

# MODELUL DE AFACERI RECICLARE/ REUTILIZARE COLABORATIVĂ

- SETUL DE  
INSTRUMENTE-



**Green-4-Future**

Creating the FutureCoop Framework to Reconcile Economic  
Development and Environmental Security

## DISCLAIMER

Acest document a fost elaborat în cadrul Proiectului Green-4-Future nr 2020-1-DE02-KA202-007429.

În cazul în care considerați că acest document dăunează în vreun fel DPI deținute de dvs. ca persoană sau ca reprezentant al unei entități, vă rugăm să ne anunțați imediat.

Autorii acestui document au luat orice măsură disponibilă pentru ca acest conținut să fie corect, consecvent și legal. Cu toate acestea, nici consorțiul de proiect în ansamblu, nici partenerii individuali care au participat implicit sau explicit la crearea și publicarea acestui document nu dețin niciun fel de responsabilitate care ar putea apărea din cauza utilizării conținutului acestuia.



„Sprijinul Comisiei Europene pentru producerea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar opiniile autorilor, iar Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru nicio utilizare a informațiilor conținute în aceasta.”

Număr proiect: 2020-1-DE02-KA202-007429



# CUPRINS

<b>1. Modelul reciclare/reutilizare colaborativă. Descrierea modelului</b>	<b>4</b>
1.1 Caracteristici cheie	6
1.2. Caracteristici	9
1.3. Beneficii și provocări	10
1.4. Importanța și relevanța modelului de afaceri colaborativ de reciclare/ reutilizare pentru economia circulară	11
References	12
<b>2. Modelul de afaceri reciclare/reutilizare colaborativă-ghid procedural</b>	<b>14</b>
Introducere	15
2.1 Cum să creați o viziune strategică axată pe climă	16
2.2 Cum se efectuează o evaluare a pieței	18
2.3 Cum să stabiliți principiile de proiectare a produselor și serviciilor	20
2.4 Cum să obțineți un lanț de aprovizionare net zero	21
2.5 Cum să construiți noi procese și rutine de afaceri	25
2.6 Cum se (re)evaluează operațiunile de producție, produse și servicii	27
2.7 Construirea strategiei de talent, cunoștințe și tehnologie	28
References	31
<b>3. Modelul de afaceri reciclare/reutilizare colaborativă -materiale suport pentru masterclass</b>	<b>35</b>
1. Videoclipuri de asistență	36
2. Studiu de caz	39
3. Glosar de termeni cheie	41
4. Linkuri utile (resurse, articole etc.)	43

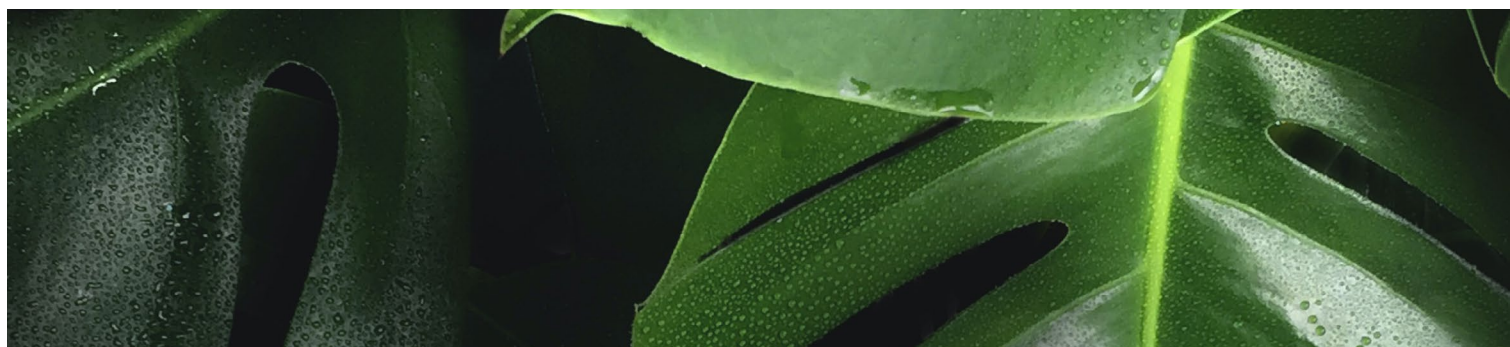
# **1. MODELUL RECICLARE/ REUTILIZARE COLABORATIVĂ. DESCRIEREA MODELULUI**

# 1. MODELUL RECICLARE/ REUTILIZARE COLABORATIVĂ. DESCRIEREA MODELULUI

Modelul de afaceri Collaborative Recycling/Reuse Circle (CRRCBM) dezvoltă „un sistem pentru ca părțile interesate să interacționeze între ele pentru a facilita utilizarea/reutilizarea produselor scoase din uz, reducerea deșeurilor și implementarea schemei de acordare a creditelor ecologice pentru a încuraja oamenii în a recicla/reutiliza” (CIRC4life, 2020). CRRCBM a fost dezvoltat în cadrul proiectului CIRC4life . Obiectivele CRRCBM sunt: 1) extinderea ciclului de viață al produsului prin reutilizare și 2) evitarea extragerii de noi materii prime prin reciclare. Pentru a atinge aceste obiective, CRRCBM combină două modele de afaceri circulare – Reutilizare/Reparare și Reciclare. Mijlocul care unește cele două modele este colectarea sortată a deșeurilor. Modelul se bazează pe un sistem de colectare ușor de utilizat pentru deșeurile sortate și implică toate părțile interesate: cetățeni, întreprinderi și municipalități. Inovația cheie a modelului de afaceri a CRRCBM este susținută de o aplicație pentru smartphone și de o schemă de stimulente prin eco-credite, care recompensează cetățenii pentru sortarea deșeurilor.

## **Inovațiile cheie ale CEBM sunt:**

- sistemul de reutilizare/reciclare bazat pe TIC
- o aplicație pentru consumatori bazată pe eco-credit/eco-cost
- scheme de stimulare pentru reducere, reutilizare și reciclare
- activități de conștientizare



## 1.1 CARACTERISTICI CHEIE

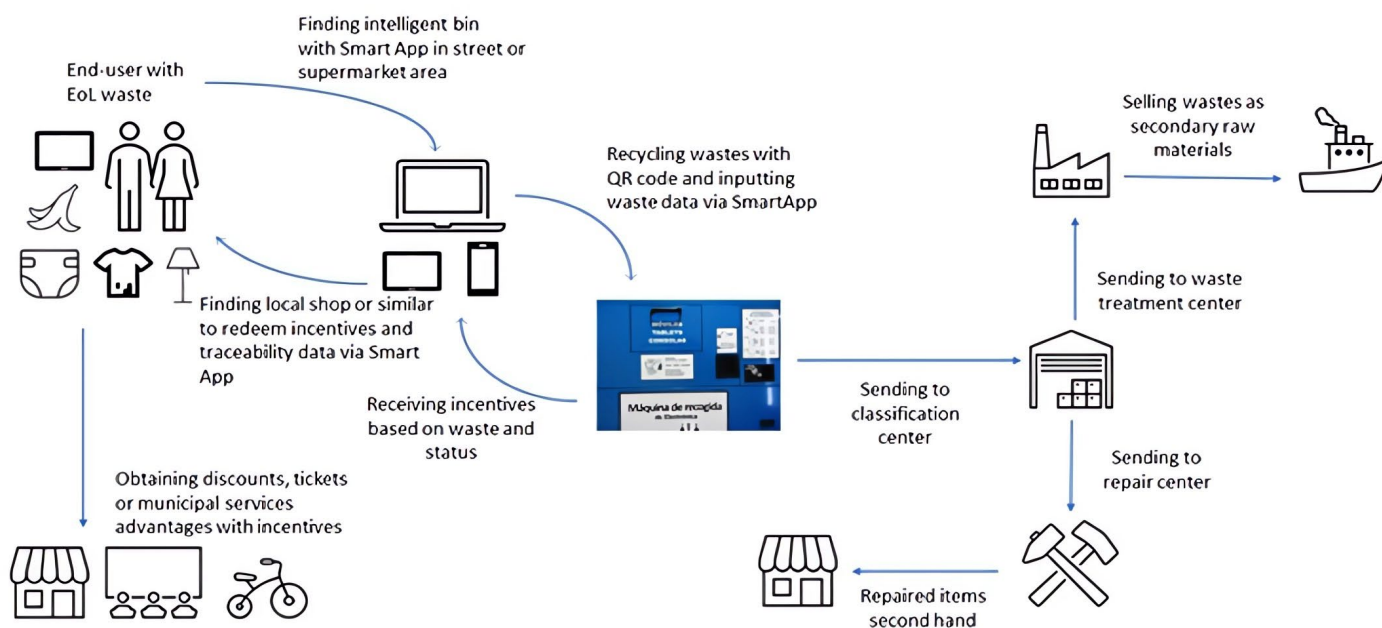
Modelul include toate părțile interesate – cetățeni, întreprinderi (producători, comercianți cu amănuntul, companii care exploatează deșeurile) și municipalități.

Proprietarul modelului de afaceri creează: 1) un sistem de colectare a deșeurilor sortate și 2) o aplicație pentru smartphone-uri pentru cetățeni. Deșeurile pot fi colectate în mai multe moduri: pubele inteligente sau containere amplasate pe străzi sau zone de supermarketuri, prin servicii de colectare din ușă în ușă sau de către companiile de livrare. Aplicația pentru smartphone îi informează pe cetățeni unde și cum sunt colectate deșeurile, le permite utilizatorilor să se identifice, leagă dispozitivele la contul lor, îi informează dacă deșeurile lor au fost reciclate sau refolosite, afișează recompensele obținute și oferă informații despre unde să revindă recompensele. Magazinele locale sau municipalitățile pot oferi stimulente sub formă de reduceri la anumite produse sau servicii municipale. Proprietarul afacerii va trimite deșeurile colectate către centrele de sortare. De acolo, acestea vor fi trimise pentru a fi reparate, reutilizate direct sau pregătite pentru redistribuirea ca materie primă (Arieta-araunabeña et al., 2019). Producătorii pot păstra deșeurile pentru uzul lor.

În studiile lor, Osterwalder et al. (2005), enumeră și descriu caracteristicile celor nouă „elemente cheie” ale modelului de afaceri: 1) Propunerea de valoare – nevoile clientului, produsul care satisface aceste nevoi și valoarea produsului din punctul de vedere al clientului; 2) Segmentele de clienți țintă - grupul de clienți de vizat; 3) Canalele de comunicare și distribuție pentru a influența clienții și a oferi propunerea de valoare; 4) Relațiile cu clienții; 5) Capacitățile de bază necesare pentru a face posibil modelul de afaceri; 6) Activitățile de implementare a modelului de afaceri; 7) Partenerii și motivația acestora de a colabora la realizarea modelului de afaceri; 8) Fluxurile de venituri create de modelul de afaceri; 9) Structura costurilor rezultată din modelul de afaceri (Olofsson & Farr, 2008).



