

Manual Eco—i

Procesul de implementare
a ecoinovației



Copyright © Programul Națiunilor Unite pentru Mediu 2017

Această publicație poate fi reprodusă integral sau parțial și sub orice formă în scopuri educaționale sau non-profit, fără permisiunea specială a titularului drepturilor de autor, cu condiția menționării sursei. UNEP va fi recunoscător să primească o copie a oricărei publicații folosind prezenta publicație ca sursă.

Această publicație nu poate fi utilizată pentru revânzare sau în orice alt scop comercial, fără permisiunea prealabilă în scris a Programului Națiunilor Unite pentru Mediu.

Disclaimer

Denumirile folosite și prezentarea materialului în prezenta publicație nu reprezintă opinia UNEP în privința statutului juridic al oricărei țări, teritoriu, oraș sau zonă, sau a autorităților acestora, sau în privința delimitării frontierelor acestora. Mai mult ca atât, opiniile exprimate nu reprezintă în mod necesar decizia sau politica declarată a UNEP, iar denumirile comerciale sau procesele comerciale la care se face referință nu reprezintă o aprobare a acestora.

ISBN: 978-92-807-3634-2

UNEP promovează bune practici ecologice la nivel global, precum și în propriile activități. Prezenta publicație este tipărită pe hârtie 100% reciclată, folosind cerneluri pe bază de legume și alte practici favorabile mediului. Politica noastră de distribuire își propune să reducă amprenta de carbon a UNEP.

Manual Eco—i Procesul de implementare a ecoinovației



DIVIZIUNEA ECONOMIE UNEP

Ramuri industriale, orașe și moduri de viață durabile

1 rue Miollis
Building VII
75015 Paris
Tel.: +33 1 44371450
Fax: +33 1 44371474
E-mail: economydivision@unep.org
Internet: www.unep.org



UNIVERSITATEA TEHNICĂ DIN DANEMARCA

Departamentul Inginerie Mecanică

Proiectare inginerescă și dezvoltarea produselor

Nils Koppels Allé Building 404
DK- 2800 Kgs. Lyngby
Tel. (+45) 45 25 19 60
Fax: (+45) 45 25 19 61
E-mail: info@mek.dtu.dk
<http://www.mek.dtu.dk/>

Despre Diviziunea Economie a UNEP

Diviziunea Economie a UNEP ajută guvernele, autoritățile locale și factorii de decizie din domeniul afacerilor și din diverse sectoare industriale să elaboreze și să implementeze politici și practici axate pe dezvoltarea durabilă.

Diviziunea are drept scop să promoveze:

- consumul și producerea durabilă,
- utilizarea eficientă a energiei regenerabile,
- gestionarea corespunzătoare a substanțelor chimice,
- integrarea costurilor de mediu în politicile de dezvoltare.

Biroul directorului, cu sediul la Paris, coordonează activitățile prin intermediul:

- Centrului Internațional de Tehnologii de Mediu - IETC (Osaka, Shiga), care implementează programe integrate de gestionare a deșeurilor, apei și dezastrilor, concentrându-se în special pe Asia.
- Unitatea Producerea și Consumul (Paris), care promovează consumul durabil și modele de producție durabile ca o contribuție la dezvoltarea umană pe piețele globale.
- Unitatea Chimicale (Geneva), care catalizează acțiuni globale pentru a asigura gestionarea solidă a produselor chimice și îmbunătățirea siguranței chimice la nivel mondial.
- Unitatea Energie (Paris), care încurajează politicile energetice și de transport pentru dezvoltare durabilă și încurajează investițiile în energia regenerabilă și eficiența energetică.
- OzonAction (Paris), care sprijină eliminarea substanțelor ce distrug stratul de ozon în țările în curs de dezvoltare și în țările cu economii în tranziție, pentru a asigura implementarea Protocolului de la Montreal.

- Unitatea Economie și Comerț (Geneva), care ajută țările să integreze aspecte legate de mediu în politicile economice și comerciale, și colaborează cu sectorul financiar pentru a încorpora politici de dezvoltare durabilă.

Activitățile Diviziunii Economie a UNEP se concentrează pe sensibilizarea publicului, îmbunătățirea transferului de cunoștințe și de informații, încurajarea cooperării tehnologice și a parteneriatelor, și implementarea convențiilor și a acordurilor internaționale.

Pentru mai multe informații, a se consulta www.unep.org

Mulțumiri

Acest manual a fost elaborat la îndemnul Programului Națiunilor Unite pentru Mediu (UNEP) și constituie rezultatul unei strânse colaborări cu Universitatea Tehnică din Danemarca.

Autori de la Universitatea Tehnică din Danemarca: Jamie O'Hare, Tim C. McAlloone, Daniela C. A. Pigosso, Thomas J. Howard.

Coordonare generală, supraveghere, editare tehnică și sprijin din cadrul Diviziunii Economie UNEP: Liazzat Rabbiosi, Elisa Tonda, Andrea Floudiotis, Cristina Battaglino, Katie Tuck, Joni Pegrām și Garrette Clark.

Versiunea de lucru a manualului a fost testată în timpul implementării proiectului „Eficiența resurselor și ecoinovare în economiile în curs de dezvoltare și de tranziție”, proiect condus de UNEP și implementat de echipele de proiect ale National Cleaner Production Centre Sri Lanka din Sri Lanka, Centrul pentru Creativitate și Sustenabilitate din Vietnam, SIRIM Berhad din Malaezia, National Cleaner Production Centre din Africa de Sud, Cleaner Production Centre din Uganda, National Cleaner Production Centre din Egipt, Centro Nacional de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social din Peru și Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales din Columbia. UNEP își exprimă recunoștința cu privire la munca dedicată a acestora în testarea și aplicarea metodologiei manualului privind ecoinovația în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii din țările respective, precum și pentru feedbackul de neprețuit al acestora cu privire la această experiență. UNEP aduce mulțumiri următoarelor persoane care au furnizat comentarii cu privire la lucrările pregătitoare pentru formularea conceptuală și metodologică a Manualului privind ecoinovația, conduse de TNO (Fernando J. Diaz Lopez, Anton Kaasjager, Matt Jongen, Erika Ustailieva, Tom Lighart, Carlos Montalvo). Este vorba de participarea la atelierele de lucru conduse de UNEP și/sau furnizarea unor comentarii prin e-mail de către: Marcel, Crul, Ursula Tischner, JC Diehl, Johannes Fresner, Long Nguyen Hong, Ali Abo Sena, Carlos Fernando Cadavid, Karim Zein, Lars Coenen, Jose Maria Fernandez, Reinhard Joas, Smail Alhilali, Cesar Barahona, Sonja Bauer, Marlucio Borges, Kevin Cilliers, Vladimir Dobes, Tiina Härkäsalmi, Gerswynn Mckuur, Fanny Demassieux, James Lomax, Tomas Ferreira Marques, Frank

O'Connor și Isabel Studer.

În plus, UNEP aduce mulțumiri pentru contribuția valoroasă a următoarelor persoane la pregătirea Manualului: Marcel Crul, Johannes Fresner, Reinhard Joas, Sonja Bauer, Craig Hawthorne, Haris Hondo, Monica Borrero, Tiina Härkäsalmi, Vladimir Dobes, Frank O'Connor, Johanna Suikkanen, Taeko Takahashi, Tracey Colley, Sonia Valdivia, Feng Wang, Faycal Boureima, Llorenç Mila I Canals, Vera Barrantes, Sandra Averous, Kevin Ramirez și Arab Hoballah.

Mulțumiri speciale se adresează, de asemenea, participanților la atelierele de lucru regionale de instruire și de validare, desfășurate în cinci regiuni globale din Asia Pacific, Africa, America Latină și Caraibe, Europa și Asia de Vest. Această listă nu este nici pe departe exhaustivă. Mulțumiri pentru contribuțiile și comentariile furnizate, ce au contribuit considerabil la adaptarea acestui manual la nevoile utilizatorului final.

UNEP ar dori să-i mulțumească lui Fernando Diaz Lopez pentru contribuția sa la etapele timpurii de elaborare a Manualului privind ecoinovația, dar și în calitate de consilier conceptual pentru proiectul „Eficiența resurselor și ecoinovare în economiile în curs de dezvoltare și de tranziție”.

UNEP aduce mulțumiri pentru sprijinul financiar al Comisiei Europene pentru proiectul „Eficiența resurselor și ecoinovare în economiile în curs de dezvoltare și de tranziție” și activitățile conexe.

Activitățile de proiectare au fost conduse de Mercè Rua și Adrià Garcia i Mateu din cadrul colectivului de design HOLON din Barcelona.

Cuprins

LISTA ACTIVITĂȚILOR DE ECOINOVARE	7
DESPRE ACEST MANUAL	10
DE CE ECOINOVAȚIE	15
FAZA 1 - PREGĂTIRE	23
FAZA 2 - STABILIRE STRATEGIE	95
FAZA3- MODEL DE AFACERI	195
FAZA 4 -FOAIE DE PARCURS	303
FAZA 5 -IMPLEMENTARE	327
FAZA 6 - REVIZUIRE	350
GLOSAR DE TERMENI-CHEIE	372
RESURSE ȘI REFERINȚE GENERALE	374
LISTĂ A FIGURILOR ȘI TABELELOR	376

Lista activităților de ecoinovare

PREGĂTIRE

Identificați piața potrivită pentru serviciile de ecoinovare

Evaluați piețele potențiale
PR.1

Formați echipa potrivită pentru a furniza serviciul

Formați echipa internă potrivită
PR.2

Constituiți parteneriatele externe potrivite

PR.3

Înțelegeți punctele-cheie, oportunitățile și amenințările legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric
PR.4

Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

PR.5

Elaborați un concept pentru un lanț valoric mai durabil

Elaborați o viziune a lanțului valoric
PR.6

Implicați potențiali clienți

Elaborați prezentarea pentru lanțul valoric
PR.7

Planificați și implementați activități de implicare
PR.8

Obțineți aprobarea din partea conducerii pentru a continua

Prezentați CEO beneficiile ecoinovației
PR.9

STABILIRE STRATEGIE

Pregătiți-vă pentru evaluarea preliminară

Planificați strategia de colectare a datelor
ST.1

Înțelegeți strategia actuală de afaceri

Intervievați CEO
ST.2

Înțelegeți modelul de afaceri actual

Înțelegeți modelul de afaceri actual
ST.3

Înțelegeți performanța operațională actuală

Efectuați un audit general
ST.4

Desfășurați un atelier de lucru/ interviuri cu personalul

ST.5

Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

ST.6

Analizați informațiile colectate

Efectuați o analiză SWOT
ST.7

Definiți viziunea companiei și obiectivele strategice ale noii strategii de afaceri

Elaborați o viziune pentru companie
ST.8

Definiți obiectivele strategice
ST.9

Lista activităților de ecoinovare

Definiți produsele, piețele și punctele de vânzare pentru noua strategie de afaceri

Generați idei privind noi produse, piețe și puncte de vânzare
ST.10

Evaluați ideile privind noi produse, piețe și puncte de vânzare
ST.11

Selectați ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare, ce urmează a fi incluse în propunerea de strategie
ST.12

Obțineți aprobarea conducerii cu privire la noua strategie de afaceri

Efectuați o analiză individuală/de grup a propunerii de strategie de afaceri
ST.13

Prezentați CEO noua strategie de afaceri
ST.14

Analizați aspectele-cheie legate de managementul implementării
ST.15

STABILIREA MODELULUI DE AFACERI

Înțelegeți mai bine performanța companiei, efectuând o evaluare aprofundată

Actualizați strategia de colectare a datelor
BM.1

Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri
BM.2

Colectați date suplimentare despre performanța operațională
BM.3

Generați concepte legate de modelul de afaceri la nivel de ansamblu

Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu
BM.4

Generați idei la nivel de blocuri individuale

Generați idei noi per segmente de clienți
BM.5

Generați idei de marketing cu privire la propunerea de valoare
BM.6

Generați idei tehnice cu privire la propunerea de valoare
BM.7

Generați idei cu privire la canale
BM.8

Generați idei cu privire la relațiile cu clienții
BM.9

Generați idei cu privire la fluxurile de venit
BM.10

Generați idei cu privire la resursele-cheie
BM.11

Generați idei cu privire la activitățile-cheie
BM.12

Generați idei cu privire la parteneriate-cheie
BM.13

Generați idei cu privire la structura costurilor
BM.14

Lista activităților de ecoinovare

ELABORAȚI FOAIA DE PARCURS

Evaluati conceptele modelului de afaceri și selectati unul pe care îl veți prezenta

Evaluati beneficiile
BM.15

Evaluati costurile
BM.16

Evaluati riscurile
BM.17

Integrați toate evaluările și efectuați selectările finale
BM.18

Obțineți aprobarea conducerii cu privire la noul model de afaceri

Prezentați CEO noul model de afaceri
BM.19

Elaborați o foaie de parcurs pentru implementarea ecoinovației

Pregătiți-vă pentru atelierul legat de foaia de parcurs
BR.1

Desfășurați un atelier de lucru privind foaia de parcurs, cu contribuția partenerilor din lanțul valoric
BR.2

Definiți și ierarhizați cerințele primului proiect în funcție de priorități
BR.3

Obțineți aprobarea conducerii pentru foaia de parcurs de implementare

Prezentați CEO foaia de parcurs pentru implementare
BR.4

IMPLEMENTARE REVIZUIRE

Creați un plan de proiect și obțineți aprobarea acestuia

Creați un plan de proiect
IM.1

Prezentați planul de proiect echipei de conducere

IM.2

Susțineți activitățile de implementare

Furnizați îndrumări și rezolvați problemele
IM.3

Analizați performanța primului proiect de ecoinovare

Desfășurați un atelier de analiză a proiectului
RE.1

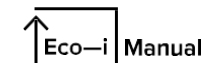
Efectuați o analiză personală
RE.2

Examinați modelul de afaceri și foaia de parcurs și conveniți asupra următorilor pași

Examinați modelul de afaceri și foaia de parcurs
RE.3

Prezentați CEO concluziile analizei și conveniți asupra următorilor pași
RE.4

Despre acest manual



SCOPUL ACESTUI MANUAL

Introducerea unei metodologii de implementare a ecoinovației în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii din economiile în curs de dezvoltare și emergente. Publicul-țintă al acestui manual îl constituie organizațiile ce oferă servicii de consultanță profesională (denumite în manual „furnizor de servicii”) pentru a informa, ghida și acorda sprijin companiilor producătoare ca acestea să-și îmbunătățească performanța în materie de sustenabilitate, ca strategie pentru dezvoltarea a noi modele de afaceri.

Obiective

1. A prezenta conceptul de ecoinovație.
2. A prezenta o metodologie pentru implementarea ecoinovației, relevantă pentru furnizorii de servicii care lucrează cu întreprinderi mici și mijlocii în economiile în curs de dezvoltare și în tranziție.
3. A descrie clar rolul pe care îl poate juca un furnizor de servicii în sprijinirea întreprinderilor la implementarea ecoinovației.
4. A furniza o serie de instrumente și resurse legate de ecoinovație, pe care furnizorul de servicii le poate folosi în activitățile sale.

ELEMENTELE MANUALULUI

Manualul privind ecoinovația este compus din 5 elemente și fiecare dintre acestea are un scop specific.

Argumente economice pentru ecoinovație - Acest document prezintă bune practici pentru a aduce un argument convingător în favoarea ecoinovației pentru oamenii de afaceri.

Manual privind ecoinovația - Este partea principală a manualului. Aici se prezintă procesul de bază de ecoinovație și sunt cuprinse 54 de activități pentru a sprijini furnizorii de servicii la implementarea acestuia.

Suplimente sectoriale (industria chimică, sectorul agroalimentar, industria metalelor) - Procesul de bază de implementare a ecoinovației, prezentat în acest manual, poate fi aplicat în mai multe sectoare industriale. În sprijinul celor spuse, au fost produse trei suplimente sectoriale specifice, ce acoperă industria metalelor, sectorul agroalimentar și industria chimică. Aici se prezintă studii de caz suplimentare, sfaturi și îndrumări, precum și informații de bază ce vor fi utile în cazul în care veți lucra cu întreprinderi din aceste sectoare. Suplimentele urmează a fi utilizate împreună cu acest manual, iar la sfârșitul fiecărei activități veți găsi o notă în care se va indica dacă în suplimente sunt disponibile informațiile specifice per sector.

Șabloane - Este vorba de șabloane necompletate cu privire la activități. Acestea pot fi folosite ca foi de lucru atunci când veți colabora cu întreprinderile, colegii sau când veți lucra pe cont propriu. De asemenea, acestea ar trebui să ofere un memento vizual a ceea ce trebuie făcut pentru a finaliza o activitate.

www.unep.ecoinnovation.org - Resursă online pentru a accesa cu ușurință informațiile din manualul privind ecoinovația



Despre acest manual

PROCESUL DE IMPLEMENTARE A ECOINOVAȚIEI

Există șase faze principale ale procesului de implementare a ecoinovației (a se vedea Figura 1 pentru o prezentare de ansamblu simplă). O prezentare mai detaliată este oferită în Lista activităților de la sfârșitul acestei secțiuni. Acestea sunt:

PREGĂTIRE

Furnizorul de servicii identifică sectoarele, piețele și întreprinderile potrivite pentru a le oferi servicii de ecoinovație și, după ce alege o întreprindere, elaborează un scenariu pornind de la o analiză inițială a amenințărilor și oportunităților legate de sustenabilitate cu care se confruntă compania.

STABILIREA STRATEGIEI

Furnizorul de servicii efectuează o evaluare preliminară a modului actual de funcționare a întreprinderii și apoi își identifică mai exact amenințările și oportunitățile legate de sustenabilitate cu care se confruntă întreprinderea. Aceste informații sunt utilizate pentru a elabora și lansa o nouă strategie de afaceri pentru întreprindere.

STABILIREA MODELULUI DE AFACERI

Această fază începe cu o evaluare detaliată a performanței în materie de sustenabilitate a întreprinderii, acoperind toate aspectele modelului de afaceri actual. Se generează opțiuni pentru noi modele de afaceri, precum și o serie de inovații la nivel operațional ce ar putea sprijini implementarea modelului de afaceri. Aceste opțiuni privind modelul de afaceri sunt evaluate, alegându-se cea mai bună pentru a fi continuată.

ELABORAREA FOII DE PARCURS

După selectarea unui nou model de afaceri, se generează o foaie de parcurs pentru proiectele de nivel operațional ce sprijină modelul de afaceri. Pașii inițiali pentru implementarea

modelului de afaceri sunt definiți prin selectarea și planificarea a 1-2 proiecte practice.

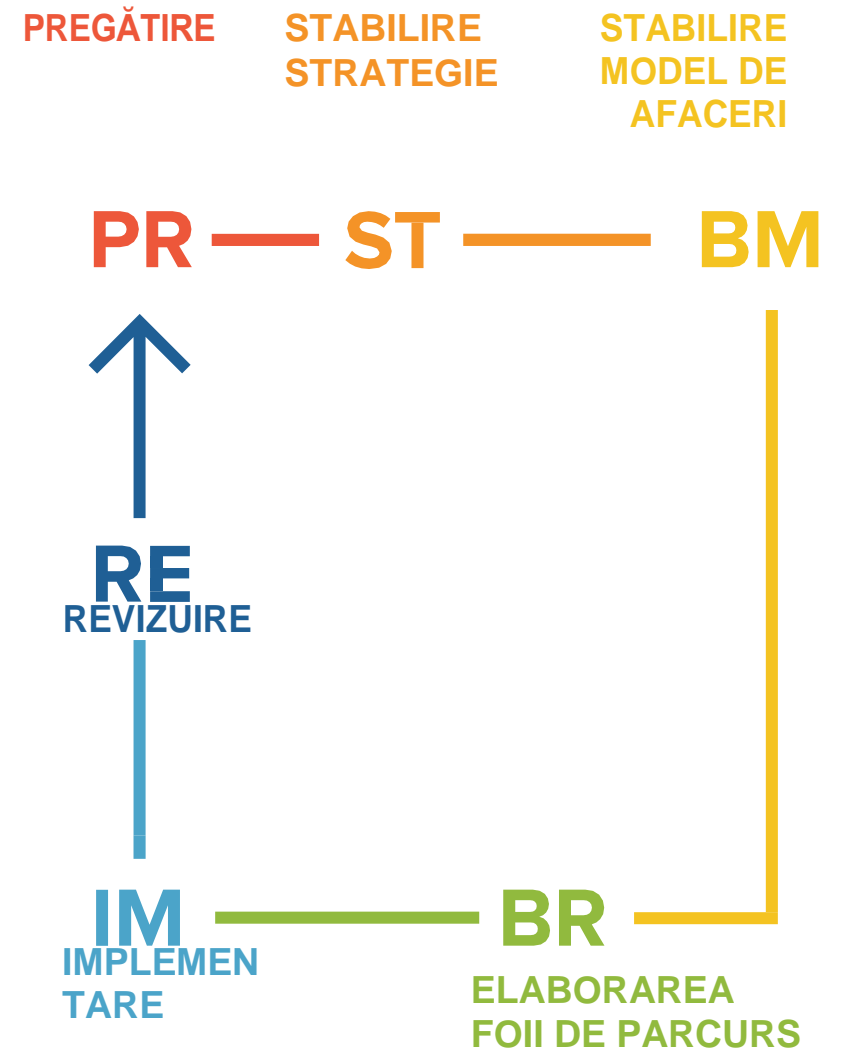
IMPLEMENTARE

La această fază se pun în practică și sunt furnizate ideile inițiale privind proiectul. Este necesară flexibilitate pentru a se adapta la problemele ce apar.

REVIZUIRE

Faza finală a ciclului inițial de implementare constă în analiza succesului primelor proiecte și actualizarea strategiei de afaceri și a modelului de afaceri în lumina celor învățate de întreprindere.

Figura 1 Procesul de implementare a ecoinovației



Despre acest manual

UN PROCES ITERATIV

Implementarea ecoinovației este un proces iterativ. La fel este și modelul și manualul. Trebuie remarcat faptul că, în timp ce modelul și manualul sugerează progresul treptat de la o fază la alta pe parcursul implementării ecoinovației, uneori poate fi necesară revizuirea unei faze anterioare în lumina schimbărilor, dezvoltării și a informațiilor noi. Este valabil pentru orice proces de inovare și acest lucru nu ar trebui privit ca un semn al eșecului. De fapt, revizuirea fazelor anterioare va duce adesea la rezultate și mai bune pe termen lung.

O ABORDARE BAZATĂ PE ACTIVITATE

Procesul de implementare a ecoinovației este prezentat în acest manual ca un grup de „activități”. Fiecare activitate reprezintă o sarcină ce trebuie îndeplinită de furnizorul de servicii, adesea cu contribuția întreprinderii sau a altor părți interesate. Pentru a vă ajuta să înțelegeți numeroasele activități, acestea sunt grupate în „pași” și „faze”. Pașii constau dintr-o serie de activități având același obiectiv general. Fazele reprezintă principalele etape în implementarea ecoinovației.

Fiecare fază a procesului începe cu o prezentare generală, o prezentare succintă a tuturor pașilor și activităților, ceea ce vă va ajuta să înțelegeți repede orice fază în ansamblu. De asemenea, pentru fiecare pas oferim o pagină unde se descrie obiectivul pasului și activitățile sugerate. Rețineți că nu este obligatoriu să finalizați fiecare activitate sau să finalizați activitatea în modul sugerat în manual. Puteți recurge la cunoștințele legate de contextul specific și experiența Dvs. pentru a decide dacă este sau nu necesar să finalizați o activitate sau dacă există o cale mai eficientă sau mai eficace de a îndeplini obiectivele descrise în prezentarea generală a pasului.

Legendă

FAZĂ

Pas: Obiectiv general ce urmează a fi atins

Activități: Activitate practică ce urmează a fi desfășurată

Acronimul activității

Exemplu

PREGĂTIRE

Identificați piața potrivită pentru serviciile de ecoinovare

Evaluați piețele potențiale

PR.1

Despre acest manual

Pentru a vă ajuta să decideți dacă activitatea sugerată este relevantă pentru necesitățile Dvs., fiecare activitate este precedată de o copertă oferind o prezentare generală, detalii despre intrările necesare și produsele scontate. Tot aici se indică efortul necesar în acest sens. Gradul de dificultate și efortul necesar este evaluat pe o scară de trei trepte:

Activitate simplă - activități ce pot fi îndeplinite pe cont propriu, în mai puțin de o zi

Necesită dialog - activități în legătură cu care va trebui să lucrați cu personalul întreprinderii, partenerii sau colegii, și pot implica analiza datelor sau generare de idei

Activitate complexă - activități ce pot necesita contribuții semnificative din partea personalului întreprinderii, inclusiv a conducerii, prin intermediul unui atelier de lucru sau a unei întâlniri, cu o etapă de pregătire/de monitorizare, ce poate dura până la câteva zile.

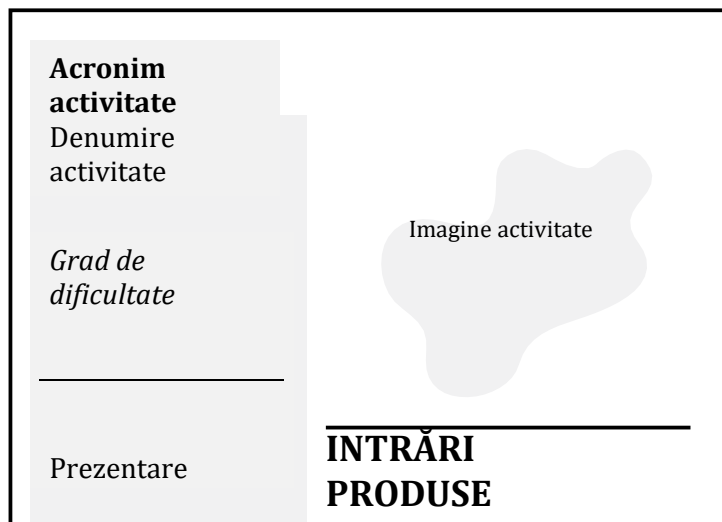


Figura2: Legendă Coperta activității

Activitățile propriu-zise includ o introducere, instrucțiuni practice ce descriu modul de desfășurare a activității și o reprezentare vizuală a celor mai importante elemente ce trebuie de reținut. Pentru majoritatea activităților veți găsi, de asemenea, un studiu de caz ce arată modul în care metodologia ecoinovației ar putea fi aplicată într-o întreprindere fictivă. Tot aici veți găsi „sfaturi și recomandări” conexe și informații generale.

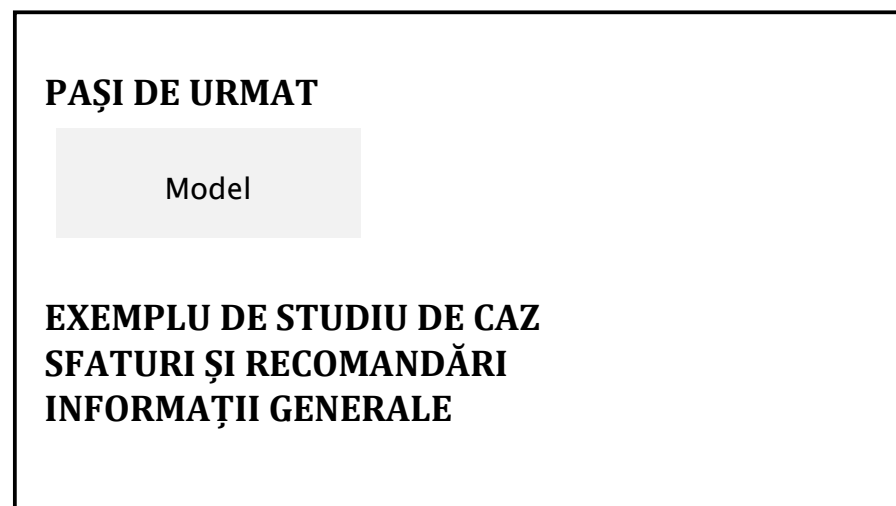


Figura 3: Legendă Pagini privind activitatea



DE CE ECOINOVAȚIE

Înainte de a începe să explorăm ecoinovația, este important de a descrie abordarea operațională, domeniul de aplicare și așteptările privind ecoinovația pentru întreprinderea care urmează să aplice metodologia descrisă în acest manual, dar și pentru Dvs. ca furnizor de servicii

CE ESTE ECOINOVAȚIA?

În cadrul acestui manual, abordarea operațională a „ecoinovației” este definită după cum urmează:

Ecoinovația reprezintă elaborarea și aplicarea unui model de afaceri, având la bază o nouă strategie de afaceri ce încorporează sustenabilitatea în toate operațiunile de afaceri ce se axează pe gândirea bazată pe ciclul de viață, în cooperare cu parteneri din lanțul valoric în ansamblu. Aceasta implică un set coordonat de modificări sau soluții noi cu privire la produse (bunuri/servicii), procese, abordarea pieței și structura organizațională, ceea ce duce la performanță și competitivitate sporite ale unei întreprinderi.

Un model conceptual al ecoinovației, având la bază această definiție, este prezentat în Figura 4 de mai jos.

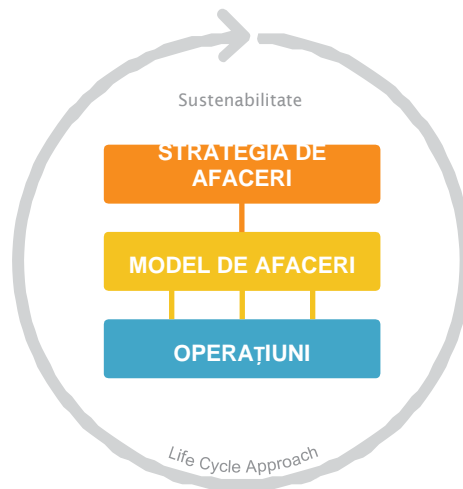


Figura 4: Model conceptual al ecoinovației.

Există o serie de puncte importante de reținut din această definiție și model:

- **Implementarea ecoinovației trebuie să înceapă cu o schimbare a strategiei de afaceri** - Trebuie să se ia o decizie conștientă și să existe un angajament clar de a încorpora sustenabilitatea în strategia de afaceri a întreprinderii. Odată ce a fost luată decizia de a porni pe calea implementării sustenabilității, această strategie trebuie infiltrată, de la nivel strategic la modelul de afaceri. Schimbările la nivelul modelului de afaceri deschid apoi calea pentru schimbări la nivel operațional (inclusiv în ceea ce privește produsele companiei, segmentele de clienți, canalele, relațiile cu clienții, fluxurile de venituri, procesele de producție, activitățile-cheie, partenerii și structura costurilor). Prin urmare, ecoinovația constituie un proces „de sus în jos”, ce începe cu modificarea strategiei de afaceri.
- **Ecoinovația necesită o abordare holistică** - Ecoinovația trebuie să fie holistică, adică trebuie luate în considerare toate fazele ciclului de viață al produsului, de la extracția materiilor prime până la eliminarea acestuia la sfârșitul ciclului de viață. Acest lucru va asigura faptul că timpul și efortul depus pentru implementarea ecoinovației vor contribui la realizarea unor progrese semnificative pentru a face față amenințărilor majore cu care se confruntă industria și că nu este vorba doar de un simplu transfer al problemelor de la un partener la altul din cadrul lanțului valoric sau de la o fază a ciclului de viață la alta sau de la o categorie de probleme la alta.
- **Ecoinovația necesită cooperare în lanț valoric în ansamblu** - „Lanțul valoric” reprezintă întregul set de activități sau părți care furnizează sau primesc valoare sub formă de produse sau servicii (de ex., furnizori, lucrători subcontractați, contractori, investitori, cercetare și dezvoltare, clienți, consumatori, membri) (ISO14001:2015). Lanțul valoric se desfășoară în paralel cu ciclul de viață al produsului și, prin urmare, dacă

o întreprindere dorește să adopte perspectiva ciclului de viață descrisă mai sus, aceasta va trebui să ia în considerare și ceilalți actori din lanțul valoric. Colaborarea cu alți actori relevanți din lanțul valoric poate permite de a maximiza impactul activităților de ecoinovare ale unei întreprinderi, dat fiind că se pot lua măsuri în anumite părți ale lanțului valoric ce au cea mai mare influență asupra aspectelor legate de sustenabilitate. Poate fi dificil de a pătrunde, de a înțelege și de a lua măsuri în aceste domenii importante ale lanțului valoric, în cazul în care se lucrează independent. Colaborarea cu alți actori din lanțul valoric necesită stabilirea unor noi tipuri de relații între furnizori, producători, distribuitori, clienți, reciclatori, de exemplu, și constituie o parte importantă a provocărilor în termeni de ecoinovație.

- **Ecoinovația ar trebui să ia în considerare toate cele trei aspecte ale sustenabilității: economic, social și de mediu** - Acest lucru este important, deoarece până acum majoritatea companiilor s-au concentrat exclusiv pe beneficiile economice pe care le pot obține din activitățile desfășurate. În plus, acum companiile trebuie să caute să reducă impactul produselor lor asupra mediului și să încerce să ofere beneficii sociale clienților, angajaților și părților interesate (de ex., egalitate de gen îmbunătățită, crearea de locuri de muncă, o mai bună remunerare și condiții de muncă mai bune, o distribuție mai corectă a profiturilor în lanțul valoric etc.). Acestea sunt provocări noi pentru majoritatea întreprinderilor, însă acestea trebuie abordate pentru ca compania să aibă un viitor profitabil pe termen lung și să contribuie la dezvoltarea unei societăți durabile. În următoarea subsecțiune se explică modul în care întreprinderilor pot obține un avantaj competitiv făcând efortul de a introduce această contribuție pentru societate.

DE CE TREBUIE COMPANIILE SĂ IMPLEMENTEZE ECOINOVAȚII ?

În ultimele decenii, întreprinderile de producție recunosc deja într-o măsură mai mare că amenințările la adresa sustenabilității, precum schimbările climatice, bunăstarea lucrătorilor și constrângerile legate de resurse au un impact considerabil asupra modului în care companiile producătoare își desfășoară activitatea. Aceste amenințări la adresa sustenabilității dau naștere unor factori determinanți pentru schimbarea modului în care operează întreprinderile. Respectarea modelului antreprenorial actual nu va permite întreprinderilor să facă față unor aspecte, precum creșterea costurilor energetice, întreruperea aprovizionării cu materiile prime sau modificarea legislației. În cele din urmă, întreprinderile care nu iau acum măsuri se vor confrunta cu un risc mai mare de eșec, atunci când aceste probleme vor apărea în mod inevitabil în industria lor.

Prin urmare, acum este necesar de a găsi abordări alternative ce pot contribui la abordarea forțelor motrice legate de sustenabilitate pentru afaceri, oferind în același timp oportunități de creștere, de reducere a costurilor și avantaj competitiv. Ecoinovația este o abordare ce își propune să îndeplinească aceste cerințe multiple, identificând principalele amenințări și oportunități la adresa sustenabilității și apoi să le folosească pentru a iniția schimbări în întreprindere și în lanțul valoric al acesteia, de la strategia de afaceri și modelul de afaceri la nivelul operațional.

Când încep a fi dezvoltate servicii de implementare a ecoinovației, este important de a înțelege care vor fi argumentele economice din perspectiva întreprinderii.

Experiența companiilor, care au implementat cu succes ecoinovația, a evidențiat o serie de moduri în care ecoinovația poate adăuga valoare pentru o companie.

De ce ecoinovația

Aceste zone sunt prezentate în Figura 5 și sunt descrise pe scurt mai jos.



Figura 5: Valoare adăugată derivată din ecoinovație.

- **Accesul la piețe noi și în expansiune** - Există multe oportunități noi de piață pentru întreprinderile care introduc ecoinovații. Acestea ar putea include segmente ale piețelor existente ce prezintă interes față de sustenabilitate, piețe complet noi, emergente sau acces la piețe ce impun politici și standarde de achiziții durabile stricte.

- Creșterea profitabilității de-a lungul lanțului valoric - Modificarea proceselor de producție pentru a reduce impacturile-cheie, proiectarea produselor pentru a permite recuperarea mai ușoară și reutilizarea materialelor sunt câteva dintre modalitățile de a crește profitabilitatea de-a lungul lanțului valoric.
- Depășirea standardelor și a reglementărilor - respectarea cerințelor legislației de mediu este adesea considerată ca o activitate costisitoare, dar necesară. Cu toate acestea, aceasta poate fi și o sursă de avantaj competitiv, dacă, de exemplu, modificările reglementărilor duc la noi oportunități pe piață, ce sunt identificate doar de către companii importante. Beneficiul acestei abordări poate fi valorificat, dacă compania preia un rol de conducere și este capabilă să influențeze factorii de decizie politică pentru a introduce legislația aliniată propriei bune practici.
- Atragerea investițiilor - Companiile mari care implementează ecoinovația încearcă uneori să găsească furnizori sau parteneri care pot contribui considerabil la eforturile lor legate de sustenabilitate. Prin urmare, întreprinderile mici care au demonstrat capacitatea de ecoinovație pot atrage investiții de la aceste companii mari pentru a permite extinderea producției, a îmbunătăți calitatea produselor etc. E posibil de a obține mai ușor finanțare și granturi publice dacă compania poate da dovadă de beneficii semnificative legate de sustenabilitate ca parte a unei propuneri de finanțare.
- Creșterea productivității și a capacității tehnice - Lucrătorii preferă să lucreze pentru companiile care activează în baza unei abordări ecologice și durabile. Poziționarea companiei ca lider în domenii precum egalitatea de gen, bunăstarea angajaților, performanța de mediu și responsabilitatea socială a întreprinderii poate facilita atragerea și menținerea unei forțe de muncă calificate și motivate, ceea ce ar duce la îmbunătățiri în productivitate și calitatea produsului.

De ce ecoinovația

De asemenea, ecoinovația necesită adesea noi abilități și competențe. S-a dovedit că investițiile în formarea relevantă pentru a satisface aceste necesități sunt recompensate în termeni mai buni, în practici de lucru mai bune și inovare considerabilă.

Acești factori determinanți ai ecoinovației sunt descriși mai detaliat și sunt însoțiți de exemple din viața reală în publicația complementară „*Argument economic pentru ecoinovație*” („*The business case for eco-innovation*”, UNEP, 2014).

Prin natura sa, ecoinovația are impact asupra tuturor domeniilor unei întreprinderi, de la strategie și model de afaceri și până la activități operaționale, precum proiectare, producție, achiziții și marketing. Pentru majoritatea întreprinderilor, ecoinovația va implica o transformare a modului în care acestea își desfășoară activitatea. Pentru a reuși, ecoinovația trebuie să fie în cele din urmă încorporată în cultura și practicile întreprinderii.

Acest tip de schimbare transformatoare poate fi interesantă și recompensatoare pentru cei implicați, dar nu poate fi realizată rapid sau ușor. Altfel spus, vor fi necesare timp, resurse și efort din partea unei companii pe o perioadă susținută de timp pentru a implementa ecoinovația. Acest angajament poate constitui o provocare.

Comaniile care doresc să obțină beneficii din implementarea ecoinovației urmează să ia în considerare capacitatea lor de inovare. Multe întreprinderi mici și mijlocii, în special în industriile conservatoare, cu creștere redusă, nu au experiență în cercetare și dezvoltare, introducerea produselor noi în gama lor sau implementarea unor noi modalități de lucru. Prin urmare, abilitățile și capacitatea, precum și experiența anterioară în aceste activități generale de inovare vor fi în mare măsură utile companiilor care doresc să implementeze ecoinovația.

Din fericire, întreprinderile mici tind să fie flexibile și receptive, ceea ce poate contribui la depășirea altor deficiențe.

Pentru a fi un bun candidat pentru ecoinovație, o întreprindere ar trebui să poată recunoaște și importanța amenințărilor pe termen lung la adresa sustenabilității, cu care se confruntă industria conexasă, și să fie pregătită să ia măsuri pentru a le transforma în oportunități. Acest lucru necesită leadership, deschidere, receptivitate și ca întreprinderea să fie dispusă să facă față unor provocări considerabile.

Prin urmare, când o întreprindere încearcă să implementeze ecoinovația, se impun cerințe considerabile. Însă pentru întreprinderile care sunt dispuse să facă față provocării ecoinovației, recompensele potențiale sunt la fel de importante și pot contribui la supraviețuirea și succesul pe termen lung al acesteia.

Cu toate acestea, poate să nu fie suficient de a găsi o companie potrivită într-un lanț valoric, care să fie gata și dispusă să facă față provocării ecoinovației. Abordarea amenințărilor complexe prin ecoinovație va necesita colaborare și cooperare de-a lungul întregului lanț valoric. Colaborarea cu clienții este esențială pentru a înțelege necesitățile și cerințele acestora și pentru a evalua acceptabilitatea soluțiilor alternative. Colaborarea cu furnizorii este adesea necesară pentru a sprijini modificările în proiectarea sau producerea produsului sau a materiei prime. Și atunci când ecoinovația implică noi tehnologii, abilități sau competențe, ce nu sunt încă prezente în lanțul valoric, poate fi necesar să fie implicați parteneri externi, precum instituții de cercetare și universități, pentru a elimina aceste lacune. Astfel, în loc de a se concentra pe o anumită companie, ecoinovația va necesita sprijinul mai multor organizații diferite din lanțul valoric și chiar din afara acestuia.

A găsi o companie potrivită, care să fie pregătită și capabilă să înceapă implementarea ecoinovației, precum și partenerii potriviți care să susțină activitățile de ecoinovație, poate părea a fi o perspectivă descurajantă la început. Cu toate acestea, merită să persistați, deoarece puteți obține o serie de beneficii importante, inclusiv:

- **Servicii noi pentru piețele existente** - În situația în care veniturile de la companiile cu care ați lucrat în trecut sunt în scădere, deoarece ați finalizat deja mai multe proiecte cu acestea privind producția mai curată și eficientă din punctul de vedere al resurselor, și ați exploatat majoritatea oportunităților accesibile, ecoinovația poate fi o modalitate de a implica aceste companii în programe noi, mai mari.
- **Acces la piețe noi** - Creșterea continuă a veniturilor poate fi atinsă prin accesul pe piețe noi, care poate nu erau potrivite sau nu erau interesate de oferta Dvs. de servicii existente.
- **Accesul la conducerea superioară** - Întrucât ecoinovația este în mod fundamental un aspect strategic, aceasta prevede implicarea conducerii superioare a întreprinderii. Acest lucru poate permite consolidarea profilului întreprinderii și, eventual, poate oferi acces la bugete mai mari pe termen lung.
- **Relații pe termen lung** - Ecoinovația implică un angajament pe termen lung din partea unei întreprinderi care vrea să implementeze ecoinovația. Acest lucru poate permite de a genera venituri pe termen lung, spre deosebire de activitățile tipice pe termen scurt, bazate pe proiecte.
- **Elaborarea unui mod holistic de a gestiona aspectele legate de sustenabilitate** - Ecoinovația oferă multiple oportunități pentru proiecte complementare și permite de a stabili contactul cu alte întreprinderi din lanțul valoric.

- **Poziționare în calitate de lider al gândirii în materie de sustenabilitate** - ecoinovația este un subiect nou și incitant în primele sale etape. Cererea în termeni de sustenabilitate crește din ce în ce mai mult la nivel global. Este o mare oportunitate pentru Dvs. de a contribui și de a fi un lider în țara Dvs. în furnizarea serviciilor de ecoinovație.

ABILITĂȚI, CUNOȘTINȚE ȘI COMPETENȚE NECESARE PENTRU A SPRIJINI ECOINOVAȚIA

În calitate de furnizor de servicii de implementare a ecoinovației va trebui să dați dovadă de o serie de abilități, cunoștințe și competențe sau, cel puțin, să știți unde și cum puteți obține abilitățile, cunoștințele și competențele, atunci când acestea sunt necesare. Multe dintre abilitățile, cunoștințele și competențele necesare pentru a sprijini ecoinovația, cum ar fi produsul mai curat și mai eficient din punctul de vedere al resurselor și proiectarea pentru sustenabilitate, vă sunt cunoscute și au fost discutate în detaliu în publicațiile anterioare ale UNEP, de ex., Setul de instrumente PRE-SME și Manualul D4S (pentru detalii, a se vedea secțiunea „Referințe și resurse generale” de la sfârșitul manualului). În acest manual accentul se pune pe abilitățile, competențele și cunoștințele ce ar putea fi noi pentru Dvs. sau ce ar putea necesita o dezvoltare ulterioară în scopul ecoinovației. Mai jos prezentăm o listă a principalelor competențe, abilități și cunoștințe ce vă vor permite să oferiți servicii de implementare cu succes a ecoinovației:

- **Business management** - Există două aspecte-cheie ale business managementului, ce sunt esențiale pentru ecoinovație: elaborarea strategiei de afaceri (definirea obiectivelor strategice, crearea unei viziuni pe termen lung, identificarea piețelor-țintă) și inovarea modelului de afaceri (procesul de definire și testare a unui model de afaceri scalabil, repetabil, ce va permite unei companii să își atingă obiectivele strategice).

De ce ecoinovația

- **Cunoștințe specifice sectorului** – Este vorba de cunoștințele tehnice și comerciale din sectoarele în care veți oferi servicii de ecoinovație. Cerințele privind cunoștințele tehnice includ cunoașterea expertă a modului în care este produs produsul, procesele implicate, cine este implicat în producerea produsului, amenințările tehnice cu care se confruntă sectorul. Cerințele privind cunoștințele comerciale includ cunoașterea expertă a principalelor piețe pentru produs, care sunt clienții-cheie, strategiile de afaceri și modelele de afaceri utilizate de obicei în sector și amenințările comerciale cheie cu care se confruntă sectorul.
- **Gândirea bazată pe ciclul de viață** - Este o abordare în mare parte calitativă pentru a înțelege modul în care alegerile noastre influențează ceea ce se întâmplă la fiecare dintre etapele ciclului de viață al unei activități industriale: de la achiziționarea materiei prime și până la fabricare, distribuție, utilizarea produsului și eliminarea acestuia. Această abordare este necesară pentru a echilibra compromisurile și a avea un impact pozitiv asupra economiei, mediului și a societății (UNEP, 2004).
- **Proiectare pentru sustenabilitate** - Abordarea pro-activă a integrării aspectelor de sustenabilitate ecologică, socială și economică în procesele de dezvoltare a produsului, fără a compromite cerințele tradiționale față de produs, cum ar fi calitatea, costul și performanța.
- **Instrumente pentru gândire creativă** - Abordări ce permit identificarea oportunităților de inovare și a noi soluții la probleme, încurajând oamenii să abordeze o problemă în moduri diferite și din diverse perspective.
- **Gestionarea inovației** - Oferă recomandări privind gestionarea, ce pot sprijini implementarea inovațiilor, cum ar fi dezvoltarea unor noi produse

(de ex., implicarea clientului, structurarea procesului de dezvoltare), introducerea unor noi modalități de lucru (de ex., introducerea unui sistem de achiziții durabile) și noi modele de afaceri (de ex., tranziția la un sistem de servicii bazat pe produse).

- **Gestionarea schimbărilor organizaționale** are ca scop orientarea și susținerea implementării schimbărilor în organizații, cum ar fi noile procese și structuri de afaceri, precum și un nou comportament cultural sau unul consolidat, și a normelor sociale, cum ar fi asigurarea echilibrului de gen în echipele de proiect și egalitatea de gen în companie.
- **Marketing** - Este setul de activități, concepute pentru a permite companiei să înțeleagă tipul de produs pe care ar trebui să îl ofere pe o piață și să comunice consumatorului vizat beneficiile și valoarea produsului. Marketingul se concentrează pe produs, promovare, preț și canale de distribuție.
- **Transferul de tehnologii** - ÎMM-urile deseori nu dispun de resursele și capacitatea de a dezvolta noi tehnologii fundamentale, dar adesea pot beneficia în urma adoptării și adaptării unor tehnologii dezvoltate în afara companiei. Pentru a sprijini acest tip de activitate sunt necesare o rețea importantă de contacte, acoperind diverse sectoare, institute de cercetare și de afaceri, precum și cunoștințe tehnice solide și aprecierea contextului local, acesta devenind un rol ideal pentru un furnizor de servicii. Recomandări suplimentare cu privire la rolul furnizorului de servicii în sprijinirea transferului de tehnologii sunt furnizate în publicația „Tehnologii pentru ecoinovație” (UNEP, 2016).

În procesul de ecoinovație, va trebui să vă bazați pe cunoștințele, abilitățile și competențele Dvs. în aceste subiecte. Dacă oricare dintre aceste subiecte nu vă sunt cunoscute, puteți găsi mai multe informații în secțiunea „Informații generale” la sfârșitul fiecărei activități.



PREGĂTIRE

Pregătiți-vă să implicați prin angajament o companie și lanțul valoric al acesteia, și să consolidați interesul potențial al companiei cu privire la recompensele disponibile ca urmare a implementării ecoinovației

FAZA 1 — PR

PREGĂTIRE

PREZENTARE GENERALĂ

Faza PREGĂTIRE începe prin identificarea unei piețe ce poate fi interesată în serviciile Dvs. de ecoinovație. Cercetarea documentară este necesară pentru a înțelege principalele amenințări la adresa sustenabilității cu care se confruntă piața respectivă și oportunitățile generale pentru ecoinovație. Aceste cunoștințe pot fi apoi utilizate pentru a genera interes față de ecoinovație pe piața-țintă. Obiectivul final al acestei faze este ca CEO să aprobe una sau mai multe companii cu potențial ridicat de ecoinovație pentru a trece la faza STABILIRE STRATEGIE.

PAȘI ȘI ACTIVITĂȚI

Identificați piața potrivită pentru serviciile de ecoinovare

Evaluați piețele potențiale PR.1

Formați echipa potrivită pentru a furniza serviciul

Formați echipa internă potrivită PR.2

Constituiți
parteneriatele
externe
potrivite

PR.3

Înțelegeți punctele-cheie, oportunitățile și amenințările legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric PR.4

Identificați
oportunitățile și
amenințările
generale în cadrul
lanțului valoric

PR.5

Elaborați un concept pentru un lanț valoric mai durabil

Elaborați o viziune a lanțului valoric
PR.6

Implicați potențiali clienți

Elaborați prezentarea pentru lanțul valoric
PR.7

Planificați și implementați activități de implicare
PR.8

Obțineți aprobarea din partea conducerii pentru a continua

Prezentați CEO beneficiile ecoinovației
PR.9

PASUL

Identificați piața potrivită pentru serviciile de ecoinovare

ACTIVITĂȚI

PR.1

Evaluati piețele
potențiale

PREZENTARE GENERALĂ

Factorii determinanți ai ecoinovației sunt mai puternici pe unele piețe în raport cu altele. Identificarea unei piețe ce prezintă factori determinanți importanți pentru ecoinovație este esențială pentru succesul activităților Dvs. de ecoinovație, deoarece va fi mai ușor să convingeți părțile interesate cu privire la necesitatea unui angajament în implementarea ecoinovației, iar câștigurile pentru toate părțile implicate pot fi mai mari, în caz de succes.

PR.1

Evaluați piețele potențiale

Activitate simplă

Această activitate cuprinde o abordare structurată pentru identificarea piețelor-țintă potrivite pentru serviciile de ecoinovație.



INTRĂRI

- Lista principalelor piețe și sectoare industriale în care sunt implicate ÎMM-urile din țara Dvs.
- Informații de bază despre caracteristicile principalelor sectoare industriale, piețe și companii ce operează în țara Dvs.

PRODUSE

- O piață-țintă bine definită sau o serie de piețe-țintă pentru a furniza serviciile de ecoinovație.
- Listă preliminară a companiilor relevante pe piața-țintă, utilizată în activitățile *PR.4 Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric* și *PR.8 Planificați și implementați activități de implicare*.

PR.1 Evaluați piețele potențiale

Există trei niveluri de granularitate ce ar trebui luate în considerare atunci când se caută noi piețe-țintă: nivelul sectorului, nivelul pieței și nivelul companiei.

La nivelul sectorului, unele dintre considerațiile-cheie pentru alegerea unui sector-țintă sunt contribuția sectorului la aspectele legate de sustenabilitatea mediului la nivel global (cum ar fi schimbările climatice, poluarea, consumul de resurse, utilizarea apei), impactul direct al sustenabilității sociale a sectorului (asupra unor aspecte precum egalitatea de gen, crearea de locuri de muncă și bunăstarea lucrătorilor), precum și atenția ONG-urilor față de sector și aspectele legate de sustenabilitate din sector.

La nivel de piață, unele dintre considerațiile-cheie sunt:

- Sprijinirea politicilor și a finanțelor - Dacă în țara Dvs. există un Plan național de dezvoltare sau o Strategie de producție și consum durabil, acestea pot constitui o sursă bună de informații despre sectoarele prioritare la nivel de țară, precum și despre obiectivele pe termen lung în materie de sustenabilitate. Concentrarea pe sectoarele prioritare poate facilita obținerea unui sprijin și a finanțării din partea organizațiilor guvernamentale.
- Credibilitatea și canalul - Cu ce sectoare și piețe lucrați în prezent? Dispuneți de contacte existente (conducere superioară în cadrul unor companii relevante) într-un sector sau pe o piață, care vă pot acorda sprijin? Sau veți începe de la zero?
- Creșterea și profitabilitatea - Este mult mai probabil ca piețele unde creșterea, marjele și profitabilitatea sunt bune să dispună de fonduri disponibile pentru a le investi în eco-inovație și serviciile Dvs. de consultanță.

În cele din urmă, la nivel de companie, unele dintre considerațiile-cheie sunt:

- Succesul comercial - Companiile profitabile și cele care se află în creștere considerabilă constituie o țintă mai bună pentru serviciile de eco-inovație, deoarece este mult mai probabil să dispună de o echipă de conducere bună și de resurse financiare disponibile pentru investiții în implementarea eco-inovației.
- Experiență în inovare - Este mult mai probabil ca companiile care au o experiență bună în termeni de inovare a produselor, operațiunilor și modelului de afaceri, să facă față cerințelor de eco-inovație, ce necesită inovație în multe domenii ale companiei.
- Performanța sustenabilității existente - Companiile care și-au demonstrat deja public angajamentul de a-și îmbunătăți performanțele legate de sustenabilitate și au beneficiat de desfășurarea activităților legate de sustenabilitate (cum ar fi producție mai curată și gestionarea mediului) pot reuși într-o mai mare măsură să implementeze eco-inovația.

Este important de a finaliza procesul de analiză a sectoarelor, piețelor și tipurilor de companii într-un mod meticulos și cuprinzător. Dacă veți grăbi procesul, atunci se poate întâmpla să alegeți o piață-țintă necorespunzătoare, ceea ce la rândul său va duce la pierdere de timp și eforturi considerabile în legătură cu companii care nu s-au angajat cu adevărat sau nu sunt potrivite pentru eco-inovație.

PR.1 Evaluați piețele potențiale

CUM SE VA PROCEDA

1. Începeți prin elaborarea unei liste ce va cuprinde principalele sectoare industriale și piețe în care sunt implicate IMM-urile din țara Dvs.
2. Răspundeți la întrebările din secțiunea A (Analiză la nivel de sector). Se prevede a fi atins un punctaj de 10 puncte pentru fiecare dintre sectoarele din listă.
3. Decideți asupra căror sectoare să vă concentrați, comparând punctele acumulate în secțiunea A. Filtrați sectoarele cu punctaj scăzut și selectați două sau trei dintre sectoarele cu cel mai mare punctaj pentru a trece la pasul următor.
4. Răspundeți la întrebările din secțiunea B (Analiză la nivel de piață). Pentru fiecare dintre piețele din sectoarele alese poate fi atins un scor de până la 20 de puncte per piață.
5. Decideți asupra căror piețe să vă concentrați, comparând punctajul din secțiunea B. Filtrați piețele cu un număr scăzut de puncte și selectați două sau trei piețe-țintă cu cel mai mare număr de puncte.
6. Încercați să identificați în fiecare dintre piețele selectate companiile relevante.
7. Răspundeți la întrebările din secțiunea C (Analiză la nivel de companie). Pot fi acumulate până la 10 puncte. Când veți începe mai târziu să atrageți companiile în proces, ar trebui să vă concentrați asupra companiilor cu cel mai mare punctaj.

Model Identificare a țintei

A – Analiză la nivel de sector

B – Analiză la nivel de piață

C - Analiză la nivel de companie

>

>

PR.1 Evaluați piețele potențiale

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE IDENTIFICARE A ȚINTEI

A – Analiză la nivel de sector

Denumire sector: Prelucrarea produselor alimentare

Punctaj: 9/10

A1 – În ce măsură contribuie sectorul la emisiile globale de gaze cu efect de seră și la schimbările climatice (luând în considerare întregul ciclu de viață al produsului sau al serviciului furnizat de sector)?

- Contribuitor major, de ex., agricultura, industria chimică, industria automobilistică, sectorul energetic etc. **[2 puncte]**
- Contribuitor moderat, de ex., asigurări, servicii bancare, software etc. **[1 punct]**
- Contribuție neglijabilă. **[0 puncte]**

A2 - În ce măsură contribuie sectorul la consumul global de resurse nerecuperabile și apă potabilă (luând în considerare întregul ciclu de viață al produsului sau al serviciului furnizat de sector)?

- Contribuitor major, de ex., agricultura, industria chimică, industria automobilistică, sectorul energetic etc. **[2 puncte]**
- Contribuitor minor, de ex., asigurări, servicii bancare, software etc. **[1 punct]**
- Contribuție neglijabilă. **[0 puncte]**

A3. În ce măsură contribuie sectorul la problemele globale de poluare (luând în considerare întregul ciclu de viață al produsului sau al serviciului furnizat de sector)?

N.B. Într-un raport din anul 2012 au fost definite cele mai grave 10 probleme de poluare la nivel mondial după cum urmează:

10 cele mai grave probleme globale de poluare din anul 2012

(Blacksmith Institute & UNIDO, 2012)

Reciclarea bateriilor plumb-acid	Parcuri industriale
Topirea plumbului	Extragere artizanală a aurului
Minerit și prelucrarea minereului	Fabricarea de produse
Operațiuni în tăbăcărie	Producerea substanțelor chimice
Situri de deșeuri municipale/industriale	Industria coloranților

- Contribuitor major, de ex.. a se vedea lista de mai sus. **[2 puncte]**
 - Contribuitor moderat, de ex., asigurări, servicii bancare, software etc. **[1 punct]**
 - Contribuție neglijabilă. **[0 puncte]**
- A4. Cât de important este sectorul pentru economia națională?
- Importanță ridicată, contribuie cu peste 15% la PIB sau angajează peste 15% din forța de muncă **[2 puncte]**
 - Importanță medie, contribuie cu peste 5% la PIB sau angajează peste 5% din forța de muncă **[1 punct]**
 - Importanță redusă, contribuie cu mai puțin de 5% la PIB și angajează mai puțin de 5% din forța de muncă **[0 puncte]**
- A5. În ce măsură organizațiile neguvernamentale (ONG-urile) se concentrează pe sectorul respectiv pentru a încuraja îmbunătățirile în performanța sustenabilității?
- Accent major asupra campaniilor globale, susținute de ONG-uri. **[2 puncte]**
 - Accent asupra campaniilor locale, ocazionale, susținute de ONG-uri. **[1 punct]**
 - Nicio atenție din partea ONG-urilor. **[0 puncte]**

PR.1 Evaluați piețele potențiale

B - Analiză la nivel de piațe

Descrierea pieței: Producători de conserve de ton care vând pe piețele interne și internaționale.

Punctaj: 16/20

N.B. Întrebările B1-B6 permit de a evalua probabilitatea cererii de servicii de ecoinovație pe piață. Întrebările B7-B10 permit de a evalua pentru compania Dvs. probabilitatea de a oferi cu succes acest serviciu.

B1. Cât de puternică este creșterea acestei piețe?

- Creștere puternică (> 5% pe an) [2 puncte]
- Creștere moderată (2-5% pe an) [1 punct]
- Creștere slabă (<2% pe an) [0 puncte]

B2. Cât de puternică este concurența pe această piață?

- Puternică (peste 6 companii ce concurează) [2 puncte]
- Moderată (2-5 companii concurente) [1 punct]
- Monopol (1 companie) [0 puncte]

B3. În ce măsură încurajează și sprijină politicile guvernamentale îmbunătățirea performanței sustenabilității?

- Sprijin major din partea politicilor, inclusiv măsuri financiare. [2 puncte]
- Sprijin moderat din partea politicilor, dar nicio măsură financiară. [1 punct]
- Niciun sprijin din partea politicilor. [0 puncte]

B4. Este afectată piața de legislația nouă sau viitoare?

- Schimbări majore, necesare pentru a îndeplini cerințele legislative noi sau viitoare

[2 puncte]

- Modificări moderate, pentru a îndeplini cerințele legislative noi sau viitoare [1 punct]
- Nu există legislație nouă sau nu se prevede legislație pe viitor. [0 puncte]

Faceți o listă cu legile relevante pe care le-ați identificat în spațiul de mai jos: Ministerul pescuitului prevede în prezent impunerea cotelor de pescuit pentru ton.

B5. Cât de interesați sunt clienții finali ai acestei piețe în performanța îmbunătățită a sustenabilității?

- Interes major – Sunt dispuși să schimbe produsele/furnizorii sau să plătească un preț mai mare pentru performanță mai bună în materie de sustenabilitate. [2 puncte]
- Interes moderat - Informațiile despre performanța sustenabilității sunt considerate drept parte a deciziei de cumpărare, încă nu constituie un factor decisiv. [1 punct]
- Niciun interes. [0 puncte]

B6. Există tendințe ce ar încuraja ecoinovația pe această piață? Tendințele relevante ar putea include: dezvoltarea unor noi tehnologii eficiente din punctul de vedere energetic; companii ce comercializează produse bazându-se pe caracteristici durabile; o forță de muncă motivată să susțină progresul în aspecte de sustenabilitate etc.

- Da, mai multe tendințe puternice, ce ar încuraja ecoinovația. [2 puncte]
- Posibil, una sau două tendințe slabe, ce ar încuraja ecoinovația. [1 punct]
- Nu există tendințe relevante. [0 puncte]

PR.1 Evaluați piețele potențiale

Faceți o listă a tendințelor pe care le-ați identificat în legătură cu această piață în spațiul de mai jos: dezvoltarea unor dispozitive de agregare a peștilor (FAD) mai durabile, ce permit de a evita capturilor accidentale. Îngrijorare din partea ONG-urilor internaționale cu privire la pescuitul excesiv.

B7. Dispuneți de clienți, reputație și credibilitate pe această piață?

- Da, un număr considerabil de clienți existenți și bine cunoscuți pe această piață. [2 puncte]
- Da, există o serie de clienți, dar nu prea cunoscuți pe această piață. [1 punct]
- Nu există clienți sau nu au o reputație pe această piață. [0 puncte]

B8. Sunt similare potențialele companii de pe această piață cu organizațiile cu care le alegem să lucrăm în mod normal? Ar fi niște companii bune pentru organizația noastră?

- Da, exact tipul de companie cu care căutăm să lucrăm. [2 puncte]
- Posibil, există unele asemănări, dar și unele diferențe. [1 punct]
- Nu, nu este tipul de companie cu care căutăm să lucrăm. [0 puncte]

B9. Avem azi sectorul și cunoștințele de piață necesare în cadrul organizației noastre pentru a furniza servicii de ecoinovație pe această piață?

- Da, avem mai mulți angajați cu cunoștințe relevante despre sector și piață [2 puncte]
- Posibil, avem un angajat cu unele cunoștințe relevante despre sector și piață. [1 punct]
- Nu există cunoștințe relevante despre sector sau piață. [0 puncte]

B10. Cât de ușor ar fi de colaborat cu alte organizații în cadrul acestei piețe,

bazate pe locația geografică?

- Relativ ușor - majoritatea pieței, inclusiv clientul final, se află în aceeași țară [2 puncte]
- Oarecum dificil - o proporție considerabilă de piață sau clientul final se află într-o altă țară [1 punct]
- Foarte dificil - majoritatea pieței, inclusiv clientul final, se află într-o altă țară [0 puncte]

C - Analiză la nivel de companie

Denumirea companiei: Companie de prelucrare a tonului

Punctaj: 6/10

C1. În ce măsură este sustenabilitatea parte explicită și publică a valorilor și a strategiei de bază ale companiei?

- Accent major pe sustenabilitate - declarații publice sau literatură în care se afirmă în mod explicit că sustenabilitatea este o parte de bază a strategiei și valorilor companiei. [2 puncte]
- Accent moderat pe sustenabilitate - sustenabilitatea nu este menționată în strategia sau valorile companiei, dar există unele dovezi ale interesului față de performanța sustenabilității. [1 punct]
- Nu se pune accentul pe sustenabilitate. [0 puncte]

C2. Care este locul performanței sustenabilității produselor și a serviciilor

PR.1 Evaluați piețele potențiale

companiei în marketingul și poziționarea produselor?

- Accent major pe sustenabilitate - performanța sustenabilității este o caracteristică majoră și consecventă a marketingului și brandingului produselor și serviciilor companiei. [2 puncte]
- Accent moderat pe sustenabilitate - o caracteristică minoră și ocazională a marketingului și brandingului produselor și serviciilor companiei. [1 punct]
- Nu se pune accentul pe sustenabilitatea în marketing și poziționare. [0 puncte].

C3. De ce experiență și capacitate dispune compania în domeniul inovației?

- Experiență și capacitate semnificative - inovații frecvente și de succes cu dovezi legate de resurse semnificative, dedicate inovației, cum ar fi existența unei echipe de cercetare și dezvoltare. [2 puncte]
- Experiență și capacitate moderate - unele inovații notabile, dar nu există resurse dedicate în sprijinul inovației. [1 punct]
- Nu există experiență sau capacitate în inovație. [0 puncte]

C4. De ce experiență și capacitate dispune compania în gestionarea aspectelor de mediu?

- Experiență și capacitate semnificative - sistem formal de gestionare a mediului privind operațiunile și resursele dedicate îmbunătățirii mediului [2 puncte]
- Experiență și capacitate moderate - unele inițiative de gestionare a mediului privind operațiunile, dar nu există resurse dedicate îmbunătățirii mediului. [1 punct]

- Nu există experiență sau capacitate în gestionarea aspectelor de mediu. [0 puncte]

C5. Care este poziția companiei pe piață?

- Lider de piață. [2 puncte]
- Nu este lider de piață. [0 puncte]

PR.1 Evaluați piețele potențiale

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

ACTIVITATEA DE CERCETARE DOCUMENTARĂ

Această activitate ar trebui finalizată ca cercetare documentară. Nu este necesar de a contacta la această etapă potențialii clienți.

ADĂUGAȚI PROPRIILE CRITERII

Criteriile de selecție, propuse în *Modelul Identificare a țintei*, sunt în general relevante, doar că ar trebui să adăugați propriile criterii de selecție în baza informațiilor pe care le aveți despre companiile din țara Dvs. și a strategiei de afaceri a propriei organizații. De asemenea, ar trebui să revizuiți criteriile și alegerea piețelor-țintă, dacă constatați că alegerea inițială nu este una reușită.

ȚINEȚI EVIDENȚA

Ar trebui să țineți evidența potențialilor clienți pe care i-ați identificat și cercetat, indiferent dacă decideți că sunt sau nu prospekți potriviți.

Păstrarea acestor informații și accesul echipei Dvs. la acestea, va permite de a evita duplicarea activităților, iar comunicarea cu clienții va fi și mai eficientă și eficace. Informațiile pe care le colectați despre potențialii clienți ar trebui gestionate printr-un Sistem de gestionare a relațiilor cu clienții (CRM), ce ar putea fi o simplă foaie de calcul, ușor accesibilă și de actualizat de către alți membri ai echipei Dvs. sau ar putea fi una dintre numeroasele soluții software dedicate.

INFORMAȚII GENERALE

Este de menționat la această etapă că în manual este vorba de întreprinderi mici și mijlocii (ÎMM-uri). În funcție de definiția adoptată, ÎMM pot include companii clasificându-se de la „start-up-uri” cu unul sau doi angajați, „microîntreprinderi” cu mai puțin de 10 angajați, „întreprinderi mici” cu mai puțin de 49 de angajați și până la întreprinderi mijlocii cu până la 249 de angajați (Comisia Europeană, 2003). Acest manual nu se concentrează în mod special asupra necesităților particulare ale start-up-urilor și microîntreprinderilor, cu toate acestea metodologia descrisă este aplicabilă acestor tipuri de întreprinderi, după o mică revizuire suplimentară. În Tabelul 1 se evidențiază unele dintre atributele unei întreprinderi importante pentru ecoinovație și se descrie cum acestea pot varia de la un start-up sau microîntreprindere la o întreprindere mică sau mijlocie. Desigur, fiecare întreprindere este unică și va depăși într-o oarecare măsură modele tipice. Acestea ar trebui să constituie un punct de plecare util pentru a vă ghida modul de gândire.