Figura 1 (prezentată pe pagina următoare) reprezintă vizual rezumatul semantic al modelului de afaceri circular de reciclare/reutilizare colaborativă (CIRC4life, 2020)..



**Figura 1. Rezumatul semantic al modelului de afaceri circular de reciclare/reutilizare colaborativă**

(Sursă: <https://www.circ4life.eu/collaborativerecycling>)

În centrul modelului de afaceri se află cetățenii. Aceștia sunt recompensați pentru sortarea deșeurilor, colectarea articolelor reutilizabile sau reparabile și primirea de informații despre modul în care deșeurile lor au fost reciclate sau reutilizate.

Modelul de afaceri circular de reciclare/reutilizare colaborativă se concentrează pe piețele cu mai multe părți. Proprietarul modelului de afaceri are nevoie de o bază mare de utilizatori finali (persoane fizice și gospodării) cu deșeuri EoL. Pe de altă parte, are nevoie și de segmente diferite, cum ar fi consumatorii care doresc să cumpere produse uzate la un preț mai mic (pentru strategia de reutilizare) și clienți de afaceri precum producătorii sau instalațiile de reciclare (pentru strategia de reciclare). Mai mult, un segment de clienți nu poate exista fără altul.

Există diferite domenii ale propunerii de valoare – beneficii emoționale

(atitudine și comportament „verzi”), reducerea costurilor sau beneficii economice, precum reducerile.

Proprietarul de afaceri poate comunica și oferi valoare segmentelor sale de clienți prin diferite canale; unele sunt directe, cum ar fi o aplicație pentru smartphone, iar cele indirecte sunt magazinele partenere și site-urile lor. Relația cu clienții combină autoservirea cu clienții și serviciul automatizat oferit de aplicațiile pentru smartphone.

Modelul include diferite fluxuri de venituri – venituri din tranzacții din vânzarea de produse reparate sau folosite către clienți, vânzarea de bunuri către companiile de reparații și taxe de la companiile de producție. Unul sau mai multe segmente se pot bucura de oferte gratuite sau de prețuri reduse subvenționate de veniturile din alte segmente de clienți.

Sistemul de distribuție și platforma TIC sunt resurse cheie necesare pentru acest model de afaceri.

Activitățile cheie necesare pentru a oferi propunerea de valoare sunt construirea rețelei, promovarea platformei (aplicația pentru smartphone) și gestionarea platformei. Parteneriatul este piatra de temelie a acestui model de afaceri. Partenerii cheie includ comercianții cu amănuntul, companiile de reciclare, companiile de reparații, producătorii, municipalitățile, distribuitorii și mass-media. Structura costurilor include costuri fixe, cum ar





fi cumpărarea și întreținerea coșurilor, publicitate și media, precum și dezvoltarea și întreținerea platformei (aplicația pentru smartphone). Costurile variabile includ transportul și stimulentele pentru utilizatorii finali cu deșeurile EoL (CIRC4life, 2021).

## 1.2. CARACTERISTICI

Conform tipurilor de modele de afaceri sugerate de Accenture, modelul de afaceri al cercului colaborativ de reciclare/reutilizare se încadrează în două categorii – recuperarea resurselor și extinderea duratei de viață a produsului. Recuperarea resurselor se referă la „captarea valorii încorporate la sfârșitul unui ciclu de viață al unui produs pentru a fi alimentată în altul prin servicii inovatoare de reciclare și upcycling”. Modelul de extindere a duratei de viață a produsului se referă la „extinderea ciclului de viață al produselor și al activelor prin reparare și reutilizare” (Accenture, 2014).

Modelul de afaceri menționat este unul dintre modelele de afaceri circulare în faza de sfârșitul vieții. Această fază începe atunci când produsele își pierd funcția sau valoarea inițială - aceasta înseamnă că produsele devin deșeurile și, după colectarea corespunzătoare, intră în sistemul de gestionare a deșeurilor pentru a fi reutilizate sau distruse pentru reciclarea materialelor, recuperarea energiei sau eliminare. Unele materiale, cum ar fi metalele prețioase, au valoare economică intrinsecă pentru a stimula reciclarea în detrimentul eliminării, dar pentru majoritatea deșeurilor, alocarea unui cost pentru eliminarea sau incinerarea deșeurilor este mai mare decât costurile de sortare și reciclare. Schimbarea comportamentului oamenilor de a sorta deșeurile la sursă este o altă realizare a politicii privind deșeurile, care a adus multe beneficii afacerilor pentru reciclare. Deși tehnologiile de sortare și separare a deșeurilor au evoluat rapid, evitarea amestecării fracțiunilor deșeurilor este adesea mai eficientă decât separarea lor după colectare, deși trebuie luat în considerare și compromisurile sporite cu transportul. O altă problemă pe care se concentrează acest model de afaceri este faptul că majoritatea oamenilor nu știu sau nu doresc să știe ce se întâmplă cu deșeurile odată ce sunt eliminate. Autorii modelului de afaceri au adoptat o abordare diferită și au dezvoltat un modul de

trasabilitate, care oferă consumatorului informații dacă deșeurile lor au fost reciclate sau refolosite. Furnizarea acestor informații este excelentă, deoarece implică consumatorii și îi face pe cetățeni să se simtă parte a procesului.

Modelul încurajează cooperarea dintre consumatori, reciclatori, producători și municipalități pentru a crește în continuare calitatea și cantitatea reciclării.

Una dintre cele mai importante caracteristici ale modelului de afaceri al cercului colaborativ de reciclare/reutilizare este sistemul de ecocreditare. Ecocreditele sunt obținute atunci când cetățeanul returnează deșeurile la o unitate de colectare. Acesta este un sistem de stimulare pozitiv care încurajează cetățenii oferind un beneficiu - pot fi utilizate recompense monetare, precum și recompense nemonetare.

### 1.3. BENEFICII ȘI PROVOCĂRI

Adoptarea acestui model de afaceri va produce beneficii financiare, sociale și de mediu. Modelul pune cetățeanul în centrul procesului, iar sistemul de recompense (eco-credite) crește motivația de a încuraja un comportament adecvat. Stimulentele pot fi clasificate în diferite tipuri - monetare și nemonetare - care oferă proprietarilor de afaceri un mijloc de a aborda diferențele de motivație a consumatorilor. Autorii modelului de afaceri au identificat următoarele bariere:

- Necesitatea de a crea interacțiune cu părțile interesate;
- Crearea cu ușurință a unui sistem de eco-credite și recompense ușor de înțeles cu condiții transparente;
- Asigurarea unei cantități adecvate de stimulente - dacă suma este prea mică, cetățenii s-ar putea să nu fie motivați, dar dacă este prea mare, sistemul poate promova comportamente nesustenabile;
- Distanța temporală până la primirea stimulentului. Dacă timpul scurs este prea lung, utilizatorii finali își pot pierde motivația, iar stimulentele pot fi inutile;



- Pot apărea și alte bariere legate de aspecte culturale, economice și sociale

Acest model de afaceri folosește coșuri inteligente pentru reciclare și reutilizare, deoarece este necesară o colectare selectivă. Problemele asociate cu coșurile inteligente sunt:

- Cost ridicat
- Probleme tehnice
- Lipsa cunoștințelor sau obiceiurilor consumatorilor cu privire la modul de utilizare

Potrivit Oto (2020), una dintre cele mai mari provocări este „găsirea unui mijloc acceptabil pentru reciclatori și producători de a crea o metodă echitabilă, imparțială și simplă de estimare a stimulentei pentru utilizatorul final”.

## 1.4. IMPORTANȚA ȘI RELEVANȚA MODELULUI DE AFACERI COLABORATIV DE REICLARE/ REUTILIZARE PENTRU ECONOMIA CIRCULARĂ

- Modelul de afaceri este relevant, deoarece permite proprietarului afacerii să transforme ineficiențele din lanțurile valorice liniare în valoare de afaceri. Aceste ineficiențe privesc dincolo de risipa de producție, durata de viață prematură a produselor, materialele nesustenabile, valoarea risipită la sfârșitul vieții și angajamentele neexploatate ale clienților.
- Modelul este testat în cele două orașe și sectoare ale Spaniei – Getxo și Bilbao. Un coș inteligent este dedicat colectării de tablete, smartphone-uri și laptopuri. Recompensele colectate pot fi folosite ca reduceri la produse IT noi sau pentru plantarea de copaci. Dispozitivele colectate vor fi sortate și donate școlilor, vândute în magazine second-hand sau reciclate. În Lorca, Murcia, un coș inteligent colectează deșeurile biologice urbane. Aici recompensele pot fi convertite în bilete de teatru puse la dispoziție de municipalitate. Deșeurile biologice pot fi transformate în compost sau biogaz. Ca rezultat al testării, modelul de afaceri poate fi caracterizat ca (1) Atractiv – pentru clienți și o

alternativă la metodele actuale de colectare existente; (2) Puternic – pentru a trece la un comportament circular care este durabil pentru toți actorii implicați și (3) Replicabil – în diferite sectoare, de asemenea, dincolo de biodeșeurile urbane, deșeurile electrice sau electronice și aplicabil altor deșeuri urbane obișnuite, cum ar fi materialele plastice, hainele etc.

## REFERENCES

Strategia Accenture. Modele și tehnologii inovatoare de afaceri pentru a crea valoare într-o lume fără limite de creștere; Strategia Accenture: Londra, Marea Britanie, 2014; pp. 1–24. Disponibil la: [https://www.accenture.com/t20150523t053139\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/strategy\\_6/accenture-circular-advantage-innovative-business-models-technologies-value-growth.pdf](https://www.accenture.com/t20150523t053139_w_/us-en/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/strategy_6/accenture-circular-advantage-innovative-business-models-technologies-value-growth.pdf) , accesat 21.07.2022.

Arieta-Araunabeña, M., Borge, G., Ma, M, Costa, J. (2019): D2.1: Raport privind dezvoltarea reutilizării. Pe internet: [https://25cd04c9-5fc8-4b44-8c3c-9ad39fc8bbac.usrfiles.com/ugd/25cd04\\_52ebad8cf1e249208ecfc227015e5912.pdf](https://25cd04c9-5fc8-4b44-8c3c-9ad39fc8bbac.usrfiles.com/ugd/25cd04_52ebad8cf1e249208ecfc227015e5912.pdf) , accesat 20.07.2022.

Bocken, N.; De Pauw, I.; Bakker, C.; Van der Grinten, B. (2016): Design de produs și strategii de model de afaceri pentru o economie circulară. J. Ind. Prod. ing. 2016, 33, 308–320.

CIRC4life. (2021). Reciclați și reutilizați ca model de afaceri. Pe Internet: [https://25cd04c9-5fc8-4b44-8c3c-9ad39fc8bbac.usrfiles.com/ugd/25cd04\\_101f13518af1486bb168411d963036f5.pdf](https://25cd04c9-5fc8-4b44-8c3c-9ad39fc8bbac.usrfiles.com/ugd/25cd04_101f13518af1486bb168411d963036f5.pdf) , accesat 20.07.2022.



Fundația Ellen MacArthur. (2013). Către economia circulară: rațiune economică și de afaceri pentru o tranziție accelerată; Fundația Ellen MacArthur: Cowes, Marea Britanie, 2013.

Comisia Europeană. Comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor: Închiderea buclei – Un plan de acțiune al UE pentru economia circulară; Comisia Europeană: Bruxelles, Belgia, 2015.

Jonker, J., Faber, N. și Haaker, T. (2021). Modele de afaceri circulare de scanare rapidă, inspirație pentru organizarea reținerii valorii în bucle, Haga: Ministerul Afacerilor Economice și Politicii Climatice.

Lewandowski, M. (2016): Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. *Sustenabilitate* 2016, 8, 43

Olofsson, L. și Farr, R. (2008). Instrumente și definiții ale modelului de afaceri - o revizuire a literaturii: Numărul raportului: VIVACE 2.1/VAC/T/200601.01. Consorțiul Proiectului VIVACE.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). Generarea modelelor de afaceri: un manual pentru vizionari, schimbatori de joc și provocari; John Wiley and Sons: Hoboken, NJ, SUA, pp. 1–281.

Oto, F. (2020). Modele de afaceri circulare: Reciclare și reutilizare în colaborare. Pe internet: <https://www.circ4life.eu/collaborativerecyclingreuse> , accesat 25.09.2022.

**2. MODELUL DE  
AFACERI  
RECICLARE/  
REUTILIZARE  
COLABORATIVĂ**

**-GHID PROCEDURAL-**

# 2. MODELUL RECICLARE/ REUTILIZARE COLABORATIVĂ. GHID PROCEDURAL

## INTRODUCERE

Pentru a avea o idee clară despre cum să faceți față modelului de reciclare/reutilizare în colaborare, această a doua parte oferă câteva informații despre modalitățile de urmat și aspectele pe care utilizatorii trebuie să le aibă în vedere.

Această parte oferă perspective asupra problemelor organizaționale. Veți fi introdus în crearea unei viziuni strategice centrate pe climă, o modalitate de a efectua o evaluare a pieței, oportunități de stabilire a principiilor de proiectare a produselor și serviciilor, posibilitatea de a stabili un lanț de aprovizionare net zero, idei pentru construirea de procese de afaceri inovatoare și rutine, o șansă de a evalua producția, produsele și operațiunile de servicii, precum și o metodă de a construi o strategie de cunoaștere a abilităților în economia circulară.

Toate ideile noastre pot fi transformate în ICP specifici companiei – indicatori cheie ai performanței (vezi Maar, 2012; KPI.org, 2022; Zhang și colab., 2017), care sunt ținte cheie de urmărit. Acest lucru ajută la sporirea impactului asupra rezultatelor strategice ale afacerii dvs. și, prin urmare, ICP-urile vă sprijină strategia. În plus, îi ajută pe membrii personalului și echipele dvs. să se concentreze pe ceea ce este important. Exemple de ICP sunt satisfacția clienților, calitatea procesului intern, satisfacția angajaților și performanța financiară (Marr, 2013).

Pentru a obține o imagine de ansamblu asupra modului în care actorii sunt implicați în economia circulară, OCCE - Organizația pentru Climă și Economie Circulară (2022), oferă câteva informații de bază despre implicarea start-up-urilor, a investitorilor în economia circulară, teritorii și comunități locale, precum și organizații implicate.

## 2.1 CUM SĂ CREAȚI O VIZIUNE STRATEGICĂ AXATĂ PE CLIMĂ

În multe cazuri, referitor la „Viziunea noastră strategică axată pe climă”, o astfel de declarație este o declarație scrisă care clarifică ideile dumneavoastră strategice și, în unele cazuri, de asemenea, scopul dvs. de afaceri și ideile de bază pentru părțile interesate. Dezvoltarea unei viziuni strategice centrate pe climă include mai multe aspecte care sunt de obicei folosite pentru a oficializa diferite tipuri de viziuni. Există multe sfaturi pentru a crea o declarație de viziune. Kamran Akbarzadeh (2022) abordează cinci elemente esențiale ale unei declarații de strategie puternică:

1. „Declarația ta de strategie ar trebui să fie pozitivă [...]
2. Declarația ta de strategie ar trebui să fie la timpul prezent [...]
3. Declarația ta de strategie ar trebui să fie scurtă [...]
4. Declarația ta de strategie ar trebui să fie provocatoare [...]
5. Declarația ta de strategie ar trebui să aibă legătură”

A se vedea, de exemplu, și ideile lui Peek (2022), care oferă în unele cazuri abordări similare cu cea menționată în continuare..

Pentru a avea o viziune stabilă și clară, trebuie să:

- ai un accent pe viitor, ceea ce înseamnă că creai o viziune strategică care proiectează aproximativ cinci până la opt sau zece ani în viitor, pentru a clarifica rezultatele dorite pe termen lung.
- ghidați o direcție strategică și, prin urmare, este util să ajungeți la un acord și să proiectați domenii strategice de focalizare.
- vă aliniați viziunea strategică axată pe climă cu obiectivele, valorile și obiectivele de afaceri și educaționale.
- vă clarificați visul și ideile, precum și concentrarea specifică asupra succesului și asupra modului în care acest lucru poate fi atins.
- utilizați timpul prezent atunci când scrieți viziunea strategică axată pe climă.
- utilizați un limbaj clar și concis și să păstrați scurtă viziunea strategică axată pe climă.
- oferiți cu pasiune ideile îndrăznețe și gândurile de mare anvergură



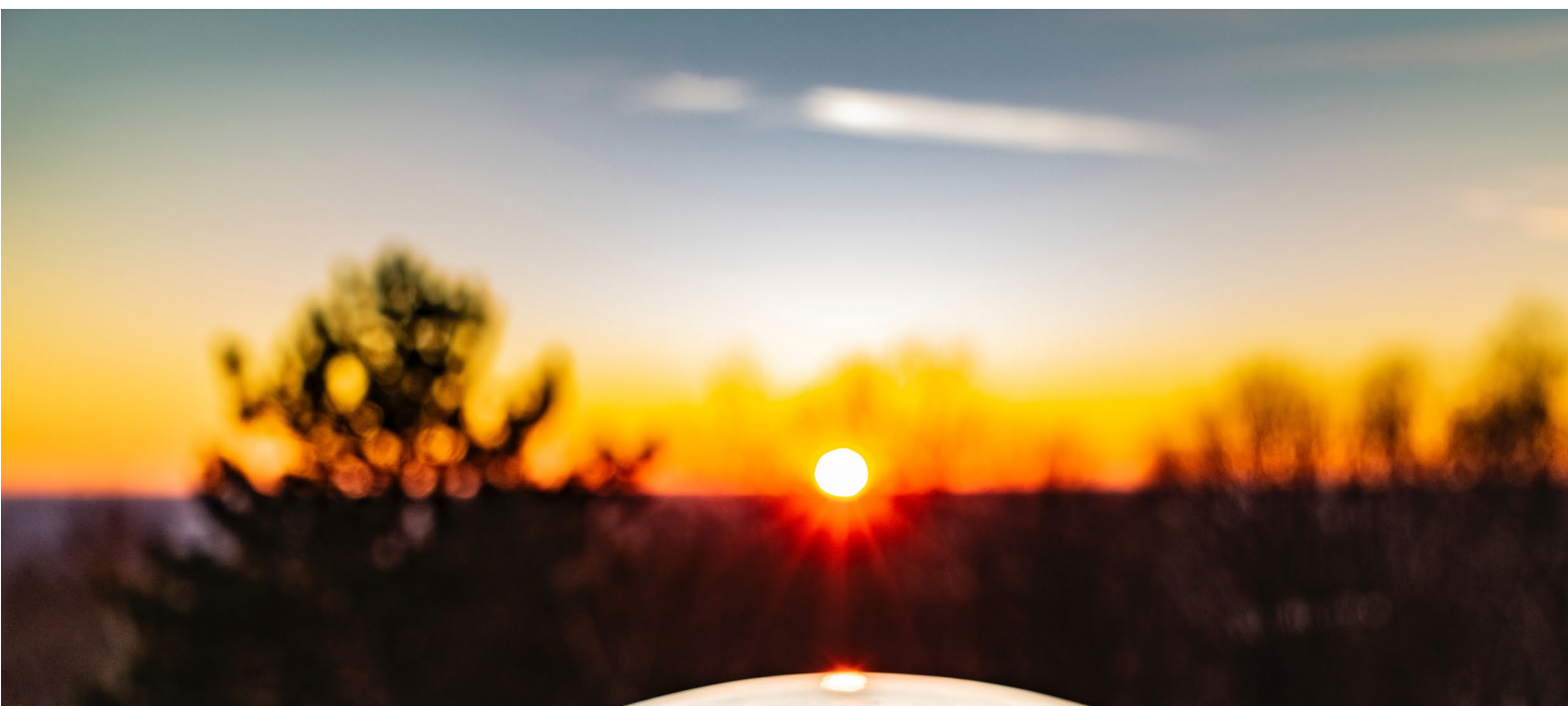


părților interesate, iar acest lucru înseamnă că textul trebuie să fie inspirator.

- vă comunicați viziunea angajaților și părților interesate, prin urmare, trebuie să creați un plan de comunicare.
- vă comunicați viziunea strategică axată pe climă într-un mod pozitiv și direcțional.
- creați un program de timp și un plan de implementare.

În ceea ce privește accentul pe climă, trebuie, de asemenea să:

- clarificați sustenabilitatea produselor, serviciilor și abordărilor dvs.
- explicați de ce viziunea dvs. face parte din următoarea generație de inovații climatice.
- acordați o atenție deosebită impactului pozitiv asupra mediului și climei.
- recunoașteți importanța adaptării la schimbările climatice.
- stabiliți modul activ în protejarea naturii, în găsirea de soluții inovatoare privind utilizarea energiilor regenerabile.
- clarificați modul în care sunteți implicat în aspectele economiei verzi.
- vă asigurați că strategia dumneavoastră este informată de știința climatică.
- stabiliți idei despre cum să se asigure emisii scăzute și o economie rezistentă, precum și cu privire la prevenirea risipei.
- recunoașteți moduri în care strategia este accesibilă și scalabilă.