PR.1 Evaluați piețele potențiale

Tabelul 1: Atributele unei organizații importante pentru ecoinovație și tipul întreprinderii

Atribut	Relevanță pentru ecoinovație	Start-up	Microîntreprindere	Întreprindere mică sau mijlocie
Inerție strategică (rezistență la schimbarea strategiei și a modelului de afaceri)	Inerția strategică ridicată va necesita mai mult efort pentru a iniția și implementa schimbări în strategie și modelul de afaceri	Scăzută - Învață în continuare despre piețe, concurenți. Este posibil să nu fi decis încă strategia și modelul de afaceri.	Scăzută-moderată - Posibil să dispună de o strategie și model de afaceri pe care le poate adapta, dar cu un nivel scăzut de maturitate.	Moderată-ridicată - Strategie și model de afaceri bine stabilite, grei modificabile
Inerție operațională (rezistență la schimbarea operațiunilor)	Dacă compania a făcut investiții mari în echipamente de producție sau are modalități de lucru bine stabilite, va fi mai dificil de a face schimbări în aceste domenii.	Scăzută - este puțin probabil să fi realizat investiții de capital semnificative în echipamente de producție sau personal, elaborează în continuare cele mai bune metode de lucru.	Scăzută-moderată - Este posibil să fi stabilit moduri specifice de lucru, dar e posibil să nu fi efectuat încă investiții mari de capital în echipamente de producție.	Moderată-ridicată - E posibil să fi efectuat investiții de capital semnificative în tehnologiile actuale, personal etc.
Atitudine față de risc și gestionarea riscurilor	Ecoinovația, ca și orice activitate de inovație, va implica un anumit risc. Compania trebuie să fie dispusă să-și asume riscuri calculate și să fie capabilă să le gestioneze.	Are dorința să-și asume riscuri - De obicei, antreprenorii sunt dispuși să-și asume riscuri, dar lipsa de resurse și sisteme pentru analiza și gestionarea formală a riscurilor poate duce la eșec.	Nivel moderat de asumare a riscurilor - Supraviețuind în faza de start-up, este posibil ca microîntreprinderile să fi trecut prin perioade dificile și au devenit mai conștiente de riscuri și mai sensibile față de asumarea riscurilor.	Nivel crescând de asumare a riscurilor - De obicei, întreprinderile își pot asuma mai multe riscuri pe măsură ce se dezvoltă. Cu toate acestea, companiile bine stabilite au tendința să dispună de sisteme mai bune de gestionare a riscurilor.
Resurse de inovare	Cu cât este mai mare numărul de resurse financiare, tehnice și umane disponibile pentru inovare, cu atât este mai ușor de a iniția activități de ecoinovație.	Limitate - foarte puțini angajați și o gamă restrânsă de expertiză, resurse financiare foarte limitate.	Limitate-moderate - Puțini angajați și o gamă restrânsă de expertiză, dar pot avea acces mai mare la finanțare, dacă compania are o experiență financiară stabilă.	Moderate - Numărul mai mare de angajați poate include o gamă mai largă de expertiză și este mai probabil ca acestea să aibă acces la resurse financiare suplimentare din partea investitorilor în scheme guvernamentale.
Stil decizional	Conducerea din cadrul companiei va trebui să ia decizii importante la fiecare etapă a procesului de ecoinovație.	Rapid și receptiv - Totul este decis de către fondatorii companiei, deciziile sunt luate rapid	Eficient - Puține niveluri de management, deciziile pot fi luate în mod eficient, dar poate fi necesar mai mult timp pentru a le examina în comparație cu un start-up.	Aspecte legate de birocrație - Pot exista procedurile și organe oficializate de luare a deciziilor, cum ar fi un Consiliu de administrație. Astfel de proceduri tind să încetinească procesul decizional.

PR.1 Evaluați piețele potențiale

Referințe și resurse

Clasificarea industriei și definirea IMM-urilor:

- Clasificarea Industrială Internațională Standard a ONU a tuturor Activităților Economice (ISIC) rev.4. Disponibil la: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4e.pdf
- Recomandarea Comisiei Europene 2003/361/ CE privind definirea microîntreprinderilor, a întreprinderilor mici și mijlocii. Disponibil la: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>

Surse de date de analiză a pieței:

- Centrul Internațional de Comerț (ITC). Date generale cu privire la comerțul internațional. Disponibil la: <http://www.intracen.org/>
- CPI (Centrul pentru promovarea importurilor din țările în curs de dezvoltare). Date privind piețele UE și comerțul cu partenerii în cadrul UE. Disponibil la: http://www.cbi.eu/marketintel_platform
- Organizația Națiunilor Unite pentru Alimentație și Agricultură. Datele privind prețurile la produsele alimentare la nivel mondial și amenințările la adresa sustenabilității, cu care se confruntă sectorul agroalimentar. Disponibil la: <http://www.fao.org/home/en/>
- COLEACP. Informații despre horticultura durabilă. Disponibil la: <http://www.coleacp.org/en>

 Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor

PASUL

Formați echipa potrivită pentru a furniza serviciul

ACTIVITĂȚI

PR.2

Formați echipa
internă potrivită

PR.3

Constituiți
parteneriatele
externe potrivite

PREZENTARE GENERALĂ

Pentru a oferi servicii credibile și de înaltă calitate pe piața selectată, trebuie să construiți o echipă cu abilitățile, cunoștințele și experiența potrivite. Aceasta implică să aveți o echipă internă corespunzătoare, dar poate fi vorba și de construirea unor parteneriate cu alte organizații.

PR.2

Formați echipa internă potrivită

Activitate simplă

Această activitate vă permite să reflectați asupra competențelor, abilităților și cunoștințelor necesare pentru a furniza servicii de ecoinovație, să identificați ce lacune există în echipa Dvs. și să planificați modul în care puteți să le abordați.



INTRĂRI

- Detalii privind tipurile de competențe, abilități și cunoștințe oferite de fiecare dintre membrii echipei de ecoinovație.

PRODUSE

- În activitatea *PR.3 Constituți parteneriatele externe potrivite*, planificați cum puteți elimina lacunile pe care le aveți în echipa internă în ceea ce privește competențe, abilități și cunoștințe necesare pentru a furniza servicii de ecoinovație.

PR.2 Formați echipa internă potrivită

În secțiunea „Abilități, cunoștințe și competențe necesare pentru a sprijini ecoinovarea” au fost menționate unele dintre abilitățile și cunoștințele generale, necesare pentru a furniza servicii de ecoinovare. Pentru a vă asigura că dispuneți de competențele, abilitățile și cunoștințele necesare în cadrul echipei interne, puteți utiliza *modelul Listă de verificare a competențelor*.

Când completați lista de verificare a competențelor, veți putea constata dacă vă lipsesc anumite competențe, abilități sau cunoștințe esențiale. Există mai multe moduri de a elimina aceste lacune, ce sunt rezumate în continuare:

Instruire – Obține cursuri de instruire standard sau personalizate pentru echipa Dvs., în domeniile în care vă lipsesc abilitățile sau cunoștințele necesare.

Servicii de buy-in - Achiziționați serviciile unui consultant care operează deja pe piața-țintă, pentru a vă sprijini proiectele inițiale. Obiectivul este ca echipa Dvs. să câștige abilitățile și cunoștințele necesare în industrie, lucrând la proiecte cu sprijinul consultantului extern.

Recrutare - Angajați un consultant cu experiență sau un profesionist din industrie, cu o bună cunoaștere a pieței-țintă.

Parteneriat strategic - Identificați un grup de consultanță, un grup universitar de cercetare sau o altă organizație, care vă poate oferi abilitățile și cunoștințele necesare, apoi conveniți asupra unui acord de partajare a veniturilor pentru proiecte comune.

PAȘI DE URMAT

1. Folosind *modelul Lista de verificare a competențelor*, completați cu numele fiecărui membru al echipei de ecoinovare, inclusiv numele Dvs.
2. Revizuiți lista competențelor, abilităților și domeniilor de cunoștințe prezentate în prima coloană și adăugați oricare altele pe care le considerați importante pentru situația Dvs. Indicați dacă acestea sunt „esențiale” sau „benefice”.
3. La fiecare membru al echipei, puneți o bifă în celula cu competențele, abilitățile și cunoștințele pe care le pot oferi (poate fi necesar să discutați cu fiecare dintre ei pentru a asigura date exacte).
4. După ce ați completat lista de verificare pentru fiecare dintre membrii echipei, examinați lista de verificare și căutați lacune în materie de competență. Concentrați-vă în special pe competențe, abilități și domeniile de cunoștințe pe care le considerați „esențiale”. În mod ideal, ar trebui să existe doi membri ai personalului disponibili pentru fiecare dintre competențele esențiale.
5. Unde ați identificat lacune în materie de competențe, reflectați care este cea mai bună modalitate de a elimina aceste lacune. Indicați cum veți face acest lucru, bifând coloana cu soluția relevantă. Apoi adăugați detalii suplimentare în celula „Comentarii privind soluția propusă” cu privire la planul Dvs. de eliminare a lacunei respective, cum ar fi cine va fi implicat în eliminarea acesteia, ce parteneri externi vor fi implicați (după caz), cât va costa instruirea, programul de eliminare a lacunelor etc.
6. Revizuiți lista de verificare, înainte de a finaliza faza PREGĂTIRE, pentru a vă asigura că planurile Dvs. au fost realizate și că dispuneți de toate competențele „esențiale”.

PR.2 Formați echipa internă potrivită

Model Listă de verificare a competențelor

Competență	→	Esențială/ utilă	→	În întreprindere	→	Necesități



PR.2 Formați echipa internă potrivită

STUDIU DE CAZ EXEMPLU CU LISTĂ DE VERIFICARE A COMPETENȚELOR

Competență, abilitate sau tip de cunoștințe	Esențială sau utilă?	Disponem de această competență, abilitate și cunoștințe în întreprindere?			Dacă nu, cum puteți obține competența/abilitatea/cunoștințele necesare?					
		Membru echipă 1	Membru echipă 2	Membru echipă 3	Instruire	Recrutare	Parteneriat	Servicii buy-in	Altele	Comentarii privind soluția propusă
Dezvoltarea strategiei de afaceri	Esențială	✓	✓							
Inovația modelului de afaceri	Esențială						✓			Colaborare cu școala de afaceri locală?
Cunoștințe specifice sectorului	Esențială	✓		✓						
Gândire bazată pe ciclul de viață	Esențială	✓		✓						
Proiectare pentru sustenabilitate	Esențială			✓						
Instrumente de gândire creativă	Utilă	✓	✓							
Managementul inovației	Utilă		✓							
Managementul schimbărilor organizaționale	Utilă									Colaborare cu școala de afaceri locală?
Marketing	Utilă		✓							
Transferul de tehnologii	Utilă				✓					Citiți recomandările UNEP la acest subiect

PR.2 Formați echipa internă potrivită

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

NECESITATE ÎNTR-UN EXPERT ÎN SECTOR

Unul dintre subiectele menționate în lista de verificare a competențelor este expertiza sectorială relevantă. Acum că ați selectat o piață-țintă, este important să vă asigurați că aveți cel puțin un „expert în sector” în echipa pentru fiecare sector-țintă. Expertul în sector poate ajuta restul echipei să înțeleagă cum funcționează piața (strategii tipice de afaceri, modele de afaceri și cine sunt principalele părți interesate) și să înțeleagă tehnologiile și procesele utilizate în mod obișnuit pe piață. În mod ideal, ar trebui să dispună, de asemenea, de o rețea bună de contacte în sector.

MAI MULT AJUTOR PRIVIND

PARTENERIATELE

Dacă decideți că un parteneriat strategic ar putea fi o modalitate corespunzătoare de a obține o competență, o abilitate lipsă sau cunoștințe, atunci următoarea activitate oferă îndrumări suplimentare cum pot fi constituite astfel de parteneriate.

Informații suplimentare în Suplimentele privind industria chimică și cea a metalelor





PR.3

Constituiți parteneriatele externe potrivite

Necesită dialog

Această activitate vă permite să
identificați părțile interesate externe și
să reflectați cum acestea ar putea
contribui la serviciile și activitățile de
ecoinovație.



INTRĂRI

- Planificați cum veți completa eventualele lacune pe care le aveți în echipa Dvs. internă, în ceea ce privește competențele, abilitățile și cunoștințele necesare pentru a furniza serviciile de ecoinovație, din activitatea PR.2 Formați echipa internă potrivită.

PRODUSE

- Parteneriate externe noi inițiate, după caz.
- Lista părților interesate cheie.

Aceste produse sunt utilizate în activitățile:
PR.6 Elaborați o viziune a lanțului valoric și
ST.7 Efectuați o analiză SWOT.

PR.3 Constituiți parteneriatele externe potrivite

Constituirea parteneriatelor cu alte organizații este o parte esențială a ecoinovației, fie ca un mijloc de a obține competențe, abilități sau cunoștințe ce lipsesc în echipa internă, fie pentru a spori credibilitatea și eficacitatea serviciilor de ecoinovație. Stabilirea, la această etapă, a contactului inițial cu organizațiile relevante va permite să elaborați o prezentare mai bună pentru companie sau să oferiți contacte utile pe piața-țintă.

Modelul Listă de verificare a competențelor vă permite să identificați părțile interesate specifice pieței-țintă și să reflectați cum acestea ar putea contribui la serviciile și activitățile de ecoinovație pe piața respectivă.

De asemenea, ar trebui să luați în considerare parteneriate mai generale, ce vă pot permite să elaborați o ofertă de servicii mai completă sau să oferiți acces la o gamă mai largă de companii. Organizațiile care ar putea oferi sprijin general și parteneriate în activitățile de ecoinovație includ:

- **Centre de inovare/Centre naționale de producție mai curate** - Dacă faceți parte dintr-un CNPC, atunci organizația Dvs. poate beneficia de parteneriate cu centre de inovare, ce vor avea experiență în sprijinirea companiilor prin inovarea strategiei și a modelului de afaceri. Pe de altă parte, dacă faceți parte dintr-un centru de inovare, atunci organizația Dvs. poate beneficia de parteneriate cu un CNPC cu expertiză tehnică semnificativă și o cunoaștere extinsă a problemelor legate de sustenabilitate.
- **Agentia de dezvoltare locală** - O agenție de dezvoltare în regiunea Dvs. vă poate identifica și vă poate ajuta să solicitați surse de finanțare regionale, naționale sau internaționale, pentru a lansa serviciile de ecoinovație.
- **Organizații de promovare a comerțului** - Multe guverne naționale au o agenție de promovare a comerțului. Acestea pot fi o sursă de date utilă privind exportul și comerțul și vă pot permite să identificați principalele sectoare de export din țara Dvs. și companiile implicate în aceste sectoare.
- **Ministerul comerțului sau industriei** - Aceste organizații pot oferi adesea sprijin întreprinderilor mici și mijlocii, cum ar fi mentorat în afaceri și acces la finanțare.
- **Posibili finanțatori** - Dacă la un moment dat apare probabilitatea necesității în finanțare, ar trebui abordate băncile locale, investitorii providențiali și alte surse de finanțare. Este posibil să fie necesar ca aceste organizații să fie educate cu privire la ecoinovație și să le fie explicate beneficiile pe termen lung ale acesteia. Un lucru important de reținut la pregătirea prezentării pentru finanțare este de a vă concentrați asupra problemelor-cheie și a valorilor din perspectiva investitorilor, de ex., rentabilitatea investiției, perioada de recuperare, gestionarea riscurilor etc.
- **Institutele de cercetare** - Accesul la unitățile de cercetare și dezvoltare și la cunoștințele tehnice relevante poate fi crucial pentru succesul proiectelor ce implică dezvoltare tehnologică. Cu siguranță, întreprinderile mici și mijlocii nu vor dispune de propriile unități și, prin urmare, vor trebui să aibă acces la aceste unități în altă parte. Universitățile și centrele de cercetare sunt deseori dispuse să ofere acces gratuit sau la costuri reduse la unitățile și personalul lor, în schimbul permisiunii de a utiliza datele de cercetare sau informațiile din cadrul studiilor de caz în cercetare, predare sau marketing.

PR.3 Constituți parteneriatele externe potrivite

PAȘI DE URMAT

1. Utilizați *șablonul Părți interesate din ciclul de viață* pentru a identifica părțile interesate cheie pentru compania Dvs. și a le clasifica în următoarele categorii:

- **Lanțul de aprovizionare** - Părțile interesate care furnizează bunuri și servicii companiei
- **Clienți** - Părțile interesate cărora le vindem bunurile și serviciile.
- **Interes profesional** - Părțile interesate ale căror activități profesionale le pot permite să stabilească contacte cu noi sau care pot avea un impact asupra noastră.
- **Interes personal** - Părțile interesate care nu au un interes profesional în activitățile noastre, dar pot avea un interes personal, deoarece compania noastră are un oarecare impact asupra lor.

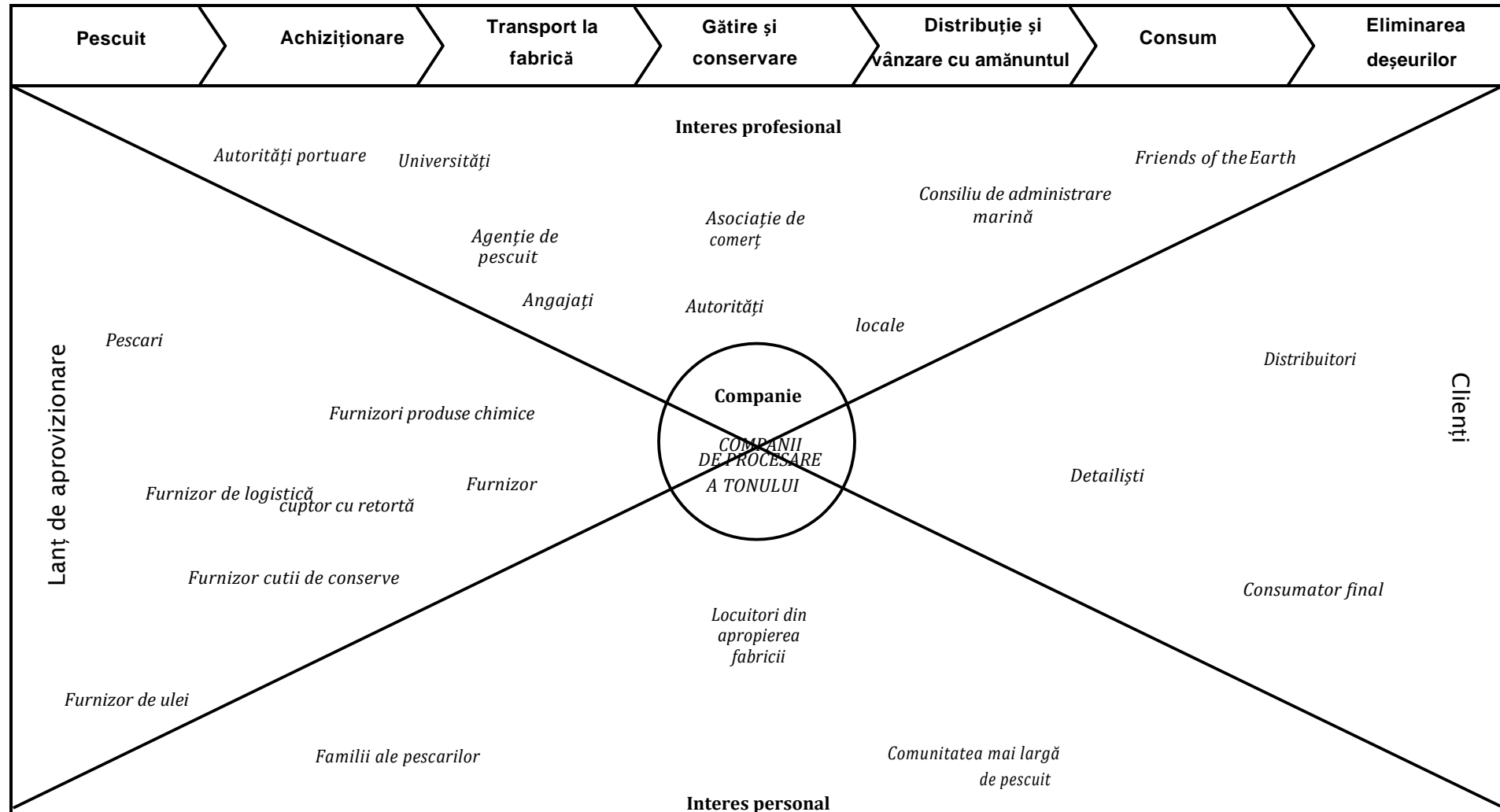
2. Generați idei despre modul în care fiecare dintre părțile interesate identificate ar putea contribui potențial la activitățile de ecoinovare în cadrul companiei. Înregistrați aceste idei pe hârtie adezivă și plasați-le pe *șablonul Părților interesate din ciclul de viață* lângă părțile interesate relevante.

Șablon Părți interesate din ciclul de viață



PR.3 Constituți parteneriatele externe potrivite

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PRIVIND PĂRȚILE INTERESATE DIN CICLUL DE VIAȚĂ



PR.3 Constituții parteneriatele externe potrivite

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Organizații de promovare a comerțului:

- Forumul asiatic de promovare a comerțului. Reuniunea a 24 organizații de promovare a comerțului din Asia. Disponibil la: <http://www.atpf.org/index.html>

Implicarea părților interesate și inițierea parteneriatelor:

- Account Ability, UNEP, Stakeholder Research Associates Canada Inc (2005). The stakeholder engagement manual. Volumul 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement. Disponibil la: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEN.pdf>
- Stanley, C. (2013). Topic guide: engaging suppliers in sustainability [Online]. Disponibil la: <http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Engaging%20suppliers%20in%20sustainability%20Topic%20Guide%20-%20final%20v1.pdf>



Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor



PASUL

Înțelegeți punctele-cheie, oportunitățile și amenințările legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

ACTIVITĂȚI

PR.4

Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

PR.5

Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

PREZENTARE GENERALĂ

În activitatea *PR.1* *Evalueați piețele potențiale*, ar fi trebuit să aplicați *Modelul Identificare a țintei* cu scopul de a selecta o piață-țintă pentru noile servicii de ecoinovație. Acum trebuie să vă consolidați cunoștințele despre această piață, pentru a înțelege punctele-cheie legate de sustenabilitate, precum și principalele amenințări și oportunități pe piață. Pentru a face acest lucru, va trebui să luați în considerare per ansamblu „lanțul valoric” din care face parte piața-țintă.

PR.4

Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

Necesită dialog

Pentru a afla unde este cel mai necesară ecoinovația și pentru a genera îmbunătățiri maxime ale performanței de sustenabilitate generale, identificând „punctele-cheie legate de sustenabilitate”.



INTRĂRI

- O listă cu impactul social, economic și de mediu în cadrul lanțului valoric.

PRODUSE

- Identificarea punctelor-cheie legate de sustenabilitate în întregul lanț valoric, utilizate în activitățile PR.6 *Elaborați o viziune a lanțului valoric* și ST.6 *Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate*

PR.4 Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

Punctele-cheie legate de sustenabilitate au cel mai semnificativ impact în lanțul valoric sau ciclul de viață al unui produs sau sistem de servicii și pot fi utilizate pentru a identifica oportunitățile de îmbunătățire a impactului și pentru a acorda prioritate acțiunilor de reducere a impactului (UNEP/SETAC, 2014). Pentru a identifica punctele-cheie legate de sustenabilitate putem folosi „analiza punctelor-cheie”, ce permite de a filtra și a distila volume mari de informații în scopul de a identifica și a prioritiza punctele-cheie pentru investigații sau acțiuni ulterioare din partea industriei, guvernelor și altor părți interesate. Analiza punctelor-cheie permite de a prioritiza resursele și acțiunile din sectoarele industriale, categoriile de produse sau produsele individuale ce contează cu adevărat prin simplul lor mediu, profil de impact social și etic, și/sau volumele fizice de tranzacționare și valoarea economică în economie. O caracteristică comună a analizei punctelor-cheie este prezentarea informațiilor și a constatărilor în formate accesibile, inclusiv pentru publicul ce nu dispune de competențe tehnice, care este adesea factorul de decizie-cheie în cadrul politic și de afaceri (UNEP/SETAC, 2014).

Identificarea punctelor-cheie legate de sustenabilitate este o activitate-cheie în cadrul „gândirii bazate pe ciclul de viață”. Aceasta din urmă este o abordare în mare parte calitativă, ce permite de a înțelege modul în care alegerile noastre influențează ceea ce se întâmplă la fiecare dintre etapele ciclului de viață al unui produs sau serviciu: de la achiziționarea materiei prime până la fabricare, distribuție, utilizarea și eliminarea produsului. Această abordare este necesară pentru a echilibra compromisurile și a avea un impact pozitiv asupra economiei, mediului și societății (UNEP, 2004).

PAȘI DE URMAT

Realizați inventarul ciclului de viață

1. Pregătiți o diagramă pentru inventarul ciclului de viață ce va cuprinde fiecare dintre principalele activități ce se pot produce în fiecare fază a ciclului de viață al produsului (extracția materiei prime, producție, transport, utilizare și sfârșitul ciclului de viață), contribuțiile fizice pentru fiecare activitate (utilizarea materialului, a apei, a energiei) și produsele fiecărei activități în termeni de „ieșiri ale produsului” (produse intermediare și subproduse) și „emisiile” (emisiile în aer, apă și sol).
2. Decideți care dintre activități le veți include în analiza Dvs. și pe care nu. Folosiți aceste decizii pentru a schița „limita ciclului de viață” pe diagrama pentru inventarul ciclului de viață.
3. Folosind diagrama pentru inventarul ciclului de viață și limitele ciclului de viață, pe care le-ați selectat, completați primele patru coloane ale *șablonului Gândire bazată pe ciclul de viață*, ce cuprinde intrările și produsele fizice cheie de-a lungul celor cinci etape majore ale ciclului de viață.

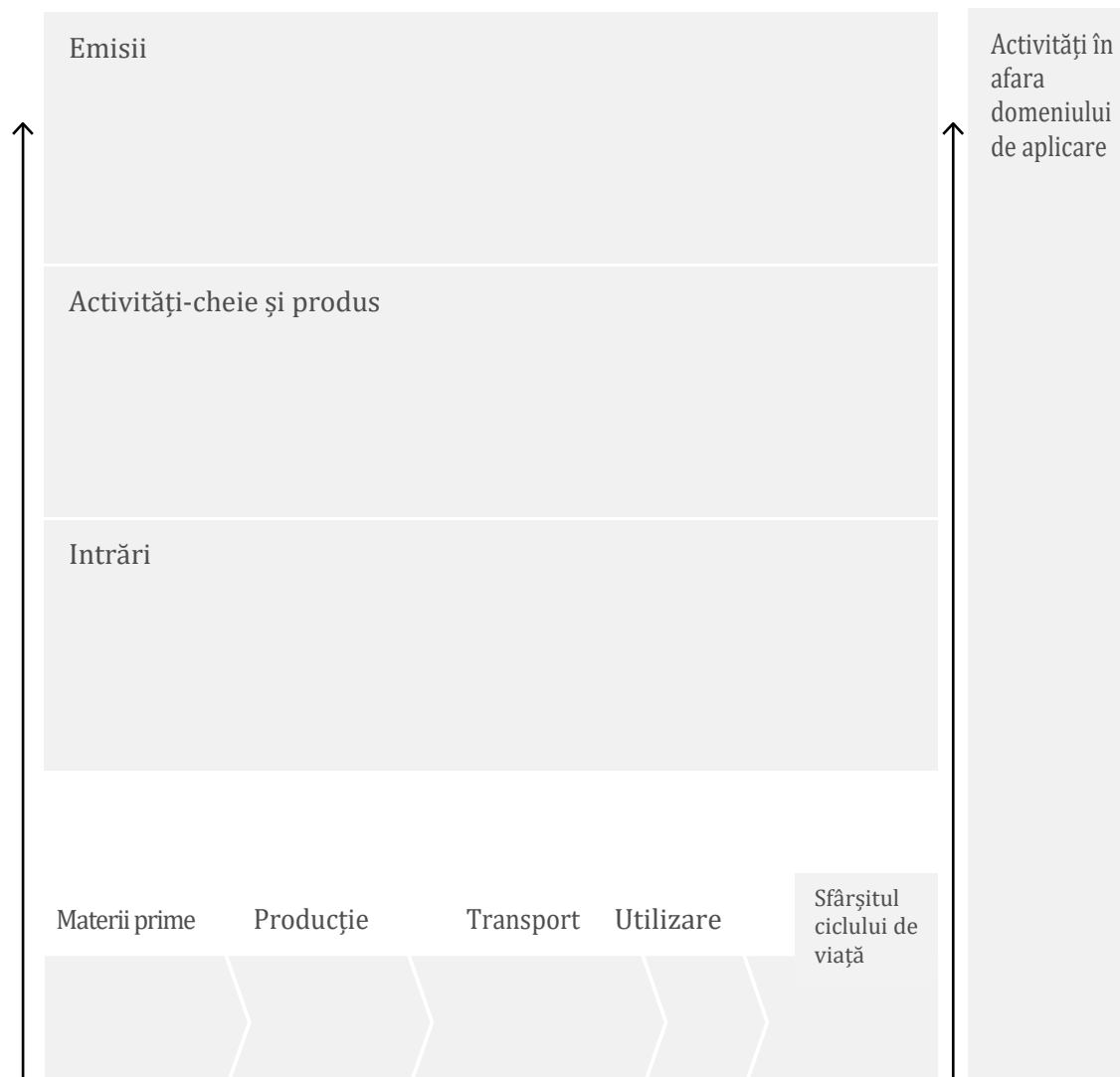
Identificați impactul ciclului de viață și punctele-cheie legate de sustenabilitate

4. Folosind inventarul ciclului de viață, completați coloanele rămase ale *șablonului Gândire bazată pe ciclul de viață* cu impactul corespunzător de mediu, social și economic asupra întregului lanț valoric, realizând activitate după activitate. Rețineți că impactul social este clasificat în funcție de părțile interesate, după cum urmează:
 - Asupra lucrătorilor - Exemplele de posibil impact social asupra lucrătorilor includ: sănătate și siguranță, salarii, prestații sociale, program de lucru, munca copiilor, muncă forțată, discriminare, libertatea de asociere și negociere colectivă, relațiile de muncă, instruire și educație, echilibru între viața profesională și viața personală, satisfacție profesională și angajarea în muncă, egalitatea de gen.

PR.4 Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

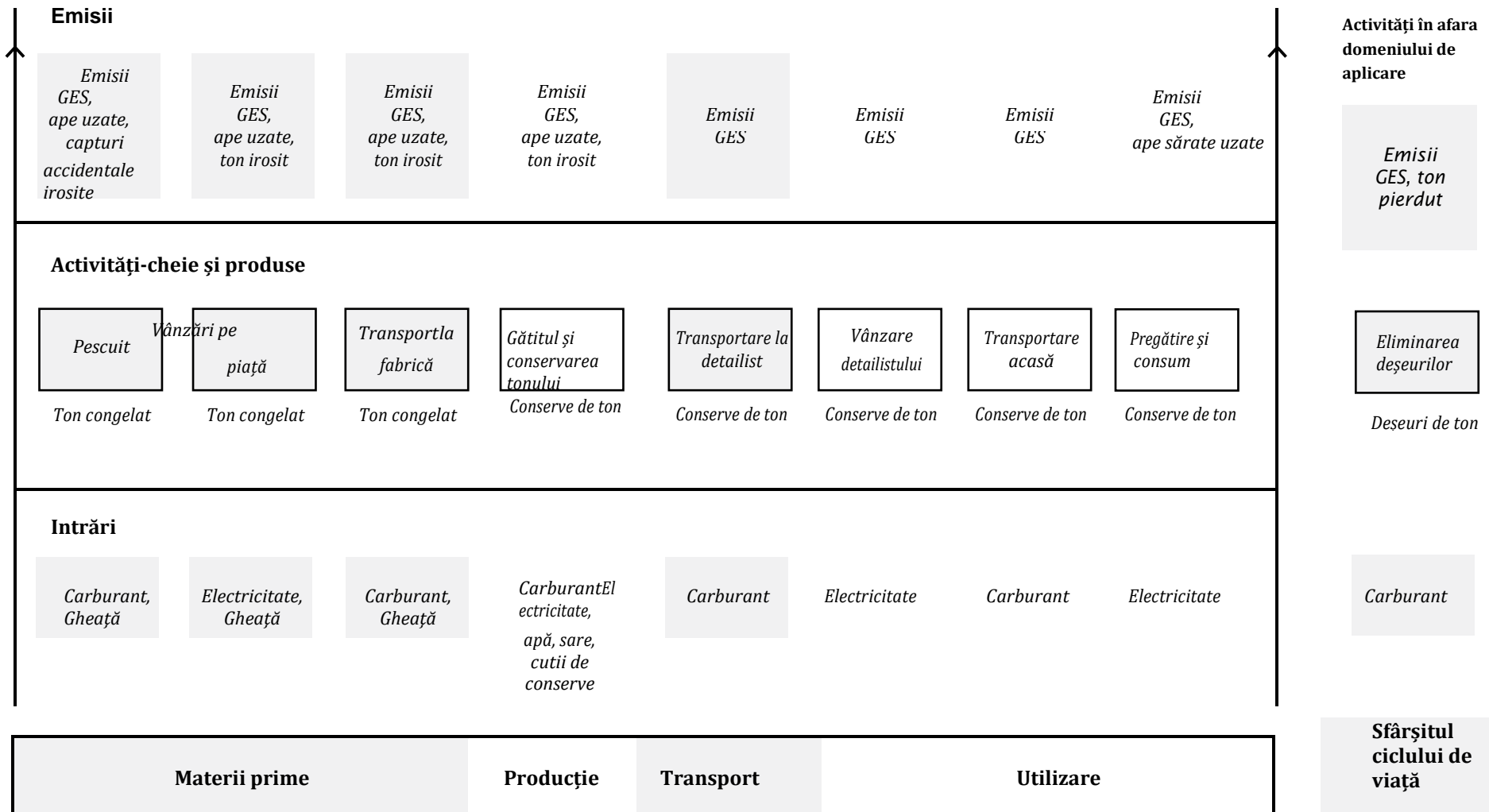
- Asupra clienților/consumatorilor - Exemplele de posibil impact social asupra clienților și consumatorilor includ: sănătate și siguranță, egalitate de gen, bunăstare și confidențialitate.
 - Asupra altor părți interesate - Exemplele de posibil impact social asupra altor părți interesate includ: sănătate și siguranță, zgomot, mirosuri, acces la resurse tangibile, consolidarea capacităților locale, ocuparea în câmpul muncii și implicarea comunității
 - Evaluați impactul sustenabilității identificat pentru fiecare caz în parte, utilizând scala „scăzut”, „mediu” și „ridicat”. Evaluarea ar trebui să se bazeze pe importanța pe care o acordați impactului la moment și pe viitor. Evaluarea va fi una destul de subiectivă la această etapă. Pentru orice impact ce trebuie controlat pentru a se conforma legislației locale sau internaționale, relevante pentru întreprinderile din lanțul valoric, sau condițiile unui permis, ar trebui să fie evaluat în mod automat ca fiind „ridicat”. Acest lucru este indicat în exemplul de mai jos prin litera dintre paranteze, unde: H = ridicat, M = mediu, L = scăzut. Un semn „+” indică un impact pozitiv asupra sustenabilității
5. Decideți care sunt punctele-cheie legate de sustenabilitate prin:
- Identificarea celulelor matricei Ciclului de viață ce conțin mai multe cazuri legate de un impact mediu sau ridicat.
 - Identificarea activităților ce duc la impact mediu sau ridicat în multiple cazuri.
6. Înregistrați punctele-cheie legate de sustenabilitate pe care le-ați identificat.

Șablon Inventar al ciclului de viață



PR.4 Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PENTRU INVENTARUL CICLULUI DE VIAȚĂ



PR.4 Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

Folosind diagrama anterioară, se completează prima jumătate a șablonului *Gândire bazată pe ciclul de viață* (a se vedea titlurile de coloană subliniate).

Impactul sustenabilității este apoi înregistrat și evaluat în a doua jumătate a șablonului *Gândire bazată pe ciclul de viață* (restul), după cum se arată în pagina următoare.

Conform șablonului *Gândire bazată pe ciclul de viață*, pentru lanțul valoric de prelucrare a tonului, descris în studiul de caz, punctele-cheie legate de sustenabilitate sunt următoarele:

- Activitatea de pescuit care este legată de impactul mediu și ridicat al epuizării stocului de ton, de condițiile asemănătoare sclaviei la bordul navelor de pescuit, de creșterea costului aprovizionării cu ton proaspăt și de pescarii care părăsesc industria în căutarea salariilor mai mari.
- Intensitatea energetică a fazei de producție, care este cauzată de consumul de carburant pentru depozitarea la rece în fabrică și de consumul ridicat de energie în procesul de gătit.
- Pierderi considerabile de pește și deșeuri cauzate de pierderea peștelui pe piață, deteriorarea cutiilor de conserve în timpul transportării și tonul irosit de consumator.

Șablon Gândire bazată pe ciclul de viață

Faza	Activitate	Intrări	Produs	Emisii	Impact asupra mediului		Impact social		Impact economic
					Utilizarea resurselor	Calitatea ecosistemului	Asupra lucrătorilor	Asupra consumatorilor	Asupra părților interesate

PR.4 Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PRIVIND GÂNDIREA BAZATĂ PE CICLUL DE VIAȚĂ

					Impact asupra mediului		Impact social			Impact economic
Fază	Activitate	Intrări	Produs	Emisii	Utilizare resurse	Calitate ecosistem	Asupra lucrătorilor	Asupra consumatorilor	Asupra părților interesate	Rentabilitate
Materiale	- Pescuit	- Carburant (diesel) - Gheață	- Ton congelat (în doc)	- Emisii GES - Ape uzate - Capturi accidentale (irosite)	- Epuizarea resurselor-combustibili fosili (M)	- Schimbarea climei (M) - Extincția speciilor marine (H)	- Scăderea salariilor ce forțează pescarii să părăsească industria (M) - Condiții asemănătoare cu sclavia pe unele nave de pescuit (H)			
	- Vânzări pe piață	Electricitate (100% cărbune) - Gheață	- Ton congelat (în doc)	- Emisii GES - Ape uzate - Ton irosit	- Epuizarea resurselor – combustibili fosili (L)	- Schimbare a climei (L)	- Locuri de muncă asigurate pe piață (M)		- Zgomot matinal din cauza deplasării camioanelor (L)	- Creșterea costului tonului – din cauza diminuării stocurilor (H) - + Venituri pentru pescari (M) - Costul tonului irosit (M)
	- Transport la fabrică	- Carburant (diesel) - Gheață	- Ton congelat (la fabrică)	- Emisii GES - Ape uzate - Ton irosit	- Epuizarea resurselor – combustibili fosili (L)	- Schimbare a climei (L)	- Locuri de muncă asigurate pentru șoferii de livrare (M)			- Costul tonului irosit (M)

					Impact asupra mediului		Impact social			Impact economic
Fază	Activitate	Intrări	Produs	Emisii	Utilizare resurse	Calitate ecosistem	Asupra lucrătorilor	Asupra consumatorilor	Asupra părților interesate	Rentabilitate
Producție	- Gătitul și conservare a tonului	- Carburant (diesel) - Electricitate (100% cărbune) - Apă - Cutii conserve - Sare	- Ton conservat (la fabrică)	- Emisii GES - Ape uzate - Ton irosit	- Epuizarea resurselor - combustibil i fosili (H) - Consum apă (M)	- Schimbarea climei (H) - Eutrofizare (M) - Eutrofizare (M)	- Locuri de muncă asigurate la fabrică (M)			- Costul tonului irosit (M) Epuizare combustibili fosili (M)
Transport	- Transport la detailist	- Carburant (diesel) - Paleți	- Ton conservat (la detailist)	- Emisii GES - Ton irosit (cutii de conserve deteriorate)	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	- Schimbarea climei (L)	- Locuri de muncă asigurate pentru șoferii de livrare (M)		- Zgomot - dis-de-diminează din cauza deplasării camioanelor (L)	- Costul tonului irosit (M) - Cost transport (L)
Utili zare	Vânzare la detailist	- Electricitate (100% cărbune)	- Ton conservat (la detailist)	- Emisii GES	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	- Schimbare a climei (L)	- Locuri de muncă asigurate la detailist (M)			- Venituri detailist (M) - Venituri producător (M)
	Transport acasă	- Carburant (benzină)	- Ton conservat (acasă)	- Emisii GES	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	- Schimbare a climei (L)				
	Pregătire și consum	- Electricitate (100% cărbune)	- Ton irosit (acasă)	- Emisii GES	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	- Schimbarea climei (L)		- Sănătatea umană - consum de ton (L) - Risc pentru sănătatea umană - conținutul de mercur în ton (M)		
Sfârșitul ciclului de	Eliminarea deșeurilor	- Carburant (diesel)	- Ton irosit (la depozitul de deșeuri)	- Emisii GES	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	- Schimbarea climei (L)	- Locuri de muncă asigurate la întreprinderea de gestionare a deșeurilor (M)		- Miroșuri fetide de la depozitul de deșeuri (L)	

PR.4 Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

AJUTOR PENTRU A IDENTIFICA IMPACTUL

Dacă încercați să identificați impactul sustenabilității, luați în considerare următoarele:

- Unde și când sunt suportate cele mai mari costuri pe parcursul ciclului de viață al produsului?
- Care sunt cele mai importante resurse (energie, materiale și apă) consumate pe tot parcursul ciclului de viață al produsului?
- Unde sunt risipite sau subutilizate resursele?
- Unde sunt utilizate substanțele chimice toxice și ce se face pentru a împiedica afectarea mediului sau sănătatea umană?
- Ce impact are lanțul valoric al produsului asupra părților interesate de nivel local?

- Există și impact pozitiv și impact negativ?

ACTIVITATEA DE CERCETARE DOCUMENTARĂ

Această activitate urmează a fi finalizată prin cercetare documentară. Nu ar trebui să contactați companiile potențiale clienți în timpul acestei activități pentru a colecta informații, deoarece vor exista și alte surse. Dacă contactați prea devreme clientul potențial acest lucru îl poate frustra, ca urmare acesta poate fi mai puțin dispus să colaboreze cu Dvs. la o etapă ulterioară.

MENTINEȚI IMPACTUL SPECIFIC

Încercați să faceți astfel încât impactul să fie cât mai specific și detaliat posibil.

IMPACT POZITIV

Nu uitați că impactul poate fi atât pozitiv, cât și negativ. De exemplu, „Locurile de muncă asigurate la fabrică” constituie un impact social pozitiv ce ar putea fi atins în faza de producție.

IMPACT MULTIPLU

O activitate poate avea impact divers și multiplu asupra sustenabilității. În aceste cazuri, înregistrați activitatea și impactul acesteia în celele relevante.

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Analiza punctelor-cheie:

- „Analiza punctelor-cheie: cartografierea metodologiilor, instrumentelor și ghidurilor existente, și a recomandărilor inițiale pentru elaborarea unor recomandări globale” (2014). UNEP DTIE, Paris. Disponibil la: <http://www.lifecycleinitiative.org/wp-content/uploads/2014/12/UNEP-Hotspots-Mapping-Project-Final-Report-Phase-1.pdf>

Evaluarea ciclului de viață:

- Inițiativă comună UNEP-SETAC privind ciclul de viață. Disponibil la: <http://www.life-cycleinitiative.org/>
- UNEP, (2009). Linii directoare pentru evaluarea ciclului de viață socială a produselor. UNEP, Paris. Disponibil la: http://www.unep.org/publications/search/pub_details.s.asp?ID=4102

Evaluarea impactului social

- Manual pentru evaluarea impactului social al produsului. Disponibil la: <http://product-social-impact-assessment.com/>

Resurse suplimentare sunt furnizate în „Informații generale” pentru activitatea PR.5 Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric.

Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor

PR.5

Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

Necesită dialog

După ce ați identificat amenințările și oportunitățile legate de sustenabilitate, în această activitate veți încerca să identificați alte surse de amenințare și oportunități ce nu sunt direct legate de aspectele de sustenabilitate.



INTRĂRI

- Alegerea pieței ce urmează a fi investigată, din activitatea PR.1 *Evaluați piețele potențiale*

PRODUSE

- O listă structurată a provocărilor și oportunităților legate de sustenabilitate pentru lanțul valoric, utilizată în activitatea PR.6 *Elaborați o viziune a lanțului valoric*

PR.5 Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

Pentru a identifica oportunitățile și amenințările generale pentru lanțul valoric, puteți utiliza cadrul PESTEL. Acesta este adesea folosit de o companie pentru a-și scana mediul în legătură cu problemele ce pot apărea și ce pot influența succesul și strategia. Aplicarea cadrului PESTEL implică cercetarea mediului extern al companiei pentru a identifica probleme importante sau tendințe legate de următoarele aspecte: politic, economic, social, tehnologic, de mediu și juridic.

PAȘI DE URMAT

Instrucțiuni PESTEL

1. Încercați să identificați problemele sau tendințele ce au sau ar putea avea un impact asupra lanțului valoric țintă, utilizând cadrul PESTEL, furnizat în partea dreaptă.
2. Înregistrați problemele și tendințele pe care le-ați identificat în *șablonul PESTEL* furnizat.
3. Înregistrați detalii despre sursa de informații sau un exemplu ilustrativ pentru tendință. Acest lucru va fi util pentru a oferi credibilitate analizei Dvs. atunci când o veți prezenta companiilor potențiali clienți.
4. Pentru fiecare problemă pe care ați identificat-o, estimați:
 - **Impactul** – Ce impact ar putea avea problema asupra lanțului valoric? Folosiți o scală de la 1 la 5, unde: 1 = potențial pentru a crea schimbări limitate într-o parte limitată a lanțului valoric și 5 = potențial pentru a revoluționa sau a distruge întregul lanț valoric.
 - **Probabilitatea** – Care este probabilitatea că problema va avea un impact asupra lanțului valoric? Folosiți o scală, unde: 1 = Foarte puțin probabil, 5 = Foarte probabil.

Șablon cadrul PESTEL

	Definiție	Întrebări
Politic		
Economic		
Social		
Tehnologic		
De mediu		
Juridic		

PR.5 Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PRIVIND CADRUL PESTEL

	Definiție	Întrebări
Politic	Include aspecte precum contextul politic, inclusiv politica fiscală, dreptul muncii, legislația de mediu, restricțiile comerciale, tarifele și stabilitatea politică. De asemenea, se referă la influența autorităților în domenii precum sănătatea, educația, agricultura și infrastructura unei națiuni.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementează Guvernul din țara Dvs. principii de achiziții durabile? • Este posibil ca o schimbare de guvern să ducă la o schimbare pozitivă sau negativă importantă în sprijinul politicilor de sustenabilitate? • A avut loc recent vreo întrerupere a lanțului valoric din cauza unor evenimente politice, acțiuni industriale sau eșecul unui furnizor-cheie?
Economic	Se referă la situația economică generală din lanțul valoric, de ex., creșterea economică, ratele dobânzii, ratele de schimb și rata inflației. Problemele legate de concurența pe piață pot fi, de asemenea, incluse în rubrica economică.	<ul style="list-style-type: none"> • Cum evoluează economia din țara Dvs.? • Cum evoluează economia în țările în care oferă servicii lanțul valoric țintă (în cazurile în care există piețe internaționale)? • Au ratele de schimb impact asupra rentabilității în cadrul lanțului valoric (dacă se achiziționează provizii sau se realizează vânzări într-o altă monedă)? • Cât este de ușor să obții împrumuturi sau să atragi investiții? • Cum se schimbă peisajul competitiv? Cine câștigă și de ce?
Social	Se referă la tendințe sociale, demografie și aspecte culturale, cum ar fi conștientizarea sănătății, rata de creștere a populației, distribuția pe categorii de vârstă etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Cum se schimbă piața în termeni demografici, atitudini etc.? • Care este „noutatea industriei”? • Despre ce vorbesc și ce doresc oamenii de pe piețele deservite de lanțul valoric? • Care este „noutatea socială”? • Ce probleme sociale sunt raportate de întreprinderile mari? • Ce probleme legate de sustenabilitatea socială tind să circule pe platformele de socializare? • Ce probleme sociale îi preocupă pe oameni (sărăcia, condițiile de muncă, HIV/SIDA, lipsa de oportunități egale etc.)?

PR.5 Identificarea oportunităților și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

	Definiție	Întrebări
Tehnologic	Include aspecte precum activitatea de cercetare și dezvoltare, automatizarea, stimulentele tehnologice și rata schimbărilor tehnologice în cadrul unui lanț valoric.	<ul style="list-style-type: none"> • Ce tehnologie nouă apare pe această piață? Sau pe piețe conexe? • Ce tendințe tehnologice globale ar putea avea impact asupra acestei piețe? Exemple de tendințe tehnologice includ: „Internetul obiectelor”, analiza „Big Data”, „producție suplimentară”, „personalizare în masă” și „inteligentă artificială” (informații suplimentare despre aceste tendințe pot fi găsite în secțiunea Informații generale din această activitate)
De mediu	Se poate referi la aspecte precum abundența materiilor prime, practicile de etichetare ecologică, politica și reglementările de mediu, riscurile pe termen lung cauzate de schimbările climatice (de ex., inundații, secetă, creșterea nivelului mării).	<ul style="list-style-type: none"> • Cum susține (sau împiedică) politica guvernamentală ecoinovația în țara Dvs.? • Ce standarde de mediu voluntare sunt implementate de companii de top din industrie?
Juridic	Toate tipurile de legislație ce pot avea impact asupra lanțului valoric, cum ar fi legea discriminării, legea consumatorilor, legea antitrust, legea muncii și legea sănătății și securității.	<ul style="list-style-type: none"> • Cum susține (sau împiedică) legislația ecoinovația în țara Dvs.? • Se așteaptă modificări ale legislației în materie de muncă sau de sănătate și siguranță?

PR.5 Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

- **Scala de timp** - Când va începe să aibă impact problema asupra lanțului valoric? Indicați intervalul de timp prevăzut, folosind categoriile următoare: „în termen de 6 luni”, „în termen de 2 ani” sau „peste mai mult de 2 ani”.

5. Decideți care dintre probleme sunt „semnificative” pentru lanțul valoric:

- Calculul semnificației, unde $\text{Semnificație} = \text{Impact} \times \text{Probabilitate}$.
- Decideți ce scor să utilizați ca prag pentru semnificație - se sugerează 9.
- Examinați tabelul și evidențiați orice problemă care are un scor al semnificației mai mare sau egal cu pragul de determinat.

6. În cele din urmă, clasificați problemele semnificative fie ca „oportunități” (probleme ce ar putea avea un impact pozitiv asupra lanțului valoric), fie ca „amenințări” (probleme ce ar putea avea un impact negativ asupra lanțului valoric).

Șablon PESTEL

	Descriere	Timp	Impact	Probabilitate	Semnificație
POLITIC					
ECONOMIC					
SOCIAL					
TEHNOLOGIC					
DE MEDIU					
JURIDIC					

PR.5 Identificarea oportunităților și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PESTEL

Rubrică	Descrierea problemei/tendinței [Sursă sau exemplu]	Scala de timp (0-6/7-24/24+ luni)	Impact (1= foarte scăzut, 5= foarte ridicat)	Probabilitate (1= foarte puțin probabil, 5 = cert)	Semnificație (Impact x Probabilitate)
POLITIC	Politica UE comună în domeniul pescuitului impune limite asupra capturilor în apele europene. [EU: http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/index_en.htm]	7-24 luni	2	3	6
ECONOMIC	Companiile internaționale de pescuit care obțin licențe de pescuit în regiune (care nu își procesează capturile în regiunea în care acestea sunt capturate). [Greenpeace: http://www.greenpeace.org.uk/oceans/tuna]	0-6 luni	4	4	16
SOCIAL	Rapoarte privind condițiile de sclavie la bordul navelor de pescuit ton, cu legături la traficul de ființe. [Fundația pentru Justiția Mediului: http://ejfoundation.org/oceans/slaveryatsea/]	0-6 luni	3	3	9
	Sensibilizarea consumatorilor cu privire la natura nesustenabilă a practicilor actuale de pescuit ton, prin desfășurarea unor campanii conduse de consumatori pentru implementarea unor practici durabile îmbunătățite în industria pescuitului și de procesare a peștelui. [Campania Fish Fight: http://www.fishfight.net/]	0-6 luni	5	3	15
TEHNOLOGIC	Creșterea nivelurilor de automatizare permit de a reduce costurile de producție. [BT FoodTech: https://www.youtube.com/watch?v=a1QRg0IWDSQ]	0-6 luni	2	4	8

PR.5 Identificarea oportunităților și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

Rubrică	Descrierea problemei/tendenței [Sursă sau exemplu]	Scala de timp (0-6/7-24/24+ luni)	Impact (1= foarte scăzut, 5= foarte ridicat)	Probabilitate (1= foarte puțin probabil, 5 = cert)	Semnificație (Impact x Probabilitate)
DE MEDIU	<i>Îngrijorări legate de pescuitul excesiv și impactul capturilor accidentale asupra ecosistemului marin, asociat metodelor de pescuit cu plasă pungă și paragate [raport FAO: http://www.fao.org/fishery/fishtech/40/en]</i>	0-6 luni	5	4	20
	<i>Deșeurile de plastic din oceane se acumulează în pești și determină creșterea toxicității produselor din pește. [Universitatea de Stat din Montana: http://serc.carleton.edu/NAGTWorkshops/health/case_studies/plastics.html]</i>	24+ luni	2	3	8
JURIDIC	<i>Unele țări iau în considerare legi noi pentru a proteja drepturile și bunăstarea lucrătorilor din industria pescuitului. [Mări fără sclavi: http:// slavefreeseas.org/workspace/downloads/itf-28-march-2014.pdf]</i>	0-6 luni	3	2	6

N.B. Problemele „semnificative” (scor - 9 sau mai mare) sunt evidențiate cu roșu

PR.5 Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

SUPRAPUNERE ÎNTRE RUBRICI

Există inevitabil o anumită suprapunere între rubricile utilizate în analiza PESTEL. De exemplu, o nouă reglementare de mediu ar putea fi inclusă la rubricile „Politic”, „De mediu” și „Juridic”. Nu este important cum le clasificați, deoarece acestea sunt doar recomandări. Important este de a asigura că sunt acoperite toate problemele relevante.

ADĂUGAȚI PROPRIILE RUBRICI

Recomandările oferite nu sunt exhaustive astfel că încercați să elaborați și să răspundeți la propriile întrebări.

SUPRAPUNERE CU GCV

De asemenea, va exista și o suprapunere între analiza PESTEL și rezultatele *șablonului Gândire bazată pe ciclul de viață*, în special la rubricile „De mediu” și „Social”. Încercați să vă concentrați asupra unor subiecte ce nu au fost încă abordate în *șablonul Gândire bazată pe ciclul de viață*.

ORIENTAREA POLITICILOR

Publicația însoțitoare *Integrarea politicilor de ecoinovare* (Programul de mediu al Națiunilor Unite) este o sursă utilă de informații cu privire la tipurile de politici care sunt utilizate pentru a stimula ecoinovarea.

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Pentru a răspunde la întrebările de mai sus va fi necesar de a consulta multe surse de date, inclusiv date calitative și cantitative din surse formale și informale. Mai jos sunt prezentate câteva sugestii despre unde puteți căuta informațiile de care aveți nevoie, începând cu surse privind datele calitative.

- **Pagini web profesionale de socializare** - site-uri cu forumuri de discuții, cum ar fi LinkedIn, pot oferi informații utile despre industrie și noutăți sociale, precum și despre tipurile de amenințări de care sunt preocupați profesioniștii din industrie. Calitatea de membru poate fi obținută cu titlu gratuit pentru majoritatea site-urilor. Acestea pot fi un loc bun pentru a începe cercetarea.
- **Site-urile guvernamentale** - acestea ar trebui să ofere detalii despre politica și legislația curentă și viitoare. Încercați să urmăriți evoluțiile în materie de legislație, precum și domeniile și temele prioritare pentru finanțare din partea guvernului. Dacă este posibil, încercați să stabiliți contacte cu părți relevante ale guvernului, astfel încât să fiți primul care să cunoască noile evoluții ce ar putea fi relevante pentru piața-țintă.
- **Conferințe și seminare** - Dacă se produc evenimente relevante în zona Dvs., ați putea participa la acestea, atât pentru a afla despre tipurile de amenințări și oportunități discutate, cât și pentru a stabili noi contacte. Participarea la o conferință poate reprezenta o investiție semnificativă atât din punctul de vedere al timpului, cât și al costurilor. Prin urmare, încercați să vă documentați despre eveniment, înainte de a vă angaja să participați la acesta. De exemplu, este organizat evenimentul de o organizație cu renume? Există companii pe care ați dori să le auziți sau să le vedeți la eveniment? Puteți obține mai multe informații despre delegați de la organizatorul evenimentului? Câte persoane participă? Care sunt funcțiile acestora? etc.

PR.5 Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

- **Evenimente neoficiale** – aici puteți întâlni oameni relevanți de pe piața-țintă într-un context neoficial. De exemplu, există o inițiativă „GreenDrinks” în zona Dvs. (<http://www.greendrinks.org/>)? Dacă nu, ați putea lansa una?
- **Publicații comerciale** - multe industrii au publicații comerciale ce oferă informații despre ultimele evoluții în domeniul cercetării și dezvoltării, precum și articole referitoare la amenințări semnificative pentru industrie.
- **Bloguri tehnologice și platforme de inovare deschisă** - Bloguri axate pe tehnologii pentru economii în curs de dezvoltare și în tranziție, cum ar fi blogul Băncii Mondiale (<http://blogs.worldbank.org/> - căutare etichete relevante, cum ar fi „Mediu”, „Schimbări climatice”, „ Dezvoltare socială” etc.), ce pot oferi informații utile despre tehnologiile aplicate pe alte piețe din lume și care ar putea fi transferate în țara Dvs. Platformele de inovare deschisă, cum ar fi Yet2 (<http://www.yet2.com/>), sunt locul unde companiile pot oferi detalii despre problemele tehnice pe care încearcă să le rezolve, precum și despre tehnologiile noi pe care le-au dezvoltat și care încă nu au găsit o aplicare.
- **Rapoarte privind responsabilitatea socială a întreprinderilor (RSI)** - Aceste rapoarte oferă informații despre performanța de sustenabilitate a companiei în domeniul mediului și cel social cu privire la o gamă largă de aspecte, inclusiv egalitatea de gen. Multe companii mari produc acum un raport RSI anual, în conformitate cu standarde și scheme, precum Inițiativa de Raportare Globală (GRI). Baza de date GRI (<http://database.globalreporting.org/>) conține peste 15 000 de rapoarte. Aici pot fi efectuate căutări după sector. O parte a procesului de raportare este de a determina, utilizând o abordare sistematică ce încorporează feedback de la părțile interesate, care sunt problemele „substanțiale” (importante) legate de sustenabilitate pentru companie. Prin urmare, aceste rapoarte prezintă mulți ani de cercetare a principalelor amenințări și oportunități legate de sustenabilitate, cu care se confruntă industriile pe care le reprezintă.
- **Brevete tehnice** - apariția bazei de date de brevete online, unde pot fi efectuate căutări, a facilitat posibilitatea de a găsi brevetele relevante. Bazele de date cu acces gratuit, cum ar fi Espacenet (<http://www.epo.org/Search/free/espacenet.html>), ce include peste 80 de milioane de brevete și cereri de brevet, pot fi utilizate pentru a găsi soluții la problemele existente sau pentru a monitoriza activitățile de cercetare și dezvoltare ale companiilor care vă interesează. Dacă oficiul de brevete din țara Dvs. nu dispune de o bază de date de brevete online, puteți consulta oricând brevete ale companiilor relevante de pe alte piețe, pentru a înțelege tendințele și evoluțiile ce ar putea fi utile pentru companiile de pe piața-țintă.
- **Departamentele guvernamentale naționale pentru comerț și industrie, asociațiile comerciale, asociațiile IMM-urilor și camerele de comerț** - fiecare dintre acestea poate constitui o sursă interesantă de date, deși diversitatea și calitatea datelor va varia semnificativ de la o organizație la alta.
- **Departamentele naționale pentru drepturile sociale** ar trebui să poată furniza date despre egalitatea de gen și emanciparea femeilor în țară.
- **Centrele de cercetare universitare și private** - de pe paginile web, din buletinele informative prin e-mail și publicațiile centrelor de cercetare, ar trebui să puteți stabili dacă există grupuri de cercetare care lucrează cu privire la aspecte ce ar putea fi relevante pentru serviciile Dvs. de ecoinovație. Dacă există, s-ar putea să doriți să stabiliți legături cu personalul-cheie din aceste centre, astfel încât ambele părți să înțeleagă interesele și competențele celeilalte părți, ceea ce va facilita colaborările viitoare.

PR.5 Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric

Date cantitative despre piețe și tendințe pot fi găsite în diverse surse, cum ar fi:

- Internațional Trade Center (ITC) - date generale despre comerțul internațional. Disponibil la: <http://www.intracen.org/>
- Organizația Mondială a Comerțului (OMC) - date generale despre comerțul internațional și tendințele pieței, inclusiv hărți comerciale interactive. Disponibil la: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm
- Baza de date ONU Comtrade - date generale despre comerțul internațional. Disponibil la: <http://comtrade.un.org/>
- Centrul pentru promovarea importurilor din țările în curs de dezvoltare (CBI) - date despre piețele UE și comerțul cu parteneri din cadrul UE. Disponibil la: http://www.cbi.eu/marketintel_platform
- Organizația Națiunilor Unite pentru Alimentație și Agricultură - date cu privire la prețurile produselor alimentare la nivel mondial și cu privire la amenințările la adresa sustenabilității, cu care se confruntă sectorul agroalimentar. Disponibil la: <http://www.fao.org/>
- COLEACP - informații privind horticultura durabilă. Disponibil la: <http://www.coleacp.org/en>
- Departamentele guvernamentale naționale pentru comerț și industrie.
- Asociațiile comerciale.
- Camerele de comerț și/sau industrie.
- Asociațiile pentru drepturile sociale.
- Asociațiile pentru drepturile femeii.

Baze de date electronice cu brevete:

Espacenet. Peste 80 milioane de documente de brevet din întreaga lume. Disponibil la: <http://www.epo.org/searching/free/espacenet.html>

Căutare online de brevete din Africa de Sud. Acces gratuit la brevetele depuse în Africa de Sud. Disponibil la: <http://patentsearch.cipc.co.za>

Centrul de informare privind brevetele din China. Acces gratuit la brevetele depuse în Republica Populară Chineză. Disponibil la: <http://search.cnpat.com.cn/CPRS2010/cnSimpleSearchEn.html>

Tendințe tehnologice globale:

Forumul Economic Mondial (2015). Raportul global privind tehnologiile informaționale 2015: TIC pentru o creștere incluzivă. Disponibil la: http://www3.wefo-rum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf

McKinsey Global Institute (2013). Tehnologii disruptive: Progrese ce vor transforma viața, afacerile și economia globală. Disponibil la: <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/disruptive-technologies>

Accenture (2016). People First: Primatul oamenilor într-o eră digitală. Disponibil la: <https://www.accenture.com/us-en/insight-technology-trends-2016.aspx>

Conferința Națiunilor Unite pentru comerț și dezvoltare (2015). Disponibil la: <http://unctad.org/en/pages/publications/Technology-Innovation-Report.aspx>

Dickens, R., Kelly, M., Williams, J. R. (2013). What are the significant trends shaping technology relevant to manufacturing? Foresight, Government Office for Science. Disponibil la: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/277164/ep6-technology-trends-relevant-to-manufacturing.pdf

— Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor





PASUL

Elaborați un concept pentru un lanț valoric mai durabil

ACTIVITĂȚI

PR.6

Elaborați o viziune a
lanțului valoric

PREZENTARE GENERALĂ

La această etapă, ar fi trebuit să înțelegeți mai bine punctele-cheie legate de sustenabilitate, precum și amenințările și oportunitățile importante din cadrul lanțului valoric țintă. Acum puteți utiliza aceste cunoștințe pentru a dezvolta o viziune a unui lanț valoric durabil (denumită în continuare „viziunea lanțului valoric”).

PR.6

Elaborați o viziune a lanțului valoric

Necesită dialog

În această activitate veți elabora o viziune a unui lanț valoric durabil, folosind informațiile pe care le-ați colectat până acum despre lanțul valoric.



INTRĂRI

- Părțile-cheie din activitatea *PR.3 Constituiți parteneriatele externe potrivite.*
- Puncte-cheie legate de sustenabilitate din activitatea *PR.4 Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric.*
- Oportunități și amenințări generale din activitatea *PR.5 Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric.*

PRODUSE

- O viziune a unui lanț valoric durabil, utilizată în activitatea *PR.8 Planificați și implementați activități de implicare.*

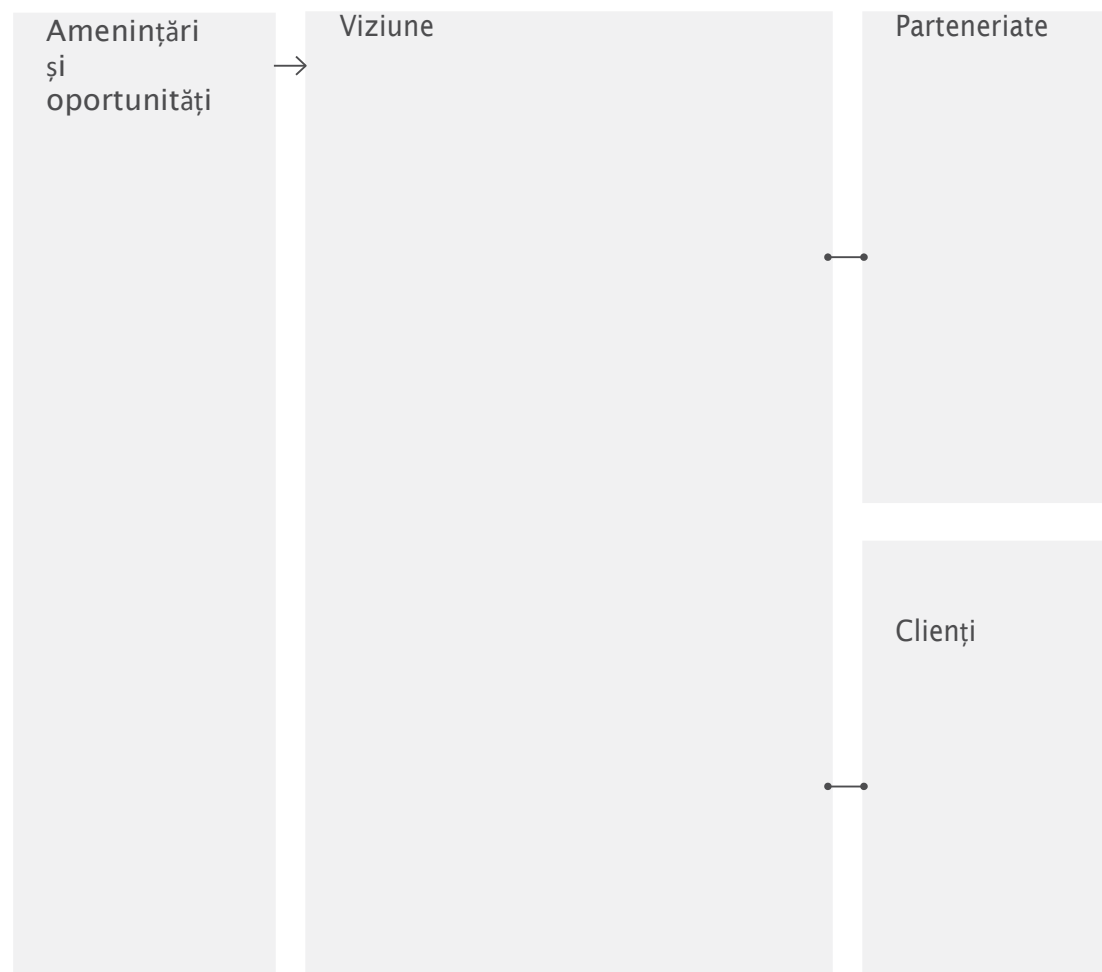
PR.6 Elaborați o viziune a lanțului valoric

Scopul elaborării unei viziuni a lanțului valoric este de a oferi o „imagine de ansamblu”, ce poate fi utilizată pentru a vă ghida activitățile cu companiile din cadrul lanțului valoric respectiv. În practică, vă va permite să decideți cu cine trebuie să lucrați (parteneriate) și către cine ar trebui să vă orientați în primul rând serviciile (clienți). Viziunea lanțului valoric nu trebuie să fie detaliată, însă ar trebui să evidențieze modul în care pot fi abordate punctele-cheie, amenințările și oportunitățile legate de sustenabilitate.