Dar rețineți că există o variație între o declarație de viziune și o declarație de misiune. Wright (2022) a pus acest lucru în următoarele cuvinte pentru a clarifica diferența::

„O declarație de viziune descrie o stare idealistă, pe termen lung, a VIITORULUI. O declarație de misiune este o foaie de parcurs către o anumită destinație (VIZIUNEA ta) care explică cum o vei realiza” (Wright, 2022).

În plus, Grupul de experți în schimbări climatice al OCDE a oferit indicii despre modul în care viziunile pe termen lung modelează acțiunile pe termen scurt și mediu (OECD, 2020). Pentru Falduto/Rocha, este important să se elaboreze strategii pe termen lung care să ofere „o viziune la nivelul întregii economii pentru decarbonizarea pe termen lung, capabilă să surprindă transformările infrastructurale pe termen lung, necesare pentru reducerea emisiilor”. (OCDE, 2020, p. 22).

## 2.2 CUM SE EFECTUEAZĂ O EVALUARE A PIEȚEI

Cercetarea consumatorilor este un proces profund implicat în care cercetătorii dobândesc cunoștințe despre cum și de ce oamenii iau decizii în funcție de un produs, de exemplu (Nilsson, 2018, p. 87). Nilsson folosește exemplul unui supermarket în care mediul este modelat în funcție de ideile consumatorilor. Este produs de cercetători în beneficiul celor care doresc să vândă produsele unui anumit grup țintă. El definește cercetarea de piață după cum urmează:

“[...] Cercetările de piață sunt realizate prin gestionarea respondenților, uneori nesiguri și sunt executate sub presiune pentru a oferi rezultate clienților comisionari. Cercetătorii de piață au de-a face cu respondenții pentru a ajunge la consumatori și prin clienți, pentru a ajunge la final și pentru a îndeplini scopul cercetării de piață: pentru a ajuta actorii de piață în deciziile lor despre cum să te atragă, în timp ce mergi pe holurile supermarketurilor sau te muți în altă parte a societății”.

Cercetarea de piață poate fi văzută, de asemenea, ca având o caracterizare incluzivă, în care opiniile indivizilor și interpretările lor sunt folosite pentru a



cuprinde nu numai un domeniu al consumerismului. Prin urmare, definiția Camerei Internaționale de Comerț (CIC) și ESOMAR (2016) poate ajuta la o înțelegere mai profundă a cercetării de piață:

„Cercetarea [de piață], care include toate formele de cercetare de piață, de opinie și socială și de analiză a datelor, reprezintă colectarea și interpretarea sistematică a informațiilor despre indivizi și organizații. Utilizează metodele și tehnicile statistice și analitice ale științelor sociale, comportamentale și ale datelor aplicate, pentru a genera perspective și pentru a sprijini luarea deciziilor de către furnizorii de bunuri și servicii, guverne, organizații non-profit și publicul larg.” (ICC/ ESOMAR 2007, p.6).

În definiția oferită de CIC/ESOMAR, se menționează că luarea deciziilor este rezultatul cercetării de piață și, prin urmare, încadrează producerea de cunoștințe despre piață în relație directă cu emitentul cercetării..

Clarificarea ideii necesității cercetării de piață este primul pas al întregului proces de cercetare. Ar trebui dată o definiție precisă a produsului sau serviciului: utilitatea sau valoarea pe care o adaugă, precum și punctele sale forte și punctele slabe. Ideea ar putea fi testată și între prieteni, familie sau alte persoane, chiar și într-un stadiu incipient, pentru a deveni conștienți de aspectele pozitive și negative ale produsului sau serviciului. La sfârșitul acestui proces, cercetătorul își face o primă idee despre posibilele metode de cercetare a pieței. Așadar, a face cercetări de piață înseamnă a face referire la elemente cheie specifice care definesc o strategie de piață de succes pe termen lung. Potrivit lui Steves et al., (2008, p. 7-8), într-un proiect de cercetare de marketing ar trebui făcuți următorii pași:

1. Definiți problema de management
2. Precizați obiectivele cercetării
3. Dezvoltați metodologiile de cercetare
  - a. Definiți problema de informare - nevoi specifice
  - b. Definiți populația de studiat
  - c. Dezvoltați o tehnică de eșantionare și determinați dimensiunea eșantionului
  - d. Determinați cum să măsurați variabilele sau atributele care urmează să fie studiate
  - e. Stabiliți cum să colectați datele
  - f. Stabiliți cum să analizați datele

4. Colectați date
5. Analizați și interpretați datele
6. Prezentați constatările
  - a. Raportul tehnic
  - b. Raportul general

## 2.3 CUM SĂ STABILIȚI PRINCIPIILE DE PROIECTARE A PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR



Atunci când este vorba de principiile de proiectare a produselor și serviciilor, este important să se aibă în vedere nevoia utilizatorului și a clienților pentru un anumit serviciu sau produs. Principii de proiectare a produselor și serviciilor pot fi, de asemenea, utilizate pentru a îmbunătăți un serviciu sau produs existent, pentru a crea unul nou din feedback-ul dat. În cazul nostru, principiile de proiectare a produselor și serviciilor sunt definite ca „un mod creativ și practic de a evalua, îmbunătăți și inova [...] [un] serviciu existent sau ajuta [...] [la] proiectarea altora noi. Este metoda de planificare și implementare a schimbărilor practice pentru a satisface nevoile tuturor utilizatorilor [...] [de] servicii” (NEXA, 2021).

Prin urmare, Morelli (2006) a precizat că diferite metodologii de proiectare a serviciilor trebuie să opereze în trei direcții diferite. Activitatea de proiectare ar trebui să se concentreze pe generarea de coeziune, ceea ce înseamnă că proiectanții modului de proiectare a produselor și serviciilor ar trebui să se



concentreze pe următoarele trei metodologii:

1. Actorii care participă la serviciu trebuie să fie identificați. Acest lucru se poate face prin utilizarea cadrelor analitice.

2. Ar trebui să se lucreze pe diferite scenarii de principiu de proiectare a produselor și serviciilor, „verificarea cazurilor de utilizare, secvențele de acțiuni și rolul actorilor, definirea cerințelor pentru un principiu de proiectare a produselor și serviciilor și a structurii logice și organizaționale” a principiilor de proiectare a produselor și serviciilor.

3. „Lucrează asupra posibilelor instrumente de reprezentare și management pentru a reprezenta un [principiu de proiectare a produsului și serviciului] în toate componentele sale, adică elementele fizice, legăturile logice și secvențele temporale” (Morelli, 2006, p. 1496).

Pe scurt, principiile de proiectare a produselor și serviciilor ar trebui stabilite împreună cu actorii care participă la procesul de serviciu sau produs. Diferite scenarii oferă posibilitatea de a defini cerințele care sunt necesare pentru organizație, o unitate și un prototip poate vizualiza toate aspectele principiilor de proiectare a produselor și serviciilor.

## 2.4 CUM SĂ OBȚINEȚI UN LANȚ DE APROVIZIONARE NET ZERO

What is a net-zero supply chain? It might seem to be a dream to those Ce este un lanț de aprovizionare net zero? Ar putea părea un vis pentru cei care iau parte la protecția climei sau fac cercetări despre aceasta. Dar se referă la o discuție reală pe care o au companiile în funcție de amprenta lor de carbon și despre cum să o facă cât mai mică posibil, aproape de zero. Deci, este un discurs real care are nevoie de o soluție (Jaber, 2021, p. 115). Trecerea la zero înseamnă că trebuie luat în considerare întregul proces de fabricație. Prin urmare, lanțul de aprovizionare trebuie, de asemenea, să aibă un conținut scăzut de carbonat pentru a oferi o afacere pozitivă pentru climă. O definiție a ceea ce este zero net și cum poate fi atins este dată de Jaber (2021):

„Zero net. Emisiile de GES (gaz cu efect de seră) de la o clădire, un lanț de aprovizionare cu produse sau o organizație sunt compensate prin reducerea unei cantități echivalente de GES din afara granițelor clădirii, produsului sau organizației respective. Acest lucru s-ar putea realiza prin

instalarea unor surse regenerabile la fața locului unde vindeți la fel de multă energie la rețeaua din care extrageți.”

Conform acestei definiții, zero net înseamnă reducerea emisiilor GES prin vânzarea înapoi la rețea a unei cantități de energie mai mare decât cea consumată. Nu numai că oferă o soluție la schimbările climatice, „dar și o oportunitate de a crea un sistem energetic mai ieftin, mai rezistent, o economie mai productivă și o calitate mai bună a vieții pentru toată lumea de pe planetă” (Hampshire-Waugh, 2021, p. 8).

Potrivit Ministerului Federal pentru Mediu, Conservarea Naturii, Construcții și Siguranță Nucleară Germania (BMUB), există șapte pași pentru a oferi un sistem de management durabil al lanțului de aprovizionare care să conducă la zero net (BMUB 2017, p. 13-51):

## **1. CARTOGRAFIEREA LANȚULUI DE APROVIZIONARE**

Cartografierea lanțului de aprovizionare este punctul de plecare în ceea ce privește riscurile și impactul asupra durabilității. Prin cartografierea și vizualizarea lanțului de aprovizionare, compania adună informații care sunt disponibile în cadrul companiei și le pregătește pentru analize ulterioare. În plus, „vizualizarea lanțului de aprovizionare este utilă pentru prezentarea conexiunii dintre activitățile din lanțul de aprovizionare și/sau ale furnizorilor. De asemenea, oferă o bază pentru identificarea riscurilor de impact asupra durabilității în următorii pași ai procesului și pentru planificarea și implementarea măsurilor de îmbunătățire precise”..

## **2. IDENTIFICAREA IMPACTURILOR SEMNIFICATIVE ASUPRA DURABILITĂȚII, EVALUAREA RISCURILOR ȘI DETERMINAREA DOMENIILOR DE ACȚIUNE**

Pentru companii este necesar să se obțină informații și să se determine ulterior impacturile prezente și potențiale pe care furnizorii direcți sau subfurnizorii le au asupra mediului de-a lungul lanțului valoric, care afectează și compania însăși. Nu este vorba despre o determinare cantitativă precisă, ci ar trebui făcută o evaluare a aspectelor de sustenabilitate și a efectelor acestora de-a lungul lanțului. În plus, compania ar trebui să evalueze „[...] și să prioritizeze riscurile efectelor negative asupra mediului și oamenilor, precum și riscurile care apar pentru companie (răspundere, reputație



etc.)". Prin urmare, este important să se determine domeniile de acțiune să utilizeze eficient resursele umane și financiare proprii ale companiei.