PAȘI DE URMAT

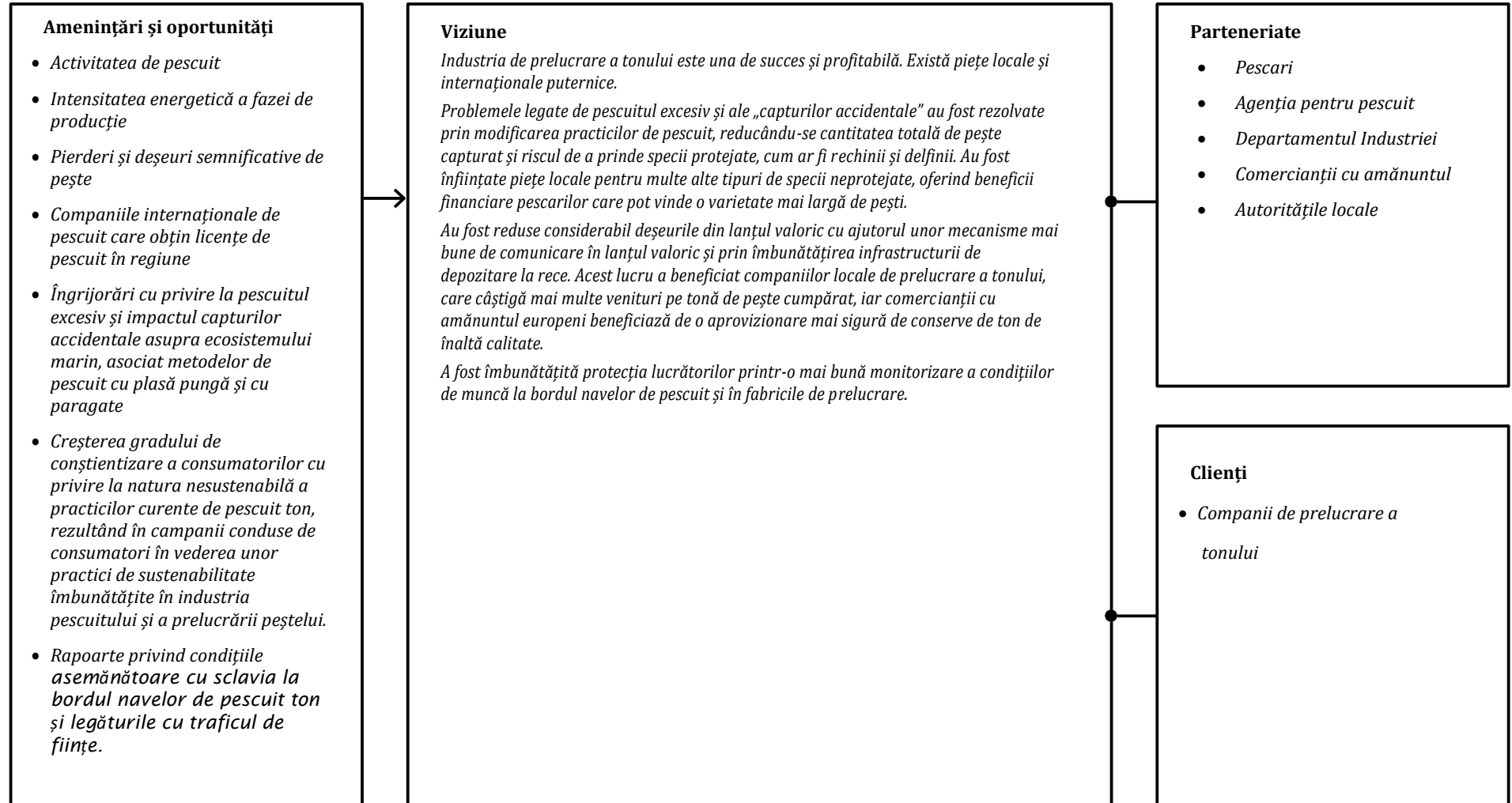
1. Examinați punctele-cheie legate de sustenabilitate, precum și amenințările și oportunitățile semnificative pe care le-ați identificat, folosind *modelul de Gândire bazată pe ciclul de viață și modelul PESTEL*.
2. Încercați să vă imaginați situația peste 5-10 ani când punctele-cheie legate de sustenabilitate și amenințările pentru lanțul valoric vor fi rezolvate (sau reduse considerabil), iar oportunitățile vor fi realizate.
3. Scrieți o scurtă descriere a situației din viitor, menționând fiecare dintre principalele amenințări și oportunități ce au fost abordate.
4. Revizuiți proiectul de viziune a lanțului valoric cu colegii înainte de a o finaliza.

Model de viziune a lanțului valoric



PR.6 Elaborați o viziune a lanțului valoric

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PENTRU VIZIUNEA LANȚULUI VALORIC



PR.6 Elaborați o viziune a lanțului valoric

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

INSPIRAȚIE PENTRU VIZIUNE

Pentru a vă ajuta să formulați viziunea, ați putea vedea viziunile pentru prioritățile viitoare și pe termen lung, descrise în documentele de politică ale țării Dvs. De exemplu, ați putea vedea că politica de dezvoltare industrială din țara Dvs. acordă o mare prioritate tranziției de la exportul de materii prime de bază la produse mai sofisticate/mărfuri prelucrate. Declarația de viziune RECPnet (a se vedea referințele pentru detalii suplimentare) oferă, de asemenea, sugestii cu privire la tipurile de probleme legate de sustenabilitate ce trebuie abordate la nivel global.

A ÎMPĂRTĂȘI VIZIUNEA CU CLIENȚII

Viziunea lanțului valoric va fi utilă atunci când veți elabora opțiunile strategice pentru companiile cu care veți lucra mai târziu în proces. Dvs. decideți dacă doriți sau nu să împărtășiți această viziune a unui lanț valoric durabil cu companiile clienți. Unele companii vor fi interesate să vadă care va fi rolul lor în „imaginea generală” a lanțului valoric, altele nu. Oricum, ar putea fi util să discutați viziunea pe care ați elaborat-o cu unul sau doi experți din sector, pentru ca aceștia să vă poată oferi feedback și o analiză critică.

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Elaborarea unei viziuni pentru un lanț valoric durabil:

Declarația de la Davos privind promovarea producției eficiente din punctul de vedere al resurselor și mai curate (RECP) în țările în curs de dezvoltare și în tranziție. Disponibil la:

https://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/What_we_do/Topics/Resource-efficient_low-carbon_production/Global_Network_Conference_on_RECP_-_Declaration.pdf



Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor



PASUL

Implicați potențiali clienți

ACTIVITĂȚI

PR.7

Elaborați
prezentarea pentru
lanțul valoric

PR.8

Planificați și implementați
activități de implicare

PREZENTARE GENERALĂ

Această etapă a procesului constă în comunicarea unor informații de bază despre ecoinovație și serviciile Dvs. de ecoinovare companiilor de pe piața-țintă, pentru a încerca să le atrageți atenția și să creați potențiali clienți pe care să îi puteți urmări. Acest lucru necesită o prezentare bine pregătită, care să acopere necesitățile lanțului valoric. Apoi, acesta va fi adusă la cunoștința companiilor relevante printr-o varietate de canale de comunicare.

PR.7

Elaborați prezentarea pentru lanțul valoric

Necesită dialog

Scopul acestei activități este de a elabora o prezentare în care să se vorbească succint despre beneficiile de afaceri ale ecoinovației pentru companiile de pe piața-țintă și din lanțul valoric din care fac parte.



INTRĂRI

- Punctele-cheie legate de sustenabilitate din activitatea *PR.4 Identificați puncte-cheie legate de sustenabilitate din cadrul lanțului valoric.*
- Oportunități și amenințări generale din activitatea *PR.5 Identificați oportunitățile și amenințările generale din cadrul lanțului valoric.*
- Viziunea lanțului valoric din activitatea *PR.6 Elaborați o viziune lanț valoric.*

PRODUSE

- Un document privind lanțul valoric în care se va rezuma cazul de afaceri pentru ecoinovație, adaptat pieței-țintă, utilizat în activitatea *PR.8 Planificați și implementați activități de implicare.*

PR.7 Elaborati prezentarea pentru lanțul valoric

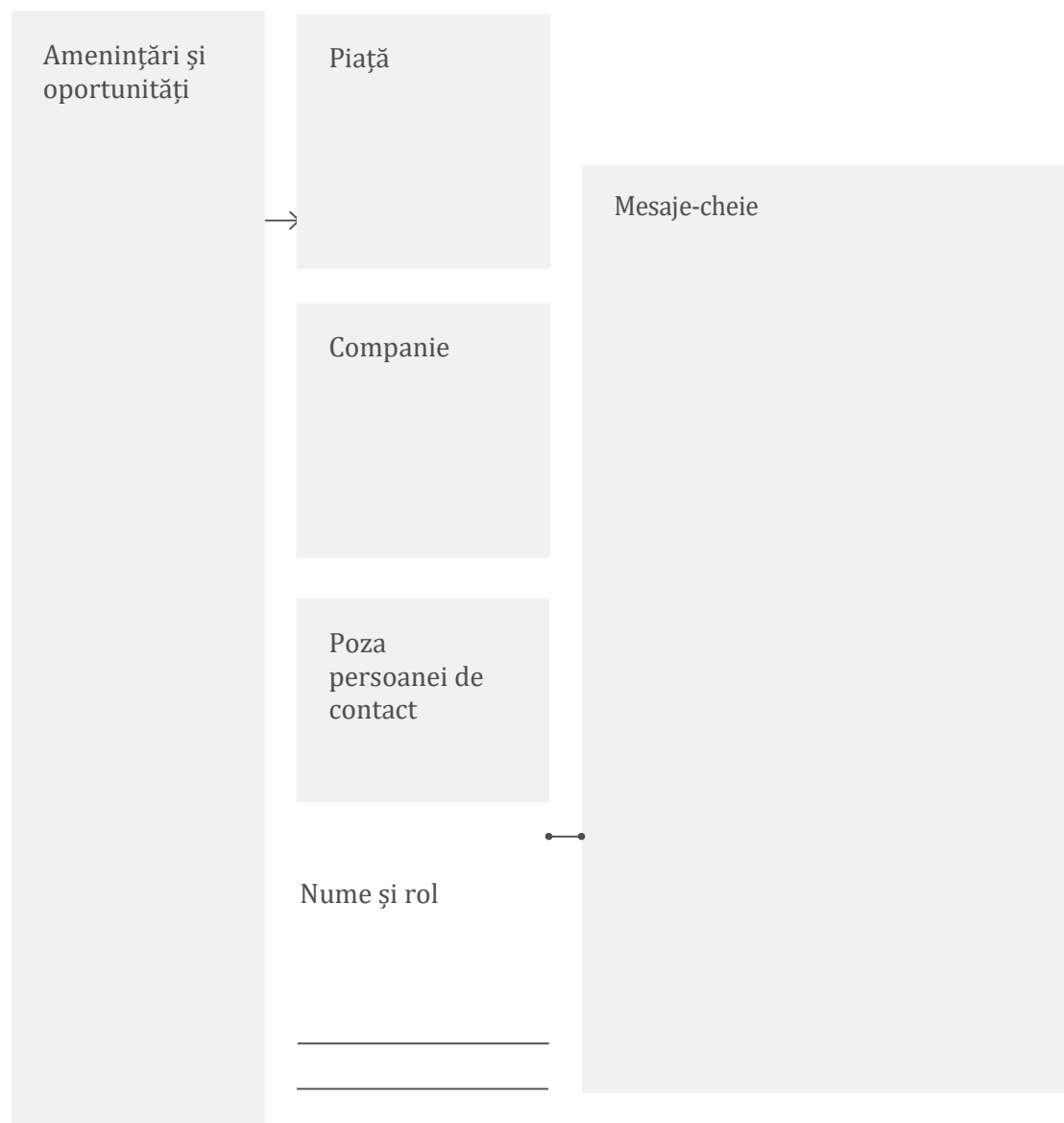
Prezentarea lanțului valoric este un document ce descrie mesajele-cheie pe care doriți să le comunicați companiilor de pe piața-țintă, în care se vor descrie beneficiile potențiale ale ecoinovației și, astfel, veți trezi interesul acestora să afle mai multe despre ecoinovație și serviciile de ecoinovație pe care le oferiți. Modul în care veți utiliza documentul va depinde de tipurile de evenimente și canalele de comunicare pe care le veți folosi atunci când veți începe să atrageți companiile. Cu toate acestea, este important să creați un document de prezentare pentru lanțul valoric, astfel încât mesajele-cheie către potențialul client să fie consecvente, indiferent de formatul în care vor fi livrate sau ce membru al echipei Dvs. le va livra.

Odată finalizată, prezentarea lanțului valoric va sta la baza tuturor activităților Dvs. de comunicare și implicare a companiilor, fie că este vorba de pregătirea unei prezentări pentru un seminar, fie de scrierea unei cărți albe sau de crearea unei broșuri despre serviciile de ecoinovație.

PAȘI DE URMAT


1. Înainte de a elabora în detaliu mesajele-cheie reale, definiți tipul organizației căreia îi este destinat un anumit mesaj („piața-țintă”) și pentru cine anume din cadrul acestei organizații este destinat mesajul („publicul-țintă”).
2. Definiți care ar trebui să fie mesajele-cheie pentru piața și publicul-țintă, revizuiind punctele-cheie legate de sustenabilitate, amenințările și oportunitățile semnificative și apoi descriind modul în care ecoinovația poate ajuta la soluționarea amenințărilor și de a profita la maximum de oportunități.
3. Repetați acest proces pentru fiecare tip de piață-țintă și public-țintă cu care doriți să comunicați.

Model de prezentare pentru lanțul valoric



PR.7 Elaborați prezentarea pentru lanțul valoric

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE PREZENTARE PENTRU LANȚUL VALORIC

<p>Amenințări și oportunități</p> <ul style="list-style-type: none">• Activitatea de pescuit• Intensitatea energetică a fazei de producție• Pierderi și deșeuri semnificative de pește• Companiile internaționale de pescuit care obțin licențe de pescuit în regiune• Îngrijorări cu privire la pescuitul excesiv și impactul capturilor accidentale asupra ecosistemului marin, asociat metodelor de pescuit cu plasă pungă și cu paragate• Creșterea gradului de conștientizare a consumatorilor cu privire la natura nesustenabilă a practicilor curente de pescuit ton, rezultând în campanii conduse de consumatori în vederea unor practici de sustenabilitate îmbunătățite în industria pescuitului și a prelucrării peștelui.• Rapoarte privind condițiile asemănătoare cu sclavia la bordul navelor de pescuit ton și legăturile cu traficul de ființe.	<p>Piață Companiile de prelucrare a tonului din țara mea</p> <p>Companie CEO din domeniul prelucrării tonului</p> <div data-bbox="696 868 1142 1225"><p>Adăugați imagine sau desen</p></div> <p>Nume și rol al persoanei de contact</p> <p>Thao Park</p> <p>Proprietar/Director/CEO</p>	<p>Mesaje-cheie</p> <ul style="list-style-type: none">- Pescuitul excesiv de ton înseamnă că stocurile de ton scad.- Consecințele pe termen scurt – costuri mai mari pentru achiziționarea tonului, iar pe termen lung – riscul real ca în 15 ani tonul să nu mai fie disponibil în mărire locale la rata actuală de epuizare a stocurilor.- Este vorba de riscuri pentru întregul lanț valoric și acestea pot fi soluționate doar prin colaborare și inovație.- Ecoinovația este o abordare ce poate fi utilizată pentru a face față amenințărilor majore legate de sustenabilitate, cum ar fi cele prezentate mai sus.- Ecoinovația implică adaptarea strategiei Dvs. de afaceri, a modelului de afaceri și a activității pentru a profita la maximum de oportunitățile disponibile în timp ce lucrați cu lanțul valoric pentru a aborda amenințările legate de sustenabilitate.- Dispunem de o metodologie dovedită pentru a sprijini implementarea ecoinovației, pe care o putem folosi pentru a vă ajuta. <p><input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Corespund aceste mesaje viziunii lanțului</p>
--	---	--

PR.7 Elaborați prezentarea pentru lanțul valoric

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

ACORDAȚI ATENȚIE IMPACTULUI PE TERMEN SCURT

Când se iau în considerare amenințările și oportunitățile semnificative, poate fi util de a se concentra pe problemele ce vor avea impact în termen de doi ani. Este mult mai probabil ca aceste probleme să atragă atenția unui CEO.

INSPIRAȚIE ÎN CE PRIVEȘTE BENEFICIILE

Raportul UNEP „Argument pentru ecoinovație” poate oferi câteva idei pentru tipurile de beneficii pe care companiile le-ar putea obține prin ecoinovație.

ALINIERE PE TERMEN LUNG

De asemenea, puteți revizui viziunea lanțului valoric pe care ați definit-o anterior, dat fiind că mesajele-cheie ar trebui să corespundă acestei viziuni pe termen lung.

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Elaborarea unei prezentări pentru lanțul valoric:

UNEP (2014). Argument pentru ecoinovație. UNEP, Paris.

Disponibil la: <http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/Eco-Innovation/TheEco-InnovationProject/TheBusinessCaseforEco-innovation/tabid/1036905/Default.aspx>

PR.8

Planificați și implementați activități de implicare

Necesită dialog

Această activitate constă în planificarea modului în care veți angaja companiile de pe piața-țintă și le veți atrage interesul față de serviciile Dvs. de ecoinovație.



INTRĂRI

- Alegerea pieței-țintă din activitatea *PR.1 Evaluăți piețele potențiale*.
- Listă preliminară a companiilor relevante de pe piața-țintă din activitatea *PR.1 Evaluăți piețele potențiale*.
- Părțile interesate care v-ar putea ajuta să stabiliți primul contact cu companiile relevante. Activitatea *PR.3 Constituiți parteneriatele externe potrivite*.

PRODUSE

- Diverse activități de implicare finalizate.
- Întâlnire programată cu reprezentantul (reprezentanții) conducerii de vârf de la mai multe companii de pe piața-țintă, utilizată în activitatea *PR.9 Prezentați CEO beneficiile ecoinovației*.

PR.8 Planificați și implementați activități de implicare

După crearea prezentării lanțului valoric, sunteți acum gata să angajați companiile de pe piața-țintă. Acest lucru se poate face în mai multe moduri. Ar fi trebuit să fi identificat deja unele companii relevante din lanțurile de valori țintă atunci când ați completat *Șablonul de identificare a țintei*. Ați putea să vă adresați agențiilor guvernamentale relevante, asociațiilor comerciale etc., care ar putea interveni cu prezentări personale pentru companiile pe care le-ați identificat sau vă pot oferi detalii despre alte companii relevante. De asemenea, ați putea obține finanțare guvernamentală pentru a putea lansa noile servicii de ecoinovare, dacă aceasta corespunde obiectivelor politicii.

Evident, există multe alte modalități de a genera interes pentru ecoinovare pe piața-țintă, iar înțelegerea pieței vă va ajuta să determinați cele mai potrivite și mai eficiente opțiuni. Indiferent de abordare, scopul final este de a asigura o întâlnire cu CEO-ul unui potențial client pentru a discuta pașii următori și a obține aprobarea pentru a trece la faza STABILIRE STRATEGIE.

PAȘI DE URMAT

1. Generați o listă inițială a tipurilor de activități pe care le-ați putea realiza pentru a implica companiile de pe piața-țintă. Niște idei inițiale sunt furnizate în cele ce urmează:
 - Faceți o prezentare generală a serviciilor de ecoinovare atunci când vizitați companiile cu care lucrați deja și care se încadrează în piețele-țintă pentru ecoinovare.
 - Contactați asociația comercială sau industrială relevantă sau camerele de comerț de pe piața-țintă, pentru a discuta despre oportunitățile de a organiza evenimente comune și de a co-promova tema ecoinovăției.

Adesea, acestea doresc să găsească noi modalități de a-și sprijini membrii și de a le oferi servicii noi.

- Lansați un proiect pentru a aborda o provocare sau oportunitate la nivel de sector. Dacă poate fi asigurată finanțarea proiectului, acest lucru poate facilita recrutarea partenerilor din sectorul industrial pentru a furniza investiții suplimentare.
- Beneficiați de parteneriatele pe care le-ați dezvoltat. Dacă ați stabilit parteneriate, gândiți-vă ce contacte noi ar putea să vă ofere. De asemenea, cum ați putea lucra împreună cu partenerii Dvs. pentru o acoperire mai mare a evenimentelor Dvs. de marketing și un impact sporit al acestora?
- Organizați un „Forum al CEO” unde veți prezenta conceptul și beneficiile ecoinovăției companiilor lideri pe piața-țintă.
- Elaborați o prezentare specifică pieței cu privire la factorii determinanți și oportunitățile ecoinovăției pe piața respectivă în sectorul respectiv și apoi contactați companiile individuale de pe acea piață din sectorul țintă pentru a organiza o întâlnire și pentru a-i furniza această prezentare.
- Contactați clienții și părțile interesate ale unei companii și întrebați-i cum evaluează performanța de sustenabilitate a companiei. Dacă identificați un domeniu în care compania nu corespunde nivelului așteptărilor părților interesate, acestea pot fi informații utile pentru companie.
- Publicați o Carte albă despre beneficiile de afaceri ale ecoinovăției, vizând piața-țintă. Cartea albă este o publicație de marketing, constând de obicei din 4-5 pagini, în care descrie o nouă abordare sau un nou produs ce poate ajuta la rezolvarea unei probleme de afaceri. Atunci când scrieți o Carte albă, este important să identificați clar publicul-țintă pentru Cartea albă și să furnizați conținut corespunzător, adoptând un limbaj adecvat pentru publicul-țintă.

PR.8 Planificați și implementați activități de implicare

(adică dacă aceasta este destinată CEO-ului companiei, vă veți concentra pe beneficiile pentru companie, costurile de capital etc. și nu pe detalii tehnice ale soluției). Încercați să includeți imagini, diagrame și exemple, dacă este posibil, pentru a explica și a consolida punctele pe care le prezentați. Unele conținuturi relevante pot fi găsite în „Argument pentru ecoinovație”, publicat de UNEP, dar încercați să completați cu exemple și argumente ce sunt mai specifice regiunii, țării și pieței-țintă. Odată finalizată, plasați Cartea albă pe pagina Dvs. web, de unde aceasta poate fi descărcată gratuit în schimbul furnizării detaliilor de contact. Aceasta este o modalitate bună de a genera potențiali clienți. De asemenea, puteți trimite un e-mail persoanelor de contact existente pentru a le informa despre noile Dvs. servicii de ecoinovare și să includeți un link către pagina de descărcare a Cărții albe de pe site-ul Dvs.

2. Revizuiți lista și decideți care dintre idei le veți implementa, ținând cont de factori, precum:
 - Timp, cost și efort pentru organizare și implementare
 - Câți clienți potențiali de bună calitate (contacte în cadrul companiilor relevante) ar genera activitatea
 - Capacitatea de care dispuneți pentru a desfășura aceste activități cu echipa pe care o aveți la dispoziție.
3. Generați un program de activități pentru următoarele 6-12 luni, desemnați o persoană responsabilă pentru fiecare activitate, apoi începeți să organizați prima activitate!

Model Planificare a activităților de implicare a companiilor

Listă a potențialelor activități de implicare	Criterii	Punctaj

Enumerați aici companiile cu care veți lucra și persoana de contact relevantă

PR.8 Planificați și implementați activități de implicare

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PRIVIND PLANIFICAREA ANGAJAMENTULUI COMPANIEI

Lista potențialelor activități de implicare	Timp (1 to 5)	Cost (1 to 5)	Efort (1 to 5)	Punctaj
<ul style="list-style-type: none">• <i>Prezentare de 5 minute pentru clienții existenți, atunci când veți furniza servicii existente</i>	3	4	5	12
<ul style="list-style-type: none">• <i>Organizați un forum CEO</i>	3	4	3	10
<ul style="list-style-type: none">• <i>Construiți un consorțiu și solicitați finanțare de la Agenția pentru pescuit în cadrul programului „Pescuit și procesare a peștelui durabile”</i>	2	5	1	8
<ul style="list-style-type: none">• <i>Participați la conferința națională privind provocările producției alimentare</i>	4	1	3	8
<ul style="list-style-type: none">• <i>Realizați un sondaj cu privire la provocările la adresa sustenabilității în rândul managerilor lanțului de aprovizionare de pe lângă comercianți cu amănuntul de produse alimentare mai mari și utilizați rezultatele ca bază pentru o Carte albă</i>	3	2	3	8

Enumerați aici companiile cu care doriți să lucrați și persoana de contact relevantă

- *Tasty Tuna Company – DI Tasty*
- *Canned Tuna Ltd. – Dna Jones*
- *Fishy Supplies Ltd. – DI Smith*
- *Canned Delights Inc. – Dna Delight*

PR.8 Planificați și implementați activități de implicare

Descrierea companiei Tasty Tuna

Notă: Compania Tasty Tuna este o companie fictivă, utilizată pentru a ilustra aplicarea metodologiei ecoinovației. Tasty Tuna este o companie mică, administrată de o familie, specializată în prelucrarea și producerea conservelor de ton. Compania a fost creată de o familie de pescari în anul 2004, deoarece nu era mulțumită de prețul pe care îl primeau pentru peștele lor. Familia deține în continuare compania și o administrează. Acum aceasta numără 40 de angajați și procesează 1000 de tone metrice de ton pe an.

Compania cumpără peștele direct de la pescari de pe piața locală. Peștele este preluat și prelucrat folosind procese predominant manuale. Conservele de ton au ambalaj marca Tasty Tuna când sunt vândute pe piața internă, dar compania oferă și ambalaje personalizate pentru clienți internaționali mari.

Compania are două produse:

- Conserve Premium de ton cu aripioare galbene în ulei - vândute în principal pe piața de export
- Conserve Standard de ton dungat în saramură - vândute în principal pe piața internă.

Majoritatea angajaților companiei sunt implicați pe linia de producție, dar există și personal de birou, constând din cinci membri, dintre care CEO, directorul de producție, managerii de vânzări, un cumpărător și un asistent Finanțe.

Așadar, de ce ar fi compania Tasty Tuna o țintă bună pentru serviciile de ecoinovație?

Mai jos sunt câțiva dintre factorii-cheie ce s-ar fi putut utiliza pentru a identifica compania Tasty Tuna ca fiind un potențial client. Atunci când selectați companii-țintă, căutați caracteristici similare.

- Este susținută de politica națională - În țara în care își are sediul compania Tasty Tuna, industria de prelucrare a produselor alimentare este susținută de politici naționale, cum ar fi Planul Național de Dezvoltare, deoarece Guvernul dorește să treacă de la exportul de materii prime de bază la produse alimentare procesate, de valoare mai mare.
- Disponibilitatea finanțării - Este disponibilă finanțare din partea Ministerului Comerțului și Investițiilor pentru companiile care doresc să-și mărească vânzările la export.
- Piața se confruntă cu o nouă reglementare - Ministerul Pescuitului prevede implementarea cotelor de pescuit, din cauza problemelor pescuitului excesiv.
- Piață în creștere - Cererea de ton crește cu peste 10% pe an, atât la nivel local, cât și pe piețele de export.
- De la întreprinderi și până la piața de consum se manifestă un interes sporit față de sustenabilitate - Compania vinde o parte din produsul său sub propria etichetă și un număr din ce în ce mai mare de consumatori sunt interesați să cumpere ton provenit din surse durabile.
- Piața se confruntă cu amenințări semnificative legate de sustenabilitate - Industria pescuitului și prelucrării tonului se confruntă în prezent cu amenințări precum reducerea stocurilor de pește din cauza pescuitului excesiv, îngrijorări legate de condițiile de lucru la bordul navelor de pescuit și creșterea prețurilor la pește din cauza concurenței companiilor străine de prelucrare. Aceste amenințări și altele sunt discutate în continuare în activitățile ulterioare.
- Companie de succes, profitabilă - În ciuda amenințărilor cu care se confruntă, compania a obținut profituri solide în fiecare din ultimii cinci ani. Este lider pe piața internă cu o cotă de piață de 55%.
- CEO/propietar care manifestă interes față de sustenabilitate - compania Tasty Tuna este o afacere de familie, iar proprietarii au o

PR.8 Planificați și implementați activități de implicare

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

atitudine pozitivă față de sustenabilitate, deoarece recunosc că pescuitul excesiv devine o problemă serioasă pentru ei și vor ca compania să aibă o imagine bună în comunitatea locală și în străinătate. Pe pagina web a companiei există o secțiune despre acțiunile pe care le întreprinde aceasta pentru a reduce impactul său asupra mediului.

SĂ FIE DISTRACTIV

Dacă puteți, încorporați jocuri interactive sau elemente competitive în interacțiunile Dvs. cu compania, chiar din faza incipientă. Acest lucru se poate dovedi mult mai atrăgător decât abordările standard bazate pe prezentări lungi.



PR.8 Planificați și implementați activități de implicare

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Scrierea unei Cărți albe:

WhitePaperSource. Pagină web cu articole despre elaborarea unei Cărți albe, un forum și cursuri audio descărcabile. Disponibil la: <http://www.whitepapersource.com/>

Exemple de cărți albe disponibile la: <http://www.thatwhitepaperguy.com/that-white-paper-guy-samples.html>

Exemplu de carte albă de ecoproiectare, disponibil la: <http://www.grantadesign.com/eco/ecodesign.htm>

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar

PASUL

Obțineți aprobarea din partea conducerii pentru a continua

ACTIVITĂȚI

PR.9

Prezentați CEO
beneficiile ecoinovației

PREZENTARE GENERALĂ

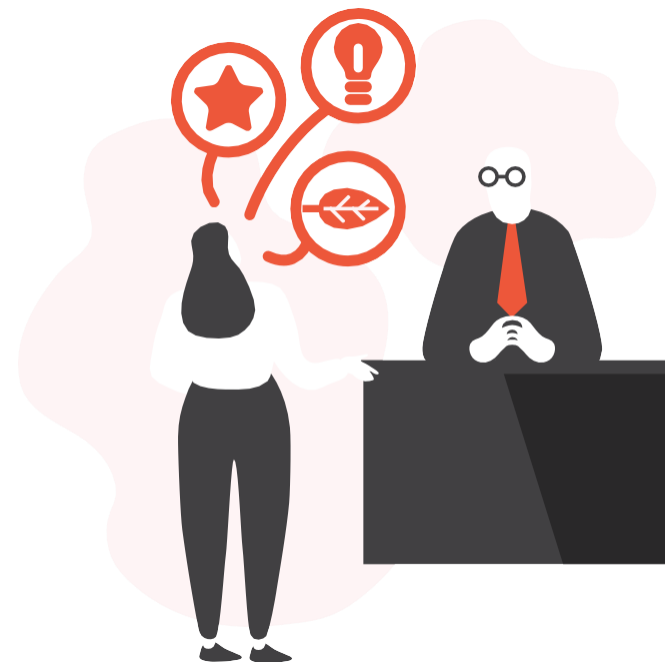
Există puncte-cheie pe parcursul metodologiei ecoinovației, când va trebui să prezentați argumente în favoarea investițiilor din partea companiei la implementarea ecoinovației și să decideți cum veți proceda în continuare. Primul dintre aceste puncte-cheie este de a obține aprobarea CEO-ului a cel puțin uneia dintre companiile-țintă, pentru a obține acces intern la companie.

PR.9

Prezența CEO beneficiile ecoinovației

Activitate complexă

Această activitate oferă îndrumări cu privire la modul în care puteți prezenta serviciile de ecoinovație CEO-ului uneia dintre companiile-țintă.



INTRĂRI

- Prezentarea lanțului valoric, din activitatea PR.6
Elaborați prezentarea lanțului valoric.
- Întâlnire programată cu reprezentanți ai conducerii de vârf din cadrul mai multor companii de pe piața-țintă, activitatea PR.8 *Planificați și implementați activități de implicare.*

PRODUSE

- Aprobare din partea CEO-ului pentru a trece la faza următoare a procesului STABILIRE STRATEGIE. Acest produs nu este utilizat în altă parte, dar este esențial pentru a vă permite să continuați.

PR.9 Prezența CEObeneficiile ecoinovației

Înainte de a vă întâlni cu CEO-ul, va trebui să decideți dacă veți face o prezentare pentru finanțarea serviciului complet de implementare a ecoinovației sau pur și simplu veți solicita permisiunea de a obține acces intern la companie, astfel încât să puteți continua activitățile de la etapa *STABILIRE STRATEGIE* (ce poate fi finanțată sau nu, în funcție de abordarea pe care decideți să o adoptați).

În scopul acestui manual, se presupune că la această etapă veți solicita permisiunea de a obține acces intern la companie, astfel încât să puteți continua activitățile de la etapa *STABILIRE STRATEGIE*. Mai jos veți găsi niște sugestii cu privire la subiectele ce trebuie incluse în prezentarea Dvs. pentru CEO. O mare parte din conținutul acestei prezentări se poate baza pe prezentarea lanțului valoric, dar ar trebui să fie orientată spre compania-țintă. Ar trebui să evitați repetarea conținutului generic, dacă CEO-ul a văzut prezentarea Dvs. anterioară a lanțului valoric.

PAȘI DE URMAT

Pregătiți o prezentare pentru CEO, urmând următoarea schiță:

- Scurtă prezentare a organizației Dvs. și a serviciilor pe care le oferă.
- Descrieți ce este ecoinovația.
- Evidențiați necesitatea ecoinovației, descriind unele dintre amenințările și oportunitățile cu prioritate ridicată pe care le-ați identificat.
- Discutați despre potențialele avantaje de afaceri ale ecoinovației pentru companie. Acestea se pot baza pe prezentarea lanțului valoric, dar trebuie adaptate, după posibilitate, la contextul specific al companiei.
- Furnizați exemple despre modul în care ecoinovația a adus beneficii altor companii. Studii de caz pot fi găsite în *Argument pentru ecoinovație* (UNEP, 2014), dar e de preferat

să furnizați exemple locale/naționale/regionale sau exemple din aceeași industrie din alte țări și propria experiență.

- Subliniați faptul că implementarea ecoinovației este o inițiativă strategică pe termen lung, ce va necesita sprijin continuu și angajamentul conducerii de vârf pentru a avea succes.
- Dacă este relevant, menționați parteneriatele pe care le-ați încheiat cu părțile interesate care vor asigura că aveți acces la competențele, abilitățile și cunoștințele necesare pentru a furniza un serviciu cuprinzător de implementare a ecoinovației.
- În cele din urmă, discutați pașii următori.

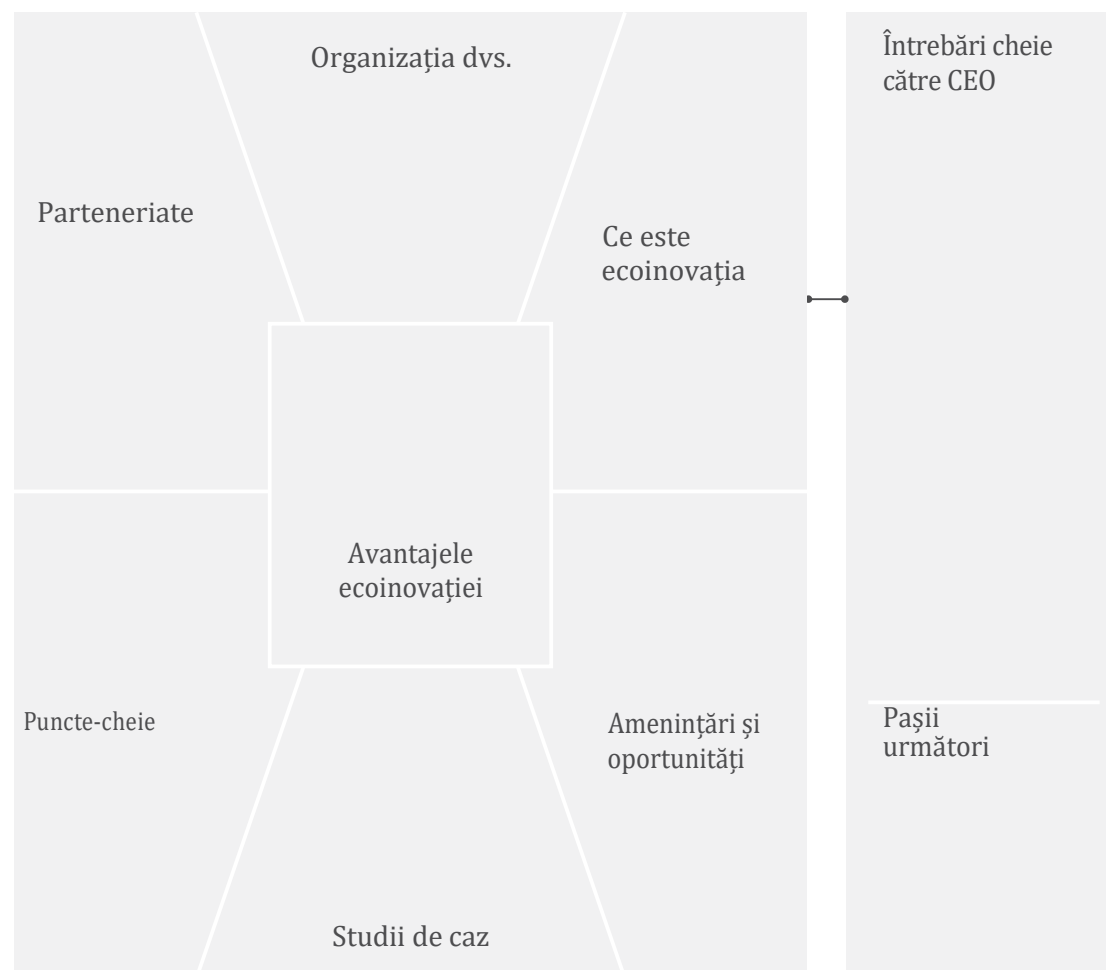
Când solicitați permisiunea de a continua activitatea, există o serie de întrebări-cheie pe care ar trebui să încercați să le adresați pentru a ajuta CEO-ul să ia o decizie (cu câteva răspunsuri generice):

- **Cum va beneficia compania dacă va trece la etapa următoare?** - Va fi formulată o strategie de afaceri ce va cuprinde viziunea pe termen lung pentru companie, precum și obiectivele strategice. Această strategie va fi utilizată pe tot restul procesului, pentru a ghida activitățile de ecoinovație.
- **Ce veți face?** - Veți efectua o evaluare preliminară, pentru a înțelege mai bine compania și pentru a identifica oportunități specifice pentru ecoinovație pe tot parcursul ciclului de viață al produselor acesteia. Prin urmare, se va revizui strategia de afaceri existentă, modelul de afaceri și punctele forte și punctele slabe operaționale. În baza informațiilor colectate, pentru companie se va propune o strategie de afaceri revizuită ce va încorpora ecoinovația.

PR.9 Prezența CEO beneficiile ecoinovației

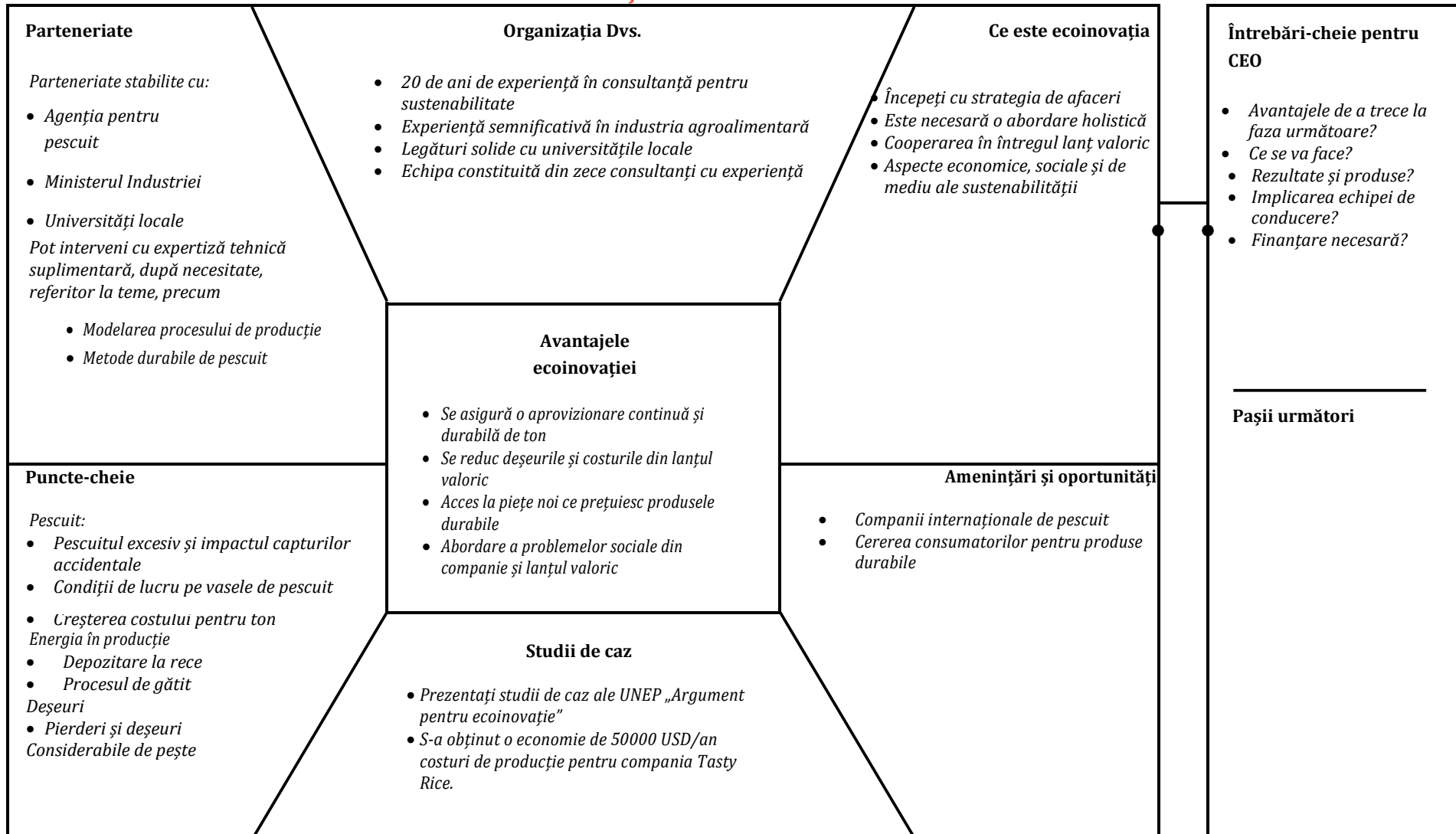
- **Care vor fi rezultatele și produsele?** - Un raport în care se vor rezuma concluziile din cadrul revizuirii strategiei și al atelierului de lucru și se va propune o strategie de afaceri revizuită pentru companie. Într-o ședință ulterioară, furnizorul de servicii va reveni pentru a prezenta constatările din cadrul raportului și pentru a discuta despre serviciile de asistență necesare pentru a permite implementarea strategiei în întreaga companie.
- **Câtă implicare este necesară din partea conducerii de vârf și a altor membri ai personalului?** - 1,5 ore cu CEO-ul pentru a revizui strategia de afaceri actuală, un atelier de lucru de o zi cu personalul-cheie din întreaga companie pentru a identifica punctele forte și punctele slabe operaționale. După finalizarea raportului, va fi organizată o întâlnire de o oră cu echipa de conducere pentru a prezenta constatările și o prezentare a serviciilor de implementare.
- **Veți necesita finanțare din partea companiei?** - Nu, nu la această etapă (a se vedea Sfaturi și recomandări).

Model Prezentare inițială pentru CEO



PR.9 Prezența CEObeneficiile ecoinovației

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE PREZENTARE ÎNȚĂLĂ PENTRU CEO



PR.9 Prezența CEO beneficiile ecoinovației

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

TREBUIE SĂ VĂ ÎNTÂLNIȚI CU CEO

La această etapă, este important să vă întâlniți cu CEO-ul companiei (și nu cu alți membri ai personalului, chiar dacă aceștia fac parte din conducerea de vârf), pentru a vă asigura că există interes și implicare chiar din partea conducerii companiei. Dacă CEO-ul nu este dispus să se întâlnească cu Dvs., acesta poate fi un semn că compania încă nu este pregătită pentru ecoinovație.

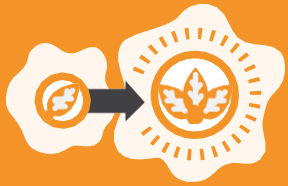
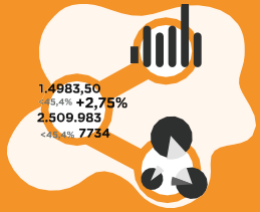
INTRODUCEȚI O TAXĂ

Dacă considerați că compania va obține o valoare semnificativă din munca pe care o desfășurați în faza STABILIRE STRATEGIE, este preferabil să percepeți o taxă ca pentru serviciu propriu-zis. În caz contrar, veți include costul pentru timpul petrecut pentru aceste activități în cheltuielile generale legate de vânzări și marketing.



Informații suplimentare în
Suplimentele privind industria
chimică și cea a metalelor





STABILIRE STRATEGIE

Scopul fazei STABILIRE STRATEGIE este de a folosi cunoștințele Dvs. despre punctele tari și punctele slabe ale companiei, despre oportunitățile și amenințările pentru aceasta cu scopul de a propune o nouă strategie de afaceri, având la bază ecoinovația, pentru a asigura progresul către un viitor durabil pentru companie

FAZA 2 — ST

STABILIRE STRATEGIE

PREZENTARE GENERALĂ

În faza STABILIRE STRATEGIE, scopul este de a înțelege amenințările și oportunitățile generale pentru piața-țintă și de a identifica amenințările și oportunitățile specifice cele mai relevante pentru companie. Acest lucru poate fi realizat printr-o evaluare preliminară cu colectarea de informații despre actuala strategie de afaceri, actualul model de afaceri și performanța operațională a companiei. Cu aceste informații puteți propune companiei o nouă strategie de afaceri ecoinovatoare.

PAȘI ȘI ACTIVITĂȚI

Pregătiți-vă pentru
evaluarea preliminară

Planificați
strategia de
colectare a datelor
ST.1

Înțelegeți actuala
strategie de afaceri

Intervievați CEO
ST.2

Înțelegeți modelul de
afaceri actual

Înțelegeți modelul
de afaceri actual
ST.3

Înțelegeți performanța operațională actuală

Efectuați un audit general
ST.4

Desfășurați un atelier de lucru/ interviuri cu personalul **ST.5**

Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate
ST.6

Analizați informațiile colectate

Efectuați o analiză SWOT
ST.7

Definiți viziunea companiei și obiectivele strategice ale noii strategii de afaceri

Elaborați o viziune pentru companie
ST.8

Definiți obiectivele strategice
ST.9

Definiți produsele, piețele și punctele de vânzare pentru noua strategie de afaceri

Generați idei privind noi produse, piețe și puncte de vânzare
ST.10

Evaluati ideile privind noi produse, piețe și puncte de vânzare
ST.11

Selectați ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare ce urmează a fi incluse în propunerea de strategie
ST.12

Obțineți aprobarea conducerii cu privire la noua strategie de afaceri

Efectuați o analiză individuală/de grup a propunerii de strategie de afaceri
ST.13

Prezentați CEO noua strategie de afaceri
ST.14

Analizați aspectele-cheie legate de gestionarea implementării
ST.15

PASUL

Pregătiți-vă pentru evaluarea preliminară

ACTIVITĂȚI

ST.1

Planificați strategia de colectare a datelor

PREZENTARE GENERALĂ

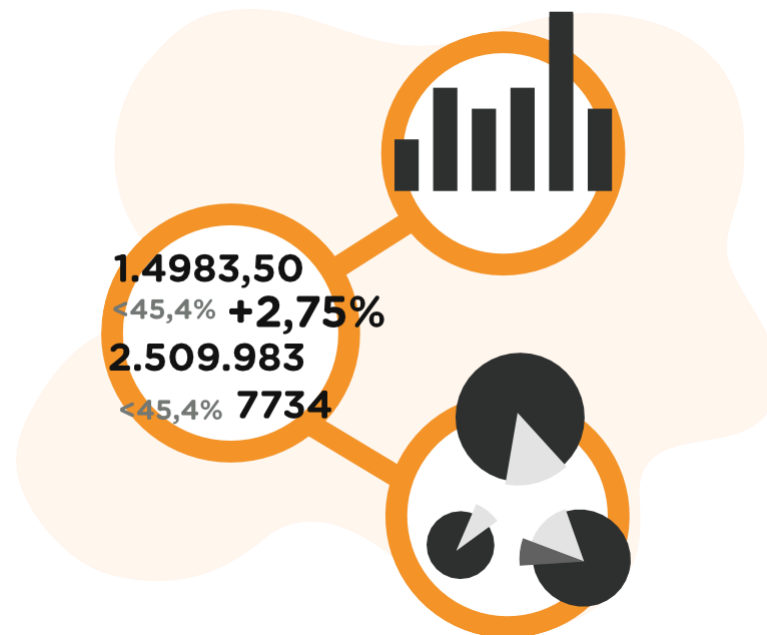
Scopul principal al evaluării preliminare este de a colecta informațiile necesare pentru a propune o nouă strategie de afaceri, corespunzătoare pentru companie. În special, va trebui să colectați date despre actuala strategie de afaceri, actualul model de afaceri și performanța operațională a companiei, precum și despre oportunitățile și amenințările specifice cu care se confruntă compania. Acest pas oferă îndrumări cu privire la tipurile de informații pe care trebuie să vă concentrați și vă sugerează modalități de a colecta informațiile respective.

ST.1

Planificați strategia de colectare a datelor

Activitate complexă

Această activitate vă ajută să vă planificați activitățile de colectare a datelor pentru evaluarea preliminară, dar să și luați în considerare opțiunea de a combina această activitate cu evaluarea aprofundată.



INTRĂRI

- Puncte-cheie legate de sustenabilitate pentru lanțul valoric, activitatea *PR.4 Identificați puncte-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric*

PRODUSE

- O listă detaliată a tipurilor de date pe care trebuie să le colectați, ce a fost revizuită și aprobată de persoana de contact din cadrul companiei. Acest produs nu este utilizat în mod specific mai târziu în proces, dar este important de a asigura colectarea eficientă și eficace a datelor.

ST.1 Planificați strategia de colectare a datelor

O parte semnificativă din timpul Dvs. în timpul fazei STABILIRE STRATEGIE va fi folosită pentru colectarea datelor ca parte a evaluării preliminare. Sunt câteva întrebări importante pe care ar trebui să le luați în considerare înainte de a începe orice activitate de colectare a datelor pentru a vă asigura că obțineți informațiile de care aveți nevoie într-un mod rapid și eficient atât pentru Dvs., cât și pentru companie. Gestionarea slabă a activităților de colectare a datelor ar putea duce la pierderea interesului din partea companiei și la abandonarea activităților de ecoinovație. Întrebările sunt:

Poate fi combinată evaluarea preliminară și evaluarea aprofundată?

O ipoteză de bază importantă în metodologie este că la această etapă a procesului nu veți primi finanțare din partea companiei. Dacă nu este așa și ați putut obține finanțare de la companie pentru această fază de activitate sau știți că veți continua cu alte faze ale metodologiei, atunci ar trebui să luați în considerare efectuarea unei evaluări aprofundate (descrisă în pasul „Înțelegeți mai detaliat performanța companiei efectuând o evaluare aprofundată”) și la această etapă. Evaluarea aprofundată necesită mai mult timp și efort atât din partea Dvs., în calitate de furnizor de servicii, cât și a personalului-cheie al companiei, dar va economisi timp în general și va permite de a obține rezultate de calitate mai bună, deoarece veți dispune de mai multe date ce vor sta la baza recomandărilor pentru schimbări strategice în cadrul companiei.

Ce date trebuie, de fapt, să colectați?

Există o mulțime de diverse tipuri de date ce ar putea fi relevante, însă decideți în prealabil care sunt cele mai importante, în baza unor factori, precum punctele-cheie legate de sustenabilitate și amenințările și oportunitățile pe care le-ați identificat în timpul fazei PREGĂTIRE.

Lista de verificare pentru colectarea datelor poate fi utilizată pentru a finaliza această activitate. Detalii despre listă sunt furnizate în această activitate.

Cine din cadrul companiei vă va ajuta să organizați activitățile de colectare a datelor?

În timpul evaluării preliminare, s-ar putea să fie necesar să organizați întâlniri și ateliere de lucru cu personalul-cheie al companiei. Pentru a facilita aceste activități, ar trebui să rugați CEO să numească o „persoană de contact” care să vă ajute. Această persoană va acționa ca principalul contact în cadrul companiei.

Persoană de contact ar trebui, în mod ideal, să cunoască profund compania, pentru a putea răspunde la întrebările Dvs. sau pentru a vă recomanda persoana potrivită din cadrul companiei pentru a vorbi despre un anumit subiect. Deși, s-ar putea să constatați că este numit un angajat mai tânăr să vă ajute. Persoana de contact va fi utilă în restul activităților Dvs. de implementare a ecoinovației.

După ce ați răspuns la fiecare dintre aceste trei întrebări, puteți explica planurile Dvs. conducerii superioare, astfel încât acestea să înțeleagă aproximativ cât timp și ce efort sunt necesare din partea companiei la faza respectivă.

ST.1 Planificați strategia de colectare a datelor

PAȘI DE URMAT

1. Revizuiți punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric, apoi parcurgeți lista posibilelor tipuri de date din Lista de verificare pentru colectarea datelor și decideți dacă acestea sunt necesare pentru a fi colectate.
2. Consultați lista de verificare pentru colectarea datelor cu persoana de contact din cadrul companiei pentru a confirma cum și când veți colecta datele necesare.

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor.

Model Strategie de colectare a datelor

Tip date	Am nevoie de acestea?
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

ST.1 Planificați strategia de colectare a datelor

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE STRATEGIE DE COLECTARE A DATELOR

Tip date	Am nevoie de acestea?
Viziunea actuală a companiei	✓
Obiective strategice actuale	✓
Produse, piețe și puncte de vânzare actuale	✓
Modelul de afaceri actual	✓
Principalii concurenți și ce oferă aceștia	
Diagramă flux a principalelor etape interne de producție	✓
Cine influențează cel mai mult costurile de producție	✓
Cine consumă cel mai mult materiale și apă (companie și în lanțul valoric)	
Cine consumă cel mai mult energie (companie și în lanțul valoric)	✓
Cine generează cel mai multe preocupări privind sănătatea și toxicitatea (companie și în lanțul valoric)	
Cine are cel mai mare impact social (companie și în lanțul valoric)	
Date privind veniturile din vânzări din ultimii trei ani	✓
Date privind profitul și pierderile din ultimii trei ani	
Numărul de angajați, inclusiv defalcarea pe rol/departament	✓
Detalii despre furnizorii-cheie	
Detalii despre partenerii-cheie și natura parteneriatului	✓
Detalii despre sistemul de management de mediu și social sau despre politicile existente	✓
Înțelegerea modului în care compania este privită de comunitatea locală, furnizori și clienți	✓
Detalii despre politicile și practicile companiei de promovare a inovației	
Detalii despre instalații și resurse pentru a sprijini cercetarea și dezvoltarea produselor	✓
Înțelegerea politicilor și a practicilor de achiziții publice pentru promovarea sustenabilității	

PASUL

Înțelegeți actuala strategie de afaceri

ACTIVITĂȚI

ST.2
Interviewați CEO

PREZENTARE GENERALĂ

Este esențial să aflați care este actuala strategie de afaceri a companiei pentru a înțelege mai bine contextul în care va trebui să aibă loc schimbarea strategică. Actuala strategie de afaceri va permite de a afla și unele informații utile despre cum se vede compania și cum își vede poziția sa în lume.

Actuala strategie de afaceri este înțeleasă prin revizuirea oricărei documentații oficiale despre strategia de afaceri existentă și prin realizarea unui interviu cu CEO-ul.

ST.2

Interviewați CEO

Activitate complexă

În această activitate, veți încerca să înțelegeți strategia actuală a companiei, revizuiind orice documentație oficială privind strategia și prin intermediul unui interviu cu CEO-ul.



INTRĂRI

- Principalele amenințări și oportunități pentru lanțul valoric, activitatea *PR.5 Identificați oportunitățile și amenințările generale din cadrul lanțului valoric.*
- Lista de verificare pentru colectarea datelor din activitatea *ST.1 Planificați strategia de colectare a datelor.*

PRODUSE

- Strategia de afaceri actuală, utilizată în activitatea *ST.7 Efectuați o analiză SWOT.*

ST.2 Interviewați CEO

Pentru a înțelege strategia de afaceri actuală a companiei poate fi utilizat *Modelul Strategiei de afaceri*. Elementele principale ale strategiei de afaceri înscrise în *model* sunt prezentate în Figura 6 și sunt explicate mai jos.

Viziunea companiei reprezintă o scurtă declarație despre companie și ce ar dori să atingă aceasta în următorii 5-10 ani.

Obiectivele strategice sunt obiective propuse pe 3-5 ani pentru companie, ce au fost definite pentru a aborda amenințările sau oportunitățile strategice și pentru a asigura că se realizează progrese pentru a realiza viziunea pe termen lung.

Strategia de afaceri trebuie să definească și piețele-țintă ale companiei, tipurile de produse și servicii oferite pe acele piețe și cum concurează compania pe acele piețe în termeni de puncte de vânzare utilizate. „Punctele de vânzare” sunt caracteristicile produsului și ale serviciului oferit de o companie sau caracteristicile companiei propriu-zise, care ar determina potențialii clienți să dorească să cumpere produsul de la compania respectivă. Punctele de vânzare descriu baza strategiei competitive a unei companii.

În Figura 6, liniile ce leagă diferitele elemente ale strategiei de afaceri sunt folosite pentru a sublinia faptul că fiecare dintre elemente este conectat la toate celelalte elemente și că acestea trebuie să fie consecvente și să interacționeze între ele.

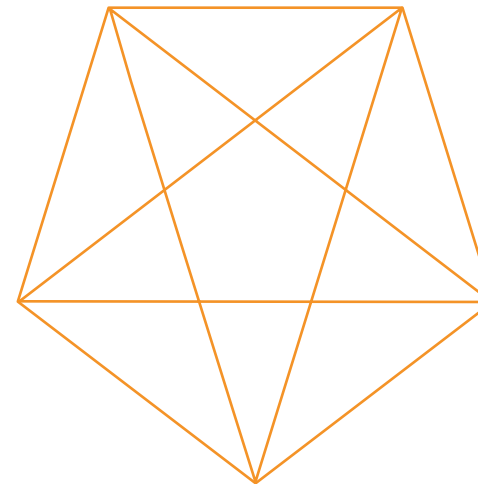
Atunci când se înregistrează inițial strategia de afaceri a companiei, este posibil ca unele elemente ale strategiei de afaceri să nu fi fost încă definite. De asemenea, este posibil ca problemele legate de sustenabilitate să nu facă parte din strategia de afaceri existentă. Aceasta nu este o problemă, deoarece Dvs. trebuie să asigurați că până la sfârșitul fazei *STABILIRE STRATEGIE*, compania va dispune de o strategie de afaceri completă, ce va integra considerente de sustenabilitate.

Viziune

Obiective

Piețe

Puncte de vânzare



Produse

Figura 6: Principalele elemente ale unei strategii de afaceri

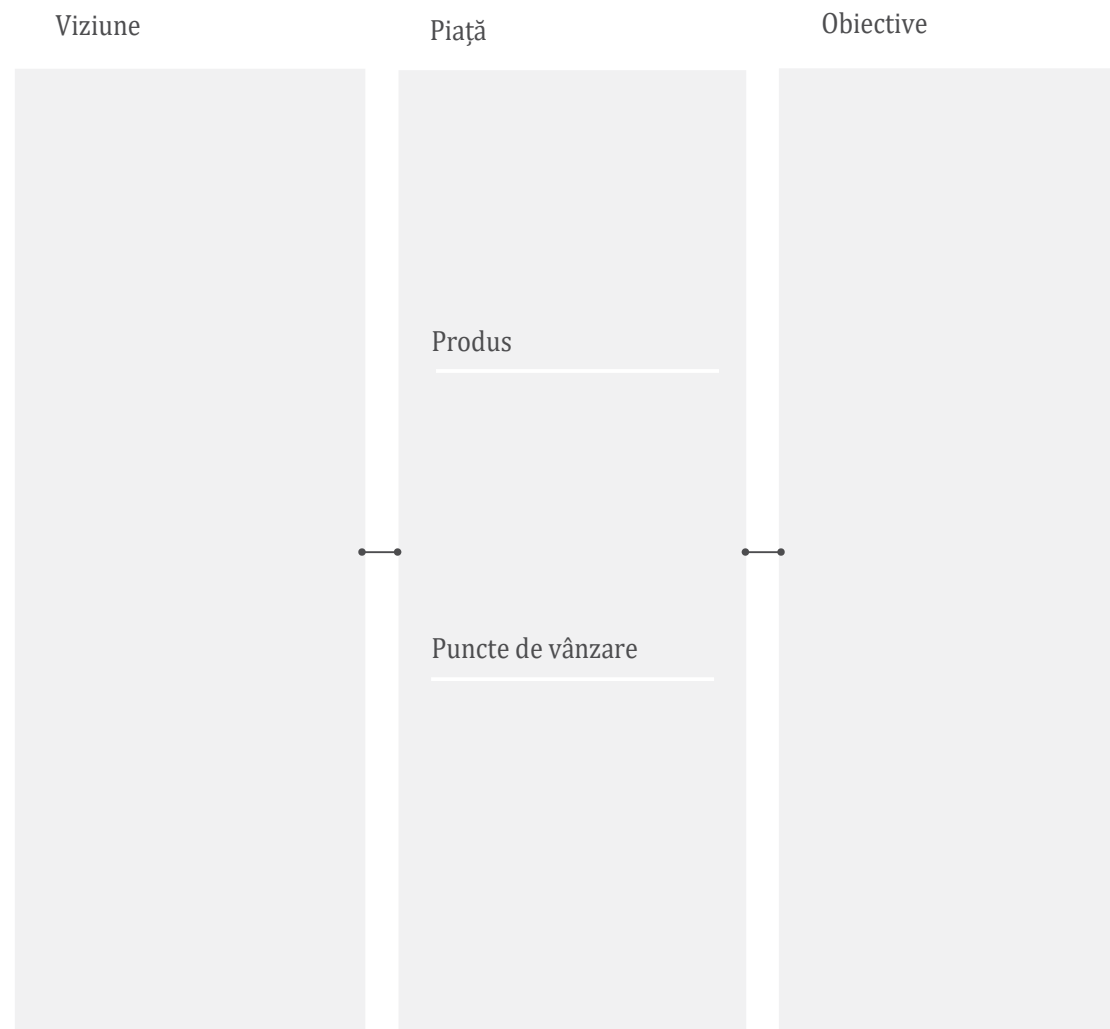
PAȘI DE URMAT

1. În unele companii, strategia de afaceri va fi prezentată formal într-o prezentare sau într-un fel de document, de ex., un „plan de cinci ani”. Dacă există o astfel de prezentare sau document, acestea ar trebui să vă furnizeze în mare parte informațiile necesare.
2. Cu toate acestea, în multe companii, strategia poate să nu fie prezentată formal și poate pur și simplu să rămână în mintea CEO-ului. Dacă este așa, va trebui să purtați o discuție cu proprietarul/CEO, pentru a afla mai multe despre strategie. Puteți folosi *modelul de Strategie de afaceri* pentru a vă ghida discuțiile și pentru a lua notițe. Principalele elemente ale modelului sunt după cum urmează:

ST.2 Interviewați CEO

- Viziunea - definește ce aspiră să atingă o companie în viitor, oferind inspirație angajaților și ghidând deciziile strategice.
 - Obiective strategice - oferă obiective specifice și tangibile pe termen scurt și mediu, ce vor permite companiei să avanseze către viziunea sa.
 - Piețe - oferă o descriere amplă a locului și cui își va vinde produsele și serviciile compania.
 - Produse - descrie ce vinde compania, indiferent dacă este un produs fizic sau un serviciu.
 - Atuuri - descrie caracteristicile produselor și serviciilor companiei pe care aceasta le consideră deosebit de atrăgătoare pentru potențialii clienți, în comparație cu oferta disponibilă de la concurenți. Consultați secțiunea Sfaturi și recomandări pentru exemple.
3. Interviewul cu CEO-ul poate fi o bună oportunitate de a valida cercetarea documentară pe care ați finalizat-o în timpul fazei *PREGĂTIRE*. Acest lucru poate fi realizat prin prezentarea punctelor-cheie legate de sustenabilitate, a amenințărilor și oportunităților pe care le-ați identificat în lanțul valoric. CEO ar putea confirma dacă punctele-cheie, amenințările și oportunitățile pe care le-ați identificat sunt relevante pentru companie. Aceasta poate genera discuții despre alte amenințări și oportunități mai specifice companiei, pe care ar trebui să le notați.
 4. După interview, ați putea transmite CEO o copie a *modelului de Strategie de afaceri* completat, pentru ca acesta să verifice dacă ați înțeles corect strategia de afaceri.

Model Strategie de afaceri



ST.2 Interviewați CEO

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE STRATEGIE DE AFACERI

Viziune

- *Nicio declarație de viziune nu este încă definită.*

Piață

- *Segmente de piață internă de comerț cu amănuntul de produse alimentare între întreprinderi, în valoare de cel puțin 100000 USD*
- *Segmente de piață de export de comerț cu ridicata de produse alimentare între întreprinderi, în valoare de cel puțin 200000 USD.*

Produs

- *Conserve de ton, disponibile în mai multe dimensiuni, în funcție de tipul de piață.*

Puncte de vânzare

- *Cost redus - încercați să oferiți cel mai mic cost pe kg.*
- *Viteză - Pentru piețele de export, încercați să controlați comenzile și să livrați mai repede decât concurenții*

Obiective strategice

- *A spori vânzările de produse la peste 1 milion de dolari în decurs de 3 ani (anul trecut vânzările au atins 680 000 de dolari).*
- *A rămâne în continuare producătorul de conserve de ton numărul unu pe piața internă.*

ST.2 Interviewați CEO

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

ATITUDINEA CEO-ului

În timpul interviului, ar trebui să încercați să înțelegeți care sunt convingerile și atitudinea CEO-ului. De ex., are interes personal față de problemele legate de sustenabilitate? Care este atitudinea acestuia față de inovație și risc? Caută soluții rapide sau dorește să investească în schimbări fundamentale pe termen lung?

PUNCTE DE VÂNZARE

TIPICE

Iată descrierea unor puncte de vânzare utilizate de obicei, ce ar putea apărea în discuțiile Dvs. cu CEO-ul:

LOW COST – Capabilitate de a susține cel mai mic cost global sau preț

CALITATE – Capabilitatea de a furniza produse sau servicii de cea mai înaltă calitate în raport cu specificațiile clienților

VITEZĂ – Capabilitatea de a oferi clienților produse/servicii mai rapid

SERVICIU – Capabilitatea de a ajuta consumatorii să utilizeze produsul/serviciul sau să ofere direct servicii de monitorizare

INOVAȚIE – Capabilitatea de a reinventa în continuu produsul/serviciul și de a fi primul pe piață cu noi concepte

SUSTENABILITATE – Capabilitatea de a furniza produse și servicii cu proprietăți îmbunătățite de sustenabilitate a ciclului de viață.

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Strategie de afaceri:

- Porter, M.E., 1980. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press, New York
- Andrews, K.R. 1997. The Concept of Corporate Strategy. In: Foss, N.J., 1997. Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective. Oxford University Press on Demand, p52.

— Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor

PASUL

Înțelegeți modelul de afaceri actual

ACTIVITĂȚI

ST.3

Înțelegeți modelul de afaceri actual

PREZENTARE GENERALĂ

Scopul acestui pas este de a colecta informații de bază despre actualul model de afaceri al companiei. Aceasta se poate realiza prin cercetare documentară și prin intermediul unui atelier de lucru cu personalul-cheie din companie. O bună înțelegere a modelului de afaceri actual vă va ajuta să vă informați propunerile de strategii de afaceri și propunerile de modele de afaceri mai târziu.

ST.3

Înțelegeți modelul de afaceri actual

Activitate complexă

Această activitate oferă îndrumări cu privire la înțelegerea modelului de afaceri actual al companiei prin cercetare documentară și prin intermediul unui atelier de lucru cu personalul-cheie.



INTRĂRI

- O bună înțelegere a *Modelului de afaceri Canvas*.
- Câteva exemple pregătite de model de afaceri Canvas complet.

PRODUSE

- Un model de afaceri Canvas completat pentru companie, utilizat în activitatea *ST.7 Efectuați o analiză SWOT*.

ST.3 Înțelegeți modelul de afaceri actual

Termenul „model de afaceri” este deseori interpretat în moduri diferite. În acest manual, se folosește următoarea definiție:

Un model de afaceri descrie modul în care o companie face afaceri. Acesta reflectă aspecte strategice, cum ar fi poziționarea strategică și obiectivele strategice într-un model conceptual ce stabilește în mod explicit modul în care funcționează o afacere. Modelul de afaceri servește ca un plan de construcție ce permite proiectarea și realizarea structurii de afaceri și a sistemelor ce constituie forma operațională și fizică a companiei (Osterwalder et al., 2005).

Înțelegerea detaliilor de bază ale modelului de afaceri al companiei poate fi facilitată prin utilizarea modelului de afaceri Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), ce a devenit rapid un cadru popular pentru descrierea unui model de afaceri. Modelul de afaceri Canvas vă permite să surprindeți elementele esențiale ale unui model de afaceri pe o coală de hârtie, într-un mod logic și ușor de explicat și de discutat cu alții. Aceste trăsături îl fac foarte util pentru susținerea inovației modelului de afaceri.

Modelul de afaceri al companiei poate fi înțeles prin completarea unui șablon al *Modelului de afaceri Canvas* (furnizat în această activitate). Acest lucru poate fi făcut individual ca cercetare documentară sau poate fi realizat ca un atelier de lucru opțional cu implicarea membrilor conducerii de vârf, cum ar fi directorul de marketing și directorul de producție, care, împreună, vor veni cu o imagine de ansamblu bună a companiei. O introducere în modelul de afaceri Canvas este furnizată în informațiile de bază.

PAȘI DE URMAT

1. Explicați participanților scopul întâlnirii – a obține o descriere completă a modelului de afaceri actual al companiei, astfel încât acesta să poată fi luat în considerare la elaborarea de noi propuneri de strategii de afaceri.
2. Prezentați modelul de afaceri Canvas, explicând ce conține fiecare element din bloc și oferiți câteva exemple.
3. Lucrați asupra fiecărui bloc, în jurul schiței, rugând participanții să completeze *șablonul Model de afaceri Canvas*.
4. Odată ce acesta este completat, rugați participanții să revizuiască modelul în ansamblu și să identifice ceea ce consideră a fi cele mai importante puncte forte și puncte slabe ale modelului de afaceri actual.

ST.3 Înțelegeți modelul de afaceri actual

STUDIU DE CAZ EXEMPLU AL MODELULUI DE AFACERI CANVAS

Parteneri-cheie <i>Pescari</i> <i>Mecanic (pentru întreținerea vehiculului)</i> <i>Furnizori de echipamente de prelucrare</i>	Activități-cheie <i>Achiziționarea tonului</i> <i>Prelucrarea tonului</i> <i>Distribuție</i>	Propuneri de valoare <i>Ton conservat de înaltă calitate, cu termen de valabilitate lung</i>	Relații cu clienții <i>Serviciu personal de asistență telefonică pentru clienți</i>	Segmente de clienți <i>Distribuitori locali</i> <i>Angroșiști</i> <i>Lanțuri internaționale de supermarketuri</i>
	Resurse-cheie <i>Cumpărători cu experiență</i> <i>Personal de procesare rapid și eficient</i> <i>Instalație de prelucrare a tonului</i> <i>Flota de vehicule</i>		Canale <i>Forța de vânzare</i>	
Structura costurilor <i>Achiziționarea tonului</i> <i>Muncă</i> <i>Energie</i> <i>Combustibil pentru vehicule</i>			Fluxuri de venituri <i>Vânzări conserve de ton</i>	

ST.3 Înțelegeți modelul de afaceri actual

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

ÎNȚELEGEȚI CANVAS

Pentru a înțelege rezultatele, poate fi util să realizați modelului de afaceri Canvas în format digital editabil pentru a fi analizat ulterior sau revizuit. Acest lucru se poate face recreând modelul Canvas pe o foaie de calcul sau într-o aplicație de prezentare. În timpul atelierului de lucru, cel mai bine este să folosiți o foaie mare de hârtie pentru lucra asupra modelului, astfel încât toată lumea să poată participa la activitate. Puteți scrie fie direct în blocuri, fie să folosiți note adezive. Acestea din urmă oferă mai multă libertate de deplasare/eliminare/refolosire a elementelor pe măsură ce progresează atelierul. După terminarea atelierului, puteți înregistra rezultatele în format digital.

ÎNDRUMĂRI PRIVIND CANVAS

Modelul original prevede, de asemenea, o serie de întrebări, ce vă pot ajuta să înțelegeți ce informații sunt necesare în fiecare bloc al pânzei.

ÎNCEPEȚI CU PERSPECTIVA CLIENTULUI

De multe ori este mai ușor să completați modelul începând cu perspectiva clientului (totul în jumătatea dreaptă a modelului) și să lucrați până la „capăt” (totul în jumătatea stângă).

INFORMAȚII GENERALE

Ce este modelul de afaceri Canvas?

Modelul Canvas constă din nouă blocuri, fiecare dintre acestea reprezentând un element-cheie al modelului de afaceri. Toate cele nouă blocuri ale modelului trebuie completate pentru a descrie un model de afaceri complet, deși importanța relativă a fiecărui bloc va varia în funcție de modelul de afaceri. Fiecare bloc are un titlu ce specifică aspectul modelului de afaceri ce ar trebui descris de către utilizator în acel bloc.

Pe pagina următoare veți vedea un model Canvas de bază, unde au fost adăugate numere pentru a arăta ordinea în care acestea sunt explicate în textul de mai jos (cu definiții pentru fiecare bloc furnizat de Osterwalder & Pigneur cu font italic).

1. **Segmente de clienți:** *Acest element definește diferitele grupuri de persoane sau organizații pe care o întreprindere își propune să le acopere și să le deservească.* Există diferite tipuri de segmente de clienți pe care ați putea alege să le abordați. Dacă se pune accentul pe „piața de masă”, acest lucru necesită, în general, soluții cu costuri mai mici și volume mai mari de producție. O „piață de nișă” se concentrează pe un segment de clienți cu cerințe diferite față de piața de masă, care ar putea fi dispuși să plătească un preț mai mare pentru o soluție corespunzătoare. O piață de nișă este adesea un punct de plecare excelent pentru noile companii. În cele din urmă, o abordare de „piață diversificată” încearcă să acopere mai multe segmente de clienți diferiți în același timp și necesită capacitatea de a putea oferi personalizarea soluției furnizate.
2. **Propunere de valoare:** *Acest element descrie pachetul de produse și servicii ce creează valoare pentru un anumit segment de clienți.* Este elementul central al modelului Canvas și este adesea considerat cel mai important aspect al unui model de afaceri. În acest bloc, ne confruntăm cu segmentele de clienți și ne punem două întrebări:

ST.3 Înțelegeți modelul de afaceri actual

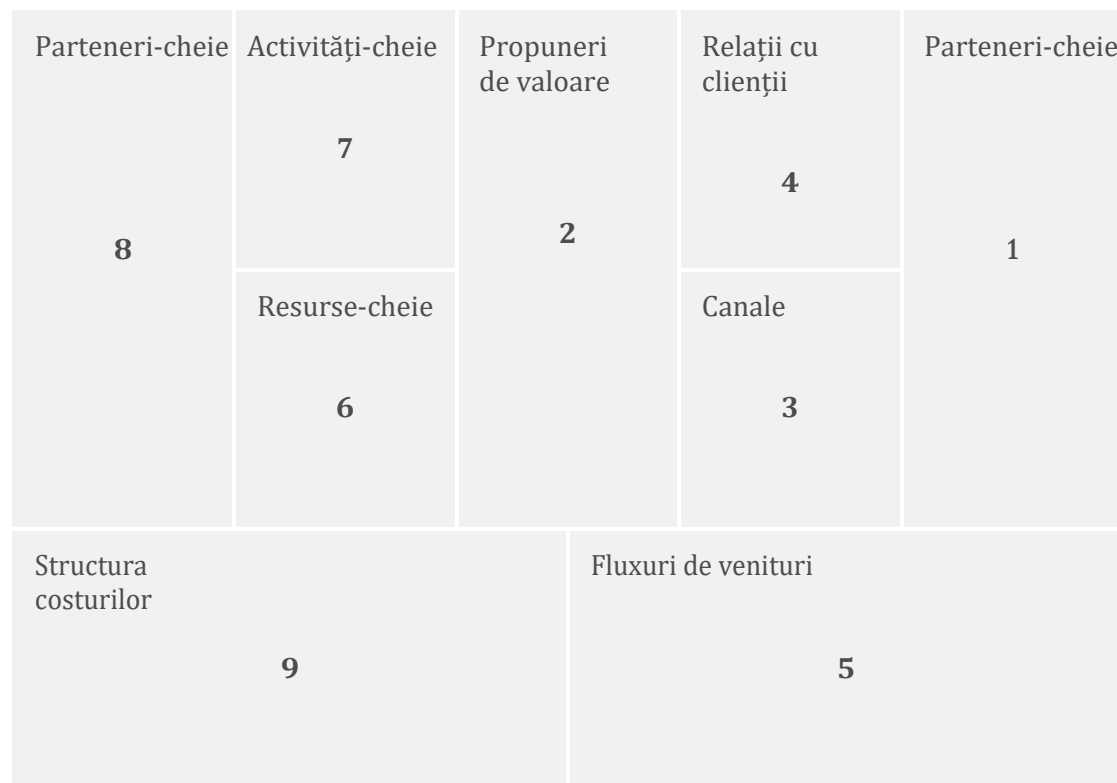
„Ce produse și servicii oferim clienților noștri?” - aceasta este descrierea simplă, faptică, a combinației de produse și servicii oferite de o companie. A doua întrebare este „Care este câștigul clientului nostru după ce obține produsele și serviciile noastre sau cum îi ușurează acestea povara?”.

Pentru a răspunde la această întrebare este necesară o bună înțelegere a motivului pentru care clienții cumpără produsele și serviciile noastre.

Propunerea de valoare trebuie fie să contribuie la crearea de câștiguri pentru client (de ex., o cutie de ton aduce clienților câștigul exprimat prin satisfacția foamei, în calitate de hrană cu un gust plăcut), fie contribuie la ameliorarea durerilor (de ex., asigurarea auto reduce povara financiară a clientului dacă vehiculul său este deteriorat într-un accident sau este furat). Propunerea de valoare ar trebui revizuită frecvent pentru a asigura că rămâne a fi valabilă și relevantă în condițiile pieței în continuă schimbare.

3. **Canale:** Acest element de bază descrie modul în care o companie comunică cu segmentele de clienți și cum ajunge la acestea pentru a furniza o propunere de valoare. Subiectele acoperite în acest bloc includ comunicarea informațiilor pre-vânzare (adică, de unde va auzi clientul despre produs și cum va înțelege ce beneficii îi va aduce acesta?), mecanismul de cumpărare și livrare a produsului sau serviciului (adică, cum va cumpăra clientul produsul și va asigura că acesta să fie livrat clientului?), precum și activități post-vânzare (adică, cum va accesa clientul serviciile de asistență/întreținere și cum îi vom livra aceste servicii?). De menționat că parteneriatul cu alte organizații poate fi un mod rapid și rentabil de a construi o gamă completă de canale necesare (de ex., distribuitor, comerciant cu amănuntul, organizație de întreținere etc.). Consultați blocul Parteneriate-cheie pentru detalii suplimentare.

Șablon Model de afaceri Canvas



ST.3 Înțelegeți modelul de afaceri actual

4. **Relații cu clienții:** *Acest element descrie tipurile de relații pe care o companie le stabilește cu anumite segmente de clienți.* Este important de a înțelege ce vrea să realizeze compania prin relațiile sale cu clienții și care sunt așteptările clientului. Pe o piață în creștere rapidă, scopul companiei poate fi de a atrage clienți noi și de a construi cote de piață. Pe o piață matură, accentul s-ar putea pune pe reținerea clienților existenți. Cealaltă considerație este ce așteaptă clientul de la relația sa cu compania. Segmentele de clienți, care sunt foarte sensibile la preț, pot folosi cu plăcere autoservirea sau servicii automate (de ex., Internet bankingul disponibil pentru clienții medii ai băncii), iar dacă vizați segmente de clienți de top, clientul se poate aștepta la un nivel mai ridicat de interacțiune umană, precum și la un serviciu mai personalizat și o relație mai solidă cu compania (de ex., bancher dedicat, disponibil pentru clienții cu valoare netă ridicată).
5. **Fluxuri de venituri:** *Acest element reprezintă banii pe care o companie îi generează din fiecare segment de clienți (din venituri trebuie scăzute costurile pentru a crea câștiguri).* Compania trebuie să decidă dacă va realiza vânzări unice ale unui produs fizic sau va da în chirie acel produs sau va cere clienților să plătească pentru utilizarea produsului? Astfel de decizii trebuie să se bazeze pe o bună înțelegere a aspectului care este apreciat de către client în legătură cu produsul sau serviciul Dvs. și cât sunt dispuși să plătească în acest sens. Personalul implicat în vânzări și marketing ar trebui să poată oferi o bună perspectivă a clienților cu privire la acest aspect, dar pot fi necesare și cercetări de piață atunci când este vorba de produse noi sau inovații semnificative ale unor produse existente.
6. **Resurse-cheie:** *Acest element descrie cele mai importante active, necesare pentru ca un model de afaceri să funcționeze.* Acest lucru se poate referi la materiile prime de bază, utilizate pentru fabricarea produsului, persoanele angajate de companie și care sunt importante pentru succesul său sau resursele financiare ce permit companiei să investească în cercetare și dezvoltare. Resursele intelectuale, cum ar fi brevetele și mărcile comerciale, pot fi și ele foarte importante, deoarece pot fi utilizate pentru a vă proteja modelul de afaceri de replicare din partea concurenților.
7. **Activități-cheie:** *Acest element descrie cel mai important lucru pe care trebuie să îl facă o companie pentru ca modelul său de afaceri să funcționeze.* Ar putea fi vorba de dezvoltarea de noi produse, procese de producție, rezolvarea problemelor sau chiar crearea unei platforme sau rețele.
8. **Parteneriate-cheie:** *Acest element descrie rețeaua de furnizori și parteneri care contribuie la buna funcționare a unui model de afaceri.* Pentru ca un parteneriat să aibă succes, toate părțile trebuie să vadă un beneficiu clar în afaceri pentru a participa în acestea și să aibă stimulente pentru a asigura că vor furniza cele convenite în temeiul contractului de parteneriat. Motivele de a se implica în parteneriate includ: lucrul cu un revânzător sau distribuitor pentru a intra pe piețe geografice noi; parteneriatul cu o companie pe o piață conexă pentru a oferi un sistem mai integrat de servicii clienților (de ex., operator hotelier stabilește parteneriat cu o companie de taxi pentru a oferi clienților hotelului transferul de la aeroport, rezervat în prealabil); colaborarea cu un centru de cercetare universitar pentru a avea acces la noi tehnologii și proprietate intelectuală etc.
9. **Structura costurilor:** *Acest element descrie toate costurile suportate pentru operarea unui model de afaceri.* Costurile pot fi „fixe”, nu depind de numărul de produse vândute sau de serviciile livrate (de ex., chirie și salarii) sau „variabile”, costurile cresc cu volumul de produse sau servicii livrate (de ex., costurile

ST.3 Înțelegeți modelul de afaceri actual

energetice ale procesului de producție, costurile materiei prime etc.). Merită de menționat în acest bloc orice beneficii „economii de scară” pe care le oferă modelul de afaceri (de ex., reducere la comenzile mari de materii prime).

Referințe și resurse

Model de afaceri Canvas:

- Osterwalder,A.,&Pigneur,Y.(2010).Businessmodelgeneration:a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley, London.
- Modelul de afaceri Canvas poate fi descărcat de aici: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf
- Exemplu de model de afaceri Canvas, utilizat pentru a analiza modelul de afaceri al Nespresso. Disponibil la:<http://hbr.org/web/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything/sketch-out-your-hypothesis>

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor



PASUL

Înțelegeți performanța operațională actuală

ACTIVITĂȚI

ST.4

Efectuați un audit general

ST.5

Desfășurați un atelier de lucru/interviuri cu personalul

ST.6

Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

PREZENTARE GENERALĂ

Există trei activități pe care le puteți finaliza pentru a contribui la o mai bună înțelegere a activității operaționale: auditul general, interviuri cu personalul sau un atelier de lucru cu personalul și actualizarea punctelor-cheie legate de sustenabilitate, utilizând *modelul Gândire bazată pe ciclul de viață*.

Scopul general este de a colecta date despre punctele forte și punctele slabe ale companiei, astfel încât acestea să poată fi luate în considerare în analiza strategică și dezvoltarea de noi propuneri pentru strategia de afaceri.

ST.4

Efectuați un audit general

Necesită dialog

Această activitate vă va ajuta să înțelegeți mai bine activitățile operaționale ale companiei și să identificați punctele forte și punctele slabe după o vizită a principalelor terenuri și clădiri.



INTRĂRI

- Listă de verificare pentru colectarea datelor din activitatea *ST.1 Planificați strategia de colectare a datelor*.

PRODUSE

- Cel puțin cinci exemple de puncte „forte”, cât și de „puncte slabe” în cadrul performanței operaționale a companiei. Acest produs este utilizat în activitatea *ST.7 Efectuați o analiză SWOT*.

ST.4 Efectuați un audit general

Un bun punct de plecare pentru colectarea datelor despre performanța operațională actuală a companiei este un audit general al operațiunilor companiei, ghidat de către persoana de contact – membru al personalului. Sugestii cu privire la lucrurile cărora trebuie să le acordați atenție și întrebările pe care trebuie să le adresați persoanei de contact în timpul acestei vizite sunt furnizate în *modelul Ghid de audit general*.

PAȘI DE URMAT

1. Înainte de vizită, citiți ghidul de audit furnizat și adăugați câteva întrebări specifice la care ați dori să primiți răspuns.
2. În timpul vizitei, utilizați ghidul pentru a iniția discuții și a colecta informații suplimentare.
3. După vizită, înscrieți în modelul Ghidului de audit general:
 - Observații-cheie
 - Cel puțin cinci puncte forte în performanța operațională a companiei
 - Cel puțin cinci puncte slabe în performanța operațională a companiei.

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor

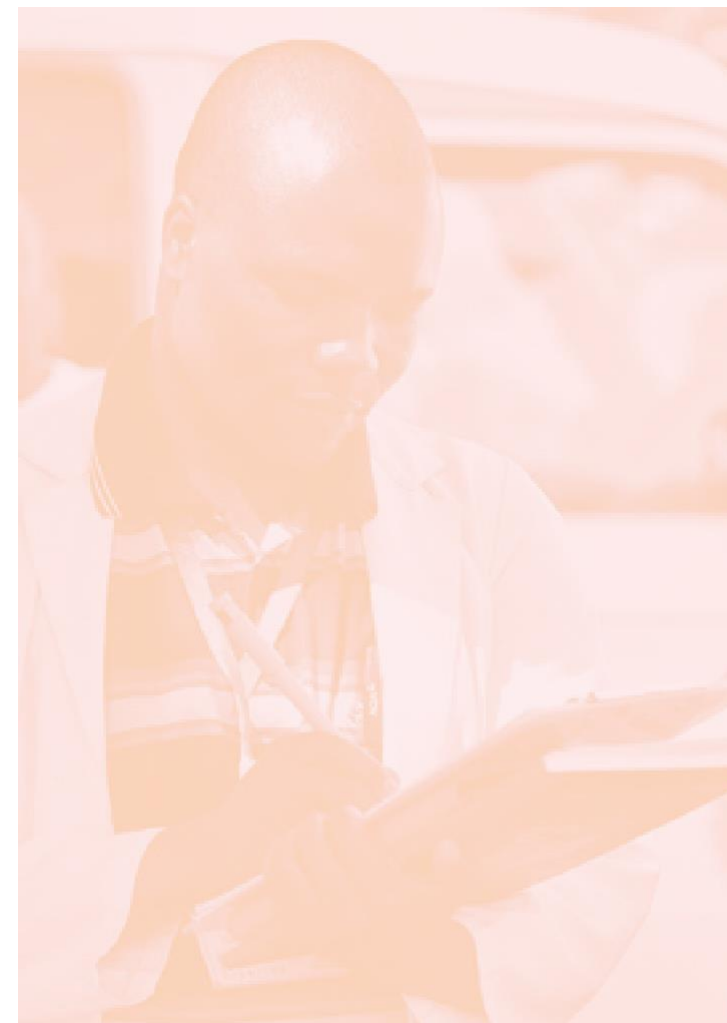
Model Ghid pentru audit general

Întrebări-cheie		Pagina 2	
Început vizită	Producție — principalele procese	Producție — ieșire marfă	Proiectare & Inginerie
Producție — intrare marfă	Achiziționare	Vânzări & Marketing	Management

ST.4 Efectuați un audit general

Șablon Rezultate ale auditului general

Aspecte generale	Observații-cheie		
	Producție — intrare marfă	Producție - principalele procese	Producție - ieșire marfă
Vânzări & Marketing	Proiectare & Inginerie	Achiziționare	Management
Puncte forte operaționale		Puncte slabe operaționale	



ST.4 Efectuați un audit general

STUDIUL DE CAZ EXEMPLU PAȘI PENTRU UN AUDIT GENERAL

Început vizită

- Rugați să vi se arate localurile de producție într-o ordine logică, de la „intrare marfă”, apoi fiecare etapă a procesării, până la „ieșire marfă”.
 - Câți oameni lucrează pentru companie?
 - Care este echilibrul de gen în rândul forței de muncă?
 - Care a fost cifra de afaceri a companiei anul trecut?
 - Crește compania (venituri și personal)?
- Care ar fi alte întrebări ce ar putea fi relevante și pentru contextul Dvs.?
- *În ce domeniu compania se confruntă în activitatea sa cu cea mai mare provocare în acest moment?*

Producție – Intrare mărfuri

- Care sunt principalele tipuri de livrări pe care le primiți?
 - Dispuneți de un sistem de control al calității pentru a inspecta mărfurile la sosire?
 - Ați avut vreodată probleme cu mărfuri de calitate proastă?
- Care ar fi alte întrebări ce ar putea fi relevante și pentru contextul Dvs.?
- Se pierde mult ton între piață și fabrică?
 - Unde este depozitat tonul înainte de prelucrare? Într-un depozit frigorific?

Producție – Principalele procese

- Schițați o diagramă simplă a etapelor principale ale procesului în timp ce parcurgeți localurile de producție. Acest lucru vă poate ajuta să înțelegeți în ansamblu procesul și să identificați unele etape din cadrul procesului, care s-ar putea să nu vă fi fost prezentate.
 - Căutați exemple de deșeuri (materiale, energie, apă, timp)
 - Care dintre etapele procesului de producție utilizează cele mai multe materiale/energie/apă/substanțe chimice?
 - Ce părți ale procesului de producție sunt cele mai problematice?
 - Care sunt principalii factori ce contribuie la costurile de producție?
- Care ar fi alte întrebări ce ar putea fi relevante și pentru contextul Dvs.?
- *Câte accidente s-au produs în rândul lucrătorilor în ultimele 12 luni?*
 - *Ce se întâmplă cu carnea întunecată, oasele, măruntaiele de la ton etc.?*
 - *Cine monitorizează procesele de producție?*

Achiziționare

- Care sunt cei mai importanți furnizori ai companiei?
 - Există vreo problemă cu furnizorii în prezent?
 - Este luată în considerație în deciziile Dvs. de achiziție performanța durabilă?
- Care ar fi alte întrebări ce ar putea fi relevante și pentru contextul Dvs.?
- *Cum se obține tonul?*
 - *Există îngrijorări cu privire la prețul sau disponibilitatea tonului?*

ST.4 Efectuați un audit general

Producție - ieșire mărfuri

- Ce se întâmplă cu produsul la ieșire și până la sosire la utilizatorul final?
- Ce mijloace de transport sunt utilizate?
- Dispune compania de propriul sistem de distribuție sau se bazează pe un furnizor terț?

Care ar fi alte întrebări ce ar putea fi relevante și pentru contextul Dvs.?

- *Există multe pierderi de produse între fabrică și detailist?*
- *Care este cea mai mare distanță parcursă la livrare?*
- *Camioanele fac retur cu contraîncărcătură?*

Vânzări și marketing

- Care sunt cele mai importante linii de produse și piețe pentru companie?
- Cum funcționează liniile de produse-cheie în acest moment?
- Cine sunt cei mai importanți clienți pe aceste piețe?
- Cum vă ocupați de marketing și vindeți produsele Dvs.?

Care ar fi alte întrebări ce ar putea fi relevante și pentru contextul Dvs.?

- *Dispuneți de certificarea „Dolphin Friendly” („Prietenos delfinului”) pentru produsul Dvs.?*
- *Cum se gestionează mixul de produse B2B și B2C?*

Proiectare și inginerie

- Vă ocupați personal de proiectarea propriilor produse sau le fabricați conform specificațiilor clientului?
- Aveți unități de cercetare și dezvoltare la fața locului?
- Țineți cont de aspectele legate de sustenabilitate când proiectați noi produse?
Care ar fi alte întrebări ce ar putea fi relevante și pentru contextul Dvs.?

- *Dispuneți de experiență de inovație în designul ambalajului/cutieii?*
- *Cum este gestionată mentenanța tehnică?*

Management

- Cine este responsabil în cadrul companiei pentru gestionarea aspectelor de sustenabilitate?
- Utilizați un sistem de management al mediului?
- Care este echilibrul de gen în cadrul echipei de conducere?
- Ce politici au fost implementate pentru a spori gradul de conștientizare a aspectelor de gen în cadrul forței de muncă și pentru a promova egalitatea de gen?
- Există modalități prin care personalul își poate exprima îngrijorarea cu privire la problemele de sănătate și siguranță sau cu privire la condițiile generale de muncă?
- Cum este privită compania de comunitatea locală?
- Care a fost cea mai semnificativă inovație în cadrul companiei în ultimii 5 ani? Cine a fost implicat în aceasta?
Care ar fi alte întrebări ce ar putea fi relevante și pentru contextul Dvs.?
- *Există indicatori pentru a evalua performanța sustenabilității?*
- *Ce acțiuni întreprindeți în prezent pentru a aborda impactul companiei în termeni de sustenabilitate?*

ST.4 Efectuați un audit complet

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PAȘI PENTRU UN AUDIT GENERAL

Observații-cheie			
Aspecte generale <ul style="list-style-type: none"> Nu se colectează date privind deșeurile de materiale sau consumul de energie, în ciuda creșterii prețului la ton și a consumului considerabil de energie 	Producție - intrare mărfuri <ul style="list-style-type: none"> Unii pești nu pot fi utilizați când ajung la fabrică, din cauza lipsei refrigerării în tranzit Doar un eșantion mic de pește este verificat înainte de a accepta livrări noi Locuitorii din preajmă s-au plâns de zgomotul de dimineață din cauza livrărilor 	Producția - principalele procese <ul style="list-style-type: none"> Unii pești au fost iroșiți după gătit din cauza procesului incorrect de gătit Prelucrarea manuală a tonului bine optimizată datorită forței de muncă calificate și loiale Majoritatea (85%) din personalul de producție sunt femei Directorul de producție urmează să se pensioneze în curând 	Producție - ieșire mărfuri <ul style="list-style-type: none"> Întârzieri ocazionale în livrări din cauza managementului slab al logisticii Paletizarea și ambalarea proastă rezultă uneori în reclamații din partea clienților cu amănuntul cu privire la cutiile deteriorate
Vânzări & Marketing <ul style="list-style-type: none"> Echipa de vânzări și marketing este competentă în lansarea promoțiilor noi, bine direcționate, pentru a crește vânzările 	Proiectare și inginerie <ul style="list-style-type: none"> Nu există capacitate internă pentru inovație în ambalaj Un inginer responsabil de mentenanță - producția întârzie, dacă echipamentul nu funcționează și inginerul nu este disponibil 	Achiziționare <ul style="list-style-type: none"> Costul tonului crește constant Personal responsabil de achiziții cu experiență - au relații bune cu pescarii. 	Management <ul style="list-style-type: none"> Nu sunt femei în conducerea de vârf Comunicare bună între personalul de conducere și cel operațional Se măsoară și se monitorizează deja o serie de indicatori de performanță
Puncte forte operaționale <ol style="list-style-type: none"> Procesare manuală a tonului bine optimizată, datorită forței de muncă calificate și loiale Echipă de vânzări și de marketing eficientă, inovatoare și adaptabilă bună comunicare între personalul de conducere și cel operațional Personal cu experiență în achiziții - au relații bune cu pescarii Se măsoară și se monitorizează deja o serie de indicatori de performanță 		Puncte slabe operaționale <ol style="list-style-type: none"> Directorul de producție urmează să se pensioneze într-un an Nu există capacitate internă pentru inovarea ambalajului Pierderea de pește și produse între punctul de livrare și sosirea la client Nu sunt femei în conducerea de vârf Nu se colectează date privind deșeurile de materiale sau consumul de energie 	

ST.5

Desfășurați un atelier de lucru/interviuri cu personalul

Activitate complexă

Această activitate se bazează pe interviuri sau pe un atelier de lucru cu personalul companiei pentru a obține din partea acestora date cu privire la punctele forte și punctele slabe ale companiei.



INTRĂRI

- Lista de verificare pentru colectarea datelor din activitatea *ST.1 Planificați strategia de colectare a datelor*.
- Puncte tari și puncte slabe operaționale, identificate în activitatea *ST.4 Efectuați un audit general*.

PRODUSE

- Cel puțin cinci puncte forte și cinci puncte slabe în cadrul performanței operaționale a companiei (dacă vreunul dintre acestea a fost evidențiat anterior în cadrul auditului general, încercați să le înțelegeți mai bine desfășurând interviuri). Acest produs este utilizat în activitățile *ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate* și *ST.7 Efectuați o analiză SWOT*.

ST.5 Desfășurați un atelier de lucru/interviuri cu personalul

Următorul pas al activității de colectare a datelor este monitorizarea problemelor identificate în cadrul auditului general și investigarea noilor domenii de performanță operațională, ce ar putea fi relevante pentru activitățile de ecoinovație. Acest lucru se poate face fie prin interviuri cu angajați individuali, fie în cadrul unui atelier de lucru. Desfășurarea unui atelier este opțională, deoarece nu este întotdeauna posibilă organizarea acestui tip de reuniune din cauza constrângerilor de timp, dar și practice. Avantajele unui atelier față de interviurile individuale constau în faptul că un atelier poate fi mai eficient în timp și poate contribui la creșterea interesului și a angajamentului din partea personalului. Avantajul interviurilor individuale față de un atelier este că evitați riscul ca o persoană să domine reuniunea și e posibil să discutați mai detaliat despre subiecte interesante.

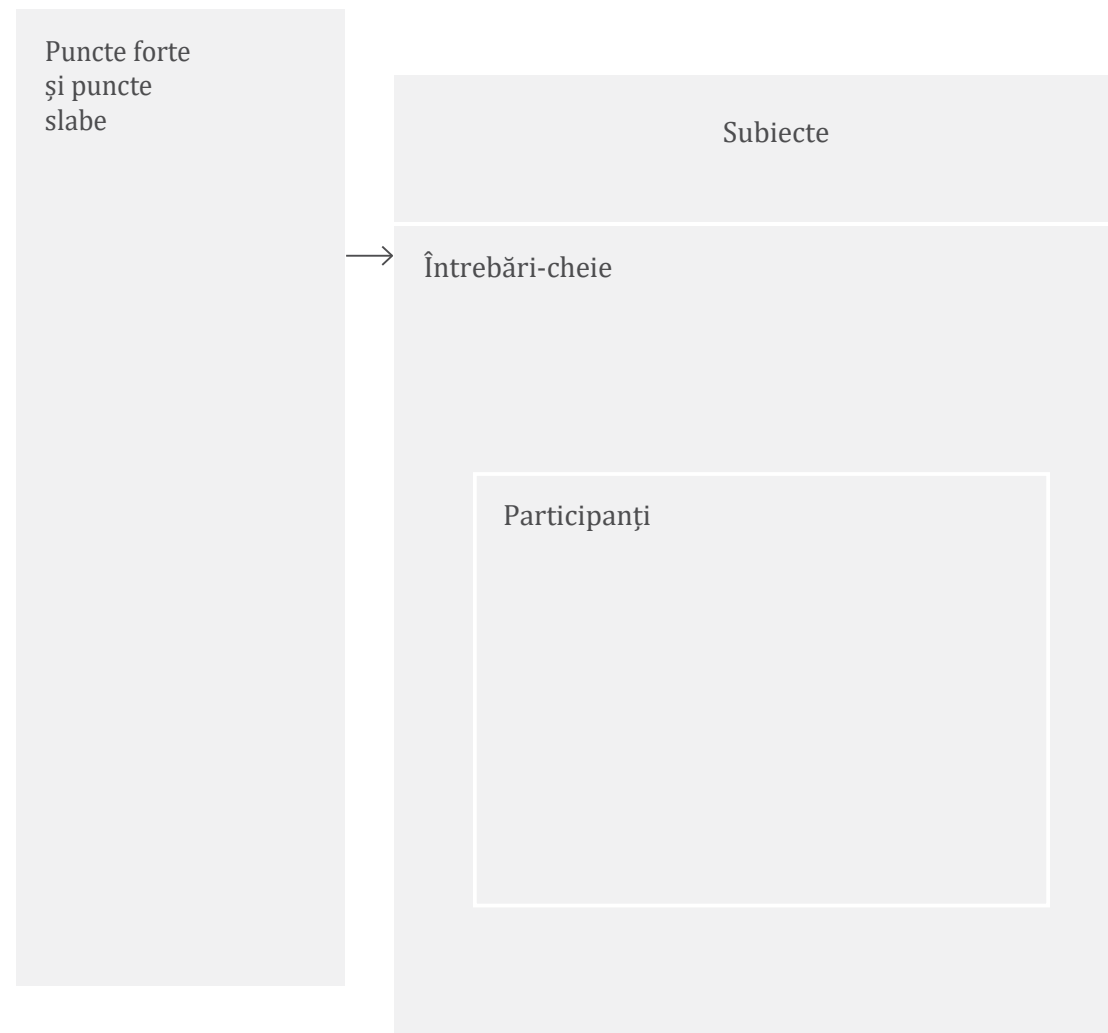
PAȘI DE URMAT

1. Indiferent dacă desfășurați un interviu individual sau un atelier, ar trebui să-l prezentați, explicând că scopul atelierului este de a afla punctele tari și punctele slabe ale companiei, ce ar putea fi relevante pentru activitățile de ecoinovație.
 2. Subiectele ce trebuie acoperite în cadrul interviurilor/atelierelor includ: inovația și dezvoltarea de produse, performanța în materie de sustenabilitate, furnizori și parteneri, concurență, marketing și comunicare, management. Întrebările pe care le veți pune în timpul unui interviu/atelier trebuie adaptate, luând în considerare cunoștințele și experiența participanților la sesiune. Mai jos sunt furnizate câteva exemple de întrebări pe care le-ați putea pune:
 - Cât de importantă este inovația pentru companie?
 - Ce politici sau proceduri a implementat compania pentru a asigura că ideile bune din partea personalului pot fi puse în aplicare?
- Ce procese care au loc în fabrică au cel mai mare impact asupra mediului?
 - Ce procese care au loc în fabrică costă cel mai mult?
 - Ce întreprinde compania în ceea ce privește aspectele sociale, cum ar fi sănătatea și siguranța lucrătorilor, oportunități egale, remunerare echitabilă, condiții de muncă? Au aceste acțiuni un impact pozitiv asupra societății?
 - Deține compania certificate privind (sau respectă) orice standarde de sustenabilitate sau convenții internaționale?
 - Ce parteneriate a stabilit compania cu alte organizații?
 - Care este natura parteneriatelor?
 - Cum sunt avantajele acestor parteneriate pentru companie?
 - Când se negociază cu furnizorii, se concentrează compania doar să obțină celui mai mic preț posibil sau ia în considerare și alți factori?
 - Dacă da, ce factori?
 - Prin ce sunt mai bune produsele și serviciile oferite de compania Dvs. în comparație cu cele ale concurenților?
 - Cine sunt cei mai mari concurenți ai companiei?
 - De ce ar alege clienții produsele și serviciile companiei Dvs. față de cele ale unui concurent?
 - Prin ce sunt mai buni concurenții față de compania Dvs.?
 - Simțiți presiune din partea clienților sau a altor părți interesate pentru a îmbunătăți performanța de mediu și calitatea produselor sau a activităților companiei?

ST.5 Desfășurați un atelier de lucru/interviuri cu personalul

- Dacă da, ce aspecte specifice îi interesează (de ex., consumul de energie în faza de utilizare, respectarea reglementărilor privind substanțele periculoase, egalitatea de gen)?
 - Ce tipuri de activități desfășoară compania pentru a comunica cu clienții sau cu alte persoane din afara companiei?
 - Dispune compania de o strategie clară, aceasta fiind comunicată întregului personal?
 - Dacă da, care sunt principalele elemente ale strategiei respective?
 - Care trei cuvinte descriu cel mai bine compania astăzi?
 - Care sunt cele mai importante puncte forte și puncte slabe ale companiei?
3. Odată ce ați finalizat interviurile sau atelierul de lucru, ar trebui să identificați cel puțin cinci puncte forte și cinci puncte slabe pentru companie în baza celor auzite. Dacă este posibil, discutați cu participanții pentru a colecta date relevante legate de punctele tari și punctele slabe pe care le-ați identificat.

Model Revizuire a performanței operaționale



ST.5 Desfășurați un atelier de lucru/interviuri cu personalul

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE REVIZUIRE A PERFORMANȚEI OPERAȚIONALE

Punctele forte și punctele slabe

- *Procesare manuală a tonului bine optimizată, datorită forței de muncă calificate și loiale*
- *Echipă de vânzări și de marketing eficientă, inovatoare și adaptabilă*
- *Directorul de producție urmează să se pensioneze într-un an.*
- *Nu există capacitate internă pentru inovarea ambalajului.*

Inovare și dezvoltare de produse - Performanță durabilă - Management - Furnizori și parteneri - Concurență - Marketing și comunicare

Întrebări-cheie

- *Are compania o strategie clară de comunicare cu întregul personal?*
- *Care sunt cele mai proeminente puncte forte și puncte slabe ale companiei?*
- *Cât de important este inovația pentru companie?*
- *Ce experiență are compania în dezvoltarea de noi produse?*
- *Ce parteneriate are compania cu alte organizații?*
- *Ce procese care au loc la fabrică au cel mai mare impact asupra mediului?*
- *Ce procese costăcel mai mult?*
- *Cum își desfășoară compania activitatea în legătură cu diverse aspecte sociale?*
- *Cine sunt cei mai mari concurenți ai companiei?*
- *Ce tipuri de activități realizează compania pentru a comunica cu clienții sau alte persoane din afara companiei?*
- *Cu ce sunt mai buni concurenții în comparație cu Dvs. ?*

Participanți

- *1xMembru personal Achiziții*
- *2x Personal de producție*
- *1 x Manager Marketing*
- *1 x Vânzător*



Corespund aceste întrebări cu șablonul Colectare a datelor?



ST.5 Desfășurați un atelier de lucru/ interviuri cu personalul

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

CONTRIBUȚII DIN CADRUL COMPANIEI

Dacă veți desfășura un atelier de lucru, încercați să implicați personal din diferite arii operaționale ale companiei (proiectare, producție, marketing etc.). Participarea CEO sau a conducerii de vârf nu este necesară (în cazul în care vor dori să participe, acest lucru nu ar trebui să fie descurajat). Prevedeți la atelier participarea a 4-10 persoane din cadrul companiei. Dimensiunea ideală a grupului va depinde de companie, dar, în general, mai puțin de 4 persoane rezultă în discuții și idei limitate și, dimpotrivă, prezența a mai mult de 10 participanți poate îngreuna concentrarea pe anumite subiecte (și acest lucru va fi costisitor pentru companie). Dacă efectuați interviuri individuale, încercați să intervievați cel puțin trei membri ai personalului și alegeți-i din diferitele arii operaționale ale companiei (proiectare, producție, marketing etc.)

CONTRIBUȚII ECHILIBRATE DIN ASPECTUL GENDER

Indiferent dacă este vorba de interviuri sau un atelier de lucru, asigurați-vă că implicați un număr egal de participanți bărbați și femei și încercați să găsiți participanți care vor înțelege bine problemele legate de egalitatea de gen. Dacă membrii personalului nu înțeleg bine aspectele legate de egalitatea de gen, atunci puteți oferi cursuri de instruire cu privire la aceste aspecte - surse suplimentare de informații cu privire la aspectele de egalitate de gen sunt furnizate în referințe.

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Egalitatea de gen și aspectele legate de gen:

- UN Women, 2014. Sondaj mondial privind egalitatea de gen și dezvoltarea durabilă. Disponibil la: http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/unwomen_surveyreport_advance_16oct.pdf
- Global Gender Office, 2013. Environment and Gender Index (EGI). Disponibil la: <http://genderandenvironment.org/egi/>
- UNEnvironment, 2016. Global Gender and Environment Outlook 2016. Disponibil la: <http://web.unep.org/ggeo>.

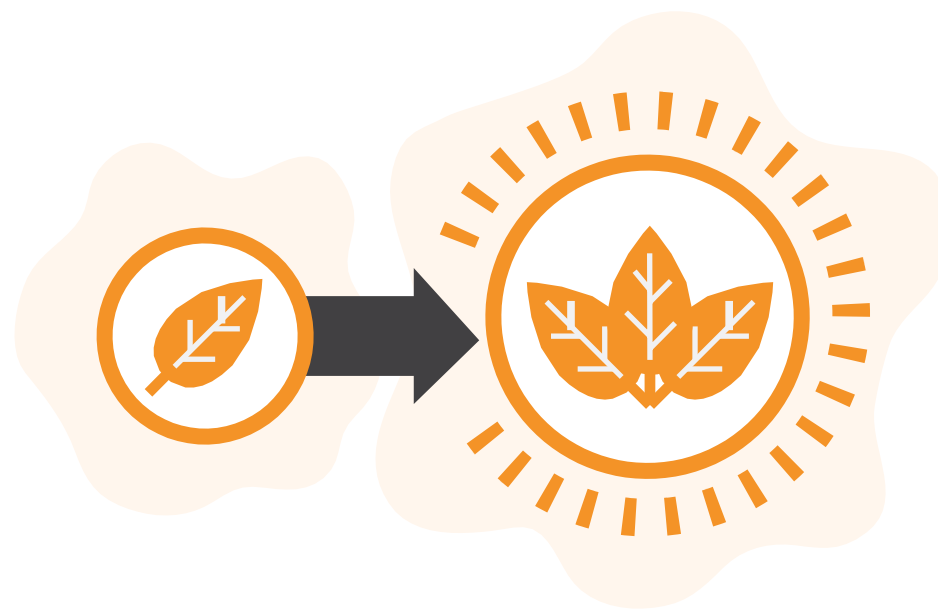
→ Informații suplimentare în Suplimentele privind industria metalelor

ST.6

Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

Necesită dialog

Această activitate implică analiza impactului sustenabilității și a punctelor-cheie identificate asupra pieței și actualizarea acestora cu date privind impactul identificat, specific companiei.



INTRĂRI

- Listă cu date despre impactul specific asupra mediului, social și economic, ce se produce de-a lungul lanțului valoric, din activitatea *PR.4*
Identificați puncte-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric

PRODUSE

- O listă actualizată, specifică companiei, cu date privind impactul sustenabilității și punctele-cheie identificate, utilizate pentru activitatea *ST.7*
Efectuați o analiză SWOT.

ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

Pentru a înțelege performanța operațională a companiei este important de a colecta date despre impactul sustenabilității ce ține de ciclul de viață al produselor pe care le oferă compania și de a actualiza punctele-cheie legate de sustenabilitate, pe care le-ați identificat în timpul fazei *PREGĂTIRE*. Aceste date ar trebui să fie înregistrate, prin actualizarea *Șablonului Gândire bazată pe ciclul de viață*, completat deja pentru lanțul valoric în faza *PREGĂTIRE*. Acest lucru se poate face fie ca o activitate suplimentară la atelierul de lucru cu personalul descris în activitatea anterioară, fie poate fi realizat doar de către furnizorul de servicii. În orice caz, obiectivul este de a identifica orice impact al sustenabilității și punctele-cheie ce nu au fost identificate în timpul analizei punctelor-cheie legate de sustenabilitatea lanțului valoric.

PAȘI DE URMAT

N.B. Aceste instrucțiuni presupun că activitatea va fi finalizată ca parte a atelierului de lucru opțional cu personalul, în timpul evaluării preliminare. Aceasta poate fi finalizată și ca activitate individuală în cadrul unui proces similar.

1. Înainte de atelierul de lucru, trebuie să pregătiți o copie a *șablonului Gândire bazată pe ciclul de viață* pe o foaie mare de hârtie (o foaie flipchart standard A1 este cea mai bună în acest sens, deoarece oferă suficient spațiu pentru ca un grup mic să lucreze). De asemenea, veți avea nevoie de un spațiu mare pe care să desenați, de preferință o tablă albă mare.
2. Prezentați participanților exercițiul, explicând că un aspect-cheie al ecoinovației implică examinarea impactului sustenabilității unui produs pe parcursul ciclului său de viață. Explicați că acest exercițiu prevede identificarea principalelor aspecte legate de sustenabilitate, ce sunt înregistrate de-a lungul ciclului de viață al produsului.

Creaiți inventarul ciclului de viață

Rugați participanții să vă ajute să desenați un *șablon Inventarierea ciclului de viață*, începând cu etapele principale ale procesului de producție ce au loc în fabrica companiei. Pentru fiecare etapă a procesului, asigurați-vă că indicați care sunt intrările (materiale, apă și energie), produsele și rezultatele (produse utile și „deșeuri”) și emisiile (în aer, sol și apă).

3. După ce ați completat *șablonul Inventarierea ciclului de viață* pentru activitățile ce au loc în cadrul fabricii, încercați să extindeți șablonul în lanțul valoric, punând întrebări precum:
 - Ce se întâmplă cu produsele odată ce acestea părăsesc fabrica?
 - De unde cumpără clientul produsul?
 - Cum ajunge produsul de la fabrică la client?
 - Ce se întâmplă în timpul utilizării produsului?
 - Ce se întâmplă cu produsul după ce clientul a terminat să-l utilizeze?
 - De unde provin materiile prime?
 - Prin ce procese trec materiile prime înainte de a ajunge la fabrică?
4. Utilizați *șablonul Inventarierea a ciclului de viață* pe care l-ați creat pentru a începe să completați primele patru coloane ale *șablonului Gândire bazată pe ciclul de viață*.

Identificați impactul ciclului de viață și punctele-cheie legate de sustenabilitate

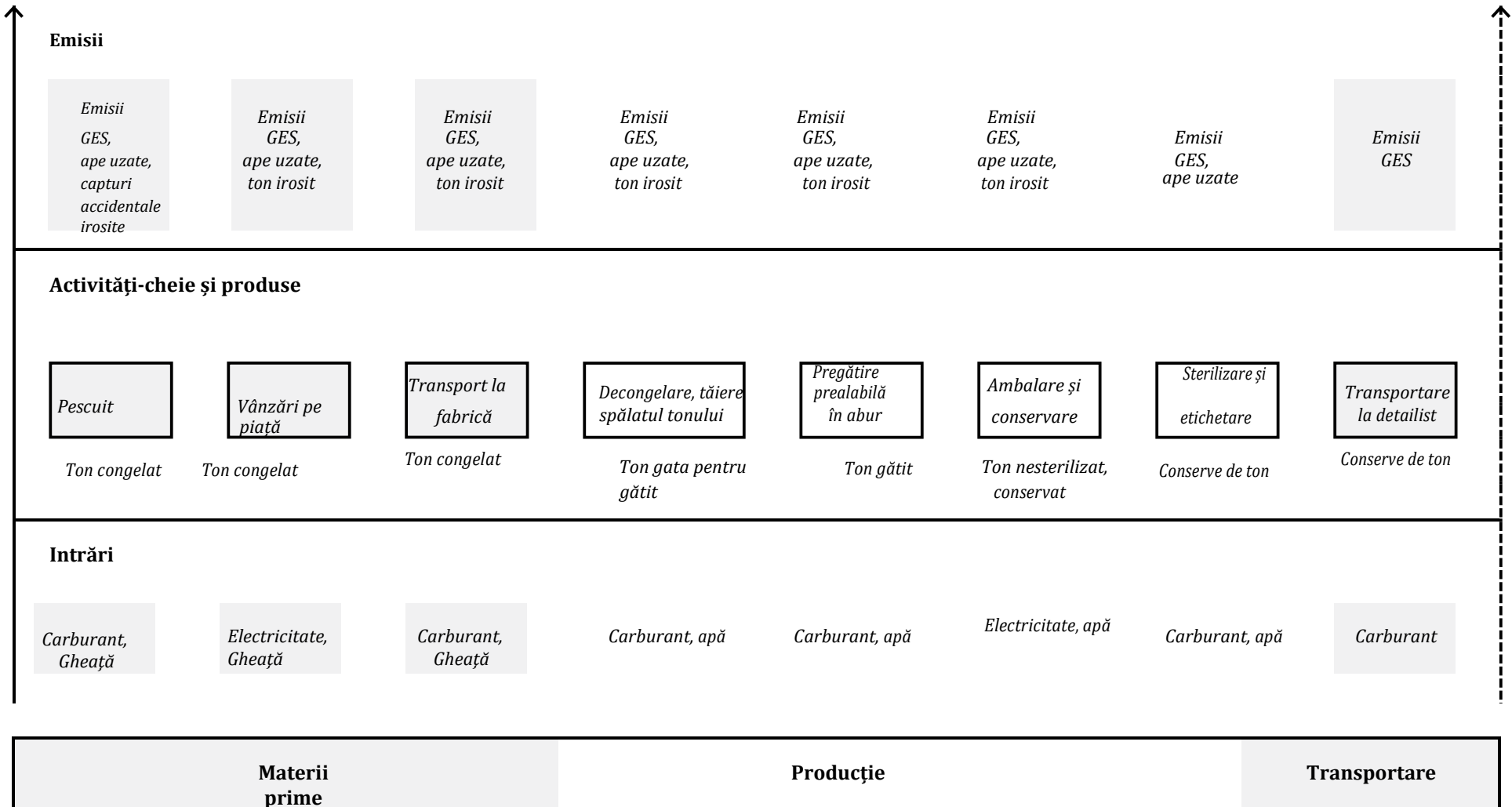
5. Rugați participanții să ofere exemple de impact specific asupra mediului, social și economic, ce este asociat cu activitățile și emisiile la fiecare etapă a ciclului de viață al produsului.

ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

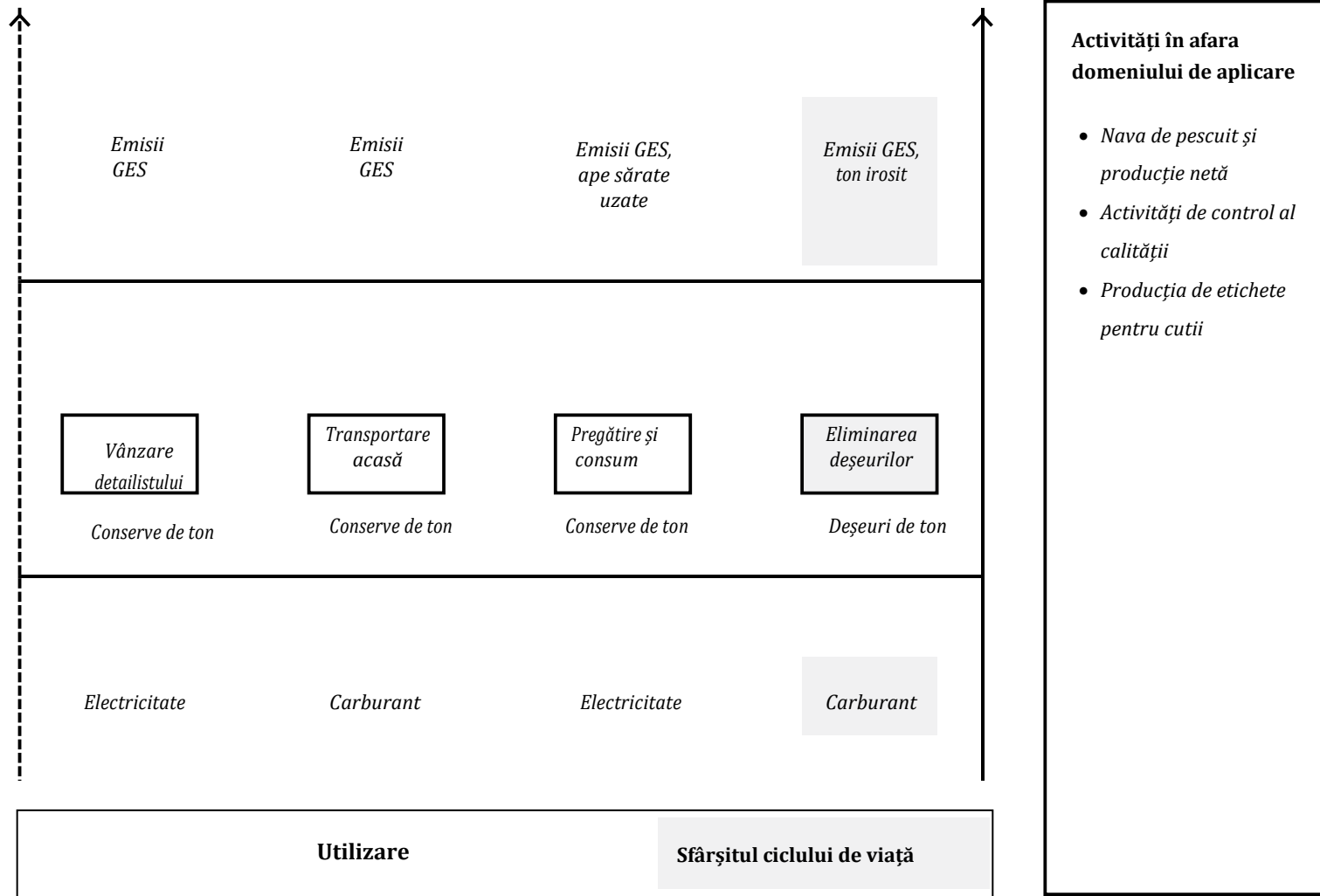
6. Rugați participanții să scrie problemele pe care le sugerează pe o notă lipicioasă și să o plaseze în celula relevantă a *șablonului Gândire bazată pe ciclul de viață*.
7. Rugați participanții să evalueze fiecare dintre exemplele de impact al sustenabilității, folosind scala „scăzut”, „mediu” și „ridicat”. Spuneți participanților că orice impact, ce trebuie controlat pentru a respecta legislația sau condițiile unui permis, ar trebui să fie automat evaluat ca „ridicat”. Acest lucru se indică în exemplul de mai jos prin litera dintre paranteze, unde: H = ridicat, M = mediu, L = scăzut. Un semn „+” indică un impact pozitiv al sustenabilității.
8. Rugați participanții să decidă unde sunt punctele-cheie legate de sustenabilitate prin:
 - Identificarea celulelor matricei Gândire bazată pe ciclul de viață, ce conțin mai multe exemple de impact mediu sau ridicat.
 - Identificarea activităților sau proceselor ce conduc la mai multe cazuri de impact mediu sau ridicat.
 - Încurajați participanții să identifice cel puțin două puncte-cheie legate de sustenabilitate, ce apar în afara companiei, în alte părți ale lanțului valoric.
9. După atelier, combinați punctele-cheie legate de sustenabilitate, identificate în cadrul atelierului de lucru Gândire bazată pe ciclul de viață, cu punctele-cheie identificate pentru lanțul valoric în timpul fazei *PREGĂTIRE*.
10. Odată ce ați identificat punctele-cheie legate de sustenabilitate, ar fi bine să revizuiți produsul *șablonului Părți interesate din ciclul de viață*, deoarece acest lucru poate oferi câteva idei despre cine ar putea ajuta compania să abordeze punctele-cheie identificate.

ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE INVENTARIERE A CICLULUI DE VIAȚĂ



ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate



ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PRIVIND GÂNDIREA BAZATĂ PE CICLUL DE VIAȚĂ

Impact asupra mediului

								Impact social			Impact economic
Faza	Activitate	Intrări	Produs	Emisii	Utilizare resurse	Calitate ecosistem	Asupra lucrătorilor	Asupra consumatorilor	Asupra părților interesate	Rentabilitate	
Materiale	- Pescuit	- Carburant (diesel) - Gheață	- Ton congelat (în doc)	- Emisii GES - Ape uzate - Capturi accidentale (irosite)	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (M)	- Schimbare a climei (M) - Extincția speciilor marine (H)	Scăderea salariilor ce forțează pescarii să părăsească industria (M) - Condiții asemănătoare cu sclavia pe unele nave de pescuit (H)				
	Vânzări pe piață	Electricitate (100% cărbune) - Gheață	Ton congelat (în doc)	Emisii GES - Ape uzate - Ton irosit	Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	- Schimbarea climei (L)	Locuri de muncă asigurate pe piață (M)		Zgomot matinal la deplasarea camioanelor (L)	Creșterea costului la ton din cauza diminuării stocurilor (H) - +Venituri pentru pescari (M) - Costul tonului irosit (M)	
	Transport la fabrică	- Carburant (diesel) - Gheață	- Ton congelat (la fabrică)	- Emisii GES - Ape uzate - Ton irosit	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	Schimbarea climei (L)	- Locuri de muncă asigurate pentru șoferi de livrare (M)			- Costul tonului irosit (M)	

ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

Faza	Activitate	Intrări	Produse	Emisii	Impact asupra mediului		Impact social			Impact economic
					Utilizare resurse	Calitate ecosistem	Asupra lucrătorilor	Asupra consumatorilor	Asupra părților interesate	Profitabilitate
Producție	- Decongelare, tăiere și spălare ton	- Carburant (diesel) Apă	- Ton gata pentru gătit	- Emisii GES Ape uzate Ton irosit	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L) Consum apă (M)	- Schimbarea climei (L) Eutrofizare (M)	- Locuri de muncă asigurate la fabrică (M)			- Costul tonului irosit (M)
	- Gătit prealabil în abur	- Carburant (diesel) Apă	- Ton gătit	- Emisii GES Ape uzate Ton irosit	Epuizarea resurselor - combustibili fosili (H) - Consum apă (L)	- Schimbarea climei (H) - Eutrofizare (L)	- Locuri de muncă asigurate la fabrică (M)			- Costul tonului irosit (M)
	- Ambalare și conservare	- Electricitate (100% cărbune) Apă Sare Cutii conserve	- Ton conservat (la fabrică)	- Emisii GES - Ape uzate - Ton irosit	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L) - Consum apă (M)	- Schimbarea climei (L) - Eutrofizare (L)	- Locuri de muncă asigurate la fabrică (M)			Costul tonului irosit (M)
	- Sterilizare și etichetare	- Carburant (diesel) Apă		- Emisii GES - Ape uzate	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (H) Consum apă (M)	- Schimbarea climei (H)	Locuri de muncă asigurate la fabrică (M)			

ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

					Impact asupra mediului		Impact social			Impact economic
Faza	Activitate	Intrări	Produce	Emisii	Utilizarea resurselor	Calitatea ecosistemului	Asupra lucrătorilor	Asupra consumatorilor	Asupra părților interesate	Rentabilitate
Transport	- Transport la detailist	- Carburant (diesel) - Paleți	- Conserve de ton (la detailist)	- Emisii GES - Ton irosit (cutii de conserve deteriorate)	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	- Schimbarea climei (L)	- Locuri de muncă asigurate pentru șoferii de livrare(M)		- Zgomot matinal din cauza deplasării camioanelor (L)	- Costul tonului irosit (M) - Cost transport (L)
Utili zare	- Vânzare la detailist	- Electricitate (100% cărbune)	- Conserve de ton (la detailist)	- Emisii GES	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	- Schimbarea climei (L)	- Locuri de muncă asigurate detailist (M)			- Venituri detailist (M) - Venituri producător (M)
Utili zare	Transport acasă	- Carburant (benzină)	- Conserve de ton (acasă)	- Emisii GES	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	- Schimbarea climei (L)				
	Pregătire și consum	- Electricitate (100% cărbune)	- Ton irosit (acasă)	- Emisii GES	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	- Schimbarea climei (L)		- Sănătatea umană - consum de ton (L) - Risc pentru sănătatea umană - conținutul de mercur în ton (M)		
Sf. ciclului de viață	Eliminarea deșeurilor	- Carburant (diesel)	- Ton irosit (la depozitul de deșeuri)	- Emisii GES	- Epuizarea resurselor - combustibili fosili (L)	- Schimbarea climei (L)	- Locuri de muncă asigurate la întreprinderea de gestionare a deșeurilor (M)		- Miroasuri fetide de la depozitul de deșeuri (L)	

ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

În tabelul de mai jos, sunt enumerate punctele-cheie legate de sustenabilitate pentru compania Tasty Tuna, împreună cu exemple de părți interesate și idei despre modul în care părțile interesate ar putea contribui la abordarea punctului-cheie relevant.

Rețineți că punctul-cheie referitor la „Lipsa femeilor în funcții de conducere în companie” a fost identificat în cadrul atelierului de lucru cu personalul. Acest aspect este de mare importanță, deoarece compania se bazează pe femeile lucrătoare în producție și acestea nu sunt mulțumite de situația actuală, deoarece pare să nu existe o cale de promovare a personalului feminin.

Punct-cheie legat de sustenabilitate	Părți interesate și modul în care acestea ar putea contribui la abordarea punctelor-cheie
<i>Activitatea de pescuit</i>	<i>Pescari - tranziția la metode de pescuit mai durabile.</i>
	<i>Agenția pentru pescuit - crearea cotelor pentru pescuitul de ton, pentru a evita epuizarea stocului.</i>
<i>Intensitatea energetică a fazei de producție</i>	<i>Furnizor de cuptoare cu retortă - furnizează servicii de instruire și de întreținere pentru a asigura că cuptoarele funcționează cu eficiență optimă.</i>
<i>Pierderi și deșeuri semnificative de pește</i>	<i>Autoritățile locale - Oferă finanțare pentru instalațiile de depozitare frigorifică</i>
	<i>Comercianți cu amănuntul - Creează programe de educare a consumatorilor despre modalități de reducere a risipei de alimente.</i>
<i>Lipsa femeilor în funcții de conducere în companie</i>	<i>Asociație comercială - Instruire destinată echipelor de conducere cu privire la importanța și beneficiile implementării politicilor de egalitate de gen.</i>

ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

RELEVAREA IMPACTULUI

Dacă încercați să identificați problemele relevante, luați în considerare următoarele instrucțiuni:

- Unde și când sunt suportate cele mai mari costuri de-a lungul ciclului de viață al produsului?
- Care sunt cele mai semnificative resurse (energie, materiale și apă) consumate pe parcursul ciclului de viață al produsului?
- Unde sunt risipite sau subutilizate resursele?
- Unde sunt utilizate substanțe chimice toxice și ce se face pentru a împiedica ca acestea să afecteze mediul înconjurător sau sănătatea oamenilor?
- Ce impact are lanțul valoric al produsului asupra părților interesate locale?
- Există impact pozitiv, precum și impact negativ?

- Ce părți interesate au beneficii din produs și care sunt afectate negativ? Consultați în acest sens rezultatele *șablonului Părți interesate din ciclul de viață al produsului*.

HÂRTIE TABLĂ ALBĂ

Dacă nu dispuneți de o tablă albă, puteți folosi câteva foi de flipchart A1 lipite una lângă alta pe un perete.

IMPACT MULTIPLU

În cazul în care un aspect apare în mai multe celule, creați copii ale notei și plasați câte una în fiecare dintre celulele relevante.

MENȚINEȚI IMPACTUL SPECIFIC

Încercați ca impactul pe care îl înregistrați să fie cât mai specific și detaliat posibil.

IMPACT POZITIV

Nu uitați, impactul poate fi atât pozitiv, cât și negativ. De exemplu, „Locuri de muncă asigurate la fabrică” constituie un impact social pozitiv ce ar putea fi înregistrat în faza de producție.

ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Analiza punctelor-cheie:

- UNEP (2014). Analiza punctelor-cheie: cartografierea metodologiilor, instrumentelor și ghidurilor existente și recomandări inițiale pentru elaborarea unor îndrumări globale. UNEP DTIE, Paris. Disponibil la: <http://www.lifecycleinitiative.org/wp-content/uploads/2014/12/UNEP-Hotspots-Mapping-Project-Final-Report-Phase-1.pdf>

Evaluarea ciclului de viață:

- Inițiativă comună UNEP-SETAC privind ciclul de viață. Disponibil la: <http://www.lifecycleinitiative.org/>
- UNEP, (2009). Liniile directoare pentru evaluarea ciclului de viață socială al produselor. UNEP, Paris. Disponibil la: http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx1164xPA-guidelines_sLCA.pdf

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar și industria metalelor



PASUL

Analizați informațiile colectate

ACTIVITĂȚI

ST.7

Efectuați o analiză SWOT

PREZENTARE GENERALĂ

În cadrul acestui pas, veți analiza toate informațiile pe care le-ați colectat despre companie până acum, recurgând la o analiză SWOT (Puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări). Atunci când se aplică ca parte a metodologiei de ecoinovație, o matrice SWOT ajută la separarea factorilor „interni” și „externi”, precum și a factorilor „utili” și „dăunători”, ce vor influența capacitatea companiei în termeni de sustenabilitate.

ST.7

Efectuați o analiză SWOT

Necesită dialog

În această activitate se oferă îndrumări cu privire la efectuarea unei analize strategice a companiei, folosind datele pe care le-ați colectat în timpul evaluării preliminare și șablonul SWOT.



INTRĂRI

- Oportunități generale și amenințări din activitatea *PR.5 Identificați oportunitățile și amenințările generale în cadrul lanțului valoric.*
- Oportunități strategice și amenințări din activitatea *ST.2 Interviewați CEO.*
- Puncte tari și puncte slabe ale companiei din activitatea *ST.4 Efectuați un audit general și ST.5 Desfășurați un atelier de lucru/interviuri cu personalul.*
- O listă actualizată, specifică companiei, a impactului sustenabilității cu puncte-cheie din activitatea *ST.6 Actualizați punctele-cheie legate de sustenabilitate.*
- Părțile interesate cheie din activitatea *PR.3 Constituiți parteneriatele externe potrivite*

PRODUSE

- O serie de factori strategici clasificați pentru a sprijini elaborarea strategiei. Acest produs este utilizat în activitățile *ST.8 Elaborați o viziune pentru companie și ST.9 Definiți obiectivele strategice*

ST.7 Efectuați o analiză SWOT

Punctul de pornire pentru majoritatea analizelor strategice este o matrice SWOT. Aceasta este utilă pentru a înțelege volumele mari de date pe care le-ați colectat până acum. Acest lucru este posibil prin clasificarea problemelor ce au fost identificate în cele patru categorii SWOT.

După ce ați finalizat clasificarea SWOT, veți putea constata că există o mulțime de probleme. În acest caz, ar trebui să eliminați orice probleme ce par a fi mai puțin importante în comparație cu restul. Rezultatul final al analizei SWOT este o listă cu amenințări, oportunități, puncte tari și puncte slabe prioritare. Acestea vor fi utilizate la elaborarea strategiei.

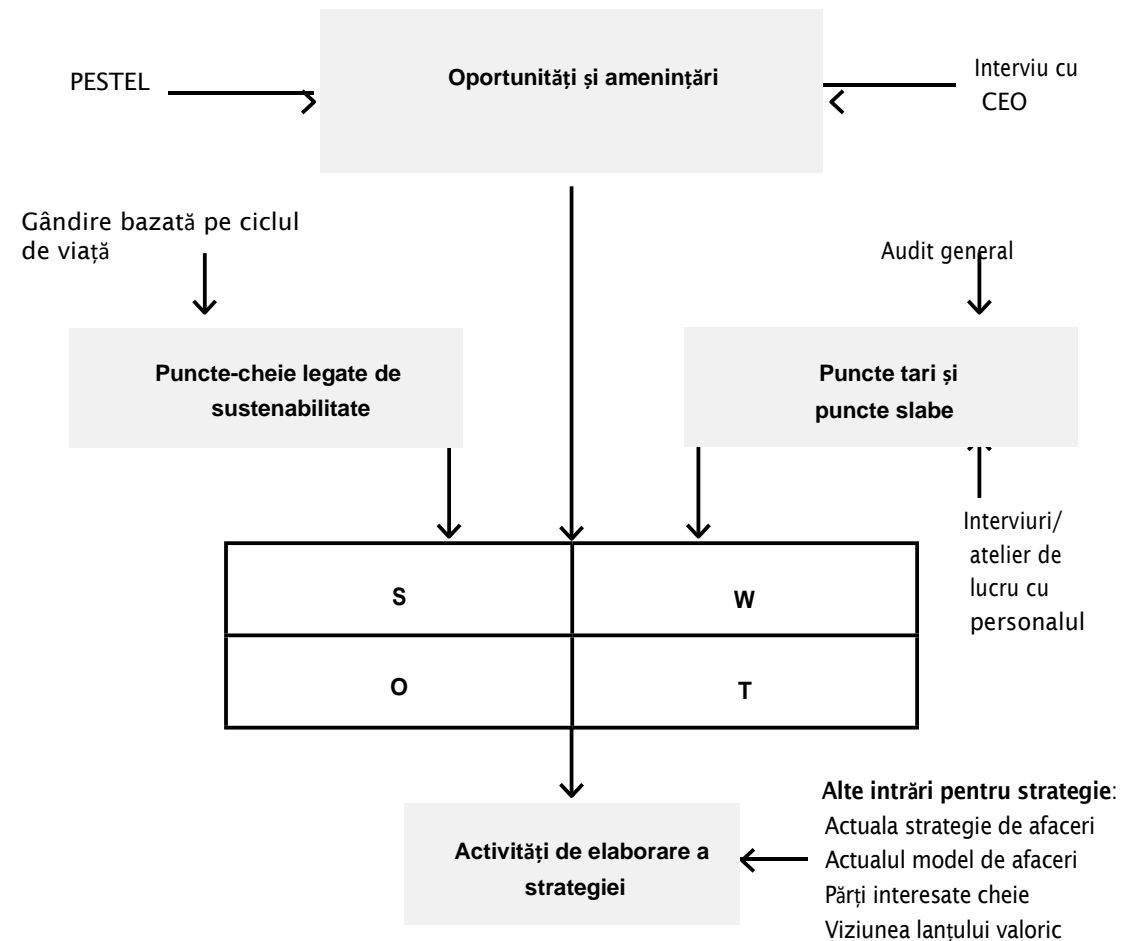


Figura 7. Surse de date și proces pentru analiza SWOT

ST.7 Efectuați o analiză SWOT

PAȘI DE URMAT

- Începeți prin a colecta următoarele surse de informații:
 - Actuala strategie de afaceri (din interviul cu CEO)
 - Actualul model de afaceri (din atelierul de lucru cu privire la modelul de afaceri sau cercetarea documentară)
 - Puncte-cheie legate de sustenabilitate (din *șablonul Gândire bazată pe ciclul de viață*)
 - Oportunități și amenințări semnificative (din analiza PESTEL și din interviul cu CEO)
 - Puncte tari și puncte slabe (din Auditul general și interviuri/ateliere de lucru cu personalul)
 - Părțile interesate cheie (din *șablonul Părți interesate din ciclul de viață*)
- Rezumați pe o notă lipicioasă fiecare dintre punctele-cheie, oportunitățile, amenințările, punctele tari și punctele slabe legate de sustenabilitate.
- Plasați notele lipicioase în celula corespunzătoare a șablonului SWOT (un exemplu pentru compania Tasty Tuna este furnizat mai jos). Rețineți că punctele-cheie legate de sustenabilitate pot fi clasificate ca puncte forte, puncte slabe, oportunități de amenințări, în funcție de natura acestora.
- Dacă descoperiți că sunt o mulțime de probleme enumerate (mai mult de 20), ar trebui să eliminați orice probleme ce par a fi mai puțin importante în comparație cu restul.