### **3. ANALIZAREA LACUNELOR ȘI DERIVAREA MĂSURILOR**

Pe baza analizei anterioare, în care au fost analizate impacturi semnificative asupra durabilității, evaluarea riscurilor și determinarea domeniilor de acțiune, „[...] compania ar trebui să înregistreze obiectivele, măsurile și procesele care pot fi utilizate sau adaptate în cadrul managementului durabil al lanțului de aprovizionare”. Odată încheiată colectarea impacturilor, precum și identificarea subiectelor cheie de sustenabilitate și a zonelor de acțiune, compania poate utiliza și determina măsurile de optimizare a lanțului de aprovizionare din perspectiva sustenabilității.

### **4. ADAPTAREA STRUCTURILOR ȘI PROCESELOR INTERNE**

Pe baza rezultatelor analizei de materialitate și a inventarului, procesele noi și deja existente în cadrul companiei sunt ajustate. Îndeplinind acest pas, este important să se furnizeze resursele financiare, umane și tehnice necesare pentru a crea structurile interne care susțin managementul lanțului de aprovizionare net zero.

### **5. FORMULAREA CERINȚELOR FURNIZORILOR ȘI OBLIGATIVITATEA LOR**

Formularea cerințelor furnizorilor și obligativitatea acestora înseamnă elaborarea unui cod de conduită pentru companie. Codul de conduită poate fi văzut ca un instrument de comunicare care „[...] comunică cerințele furnizorilor direcți și solicită o autoevaluare a capacităților lor de implementare”. Rezultatele sunt apoi utilizate pentru o evaluare convențională a furnizorului. Aceasta înseamnă „dacă se stabilește sau se continuă o relație cu furnizorul, codul de conduită este integrat în contractul cu furnizorul și, prin urmare, este obligatoriu pentru furnizorii direcți și, dacă este cazul, și pentru subfurnizori”.

### **6. EVALUAREA PERFORMANȚEI DE SUSTENABILITATE A FURNIZORILOR ȘI DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR**

Scopul evaluării furnizorilor și consolidării competențelor este „[...] asigurarea conformității cu codul de conduită și/sau aranjamentele

contractuale și implementarea măsurilor”. În plus, pentru a îmbunătăți lanțul de aprovizionare, cea mai eficientă modalitate este extinderea și consolidarea capacităților corespunzătoare ale furnizorilor, ceea ce are ca rezultat îndeplinirea așteptărilor clienților lor de către furnizori”. Este important ca companiile să includă criterii de sustenabilitate în procesul de selecție și confirmare a unui nou furnizor. Prin urmare, informațiile obținute din analiza de materialitate și din autoevaluările furnizorilor ar trebui utilizate în proces.

## **7. RAPORTARE**

O parte a procesului de raportare este dezvăluirea informațiilor privind managementul durabil al lanțului de aprovizionare. În acest proces, transparența este construită de companii pentru a informa despre implicarea lor în sustenabilitate. În plus, indicatori specifici semnificativi sunt utilizați pentru comunicarea informațiilor intern și extern.

În concluzie, toți cei șapte pași trebuie îndepliniți atunci când trebuie luate decizii privind managementul lanțului de aprovizionare net zero. Aceasta înseamnă că nu numai compania însăși supraveghează schimbarea propriilor structuri de procesare, ci și furnizorii și subfurnizorii trebuie ajustați în funcție de criteriile de sustenabilitate ale companiilor. Dar, chiar la începutul managementului lanțului de aprovizionare, trebuie făcută o analiză profundă a tuturor domeniilor.

## **2.5 CUM SĂ CONSTRUIȚI NOI PROCESE ȘI RUTINE DE AFACERI**

Potrivit Feldman și Pentland (2003), procesele și rutinele de afaceri, precum și structurile organizaționale, sunt factori cheie în executarea muncii. Rutinele sunt definite ca „[...] modele repetitive, recognoscibile de acțiuni organizaționale interdependente efectuate de actori multipli” (Feldman și Petland, 2003, p. 95). Un



proces de afaceri este definit ca o „[...] colecție de activități care preia unul sau mai multe tipuri de input și creează o ieșire care are valoare pentru client” (Hammer și Champy, 1993, p. 35). În timp ce o rutină se străduiește să stabilească un acord, o coordonare și un armistițiu între diferite grupuri de acționare, un proces de afaceri transformă o intrare într-o ieșire pentru a crea o anumită valoare, care poate fi măsurată prin indicatori de performanță specifici (Wurm et al., 2020, p. 2).

Prin urmare, conform lui DeBara (2019), cinci pași diferiți ajută la construirea de noi procese și rutine de afaceri:

### **1. „IDENTIFICAȚI CE FUNCȚIONEAZĂ ȘI CE NU”**

Feedback-ul de la părțile cheie interesate, care sunt implicate în procese și care folosesc procesele în fiecare zi, poate oferi o perspectivă asupra modului în care procesele din partea lor de afaceri sau viața profesională pot fi îmbunătățite sau simplificate.

### **2. „STABILIȚI-VĂ LINIA DE BAZĂ ȘI OBIECTIVELE”**

Odată ce procesele de afaceri care ar trebui îmbunătățite sunt identificate, trebuie determinat de unde ar trebui să înceapă îmbunătățirea și ce rezultat ar trebui să aibă. Prin urmare, colectarea datelor ca bază și claritatea subiectului care trebuie schimbat, precum și motivația din spatele efortului ar trebui să fie o condiție prealabilă pentru implementarea de noi procese și rutine de afaceri.

### **3. „EFICIENTIZEAZĂ-ȚI ECHIPA ȘI CONSTRUIEȘTE O FOAIE DE PARCURS PENTRU SUCCES”**

Un pas cheie în implementarea noilor procese și rutine de afaceri este compilarea unei foi de parcurs care ghidează procesul de la început până la sfârșit. Întrebarea principală este: Cum ar trebui schimbat procesul pentru a fi mai rapid, mai eficient și mai productiv? La această întrebare se poate răspunde prin construirea unei „echipe interfuncționale” care privește procesul din diferite perspective. „Cheia este să nu ai un exces de oameni din aceleași zone funcționale în care se află procesul.”

#### 4. „CĂUTAȚI OPORTUNITĂȚI DE AUTOMATIZARE”

Potrivit McKinsey (2017), „[...] aproximativ 60% din toate ocupațiile au cel puțin 30% din activitățile constitutive care ar putea fi automatizate” (McKinsey, 2017, p. 3). Automatizarea este un factor cheie pentru a construi eficiența afacerii și pentru a face fiecare proces mai antrenant și mai plin de satisfacții pentru toți participanții la acel proces. Prin urmare, ar trebui folosite oportunitățile care permit proceselor de afaceri să fie automatizate sau digitalizate.

#### 5. „DESFĂȘURAȚI NOUL PROCES ȘI CONTINUAȚI SĂ STRÂNGEȚI FEEDBACK”

Din momentul în care se identifică un proces de afaceri care ar putea fi îmbunătățit, se stabilește un plan de îmbunătățire a procesului respectiv și se identifică oportunitățile de automatizare, procesul poate fi implementat în companie. Focus-grupul din această parte sunt toți membrii companiei care ar trebui să utilizeze noile structuri de proces. Jour stabilește părțile interesate, pentru a obține feedback-ul lor cu privire la modul în care procesul funcționează (sau nu funcționează) și ce se poate face, în mod regulat, pentru a-l continua și îmbunătăți.



# 2.6 CUM SE (RE)EVALUEAZĂ OPERAȚIUNILE DE PRODUCȚIE, PRODUSE ȘI SERVICII

Operațiunile de producție, produse și servicii pot fi (re)evaluate utilizând Business Model Canvas:

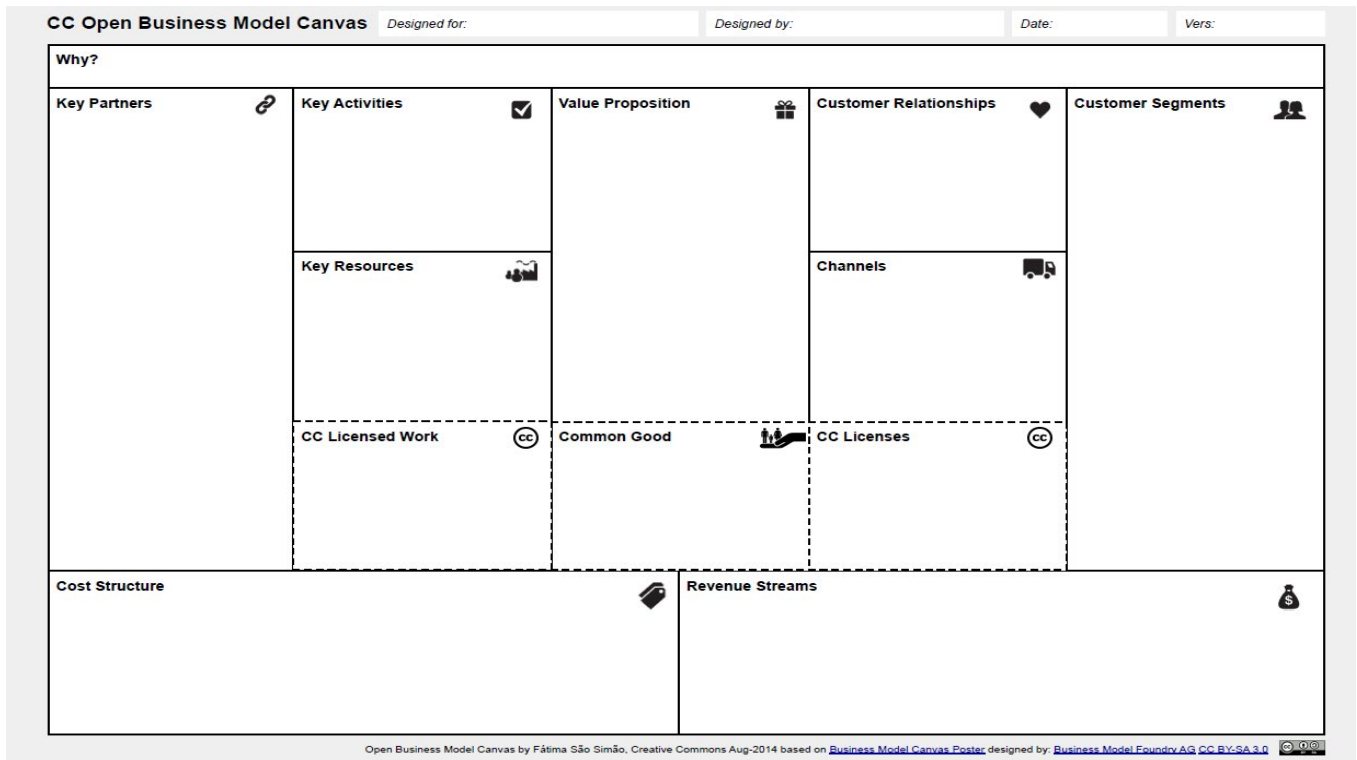
CC Open Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Vers:
<b>Why?</b>					
<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>The people / structure that can help you find your key resources (or even provide them!)</li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>The activities you need to perform in order to deliver your solution.</li> </ul>	<b>Value Proposition</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>The value proposition your solution offers - what you do and why it is better or unique.</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>The customer relationship you develop with which one of your segments and/ or for each one of your activities - how you deliver your activities.</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>The groups you believe to be interested in your solution: the people you want to buy and/ or use your solution.</li> </ul>	
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>The resources you need to perform the key activities (starting with the team!)</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>The channel you use to approach your segments.</li> </ul>		
	<b>CC Licensed Work</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CC licensed materials/ content/ products one can find online to use and remix and integrate in your own production/ works, reducing production costs and gaining access to an immense network of creative people.</li> </ul>		<b>Common Good</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Highlight the common good (social, environmental, cultural...) intrinsic to your value proposition.</li> </ul>		<b>CC Licenses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Using the licenses for your own production/ works is a way to reach your segments more rapidly and make sure they'll keep sharing, reusing and remixing it, giving you feedback and helping you improve your work.</li> </ul>
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>The costs you will have for putting resources together and performing the activities as you planned (partnerships and CC licensed work can help reduce your cost structure).</li> </ul>			<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>The revenues you will have for delivering your solution through the channels you selected and the relationships you established with your customers (different segments and the adoption of CC licenses in your own production can help increase your revenue streams).</li> </ul>		

Open Business Model Canvas by Fătima Săo Simão, Creative Commons Aug-2014 based on [Business Model Canvas Poster](#), designed by [Business Model Foundry AG CC BY-SA 3.0](#)

Open Business Model Canvas Questions					Vers: 3
<b>Overall Open Environment Business Fits in?</b>					
What is the bigger open context your business sits within? What open movements exist already that your open business will build on and participate in? What is the shared outcome sought and how is it mutually beneficial?					
<b>Key Partners</b> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>Motivations for Partnerships Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<b>Key Activities</b> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>Categories Production Problem Solving Platform/Network</p>	<b>Value Proposition</b> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>Characteristics Newness Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p>	<b>Customer Relationships</b> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>Examples Personal assistance Dedicated Personal Assistance Self-Service Automated Services</p>	<b>Customer Segments</b> <p>Who are our most important customers?</p> <p>Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-sided Platform</p>	
	<b>Key Resources</b> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>Types of resources Physical Intellectual (brand patents, copyrights, data) Human Financial</p>		<b>Channels</b> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How do we integrate with customer routine?</p>		
	<b>Cost Structure</b> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>Is your business more Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, outsourcing) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)</p>		<b>CC License</b> <p>Which Creative Commons license will I use? How does license choice affect the business?</p> <p>Categories Public Domain Mark CC0 CC BY CC BY-SA CC BY-ND CC BY-NC CC BY-NC-SA CC BY-NC-ND</p>		<b>Social Good</b> <p>Beyond revenue and profits what social good is generated by this business?</p>

Open Business Model Canvas by Paul Stacey, Creative Commons based on [Business Model Canvas Poster](#), designed by [Business Model Foundry AG CC BY-SA 3.0](#)





## 2.7 CONSTRUIREA STRATEGIEI DE TALENT, CUNOȘTIȚE ȘI TEHNOLOGIE

O strategie de talent evidențiază o modalitate de „atrageră, angajare, integrare, angajare și reținere a talentelor (Slayton, 2022, p. 1).

Slayton (2022, p. 1) arată șapte pași pentru a construi sau a reconstrui o strategie de talent:

1. „Schimbați mentalitatea internă [...]
2. Identificați lipsurile de competențe [...]
3. Desenați din interior [...]
4. Folosiți IA (inteligenta artificială) pentru a vă simplifica procesul [...]
5. Susține-i de la început [...]
6. Păstrați-i implicați [...]
7. Măsurați-vă eficacitatea [...]

Dar asta nu e tot. Conform lui Heckman (2020, p. 1: Vezi și Heckman, 2018), trebuie să

1. „Creați alinierea cu strategia de afaceri. [...]
2. Identificați rolul structurii organizaționale. [...]
3. Identificați rolurile esențiale. [...]

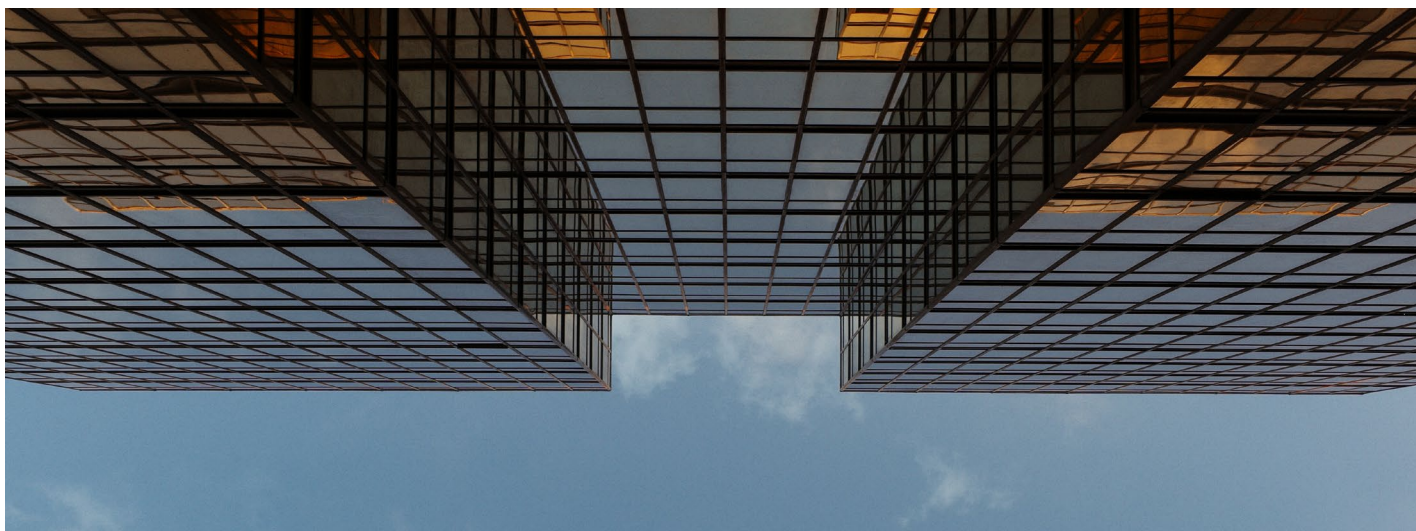


4. Definiți profiluri de succes cu precizie. [...]
5. Luați decizia de cumpărare versus construcție. [...]"

Toate aceste acțiuni au ca scop crearea și menținerea unei forțe de muncă performante. Organizațiile folosesc o strategie de talent pentru a găsi oamenii potriviți pentru locuri de muncă și sarcini. Astfel de oameni ar trebui să fie capabili să ducă mai departe strategiile de dezvoltare a afacerii organizației.

Managementul talentelor înseamnă crearea unor fișe de post adecvate, asigurarea potrivirii între persoană și organizație, oferirea de șanse de colaborare și asigurarea faptului că vor exista recompense și recunoaștere, precum și posibilități de îmbunătățire continuă (vezi Gosh, 2021, p. 1).

Pentru Economia Circulară devine importantă crearea unei strategii de bază pentru talente și planificarea forței de muncă și proiectarea unei baze pentru implicarea și menținerea angajaților, precum și implementarea strategiilor de recompensare. Pe această bază, se poate face achiziția de talent. Pentru a se adresa potențialilor angajați care posedă abilitățile și competențele necesare, o propunere de valoare a angajatorului poate fi utilă (vezi BountyXP, 2020) pentru a identifica, a atrage și selecta talentul. De asemenea, managementul performanței angajaților devine important după integrare (vezi Lucas, 2022). Nevoia de competențe legate de economia verde este în creștere (vezi World Economic Forum, 2022). Este nevoie de găsirea personalului calificat adecvat, dar și o nevoie de recalificare și perfecționare.



Pentru Economia Verde și Economia Circulară, sunt menționate următoarele șase categorii de competențe, conform Forumului Economic Mondial (2022):

- „Abilități științifice [...]
- Abilități de arhitectură și planificare [...]
- Abilități de inginerie ecologică și tehnologie [...]
- Competențe agricole [...]
- Abilități de justiție de mediu [...]
- Abilități de sistem [...]

În plus față de aceste abilități de energie verde, sunt necesare abilități privind tehnologiile ecologice și abilitățile complexe de rezolvare a problemelor în domeniul economiei circulare (a se vedea Forumul Economic Mondial, 2022; a se vedea Programul Națiunilor Unite pentru Mediu, p. 145).

Heckman abordează, de asemenea, cele mai mari piedici atunci când o organizație creează o strategie de talent. La început, el subliniază că există o problemă de implementare dacă există o „lipsă de curaj de a abandona activitatea, ca de obicei” (Heckman, 2020, p. 1).

Al doilea aspect este direct legat de departamentul de Resurse Umane (RU). Dacă RU nu este capabil sau nu are capacitățile de a realiza strategia de talent (vezi Heckman, 2020, p. 1), nu se oferă o bază pentru o strategie de talent și pentru a acumula cunoștințe despre aceasta. În special, în ceea ce privește provocările specifice din domeniul economiei verzi și economiei circulare, RU trebuie să fie o bază solidă pentru toată munca necesară. Heckman indică, de asemenea, influențe externe și afirmă că nu recunoașterea unor astfel de influențe este importantă (vezi Heckman, 2020, p. 1). Acest lucru merge mână în mână cu schimbările de contexte, iar atenția necorespunzătoare la influențe poate duce la decizii și acțiuni greșite. De asemenea, Heckman atrage atenția asupra faptului că este nevoie de o „alinieare orizontală a proceselor de talent” (vezi Heckman, 2020, p. 1). În plus, el vede capcane în „strategiile de talent neoriginale” (Heckman, 2020, p. 1) și „Eșecul de a lua în considerare impactul culturii”.