Produsul final al analizei SWOT este o listă cu amenințări, oportunități, punctele tari și punctele slabe prioritare.

Șablon SWOT

	Utile pentru sustenabilitate	Împiedică sustenabilitatea
Origine internă (atribute ale companiei)	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Origine externă (atribute ale mediului)	OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI

ST.7 Efectuați o analiză SWOT

STUDIUL DE CAZ EXEMPLU SWOT

	Utile pentru sustenabilitate	Împiedică sustenabilitatea
Origine internă (atribute ale companiei)	PUNCTE TARI <ul style="list-style-type: none">- Prelucrare manuală a tonului bine optimizată, datorită forței de muncă calificate și loiale.- Echipă de vânzări și marketing eficientă, inovatoare și adaptabilă.	PUNCTE SLABE <ul style="list-style-type: none">- Nu există capacitate internă pentru inovarea materialelor de ambalare.- Marjele de profit reduse înseamnă capital financiar redus pentru investiții.- Managerul de producție urmează să se retragă într-un an.- O mulțime de lucrători femei, dar niciuna dintre ele în echipa de conducere.
Origine externă (atribute ale mediului)	OPORTUNITĂȚI <ul style="list-style-type: none">- Unele piețe sunt interesate în pește din surse durabile.- Relația bună cu pescarii ar putea fi utilizată pentru a încuraja metode de pescuit mai durabile.	AMENINȚĂRI <ul style="list-style-type: none">- Pierderi de pește și deșeuri semnificative de pește între punctul de captură și punctul de consum.- Pescuitul excesiv și deteriorarea ecosistemului marin devin o problemă importantă la nivel internațional.- Metode de pescuit nesustenabile ce duc la epuizarea stocului de ton.- Concurență cu întreprinderi rivale de prelucrare a tonului, ceea ce duce la scăderea marjelor de profit.- Rapoarte privind condițiile asemănătoare cu sclavia la bordul unor nave de pescuit ton, care aparțin furnizorilor noștri.- Zvonuri conform cărora noua politică va interzice anumite metode de pescuit nesustenabile.

ST.7 Efectuați o analiză SWOT

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

CONCENTRARE PE SINTEZĂ

Pe măsură ce aplicați procedura de analiză SWOT, s-ar putea să identificați idei de inovație care să permită companiei să abordeze amenințările sau să valorifice oportunitățile identificate. Totuși, scopul acestei activități este pur și simplu de a procesa datele într-un rezumat utilizabil, ce va fi util la definirea strategiei de afaceri pentru companie.

ȘABLON MARE

Imprimați *șablonul SWOT* pe hârtie de dimensiunea cel puțin A3 pentru a dispune de suficient spațiu pentru toate notele lipicioase.

CREAȚI UN RAPORT

Ar trebui să scrieți un raport succint (nu mai mult de 10 pagini) în care veți rezuma datele colectate și analizate din evaluarea preliminară, inclusiv analiza SWOT. Rugați CEO și echipa de conducere să intervină cu feedback, în special cu privire la analiza SWOT.

Dacă ați trecut cu vederea vreo problemă importantă, dacă nu sunt de acord cu concluziile Dvs., eforturile Dvs. de a defini o nouă strategie de afaceri vor fi probabil orientate în direcția greșită.

- > Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor

PASUL

Definiți viziunea companiei și obiectivele strategice ale noii strategii de afaceri

ACTIVITĂȚI

ST.8

Elaborați o viziune pentru companie

ST.9

Definiți obiectivele strategice

PREZENTARE GENERALĂ

În baza analizei SWOT și a datelor generale despre COMPANIEI și lanțul valoric, puteți începe să generați idei pentru strategia de afaceri. Începeți cu obiectivele și viziunea, deoarece aceste elemente definesc ceea ce va deveni compania în viitor și vă vor permite să definiți restul strategiei de afaceri.

Este important ca viziunea companiei și obiectivele strategice să fie interconectate și coerente. Prin urmare, poate fi o idee bună să lucrați la aceste două elemente ale strategiei de afaceri în paralel.

ST.8

Elaborați o viziune pentru companie

Necesită dialog

Această activitate vă ghidează prin procesul de definire a unei viziuni pentru companie, ce corespunde cu viziunea lanțului valoric și cu factorii strategici cu prioritate ridicată, definiți anterior.



INTRĂRI

- Lista principalelor părți interesate din activitatea *PR.3 Constituiți parteneriatele externe potrivite.*
- O viziune a unui lanț valoric durabil din activitatea *PR.6 Elaborați o viziune a lanțului valoric.*
- O serie de factori strategici clasificați pentru a sprijini dezvoltarea strategiei, activitatea *ST.7 Efectuați o analiză SWOT.*

PRODUSE

- O scurtă descriere a companiei într-un viitor durabil, utilizată în activitățile *ST.9 Definiți obiectivele strategice și ST.10 Generați idei privind noi produse, piețe și puncte de vânzare.*

ST.8 Elaborați o viziune pentru companie

Scopul viziunii companiei este de a defini la ce aspiră compania în viitor, oferind inspirație angajaților și ghidând deciziile strategice ale companiei. Viziunea companiei „se concentrează” pe acea parte a viziunii lanțului valoric care este relevantă pentru companie și descrie succint cum va arăta compania într-un viitor durabil.

PAȘI DE URMAT

Pentru a elabora viziunea companiei, ar trebui să efectuați următoarele:

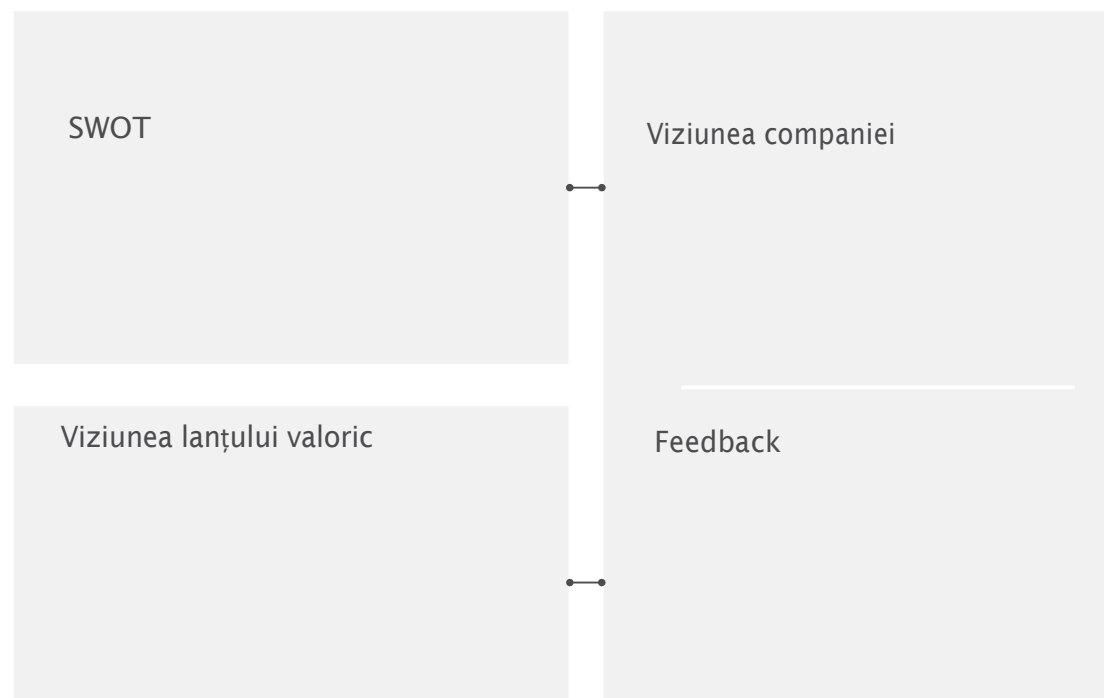
1. Revedeți punctele prioritare din analiza SWOT.
2. Revedeți viziunea lanțului valoric și reflectați la rolul jucat de companie în această viziune.
3. Selectați un interval de timp de 3-10 ani în viitor în care se va încadra viziunea companiei.
4. Elaborați un prim proiect al viziunii companiei din această perspectivă. Vă puteți ghida de următoarele întrebări pentru a vă inspira:
 - Care sunt punctele-cheie legate de sustenabilitate pe care compania le-a abordat?
 - Cum evoluează compania din perspectivă comercială (creștere, rentabilitate, poziție pe piață)?
 - Ce părere au clienții despre companie?
 - Care sunt primele lucruri la care se gândesc persoanele din afara companiei, atunci când aud numele companiei?
 - Sunt mândri angajații că lucrează pentru companie?
5. Examinați și refaceți această descriere a viziunii companiei, apoi împărtășiți-o colegilor și cereți feedback. Este clară aceasta? Este

ambicioasă, inspiră? Este relevantă pentru companie? Este prea prescriptivă sau prea vagă?

6. Revedeți viziunea companiei în baza feedbackului obținut și apoi includeți versiunea finală în *șablonul Viziunea companiei*.

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor

Șablon Viziunea companiei



ST.8 Elaborați o viziune pentru companie

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE VIZIUNE A COMPANIEI

SWOT

- *Activitatea de pescuit este un punct-cheie*
- *Intensitatea energetică a fazei de producție*
- *Pierderi și deșeuri semnificative de pește*
- *Pescuitul internațional*
- *Pescuitul excesiv și capturile accidentale*
- *Conștientizarea de către consumatori a sustenabilității*
- *Condiții asemănătoare sclaviei la bordul vaselor de pescuit ton*

Viziunea lanțului valoric

- *Piețe locale și internaționale*
- *Probleme abordate legate de pescuitul excesiv și capturile accesorii*
- *Piețe locale pentru speciile de pești neprotejate*
- *Deșeurile reduse considerabil în lanțul valoric*
- *Comunicare îmbunătățită în lanțul valoric*
- *Protecție îmbunătățită a muncitorilor la bordul vaselor de pescuit*

Viziunea companiei

Tasty Tuna este cel mai mare producător din regiune de pește procesat și produse din pește, oferind într-un mod durabil hrană gustoasă, nutritivă pentru milioane de oameni.

Colaborăm îndeaproape cu comunitatea de pescari pentru a asigura o aprovizionare constantă cu pește și fructe de mare, provenind din surse durabile. Profităm la maximum de ceea ce oferă marea pentru a crea produse inovatoare, variate și gustoase, pe gustul clienților noștri.

Ne străduim să tratăm echitabil personalul, furnizorii și partenerii noștri și să cooperăm cu aceștia pentru a construi un lanț valoric profitabil și durabil.

Feedback

ST.9

Definiți obiectivele strategice

Necesită dialog

În această activitate sunt oferite îndrumări cu privire la procesul de definire a obiectivelor strategice pentru companie, ce corespund cu viziunea lanțului valoric și factorii strategici prioritari.



INTRĂRI

- Lista principalelor părți interesate din activitatea *PR.3 Constituiți parteneriatele externe potrivite.*
- O viziune a unui lanț valoric durabil din activitatea *PR.6 Elaborati o viziune a lanțului valoric.*
- O serie de factori strategici clasificați pentru a sprijini dezvoltarea strategiei, activitatea *ST.7 Efectuați o analiză SWOT.*

PRODUSE

- Un set de obiective strategice ce abordează factorii strategici cu prioritate ridicată, utilizați în activitatea *ST.10 Generați idei privind noi produse, piețe și puncte de vânzare.*

ST.9 Definiți obiectivele strategice

Scopul activității de definire a obiectivelor strategice este de a oferi obiective specifice și tangibile pe termen scurt și mediu, ce vor permite companiei să progreseze către viziunea sa. Activitatea folosește *șablonul TOWS*, ce completează analiza SWOT finalizată anterior. Pentru a formula obiectivele strategice, se folosește *șablonul Viziunea companiei*.

PAȘI DE URMAT

Pentru a dezvolta obiectivele strategice ar trebui să realizați următoarele:

1. Luați punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările din analiza SWOT și enumerați-le pe fiecare în celula corespunzătoare din *șablonul TOWS*.
2. Selectați unul dintre punctele-cheie legate de sustenabilitate și generați idei cum ar putea fi eliminat acesta (dacă are un impact negativ) sau îmbunătățit (dacă are un impact pozitiv), luând în considerare combinații de aspecte strategice, începând cu combinația „Puncte tari-Oportunități”.
3. Faceți același lucru pentru combinațiile „Puncte tari-Amenințări”, „Puncte slabe-Oportunități”, „Puncte slabe-Amenințări”.
4. Selectați cea mai promițătoare idee cum puteți elimina/îmbunătăți punctul-cheie legat de sustenabilitate și apoi folosiți-o ca bază pentru a formula un obiectiv strategic pentru acest punct-cheie ce descrie:
 - Ce punct-cheie legat de sustenabilitate este abordat
 - Care este schimbarea sau îmbunătățirea dorită
 - Cum veți ști când a fost atins obiectivul
 - Data la care obiectivul va fi atins.

Un șablon ce urmează această formulă de creare a obiectivelor strategice este furnizat în *șablonul Viziunea companiei*.

5. Repetați acest proces pentru fiecare dintre punctele-cheie legate de sustenabilitate, până când obține obiective strategice definite pentru toate.
6. După ce ați creat câte un obiectiv pentru fiecare dintre punctele-cheie, vedeți în analiza SWOT dacă există alte aspecte cu prioritate ridicată, ce nu au fost abordate. Dacă există, creați obiective suplimentare pentru a aborda aceste aspecte, după cum credeți necesar.
7. Verificați dacă există obiective strategice preexistente ce sunt încă în concordanță cu noua viziune a companiei și cu alte obiective strategice. Dacă da, includeți-le și pe acestea.

Șablon TOWS

	Puncte tari	Puncte slabe
Oportunități		
Amenințări		

ST.9 Definiți obiectivele strategice

8. Consultați lista obiectivelor strategice pe care le-ați creat pentru a verifica următoarele:
- Se concentrează obiectivele pe produse/rezultate?
 - Dacă ați arăta obiectivele unei persoane din companie, le-ar înțelege fără explicații suplimentare?
 - Este vorba de o combinație de obiective pe termen scurt (de obicei 1-2 ani) și obiective pe termen lung (3-5 ani)?
 - Aveți mai puțin de opt obiective? În caz că sunt mai multe, acest lucru poate dezorienta și acestea își vor pierde din valoare.
 - Sunt obiectivele conforme cu viziunea companiei?
 - Dacă compania va atinge toate obiectivele, va realiza progrese semnificative față de viziunea companiei? Sau mai este necesar și altceva?
9. După ce ați revizuit și analizat obiectivele strategice, asigurați-vă că le-ați înregistrat pe toate în *șablonul Viziunea companiei*.



ST.9 Definiți obiectivele strategice

STUDIUL DE CAZ EXEMPLU TOWS

	<p>PUNCTE TARI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prelucrare manuală a tonului bine optimizată datorită forței de muncă calificate și loiale. - Echipă de vânzări și marketing eficientă, inovatoare și adaptabilă. 	<p>PUNCTE SLABE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nu există capacitate internă pentru inovarea materialelor de ambalare. - Marjele de profit reduse înseamnă capital financiar redus pentru investiții. - O mulțime de lucrători femei, dar niciuna dintre ele în echipa de conducere.
<p>OPORTUNITĂȚI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unele piețe sunt interesate în pește din surse durabile. - Relația bună cu pescarii ar putea fi utilizată pentru a încuraja metode de pescuit mai durabile. 	<p>idei de strategie PUNCTE TARI - OPORTUNITĂȚI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizați sustenabilitatea ca punct de vânzare, concentrându-vă pe aprovizionarea durabilă și amprenta redusă de carbon (datorită procesării manuale) - Oferiți servicii de prelucrare a tonului pescarilor care doresc să-și vândă propriile conserve de ton 	<p>idei de strategie PUNCTE SLABE - OPORTUNITĂȚI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stabiliți un preț mai mare pentru produse durabile pentru a crește marjele - Investiți profituri în colaborarea cu furnizorul de ambalaje, pentru a crea ambalaje mai durabile - Creați o nouă funcție de conducere axată pe sustenabilitate și încurajați femeile să candideze la această funcție - Îmbunătățiți condițiile de muncă ale angajaților companiei (care sunt în principal femei și soții ale pescarilor), creând politici favorabile familiei
<p>AMENINȚĂRI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pierderi de pește și deșeuri semnificative de pește între punctul de captură și punctul de consum. - Metode de pescuit nesustenabile ce duc la epuizarea stocului de ton. - Concurență cu întreprinderi rivale de prelucrare a tonului, ceea ce duce la scăderea marjelor de profit. - Rapoarte privind condițiile asemănătoare cu sclavia la bordul unor nave de pescuit ton, care aparțin furnizorilor noștri. 	<p>idei de strategie PUNCTE TARI-AMENINȚĂRI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitați echipei de marketing să creeze o campanie de educație, vizând punctele-cheie ale lanțului valoric unde sunt înregistrate pierderi - Convingeți echipa de vânzări să angajeze clienții cu amănuntul pentru a sprijini colaborarea în lanțul valoric în scopul de a aborda condițiile de pescuit excesiv și condițiile de muncă pe vasele de pescuit. - Diversificați gama de pește, orientați-vă în special spre specii ce nu sunt pescuite excesiv și necesită prelucrare mai mult manuală. 	<p>idei de strategie PUNCTE SLABE - AMENINȚĂRI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutați managerul de producție de la una dintre întreprinderile rivale de prelucrare a tonului din regiune - Angajați un nou manager de producție cu experiență semnificativă în reducerea deșeurilor din lanțul valoric - Nu mai vindeți ton și începeți să vindeți în schimb fructe de mare conservate (crab, midii, calmar etc.).

ST.9 Definiți obiectivele strategice

STUDIUL DE CAZ EXEMPLU DE OBIECTIVE STRATEGICE

OBIECTIV STRATEGIC #1	
Ce punct-cheie sau altă problemă SWOT poate fi abordată prin intermediul acestui obiectiv?	<i>Pierderi și deșeuri semnificative de pește între punctul de captură și punctul de consum</i>
Care este schimbarea dorită?	<i>Reduceți cu 30% pierderile de pește și de produse între punctul de cumpărare a peștilor (piața de pește) și sosirea la comerciantul cu amănuntul</i>
Cum veți ști dacă obiectivul a fost atins?	<i>Utilizând indicatorul următor: greutatea peștelui achiziționat per kg net de produs vândut. Va fi stabilită o valoare de referință și apoi se va calcula valoarea medie al acestui indicator în fiecare lună, utilizând facturile de achiziție a peștelui și data de vânzare a produselor.</i>
Când se va realiza schimbarea?	<i>În termen de trei ani</i>
Formularea finală a obiectivului:	<i>În termen de trei ani, vom reduce cu 30% pierderile de pește și de produse între punctul de cumpărare a peștelui (piața de pește) și sosirea la comerciantul cu amănuntul</i>

OBIECTIV STRATEGIC #2	
Ce punct-cheie sau altă problemă SWOT poate fi abordată prin intermediul acestui obiectiv?	<i>Unele piețe interesate de pește din surse durabile. Metode de pescuit nesustenabile ce duc la epuizarea stocului de ton. Relația bună cu pescarii ar putea fi utilizată pentru a încuraja metode de pescuit mai durabile.</i>
Care este schimbarea dorită?	<i>Ponderea vânzărilor totale din gamele de produse „durabile” să fie de cel puțin 30%</i>
Cum veți ști dacă obiectivul a fost atins?	<i>Definiți criteriile pentru ceea ce se consideră a fi o gamă de produse „durabilă”. Monitorizați vânzările pentru gama de produse durabile ca procent din vânzările totale. Obiectivul va fi atins atunci când vânzările de gama de produse durabile vor depăși 30% din vânzările totale în decurs de două trimestre financiare consecutiv.</i>
Când se va realiza schimbarea?	<i>În termen de trei ani</i>
Formularea finală a obiectivului:	<i>În termen de trei ani, cel puțin 30% din vânzările noastre totale vor proveni din gama de produse „durabile”</i>

ST.9 Definiți obiectivele strategice

OBIECTIV STRATEGIC #3	
Ce punct-cheie sau altă problemă SWOT poate fi abordată prin intermediul acestui obiectiv?	<i>Rapoarte privind condițiile asemănătoare cu sclavia la bordul unor vase de pescuit ton, ce aparțin furnizorilor noștri. Relația bună cu pescarii ar putea fi utilizată pentru a încuraja metode de pescuit mai durabile.</i>
Care este schimbarea dorită?	<i>Sprijin pentru crearea a 20 de locuri de muncă în pescuit, pe vasele ce practică practici de pescuit durabile.</i>
Cum veți ști dacă obiectivul a fost atins?	<i>Se va recurge la sondaje pentru furnizori pentru a stabili date de referință cu privire la numărul de locuri de muncă în domeniul pescuitului sprijinite în prezent și numărul de vase ce practică practici de pescuit durabile. Sondajul se va repeta o dată pe an, iar numărul de locuri de muncă durabile, susținute în domeniul pescuitului, se va compara cu valoarea inițială.</i>
Când se va realiza schimbarea?	<i>În termen de doi ani</i>
Formularea finală a obiectivului:	<i>Vom sprijini companiile locale de pescuit, care folosesc metode de pescuit durabile, pentru a crea cel puțin 20 de locuri de muncă în pescuit.</i>

OBIECTIV STRATEGIC #4	
Ce punct-cheie sau altă problemă SWOT poate fi abordată prin intermediul acestui obiectiv?	<i>Metode de pescuit nesustenabile ce provoacă epuizarea stocului de ton. Concurență cu întreprinderi rivale de prelucrare a tonului, ceea ce duce la scăderea marjelor de profit.</i>
Care este schimbarea dorită?	<i>Diversificați gama de produse din pește și fructe de mare și generați cel puțin 50% din veniturile totale din vânzări de produse altele decât tonul.</i>
Cum veți ști dacă obiectivul a fost atins?	<i>Monitorizați vânzările din gama de produse altele decât tonul, ca procent din vânzările totale. Obiectiv atins atunci când vânzările de această gamă de produse vor depăși 30% din totalul vânzărilor în decurs de două trimestre financiare consecutiv.</i>
Când se va realiza schimbarea?	<i>În termen de cinci ani</i>
Formularea finală a obiectivului:	<i>În termen de cinci ani, cel puțin jumătate din veniturile totale din vânzări vor proveni din produse ce nu includ ton.</i>

ST.9 Definiți obiectivele strategice

OBIECTIV STRATEGIC #5	
Ce punct-cheie sau altă problemă SWOT poate fi abordată prin intermediul acestui obiectiv?	<i>Concurența cu producători de ton rivali, ce reduce marjele de profit. (Obiectiv strategic preexistent)</i>
Care este schimbarea dorită?	<i>Creșteți vânzările totale de produse la peste 1 milion \$.</i>
Cum veți ști dacă obiectivul a fost atins?	<i>Urmăriți valoarea vânzărilor pentru fiecare exercițiu financiar. Obiectiv atins atunci când vânzările anuale vor depăși 1 milion \$.</i>
Când se va realiza schimbarea?	<i>În termen de cinci ani</i>
Formularea finală a obiectivului:	<i>Vom crește vânzările totale de produse la peste 1 milion \$ în termen de cinci ani.</i>

OBIECTIV STRATEGIC #6	
Ce punct-cheie sau altă problemă SWOT poate fi abordată prin intermediul acestui obiectiv?	<i>O mulțime de lucrătoare, dar niciuna în echipa de conducere. Relația bună cu pescarii ar putea fi utilizată pentru a încuraja metode de pescuit mai durabile.</i>
Care este schimbarea dorită?	<i>Reduceți ratele de rotație a angajaților cu 20% și furnizați oportunități pentru cel puțin două angajate de sex feminin să obțină funcții de conducere, introducând politici de „muncă favorabile familiei”, ce vor îmbunătăți condițiile de muncă pentru personalul cu familii.</i>
Cum veți ști dacă obiectivul a fost atins?	<i>Urmăriți ratele de rotație a angajaților și numărul de femei în funcții de conducere. Obiectiv atins atunci când rata de rotație a angajaților se va reduce cu 20% pe o perioadă de 12 luni comparativ cu rata actuală și cel puțin două femei vor face parte din echipa de conducere.</i>
Când se va realiza schimbarea?	<i>În termen de trei ani.</i>
Formularea finală a obiectivului:	<i>În termen de trei ani, vom reduce ratele de rotație a angajaților cu 20% și vom furniza oportunități pentru cel puțin două angajate de sex feminin să obțină funcții de conducere, introducând politici de „muncă favorabile familiei”, ce vor îmbunătăți condițiile de muncă pentru personalul cu familii.</i>

ST.9 Definiți obiectivele strategice

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

EVITAȚI OBIECTIVE PRESCRIPTIVE

Când formulați obiectivele, încercați să evitați descrierea modului în care obiectivul va fi atins, deoarece acest lucru va limita oportunitățile de inovație.



Informații suplimentare în
Suplimentele privind domeniul
agroalimentar, industria chimică și
cea a metalelor



PASUL

Definiți produsele, piețele și punctele de vânzare pentru noua strategie de afaceri

ACTIVITĂȚI

ST.10

Generați idei privind noi produse, piețe și puncte de vânzare

ST.11

Evaluați ideile privind noi produse, piețe și puncte de vânzare

ST.12

Selectați ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare ce urmează a fi incluse în propunerea de strategie

PREZENTARE GENERALĂ

Scopul acestui pas este de a decide cum trebuie să se schimbe piețele, produsele și punctele de vânzare pentru a atinge obiectivele strategice și pentru a se alinia viziunii companiei. Aceasta implică trei activități:

1. Generarea de idei pentru noi piețe, produse și puncte de vânzare.
2. Evaluarea acestor idei în termeni de beneficii și riscuri.
3. Selectarea schimbărilor ce trebuie incluse în noua propunere de strategie.

Rezultatul acestui pas constituie un set actualizat de piețe, produse și puncte de vânzare.

ST.10

Generați idei privind noi produse, piețe și puncte de vânzare

Necesită dialog

Scopul acestei activități este de a genera idei despre modul în care produsele, piețele și punctele de vânzare ale companiei pot fi aliniate la viziunea și obiectivele noi ale companiei.



INTRĂRI

- Viziunea companiei din activitatea *ST.8 Elaborati o viziune pentru companie.*
- Obiective strategice din activitatea *ST.9 Definiti obiectivele strategice.*

PRODUSE

- Idei de noi produse, piețe și puncte de vânzare, utilizate în activitatea *ST.11 Evaluati ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare.*

ST.10 Generați idei privind noi produse,

piețe și puncte de vânzare

În această activitate ar trebui să încercați să generați mai multe idei cu privire la noi piețe, produse și puncte de vânzare. În următoarea activitate, veți evalua ideile și le veți elimina pe cele nepotrivite, prin urmare, nu este necesar să o faceți la această etapă.

PAȘI DE URMAT

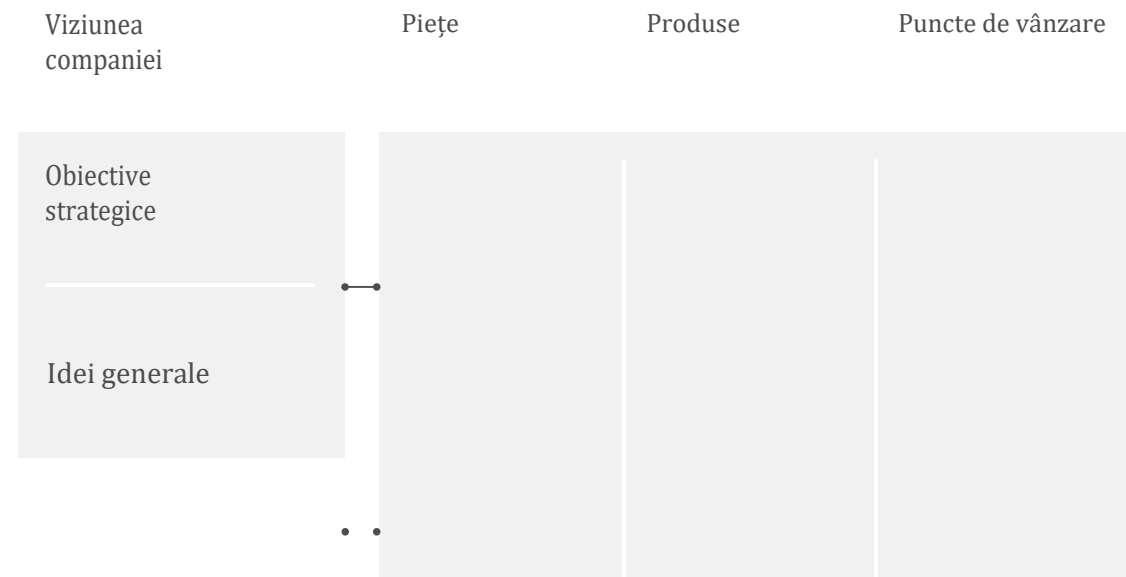
Pentru a genera idei cu privire la noi piețe, produse și puncte de vânzare ar trebui să faceți următoarele:

1. Revedeți obiectivele strategice, viziunea companiei și detalii privind piețele, produsele și punctele de vânzare actuale.
2. Luați în considerare următoarele întrebări:
 - Corespund piețele, produsele și punctele de vânzare viziunii companiei?
 - Pot fi atinse obiectivele strategice cu actualele piețe, produse și puncte de vânzare?
3. Este puțin probabil ca răspunsul la aceste două întrebări să fie „da”, prin urmare va trebui să generați idei cu privire la modificările ce ar putea fi realizate cu privire la piețe, produse și puncte de vânzare. Următoarele îndrumări vă pot ajuta să o faceți:
 - Identificați care dintre piețele existente sunt cele mai importante pentru atingerea obiectivelor și a viziunii companiei. Ce produse noi ar putea fi vândute pe aceste piețe?
 - Identificați ce produse existente sunt cele mai importante pentru atingerea obiectivelor și a viziunii companiei. Pe ce piețe noi ar putea fi vândute aceste produse?
 - Identificați care dintre punctele de vânzare utilizate în prezent sunt cele mai importante pentru atingerea obiectivelor și a viziunii companiei.

Cum ar putea fi îmbunătățit în continuare sau utilizat mai pe larg acest punct de vânzare de către companie?

- Există oportunități prioritare din analiza SWOT ce ar putea fi preluate în combinație cu produse noi, piețe și puncte de vânzare?
 - Există idei din analiza TOWS cu privire la noi piețe, produse sau puncte de vânzare?
 - Există piețe, produse sau puncte de vânzare ce nu sunt aliniate obiectivelor sau viziunii companiei și ar trebui eliminate? Dacă da, care ar fi intervalul de timp pentru a o face?
4. Odată ce ați generat cel puțin cinci idei cu privire la noi piețe, produse și puncte de vânzare, puteți trece la activitatea următoare de evaluare a ideilor.

Șablon Produse, piețe și puncte de vânzare



ST.10 Generați idei privind noi produse, piețe și puncte de vânzare

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE PRODUSE, PIEȚE ȘI PUNCTE DE VÂNZARE

Viziunea companiei

- Producător principal de pește și fructe de mare procesate
- Furnizarea de alimente gustoase și nutritive pentru milioane de persoane, într-un mod durabil.
- Pește și fructe de mare din surse durabile
- Crearea unor produse inovatoare, variate și gustoase, care să placă clienților.
- Atitudine corectă față de personal, furnizori și parteneri

Obiective strategice

- Reducerea pierderilor și a deșeurilor de pește
- Accent pe game de produse durabile
- Introducerea metodelor de pescuit durabile
- Introducerea unei game de produse non-ton
- Reducerea ratei de rotație a angajaților
- Creșterea cifrei de afaceri la peste 1 milion \$

Idei generale

- Sustenabilitatea ca punct de vânzare - aprovizionarea durabilă cu pește/fructe de mare și producție cu emisii reduse de carbon
- Prelucrarea tonului ca serviciu
- Vânzare de fructe de mare în conserve (crab, midii, calmar etc.)
- Alte tipuri de pește ce necesită prelucrare manuală

Piețe

- Piața de consum din SUA - încă foarte importantă, fiind cea mai mare piață.
- Piața europeană de consum - interesată în aspecte de sustenabilitate
- Restaurante americane - continuați să vă concentrați pe puncte de vânzare la prețuri reduse

Produse

- Ton din surse durabile și procesat în mod durabil
- Conserve de fructe de mare (crab, midii, calmar etc.)
- Alte tipuri de conserve de pește, altul decât tonul
- Ton în sos
- Fructe de mare în ediție limitată - din surse sezoniere, abundente în fructe de mare

Puncte de vânzare

- Sustenabilitatea ca punct de vânzare - aprovizionare durabilă cu pește/fructe de mare și prelucrare cu emisii reduse de carbon
- Inovație - valoare adăugată prin noi produse ce ușurează viața bucătarului/consumatorului și asigură mâncare gustoasă și nutritivă
- Cost redus - încă foarte important pentru piețele interne și unele piețe internaționale, sensibile la preț

ST.10 Generați idei privind noi produse, piețe și puncte de vânzare

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Segmentarea și dimensiunea pieței:

- Schade, C. (2009). TAM, SAM, SOM – Market evaluations easily explained [Online]. Disponibil la: <http://tamsamsom.blogspot.co.uk/2009/03/tam-sam-som.html>
- Segmentarea pieței [Online]. Disponibil la: http://en.wikipedia.org/wiki/Market_segmentation
- Universitatea Bournemouth. Segmentarea pieței [Online] Disponibil la: <http://media3.bournemouth.ac.uk/marketing/07segmentation/04strategies.html>

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind industria chimică și cea a metalelor

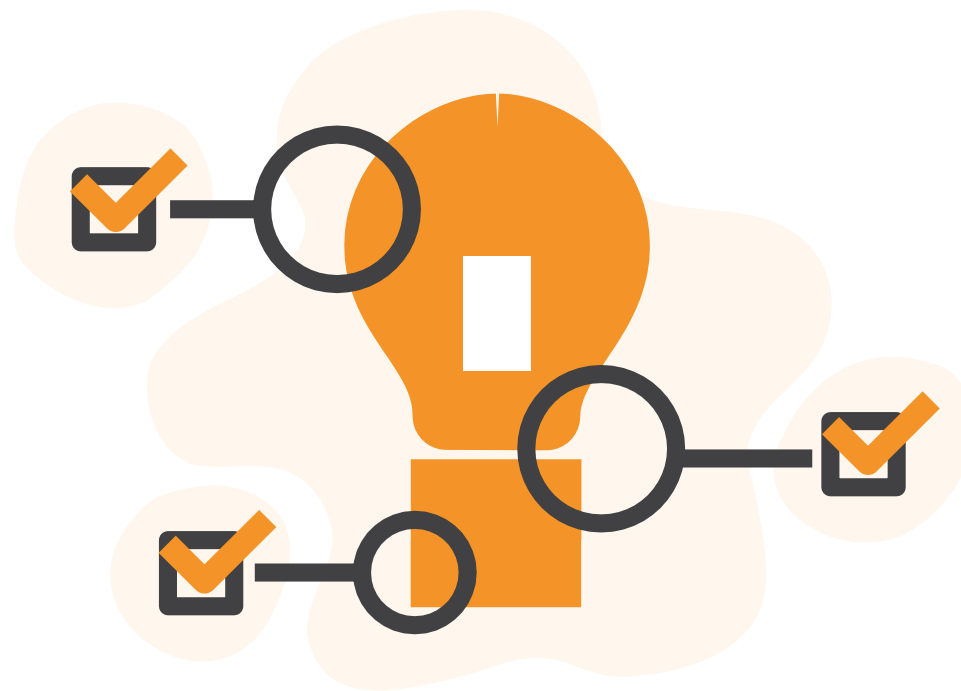


ST.11

Evaluati ideile privind noi produse, piețe și puncte de vânzare

Necesită dialog

Scopul acestei activități este de a evalua sistematic ideile generate anterior cu privire la noi piețe, produse și puncte de vânzare.



INTRĂRI

- Idei privind noi produse, piețe și puncte de vânzare din activitatea *ST.10 Generați idei privind noi produse, piețe și puncte de vânzare*

PRODUSE

- Estimare inițială a riscurilor și a beneficiilor asociate cu fiecare nouă combinație de produs, piață și punct de vânzare. Acest produs este utilizat în activitatea *ST.12 Selectați ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare pentru a fi incluse în propunerea de strategie.*

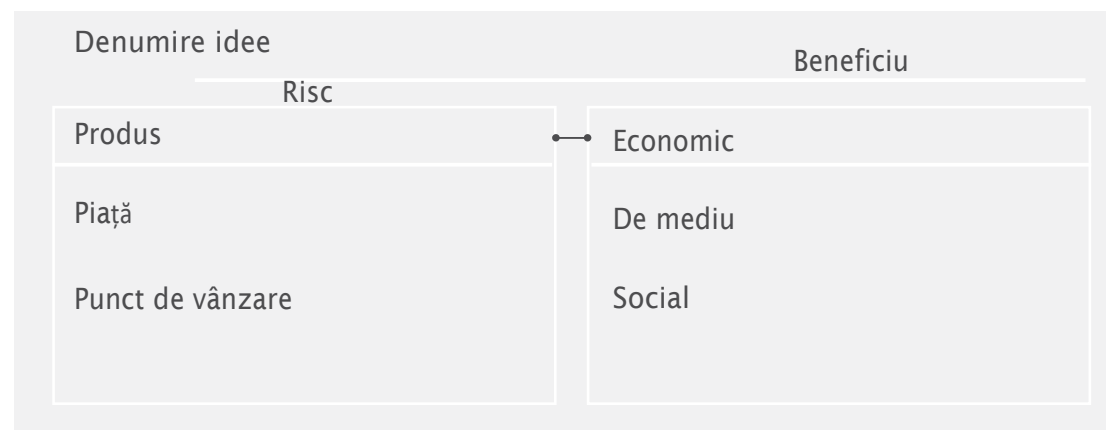
ST.11 Evaluați ideile privind noi produse, piețe și puncte de vânzare

Evaluarea ideilor pe care le-ați generat cu privire la noi piețe, produse și puncte de vânzare ar trebui să fie finalizată, utilizând *șablonul Evaluare a ideii de strategie*. Acesta vă ajută să evaluați potențialele beneficii și riscuri ale fiecăreia dintre idei. Beneficiile potențiale sunt măsurate în termeni de beneficii economice, de mediu și sociale și cum vor contribui acestea la atingerea obiectivelor strategice. Rețineți că acestea nu sunt decât niște estimări a beneficiilor la această etapă, deoarece, cu excepția cazului în care ați putut colecta unele date relevante în timpul evaluării aprofundate, de obicei, nu există suficiente informații disponibile pentru a face estimări mai exacte. Riscurile sunt evaluate luând în considerare dacă produsul, piața sau punctul de vânzare sunt noi: cu cât sunt mai noi elementele, cu atât este mai mare riscul.

PAȘI DE URMAT

1. Selectați una dintre ideile pe care le-ați generat cu privire la un nou produs, piață sau punct de vânzare. Primul pas este de a defini combinația specifică dintre o piață, un produs și un punct de vânzare. De exemplu, dacă este o idee privind un produs nou, decideți dacă acesta ar fi vândut pe o piață existentă, folosind un punct de vânzare existent. Dacă da, mergeți direct la pasul 2. În caz contrar, decideți pe ce piață va fi vândut și ce punct de vânzare ar fi utilizat, înainte de a trece la pasul 2. De asemenea, pentru o idee de piață nouă, trebuie mai întâi să definiți produsul și punctul de vânzare; iar pentru o idee vizând un punct de vânzare nou, trebuie să definiți produsul și piața.
2. Introduceți detaliile privind piața, produsul și punctul de vânzare, pe care le-ați definit, în secțiunea Evaluarea riscurilor din *șablonul Evaluare a ideii de strategie*.
3. Pentru evaluarea riscului, menționați pur și simplu dacă piața, produsul și punctul de vânzare sunt noi sau se bazează pe unul existent. În cazul în care este ceva nou, notați 1 punct și, dacă se bazează pe cele existente, acordați 0 puncte. Adunați punctele pentru a obține punctajul final, unde un total de 0 este „scăzut”, 1 este „mediu”, 2 este „înalt”, iar 3 este „foarte înalt”.
4. Cât despre evaluarea beneficiilor, va trebui să faceți niște cercetări de bază pentru a estima beneficiile economice, de mediu și sociale ale ideii. Beneficiile ar trebui cuantificate, dacă este posibil, ținându-se cont de faptul că la această etapă nu vor fi decât niște cifre foarte aproximative.
5. Identificați la care dintre obiectivele strategice vor contribui beneficiile. Dacă o idee nu contribuie la niciunul dintre obiectivele strategice, atunci ar trebui eliminată în cadrul unei analize ulterioare.
6. Repetați acest proces pentru fiecare dintre ideile generate, până când le veți evalua pe toate.

Șablon Evaluare a ideii de strategie



ST.11 Evaluați ideile privind noi produse, piețe și puncte de vânzare

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE EVALUARE A IDEII DE STRATEGIE

Utilizați sustenabilitatea ca punct de vânzare pentru produsele existente

Denumire idee _____

RISCURI				BENEFICIILE		
Tip risc	Descriere	Existent sau nou?	Scor risc	Tip beneficiu	Descriere	Corespunde obiectivelor
Produs	<i>Conserve ton - 200g</i>	<i>Existent</i>	<i>0</i>	Economic	<i>Piața disponibilă totală estimată de 4 milioane \$ în 2016. În creștere cu 5% anual.</i>	<i>Pondere totală a vânzărilor din gama de produse „durabile” va fi de cel puțin 30% în decurs de 3 ani</i>
Piață	<i>Consumatorii europeni cu un puternic interes față de aspecte de sustenabilitate</i>	<i>Nou</i>	<i>1</i>	De mediu	<i>300 de tone de ton cumpărate în fiecare an de la Tasty Tuna vor fi obținute din surse durabile</i>	<i>În termen de 3 ani, se va reduce cu 90% pescuitul tonului imatur și pescuitul în zonele de reproducere a tonului</i>
Punct de vânzare	<i>Sustenabilitate (aprovizionare durabilă și amprentă redusă de carbon)</i>	<i>Nou</i>	<i>1</i>	Social	<i>Se vor crea în jur de 10 noi locuri de muncă în domeniul pescuitului datorită trecerii la metode de pescuit mai puțin intensive</i>	<i>În termen de 2 ani, se va sprijini crearea a 20 de locuri de muncă în pescuit pe vasele ce au adoptat practici de pescuit durabile</i>
			Total			
			Evaluarea riscului	<i>Înalt</i>		

ST.11 Evaluați ideile privind noi produse, piețe și puncte de vânzare

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

ESTIMAREA BENEFICIILOR

Beneficiile potențiale pe care le estimați vor fi foarte aproximative la această etapă, dar pot fi îmbunătățite pe măsură ce definiți ideea mai exact mai târziu în cadrul procesului.

Informații suplimentare în
Suplimentele privind domeniul
agroalimentar, industria chimică și
cea a metalelor

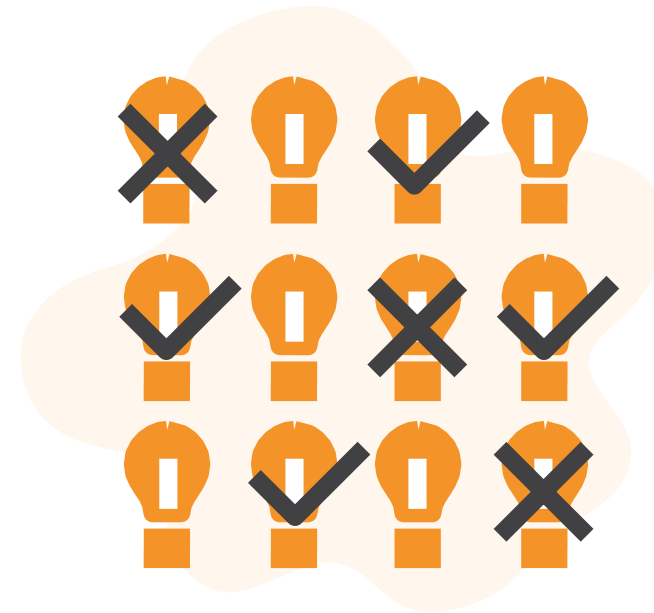


ST.12

Selectați ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare ce urmează a fi incluse în propunerea de strategie

Necesită dialog

Scopul acestei activități este de a decide ce idei privind noi piețe, produse și puncte de vânzare vor fi incluse în propunerea de strategie.



INTRĂRI

- O estimare inițială a riscurilor și a beneficiilor asociate cu fiecare nouă combinație de produs, piață și punct de vânzare. Acestea provin din activitatea *ST.11* *Evaluați ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare.*

PRODUSE

- Un set complet de noi piețe, produse și puncte de vânzare ce urmează a fi incluse în propunerea de strategie. Acest produs este utilizat în activitatea *ST.13* *Efectuați o analiză individuală/de grup a propunerii de strategie de afaceri.*

ST.12 Selectați ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare ce urmează a fi incluse în propunerea de strategie

După finalizarea evaluării beneficiilor și a riscurilor pentru fiecare dintre noile idei de produse, piețe și puncte de vânzare, ultimul pas este de a decide ce idei vor fi incluse în propunerea de strategie. Pentru a lua această decizie, trebuie să luați în considerare un număr mare de factori pentru a alege un set de produse, piețe și puncte de vânzare ce corespund cu viziunea și obiectivele companiei, dar și oferă beneficii maxime companiei fără riscuri nejustificate și funcționează bine împreună.

PAȘI DE URMAT

1. Revedeți viziunea și obiectivele companiei

- Ce idei vor permite realizarea celor mai mari progrese pentru atingerea obiectivelor și a viziunii companiei?

2. Comparați beneficiile fiecăreia dintre idei privind noi piețe, produse și puncte de vânzare

- Ce idei oferă beneficii ce vor permite atingerea obiectivelor strategice?

- Care dintre acestea oferă cele mai mari beneficii?

3. Comparați riscurile pentru fiecare dintre ideile noi

- Ce idei prezintă cel mai mic risc?

4. Investigați concurența

- Încercați să evitați piețele cu mulți concurenți

- În cazul în care concurența este inevitabilă, există un punct de vânzare ce se distinge de cel al concurenților?

5. Căutați grupuri de idei ce vor funcționa bine împreună

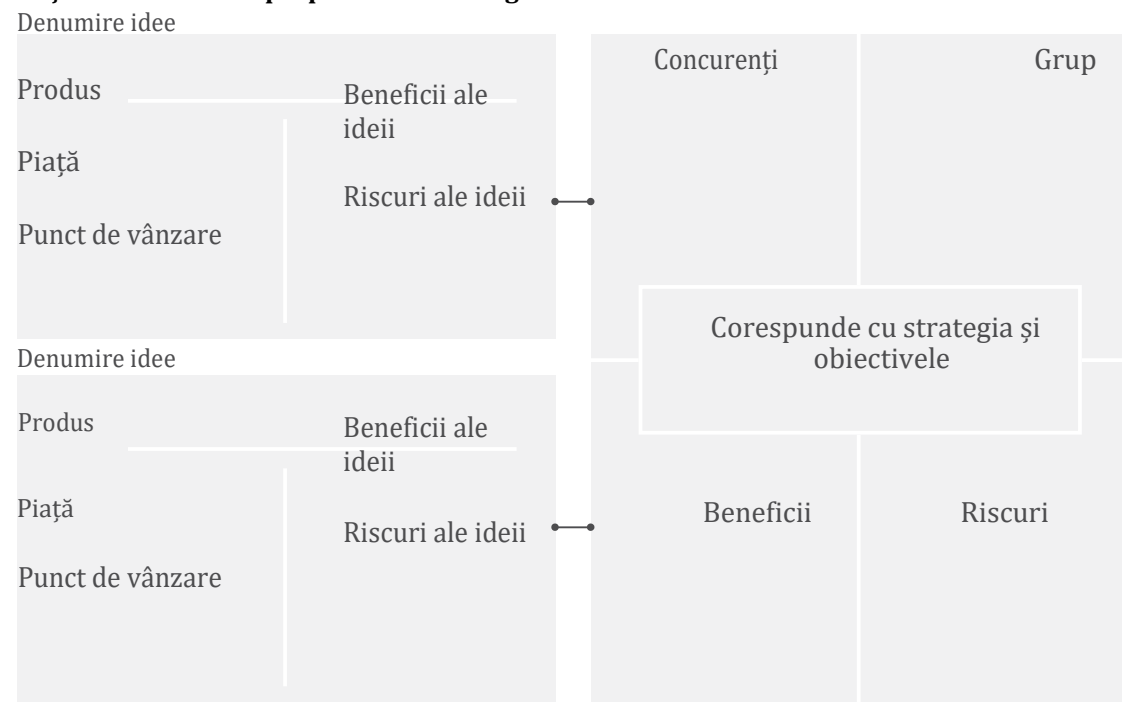
- De exemplu, mai multe idei pot necesita „sustenabilitatea” ca

un nou punct de vânzare sau se vor concentra pe o anumită piață nouă și, prin urmare, ar fi un bun grup de idei de implementat împreună

- Încercați să evitați adăugarea unor puncte de vânzare ce intră în conflict cu alte puncte de vânzare, de ex., dificil de implementat în același timp „cost redus” și „calitate” sau „inovație”.

- Încercați să evitați prea multe puncte de vânzare noi, deoarece e nevoie de timp și resurse noi considerabile pentru a le implementa.

Șablon Elaborare propuneri de strategie



ST.12 Selectați ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare ce urmează a fi incluse în propunerea de strategie

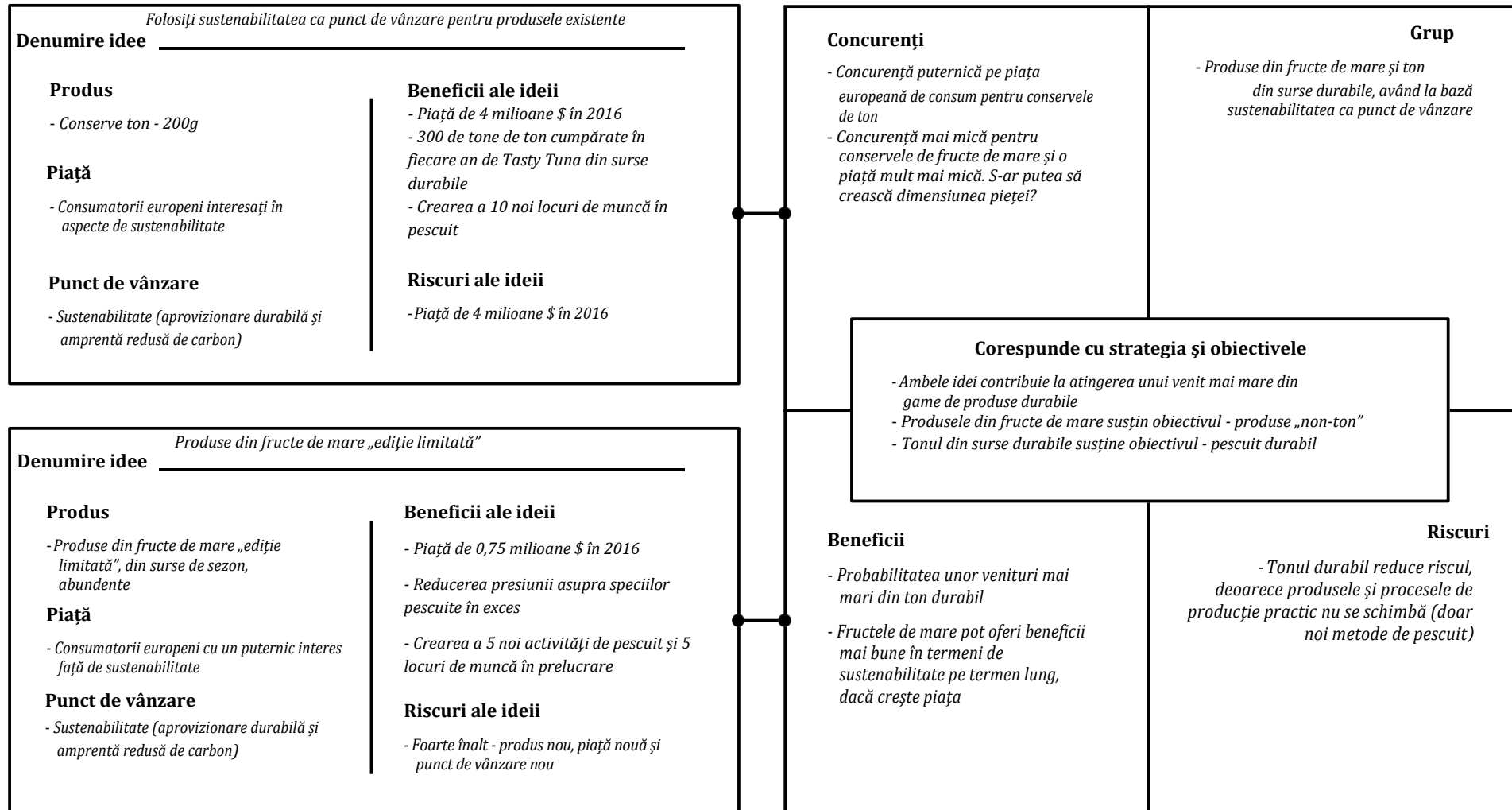
6. După ce ați selectat provizoriu noile piețe, produse și puncte de vânzare, actualizați-le în *șablonul Strategie de afaceri*, apoi verificați consistența și logica internă a acestora și dacă se potrivesc cu ideile existente ale strategiei.

- Dacă există neconcordanțe, s-ar putea să fie necesar să modificați sau să eliminați unele idei până când atingeți o abordare consecventă.
- Fiți atenți, dacă modificați sau eliminați piețe, produse sau puncte de vânzare existente, deoarece acest lucru ar putea provoca perturbări pe termen scurt în activitatea companiei, ceea ce poate să nu fie pe placul personalului și/sau conducerii.



ST.12 Selectați ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare ce urmează a fi incluse în propunerea de strategie

STUDIUL DE CAZ EXEMPLU DE ELABORARE DE PROPUNERE DE STRATEGIE



ST.12 Selectați ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare ce urmează a fi incluse în propunerea de strategie

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

EVITAȚI PEA MULTE PUNCTE DE VÂNZARE

Evitați prea multe puncte de vânzare noi. Este nevoie de timp și resurse noi considerabile pentru a implementa doar un singur punct de vânzare nou.

ATENȚIE CE ELIMINAȚI

Aveți grijă dacă modificați sau eliminați piețe, produse sau puncte de vânzare existente, deoarece acest lucru ar putea perturba pe termen scurt activitatea companiei și nu ar fi pe placul personalului și/sau al conducerii.



PASUL

Obțineți aprobarea conducerii cu privire la noua strategie de afaceri

ACTIVITĂȚI

ST.13

Efectuați o analiză individuală/de grup a propunerii de strategie de afaceri

ST.14

Prezentați CEO noua strategie de afaceri

ST.15

Analizați aspectele-cheie legate de managementul implementării

PREZENTARE GENERALĂ

Scopul acestui pas este de a obține aprobarea conducerii pentru noua strategie de afaceri. Pentru a vă pregăti pentru această prezentare, ar trebui mai întâi să reuniți toate elementele strategiei de afaceri, la care ați lucrat, pentru a efectua o revizuire finală și pentru a face modificările necesare. Apoi puteți pregăti și transmite CEO-ului prezentarea noii strategii de afaceri. Odată ce obțineți aprobarea pentru a continua, puteți începe realizarea unor măsuri pentru a facilita gestionarea procesului de implementare a ecoinovației.

ST.13

Efectuați o analiză individuală/de grup a propunerii de strategie de afaceri

Necesită dialog

Scopul acestei activități este de a revizui strategia de afaceri ce a fost elaborată prin activitățile precedente.



INTRĂRI

- Noua viziune a companiei din activitatea ST.8
Elaborați o viziune pentru companie.
- Noi obiective strategice din activitatea ST.9
Definiți obiectivele strategice.
- Noi piețe, produse și puncte de vânzare, și informațiile privind evaluarea din activitatea ST.12
Selectați ideile privind noi piețe, produse și puncte de vânzare ce urmează a fi incluse în propunerea de strategie.

PRODUSE

- Propunere de strategie de afaceri nouă, utilizată în activitatea ST.14
Prezentați CEO noua strategie de afaceri.

ST.13 Efectuați o analiză individuală/de grup a propunerii de strategie de afaceri

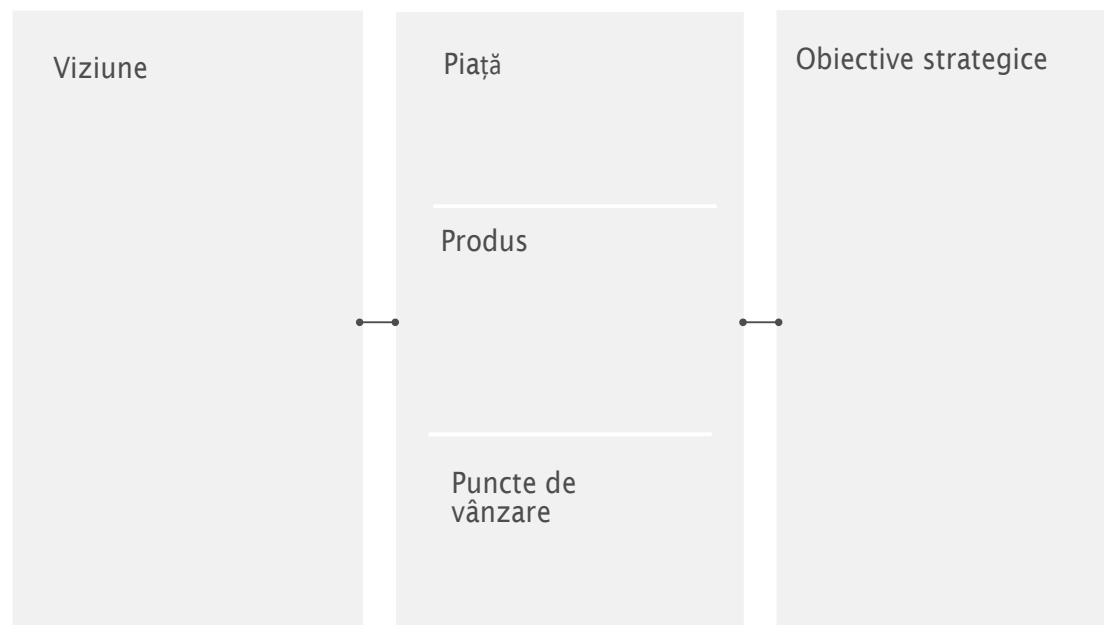
După ce ați elaborat pas cu pas strategia de afaceri, este important să reveniți și să revizuiți strategia de afaceri în ansamblu, astfel încât să puteți identifica orice incompatibilități sau probleme și să reflectați dacă este cea mai bună opțiune pentru companie.

PAȘI DE URMAT

1. Decideți dacă veți efectua revizuirea independent sau cu unii dintre colegii Dvs. în cadrul unui atelier de lucru.
2. Dacă implicați colegi, ar trebui să prezentați mai întâi niște informații suplimentare, pentru a-i ajuta să înțeleagă cum ați ajuns la propunerea strategiei, de ex.:
 - Analiza SWOT și, respectiv, punctele cărora li s-a acordat prioritate.
 - Ideile generate folosind *șablonul TOWS*.
 - Versiunea „originală” și cea „propusă” ale *șablonului Strategie de afaceri* pentru a scoate în evidență modificările ce au fost aduse strategiei.
3. Indiferent dacă efectuați revizuirea cu colegii sau independent, includeți întrebările-cheie ce urmează:
 - Sunt consecvente și aliniate obiectivele și viziunea?
 - Sunt în concordanță cu viziunea și obiectivele companiei modificările propuse pentru piațe, produse și punctele de vânzare?
 - Par a fi ambițioase obiectivele, dar realizabile în termenele propuse?
 - Dacă ați fi CEO al acestei companii, ce preocupări ar apărea cu privire la această strategie?

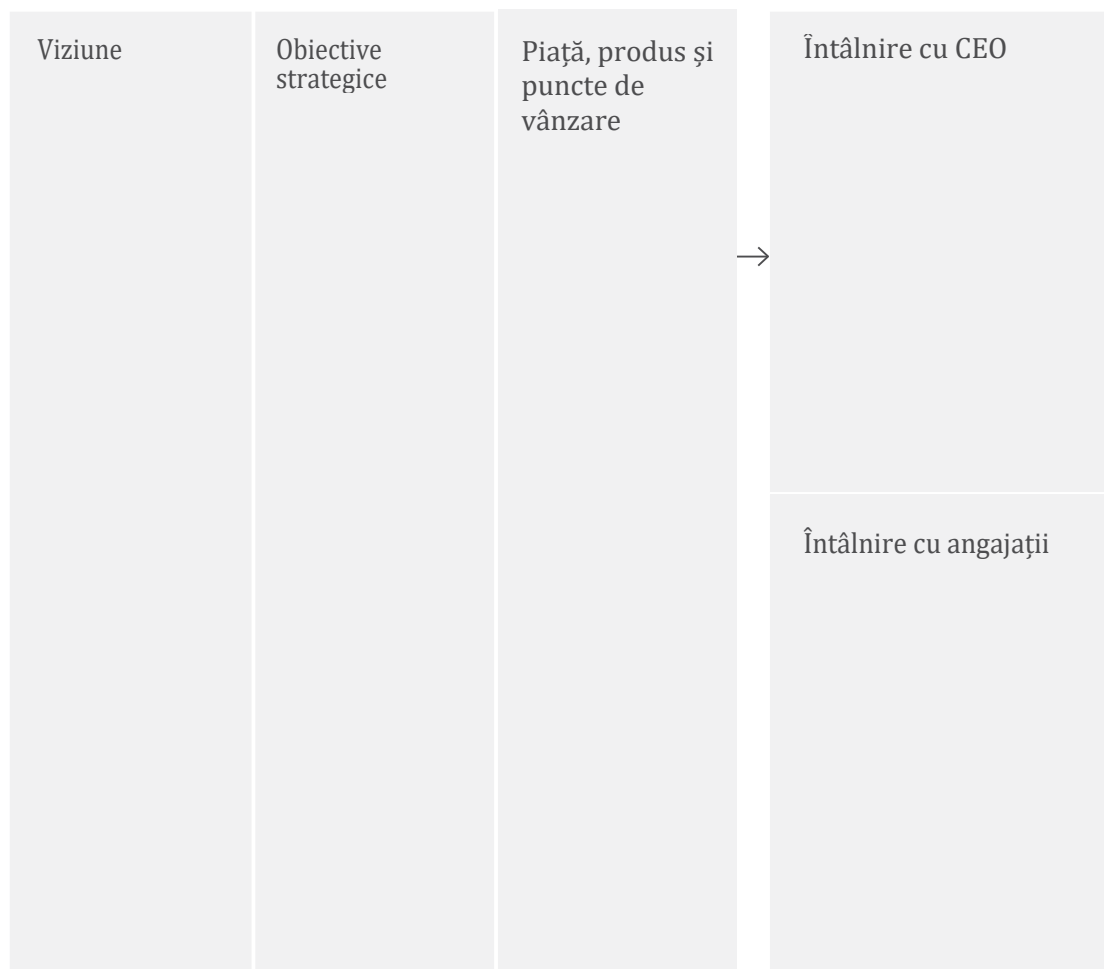
- Dacă ați fi angajat al companiei, ce preocupări ar apărea cu privire la această strategie?
 - Ce s-ar putea face pentru a îmbunătăți această strategie?
4. După revizuire, s-ar putea să fie necesar să efectuați mici modificări cu privire la viziunea, obiectivele, piețele, produsele sau punctele de vânzare sau chiar să reveniți la unele dintre activitățile anterioare, dacă au fost exprimate preocupări semnificative cu privire la unele aspecte. Odată ce sunteți mulțumit de propunerea de strategie de afaceri în ansamblu, puteți trece la pasul următor, adică să o prezentați companiei.

Șablon Strategie de afaceri



ST.13 Efectuați o analiză individuală/de grup a propunerii de strategie de afaceri

Șablon Revizuire a strategiei de afaceri



ST.13 Efectuați o analiză individuală/de grup a propunerii de strategie de afaceri

STUDIUL DE CAZ EXEMPLU STRATEGIE DE AFACERI

Viziune

Tasty Tuna este cel mai mare producător de pește procesat și produse din pește din regiune, oferind într-un mod durabil hrană gustoasă, nutritivă pentru milioane de oameni.

Colaborăm îndeaproape cu comunitatea de pescari pentru a asigura o aprovizionare constantă cu pește și fructe de mare, provenind din surse durabile. Profităm la maximum de ceea ce oferă marea pentru a crea produse inovatoare, variate și gustoase, pe gustul clienților noștri.

Ne străduim să tratăm echitabil personalul, furnizorii și partenerii noștri și să cooperăm cu aceștia pentru a construi un lanț valoric profitabil și durabil.

Piață

Restaurante/cafenele de pe piața internă

Consumatori de pe piața internă

Restaurante/cafenele din țările vecine

Consumatori din Statele Unite

Restaurante/cafenele din Statele Unite

Consumatori europeni

Produs

Conserve de ton - cutii mari pentru catering

Conserve de ton - cutii mici pentru consumatori

Ton în sos

Produse din fructe de mare în ediție limitată, folosind orice fructe de mare sunt abundente în acel moment

Puncte de vânzare

VITEZĂ

INOVAȚIE

SUSTENABILITATE

Obiective strategice

- În termen de trei ani, vom reduce cu 30% pierderile de pește și produse între punctul de cumpărare a peștelui (piața de pește) și sosirea la comerciant cu amănuntul
- În termen de trei ani, cel puțin 30% din vânzările noastre totale vor proveni din game de produse „durabile”.
- Vom sprijini companiile locale de pescuit, care utilizează metode de pescuit durabile, pentru a crea cel puțin 20 de locuri de muncă în pescuit.
- În termen de cinci ani, cel puțin jumătate din veniturile totale din vânzări vor proveni din produse ce nu includ ton.
- În trei ani, vom crește vânzările totale de produse la peste 1 milion \$.
- În termen de trei ani, vom reduce ratele de rotație a angajaților cu 20% și vom crea oportunități pentru cel puțin două femei angajate să obțină funcții de conducere, prin introducerea unor politici de „muncă favorabile familiei”, ceea ce va îmbunătăți condițiile de muncă pentru personalul cu familii.

ST.13 Efectuați o analiză individuală/de grup a propunerii de strategie de afaceri

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE REVIZUIRE A STRATEGIEI DE AFACERI

Viziune

- Viziunea a fost discutată neoficial cu pescarii și comercianții cu amănuntul și a primit un feedback pozitiv.
- Toate aspectele viziunii sunt legate de cel puțin un obiectiv strategic.

Obiective strategice

- Obiectiv total privind vânzările de produse preexistente, dar încă ambițios
- Obiectivul privind pierderile de pește este bun pentru a extinde performanța operațională
- Schimbarea practicilor de lucru ale pescarilor va fi o mare provocare, însă ei recunosc necesitatea acesteia. Extindem termenul la trei ani?
- Discuțiile neoficiale despre politici favorabile familiei și necesitatea de a avea femei în conducere au fost abordate pozitiv de către personalul operațional
- S-ar putea de adăugat încă un obiectiv pe viitor pentru a clarifica modul în care vom colabora cu comercianții cu amănuntul și alți parteneri din lanțul valoric (prioritate se va acorda la moment pescarilor).

Piață, produs și puncte de vânzare

- Diversificarea gamei de produse va constitui o provocare și va avea impact asupra întregii companii
- Mai multe puncte de vânzare diferite de îndeplinit - costuri reduse, inovație și sustenabilitate. Pot fi realizate toate odată?

Întâlnire cu CEO

- Risc de eșec pentru noua piață și noul produs
- Cât va costa implementarea schimbărilor?
- Cum vor fi finanțate schimbările?

Întâlnire cu angajații

- Există riscul de a pierde locul de muncă?
- Dacă prelucrăm mai puțin ton, voi primi același salariu și voi avea aceleași ore de lucru?



ST.14

Prezentați CEO noua strategie de afaceri

Activitate complexă

Scopul acestei activități este de a pregăti și oferi CEO o prezentare, în care se va explica noua propunere de strategie de afaceri și potențialele beneficii pentru companie.



INTRĂRI

- Propunere de strategie de afaceri nouă din activitatea ST.13 Efectuați o analiză individuală/de grup a propunerii de strategie de afaceri.

PRODUSE

- Prezentare completă a noii strategii de afaceri.
- Decizia CEO cu privire la pașii următori.

Aceste produse sunt utilizate în activitatea ST.15 Analizați aspectele-cheie legate de managementul implementării.

ST.14 Prezențați CEO noua strategie de afaceri

Ultima activitate din faza STABILIRE STRATEGIE este de a prezenta CEO-ului și echipei de conducere noua strategie de afaceri, pe care ați elaborat-o, împreună cu propunerea Dvs. de servicii de ecoinovație, pentru a permite implementarea acestei strategii.

Prima parte a prezentării ar trebui să se concentreze asupra noii propuneri de strategie de afaceri și asupra procesului de dezvoltare a acesteia. A doua parte ar trebui să scoată în evidență serviciile de asistență pentru implementarea ecoinovației, pe care le puteți oferi pentru a facilita implementarea strategiei propuse. Mai jos este sugerată o schiță pentru prezentare.

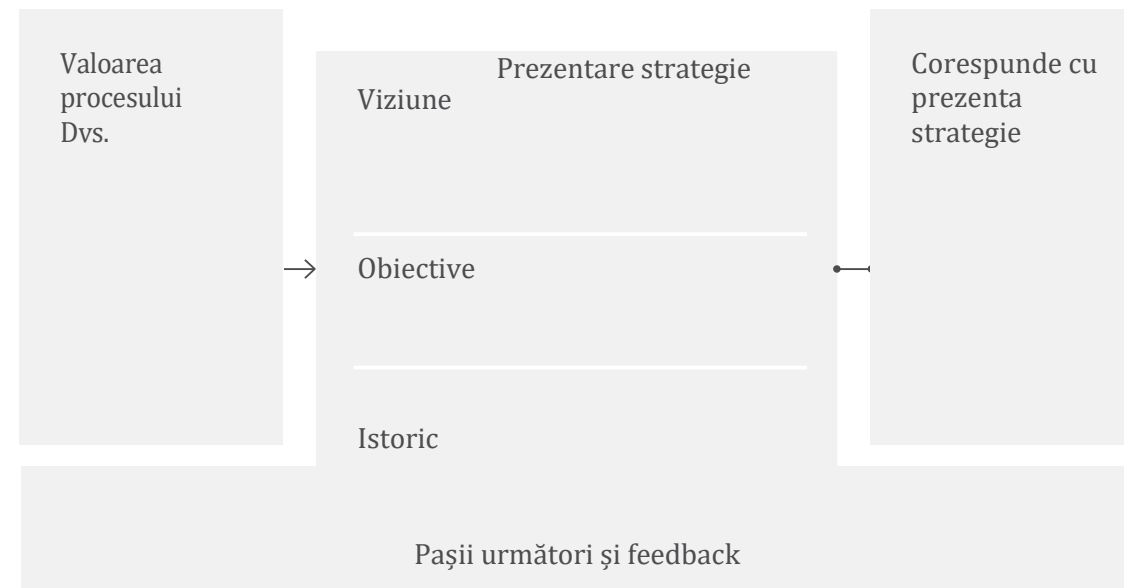
PAȘI DE URMAT

Puncte-cheie pentru lansarea noii strategii de afaceri

1. Explicați la început că noua strategie de afaceri pe care o veți descrie nu este decât o propunere și că în următoarele faze ale metodologiei se va defini modul în care strategia ar putea fi implementată și se vor valida beneficiile și riscurile strategiei.
2. Explicați, de asemenea, că adoptarea noii strategii de afaceri nu înseamnă neapărat abandonarea completă a strategiei de afaceri anterioare.
3. Oferiți o scurtă prezentare a procesului pe care l-ați urmat în faza STABILIRE STRATEGIE pentru a genera propunerea de strategie.
4. Prezențați punctele-cheie legate de sustenabilitate și rezultatele analizei SWOT. Începeți cu punctele-cheie legate de sustenabilitate (impact negativ) și amenințările, astfel încât echipa de conducere să poată vedea riscurile unei abordări „tradiționale”.

5. Prezențați declarația de viziune a companiei și obiectivele strategice asociate și arătați modul în care acestea abordează punctele-cheie legate de sustenabilitate și aspectele SWOT prioritare.
6. Prezențați noile piețe, produse și puncte de vânzare și identificați riscurile și beneficiile potențiale ale acestora, folosind rezultatele din *șablonul Evaluare a ideii de strategie*.
7. Explicați că nu este posibil de a estima costul global al implementării noii strategii, dar că acesta va fi un rezultat al fazei *STABILIREA MODELULUI DE AFACERI*.

Șablon Prezentare a strategiei de afaceri



ST.14 Prezențați CEO noua strategie de afaceri

8. Prezențați în ansamblu următoarele etape ale metodologiei ecoinovației, inclusiv:
 - Principalele activități ale fiecărei etape, împreună cu rezultatele acestora.
 - Resursele necesare și termenele probabile (timpul indicat de personalul companiei și de Dvs.).
9. Încheiați prezentarea, solicitând o decizie (sau un termen pentru o decizie) cu privire la pașii următori. Opțiunile posibile sunt:
 - Acord de a continua - Următorul pas este de a planifica o activitate de evaluare aprofundată cu scopul de a colecta mai multe date cuantificate despre companie pentru a sprijini procesul de inovare a modelului de afaceri.
 - Solicitare de informații suplimentare - Următorul pas este de a colecta informațiile solicitate și de a organiza o altă întâlnire de revizuire pentru a prezenta informațiile.
 - Pauză - Pot fi mai multe motive de ce compania ar putea să nu considere că este pregătită să continue. Încercați să determinați exact care este situația actuală a companiei, de ce este reticentă față de activitățile următoare și identificați modalități prin care ați putea depăși această situație.
 - Abandon - Dacă compania decide că ecoinovația nu este o abordare corespunzătoare pentru organizația sa, încercați să stabiliți care sunt principalele probleme din perspectiva companiei.



ST.14 Prezențați CEO noua strategie de afaceri

STUDIUL DE CAZ EXEMPLU DE PREZENTARE A STRATEGIEI DE AFACERI

Valoarea procesului Dvs.

- Date colectate privind strategia actuală, modelul de afaceri actual și performanța operațională actuală
- Identificarea punctelor de interes specifice legate de sustenabilitate și a oportunităților și amenințărilor pentru companie
- Analiza SWOT și TOWS
- Elaborarea viziunii, obiectivelor și stabilirea conexiunii acestora cu produse, piețe și puncte de vânzare noi

Prezentarea strategiei

Viziune

- A deveni producătorul principal de pește procesat și produse din fructe de mare din regiune, oferind într-un mod durabil alimente gustoase și nutritive pentru milioane de oameni

Obiective

- Reducerea pierderilor de pește și a deșeurilor de pește
- Game de produse durabile
- Introducerea unor metode de pescuit durabile
- Introducerea unor game de produse din alt pește decât tonul
- Reducerea ratei de rotație a angajaților
- Creșterea vânzărilor la peste 1 milion \$

Istoric

- Tasty Tuna se confruntă cu o serie de provocări legate de sustenabilitate ce necesită modificări semnificative pentru a fi soluționate. Noua strategie se va permite de a evita suprautilizarea tonului și tranziția la o gamă de produse mai diversă și mai durabilă

Corespunde cu strategia curentă

- Se bazează pe punctele tari actuale în prelucrarea manuală și conservarea peștelui, dar se prevăd schimbări majore în tipurile de produse (alte specii de pești și fructe de mare) și punctele de vânzare (sustenabilitate)
- Accent mai mare pe colaborarea cu pescarii pentru a contribui la îmbunătățirea sustenabilității generale a lanțului valoric

Pașii următori și feedback

ST.14 Prezența CEO noua strategie de afaceri

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

SEMNAȚI UN CONTRACT

Odată ce primiți aprobarea pentru a continua, ar trebui să semnați un contract (dacă nu ați făcut-o deja), în care veți nota detaliile serviciilor pe care le veți furniza, împreună cu confirmarea costului acestor servicii.



ST.15

Analizați aspectele-cheie legate de managementul implementării

Necesită dialog

Scopul acestei activități este de a lansa aplicarea unor practici de management ce ar putea facilita implementarea ecoinovației în cadrul companiei.



INTRĂRI

- Aprobarea din partea CEO pentru a continua activitățile de implementare a ecoinovației din activitatea ST.14
Prezentați CEO noua strategie de afaceri.

PRODUSE

Practici de management și cultură ce vor sprijini activitățile de implementare a ecoinovației.
Aceste produse nu sunt utilizate în mod specific în altă parte a procesului, dar sunt importante pentru a asigura succesul activităților de implementare a ecoinovației.

ST.15 Analizați aspectele-cheie legate de managementul implementării

Această activitate diferă de celelalte prin faptul că reprezintă un proces continuu orientat spre practicile de management, cultura companiei și modalitățile de lucru pentru ca acestea să devină mai favorabile implementării ecoinovației. În continuare sunt sugerate o serie de practici de management care pot fi utile în acest sens.

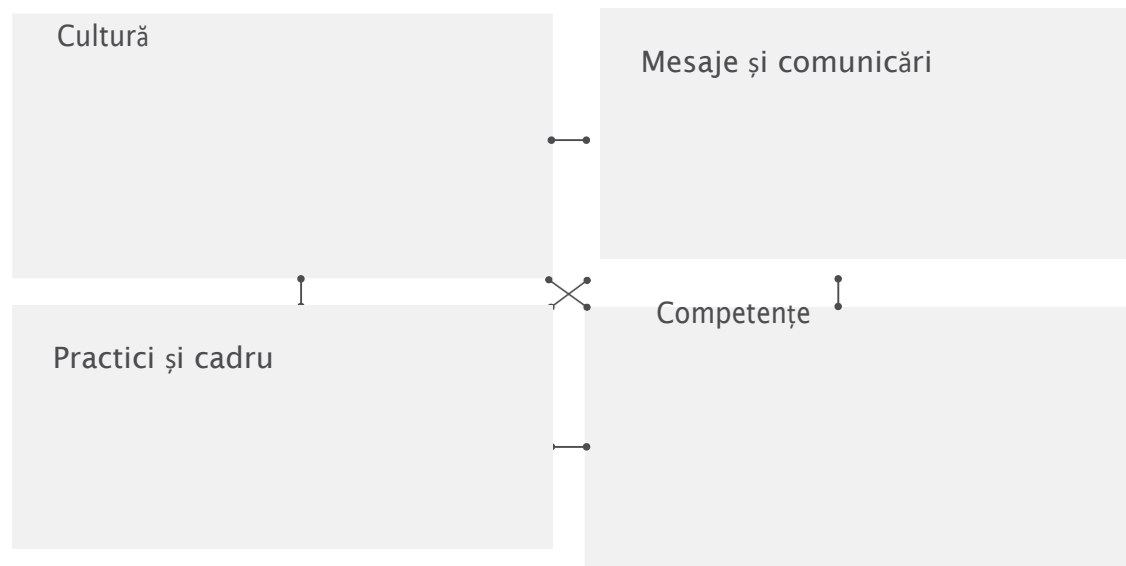
PAȘI DE URMAT

- *Introducerea ecoinovației în cultura companiei* – Când se încearcă implementarea unor schimbări majore în cadrul unei companii, cum ar fi introducerea ecoinovației, existența unei culturi a companiei poate facilita și accelera în mare măsură implementarea schimbărilor. Pe de altă parte, o cultură a companiei, rezistentă la ecoinovație, poate împiedica realizarea unor progrese. „Managementul schimbării” este un domeniu al cercetării ce oferă asistență practicienilor care implementează schimbarea în cadrul unei companii. Prin urmare, dacă nu sunteți familiarizați cu acest subiect, consultați „Informațiile generale” din cadrul acestei activități pentru îndrumări suplimentare.
- *Gestionarea cercetării și dezvoltării ecoinovației împreună cu operațiunile de rutină* – Cercetările sugerează că încercarea de a gestiona activitățile de inovare radicală, cum ar fi ecoinovația, pe lângă operațiunile de rutină zilnice ale unei companii, poate fi o provocare. În cazul personalului care lucrează la activități de ecoinovare apare adesea un conflict între responsabilitățile pe care acesta le are în ceea ce privește operațiunile zilnice și contribuțiile pe care se așteaptă să le aducă la activitățile de ecoinovare.
- Acest lucru a permis de a sugera ca ecoinovația să fie implementată separat de operațiunile zilnice ale companiei. Acest lucru nu este adesea practic în companiile mici și poate însemna,

de asemenea, că rezultatele unui proiect de cercetare nu sunt susținute sau adoptate în restul organizației. Soluția corectă pentru acest conflict de interese va depinde de situația specifică. O soluție de compromis poate fi de a solicita ca personalul care lucrează la proiectul de ecoinovație să dedice zile specifice din cadrul săptămânii activităților de ecoinovare. Cheia succesului este să se asigure faptul că acest lucru se aplică atât de către personal, cât și de către colegii lor.

Alte măsuri simple, cum ar fi adrese de e-mail separate pentru persoanele care lucrează la activități de ecoinovare și chiar un birou separat sau o zonă de lucru separată, toate acestea pot ajuta la separarea clară a activităților de ecoinovare și a activităților de rutină.

Șablon pentru gestionarea problemelor



ST.15 Analizați aspectele-cheie legate de managementul implementării

- *Folosirea tuturor oportunităților pentru comunicare internă* – Este important să se reflecteze la mesajul comunicat angajaților cu privire la planurile și obiectivele companiei pentru implementarea ecoinovației. În orice caz, este important ca echipa de conducere să susțină ecoinovația. Buletinele informative ale companiei, avizierele și adunările generale, toate constituie oportunități pentru conducere de a explica de ce compania a ales să implementeze ecoinovația și beneficiile probabile pentru companie și pentru angajați. Comunicarea internă poate fi, de asemenea, utilizată pentru a aborda preocupări sau probleme specifice. Rețineți, de asemenea, că comunicarea internă ar trebui să reprezinte un flux bidirecțional, așadar încercați să identificați oportunitățile angajaților de a-și exprima opiniile, preocupările și ideile pe tot parcursul procesului.
- *Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților forței de muncă în legătură cu sustenabilitatea* – Ecoinovația necesită diverse cunoștințe și abilități, cum ar fi gândirea bazată pe ciclul de viață, evaluarea produsului și a impactului asupra mediului, marketingul ecologic, conștientizarea problemelor de gen și egalitatea de gen etc. Este posibil ca forța de muncă să nu posedă aceste abilități și cunoștințe. În calitate de furnizor de servicii, va necesita adesea să completați aceste lacune de cunoștințe și abilități pentru companie într-un termen scurt. Dar aceasta nu este o soluție scalabilă, pe termen lung. Prin urmare, ar trebui să încercați să colaborați cu compania pentru a identifica dacă există lacune de cunoștințe și abilități și pentru a elabora un plan pentru soluționarea acestora. În anumite circumstanțe, poate fi necesar de a angaja personal nou care să posedă aceste competențe, însă instruirea angajaților existenți va fi, în general, o abordare mai rentabilă și mai eficientă.
- *Abilitarea angajaților printr-o structură organizațională pe orizontală* – o serie de companii au constatat că restructurarea ierarhiei manageriale și, în același timp, încurajarea angajaților să fie mai autonomi și mai proactivi în gestionarea propriilor performanțe, poate duce la îmbunătățirea productivității, inovării și satisfacției angajaților. Această abordare se bazează pe ipotezele că majoritatea angajaților: vor să facă parte dintr-o companie de succes; înțeleg cum pot contribui la acest succes; și dispun de cunoștințele și expertiza potrivite pentru a-și îndeplini sarcinile eficient. Dacă așa este, permiteți angajaților să-și asume responsabilitatea pentru rezultatele activității lor și o performanță mai bună, reducând în același timp necesitatea de manageri, care pot frustra subordonații prin „interferență” sau fiind prea prescriptivi în îndrumarea acestora. Un exemplu al acestei abordări este Google, care, printre alte politici a vizat abilitarea angajaților săi și le-a permis să-și petreacă 20% din timp pentru proiecte pe care le consideră interesante sau potențial valoroase (He, 2013). Într-un alt exemplu, dezvoltatorul de jocuri pentru calculator, Valve, a creat o structură organizațională complet pe orizontală, fără alți manageri decât CEO-ul. Manualul angajaților descrie cum funcționează compania fără prezența managerilor (Valve, 2012). Deși niciunul dintre aceste exemple nu poate fi transferat direct în contextul companiei, acestea pot fi de inspirație pentru modul în care o companie se poate reorganiza pentru a se asigura că obține cele mai bune rezultate de la angajații săi și le permite să-și valorizeze pe deplin potențialul de inovare - o problemă importantă pentru ecoinovație.

ST.15 Analizați aspectele-cheie legate de managementul implementării

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE PROBLEME DE GESTIONARE

Cultură

- *Divizarea culturală între personalul operațional (preponderent feminin) și echipa de conducere (toți bărbații) poate constitui o dificultate pentru implementarea politicilor prietenoase familiei*
- *Nu există încă o cultură a inovației*
- *Ar putea organiza un atelier de lucru cu implicarea personalului operațional și a echipei de conducere, pentru a discuta despre cultura actuală a companiei și pentru a identifica modalități de îmbunătățire a culturii pentru inovație*

Mesaje și comunicări

- *Personalul operațional trebuie să înțeleagă care este noua strategie de afaceri, de ce a fost necesară schimbarea și de ce activitățile recurente ar fi dus în cele din urmă la colapsul companiei*
- *Acest mesaj trebuie să fie comunicat de către CEO și să fie posibil de a pune întrebări*
- *Ați putea solicita CEO-ului să prezinte companiei noua strategie în cadrul unei singure întâlniri și apoi în cadrul unor întâlniri de monitorizare, în grupuri mici, celor care ar dori să o discute în continuare*

Practici și cadru

- *Creați un panou de anunțuri pentru ecoinovație unde se vor prezenta activitățile curente la care se lucrează și rezultatele obținute*
- *Oferiți personalului, care lucrează la proiecte de ecoinovație, un ecuson sau o uniformă de culoare diferită pe care le vor purta atunci când vor lucra la proiectul de cercetare, astfel încât colegii să știe și să nu-i deranjeze cu sarcini „obișnuite”*
- *Solicitați voluntari pentru a deveni „campioni ai ecoinovației” în cadrul companiei. Aceștia vor participa la proiecte și vor comunica colegilor activitățile întreprinse și rezultatele acestora*

Competențe

- *Oferiți instruire personalului-cheie cu privire la facilitarea sesiunilor de brainstorming pentru a sprijini introducerea unei culturi a inovației*
- *Oferiți „campionilor ecoinovației” o pregătire de bază privind sustenabilitatea și procesul de ecoinovație, astfel încât să poată înțelege procesul și obiectivele*

ST.15 Analizați aspectele-cheie legate de managementul implementării

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Considerente privind gestionarea:

- Burnes, B., (2004). Managing Change. London, Pearson Education UK.
- He, L., (2013). Secretele inovației Google: abilitarea angajaților săi [Online]. Disponibil la: <http://www.forbes.com/sites/laurahe/2013/03/29/googles-secrets-of-innovation-empowering-its-employees/>
- Valve, (2012). Manual Valve pentru noii angajați [Online]. Disponibil la: http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve_Handbook_LowRes.pdf
- Hayes, J., 2014. The theory and practice of change management. Palgrave Macmillan.

Egalitatea de gen și aspectele de gen:

- UN Women, 2014. Sondaj mondial privind egalitatea de gen și dezvoltarea durabilă. Disponibil la: http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2014/unwomen_surveyreport_advance_16oct.pdf
- Global Gender Office, 2013. Indicele de mediu și de gen (EGI). Disponibil la: <http://genderandenvironment.org/egi/>
- UNEP, 2016. Perspectiva globală de gen și mediu 2016. Disponibil la: <http://web.unep.org/ggeo>.



STABILIREA MODELULUI DE AFACERI

Definirea unui nou model de afaceri pentru a
realiza strategia de afaceri

FAZA 3 — BM

STABILIREA MODELULUI DE AFACERI

PREZENTARE GENERALĂ

Faza STABILIREA MODELULUI DE AFACERI se referă la elaborarea unui model de afaceri care să fie aliniat cu strategia definită și cu punctele forte și punctele slabe ale companiei. Procesul de inovare a modelului de afaceri constă din trei pași de bază:

- Evaluare aprofundată - Se colectează date cantitative și calitative despre performanța operațională a companiei și actualul său model de afaceri, pentru a identifica (sau cuantifica) punctele forte și punctele slabe.
- Generare de idei - Sunt generate opțiuni ale modelului de afaceri fie prin abordarea „de sus în jos”, fie „de jos în sus”. Abordarea de sus în jos începe prin examinarea modelului de afaceri în ansamblu și prin identificarea unor idei, luând ca inspirație modele comune de inovare a modelelor de afaceri. Provocarea este de a înțelege ce schimbări ar fi necesare la nivel operațional pentru a aplica ideile de ansamblu. Abordarea de jos în sus începe prin generarea de idei pentru inovații la nivel operațional, ce vizează amenințări și oportunități specifice. Este necesar să reflectați cum ar trebui adaptat modelul de afaceri pentru a adapta și a maximiza avantajele acestor inovații la nivel operațional.
- Evaluare și selecție - Fiecare dintre opțiunile modelului de afaceri generate sunt evaluate în termeni de avantaje, costuri și riscuri în raport cu factorii de mediu, cei sociali și economici. Aceste informații sunt utilizate pentru a selecta cel mai bun model de afaceri ce va fi implementat.

PAȘI ȘI ACTIVITĂȚI

Înțelegeți mai bine performanța companiei, efectuând o evaluare aprofundată

Actualizați strategia de colectare a datelor
BM.1

Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri
BM.2

Colectați date suplimentare despre performanța operațională
BM.3

Generați concepte legate de modelul de afaceri la nivel de ansamblu

Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu
BM.4

Generați idei la nivel de blocuri individuale

Generați idei per segmente de clienți
BM.5

Generați idei de marketing cu privire la propunerea de valoare
BM.6

Generați idei tehnice cu privire la propunerea de valoare
BM.7

Generați idei cu privire la canale
BM.8

Generați idei cu
privire la relațiile cu
clienții

BM.9

Generați idei cu
privire la fluxurile de
venit

BM.10

Generați idei cu privire
la resursele-cheie

BM.11

Generați idei cu privire
la activitățile-cheie

BM.12

Generați idei cu
privire la
parteneriate-cheie

BM.13

Generați idei cu
privire la structura
costurilor

BM.14

Evaluați conceptele
modelului de afaceri și
selectați unul pe care îl veți
prezenta

Evaluați beneficiile

BM.15

Evaluați costurile

BM.16

Evaluați riscurile

BM.17

Integrați toate
evaluările și
efecuați
selectările finale

BM.18

Obțineți aprobarea conducerii cu
privire la noul model de afaceri

Prezentați CEO
noul model de
afaceri

BM.19

PASUL

Înțelegeți mai bine performanța companiei, efectuând o evaluare aprofundată

ACTIVITĂȚI

BM.1

Actualizați strategia de colectare a datelor

BM.2

Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri

BM.3

Colectați date suplimentare despre performanța operațională

PREZENTARE GENERALĂ

Evaluarea aprofundată vă ajută să înțelegeți mai bine punctele forte și punctele slabe ale companiei, prin colectarea datelor cuantificate privind performanța în domeniile operaționale-cheie. Aceste date sunt utilizate ca elemente de intrare în activitățile de inovare a modelului de afaceri și vor permite de a estima avantajele, costurile și riscurile implicate de ideile pe care le generați. Aceste date pot fi utilizate și pentru a examina performanța de bază a companiei în raport cu indicatori-cheie de sustenabilitate. Consultați suplimentele sectoriale pentru îndrumări suplimentare.

BM.1

Actualizați strategia de colectare a datelor

Necesită dialog

Scopul acestei activități este de a planifica activitățile de colectare a datelor pentru a vă asigura că obțineți datele de care aveți nevoie pentru o evaluare aprofundată eficientă.



INTRĂRI

- Strategia de colectare a datelor, folosită în timpul evaluării preliminare din activitatea *ST.1 Planificați strategia de colectare a datelor*.

PRODUSE

- O listă detaliată a tipurilor de date pe care trebuie să le colectați, ce a fost revizuită împreună cu persoana de contact din cadrul companiei și aprobată de către aceasta.

Acest produs nu este utilizat în mod specific mai târziu în proces, dar este important pentru a asigura colectarea eficientă și eficace a datelor.

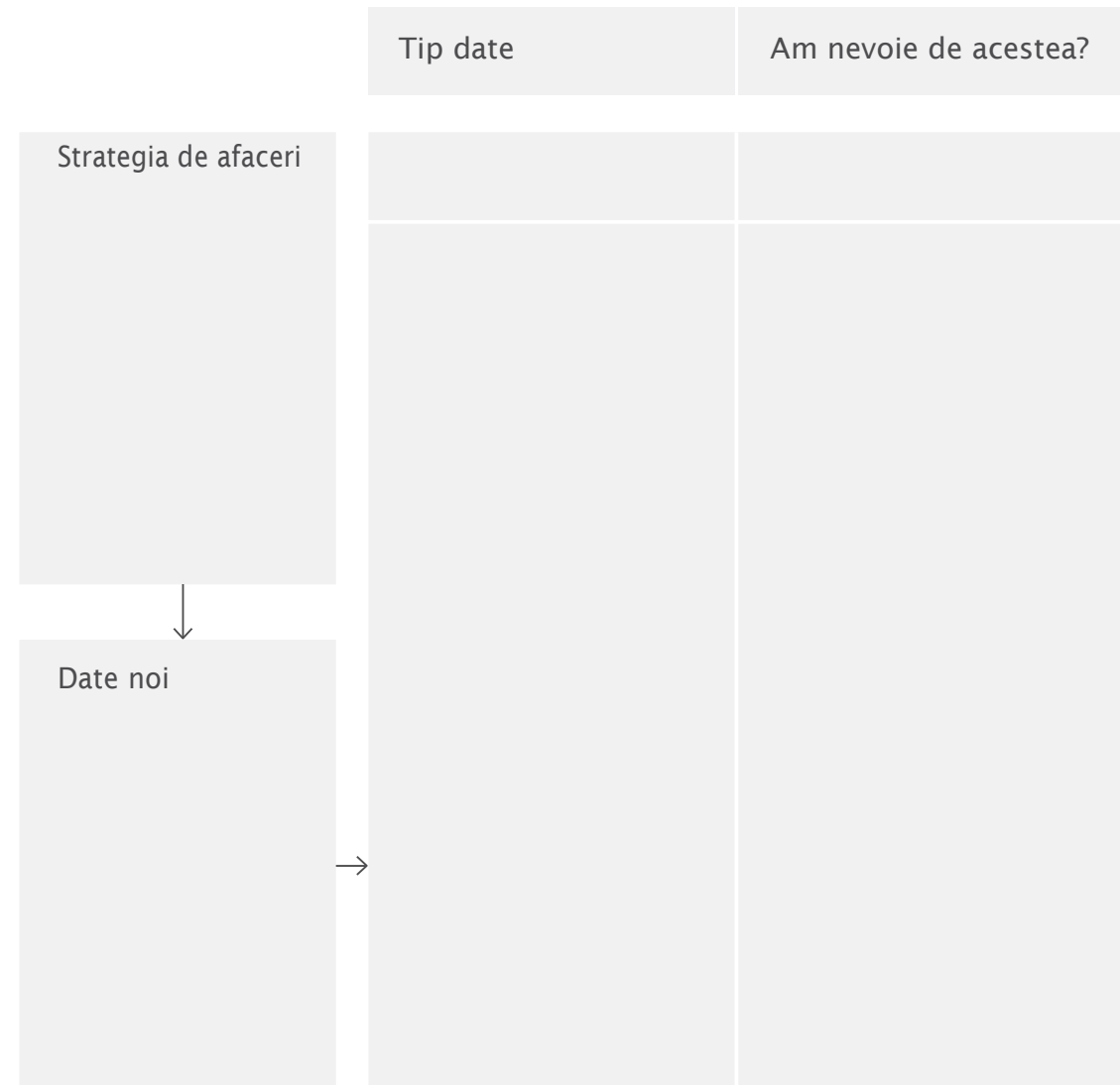
BM.1 Actualizați strategia de colectare a datelor

Colectarea de date cantitative detaliate poate consuma mult timp, prin urmare este important să luați în considerare cu mare atenție ce tipuri de date veți colecta în timpul evaluării aprofundate. Concentrându-vă pe cele mai importante subiecte evidențiate în faza *STABILIRE STRATEGIE*, puteți reduce timpul folosit pentru colectarea datelor și puteți evita eforturi inutile.

PAȘI DE URMAT

1. Revedeți datele pe care le-ați colectat deja - Lista de verificare pentru colectarea datelor, folosită în timpul evaluării preliminare, ar trebui să ofere un rezumat al acestora.
2. Revizuiți noua strategie de afaceri și încercați să identificați domeniile în care sunt necesare date sau informații mai detaliate. Concentrați-vă în special pe:
 - Subiectele acoperite de obiectivele strategice
 - Punctele-cheie legate de sustenabilitate pentru companie
 - Orice piețe noi, propuse în noua strategie de afaceri
3. Parcurgeți lista posibilelor tipuri de date, menționate în șablonul pentru actualizarea colectării datelor pentru activitățile *BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri și BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională*, apoi decideți ce date veți colecta în timpul evaluării aprofundate.
4. Adăugați date noi ce urmează a fi colectate în Lista de verificare inițială de colectare a datelor, asigurându-vă că ați identificat în mod clar ce tipuri de date au fost deja colectate și care sunt noile date ce trebuie colectate.
5. Revizuiți lista de verificare pentru colectarea datelor împreună cu persoana de contact din cadrul companiei pentru a confirma cum și când veți colecta datele necesare.

Șablon pentru actualizarea colectării de date



BM.1 Actualizați strategia de colectare a datelor

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE ACTUALIZARE A COLECTĂRII DATELOR

Strategia de afaceri

- *Prodot nou: ton în sos*
- *Punct de vânzare nou:*
Sustenabilitate
- *Susțineți pescuitul durabil*

Date noi

- *Validați interesul pieței pentru ton în sos*
- *Validați interesul pieței pentru produse durabile*
- *Disponibilitatea pescarilor de a se angaja în pescuit durabil*

Tip date	Am nevoie de acestea?
Viziunea actuală a companiei	✓
Obiective strategice actuale	✓
Produse, piețe și puncte de vânzare actuale	✓
Modelul de afaceri actual	✓
Principalii concurenți și ce oferă aceștia	
Diagramă flux a principalelor etape interne de producție	✓
Cine influențează cel mai mult costurile de producție	✓
Cine consumă cel mai mult materiale și apă (companie și în lanțul valoric)	
Cine consumă cel mai mult energie (companie și în lanțul valoric)	✓
Cine generează cel mai multe preocupări privind sănătatea și toxicitatea (companie și în lanțul valoric)	
Cine are cel mai mare impact social (companie și în lanțul valoric)	
Date privind veniturile din vânzări din ultimii trei ani	✓
Date privind profitul și pierderile din ultimii trei ani	
Numărul de angajați, inclusiv defalcarea pe rol/departament	✓
Detalii despre furnizorii-cheie	
Detalii despre partenerii-cheie și natura parteneriatului	✓
Detalii despre sistemul de management de mediu și social sau despre politicile existente	✓
Înțelegerea modului în care compania este privită de comunitatea locală, furnizori și clienți	✓
Detalii despre politicile și practicile companiei de promovare a inovației	
Detalii despre instalații și resurse pentru a sprijini cercetarea și dezvoltarea produselor	✓
Înțelegerea politicilor și a practicilor de achiziții publice pentru promovarea sustenabilității	

BM.1 Actualizați strategia de colectare a datelor

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

COLECTARE DE DATE MINUȚIOASĂ

Reflectați bine și încercați să fiți prudent și realist atunci când selectați ce date veți colecta. De nu sunteți sigur dacă veți avea nevoie de un anumit tip de date, atunci nu le colectați inițial. Dacă mai târziu, în cadrul acestei faze, se dovedește că aveți nevoie de aceste date, puteți reveni oricând la acestea și le puteți colecta în acel moment.

CONTACTAȚI LA ÎNCEPUT PERSOANELE-CHEIE

Colectarea informațiilor necesare pentru a finaliza evaluarea aprofundată va necesita probabil contribuția personalului din întreaga companie. Prin urmare este important să identificați persoanele cu care va trebui să vorbiți la începutul acestei faze și să începeți să programați întâlniri sau apeluri telefonice cu acestea.

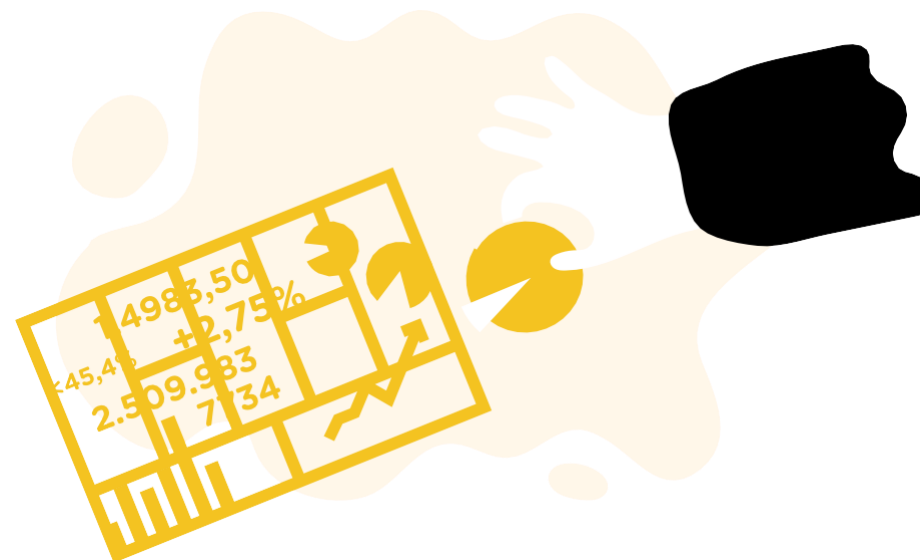


BM.2

Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri

Activitate complexă

Scopul acestei activități este de a aduna date detaliate și cuantificate despre domeniile-cheie ale modelului de afaceri pentru a sprijini activitățile de evaluare și de inovare a modelului de afaceri.



INTRĂRI

- Date despre modelul de afaceri din Evaluarea preliminară din activitatea *ST.3 Înțelegeți actualul model de afaceri*.
- Lista de verificare pentru colectarea datelor din activitatea *BM.1 Actualizați strategia de colectare a datelor*.

PRODUSE

- Date detaliate și cuantificate despre domeniile-cheie ale modelului de afaceri, utilizate în restul fazei *STABILIREA MODELULUI DE AFACERI*.

BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri

În această activitate veți colecta date detaliate și, dacă este posibil, cuantificate despre modelul de afaceri al companiei. Trebuia deja să fi înregistrat o serie de informații de bază despre modelul de afaceri al companiei în timpul evaluării preliminare. Această activitate oferă datele necesare pentru validarea punctelor-cheie identificate anterior și pentru a evalua potențialele beneficii, costuri și riscuri ale ideilor de modele de afaceri într-un mod cuantificat mai riguros.

Exemple de tipuri de date sau întrebări la care trebuie să răspundeți cu privire la modelul de afaceri al companiei sunt furnizate mai jos, utilizând titlurile blocurilor din șablonul modelului de afaceri Canvas.

PAȘI DE URMAT

1. Consultați din nou *Șablonul privind actualizarea colectării datelor* pentru a vă reaminti ce tipuri de date menționate în șabloane trebuie să colectați.
2. Creați un plan mai detaliat despre cum și când veți colecta diferite tipuri de date și revizuiți-l cu persoana de contact din cadrul întreprinderii.
3. Odată ce ați finalizat activitățile de colectare a datelor, ar trebui să analizați datele și să începeți să pregătiți rezultatele analizei pentru a le include într-un raport succint. Așteptați până când veți finaliza *BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională*, pentru a integra rezultatele acestei activități înainte de a prezenta companiei raportul.

Segmente de clienți

- Care este dimensiunea aproximativă a pieței-țintă pentru produsele companiei?
 - Care este cota companiei pe această piață?
 - Este în creștere sau în scădere această piață? Care este procentul anual de creștere/descrștere?
 - Ce factori ar putea determina creșterea pe piețele actuale în viitor?

- Nu uitați să investigați noi piețe specificate în strategia de afaceri.
- De ce ar alege clienții produsele companiei în locul celor ale unui concurent?
- Ce politici guvernamentale, legislație sau standarde influențează în prezent principalele segmente de clienți cu care operează compania?
 - Este posibil ca acest lucru să se schimbe în viitor?
 - Dacă da, cum?

Șablon Modelul de afaceri Canvas

Parteneri-cheie	Activități-cheie	Propuneri de valoare	Relații cu clienții	Segmente de clienți
	Resurse-cheie		Canale	
Structura costurilor			Fluxuri de venituri	

BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri

- Sunt clienții îngrijorați de impactul asupra mediului sau social al produselor sau al operațiunilor companiei?
 - Dacă da, despre care impact este vorba și de ce?
 - Ce acțiuni au solicitat?
- În viziunea clienților, are compania vreun impact social sau de mediu pozitiv?
 - Dacă da, care sunt acestea?
- Ce tehnologii noi influențează principalele segmente de clienți cu care operează compania?
- Ce schimbări culturale sau demografice au loc în principalele segmente de clienți cu care operează compania?
- Răspunde compania diferitelor necesități ale segmentelor de clienți bărbați și femei?
- Ce alte segmente de clienți țintă ar putea avea compania?

Propuneri de valoare

- Care este necesitatea clientului pe care o satisface produsul?
- Ce influență are compania asupra produselor pe care le vinde? (100% control/proiectare și design intern vs. producție conform specificațiilor clientului).
- De ce capacitate de cercetare și dezvoltare dispune compania pentru a sprijini dezvoltarea de noi produse?
- A implementat compania un proces de proiectare pentru sustenabilitate?
- Care este principalul impact de mediu și social ale produselor companiei de-a lungul ciclului lor de viață (în baza rezultatelor colectării de date "Gândire bazată pe ciclul de viață")?

- În ce fază se produce acest impact?
- Ce influență are compania asupra acestui impact?

Canale

- Cum pot obține potențialii clienți informații despre produsele companiei?
- Care sunt principalele surse de informații înainte de vânzare, pe care compania le oferă potențialilor clienți?
- Cum cumpără clienții produse de la companie?
- Cum sunt livrate produsele către client (în baza rezultatelor colectării de date "Gândire bazată pe ciclul de viață")?
- Ce suport post-vânzare este oferit de companie clientului și cum este furnizat acesta?

Relații cu clienții

- Cum gestionează compania relațiile pe care le are cu fiecare dintre segmentele sale de clienți?
- Există comunități de clienți cu care compania interacționează sau ar trebui să interacționeze?

Fluxuri de venituri

- Care sunt principalele fluxuri de venituri pentru companie (în baza rezultatelor colectării de date "Gândire bazată pe ciclul de viață")?
- Care este marja vânzărilor curente de produse?
- Cât de stabile sunt fluxurile de venituri?
 - Sunt stabile pe tot parcursul anului?
 - Variază de la sezon la sezon, într-un mod previzibil?
 - Variază imprevizibil?

BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri

Resurse-cheie

- Ce resurse intelectuale sunt importante pentru companie? De ex., brevete, cunoștințe privind procesul de producție etc.
- Ce resurse umane sunt importante pentru companie? De ex., cumpărători de pește cu experiență, agenți de producție abili etc.
- Este capabilă compania să acceseze fonduri disponibile pentru investiții?
 - Dacă da, este vorba de capital existent sau de un împrumut?
 - Ce sumă este disponibilă?
 - Care este costul capitalului?

Activități-cheie

- Colectează compania date și le folosește pentru a analiza performanța proceselor sale de producție în termeni de:
 - Consum de energie
 - Consum de apă
 - Eficiența resurselor
 - Managementul deșeurilor
 - Managementul substanțelor chimice
 - Sănătate și siguranță
- A implementat compania un proces de producție eficient din punctul de vedere al resurselor și mai curat sau un sistem de management al mediului (SME)? Sau alte măsuri sau proiecte de mediu?
- A implementat compania un sistem de management al sănătății și siguranței?
- Ce măsuri a întreprins compania pentru a promova sănătatea lucrătorilor, bunăstarea lucrătorilor și relațiile industriale?

- Folosește compania noi tehnologii pentru a monitoriza, analiza și îmbunătăți performanța proceselor sale de producție?
- Care este diferența între eficiența și rentabilitatea proceselor de producție ale companiei față de cele ale concurenților sau reperelor din industrie?
- Ia compania în considerare considerentele de sustenabilitate de mediu sau socială în activitățile sale de achiziții?
- Folosește compania noi tehnologii pentru a îmbunătăți performanța operațiunilor sale?

Parteneriate-cheie

- Câți furnizori are compania?
- Ce influență are compania asupra furnizorilor săi (asupra prețului, modurilor de lucru etc.)?
- Ce acțiuni a întreprins compania pentru a îmbunătăți performanța în termeni de sustenabilitate a furnizorilor săi?
- Cu ce parteneri mai lucrează compania?
 - Ce câștigă compania lucrând cu acești parteneri?
 - Cu ce parteneri noi ar putea lucra compania?
- Sunt preocupate părțile interesate de impactul social sau de mediu al produselor sau operațiunilor companiei?
 - Dacă da, care este acesta și de ce?
 - Ce acțiuni au solicitat?
- În viziunea părților interesate are compania un impact social sau de mediu pozitiv?
 - Dacă da, care este acesta?

BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri

Structura costurilor

- Care sunt principalele surse de cost pentru companie (în baza rezultatelor colectării de date Gândire bazată pe ciclul de viață)? (De ex., salariile personalului, costurile materiale, facturile la energie, chirie etc.)
- Este dominată structura costurilor de costuri fixe sau variabile?
- Ce economii de scară obține compania sau beneficii legate de domeniul de aplicare?

Considerente de management

- Există în companie o cultură ce susține inovația?
- Ce experiență are compania în gestionarea proiectelor de inovare radicală?
- Ce face compania și este dificil de replicat de către concurenți?
- În ce domenii concurenții au un anumit avantaj competitiv față de companie?



SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

FIȚI SELECTIVI

Nu este nevoie să colectați date pentru fiecare subiect menționat în șablonul Model de afaceri Canvas, ci doar pentru cele importante pentru companie.

Reveniți la lista de verificare pentru colectarea datelor pentru a vă reaminti ce tipuri de date sunt importante.

Puteți modifica lista cu tipuri de date ce trebuie colectate, dacă credeți că prioritățile companiei s-au schimbat.

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Modelul de afaceri Canvas:

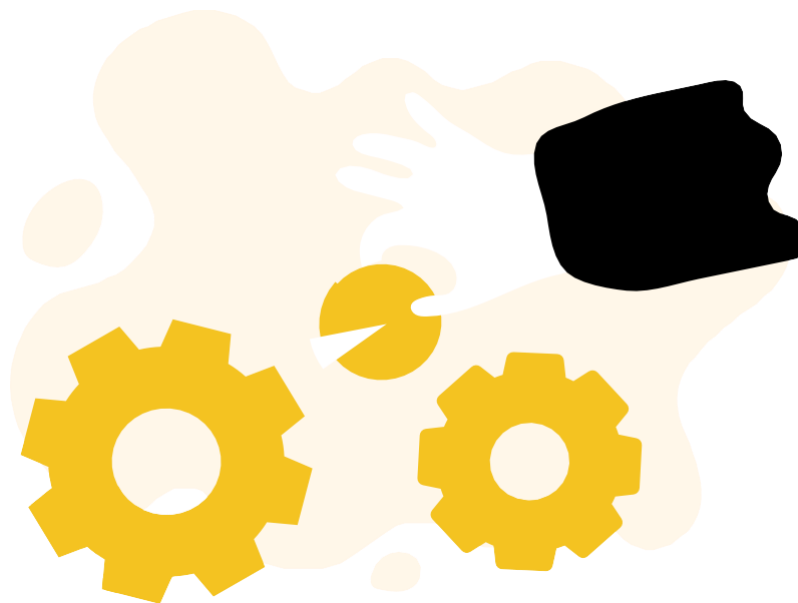
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Businessmodelgeneration: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley, London.
- Modelul de afaceri Canvas poate fi descărcat aici: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf
- Exemplu de model de afaceri Canvas, utilizat pentru a analiza modelul de afaceri al Nespresso. Disponibil la: <http://hbr.org/web/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything/sketch-out-your-hypothesis>
- Software Strategyzer – puteți cumpăra de aici: <http://www.businessmodelgeneration.com/toolbox>

BM.3

Colectați date suplimentare despre performanța operațională

Activitate complexă

Scopul acestei activități este de a colecta date detaliate, cuantificate, despre domeniile-cheie ce țin de performanța operațională a companiei pentru a sprijini activitățile de evaluare și inovare a modelului de afaceri.



INTRĂRI

- Puncte tari și puncte slabe operaționale, identificate în timpul pasului Evaluare preliminară din activitatea *ST.7 Efectuați o analiză SWOT*.
- Lista de verificare pentru colectarea datelor din activitatea *BM.1 Actualizați strategia de colectare a datelor*.

PRODUSE

- Date detaliate, cuantificate, despre domeniile-cheie ale modelului de afaceri, utilizate în restul fazei *STABILIRE MODEL DE AFACERI*.

BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională

În această activitate, veți colecta date detaliate și, dacă este posibil, cuantificate despre performanța operațională a companiei. Trebuie deja să fi înregistrat o serie de informații de bază despre modelul de afaceri al companiei în timpul evaluării preliminare. Această activitate oferă datele necesare pentru validarea punctelor-cheie identificate anterior și pentru a evalua potențialele avantaje, costuri și riscuri ale ideilor de modele de afaceri într-un mod cuantificat, mai riguros.

Exemple de tipuri de date sau întrebări la care trebuie să răspundeți cu privire la performanța operațională a companiei sunt furnizate mai jos, utilizând o versiune simplificată a șablonului Gândire bazată pe ciclul de viață.

PAȘI DE URMAT

1. Revedeți *modelul privind actualizarea colectării datelor* pentru a vă reaminti care dintre tipurile de date menționate în șabloane trebuie adunate.
2. *Șablonul simplificat al Gândirii bazate pe ciclul de viață*, prezentat aici, oferă sugestii cu privire la tipurile de date legate de performanța operațională, pe care s-ar putea să doriți să le colectați. Utilizați-l împreună cu lista de verificare pentru colectarea datelor, pentru a selecta tipurile de date pe care le veți colecta.
3. Creați un plan mai detaliat despre cum și când veți colecta diferitele tipuri de date și revedeți acest plan cu persoana de contact din cadrul companiei.
4. Odată ce ați finalizat activitățile de colectare a datelor, ar trebui să analizați datele și să includeți rezultatele analizei într-un raport succint, integrând și rezultatele *BM.2 Colectați date suplimentare despre activitatea modelului de afaceri*. Puteți prezenta acest raport companiei ca un produs intermediar pentru a menține interesul și angajamentul acesteia pe măsură ce vă pregătiți să generați concepte alternative pentru modelul de afaceri.

Șablon Gândire bazată pe ciclul de viață

	Impact de mediu	Impact social	Impact economic
Materiale			
Producție			
Transport			
Utilizare			
Sfârșitul ciclului de viață			

BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională

STUDIU DE CAZ EXEMPLU UTILIZÂND GÂNDIREA BAZATĂ PE CICLUL DE VIAȚĂ

	Impact asupra mediului	Impact social	Impact economic
Material	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarul materialelor achiziționate, inclusiv cantitatea • Date privind consumul de energie pentru producția și livrarea materialelor. 	<p>Dispon furnizorii de materiale de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem de management al sănătății și siguranței funcțional? • Sistem de gestionare funcțional pentru produse chimice? • Politică privind munca copiilor? • Politică privind egalitatea de șanse și discriminarea? • Politică privind programul de lucru? • Pot demonstra furnizorii conformitatea cu reglementările sau standardele relevante privind sănătatea și siguranța în muncă, și privind produsele chimice? • Locuri de muncă în lanțul de aprovizionare, care să fie permanente, cu normă întreagă și sigure? • Care sunt perspectivele de creare a locurilor de muncă? <p>Dispune compania de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem de management al sănătății și siguranței funcțional? 	<ul style="list-style-type: none"> • Costul materialelor achiziționate.
Producție	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarul materialului rezidual în producție, inclusiv cantitatea. • Date privind consumul de apă. • Consumul de energie în producție cu defalcare în funcție de proces. • Consumul de energie pentru încălzire/răcire și iluminarea localurilor de producție și a oficiilor. • Emisii reglementate de permise sau reglementări? ff 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem de gestionare funcțional pentru produse chimice? • Politică privind munca copiilor? • Politică privind conștientizarea aspectului de gen, egalitatea de gen și discriminarea? • Politică privind programul de lucru? • Dezvoltarea și instruirea personalului? 	<ul style="list-style-type: none"> • Costul deșeurilor și emisiilor. • Costul aferente consumului de energie în producție • Costul impactului social.

	Impact asupra mediului	Impact social	Impact economic
Producție		<ul style="list-style-type: none"> • Respectă compania reglementările sau standardele relevante în materie de sănătate, siguranță în muncă și privind produsele chimice? • A fost depusă vreo plângere din partea comunității locale cu privire la zgomot și poluare, cauzate de operațiunile de producție? • Locurile de muncă din cadrul companiei sunt permanente, cu normă întreagă și sigure? • Care sunt perspectivele pentru a crea locuri de muncă? • Ce obstacole există pentru femeile sau bărbații care doresc să lucreze pentru companie? 	
Transport	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarul materialelor de ambalare, inclusiv cantitate. • Inventarul produselor irosite în timpul transportării, inclusiv cantitate. • Date privind consumul de energie în depozit (iluminare, refrigerare) • Date privind consumul de combustibil pentru transportarea produselor 	<ul style="list-style-type: none"> • Îndrumări pentru lucrători cu privire la manipularea în siguranță a produsului. • Plângeri din partea comunității locale cu privire la zgomot și poluare, cauzate de operațiunile de transportare? • Locurile de muncă oferite de furnizorul de logistică sunt permanente, cu normă întreagă și sigure? • Care sunt perspectivele de creare a locurilor de muncă? 	<ul style="list-style-type: none"> • Costul operațiunilor la depozit. • Costul operațiunilor de transport. • Venituri din vânzări de produse, inclusiv defalcare pe linie de produse.
Utilizare	<ul style="list-style-type: none"> • Date privind consumul de energie la locul vânzării cu amănuntul (iluminat, refrigerare). • Date privind consumul de energie al produsului în faza de utilizare. • Disponibilitatea îndrumărilor pentru utilizator cu privire la utilizarea eficientă a produsului din punctul de vedere energetic? 	<ul style="list-style-type: none"> • Îndrumări pentru utilizator privind utilizarea în siguranță a produsului. • Dovezi ale beneficiilor sociale în urma utilizării produsului? De exemplu, crearea locurilor de muncă, îmbunătățirea sănătății etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venituri din servicii de întreținere sau bunuri de consum. • Care sunt perspectivele de creare a locurilor de muncă în serviciile de întreținere, asistență și deservire?
Sfârșitul ciclului de viață	<ul style="list-style-type: none"> • Date despre sfârșitul ciclului de viață tipic al produsului. • Date privind consumul de energie al produsului în faza de sfârșit al ciclului de viață. 	<ul style="list-style-type: none"> • Îndrumări pentru utilizatori/lucrători cu privire la practicile sigure de eliminare a produselor. • Risc de emisii de deșeuri periculoase din produsul la sfârșitul ciclului de viață? • Plângeri din partea comunității locale cu privire la poluare cauzată de eliminarea produsului? • Care sunt perspectivele de creare a locurilor de muncă în reciclare și logistică inversă? 	<ul style="list-style-type: none"> • Costul procesării la sfârșitul ciclului de viață. • Venituri din procesare la sfârșitul ciclului de viață.

BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională

INFORMAȚII GENERALE

Pentru a măsura impactul ciclului de viață asupra mediului într-un mod științific riguros, este nevoie de a utiliza metode, precum „Evaluarea ciclului de viață” (LCA) și „Evaluarea ciclului de viață socială” (SLCA). LCA și SLCA constituie ambele niște subiecte importante în sine și scopul acestui manual nu este de a oferi o introducere cuprinzătoare în acest domeniu. Informații suplimentare despre activitățile UNEP pentru a sprijini aplicarea LCA pot fi găsite pe pagina web a Inițiativei UNEP privind ciclul de viață (consultați referințele de mai jos pentru detalii suplimentare). De asemenea, pentru detalii privind abordările SLCA, consultați publicația UNEP „Ghid pentru evaluarea ciclului de viață socială al produselor”. Un aspect de reținut este că efectuarea unei LCA detaliate, conform standardelor internaționale, cum ar fi ISO 14040:2006, necesită, în general, investiții semnificative de timp și bani (peste 10000 USD și 6 persoană/luni). De asemenea, poate fi dificil de a evalua ideile de ecoinovație, folosind abordări convenționale LCA sau SLCA, deoarece datele de intrare necesare sunt adesea imprecise sau, pur și simplu, nu sunt disponibile. Din aceste motive, ați putea decide de a utiliza abordări simplificate pentru a înțelege impactul de sustenabilitate al ciclului de viață al unui produs, precum „analiza punctelor-cheie”, prezentată în activitatea „PR.4 Identificați punctele-cheie legate de sustenabilitate în cadrul lanțului valoric”.

Aceste abordări mai simple vă permit să evaluați impactul sustenabilității, cum ar fi consumul de resurse și deșeurile, fără a efectua o LCA completă. Deja ați fi identificat puncte-cheie legate de sustenabilitate, folosind șablonul *“Gândire bazată pe ciclul de viață”*, ca parte a evaluării preliminare. La această etapă, ar trebui să începeți să culegeți date pentru a cuantifica aceste puncte-cheie, intervievând principalii manageri de nivel mediu. De exemplu, managerul responsabil de achiziții ar trebui să cunoască cantitatea de materii prime, apă, electricitate și combustibil consumate anual și în funcție de linia de producție. Managerul responsabil de vânzări și de marketing va dispune de date despre

volumul de vânzări ale produsului. Managerul responsabil de producție va dispune de date despre pierderile de producție (reziduuri și deșeuri). Cu aceste date este posibil de a genera o estimare rezonabilă și cuantificată privind scala unui punct-cheie legat de sustenabilitate, fără a efectua o LCA. Și monitorizarea îmbunătățirilor în performanța sustenabilității va fi facilitată, dacă se pot obține date cuantificate.

Referințe și resurse

Evaluarea ciclului de viață:

- Inițiativă comună UNEP-SETAC privind ciclul de viață. Disponibil la: <http://www.life-cycleinitiative.org/>
- UNEP, (2009). Linii directoare pentru evaluarea ciclului de viață socială al produselor. UNEP, Paris. Disponibil la: http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DT1x1164xPA-guidelines_sLCA.pdf

Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor

PASUL

Generați concepte legate de modelul de afaceri la nivel de ansamblu

ACTIVITĂȚI

BM.4

Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu

PREZENTARE GENERALĂ

Atunci când se elaborează idei de modele de afaceri, este probabil să fie necesară o oarecare iterație pentru a asigura că modelul de afaceri rămâne aliniat cu strategia de afaceri și, în același timp, este în concordanță cu realitatea performanței operaționale a companiei.

De exemplu, puteți constata că gama de produse și servicii definite în strategie nu se încadrează perfect într-un singur model de afaceri. În acest caz, poate fi necesar să reveniți la faza STABILIRE STRATEGIE și să redefiniți strategia. De asemenea, compania poate opera simultan mai multe modele de afaceri, însă doar dacă toate modelele de afaceri contribuie clar la strategia de afaceri.

BM.4

Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu

Activitate complexă

Scopul acestei activități este de a genera o serie de concepte de modele de afaceri la nivel de ansamblu.



INTRĂRI

- Noua strategie de afaceri din activitatea *ST.14 Prezența CEO noua strategie de afaceri.*
- Rezultatele evaluării aprofundate din activitățile *BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri și BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională.*
- Idei pentru blocuri individuale, dacă urmați o abordare „de jos în sus” de la pasul *Generați idei la nivel de blocuri individuale.*

PRODUSE

- Cel puțin trei concepte alternative de model de afaceri. Acest produs este utilizat în activitate, în cadrul pasului: *Generați idei la nivel de blocuri individuale, dacă se urmează abordarea „de sus în jos”; în cadrul pasului: Evaluați conceptele modelului de afaceri și selectați unul pe care îl veți prezenta.*

BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu

Scopul acestei activități este de a elabora o serie de concepte de modele de afaceri care să fie consecvente pe plan intern și să contribuie la maximizarea sustenabilității de mediu, sociale și economice a companiei.

PAȘI DE URMAT

Punctul de plecare pentru generarea de idei depinde de abordarea generală pe care o adoptați: „de sus în jos” sau „de jos în sus”. Pentru ambele abordări mai jos sunt furnizate instrucțiuni.

Dacă adoptați o abordare „de sus în jos” de inovare a modelului de afaceri

1. Primul lucru pe care îl veți face este să decideți dacă există blocuri din actualul model de afaceri pe care nu doriți să le modificați din cauza anumitor constrângeri. De exemplu, dacă compania a făcut recent investiții importante într-o nouă linie de producție, este puțin probabil să doriți să schimbați acest lucru la moment. De asemenea, s-ar putea ca compania să aibă un punct forte unic, greu de replicat, și, prin urmare, ar trebui păstrat în noul model de afaceri, cum ar fi un brand solid sau o competență în personalizarea în masă. După ce sunt „înghețate” elementele relevante din blocuri, vă puteți concentra asupra oportunităților de inovație în elementele rămase.
2. Dacă doriți să generați idei noi, încercați să introduceți unele dintre „șabloanele modelelor de afaceri” descrise în Informații generale, ce pot fi utilizate pentru a vă inspira.
3. După ce ați finalizat un model de afaceri, repetați procesul până când veți avea cel puțin trei concepte alternative de model de afaceri.

Dacă adoptați abordarea „de jos în sus”:

1. Ar trebui să aveți deja câteva idei pentru inovații la nivel operațional, ce ar putea facilita eliminarea/îmbunătățirea unui punct-cheie de sustenabilitate. Începeți prin completarea blocului relevant al șablonului în baza ideii de inovație la nivel operațional pe care o aveți.
2. Încercați să completați restul șablonului astfel încât acesta să fie în concordanță cu schimbarea pe care ați făcut-o în primul bloc.
3. După ce ați finalizat un model de afaceri, repetați procesul până când veți avea cel puțin trei concepte alternative de model de afaceri.

BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE MODEL DE AFACERI CANVAS

Parteneri-cheie	Activități-cheie <i>Asigurați aprovizionarea cu ton de care este nevoie. Sisteme de contabilitate bune</i>	Propuneri de valoare <i>Serviciu de prelucrare, conservare, distribuție și vânzare a tonului pentru pescari (adică, în loc să cumpere pește de la pescari, compania Tasty Tuna vinde servicii pescarilor)</i>	Relații cu clienții <i>Ambele părți doresc să maximizeze valoarea vânzării cu amănuntul a conservelor de pește Încurajați pescarii să adopte practici de pescuit mai durabile Rețea de membri pentru pescari</i>	Segmente de clienți <i>Pescarii</i>
	Resurse-cheie		Canale <i>Un nou canal de comercializare de la egal la egal, pe măsură ce pescarii ar recruta alți pescari pentru a face parte din rețea, pentru a obține economii de scară de care vor beneficia</i>	
Structura costurilor			Fluxuri de venituri <i>Taxe pentru servicii de la pescari pentru conservare, distribuție și vânzare Taxă anuală pentru a deveni membru al unei rețele de pescari</i>	

BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu

Studiul de caz oferă un exemplu de opțiune alternativă de model de afaceri pentru compania Tasty Tuna. Această opțiune de model de afaceri își propune să contribuie la fiecare dintre obiectivele strategice definite anterior. Procesarea eficientă a tonului, conservarea, distribuția și vânzarea tonului sunt toate puncte forte ale companiei, ce au fost considerate importante pentru a fi păstrate în noul model de afaceri.

Noul model de afaceri a fost inspirat de modelul modelului de afaceri „Produsul ca serviciu” (consultați Informații generale). Acest lucru a dus la ideea de a modifica propunerea de valoare a companiei pentru a furniza pescarilor servicii de prelucrare, conservare, distribuție și vânzare a tonului. În loc ca compania să plătească pescarii pentru tonul acestora, pescarii ar plăti companiei Tasty Tuna pentru ca aceasta să le prelucreze peștele

în numele lor. Pescarii ar putea vinde apoi conservele de ton comercianților cu amănuntul sau ar putea plăti o taxă mai mare pentru servicii și ar permite companiei Tasty Tuna să se ocupe de activitățile de marketing, vânzare și distribuție. Acest lucru ar permite pescarilor accesul la profituri mai mari din vânzarea produsului finit față de vânzarea peștelui neprelucrat.

Din perspectiva companiei Tasty Tuna, schimbarea segmentului de clienți-țintă de la comercianții cu amănuntul la pescari, ar putea ajuta în mai multe moduri. În special, aceasta ar schimba relația cu pescarii, dat fiind că în situația actuală fiecare parte are obiective contradictorii (de ex., pescarii doresc să-și vândă tonul la un preț mai ridicat, în timp ce Tasty Tuna vrea să cumpere tonul la un preț mai mic). Astfel, în urma acestei schimbări, ar avea de câștigat ambele părți, care doresc să maximizeze valoarea cu amănuntul a conservelor de pește. De asemenea, s-ar stabili o relație mai strânsă între Tasty Tuna și pescari, ca urmare a interacțiunii mai intense, necesare în acest tip de serviciu, în comparație cu simpla tranzacție de vânzare ce are loc între cele două părți în modelul actual de afaceri. Această perspectivă de consolidare a relațiilor ar putea fi utilizată

pentru a încuraja pescarii să adopte practici de pescuit mai durabile, dacă s-ar putea demonstra că acest lucru ar duce la o rentabilitate mai mare pentru pescari pe termen lung.

Domeniul de aplicare al „practicilor durabile de pescuit” ar putea include:

- Adoptarea undițelor și lansetelor în loc de plasă-pungă sau paragat.
- Eliminarea utilizării dispozitivelor de agregare a peștilor (FAD).
- Pescuit doar pe stocuri sănătoase de ton.
- Măsuri pentru a reduce capturile aruncate și pierderea de pește între captură și livrarea la fabrică.
- Adoptarea unor politici privind drepturile lucrătorilor.

Această combinație de măsuri ar contribui la asigurarea unei aprovizionări durabile mult mai sigure de pește pentru compania Tasty Tuna și ar aborda multe dintre obiectivele de sustenabilitate ale companiei. Acest model de afaceri ar permite, de asemenea, de a evita necesitatea de a concura cu procesatorii de ton rivali de pe piețele de pește în asigurarea aprovizionării cu ton. În cele din urmă, concentrându-se pe piețele de nișă ce sunt dispuse să plătească un preț mai mare pentru peștele provenit din surse sustenabile, compania și-ar putea spori marjele de profit (pentru Tasty Tuna și pentru pescari) și ar putea deveni lider pe piața aleasă.

Pentru a sprijini această idee de bază, ar fi necesare și alte modificări ale propunerii de model de afaceri. De exemplu, serviciul de prelucrare a tonului ar fi oferit doar pescarilor care au plătit o taxă anuală pentru a deveni membri ai unei rețele (schimbare în blocul Fluxuri de venituri). Această calitate de membru al rețelei de pescari ar crea un stimulent suplimentar pentru pescari mai degrabă să continue colaborarea cu compania Tasty Tuna decât cu unul dintre concurenții acesteia și ar oferi venituri recurente companiei. Această rețea de pescari ar putea deveni, de asemenea, baza pentru un nou canal P2P de vânzări, din timp ce pescarii

BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu

ar recruta alți pescari pentru a deveni membri ai rețelei și pentru a obține beneficii pentru economii de scară (schimbare în blocul Canale). Ar fi necesare niște sisteme de contabilitate bune pentru a asigura că pescarii primesc suma corectă pentru tonul procesat, distribuit și vândut de companie (schimbare în blocul Activități-cheie).

Un ultim punct de remarcat este că acest model de afaceri este un exemplu când o idee radicală de model de afaceri are ca rezultat o schimbare a strategiei de afaceri. În acest caz, schimbarea este că piața ar acoperi pescarii, mai degrabă decât consumatorii finali și comercianții cu amănuntul/angrosiștii, lucru specific pentru noua strategie de afaceri. Această modificare a strategiei ar trebui scoasă în evidență și aprobată de către echipa de conducere, înainte de a continua cu acest model de afaceri.



BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu

INFORMAȚII GENERALE

Modele de afaceri

Analizând un număr mare de modele de afaceri de succes din viața reală, este posibil de a identifica tipare comune (Osterwalder & Pigneur, 2010). Acestea pot fi folosite pentru a vă inspira idei pentru inovații în modelele de afaceri pentru compania Dvs. Mai jos sunt prezentate câteva modele de afaceri relevante pentru ecoinovație, precum și exemple cu companii care au implementat aceste modele (deși nu este posibil de a spune dacă aceste companii sunt „ecoinovatoare” fără a ști mai multe informații despre modul în care acestea încorporează sustenabilitatea în strategia lor de afaceri și în activitățile operaționale).

Primele cinci modele de afaceri se bazează pe principiile

„economiei circulare”. O economie circulară este o alternativă pentru o economie liniară tradițională (produceți, utilizați, eliminați). În economia circulară păstrăm resursele utilizate cât mai mult timp posibil, extragem valoarea maximă din acestea cât timp sunt utilizate, apoi recuperăm și regenerăm produse și materiale la sfârșitul fiecărui ciclu de viață (WRAP, 2015). Modelele, prezentate în Figura 8, au fost identificate în urma unei analize extinse a peste 120 de studii de caz (Accenture, 2014).

Modelul 1: Aprovizionare circulară

Modele de afaceri care înlocuiesc abordarea liniară (ia-produ-elimină) prin abordări circulare bazate pe consumul de resurse regenerabile, reciclabile sau biodegradabile și/sau folosesc abordări în buclă închisă în procesele de producție. Modelele de aprovizionare circulare sunt relevante, în special, pentru companiile care se ocupă cu mărfuri rare și companiile cu impact major asupra mediului dat fiind consumul de resurse (Accenture, 2014).