Pentru a crea o bază de cunoștințe pentru o astfel de strategie de talente și pentru a evita piedicile, este esențial să fim conștienți de lacunele de competențe pe piața locală și regională a muncii.



## REFERENCES

Akbarzadeh, K. (2022): Cinci elemente esențiale ale declarațiilor puternice de viziune. Pe internet: <https://www.dreamachieversacademy.com/five-elements/> , accesat 27.09.2022.

Belk, RW (2006). Manual de metode de cercetare calitativă în marketing, Cornwall: MPG Books.

BountiXP (2020): Iată un cadru de management al talentelor care nu vă va dezamăgi. 24 ianuarie 2020. <https://www.bountixp.com/blog/heres-a-talent-management-framework-that-wont-let-you-down/> , accesat 27.09.2022.

DeBara, D. (2019). Transformare. Eficientizați procesul de afaceri în 5 pași simpli. Cât de eficient managementul proceselor de afaceri poate crește dramatic productivitatea în cadrul organizațiilor. 21 mai 2019. <https://slack.com/intl/de-de/blog/transformation/business-process-management-steps> , accesat 10.10.2022.

Doerr, J. (2018): OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. Vahlen 2018.

Ministerul Federal pentru Mediu, Conservarea Naturii, Construcții și Securitate Nucleară

Germania (BMUB) (2017). Ghid pas cu pas pentru managementul durabil al lanțului de aprovizionare. Ghid practic pentru companii. Bonn: BMUB.

Feldman, MS și Pentland, BT (2003). Reconceptualizarea rutinelor organizaționale ca sursă de flexibilitate și schimbare. Administrative Science Quarterly, 48(1), 94–118.

Gosh, P. (2021): Ce este Talent Management? Definiție, strategie, proces și modele. 11 martie 2021. Pe internet: <https://www.spiceworks.com/hr/talent-management/articles/what-is-talent-management/> , accesat 27.09.2022.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reproiectarea corporației. Un manifest pentru revoluția în afaceri. New York: HarperCollins.

Hampshire-Waugh, M. (2021). Schimbările climatice și drumul către Net-Zero. Londra: Editura Crowstone.

Heckman, RJ (2020): 5 pași pentru a crea o strategie de talent pentru succesul viitor. 3 iunie 2020. Pe internet: <https://blog.shrm.org/blog/5-steps-to-create-a-talent-strategy-for-future-success> , accesat 27.09.2022.

Heckman, RJ (2018): Manifestul Talentului: Cum perturbarea strategiilor oamenilor maximizează rezultatele afacerii:. McGraw-Hill Education 2018.

Camera de Comerț Internațională (ICC)/ ESOMAR (2007). Codul internațional ICC/ESOMAR privind cercetarea pieței, opiniei și sociale și analiza datelor. Disponibil la chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-11/ICCESOMAR\\_Code\\_English.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-11/ICCESOMAR_Code_English.pdf) , accesat 22.09.2022.

Jaber, D. (2021). Afaceri climatice pozitive. Cum tu și compania ta ai atins obiectivele îndrăznețe în materie de climă și cum ajungi la zero. Londra/ New York: Routledge.

KPI.ORG (2022): Ce este un indicator cheie de performanță (KPI)? Pe Internet: <https://kpi.org/KPI-Basics>, accesat 27.09.2022.

Lucas, S. (2022): Cum să dezvoltați un cadru de management al talentelor pentru organizația dvs. Pe internet: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-framework/> , accesat 27.09.2022.

Marr, B. (2012): Indicatori cheie de performanță. Cele 75 de măsuri pe care fiecare manager trebuie să le cunoască. Pearson: Harlow / Londra / New York etc. 2012.

Marr, B. (2013): Cei 4 KPI-uri pe care fiecare manager trebuie să-i folosească. 25.09.2013. Pe Internet: <https://www.linkedin.com/pulse/20130925053608-64875646-the-4-kpis-every-manager-has-to-use> ,





accesat 27.09.2022.

Institutul Global McKinsey (2017). Un viitor care funcționează: automatizare, angajare și productivitate. Rezumat.

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that-futureworks/that-futureworks-that-works-executive-summary-mgi-january-2017.ashx>, accesat: 10.10.2022.

Morelli, N. (2006). Dezvoltarea de noi sisteme de servicii pentru produse (PSS): metodologii și instrumente operaționale. Journal of Clearer Production 14 (2006) (17), DOI: 10.1016/j.jclepro.23.01.2006

Nexa (2021). Cele 5 principii ale designului de servicii în afaceri. Pe internet: <https://blog.nexa.com.au/blog/service-design-what-are-the-5-principles-of-service-design>, accesat: 27.09.2022.

Nilsson, J. (2018). Construirea cunoștințelor consumatorilor în cercetarea pieței. O etnografie a epistemiei. Link: LiU-Tryck.

OCCE – Organizația pentru climă și economie circulară (2022): Actori. Pe internet: <https://www.occe.eu/en/> , accesat: 27.09.2022.

OCDE – Falduto, C. / Rocha, M. (2020): Alinierea acțiunii climatice pe termen scurt cu obiectivele climatice pe termen lung. Oportunități și opțiuni pentru îmbunătățirea alinierii dintre NDC și strategiile pe termen lung. Documentul Grupului de experți privind schimbările climatice nr.2020(2), mai 2020. Pe internet: <https://www.oecd.org/environment/cc/LEDS-NDC-linkages.pdf> , accesat 27.09.2022.

Peek, S. (2022): Ce este o declarație de viziune? Pe: Business News Daily. 03. Aug. 2022. Pe internet: <https://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html> , accesat 27.09.2022.

Slayton, E. (2022): 7 pași pentru redefinirea strategiei tale. Pe internet: <https://resources.businesstalentgroup.com/btg-blog/talent-strategy> , accesat 27.09.2022.

Steves, RE/ Wrenn, B./ Sherwood, PK și Ruddick, ME (2008). Ghidul de cercetare de marketing, ediția a doua. Londra/New York: Routledge.

Takhar-Lail, A. & Ghorbani, A. (2015). Metodologii de cercetare de piață: abordări multi-metode și calitative. Hershey (SUA): IGI Global.

Programul Națiunilor Unite pentru Mediu (2021): GEO-6 pentru Tineret. Programul ONU pentru Mediu. Pe internet: file:///C:/Users/mbeutner/Downloads/G4Y.pdf , accesat 27.09.2022.

Forumul Economic Mondial (2022): Upskill for green jobs of the future. 5, dacă aprilie 2022. Pe internet: <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/upskill-for-green-jobs-of-the-future/> , accesat 27.09.2022.

Wright, T. (2022): Cum să scrieți o declarație de viziune (cu exemple, sfaturi și formule). Pe Cascade. 27.07.2022. Pe internet: <https://www.cascade.app/blog/write-good-vision-statement> , accesat 27.09.2022.

Wurm, B./ Grisold, T./ Mendling, J. & vom Borcke, J. (2020). Managementul proceselor de afaceri și dinamica de rutină. Cambridge: Cambridge University Press.

Zhang, K. Shardt, YAW /Chen, Z. /Yang, X. / Ding, SX / Peng, K. (2017): Un cadru de monitorizare a procesului și de detectare a erorilor bazat pe KPI pentru procese la scară largă. Tranzacții ISA. Vol. 68, mai 2017, p. 276-286.



# **3. MODELUL DE AFACERI RECICLARE/ REUTILIZARE COLABORATIVĂ**

**-MATERIALE  
SUPPORT PENTRU  
MASTERCLASS**

# 3. RECICLARE/REUTILIZARE COLABORATIVĂ. MATERIALE SUPTOR PENTRU MASTERCLASS

Linkul către Masterclass Slide Deck poate fi găsit pe platforma eLearning Green-4-Future: <https://elearning.green4future.eu/>

## 1. VIDEOCLIPURI DE ASISTENȚĂ

### Titlul videoclipului

Case creative din lucruri recuperate

### Link către videoclip

Case construite din materiale reciclate și recuperate, cu idei de design geniale, low tech

### Link to the video

[https://www.ted.com/talks/dan\\_phillips\\_creative\\_houses\\_from\\_reclaimed\\_stuff?referrer=playlist-reduce\\_reuse\\_recycle&autoplay=true](https://www.ted.com/talks/dan_phillips_creative_houses_from_reclaimed_stuff?referrer=playlist-reduce_reuse_recycle&autoplay=true)

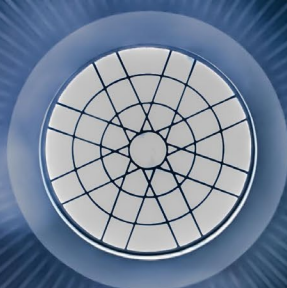
### Referință pentru videoclip

Această discuție a fost prezentată unui public local la TEDxHouston, un eveniment independent.

### Activitate de auto-reflexie

Câți dintre noi, atunci când trebuie să reparăm o parte spartă a casei, au mentalitatea „Este stricat, să cumpărăm una nouă” și câți dintre noi se gândesc „Cum pot să o repar pentru a-și menține funcția propusă”?

Ce model de afaceri circular ați putea începe în industria construcțiilor?



## Titlul videoclipului

Cerneală făcută din poluarea aerului

## Scopul videoclipului

Ce-ar fi dacă am putea captura poluarea din aerul din jurul nostru și să o transformăm într-o cerneală neagră adâncă?

## Link către videoclip

<https://tinyurl.com/yk3sbf76>

## Referință pentru videoclip

Această discuție a fost prezentată la un eveniment TED Institute susținut în parteneriat cu BCG..

## Activitate de auto-reflexie

Identificați un deșeu prezent în viața de zi cu zi care poate fi valorificată și propuneți o soluție.

Identificați soluții inovatoare de valorificare a deșeurilor pe care le cunoașteți.



## Titlul videoclipului

3 moduri creative de a rezolva problema deșeurilor în modă

## Scopul videoclipului

Haine concepute pentru a fi reciclate, compostabile și care arată individualitate

## Link către videoclip

[https://www.ted.com/talks/amit\\_kalra\\_3\\_creative\\_ways\\_to\\_fix\\_fashion\\_s\\_waste\\_problem](https://www.ted.com/talks/amit_kalra_3_creative_ways_to_fix_fashion_s_waste_problem)

## Referință pentru videoclip

Această discuție a fost prezentată la un eveniment TED Institute susținut în parteneriat cu Tommy Hilfiger.

## Activitate de auto-reflexie

Luați în considerare capacitatea de reciclare a hainelor înainte de a le cumpăra?

Ce faci cu hainele tale când nu mai sunt de folos? Te-ai gândit vreodată să cumperi sau să schimbi haine uzate?

Știi ce se întâmplă cu hainele tale după aruncare?