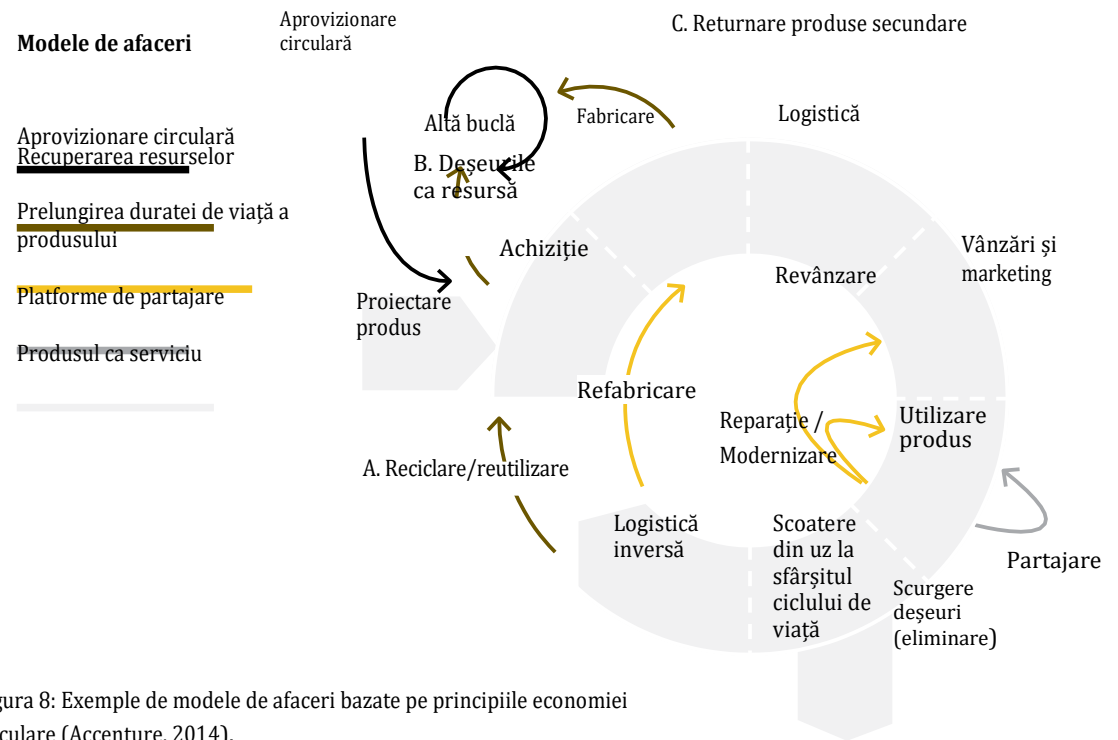


Figura 8: Exemple de modele de afaceri bazate pe principiile economiei circulare (Accenture, 2014).

Exemplu: Bicyclete din bambus, Ghana (Sustainia, 2015)

Bicycletele disponibile în prezent în Ghana sunt adesea de calitate proastă și nu sunt potrivite pentru necesitățile locale. În schimb, această soluție abilitează populația din zonele rurale să folosească tehnologia necesară pentru a face biciclete durabile din resursele

BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu

abundente de bambus din Ghana. Comunitățile produc cadru și biciclete accesibile, oferind locuri de muncă acolo unde sunt disponibile puține oportunități economice. Bicicletele sunt apoi vândute atât pe piața internă, cât și în străinătate. Bicicletele pot fi folosite pe teren accidentat și în condiții meteorologice nefavorabile și sunt proiectate pentru a permite întreținerea și reparațiile locale. Mai mult ca atât, designul acestora poate fi modificat cu ușurință pentru a se potrivi diferitelor necesități, cum ar fi transportarea încărcăturilor agricole, a pasagerilor, a apei sau a instrumentelor lucrătorilor medicali.

Principalele beneficii legate de sustenabilitate:

- **Mediu:** Bambusul este un material mai durabil decât materialele tradiționale folosite la fabricarea bicicletelor. Deșeurile de bambus în producția de biciclete sunt utilizate pentru fabricarea brichetelor de cărbune, pentru a reduce poluarea aerului interior și pentru a conserva pădurile.
- **Sociale:** Pe lângă crearea de noi locuri de muncă, bicicletele oferă utilizatorilor acces mai mare la servicii esențiale, cum ar fi apa, produsele alimentare și unitățile medicale.
- **Economice:** Utilizatorii de biciclete pot transporta mai multe mărfuri, mai repede și pe distanțe mai mari. Acest lucru rezultă în mai mult timp disponibil pentru muncă sau vânzarea de produse.

Modelul 2: Recuperarea resurselor

Modele de afaceri ce utilizează noi tehnologii și capacități pentru recuperarea și refolosirea resurselor prin reciclare în buclă închisă, simbioză industrială și reciclare. Modelele de recuperare a resurselor sunt relevante, în special, pentru companiile care generează cantități mari de subproduse în timpul proceselor de fabricație și/sau au acces la produse la sfârșitul ciclului lor de viață pentru a le reprocesa și a închide bucla (Accenture, 2014).

Exemplu: Diseclar (Sustainia, 2015)

Potrivit Băncii Mondiale, țările din America Latină și Caraibe generează în jur de 160 de milioane de tone de deșeuri pe zi și doar 3% din acestea sunt reciclate. Pentru a contribui la rezolvarea acestei probleme, Diseclar, cu sediul în Columbia, a dezvoltat un proces de fabricație ce transformă aceste deșeuri în mobilier pentru uz interior și exterior. Combinând deșeurile de plastic nedegradabile și deșeurile agroindustriale, cum ar fi pulpa de trestie de zahăr, cafeaua și pleava de orez, compania a creat un produs durabil ce arată ca lemnul solid, fără a fi nevoie de material lemnos. În primul an de producție, Diseclar intenționează să recycleze 300 000 kg de plastic și 192 000 kg de deșeuri agroindustriale, creând în proces 300 de locuri de muncă în domeniul reciclării.

Principalele beneficii legate de sustenabilitate:

- **Mediu:** Conform Diseclar, sistemul lor reduce consumul de energie cu 85% comparativ cu producția de materiale noi.
- **Sociale:** Diseclar oferă instruire în gestionarea deșeurilor la centrele de colectare și cheamă comunitățile să sensibilizeze populația cu privire la reciclare.
- **Economice:** În afară de crearea de locuri de muncă pentru reciclatorii locali, Diseclar economisește bani consumatorilor, oferindu-le un produs cu o durată de viață mai lungă decât mobilierul tradițional din lemn.

Modelul 3: Prelungirea duratei de viață a produsului

Model de afaceri bazat pe prelungirea duratei de viață a produselor și a activelor, prin utilizarea unor strategii precum refabricarea, recondiționarea, repararea, modernizarea sau revânzarea. Modelele de prelungire a duratei de viață sunt relevante, în special, pentru segmentele B2B ce necesită investiții intense sau pentru produsele B2C de valoare înaltă. (Accenture, 2014).

BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu

Exemplu: Nudie Jeans (Sustainia, 2015)

Nudie Jeans a lansat servicii de reparație în 20 dintre magazinele sale din întreaga lume, ca parte a programului „Eco-Cycle” al companiei, ce își propune să extindă durata de viață a blugilor. Serviciul de reparații Nudie Jeans oferă clienților posibilitatea de a returna blugii foarte uzați în magazine pentru a fi reparați gratuit, ori de câte ori doresc. În afară de reparație gratuită, programul Eco-Cycle permite de a aduce blugi Nudie Jeans uzați și de a primi o reducere de 20% la cumpărarea unei perechi de blugi noi. Perechile returnate sunt fie recondiționate, fie reciclate în proiecte speciale, cum ar fi covoare din cârpe ediție limitată și scaune pentru rulote.

Principalele beneficii legate de sustenabilitate:

- **Mediu:** Programul Eco-Cycle reduce deșeurile, economisește energie și reduce consumul de materii prime și apă.
- **Sociale:** Din 2013, Nudie Jeans a plătit un „salariu decent” tuturor lucrătorilor implicați în producția de tricouri Nudie Jeans la furnizorul din India.
- **Economice:** Prețurile Nudie Jeans sunt similare cu alte mărci cunoscute de blugi. Datorită serviciului de reparații, Nudie Jeans au o durată de viață mai lungă decât alte mărci, ceea ce oferă blugilor un avantaj competitiv pe piață.

Modelul 4: Platforme de partajare

Modele de afaceri ce permit partajarea produselor și a activelor, care altfel ar avea o rată de deținere sau de utilizare scăzută. Aceste modele sunt relevante, în special, pentru companiile care doresc să maximizeze utilizarea produselor, să sporească productivitatea și crearea de valoare (Accenture, 2014).

Exemplu: Vigga.us (Sustainia, 2015)

Cu abonamentul Vigga.us, părinții primesc regulat pachete cu îmbrăcăminte pentru copii pentru a înlocui hainele de îndată ce acestea sunt prea mici pentru a fi purtate. Pentru o taxă lunară de 52\$, Vigga.us oferă 20 de articole de îmbrăcăminte organică de mărimea corespunzătoare copilului. Îmbrăcămintea este returnată la Vigga.us când devine prea mică, iar articole de îmbrăcăminte mai mari sunt livrate în locul acesteia. Îmbrăcămintea returnată este supusă unei inspecții de calitate și este spălată înainte de a fi livrată către un alt copil. Potrivit Vigga.us, modelul de leasing are potențialul de a reduce deșeurile textile ale unui copil danez cu 70% - 80%, direcționând îmbrăcămintea mică către noii clienți și colaborând cu o companie care reciclează îmbrăcămintea uzată pentru a produce articole de îmbrăcăminte noi.

Principalele beneficii legate de sustenabilitate:

- **Mediu:** După cinci ani de activitate, Vigga.us va economisi cel puțin 320 000 kg de substanțe chimice și peste 112 milioane de litri de apă.
- **Sociale:** Această soluție asigură îmbrăcăminte durabilă pentru copii, fără substanțe chimice dăunătoare, ce est produsă în condiții adecvate.
- **Economice:** O familie daneză poate economisi până la 2 100\$ în primul an de creștere a copiilor, abonându-se la Vigga.us în loc să cumpere haine noi pentru bebeluși.

Modelul 5: Produsul ca serviciu

Modele de afaceri ce creează valoare printr-o combinație de produse și servicii, inversând stimulentele pentru sustenabilitatea și actualizarea produselor, trecând astfel de la volum la performanță. Modelele Produsul ca serviciu sunt deosebit de relevante pentru companiile care dezvoltă produse cu valoare ridicată, la un cost total de proprietate (TCO) ridicat și cu expertiză privind funcționarea, întreținerea și refolosirea produsului (Accenture, 2014).

BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu

„Leasingul chimic” este un model de afaceri care a obținut popularitate în industria substanțelor chimice. Aceasta pentru că majoritatea clienților nu doresc să cumpere substanțe chimice sau au probleme cu manipularea și gestionarea acestora, și ei necesită doar funcția utilă oferită de substanțele chimice. De exemplu, „curățarea parțială” este un serviciu de leasing chimic ce înlocuiește vânzările convenționale de solvenți. Mai multe detalii și exemple de leasing chimic sunt prezentate în Suplimentul privind industria substanțelor chimice.

Exemplu: SOIL (Sustainia, 2015)

Prin intermediul proiectului de afaceri sociale al SOIL, clienții închiriază o toaletă de uz casnic „EkoLakay” pentru o taxă lunară de aproximativ 5\$ per casă. Lucrătorii SOIL de la salubritate vizitează în fiecare săptămână fiecare gospodărie pentru a colecta reziduurile de la toaletă și pentru a livra o cantitate proaspătă de carbon folosit pentru „spălarea” toaletelor de compostare. Sute de gospodării se abonează la acest serviciu, zilnic fiind înregistrate tot mai multe înscrieri. Reziduurile colectate sunt apoi transportate la instalația de tratare a reziduurilor de compostare SOIL, unde sunt transformate în compost organic bogat, de calitate ce poate fi utilizat în agricultură într-un proces monitorizat cu minuțiozitate. Veniturile din taxele lunare de utilizare a toaletei, taxele de tratare a reziduurilor și vânzarea de compost susține costurile de dezvoltare a afacerii.

Principalele beneficii legate de sustenabilitate:

- **Mediu:** Gestionarea sigură a deșeurilor umane previne poluarea, în timp ce contribuie la refacerea ecosistemelor.
- **Sociale:** Igienizarea sigură reduce riscul de boli diareice, a doua cauză principală de deces în rândul copiilor cu vârsta sub cinci ani la nivel global.
- **Economice:** SOIL raportează că a vândut aproximativ 75 000

galoane de compost până în prezent, creând oportunități de obținere a mijloacelor de subsistență pe tot parcursul ciclului de salubritate ecologică.

Modelul 6: Platformă multilaterală

Acest tip de modele de afaceri se bazează pe cel puțin două segmente distincte de clienți, ceea ce oferă un avantaj reciproc într-un fel, ce nu ar exista fără ambele părți. Exemplele includ eBay (cumpărători + vânzători), Visa (cumpărători + comercianți) și Google (utilizatori + furnizori de conținut).

Exemplu: MLouma

MLouma (www.mlouma.com) este o platformă, accesibilă prin Internet, SMS și un centru de apel, ce conectează agricultorii direct la vânzătorii de legume din întregul Senegal. Permițând agricultorilor să-și promoveze și să-și vândă bunurile în timp real către sute de comercianți mici, ambele părți pot obține profituri mai mari prin eliminarea numeroșilor intermediari care există în lanțul valoric convențional.

Principalele beneficii legate de sustenabilitate:

- **Mediu:** Transportul direct de la agricultor la vânzătorul de legume reduce consumul de combustibil din cauza transportării și depozitării, iar reducerea numărului de pași în lanțurile logistice contribuie la reducerea pierderilor de produse.
- **Sociale:** Agricultorii dețin un control mai mare asupra afacerii lor și nu mai trebuie să se bazeze pe mari companii intermediare.
- **Economice:** Agricultorii și vânzătorii de legume obțin profituri mai mari.

Locurile de muncă în agricultură sunt mai sigure datorită profiturilor crescute ce pot fi obținute.

BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu

Puteți reflecta la modul în care aceste modele ar putea fi aplicate modelului de afaceri al companiei. Acest lucru poate fi util pentru a identifica abordări radical diferite și pentru a oferi un model de afaceri profitabil și durabil.

Referințe și resurse

Modele de afaceri:

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley, London.

Economie circulară:

- Accenture (2014). Modele de afaceri și tehnologii inovatoare cu avantaj circular pentru a crea valoare într-o lume fără limite de creștere [online]. Disponibil la: <https://www.accenture.com/gb-en/insight-circular-advantage-innovative-business-models-value-growth>
- WRAP (2015). Potențial de creștere economică a mai multor economii circulare [online]. Disponibil la: <http://www.wrap.org.uk/content/economic-growth-potential-more-circular-economies>

Studii de caz privind modelul de afaceri durabil:

- Sustainia (2015). SUSTAINIA1002015 [Online]. Disponibil la: http://sustainia.me/resources/publications/4th_Sustainia100_2015.pdf

Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor



PASUL

GENERAȚI IDEI LA NIVEL DE BLOCURI INDIVIDUALE

ACTIVITĂȚI

Nu este necesar să finalizați toate activitățile din acest pas. Ar trebui să selectați și să finalizați activitățile care corespund blocurilor modelului de afaceri, ce se referă la obiectivele strategice, punctele-cheie legate de sustenabilitate sau amenințările de înaltă prioritate, oportunitățile, punctele forte și punctele slabe din analiza SWOT.

PREZENTARE GENERALĂ

Dacă adoptați abordarea „de sus în jos” de inovare a modelului de afaceri, identificați mai întâi blocurile ce vor necesita inovație semnificativă la nivel operațional, pentru a aplica ideile de ansamblu pe care le-ați generat și pentru a vă concentra asupra acestora.

Dacă adoptați abordarea „de jos în sus”, selectați mai întâi un obiectiv strategic și apoi generați idei pentru cele 2-3 blocuri ale modelului de afaceri în care urmează în primul rând să fie efectuate schimbări pentru a atinge acest obiectiv. Repetați acest lucru pentru celelalte obiective strategice, înainte de a reveni la activitatea BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu. Indiferent de abordarea pe care o urmați, repetați procesul până când veți obține cel puțin trei opțiuni complete pentru model de afaceri.

BM.5

Generați idei per segmente de clienți

Necesită dialog

Această activitate își propune să genereze idei pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice ce țin de blocul Segmente de clienți.



INTRĂRI

- Punctele-cheie sau modificările strategice legate de blocul Segmente de clienți din activitățile ST.7
Efectuați o analiză SWOT, BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri și BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională.

PRODUSE

- Idei specifice cum puteți schimba blocul Segmente de clienți, pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice, utilizate în activitățile BM.4
Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu (dacă adoptați o abordare „de jos în sus”), BM.15 Evaluați beneficii, BM.16 Evaluați costurile și BM.17 Evaluați riscurile.

BM.5 Generați idei per segmente de clienți

Când este vorba de segmentele de clienți, trebuie luate în considerare două întrebări fundamentale:

- Ce segmente de clienți ar trebui să vizăm cu produsele și serviciile noastre?
- Care sunt necesitățile și cerințele segmentelor noastre de clienți-țintă?

Alegerea segmentelor de clienți-țintă ar fi trebuit deja efectuată la definirea strategiei de afaceri, deci nu trebuie să luați în considerare acest lucru la această etapă.

Abilitatea de a identifica și formula cerințele detaliate ale clienților pentru segmentele de clienți alese este o provocare de bază pentru orice formă de inovație. Pentru companiile mici care se angajează în ecoinovație aceasta este deosebit de important, deoarece un set prost definit de cerințe ale clienților poate duce la un eșec costisitor pe piață, lucru pe care acestea nu și-l pot permite.

Pentru a înțelege mai bine necesitățile și cerințele segmentelor de clienți, trebuie să vă implicați clienții, de obicei, prin intermediul unor cercetări de piață. Figura 8 oferă câteva sugestii cum ați putea implica clienții companiei, clasificate în funcție de costul și efortul necesar pentru a fi realizate și capacitatea acestora de a genera informații despre clienți.

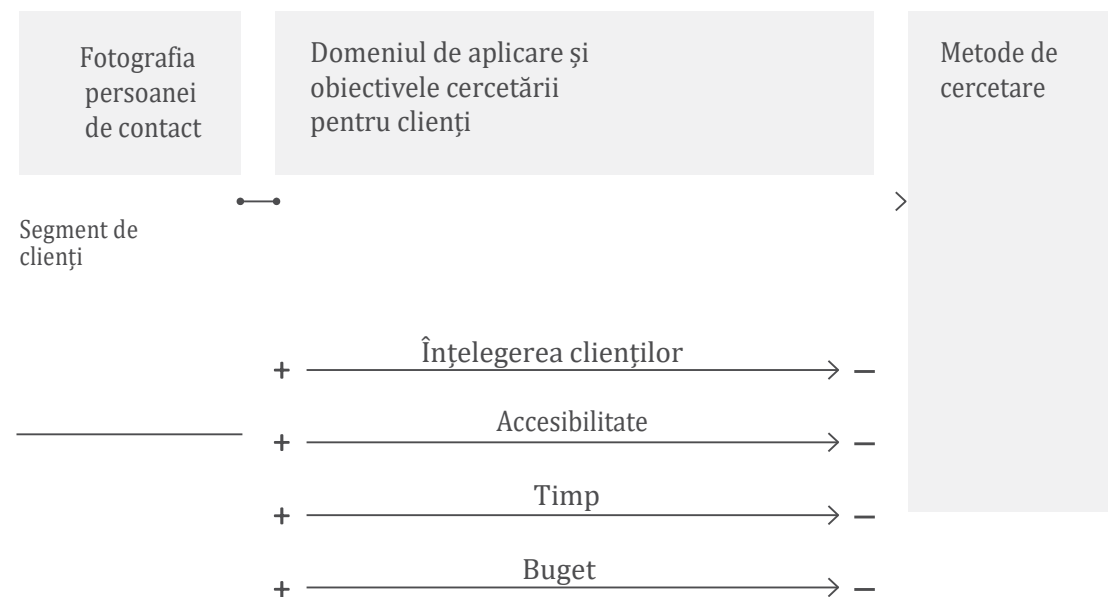
PAȘI DE URMAT

1. Folosind *șablonul Cercetare pentru clienți*, definiți domeniul de aplicare și obiectivele specifice ale acestei activități, și decideți ce anume doriți să aflați despre necesitățile și cerințele segmentelor de clienți-țintă. Dacă, în noua strategie de afaceri, se propun

segmente de clienți complet noi, atunci va trebui să efectuați o investigație extinsă a cerințelor acestora. Dacă este vorba de un nou punct de vânzare ce trebuie utilizat pentru un segment de clienți existent, atunci cercetarea Dvs. se va axa strict pe acest element.

2. În baza domeniului de aplicare și a obiectivelor, decideți ce tehnică de cercetare a pieței este cea mai potrivită. Figura 8 de mai jos oferă un rezumat al unora dintre cele mai comune tehnici de cercetare de piață și vă poate facilita alegerea.
3. Planificați și implementați activitatea de cercetare de piață pe care ați selectat-o.
4. Înregistrați analiza rezultatelor și principalelor constatări. Acestea vor fi utilizate în pasul *Evaluati conceptele modelului de afaceri și selectați unul pentru a-l prezenta*.

Șablon Cercetare pentru clienți



BM.5 Generați idei per segmente de clienți

STUDIUL DE CAZ EXEMPLU DE CERCETARE PENTRU CLIEŢI



Segmentul de clienți

Consumatori europeni

Domeniu de aplicare și obiective ale cercetării pentru clienți

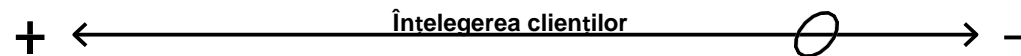
- Scopul acestei cercetări este de a răspunde la următoarele întrebări pentru piața europeană de consum:
- Sunt luate în considerație aspectele legate de sustenabilitate în comportamentul de cumpărare al consumatorilor europeni?
- Dacă da, care sunt aspectele de sustenabilitate cele mai importante?
- Sunt dispuși consumatorii europeni să plătească un preț mai mare pentru produsele cu performanțe mai bune în ceea ce privește cele mai importante aspecte de sustenabilitate?
- De ce dimensiune sunt conservele de ton ce au cea mai mare priză pe această piață?
- Care este umplutura cea mai populară pe această piață (ulei, saramură sau sos)?
- Care detaliști europeni vând cel mai mare volum de conserve de ton?
- Dispun cei mai mari detaliști europeni de politici de achiziții durabile sau sunt în așteptarea anumitor certificări de sustenabilitate?

Metode de cercetare

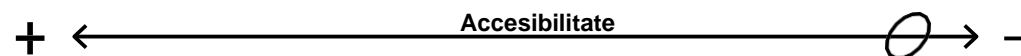
Cercetare documentară - poate fi utilă pentru a găsi date generale despre atitudinea consumatorilor europeni față de sustenabilitate și date de piață mai detaliate prin cercetări pe Internet.

- Interviu telefonic cu detaliști mai mari - ca potențiali furnizori, ar putea fi dispuși să împărtășească informații de piață.
- Sondaj web - va trebui să obțineți adrese de e-mail pentru potențiali clienți. Colaborați cu detaliști mai mari pentru a le obține?

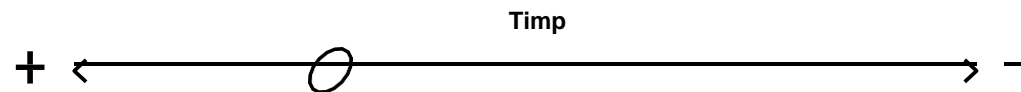
Piață nouă pentru noi



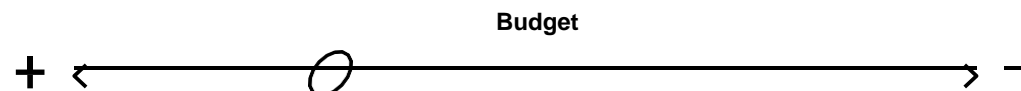
La distanță mare și nu dispunem de contacte



2 persoane/luni



Aprox. 1 200 \$



BM.5 Generați idei per segmente de clienți

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

IMPLICAȚI UTILIZATORII FINALI

Dacă clientul direct al companiei nu este clientul final sau „utilizatorul final” în lanțul valoric (de ex., unul dintre segmentele de clienți ai companiei Tasty Tuna sunt detailiști internaționali mari de produse alimentare, dar acești clienți nu sunt utilizatorul final al produsului), s-ar putea să fie util să încercați să atrageți „utilizatorul final”. Opiniile și feedbackul utilizatorului final poate influența semnificativ succesul activităților de implementare a ecoinovației și disponibilitatea restului lanțului valoric de a se angaja în activități.

NECESITĂȚI SPECIFICE BAZATE PE GEN

Dacă compania operează pe piețe B2C, este important să se ia în considerare diferitele necesități și cerințe pe care femeile și bărbații le-ar putea avea față de produs sau serviciu. Puteți asigura că aceste necesități sunt identificate prin includerea unui număr egal de bărbați și femei în activitățile de implicare a clienților și de colectare de informații (cu excepția cazului când produsul este utilizat exclusiv de persoane de un singur gen).

— Informații suplimentare în
Suplimentele privind domeniul
agroalimentar, industria chimică și cea
a metalelor



BM.5 Generați idei per segmente de clienți

INFORMAȚII GENERALE

Tabelul 2. Exemple de implicare a clienților și tehnici de colectare a informațiilor

Tehnică	Efort Impact de mediu	Cost	Abilitatea de a genera informații despre clienți	Descriere
Vizită a clientului la fața locului	Moderat	Scăzut-Moderat	Moderată-Bună	Avantajele unei vizite la fața locului sunt că puteți vedea clientul în mediul său normal, ceea ce poate permite de a asigura feedback de calitate mai bună. Un exemplu de vizită a unui client la fața locului în cazul companiei Tasty Tuna, ar putea fi de a merge în vizită la depozitele unui distribuitor mare. Activitatea de cercetare echivalentă pentru un consumator privat în cazul companiei Tasty Tuna ar putea fi interviuarea cumpărătorilor într-un supermarket. Ar fi bine de aflat cum folosește consumatorul privat produsul atunci când ajunge acasă. Este puțin probabil să fiți invitat la el acasă pentru a-l urmări cum pregătește prânzul. Atunci când aveți de-a face cu clienți de afaceri, poate fi util să solicitați să vi se organizeze o vizită a localurilor clientului, deoarece aceasta poate oferi o mulțime de informații utile și adesea neașteptate despre afacerea clientului și despre modul de lucru al acestuia. Dezavantajul vizitelor la fața locului este că atenția clientului poate fi distrasă de responsabilitățile sale cotidiene. Când organizați o vizită a clienților, este important să subliniați faptul că nu este o vizită de vânzări. Acest lucru vă poate facilita desfășurarea vizitei (iar clienții sunt adesea încântați de faptul că furnizorii doresc să-i viziteze chiar și atunci când nu încearcă să le vândă ceva)..
Sondaj electronic /prin poștă	Moderat	Scăzut	Scăzută-moderată	Un sondaj prevede ca respondentul să răspundă la o serie de întrebări predefinite. Faptul că nu există interacțiune față în față cu clientul are și avantaje și dezavantaje. Principalul avantaj este că acesta este foarte scalabil - sondajul poate fi trimis către sute de clienți cu puțin efort (deși ratele de răspuns de 10-20% sunt un lucru obișnuit pentru cercetările de piață). Dezavantajul este că acestea sunt inflexibile, cu puține oportunități sau nicio oportunitate pentru participanți de a oferi context pentru răspunsurile lor,

BM.5 Generați idei per segmente de clienți

Tehnică	Efort Impact de mediu	Cost	Abilitatea de a genera informații despre client	Descriere
				și pot fi interpretate greșit, fie că e vorba de interpretarea întrebărilor de către participant, fie a răspunsurilor de către cercetător. Întrebările trebuie să fie foarte clare și bine formulate pentru a minimiza probabilitatea unei interpretări greșite. Întrebările ar trebui revizuite și pilotate înainte de efectuarea sondajului principal, dacă este posibil. O bună aplicare a sondajelor este de a valida informațiile colectate din alte surse. De exemplu, dacă un interviu telefonic a sugerat că un client consideră ecoinovația drept o modalitate bună de a gestiona riscurile de afaceri, această idee ar putea fi validată prin includerea unei întrebări specifice la acest subiect în sondaj.
Focus grupuri	Înalt	Înalt	Moderată- Bună	Focus grupurile implică de obicei 8-12 clienți, care participă la o discuție de grup condusă de un facilitator. Avantajul focus grupurilor este că discuțiile extrem de interactive pot permite de a descoperi perspective neașteptate. Principalul dezavantaj este că acestea pot consuma timp, dar și pot fi costisitoare. La acestea se recurge adesea pentru a afla care sunt reacțiile inițiale ale unui anumit segment de clienți față de un produs nou sau o idee de serviciu nou. Este important să asigurați că participanții sunt recrutați din segmentul de clienți specific vizat și că pentru a desfășura activitatea este angajat un facilitator experimentat.
Interviuri telefonice	Scăzut-mediu	Scăzut	Moderată	Interviurile telefonice pot fi un mod ieftin și eficient de a obține informații de la clienți. Cu toate acestea, poate fi dificil de a împărtăși idei fără ajutor vizual și nu este posibil să obțineți feedback non-verbal de la participant. Interviurile telefonice pot fi utile pentru a afla despre interesul general al unui client față de sustenabilitate și pot fi folosite ca o activitate preliminară pentru a obține un angajament mai mare din partea clientului.

BM.6

Generați idei de marketing cu privire la propunerea de valoare

Activitate complexă

Această activitate își propune să genereze idei pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice în blocul Propunere de valoare, folosind șablonul Oameni, Profit, Planetă.



INTRĂRI

- Puncte-cheie sau schimbări strategice legate de blocul Segmente de clienți din activitățile ST.7
Blocul Propunere de valoare, BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri și BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională.

PRODUSE

- Idei specifice ce schimbări pot fi efectuate în blocul Segmente de clienți pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice, utilizate în activitățile *BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu (dacă adoptați abordarea „de jos în sus”), BM.15 Evaluați beneficiile, BM.16 Evaluați costurile și BM.17 Evaluați riscurile.*

BM.6 Generați idei de marketing cu privire la propunerea de valoare

Propunerea de valoare descrie atât produsele și serviciile tangibile pe care compania le oferă clienților săi, cât și beneficiile sau „alinarea durerii”, la care contribuie aceste produse. Aceste două elemente ale propunerii de valoare sunt definite pe larg de „produse” și „punctele de vânzare”, descrise în propunerea de strategie de afaceri. Cu toate acestea, există întotdeauna posibilități de inovare în definirea detaliilor unei propuneri de valoare. Atunci când face parte dintr-o activitate de ecoinovație, este important ca gândirea bazată pe ciclul de viață să fie încorporată în noi idei de propuneri de valoare. Acest lucru va permite elaborarea unor noi propuneri de valoare, cu performanțe îmbunătățite de sustenabilitate pe tot parcursul ciclului de viață. Gândirea bazată pe ciclul de viață este o abordare ce ne permit să înțelegem cum alegerile noastre influențează ceea ce se întâmplă la fiecare dintre etapele ciclului de viață al unui produs. Există două activități-cheie implicate în gândirea bazată pe ciclul de viață: Înțelegerea principalilor factori ce contribuie la impactul global asupra mediului, la impactul social și economic al unui produs pe parcursul ciclului său de viață, de la extragerea materiei prime și până la eliminarea produsului la sfârșitul ciclului de viață. Luarea măsurilor pentru a reduce impactul negativ al sustenabilității și pentru a spori impactul pozitiv al acesteia. Primul dintre aceste aspecte ar fi trebuit să fi fost abordat prin intermediul evaluării aprofundate. Aici accentul se pune pe generarea de idei pentru îmbunătățirea performanței sustenabilității. Sunt disponibile două abordări pentru a permite acest lucru. Primul este *șablonul Oameni, Profit, Planetă*, ce se concentrează pe definirea echilibrului corect al cerințelor între diferitelor părți interesate în produs. Al doilea este abordarea 9 Windows on the World, ce se concentrează mai mult pe identificarea cauzei principale a provocărilor legate de sustenabilitate și este descrisă în următoarea activitate.

Generarea de idei pentru blocul Propunere de valoare, utilizând *șablonul Oameni, Profit, Planetă*, poate fi realizată de Dvs. sau în cadrul unui mic atelier de lucru. Dacă decideți să desfășurați activitatea ca atelier de lucru, poate fi util să participe la acesta reprezentanți ai companiei din departamentele proiectare, marketing sau vânzări, deoarece aceștia vor înțelege bine necesitățile și cerințele utilizatorilor finali. Instrucțiunile de mai jos descriu cum puteți aplica *șablonul Oameni, Profit, Planetă*, ca activitate de atelier de lucru.

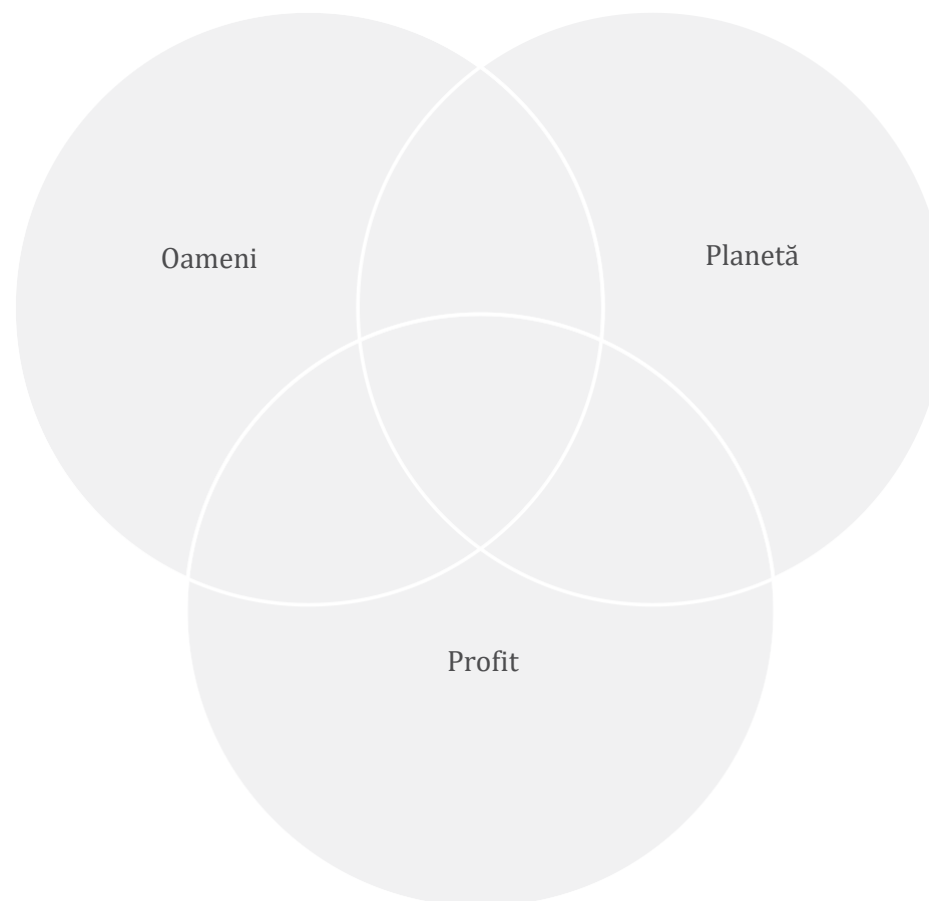
PAȘI DE URMAT

1. Prezentați activitatea, explicând că *șablonul Oameni, Planetă, Profit* (PPP) este utilizat pentru a identifica oportunitățile pentru inovarea produsului și, respectiv, avantajele acesteia pentru „oameni” (adică pentru client sau societate), „planetă” (adică pentru mediul natural) și „profit” (adică pentru producător).
2. Pentru un produs sau serviciu existent, enumerați principalele cerințe pe note lipicioase (o cerință pe fiecare notă).
3. Desenați pe o foaie de flipchart A1 sau o tablă albă trei cercuri foarte mari ce se suprapun și etichetați-le „Oameni”, „Planetă” și „Profit”, conform exemplului de mai jos.
4. Rugați participanții să poziționeze notele lipicioase pe care le-au scris pe *șablonul PPP*, în funcție de care dintre cele trei părți interesate va beneficia de îndeplinirea cerinței respective. Cerințele ce se referă la beneficii pentru toate cele trei părți interesate vor fi plasate în centrul șablonului și vor fi denumite aici „tri-sinergii”.

BM.6 Generați idei de marketing cu privire la propunerea de valoare

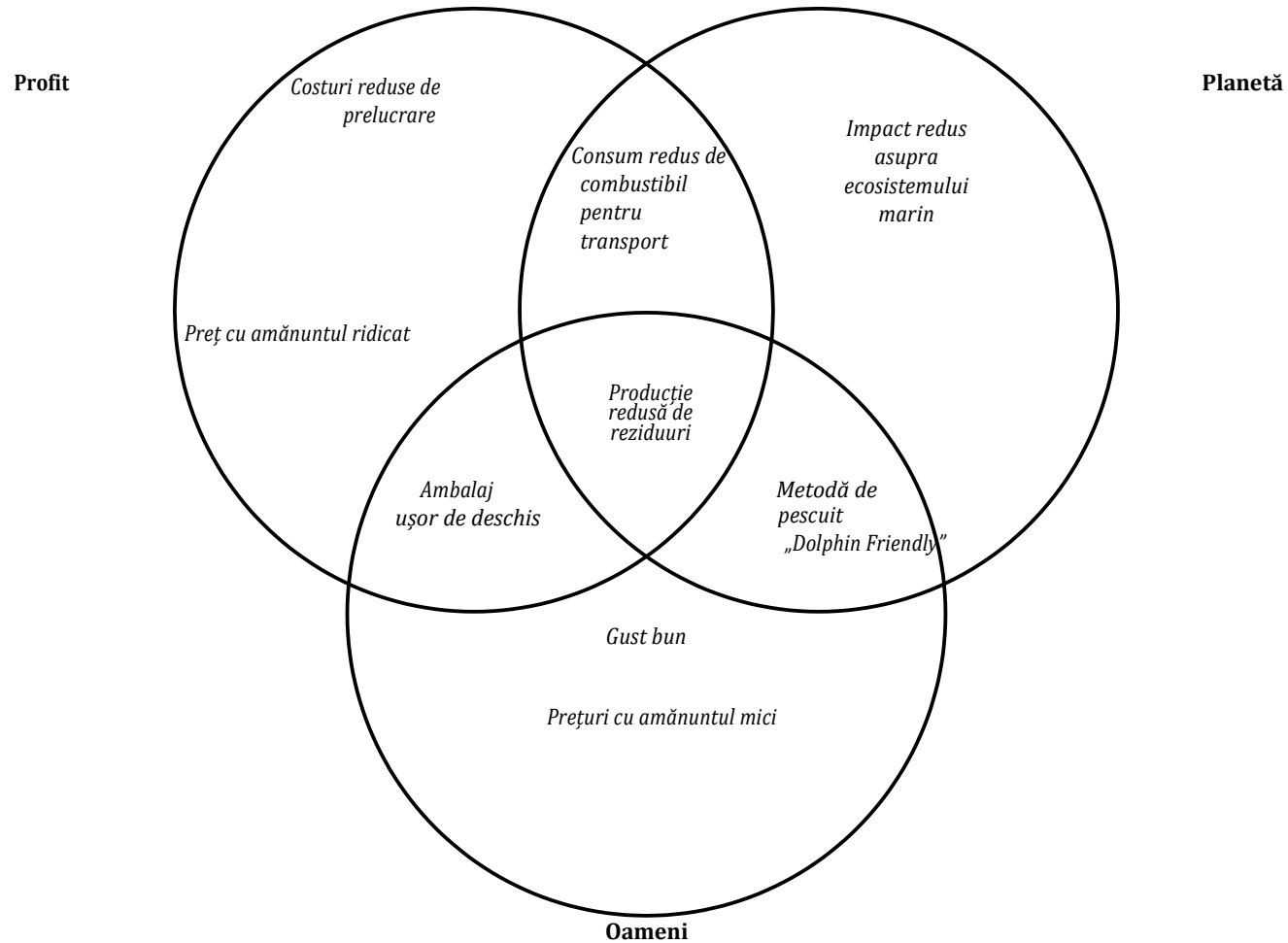
- Odată ce toate cerințele au fost plasate pe șablon, încercați să generați noi produse de ecoinovație și idei de marketing, luând în considerare următoarele:
 - Au fost exploatare pe deplin tri-sinerghiile existente?
 - Ce ați putea schimba pentru a crea noi tri-sinerghii?
 - Unde există conflicte majore?
- Stabilirea unei ținte pentru numărul de idei generate într-o perioadă limitată de timp poate permite de a extinde gama de idei sugerate, de ex., „Generați 20 de idei în 20 de minute”.
- Încheiați sesiunea, solicitându-le participanților să decidă care sunt cele mai importante trei idei din cadrul atelierului, ce ar trebui luate în considerare pentru a fi implementate.

Șablon Oameni, Planetă, Profit



BM.6 Generați idei de marketing cu privire la propunerea de valoare

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PENTRU ȘABLONUL OAMENI, PLANETĂ, PROFIT



BM.6 Generați idei de marketing cu privire la propunerea de valoare

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

SPRIJIN CU TEHNOLOGII

Pentru a sprijini dezvoltarea unei noi propuneri de valoare, poate fi identificată necesitatea de a folosi tehnologii noi (inclusiv expertiză în utilizarea și întreținerea acestora). Este posibil ca aceste tehnologii noi să fie dezvoltate intern, dar pot fi obținute și prin alte mijloace (de ex., acordarea de licențe, inovare deschisă, transfer de tehnologie etc.). În raportul „Tehnologii pentru ecoinovare” (UNEP, 2016), se oferă recomandări suplimentare cu privire la modul în care, în calitate de furnizor de servicii, puteți acorda sprijin companiei pe parcursul tuturor etapelor să obțină tehnologia de care are nevoie pentru a-și oferi ecoinovarea.

TRANSFER AL IMPACTULUI ÎNTRE ASPECTELE DE SOSTENIBILITATE

Evitați să implementați soluții ce consolidează sustenabilitatea mediului, în timp ce înrăutățesc aspectul social. Ca și în punctul anterior, este important să verificați dacă atunci când faceți schimbări cu privire la aspectele de sustenabilitate, performanța în unele dimensiuni nu creează probleme noi în alte dimensiuni legate de sustenabilitate (adică produse mai durabile din punctul de vedere ecologic, ce se vând la un preț mai mare și astfel devin prea scumpe pentru gospodăriile sărace, conduse de femei).

IGNORAȚI SOLUȚIILE EXISTENTE

Generarea de idei pentru noi concepte de produse ecoinovatoare poate fi o provocare, deoarece tendința va fi să încercăm să optimizăm soluția existentă. Din păcate, este puțin probabil ca o mică readaptare a unui produs existent să ducă la îmbunătățirea radicală a performanței de sustenabilitate, care este scopul ecoinovăției. Pentru a depăși această problemă, pot fi folosite instrumente structurate de generare a ideilor ce încurajează gândirea mai radicală.

ECHILIBRU DE GEN ÎN CADRUL ATELIERULUI

Dacă organizați un atelier de lucru, încercați să asigurați că personalul care participă la acesta este echilibrat din perspectiva de gen.

TRANSFER AL IMPACTULUI ÎN DECURSUL CICLULUI DE VIAȚĂ

Evitați să implementați soluții ce transferă pur și simplu impactul sustenabilității de la o fază a ciclului de viață al produsului la alta. Înainte de a implementa o soluție, este important să luați în considerare dacă impactul negativ total al ciclului de viață a fost redus. Acest lucru poate fi efectuat rapid, folosind *Gândirea bazată pe ciclul de viață* sau mai detaliat folosind Evaluarea ciclului de viață.

LUAȚI ÎN CONSIDERARE NIVELURILE SUPERIOARE ALE SISTEMELOR

Când întâmpinați o problemă, răspunsul obișnuit este să încercați să abordați problema la nivelul la care aceasta apare. Cu toate acestea, reformularea problemei pentru a o lua în considerare în sistemul mai larg în care apare, poate oferi posibilități mult mai mari pentru inovație, ducând la soluții mai bune. De exemplu, în loc să încercați să reduceți consumul de energie și apă al unei mașini de spălat rufe, ați putea analiza posibilitatea unui serviciu comunitar de spălătorie?

BM.6 Generați idei de marketing cu privire la propunerea de valoare

INFORMAȚII GENERALE

CONCENTRAȚI-VĂ PE PUNCTELE-CHEIE ALE SUSTENABILITĂȚII

Când se generează idei pentru a reduce impactul sustenabilității unui produs, se poate foarte ușor devia și aborda probleme ce nu au un impact major din punct de vedere al sustenabilității. Pentru a vă asigura că ideile pe care le generați oferă un beneficiu maxim în ceea ce privește reducerea impactului sustenabilității, este important să luați punctele-cheie legate de sustenabilitate, identificate anterior, ca puncte de plecare în activitatea Dvs. de generare a ideilor.

ÎMBUNĂȚĂȚI IMPACTUL POZITIV AL SUSTENABILITĂȚII

Este important să nu uităm că multe produse au un impact pozitiv în ceea ce privește sustenabilitatea. Compania Tasty Tuna furnizează alimente sănătoase și nutritive multor oameni, de exemplu. Îmbunătățirea acestor efecte pozitive este la fel de importantă ca și reducerea impactului negativ, și este un aspect care este adesea trecut cu vederea.

Referințe și resurse

Diagrama Oameni, Planetă, Profit:

- O'Hare, J. (2010). Eco-innovation tools for the early stages: an industry-based investigation of tool customization and introduction. PhD thesis, University of Bath, UK.

Elaborarea și testarea ideii de propunere de valoare:

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design: how to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Aspecte legate de tehnologii:

- UNEP (2016). Tehnologii pentru ecoinovație. Diviziunea UNEP pentru Economie, Paris

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor

BM.7

Generați idei tehnice cu privire la propunerea de valoare

Activitate complexă

Această activitate își propune să genereze idei pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice în blocul pentru propunerea de valoare, utilizând modelul 9 Windows on the World.



INTRĂRI

- Punctele-cheie sau schimbările strategice legate de blocul Segmente de clienți din activitățile ST.7
Efectuați o analiză SWOT, BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri și BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională.

PRODUSE

- Idei specifice despre schimbările ce pot fi operate în blocul Segmente de clienți pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice, utilizate în activitățile BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu, dacă se adoptă o abordare „de jos în sus”, BM.15 Evaluați beneficiile, BM.16 Evaluați costurile și BM.17 Evaluați riscurile.

BM.7 Generați idei tehnice cu privire la propunerea de valoare

Generarea de idei tehnice pentru blocul Propunere de valoare, utilizând modelul 9 *Windows on the World*, poate fi realizată de Dvs. sau în cadrul unui mic atelier de lucru. Dacă decideți să desfășurați activitatea ca atelier de lucru, poate fi util dacă aici vor fi prezenți și reprezentanți ai companiei din departamentul proiectare și producție, deoarece aceștia cunosc bine posibilitățile tehnice ale produsului. Instrucțiunile de mai jos descriu cum se aplică modelul 9 *Windows on the World* ca activitate de atelier de lucru.

PAȘI DE URMAT

Analiza problemei

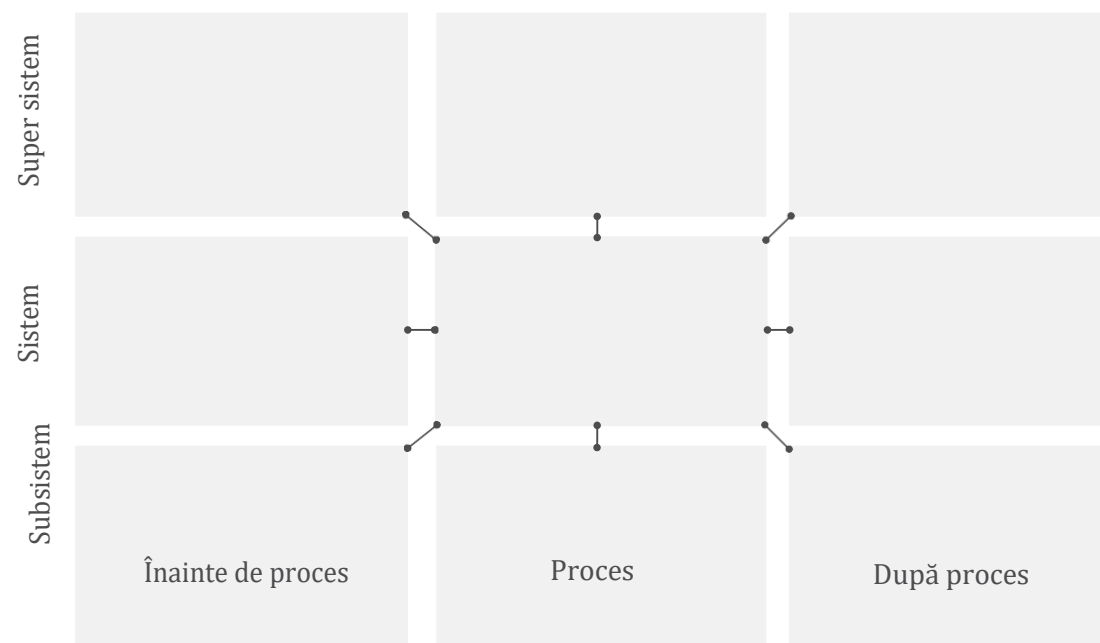
- Înainte de atelierul de lucru, trebuie să pregătiți o foaie de lucru pentru a înregistra răspunsurile. O foaie standard pentru flipchart de dimensiune A1 este cea mai bună soluție, deoarece oferă suficient spațiu pentru a lucra cu un grup mic. Foaia de lucru trebuie împărțită în nouă „ferestre”, având titlurile ca în model.
- Rugați grupul să scrie în fereastra centrală o declarație care să descrie un punct-cheie legat de sustenabilitate, de ex., „Consum ridicat de energie la gătitul tonului”.
- Rugați grupul să definească axele de timp și de sistem: Care este subsistemul și super-sistemul sistemului la care vă gândiți? Ce scale de timp prevedeați?
- Ținând cont de definițiile axei orizontale și verticale, completați cele opt ferestre rămase cu procese, funcții sau comportamente ce contribuie la abordarea problemei centrale, acestea sunt cunoscute ca „aspecte adiționale”.

Generare de idei

5. Selectați 2-3 aspecte adiționale și scrieți-le pe o foaie separată.

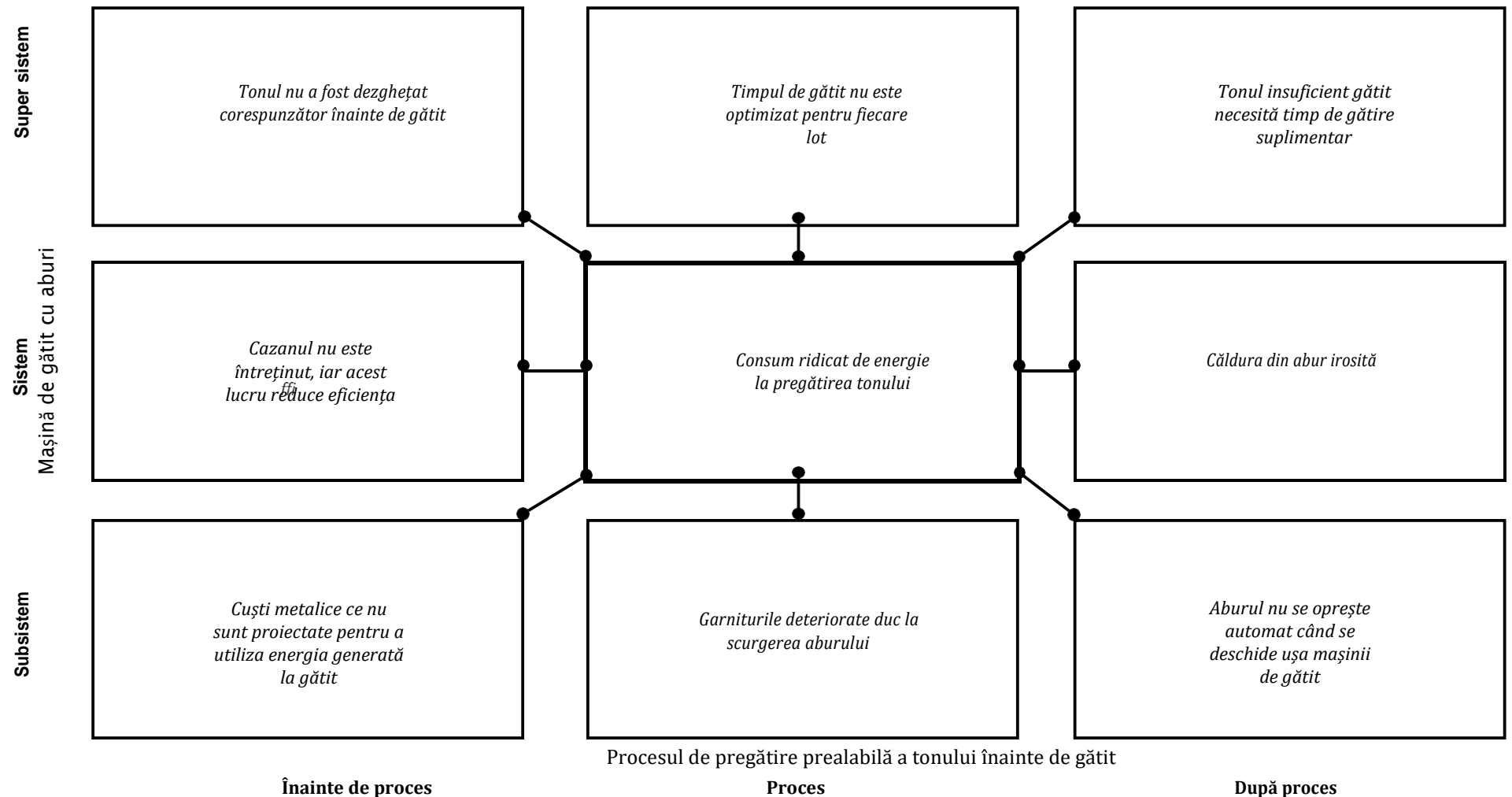
6. Dezbateți concepte de soluții pentru a aborda aspectele adiționale pe care le-ați identificat.
7. Stabilirea unei ținte pentru numărul de idei generate într-o perioadă limitată de timp poate ajuta la extinderea numărului de idei sugerate, de ex., „Generați 20 de idei în 20 de minute”.
8. Rugați grupul să aleagă cele mai bune trei idei generate pentru a le evalua.

Model 9 Windows on the World



BM.7 Generați idei tehnice cu privire la propunerea de valoare

STUDIU DE CAZ EXEMPLU 9 WINDOWS ON THE WORLD



BM.7 Generați idei tehnice cu privire la propunerea de valoare

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

ATELIER DE LUCRU ECHILIBRAT PE DIMENSIUNEA DE GEN

Dacă organizați un atelier de lucru, asigurați, dacă e posibil, participarea unui grup echilibrat pe dimensiunea de gen.

MAI MULTE SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

Vedeți sfaturile și recomandările pentru activitatea „Generați idei pentru blocul Propunere de valoare”, utilizând *modelul Oameni, planetă, profit*, ce cuprinde câteva puncte suplimentare relevante pentru această activitate.

CONSOLIDAȚI CAPACITATEA ÎN PROIECTARE DURABILĂ

Utilizarea modelului Oameni, planetă, profit și a modelului 9 Windows vă va ajuta în căutarea inițială de idei pentru produse ecoinovatoare și propuneri de valoare. În viitoarele activități de ecoinovare cu compania, ar trebui să luați în considerare posibilitatea de a dezvolta capacități în cadrul companiei pe teme, precum ar fi gândirea bazată pe ciclul de viață și ecoproiectarea, astfel încât compania să poată dezvolta propriile idei de produse. Una dintre părțile-cheie ale acestui tip de activitate de consolidare a capacității va fi implementarea unui proces corespunzător de dezvoltare a produselor noi, în care încă de la primele etape este luat în considerare impactul sustenabilității. Este deosebit de important

ca aceste aspecte să fie luate în considerare la primele etape ale elaborării produselor noi, întrucât se afirmă pe scară largă că până la 80% din impactul produsului asupra mediului este determinat la aceste etape incipiente. Informații suplimentare despre gândirea bazată pe ciclul de viață și implementarea acestui tip de abordare în cadrul activităților de elaborare a produselor noi sunt furnizate în manualul UNEP „Design for Sustainability” („Proiectare pentru sustenabilitate”) și ghidul Universității Tehnice din Danemarca „Îmbunătățirea mediului prin dezvoltarea produsului”.

BM.7 Generați idei tehnice cu privire la propunerea de valoare

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

9 Windows on the World:

- O'Hare, J. (2010). Eco-innovation tools for the early stages: an industry-based investigation of tool customization and introduction. PhD thesis, University of Bath, UK.

Elaborarea și testarea ideii de propunere de valoare:

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design: how to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Proiectare pentru sustenabilitate și producție mai curată:

- UNIDO-UNEP (2010). Promovarea eficienței resurselor în setul de resurse pentru IMM-uri (PRE-SME). Disponibil la: <http://tinyurl.com/nikutdm>
- McAloone, T. C., Bey N. (2009). Ghid - Îmbunătățirea mediului prin dezvoltarea produsului. Agenția daneză pentru protecția mediului. Disponibil la: <http://wwwx.dtu.dk/upload/institutter/mek/kp/mpu-elektronisk-uk.pdf>
- Crul, M.R.M, Diehl, J.C., (2007). Proiectare pentru sustenabilitate: abordare practică pentru economiile în curs de dezvoltare. Paris, UNEP DTIE. Disponibil la: www.d4s-de.org

Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul

→ agroalimentar și industria metalelor



BM.8

Generați idei cu privire la canale

Necesită dialog

Această activitate își propune să genereze idei despre abordarea punctelor-cheie sau a schimbărilor strategice legate de blocul Canale.



INTRĂRI

- Punctele-cheie sau schimbările strategice legate de blocul Canale, din activitățile *ST.7 Efectuați o analiză SWOT*, *BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri* și *BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională*.

PRODUSE

- Idei specifice cum poate fi schimbat blocul Canale pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice, utilizate în activitățile *BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu*, dacă se adoptă o abordare „de jos în sus”, *BM.15 Evaluați beneficiile*, *BM.16 Evaluați costurile* și *BM.17 Evaluați riscurile*.

BM.8 Generați idei cu privire la canale

Blocul Canale descrie modul în care o companie comunică cu segmentele sale de clienți și cum îi abordează pentru a le furniza o propunere de valoare. Din perspectiva ecoinovației, putem distinge trei aspecte ale acestui bloc. Aici pot exista domenii de aplicare ce ar genera câștiguri legate de sustenabilitate. Este vorba de marketing, vânzări și livrare. Instrucțiunile de mai jos oferă îndrumări cu privire la problemele-cheie de luat în considerare în cadrul fiecăruia dintre cele trei aspecte.

PAȘI DE URMAT

Marketing

Funcția de marketing joacă un rol important pentru a decide cum să fie promovat și vândut produsul. Acest lucru este deosebit de important pentru ecoinovație, deoarece beneficiile obținute din promovarea produselor pot constitui adesea un argument în favoarea ecoinovației, de exemplu, prin etichetare ecologică. Cu toate acestea, poate fi dificil de a valorifica aceste potențiale beneficii, din cauza provocării de a cuantifica beneficiile legate de sustenabilitate și a proliferării etichetelor ecologice și a mențiunilor privind atributele ecologice, ceea ce a generat scepticism în rândul consumatorilor de pe unele piețe. De asemenea, aceste declarații ecologice necesită adesea o investiție considerabilă de timp și de bani pentru a demonstra conformitatea cu cerințele unei etichete ecologice sau pentru a efectua o evaluare detaliată a ciclului de viață pentru a obține o declarație de mediu pentru produse.

Prin urmare, este important de a stabili costurile și beneficiile probabile ale urmării declarațiilor de marketing ecologic înainte de a vă angaja în activități și campanii de marketing specifice.

Întrebările-cheie de discutat cu compania pentru a sprijini inovația în marketing sunt următoarele:

- Clienții dvs. sunt interesați de performanța durabilității? Sau sunt pur și simplu interesați de potențialele beneficii financiare sau funcționale ale produselor ecoinovatoare, cum ar fi consumul redus de energie?
- Dacă se fac afirmații despre beneficiile durabilității produselor noastre, le putem susține cu dovezi solide (de preferință cantitative)?
- Există etichete ecologice recunoscute sau standarde de durabilitate relevante pentru piețele noastre?

Șablon de idei de canale



BM.8 Generați idei cu privire la canale

- Ce spun concurenții noștri despre sustenabilitatea produselor lor?
- Ar exista beneficii pentru noi dacă comunicăm mesajul nostru de sustenabilitate altor părți interesate, cum ar fi posibili finanțatori, autoritățile locale sau grupurile ecologiste de lobby?

Atunci când se fac declarații de mediu pentru comercializarea unui produs, este important de a evita „dezinformarea ecologică”, altfel spus afirmații confuze sau înșelătoare ce încearcă să evidențieze anumite aspecte de mediu ale unui produs, trecându-se cu vederea aspecte mai puțin măgulitoare. Acum există o diversitate mare de surse bune de informații despre etichetele ecologice și cerințele pentru a face o declarație de mediu pentru comercializare. Acestea includ Harta standardelor ITC pentru etichetele ecologice, un standard ISO (ISO 14020:2000) privind „Etichetele și declarațiile de mediu”, precum și informații specifice despre evitarea dezinformării ecologice.

Aceste documente și alte surse de informații ce oferă îndrumări cu privire la formularea unor declarații de mediu pentru comercializare sunt enumerate în „Informații generale” și vă pot ajuta să evitați dezinformarea ecologică.

Vânzări

Pentru majoritatea companiilor producătoare, activitatea de vânzări nu va aduce o contribuție semnificativă la impactul global asupra sustenabilității companiei. Desigur, aceasta poate avea un impact semnificativ în ceea ce privește sustenabilitatea economică și socială a companiei. Principalul aspect de luat în considerare se referă la oportunitățile pe care le deschid parteneriatele, adică de a lansa noi canale de vânzare pentru a accesa piețe inaccesibile anterior. De exemplu, compania Tasty Tuna ar putea stabili parteneriate cu organizații caritabile care promovează pescuitul durabil, cum ar fi Marine Conservation Society, pentru a fi prezentată unor comercianți cu amănuntul importanți din Europa, care sunt interesați să obțină produse din pește mai durabile.

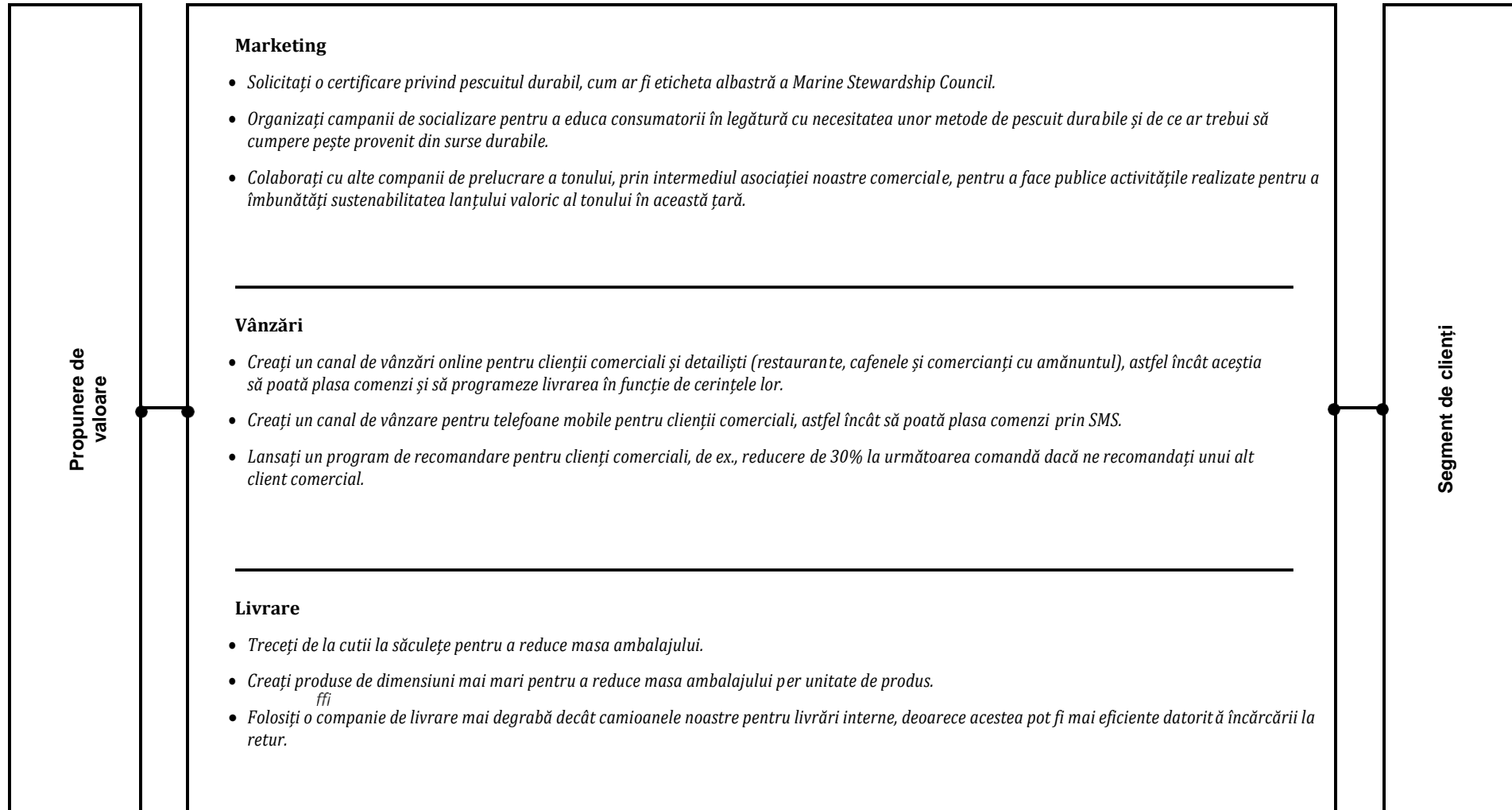
Livrare

Livrarea de bunuri fizice poate avea un impact considerabil asupra mediului și costuri economice semnificative. Aceste aspecte sunt adesea deosebit de importante pentru produsele cu valoare relativ scăzută și volum mare, cum ar fi produsele alimentare sau materialele de construcție. Există posibilități de inovare în următoarele domenii:

- *Ambalare* - Reducerea masei ambalajelor reduce consumul de resurse și de combustibil la transportare. Proiectarea ambalajelor terțiare pentru reutilizare în comparație cu cele de utilizare unică (și reciclare) constituie adesea un aspect important ce trebuie luat în considerare. Un bun exemplu de inovație a ambalajelor în termeni de sustenabilitate este oferit de studiul de caz Eco2Distrib, descris în publicația „Argument pentru ecoinovație” (UNEP, 2014).
- *Impactul depozitului* - Sistemele de încălzire sau răcire și iluminatul din depozite pot constitui o sursă majoră de utilizare a energiei, cu posibilități semnificative de îmbunătățire.
- *Optimizare logistică* - Programarea eficientă poate reduce distanța de transport a mărfurilor, ducând la economii de combustibil. Ar trebui, de asemenea, să se examineze posibilitatea de încărcare la retur, atunci când vehiculul ce a livrat o sarcină din punctul A în punctul B este utilizat pentru a transporta o sarcină diferită înapoi din punctul B în punctul A.
- *Deteriorarea produsului în timpul transportării* - Deteriorarea produsului sau pierderea produsului în timpul transportării este uneori acceptată drept cheltuieli generale necesare, dar nu ar trebui să fie cazul. Cauzele pot include ambalarea proastă, manipularea proastă sau controlul prost al temperaturii (în special, pentru produsele alimentare).

BM.8 Generați idei cu privire la canale

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE IDEI PENTRU CANALE



BM.8 Generați idei cu privire la canale

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

- Marketing ecologic, etichete ecologice și dezinformare ecologică:
- DEFRA, (2011). Îndrumări privind declarațiile de mediu [online]. Disponibil la: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/69301/pb13453-green-claims-guidance.pdf
- ISO 14020:2000 Etichete și declarații de mediu - principii generale. Disponibil la: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=34425
- Marine Conservation Society. <https://www.mcsuk.org/>
- The Seven Sins (of greenwashing) (2013). UL Environment. Disponibil la: <http://sinsofgreenwashing.org/findings/the-seven-sins/>
- International Trade Center (2015). Harta standardelor: Analiză comparativă și revizuirea standardelor voluntare. International Trade Center. Disponibil la: <http://www.standardsmap.org/>

Argument pentru ecoinovație:

- UNEP (2014). Argument pentru ecoinovație. Paris, UNEP DTIE.

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor



BM.9

Generați idei cu privire la relațiile cu clienții

Necesită dialog

Această activitate își propune să genereze idei cum putem aborda punctele-cheie sau schimbările strategice legate de blocul Relații cu clienții.



INTRĂRI

- Punctele-cheie sau schimbări strategice legate de blocul Relații cu clienții din activitățile *ST.7 Efectuați o analiză SWOT*, *BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri* și *BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională*.

PRODUSE

- Idei specifice cum putem modifica blocul Relații cu clienții pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice, utilizate în activitățile *BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu* (dacă adoptați o abordare „de jos în sus”), *BM.15 Evaluați beneficiile*, *BM.16 Evaluați costurile* și *BM.17 Evaluați riscurile*.