## 2. STUDIU DE CAZ

### Numele companiei

**EDIA**

### Cum a implementat compania modelul de afaceri

Proiectul URSA și-a propus să abordeze problema conținutului scăzut de materie organică din solurile agricole irigate, gestionate de Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva (EFMA). Se pot aplica diferite soluții pentru a crește materia organică din sol, dar pentru a obține rezultate rapide, măsurabile și durabile în agricultura modernă și intensivă EFMA, cea mai aplicabilă soluție este adăugarea de îngrășăminte organice. Pentru a realiza această soluție, proiectul și-a propus să creeze și să dezvolte o rețea de instalații de compostare pentru a produce îngrășăminte organice cu subprodusele agricole disponibile. Dând aripi conceptului de economie circulară, fermierii locali își livrează produsele secundare și iau în schimb îngrășăminte organice pe care să le aplice în solurile lor agricole.

### Rezumatul studiului de caz

Anii fără agricultura de conservare au condus la un nivel critic de materie organică din sol, cu un impact negativ direct asupra resurselor de apă dulce, agriculturii și ecosistemului în ansamblu. A fost necesar să se găsească o soluție care să atenueze impactul negativ al conținutului scăzut de materie organică la egalitate cu o soluție pentru a crea o destinație durabilă pentru cantitatea uriașă de subproduse cu origine în regiune.

Proiectul a fost creat pentru a rezolva problema solului cu conținut scăzut de materie organică din zona de influență EFMA. Pentru a dezvolta o soluție, promotorii au identificat domenii de interes precum:

- Caracteristicile solului;
- Produse secundare disponibile;
- Procesul de compostare;
- Informarea și implicarea fermierilor;
- Dinamica unității de compostare.

Proiectul a început în mai 2018 cu un termen de șase luni și a implicat următoarele șase acțiuni cheie: 1) Dezvoltarea specificațiilor și canalelor de colectare pentru prima instalație/experimentală URSA; 2) Implementarea facilității; 3) Elaborarea procesului experimental și a planului de monitorizare, identificarea necesităților de sol, teste experimentale și caracterizarea compostului și a subproduselor; 4) Conceperea unui plan de afaceri; 5) Comunicarea și diseminarea proiectului; 6) Managementul și evaluarea proiectelor.

## Beneficiile acumulate

- Reabilitarea solului ca suport agricol de calitate și ca barieră filtrantă;
- Utilizarea eficientă a apei și a nutrienților, reducând nevoile globale;
- Reducerea aplicării de îngrășăminte minerale și creșterea rentabilității agricole;
- O mai mare coeziune a solului, cu mai puțină vulnerabilitate la eroziune și deșertificare;
- Utilizarea circulară conservatoare a subproduselor organice produse în EFMA;
- O calitate mai bună a apei și o susceptibilitate mai mică la speciile acvatice invazive;
- Promovarea vieții solului, a sănătății plantelor și a fertilității;
- Captarea carbonului în sol, spre deosebire de ardere, cu reducerea gazelor cu efect de seră.

## Recomandări

Vizitați site-ul web URSA pentru informații mai detaliate prin videoclipuri informative la: <http://www.edia.pt/ursa/>

Video [https://www.youtube.com/watch?v=s\\_y\\_5jk\\_1yE&t=17s](https://www.youtube.com/watch?v=s_y_5jk_1yE&t=17s)





### 3. GLOSAR DE TERMENI CHEIE

Termen	Explicație	Sursă
Design circular	<p>Folosim designul circular ca prescurtare pentru practica aplicării principiilor economiei circulare în faza de proiectare a tuturor lucrurilor. Este o practică care îmbrățișează gândirea sistemelor pentru a aborda unele dintre cele mai mari provocări interconectate cu care ne confruntăm astăzi.</p> <p>Designul circular oferă o direcție de deplasare către un viitor regenerativ și rezistent. Un viitor în care proiectăm produse, servicii și sisteme având în vedere imaginea de ansamblu. Un viitor în care mărim nevoile utilizatorilor în timp ce micșorăm, pentru a lua în considerare sistemul în care creăm. Un viitor în care deblocăm o nouă frontieră a creativității pentru a aborda provocările globale de la rădăcina lor.</p>	<p>Fundația Ellen Macarthur</p> <p><a href="https://ellenmacarthurfoundation.org/articles/design-and-the-circular-economy">https://ellenmacarthurfoundation.org/articles/design-and-the-circular-economy</a></p>
Model circular de afaceri	<p>Modelele de afaceri circulare reprezintă moduri fundamentale diferite de producere și consumare a bunurilor și serviciilor. Acestea au potențialul de a conduce tranziția către o economie circulară și mai eficientă din punct de vedere al resurselor și, prin aceasta, reduc semnificativ presiunea asupra mediului care rezultă din activitatea economică.</p>	<p>OCDE, Modele de afaceri pentru economia circulară: oportunități și provocări dintr-o perspectivă politică, Editura OECD, Paris. © OCDE 2018</p> <p><a href="https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf">https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf</a></p>



Valorificarea deșeurilor	Proces de transformare a deșeurilor în produse mai utile, inclusiv substanțe chimice, materiale și combustibili.	Progrese în valorificarea deșeurilor: noi orizonturi pentru o societate mai durabilă  <a href="#">Rick Arneil D. Arancon,Carol Sze Ki Lin,Regele Ming Chan,Tsz Him Kwan,Rafael Luque</a>  Prima publicare: 01 iulie 2013  <a href="https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ese3.9">https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ese3.9</a>
Reciclare	Reciclarea este acțiunea sau procesul de transformare a deșeurilor în material reutilizabil.	Fundația Ellen Macarthur  <a href="https://ellenmacarthurfoundation.org/articles/recycling-and-the-circular-economy-whats-the-difference">https://ellenmacarthurfoundation.org/articles/recycling-and-the-circular-economy-whats-the-difference</a>
Compostarea	Compostarea este procesul natural de reciclare a materiei organice, cum ar fi frunzele și resturile alimentare, într-un îngrășământ valoros care poate îmbogăți solul și plantele.	NRDC (Consiliul de Apărare a Resurselor Naturale)  <a href="https://www.nrdc.org/stories/composting-101#whatis">https://www.nrdc.org/stories/composting-101#whatis</a>
Îngrășământ organic	Îngrășămintele organice sunt surse minerale disponibile în mod natural care conțin cantități moderate de nutrienți esențiali pentru plante.	<b>Îngrășămintele cu eliberare controlată pentru agricultura durabilă</b> , Hitha Shaji, Vinaya Chandran, Linu Mathew.  Școala de Bioștiințe, Universitatea Mahatma Gandhi, Kottayam, Kerala, India Disponibil online pe 16 octombrie 2020, Versiunea Recordului 16 octombrie 2020.  <a href="https://www.sciencedirect.com/topics/agricultural-and-biological-sciences/organic-fertilizer">https://www.sciencedirect.com/topics/agricultural-and-biological-sciences/organic-fertilizer</a>
Economie circulară	A circular economy is a system, which maintains the value of products, materials, and resources in the economy for as long as possible and minimises the generation of waste. This means a system where products are reused, repaired, remanufactured, or recycled.	EUR-Lex, Access to European Union Law  <a href="https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/circular-economy.html">https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/circular-economy.html</a>
Produs secundar	Un produs incidental care provine dintr-un proces de fabricație sau dintr-o reacție chimică și nu produsul sau serviciul primar produs. Un produs secundar poate fi util și comercializabil sau poate avea consecințe ecologice negative	Comisia Europeană  <a href="https://knowledge4policy.ec.europa.eu/glossary-item/product_en">https://knowledge4policy.ec.europa.eu/glossary-item/product_en</a>



## 4. LINKURI UTILE (RESURSE, ARTICOLE ETC.)

### Titlu

#### Documente de lucru pentru mediu

### Descriere scurtă

Această serie este concepută pentru a pune la dispoziția unui public mai larg studii selectate despre probleme de mediu, bazate pe lucrările Direcției de Mediu a OCDE.

### Legătură

<https://www.oecd.org/environment/workingpapers.htm>

### Titlu

#### Design circular: transformarea ambiției în acțiune

### Descriere scurtă

Designul este o forță pentru schimbare. De la produse inovatoare sau modele de afaceri perturbatoare la companii întregi și lanțuri de aprovizionare, designul are puterea de a remodela economia noastră..

### Legătură

<https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-design/overview>

### Titlu

#### Exemple de economie circulară și studii de caz

### Descriere scurtă

Inspirați-vă din noile modele de afaceri, politici și strategii care demonstrează cum putem schimba fundamental modul în care proiectăm, realizăm și folosim lucrurile de care avem nevoie.

### Legătură

<https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/examples>



## Titlu

### Modelul de afaceri circular

#### Descriere scurtă

Din ce în ce mai multe companii de producție vorbesc despre ceea ce se numește adesea economia circulară – în care întreprinderile pot crea lanțuri de aprovizionare care recuperează sau reciclează resursele folosite pentru a-și crea produsele. Reducerea amprentei lor asupra mediului, reducerea deșeurilor operaționale și utilizarea mai eficientă a resurselor scumpe este cu siguranță atrăgătoare pentru directorii executivi. Dar crearea unui model de afaceri circular este o provocare – iar adoptarea unei abordări greșite poate fi costisitoare.

Autorii susțin că succesul depinde de mulți factori, dar poate cel mai important este alegerea unei strategii care se aliază cu capacitățile și resursele companiei - și abordează constrângerile operațiunilor acesteia. În acest articol, ei identifică cele trei strategii de bază pentru a obține circularitatea și oferă un instrument pentru a ajuta producătorii să identifice care este cel mai probabil să fie sustenabil din punct de vedere economic. Recomandările lor se bazează pe zeci de ani de cercetare și consultanță cu zeci de producători din întreaga lume.

#### Legătură

<https://hbr.org/2021/07/the-circular-business-model>

## Titlu

### Economia circulară: Trecerea de la teorie la practică

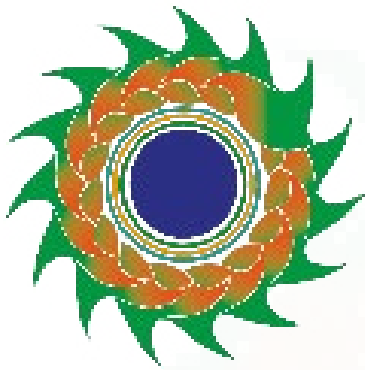
#### Descriere scurtă

Culegere de articole despre economia circulară

#### Legătură

<https://tinyurl.com/3dm27s6m>





# Green-4-Future



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

"The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."  
Project Number: 2020-1-DE02-KA202-007429