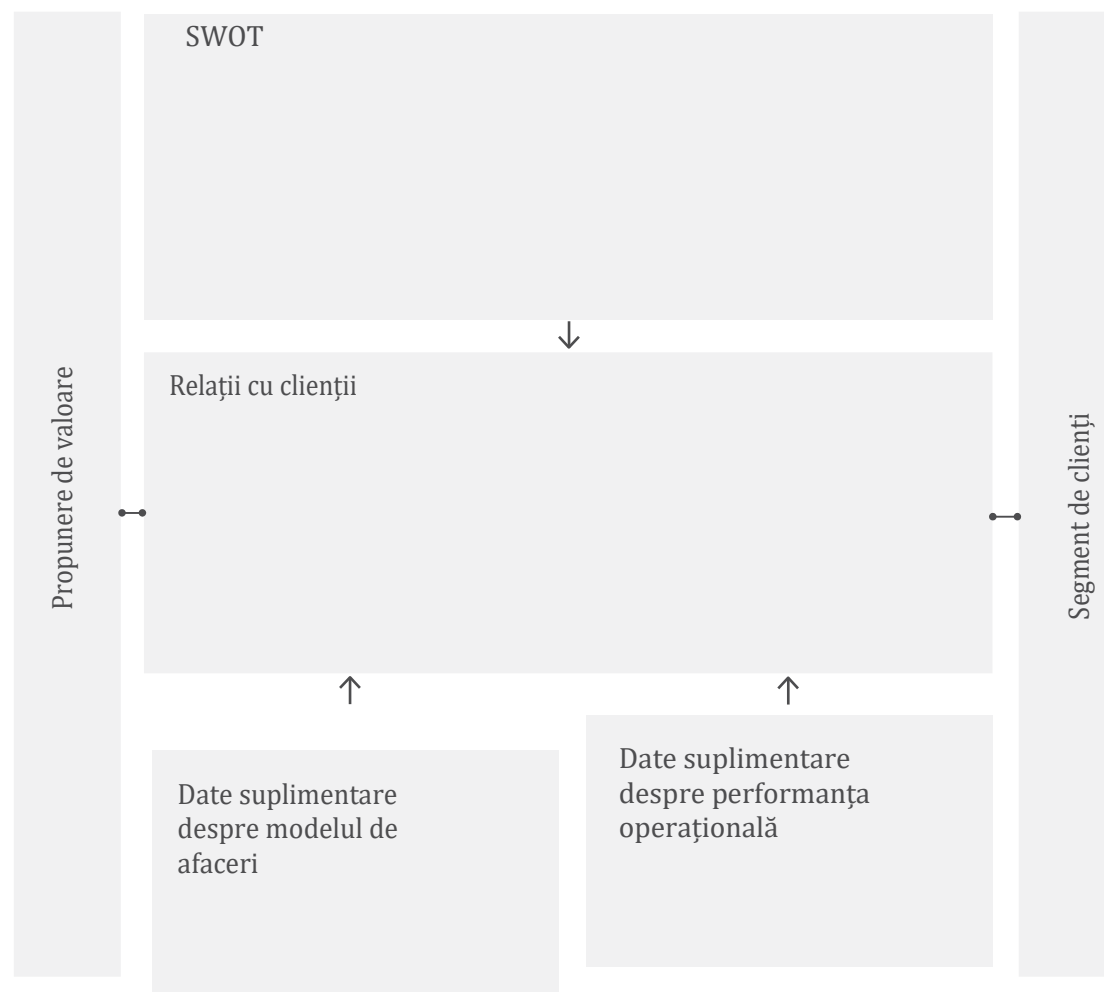
BM.9 Generați idei cu privire la relațiile cu clienții

Eco inovația oferă o varietate de oportunități pentru a îmbunătăți relația dintre companie și client. Acestea sunt adesea legate de modificările aduse propunerii de valoare, ce pot oferi puncte de contact cu clientul de o frecvență și o calitate sporite. Instrucțiunile de mai jos oferă câteva exemple cum pot fi îmbunătățite prin eco inovație relațiile cu clienții.

PAȘI DE URMAT

- Un model de afaceri „produs/sistem de servicii” necesită ca clientul să plătească pentru un serviciu continuu (pentru utilizarea unui produs), în comparație cu o tranzacție unică pentru achiziționarea produsului. Acest lucru oferă mult mai multe oportunități de a interacționa cu utilizatorul pentru a-i oferi noi servicii și a colecta feedback. De exemplu, furnizorul de instalații al companiei Tasty Tuna i-ar putea oferi un sistem de produse/servicii pentru cazanul cu abur, ceea ce ar presupune ca compania Tasty Tuna va plăti o taxă pentru fiecare tonă de ton gătit, folosind echipamentul, în loc să cumpere echipamentul propriu-zis. Acest lucru ar permite furnizorului să ofere alte servicii cu valoare adăugată, precum servicii de întreținere și de optimizare a consumului de energie.
- În cazul unui sistem de preluare a produselor la sfârșitul vieții acestora poate fi necesar ca clientul să contacteze compania pentru a organiza colectarea și reciclarea produsului. Aceasta oferă o oportunitate de a colecta feedback cu privire la nivelul de satisfacție al clientului și clientului i s-ar putea oferi o reducere la un nou model.
- Un angajament pe termen mai lung cu clienții poate fi încurajat prin crearea unui „consiliu de sustenabilitate pentru clienți”, în special atunci când este vorba de clienți B2B. Acest consiliu poate fi constituit dintr-un grup mic de clienți motivați, care au un anumit

Șablon Idei cu privire la relațiile cu clienții



BM.9 Generați idei cu privire la relațiile cu clienții

interes de a susține compania, pentru a-și îmbunătăți performanța de sustenabilitate. Clienții selectați pentru a face parte din acest consiliu ar trebui să aibă expertiză în aspecte de gen sau ar trebui să li se ofere instruire pe aspecte de egalitate de gen.

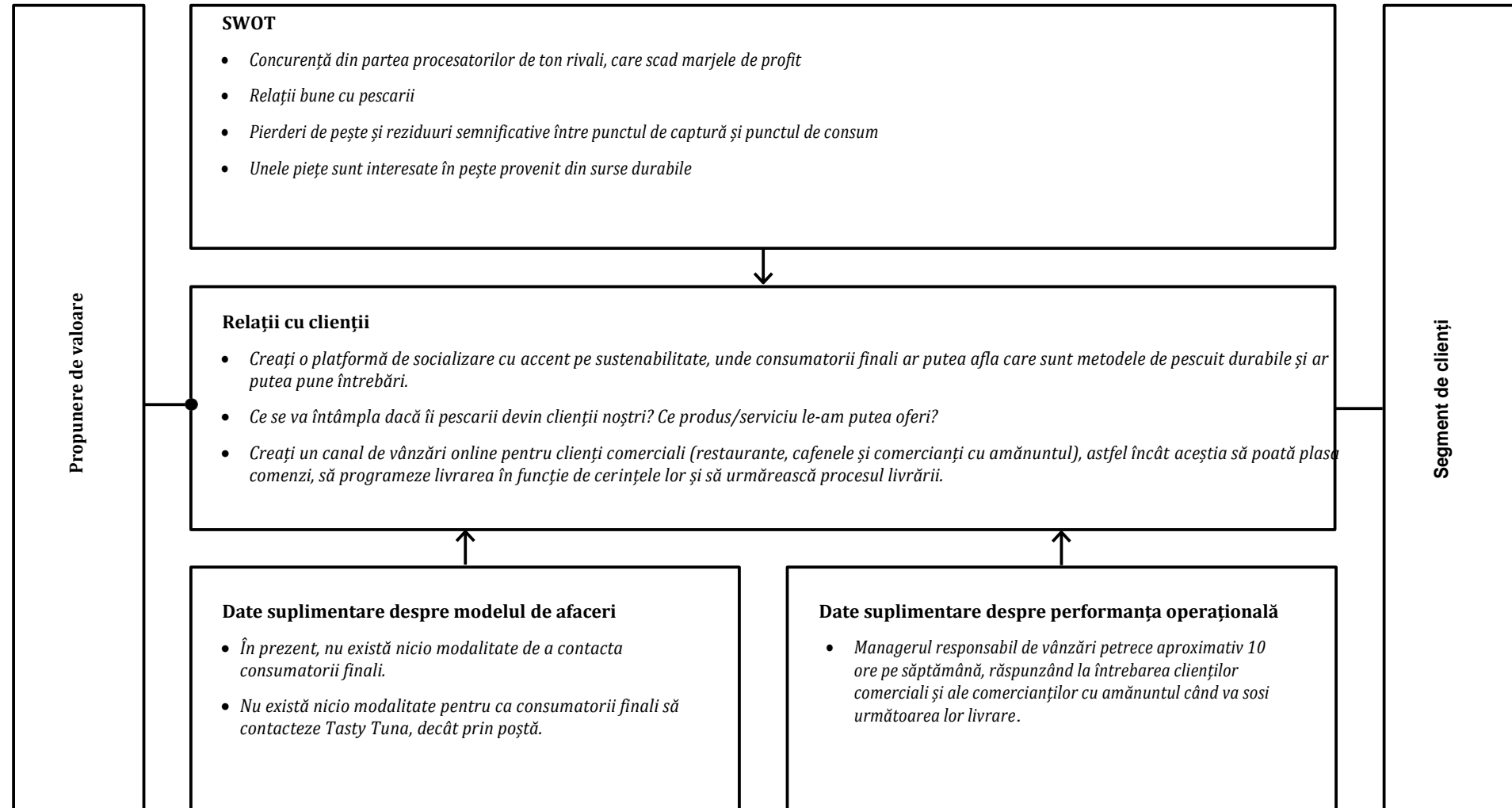
Egalitatea de gen ar trebui să facă parte din agenda permanentă a reuniunilor. Consiliul ar trebui să se reunească o dată sau de două ori pe an, pentru a afla care sunt activitățile întreprinse de companie pentru a-și îmbunătăți performanța de sustenabilitate și pentru a oferi feedback și sugestii cum și-ar putea îmbunătăți compania performanța. Acest tip de revizuire externă poate fi foarte util pentru a asigura că activitățile de ecoinovație ale companiei corespund intereselor clientului și că acestea își mențin direcția în timpul lungului proces de implementare.

Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor



BM.9 Generați idei cu privire la relațiile cu clienții

STUDIUL DE CAZ EXEMPLU DE IDEI CU PRIVIRE LA RELAȚIILE CU CLIENȚII



BM.10

Generați idei cu privire la fluxurile de venit

Necesită dialog

Această activitate își propune să genereze idei cum putem aborda punctele-cheie sau schimbările strategice legate de blocul Fluxuri de venituri.



INTRĂRI

- Punctele-cheie sau schimbări strategice legate de blocul Fluxuri de venituri din activitățile *ST.7 Efectuați o analiză SWOT*, *BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri* și *BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională*.

PRODUSE

- Idei specifice cum putem modifica blocul Fluxuri de venituri pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice, utilizate în activitățile *BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu* (dacă adoptați o abordare „de jos în sus”), *BM.15 Evaluați beneficiile*, *BM.16 Evaluați costurile* și *BM.17 Evaluați riscurile*.

BM.10 Generați idei cu privire la fluxurile de venit

Inovarea în structura fluxurilor de venituri va fi în general strâns legată de inovațiile din blocul Propunere de valoare. Schimbările în unul dintre acestea îl vor afecta pe celălalt. Una dintre tendințele-cheie în inovația modelului de afaceri a fost de a trece de la veniturile din tranzacții (clientul plătește o plată unică pentru un produs) la venituri recurente (clientul efectuează plăți sau abonamente regulate pentru utilizarea continuă a produsului sau pentru servicii). Exemple notabile includ:

- *Imprimante în oficii* – Acum clientul are opțiunea de a plăti un abonament lunar pentru utilizarea mașinii în loc să o achiziționeze direct. Taxa de abonament include costurile de întreținere și deservire, și variază în funcție de numărul de pagini pe care le imprimă.
- *Motoare cu reacție* – Clientul plătește pentru numărul de ore de exploatare a motorului, iar producătorul motorului își asumă responsabilitatea pentru întreținere și deservire.
- *Muzică digitală* – Clientul poate avea acces nelimitat la o colecție vastă de melodii și albume și le poate asculta atât timp cât plătește abonamentul pentru serviciul respectiv.
- *Leasing chimic* – De exemplu, clientul ar putea plăti pentru serviciul de „curățare parțială”, mai degrabă decât pentru numărul de litri de solvent folosiți în procesul de curățare.
- Multe dintre aceste inovații ale modelelor de afaceri au beneficii semnificative pentru clienți (de ex., cerințe de cheltuieli de capital reduse, alegere mai largă, flexibilitate mai mare etc.). Astfel de modele de afaceri pot avea și beneficii semnificative în termeni de sustenabilitate, și mai pot oferi și avantaj competitiv producătorului.

- Avantajele în termeni de sustenabilitate pot apărea din faptul că fluxurile de venituri recurente în acest tip de modele de afaceri se referă adesea la utilizarea unui produs sau la întreținerea și deservirea acestuia. Creșterea veniturilor pentru producător nu mai este strâns legată de consumul mai multor resurse pentru a produce noi produse. Acest lucru poate încuraja utilizarea eficientă a produsului sau poate prelungi durata sa de viață utilă și poate crea un stimulent pentru producători să sprijine clientul în obținerea valorii maxime din fiecare produs fizic. Pot apărea și beneficii sociale în urma creării de noi locuri de muncă în reparații, întreținere și asistență pentru clienți, care sunt necesare pentru furnizarea noilor servicii. Compania ar trebui să asigure că atât femeile, cât și bărbații beneficiază de aceste noi oportunități de angajare.

PAȘI DE URMAT

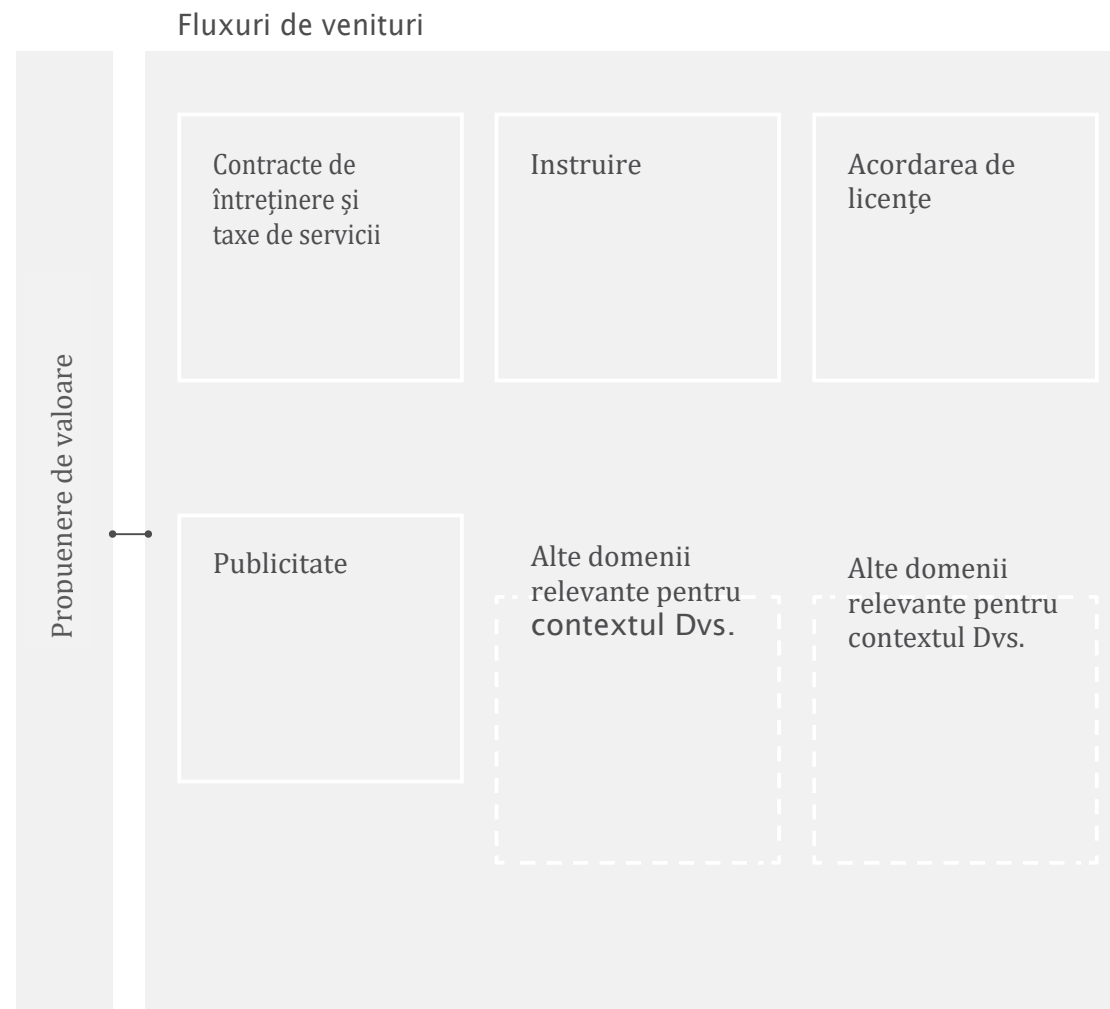
Atunci când luați în considerare opțiunile pentru noi fluxuri de venituri pentru companie, există o serie de domenii comune ce trebuie luate în considerare:

- *Contracte de întreținere și taxe pentru servicii* – efectuarea operațiunilor regulate de întreținere și deservire poate ajuta la asigurarea performanței optime a unui produs și că acesta va atinge durata de viață prevăzută. În calitate de producător al produsului, compania ar trebui să dispună de abilitățile și cunoștințele necesare pentru a oferi acest serviciu (deși, posibilitatea de a furniza clientului aceste servicii în mod rentabil, poate implica o nouă serie de amenințări și, prin urmare, necesită o analiză și o planificare atentă).
- *Instruire* – a ajuta clientul să obțină cea mai mare valoare din produsul său prin organizarea unor cursuri de instruire poate maximiza satisfacția clienților și, în același timp, poate oferi un flux de venituri util pentru companie.

BM.10 Generați idei cu privire la fluxurile de venit

- *Acordarea de licențe* - pentru companiile care dețin dreptul de proprietate intelectuală, opțiunea de a acorda licență unei terțe părți pentru utilizarea acelei proprietăți intelectuale poate fi o modalitate cu efort redus de a genera noi fluxuri de venituri. O atenție deosebită trebuie acordată implicațiilor strategice ale parteneriatelor de acordare a licențelor. De exemplu, ar putea duce acestea la o nouă concurență în segmentele de clienți de bază ale companiei? Ar putea implica o pierdere a controlului asupra mărcii ce ar putea duce la pierderea valorii mărcii?
- *Publicitate* - canalele de comunicare pe care compania le-a stabilit cu clienții săi pot fi valoroase pentru terți, dacă pot fi utilizate pentru publicitate. Este fundamentul modelelor de afaceri „platformă multilaterală”, discutate în activitatea BM.4 Generați conceptele modelelor de afaceri per ansamblu. De asemenea, se va acorda o atenție deosebită impactului publicității asupra întregii companii, pentru a evita orice consecințe neintenționate. De exemplu, va supăra prezența anunțurilor segmentele de clienți-țintă ale companiei sau chiar îi va pierde din cauza acestora?

Șablon Idei pentru fluxuri de venituri



BM.10 Generați idei cu privire la fluxurile de venit

STUDIU DE CAZ DE ÎNVĂȚARE STUDII DE VENITURI IDEI

Fluxuri de venituri



BM.10 Generați idei cu privire la fluxurile de venit

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

STRATEGIA DE STABILIRE A PREȚURILOR PENTRU ECOINOVAȚII

Principala provocare pentru stabilirea prețurilor din perspectiva ecoinovației este că, dacă intenționați să elaborați o propunere de valoare nouă sau semnificativ diferită, poate fi dificil să obțineți strategia corectă de stabilire a prețurilor. Decizia privind prețul și strategia de stabilire a prețurilor pentru un produs este un subiect discutat pe larg în alte surse (de ex., Gregson, 2007), însă o recomandare utilă când aveți de a face cu clienți B2B este de a-i întreba cum ar stabili argumentul pentru echipa lor de management pentru a achiziționa produsul. Dacă veți înțelege mai bine care vor fi economiile potențiale de costuri sau creșterea veniturilor de care e posibil să beneficieze clientul, veți putea

estima mai exact prețul ce va fi acceptabil pentru acesta. De asemenea, dacă aveți de-a face cu produse B2C, puteți încerca să întrebați consumatorul cât ar fi dispus să plătească pentru produs. Când efectuați acest tip de cercetare de piață, asigurați-vă că consultați atât consumatorii bogați, cât și mai puțin bogați, consumatori femei și consumatori bărbați.

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Strategii de stabilire a prețurilor:

- Gregson, A., (2007). Pricing strategies for small business. Vancouver, Self-Counsel Press.



Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și a metalelor

BM.11

Generați idei cu privire la resursele-cheie

Necesită dialog

Această activitate își propune să genereze idei despre modul în care putem aborda punctele-cheie sau schimbările strategice legate de blocul Resurse-cheie.



INTRĂRI

- Punctele-cheie sau schimbări strategice legate de blocul Resurse-cheie din activitățile *ST.7 Efectuați o analiză SWOT*, *BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri* și *BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională*.

PRODUSE

- Idei specifice cum putem modifica blocul Resurse-cheie pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice, utilizate în activitățile *BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu* (dacă adoptați o abordare „de jos în sus”), *BM.15 Evaluați beneficiile*, *BM.16 Evaluați costurile* și *BM.17 Evaluați riscurile*.

BM.11 Generați idei cu privire la resursele-cheie

Evaluarea aprofundată ar fi trebuit să identifice resursele-cheie pentru companie, inclusiv resursele fizice, intelectuale, umane și financiare. Mai jos sunt furnizate câteva întrebări pentru a vă ajuta să identificați oportunitățile de inovare în blocul Resurse-cheie.

PAȘI DE URMAT

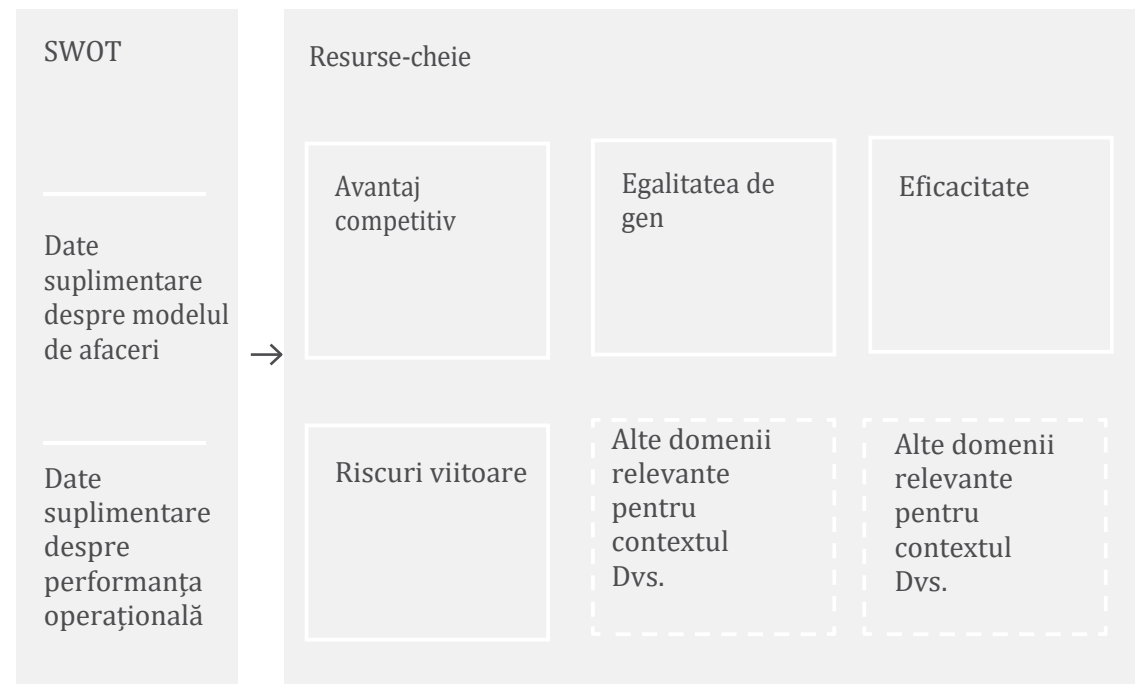
Pentru a identifica oportunități de inovare în blocul Resurse-cheie, puneți întrebări precum:

- *Oferă un avantaj competitiv resursele-cheie pe care le deține compania? De exemplu, forță de muncă calificată în prelucrarea tonului ar oferi companiei Tasty Tuna avantajul de a reduce din timp și de a reduce pierderile de pește în procesul de prelucrare.*
- *Dacă forța de muncă este o resursă-cheie, sunt disponibile oportunități egale atât pentru femei, cât și pentru bărbați? De exemplu, în producție la compania Tasty Tuna lucrează multe femei, dar au posibilitatea de a ajunge să ocupe în companie o poziție în echipa de conducere?*
- *Cum pot fi exploatate mai eficient resursele pentru a consolida avantajul competitiv? De exemplu, o resursă-cheie a companiei Tasty Tuna este fabrica și echipamentele de prelucrare a tonului (cuptoare cu retortă, linii de umplere și conservare, laborator de control al calității etc.), dar poate că acestea nu sunt funcționale decât 12 ore pe zi și 5 zile pe săptămână. Ce s-ar putea face pentru a spori utilizarea acestui echipament scump la 24 de ore pe zi și 7 zile pe săptămână?*
- *Există riscul ca resursa-cheie să nu fie disponibilă pe viitor? De exemplu, compania Tasty Tuna este extrem de dependentă*

de aprovizionarea cu ton proaspăt ca resursă-cheie. Aprovizionare este amenințată din cauza pescuitului excesiv.

- *Cum poate fi redus sau atenuat acest risc? O modalitate de a atenua acest risc ar fi de a face presiuni asupra guvernului local de a crea și aplica cote de pescuit. Acest lucru ar oferi un beneficiu de mediu prin protecția stocurilor de pește, asigurând în același timp un viitor mai sigur pentru companie și pentru pescarii locali.*

Sablon Idei cu privire la resursele-cheie



BM.11 Generați idei cu privire la resursele-cheie

STUDIU DE CAZ EXEMPLU IDEI CU PRIVIRE LA RESURSE-CHEIE

SWOT

- Metode de pescuit nesustenabile ce determină epuizarea stocului de ton
- Zvonuri conform cărora noua politică va interzice metodele de pescuit nesustenabile
- Pierderi de pește și reziduuri semnificative între punctul de captură și punctul de utilizare.

Date suplimentare despre modelul de afaceri

- Resursele-cheie sunt:
- Cumpărători cu experiență
- Personal de procesare rapid și eficient
- Unitatea de prelucrare a tonului

Date suplimentare despre performanța operațională

- Consumul de energie al cuptoarelor cu retortă este mai mare decât valorile de referință din industrie, din cauza lipsei de întreținere și a utilizării ineficiente.
- Concurenți în prelucrarea tonului, care oferă salarii mai mari.

Resurse-cheie

Avantaj competitiv

- Personalul de procesare eficient poate ajuta la reducerea reziduurilor și a costurilor de producție.
- Cumpărătorii experimentați vă pot ajuta să obțineți cel mai bun pește la un preț bun.

Egalitatea de gen

- Ar putea avea ca scop creșterea numărului de femei în funcție de conducere pentru a aborda dezechilibrul de gen.

Eficacitate

- Introduceți un schimb de noapte, astfel încât localurile fabricii să poată fie utilizate 24/24.

Riscuri viitoare

- Personalul ar putea fi racolat de un concurent - trebuie să se ofere condiții de muncă și salarii excelente.
- Investiți în întreținerea fabricii pentru a evita orice probleme majore neașteptate legate de instalații.

BM.11 Generați idei cu privire la resursele-cheie

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

CONSOLIDAȚI CAPACITATE ÎN SUSTENABILITATE SOCIALĂ

Un domeniu interesant de explorat în viitoarele activități de ecoinovație cu compania este dezvoltarea și formarea personalului. După cum am menționat anterior, instruirea pe teme, precum gândirea bazată pe ciclul de viață sau producție mai curată, poate fi o modalitate foarte bună de a sprijini dezvoltarea viitoarelor ecoinovații. Aspectele legate de sustenabilitatea socială ar trebui, de asemenea, acoperite în cadrul instruirii, asigurându-se prezență egală a participanților din perspectiva de gen. Este posibil ca acest tip de instruire să nu fie corespunzătoare ca un prim proiect, deoarece poate dura ceva timp ca să fie înțelese beneficiile instruirii în teme legate de ecoinovație și, prin urmare, ar trebui să fie mai mult ca un obiectiv pe termen lung.

→ Informații suplimentare în
Suplimentele privind domeniul
agroalimentar, industria chimică și
cea a metalelor



BM.12

Generați idei cu privire la activitățile-cheie

Necesită dialog

Această activitate își propune să genereze idei despre modul în care putem aborda punctele-cheie sau schimbările strategice legate de blocul Activități-cheie.



INTRĂRI

- Punctele-cheie sau schimbările strategice legate de blocul Resurse-cheie din activitățile *ST.7 Efectuați o analiză SWOT*, *BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri* și *BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională*.

PRODUSE

- Idei specifice cum putem modifica blocul Resurse-cheie pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice, utilizate în activitățile *BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu* (dacă adoptați o abordare „de jos în sus”), *BM.15 Evaluați beneficiile*, *BM.16 Evaluați costurile* și *BM.17 Evaluați riscurile*.

BM.12 Generați idei cu privire la activitățile-cheie

În afară de elaborarea de noi propuneri de valoare (abordate în activitățile *BM.6 Generați idei de marketing cu privire la propunerea de valoare* și *BM.7 Generați idei tehnice cu privire la propunerea de valoare*) activitatea-cheie cu cea mai mare relevanță pentru ecoinovație este procesul de producție, întrucât producția poate contribui considerabil la impactul sustenabilității ciclului de viață al unui produs. Mulți cititori au deja experiență semnificativă în ceea ce privește eficiența resurselor și producția mai curată, prin urmare scopul acestei activități este de a prezenta câteva modele și considerații ce pot oferi perspective și idei proaspete atât pentru furnizorul de servicii, cât și pentru companie.

Un bun punct de plecare pentru îmbunătățirea sustenabilității proceselor de producție este analiza fluxului de materiale convenționale și a energiei. O parte din datele analizei intrărilor-ieșirilor privind fluxurile de energie, apă și materiale ar fi trebuit să fie adunate în cadrul evaluării aprofundate. Însă poate fi necesară îmbunătățirea acestor date prin colectarea unor date suplimentare la nivelul proceselor individuale de producție pentru a obține o defalcare mai detaliată. Acest tip de analiză poate fi util pentru identificarea și cuantificarea fluxurilor majore ce apar în timpul proceselor de producție și a surselor de deșeuri și emisii. Îndrumări detaliate cu privire la modul de efectuare a analizei fluxului de materiale și a energiei sunt furnizate în setul de resurse UNEP „Promovarea eficienței resurselor în IMM-uri” (PRE-SME).

Odată ce ați identificat cele mai importante fluxuri materiale, energetice și monetare și orice probleme specifice în cadrul sistemului de producție, puteți utiliza aceste date pentru a vă concentra eforturile în căutarea modalităților de a reduce impactul asupra mediului, impactul social și economic al acestor fluxuri. Pentru a genera idei de inovare, pot fi utilizate abordări sistematice, cum ar fi modelul *9 Windows on the World*.

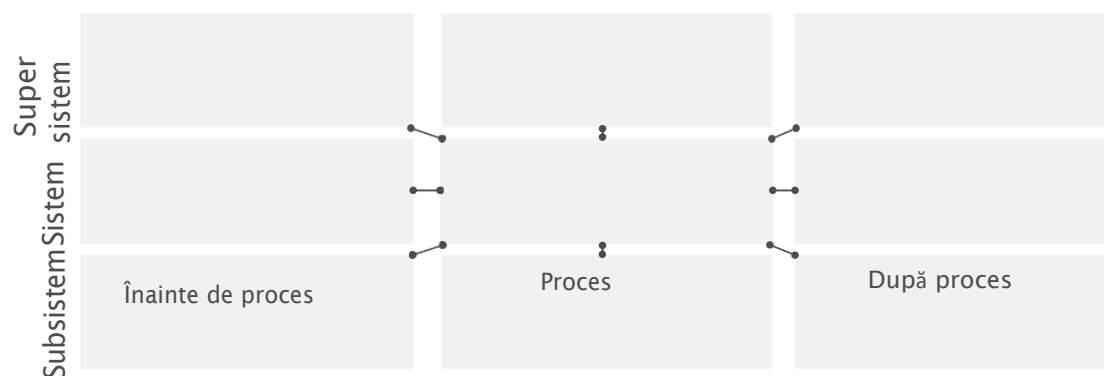
PAȘI DE URMAT

Consultați instrucțiunile pentru 9 Windows on the World din cadrul activității *BM.7 Generați idei tehnice cu privire la propunerea de valoare*.

- *Există riscul ca resursele-cheie să nu fie disponibile în viitor?* De exemplu, compania Tasty Tuna depinde în mare parte de aprovizionarea cu ton proaspăt ca resursă-cheie. Aceasta este amenințată din cauza pescuitului excesiv.
- *Cum poate fi redus sau atenuat acest risc?* O modalitate de a atenua acest risc ar fi de a solicita guvernului local să creeze și să impună cote de pescuit. Acest lucru ar constitui un avantaj pentru mediu prin faptul că se vor proteja stocurile de pește, oferind în același timp un viitor mai sigur pentru companie și pentru pescarii locali.

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor

Model 9 Windows on the World

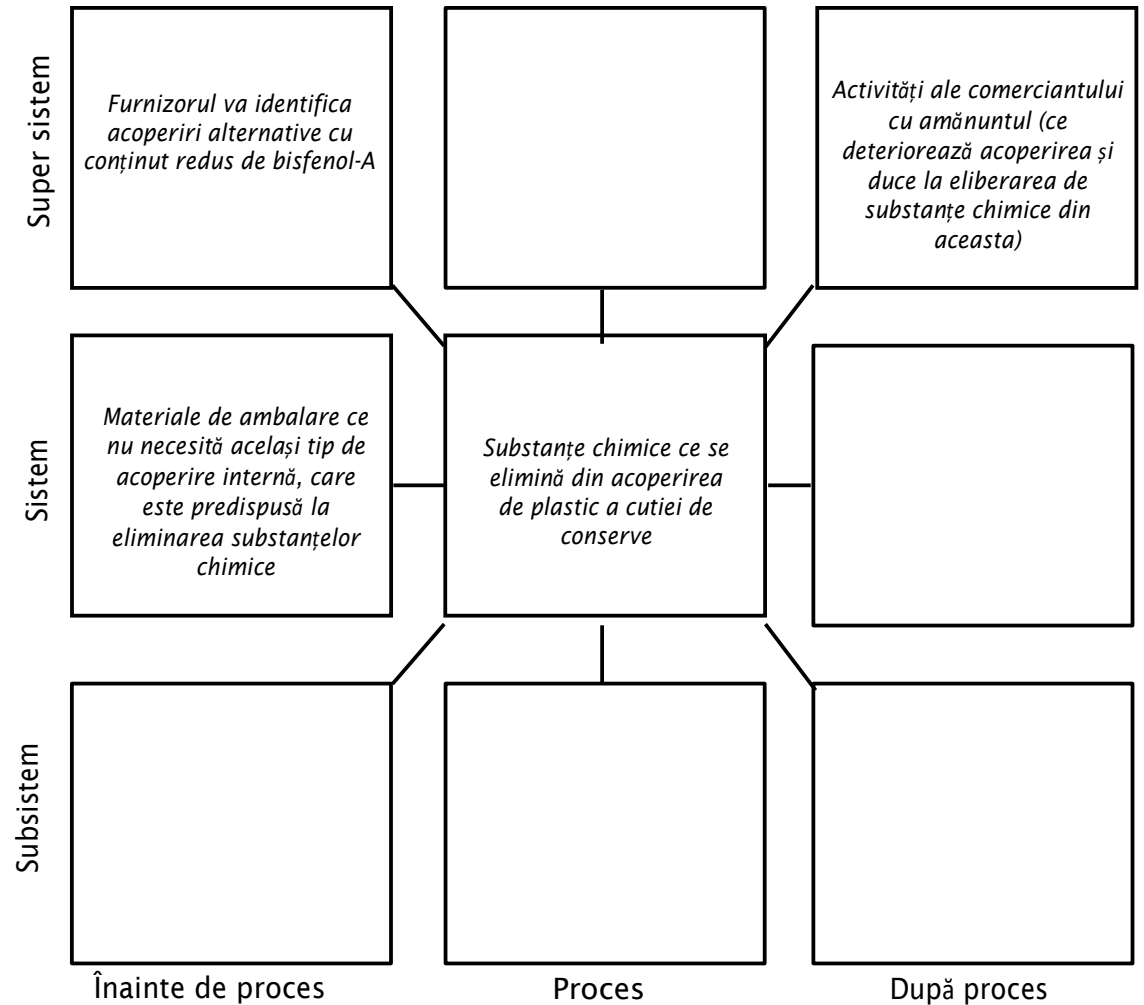


BM.12 Generați idei cu privire la activitățile-cheie

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PRIVIND 9 WINDOWS ON THE WORLD

Unul dintre principiile cheie ale modelului *9 Windows on the World* este extinderea domeniului de aplicare a problemei. În unele cazuri, acest lucru poate însemna să privim dincolo de procesele de producție ce au loc în cadrul companiei și să analizăm lanțul valoric în ansamblu. De exemplu, dacă compania Tasty Tuna ar dori să abordeze problema îndepărtării substanțelor chimice din acoperirea de plastic a cutiei de conserve, aceasta ar putea solicita furnizorului de cutii să identifice acoperire alternativă cu conținut redus de bisfenol-A. Adoptând o perspectivă mai largă a sistemelor, compania ar putea examina operațiunile de distribuție și activitățile comerciantului cu amănuntul pentru a înțelege de ce cutiile se știrbesc (ceea ce deteriorează învelișul și duce la eliberarea substanțelor chimice din acesta). De asemenea, compania ar putea solicita o universitate tehnică locală să efectueze cercetări cu privire la materiale de ambalare alternative, cum ar fi pungile din folie/plastic laminat, ce nu necesită același tip de acoperire internă care este predispusă la eliminarea substanțelor chimice.

Aceste exemple demonstrează de ce poate fi util să încercați să implicați furnizorii, clienții și alți parteneri în căutarea oportunităților de ecoinovație în cadrul proceselor de producție. Activitatea *BM.13 Generați idei cu privire la parteneriatele-cheie* oferă sfaturi suplimentare la acest subiect.



BM.13

Generați idei cu privire la parteneriate-cheie

Necesită dialog

Această activitate își propune să genereze idei despre modul în care putem aborda punctele-cheie sau schimbările strategice legate de blocul Activități-cheie.



INTRĂRI

- Punctele-cheie sau schimbările strategice legate de blocul Resurse-cheie din activitățile *ST.7 Efectuați o analiză SWOT*, *BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri* și *BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională*.

PRODUSE

- Idei specifice cum putem modifica blocul Resurse-cheie pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice, utilizate în activitățile *BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu* (dacă adoptați o abordare „de jos în sus”), *BM.15 Evaluați beneficiile*, *BM.16 Evaluați costurile* și *BM.17 Evaluați riscurile*.

În activitatea „PR.3 Constituți parteneriatele externe potrivite”, a fost discutată necesitatea în calitate de furnizor de servicii de a consolida parteneriate generale pentru a putea oferi companiilor un serviciu cuprinzător de ecoinovație. La această etapă, accentul se pune pe tipuri specifice de parteneriate pe care compania le poate stabili pentru a-și susține activitățile de ecoinovație. Aici accentul se pune pe parteneriatele cu furnizorii.

Furnizorii, atât de bunuri fizice, cât și de servicii, au adesea o contribuție directă la sustenabilitatea produselor unei companii. În ultimii ani, s-a înregistrat o creștere a cazurilor când cerințele privind sustenabilitatea au fost generate și transmise printr-un lanț de aprovizionare. În unele cazuri, aceasta poate face parte dintr-o politică de achiziții durabile, inițiată de unul sau mai mulți dintre clienții de nivel superior, ca urmare a cererii crescânde din partea consumatorilor, a resurselor limitate sau a legislației, cum ar fi reglementările privind restricțiile legate de anumite substanțe, precum și beneficiile percepute ce rezultă din sustenabilitate. Pentru a încuraja ecoinovația, nu este suficient de a transmite pur și simplu cerințele clienților. Trebuie să aibă loc discuții mai ample între companie și furnizorii săi, astfel încât ambele părți să poată contribui cu cunoștințele și opiniile sale pentru a identifica oportunități de îmbunătățire. Disponibilitatea furnizorilor de a se angaja în activități de ecoinovare va depinde în mare măsură de context. De exemplu, o companie mică care achiziționează materiale de la o multinațională mare va încerca probabil să obțină angajamentul furnizorului respectiv, deoarece aceasta reprezintă o fracțiune foarte mică din fluxul de venituri al furnizorului și de multe ori vor exista distribuitori intermediari între companie și furnizorul multinațional. Există multe alte provocări pe care le-ați putea întâmpina atunci când veți încerca să implicați parteneri din cadrul lanțului valoric în activități de ecoinovație. Îndrumări cu privire la modul în care puteți stabili parteneriate și de a depăși aceste provocări sunt furnizate în modelul prezentat.

PAȘI DE URMAT

Angajament inițial

1. Prima provocare este de a identifica potențiali parteneri relevanți, de a decide ce organizații să vizați mai întâi și de a stabili contactul inițial cu o persoană corespunzătoare din cadrul organizației respective. Strategiile pentru a facilita acest lucru includ:
 - Efectuați o cartografiere a părților interesate și elaborați o strategie de implicare pentru diferite tipuri de parteneri.
 - Începeți prin implicarea companiilor mari, care ar putea avea o influență mai mare asupra lanțului de aprovizionare.
 - Identificați partenerii care deja abordează proactiv aspectele legate de sustenabilitate.
 - Colaborați cu asociații comerciale, asociații de mici întreprinzători, zone economice libere sau parcuri ecoindustriale, care vă pot ajuta să atrageți grupuri mari de companii ce se confruntă cu o provocare comună legată de sustenabilitate. În cazul în care nu există asociații comerciale, încurajați formarea de consorții ad-hoc sau cluburi de afaceri pentru a aborda probleme specifice.
 - Dedicăți timp și efort pentru dezvoltarea rețelei personale de contacte în industrie.

Dezvoltarea colaborării

2. Apoi, trebuie să convingeți potențialul partener să continue parteneriatul, discutând cu echipa sa de conducere. Strategiile pentru a facilita acest lucru includ:
 - Gândiți-vă și formulați clar argumentul pentru colaborare din perspectiva partenerului.

BM.13 Generați idei cu privire la parteneriate-cheie

- Adunați o colecție de studii de caz de succes privind colaborarea în lanțul valoric, ce dau dovadă de avantaje pentru afacerii.
- Încercați să înțelegeți amenințările legate de sustenabilitate cu care se confruntă partenerii Dvs. și generați idei pentru soluții ce ar crea un scenariu reciproc avantajos.
- Organizați un seminar în cadrul căruia companiile care se confruntă cu o provocare comună pot genera și discuta idei cum pot depăși aceste amenințări.
 - Începeți cu colaborări la scară mică, cu investiții reduse, cu un nou partener. Succesul în cadrul unor proiecte mai mici poate genera încrederea necesară pentru a lansa proiecte mai mari.
 - Asigurați-vă că proprietatea intelectuală este protejată din către toate părțile interesate, semnând unui acord reciproc de nedivulgare.
 - Oferiți cursuri de formare cumpărătorilor de-a lungul lanțului valoric pentru a-i ajuta să înțeleagă importanța și avantajele implicării în inițiative ce țin de sustenabilitate și pentru ca aspectele legate de sustenabilitate să facă parte din criteriile lor de cumpărare.

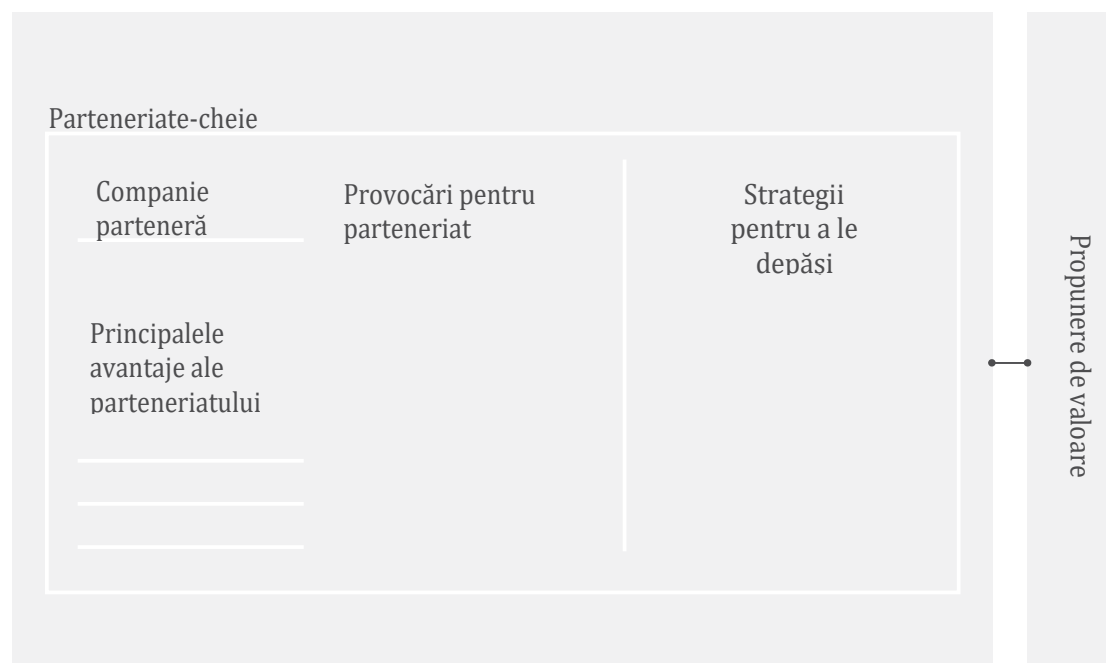
Implementare

3. În cele din urmă, trebuie să sprijiniți implementarea parteneriatelor și să contribuiți la depășirea provocărilor, precum: diferențe de priorități; lipsa de încredere și transparență; diferite moduri de lucru; și diferențele culturale. Strategiile pentru a facilita acest lucru includ:
 - Asigurați-vă că scopurile și obiectivele colaborării între toate părțile interesate sunt exprimate clar de la bun început. Acest lucru va permite de a asigura o aliniere a priorităților.
 - Informați-vă despre organizațiile cu care colaborați și personalul-cheie cu care lucrați pentru a înțelege mai bine punctele lor de vedere, cultura lor, modurile de lucru etc.

- Asigurați-vă că detaliile tehnice cheie ale unei soluții propuse sunt înțelese în mod clar, folosind niște „specificatii privind cerințele”. Îndrumări cu privire la elaborarea unor specificații eficiente privind cerințele sunt furnizate în activitatea *BR.3 Definiți și acordați prioritate cerințelor primului proiect*.

Surse de informații suplimentare cu privire la implicarea furnizorilor și gestionarea riscurilor legate de aprovizionarea cu materii prime sunt furnizate în secțiunea Informații generale a acestei activități.

Model Idei de parteneriate



BM.13 Generați idei cu privire la parteneriate-cheie

STUDIU DE CAZ EXEMPLU IDEI-CHEIE DE PARTENERIAT

Parteneriate cheie pentru puncte fierbinți de sustenabilitate

Presiune pentru a se asigura că stocurile locale de ton nu sunt supra-pescuit și că pescuitul care are loc are un impact minim asupra ecosistemului marin - prin limitarea capturilor accidentale și a daunelor fizice aduse mediului.

Parteneri

Comunitatea de pescari

Principalele avantaje ale parteneriatului

Venituri mai mari din vânzări a tonului, iar compania va sprijini acest lucru, concentrându-se asupra unor comercianți cu amănuntul internaționali mari, care au implementate politici solide de achiziții durabile, tranziția către metode de pescuit mai durabile.

Provocări pentru parteneriat

- *Lipsa cunoștințelor și a încrederii în tipurile alternative de metode de pescuit și în cotele de pescuit ce ar fi considerate durabile*

Strategii pentru a le depăși

- *Direcționarea către mari comercianți internaționali cu amănuntul ce au politici solide de achiziții durabile.*
- *Sprijin de la o terță parte, cum ar fi agenția locală pentru pescuit, pentru a oferi îndrumări pescarilor*

Propunere de valoare

BM.13 Generați idei cu privire la parteneriate-cheie

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

SUSȚINERE CU TEHNOLOGII

În publicația „Tehnologii pentru ecoinovare” (UNEP, 2016), sunt oferite recomandări suplimentare cu privire la modul de implicare a partenerilor din cadrul lanțului valoric în activități de ecoinovare cu un accent puternic pe tehnologii.

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Aspecte legate de tehnologii:

- UNEP (2016). Tehnologii pentru ecoinovație. UNEP DTIE, Paris.
- Implicarea părților interesate și inițierea parteneriatelor:
- Responsabilitate, Programul Națiunilor Unite pentru Mediu, Stakeholder Research Associates Canada Inc (2005). Manualul de implicare a părților interesate. Volumul 2: Manualul practicantului despre implicarea părților interesate. Disponibil la: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEN.pdf>
 - Stanley, C. (2013). Topic guide: engaging suppliers in sustainability [Online]. Disponibil la: <http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Engaging%20suppliers%20in%20sustainability%20Topic%20Guide%20-%20final%20v1.pdf>

—> Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor

BM.14

Generați idei cu privire la structura costurilor

Necesită dialog

Această activitate își propune să genereze idei despre modul în care putem aborda punctele-cheie sau schimbările strategice legate de blocul Structura costurilor.



INTRĂRI

- Punctele-cheie sau schimbările strategice legate de blocul Resurse-cheie din activitățile *ST.7 Efectuați o analiză SWOT*, *BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri* și *BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională*.

PRODUSE

- Idei specifice cum putem modifica blocul Resurse-cheie pentru a aborda punctele-cheie sau schimbările strategice, utilizate în activitățile *BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu* (dacă adoptați o abordare „de jos în sus”), *BM.15 Evaluați beneficiile*, *BM.16 Evaluați costurile* și *BM.17 Evaluați riscurile*.

BM.14 Generați idei cu privire la structura costurilor

Toate companiile doresc să reducă costurile, dar pentru unele modele este mai important de a înțelege și de a reduce costurile asociate cu utilizarea unui model de afaceri. Companiile „bazate pe valoare” se concentrează pe furnizarea unei propuneri de valoare de înaltă calitate în schimbul unui preț mai mare și, prin urmare, își pot permite să cheltuiască mai mult pentru a genera venituri mai mari. Hotelurile de lux sunt un bun exemplu de model de afaceri bazat pe valoare. La celălalt capăt al spectrului se află modelele de afaceri „bazate pe costuri”, cum ar fi „companiile aeriene low cost”. Majoritatea companiilor se vor încadra undeva între aceste două extreme.

PAȘI DE URMAT

Pentru companiile bazate pe costuri, ar trebui să explorați modalitățile de a reduce costurile de operare. Un bun punct de plecare în acest sens pot fi proiectele în domeniul utilizării eficiente a resurselor.

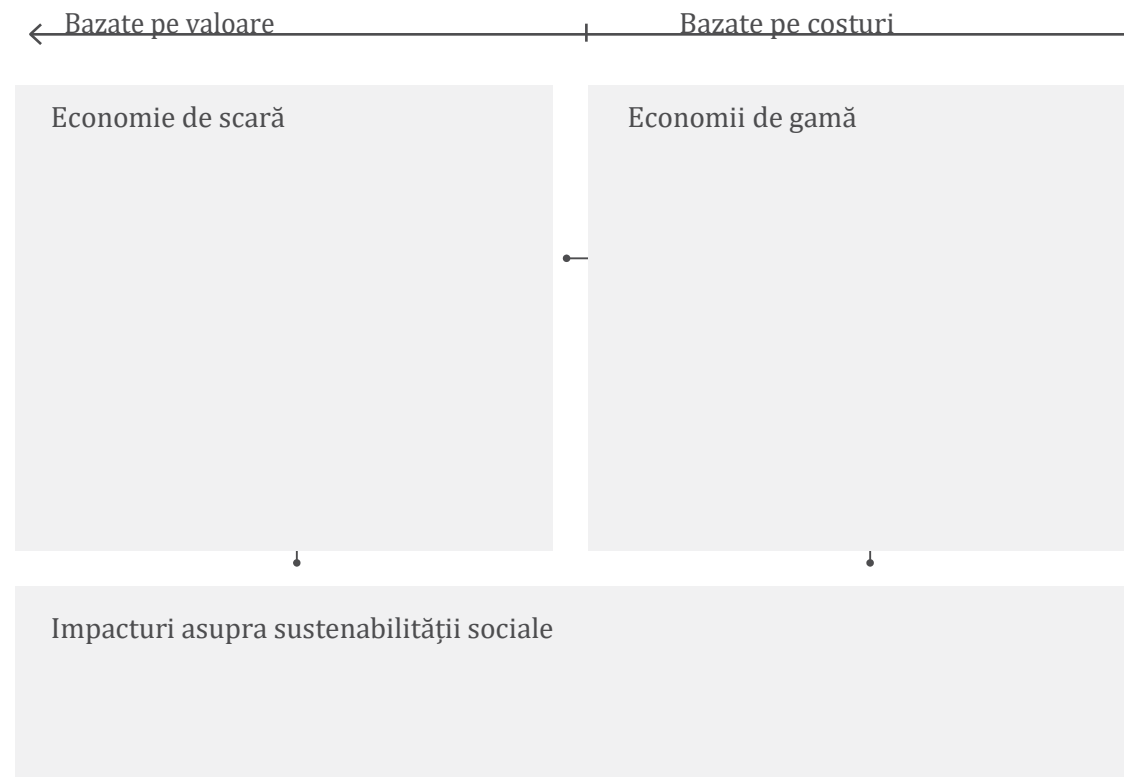
De asemenea, este important să căutăm și să dezvoltăm noi avantaje legate de „economii de scară” sau „economii de gamă”. Beneficiile economiilor de scară țin de reducerea costului per unitate de producție ce are loc odată cu creșterea numărului de produse fabricate într-o singură gamă de produse, adică ca urmare a reducerilor obținute la „achiziții în vrac” de la furnizori. Beneficiile economiilor de gamă se referă la reduceri ale costului per unitate de producție, ce se produc atunci când crește producția de produse pe două sau mai multe linii de produse, adică o singură echipă de marketing poate susține mai multe linii de produse, fără o creștere semnificativă a costurilor.

Atunci când se discută despre avantajele potențialelor economii de scară sau de gamă, trebuie să se ia în considerare și potențialele efecte negative asupra sustenabilității sociale. De exemplu, creșterea și intensificarea producției prin adăugarea unei „ture de noapte” în programul de producție ar putea avea consecințe negative pentru angajați, cărora li s-ar solicita să lucreze în ore de serviciu solicitante,

iar pentru rezidenții locali aceasta ar consta în faptul că camioanele de livrare ar face zgomot la sosire și la plecare în timpul nopții.

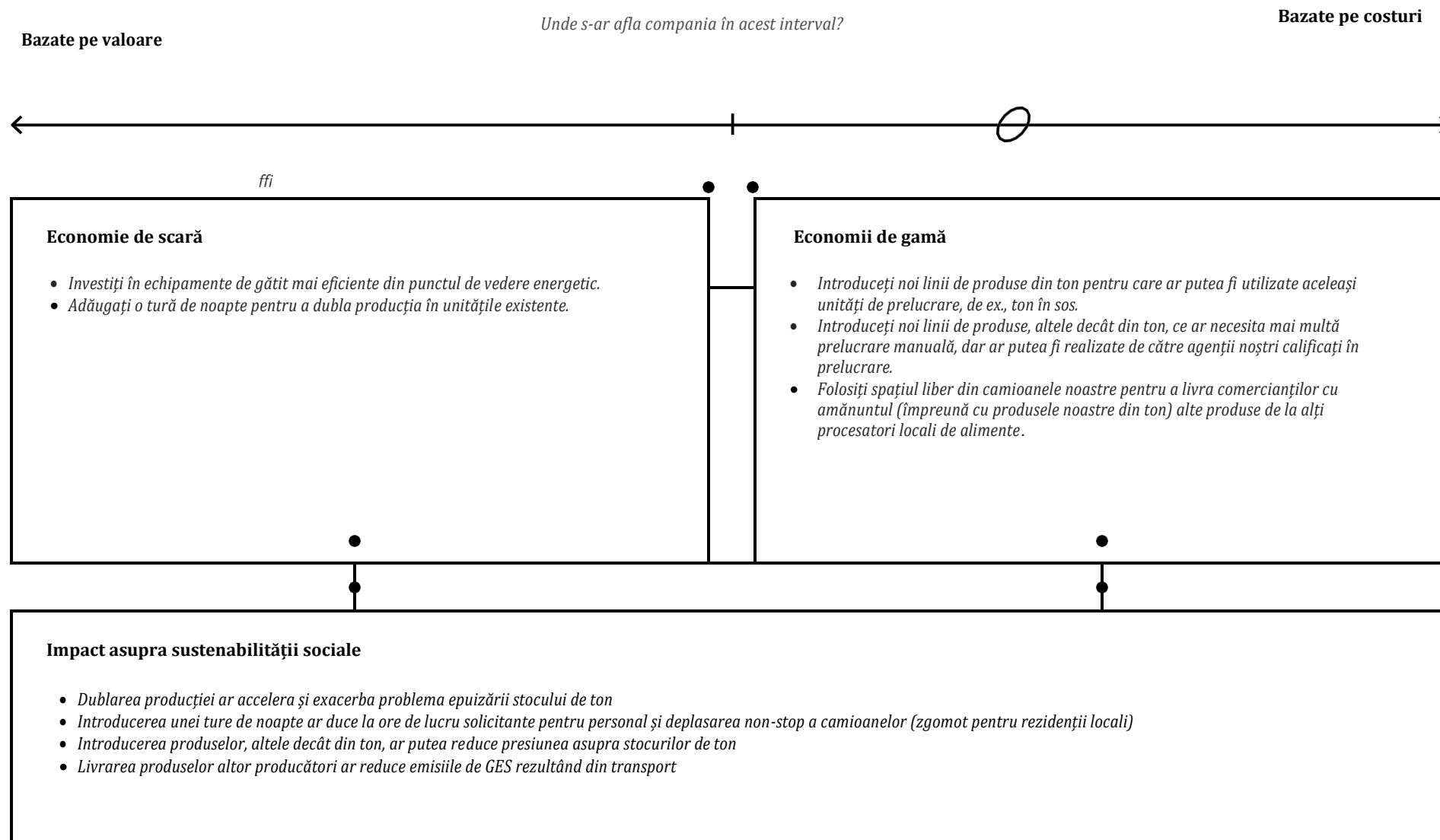
→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor

Șablon Idei privind structura costurilor



BM.14 Generați idei cu privire la structura costurilor

STUDIU DE CAZ EXEMPLU IDEI PRIVIND STRUCTURA COSTURILOR



PASUL

Evaluați conceptele modelului de afaceri și selectați unul pe care îl veți prezenta

ACTIVITĂȚI

BM.15

Evaluați beneficiile

BM.16

Evaluați costurile

BM.17

Evaluați riscurile

BM.18

Integrați toate
evaluările și
efecuați
selectările finale

PREZENTARE GENERALĂ

În acest pas, ar trebui să colaborați cu persoana responsabilă din cadrul companiei și alți angajați relevanți ai acesteia, pentru a evalua opțiunile modelului de afaceri pe care le-ați generat și pentru a selecta pe care să o prezentați. Criteriile de bază ce trebuie luate în considerare în timpul procesului de evaluare sunt următoarele:

- Care sunt avantajele potențiale (economice, de mediu și sociale)?
- Care sunt costurile probabile implicate în implementarea acestui model de afaceri în termeni de investiții de timp, bani și efort?
- Care sunt riscurile implicate?

BM.15

Evaluati beneficiile

Necesita dialog

Scopul acestei activitati este de a inregistra (si a cuantifica) intr-un mod sistematic avantajele fiecaruia dintre conceptele modelului de afaceri, utilizand șablonul Gandire bazata pe ciclul de viata.



INTRARI

- Concepte complete pentru modele de afaceri, din activitatea *BM.4 Generati conceptele modelului de afaceri per ansamblu.*
- Date din evaluarea aprofundata, din activitatile *BM.2 Colectati date suplimentare despre modelul de afaceri* și *BM.3 Colectati date suplimentare despre performanta operationala.*

PRODUSE

- O evaluare a avantajelor de afaceri ale conceptelor pentru modelele de afaceri, utilizate in activitatea *BM.18 Integragi toate evaluările și efectuați selectările finale.*

BM.15 Evaluați beneficiile

Avantajele potențiale ale fiecărei opțiuni ale modelului de afaceri ar trebui să fie înregistrate folosind o versiune simplificată a *șablonului Gândire bazată pe ciclul de viață*. În acest șablon, pot fi incluse date despre beneficiile legate de cei șase indicatori ai sustenabilității pentru fiecare fază a ciclului de viață. Obiectivul este de a evalua beneficiile în fiecare celulă a matricei, furnizând o cuantificare a acestora, dacă este posibil.

PAȘI DE URMAT

1. Luați unul dintre conceptele pentru modelul de afaceri pe care le-ați generat și reamintiți-vă punctele-cheie legate de sustenabilitate sau amenințările strategice și oportunitățile pe care vă permite să le abordați acest concept.
2. Enumerați avantajele actualului model de afaceri în celula relevantă a șablonului simplificat *Gândire bazată pe ciclul de viață*. Poate fi mai ușor să lucrați axându-vă pe o singură fază a ciclului de viață, începând cu faza „Materii prime”.
3. După ce ați înregistrat beneficiile pentru primul concept pentru modelul de afaceri, repetați procesul pentru conceptele rămase.

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor

Șablon Beneficii ale modelului de afaceri în decursul ciclului de viață

	Impact asupra mediului	Impact social	Impact economic
Materiale			
Producție			
Transport			
Utilizare			
Sfârșitul ciclului de viață			

BM.15 Evaluați beneficiile

STUDIU DE CAZ EXEMPLU BENEFICII ÎN DECURSUL CICLULUI DE VIAȚĂ

	Impact asupra mediului	Impact social	Impact economic
Materiale	- Pescarii au un stimulent de a trece la metode de pescuit durabile, deoarece vor beneficia direct de prețuri mai mari pentru produsul lor finit.	- Cooperativa de pescari poate fi utilizată pentru a îmbunătăți condițiile de lucru pe vasele de pescuit. - Locuri de muncă mai sigure și mai bine plătite pentru pescari, distribuție mai uniformă a profiturilor.	- Profituri izolate într-o oarecare măsură de fluctuațiile costului cu ridicata al tonului.
Producție	- Taxele din abonamentele de membru pot fi utilizate pentru a investi în măsuri de economisire a energiei și a costurilor.	- Veniturile recurente și marjele de profit mai mari vor îmbunătăți pentru personalul nostru securitatea la locul de muncă.	- Venituri recurente de 50 000 EUR, dacă 100 de pescari se alătură rețelei de pescari plătit 500 EUR/an. - Profit brut de 160 000 EUR anual (în baza a 500 de tone de ton vândut).
Transport			
Utilizare			- Se așteaptă să se obțină o creștere de cu 10% a prețului pentru peștele din surse durabile; clientela-țintă fiind comercianți cu amănuntul responsabili.
Sf. ciclului de viață			

BM.15

Evaluati beneficiile

Necesita dialog

Scopul acestei activitati este de a inregistra (si a cuantifica) intr-un mod sistematic avantajele fiecaruia dintre conceptele modelului de afaceri, utilizand șablonul Gandire bazata pe ciclul de viata.



INTRARI

- Concepte complete pentru modele de afaceri, din activitatea *BM.4 Generati conceptele modelului de afaceri per ansamblu.*
- Date din evaluarea aprofundata, din activitatile *BM.2 Colectati date suplimentare despre modelul de afaceri* si *BM.3 Colectati date suplimentare despre performanta operationala.*

PRODUSE

- O evaluare a costurilor de implementare a conceptelor pentru modelele de afaceri, utilizate in activitatea *BM.18 Integragi toate evaluările și efectuați selectările finale.*

BM.16 Evaluați costurile

Atunci când se iau în considerare costurile de implementare a unui model de afaceri, trebuie luate în considerare două aspecte. În primul rând, este vorba de costurile monetare, pe care ar trebui să încercați să le enumerați și să le estimați. Nivelul de detaliere și precizie al acestor cifre poate fi destul de scăzut la această etapă, dar ar trebui să vă propuneți să evaluați costurile aproximative ale articolelor majore ce vor necesita investiții inițiale din partea companiei, cum ar fi:

- costul forței de muncă la proiectarea de noi produse sau procese
- costul forței de muncă și a materialelor pentru prototiparea noii soluții
- achiziționarea de echipamente sau instalații noi de producție
- angajarea de personal nou (vânzări, marketing, cercetare sau producție)
- instruirea personalului cu privire la noile proceduri

Al doilea aspect de luat în considerare este efortul necesar pentru a implementa noul model de afaceri. Acest lucru este important, deoarece unele opțiuni ale modelului de afaceri pot necesita pur și simplu prea mult efort pentru implementare. De asemenea, dacă aveți de ales între două opțiuni de model de afaceri identice în ceea ce privește beneficiile, riscurile și costurile economice probabile, factorul decisiv ar fi efortul depus pentru implementarea acestora.

Pentru a înțelege ce efort este necesar la implementarea unui nou model de afaceri, trebuie să înțelegeți diferența între performanța companiei astăzi și cum trebuie să activeze aceasta pentru a implementa cu succes modelul de afaceri, în toate sferile companiei.

Acest lucru se poate face în mod sistematic prin revizuirea fiecărui bloc al modelului de afaceri Canvas și identificarea aspectelor cu privire la care

noul model de afaceri impune companiei să acționeze într-un mod nou sau diferit.

PAȘI DE URMAT

1. Examinați modelul de afaceri Canvas și unul dintre conceptele modelului de afaceri. Vedeți blocul din cadrul șablonului și comparați punctele incluse în acel bloc cu lista punctelor din același bloc al modelului de afaceri curent.
2. Evaluați separat fiecare punct din acel bloc, utilizând următoarea scală:
 - O activitate-cheie, capabilitate, canal sau resursă necesare pentru noul model de afaceri nu este prezentă sau nu corespunde nivelului necesar pentru performanță.
 - O activitate-cheie, capabilitate, canal sau resursă necesară pentru noul model de afaceri este prezentă, dar nu corespunde nivelului necesar pentru performanță.
 - + O activitate-cheie, capabilitate, canal sau resursă necesară pentru noul model de afaceri este prezentă și corespunde nivelului necesar de performanță.Dacă nu apare niciun simbol în dreptul niciunui punct, înseamnă că nu este necesară nicio modificare.
3. Faceți același lucru pentru fiecare dintre cele opt blocuri rămase din șablon, până când veți evalua întregul model de afaceri.
4. Repetați procesul pentru conceptele rămase.

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor

BM.16 Evaluați costurile

STUDIUL DE CAZ EXEMPLU MODEL DE AFACERI CANVAS

Parteneri-cheie <i>Pescarii +</i> <i>Mecanic (pentru întreținerea vehiculului)</i> <i>+</i>	Activități-cheie <i>Prelucrarea tonului+</i> <i>Distribuție +</i> <i>Contabilitate -</i>	Propuneri de valoare <i>Serviciu de prelucrare și conservare a tonului</i> <i>Serviciu de distribuție și vânzare</i> <i>Marje mai mari pentru pescari de la vânzarea produsului conservat finit, decât de la vânzarea tonului crud</i>	Relații cu clienții <i>Serviciu de asistență telefonică pentru clienți</i> <i>Rețea de membri --</i>	Segmente de clienți <i>Pescarii</i>
	Resurse-cheie <i>Personal, responsabil de procesare, rapid și eficient +</i> <i>Instalație de prelucrare a tonului +</i> <i>Flota de vehicule +</i>		Canale <i>Forța de vânzare</i> <i>Recrutare a membrilor de la egal la egal--</i>	
Structura costurilor <i>Muncă</i> <i>Energie</i> <i>Combustibil vehicul</i> <i>Economii de scară din procesarea unor volume mai mari de ton</i>		Fluxuri de venituri <i>Taxa anuală de membru</i> <i>Vânzări de servicii de prelucrare a tonului</i> <i>Vânzări de servicii de distribuție și servicii de vânzare</i>		



BM.17

Evaluați riscurile

Necesită dialog

Scopul acestei activități este de a înregistra într-un mod sistematic riscurile implementării fiecăruia dintre conceptele modelului de afaceri și de a sugera modul în care riscurile ar putea fi gestionate.



INTRĂRI

- Concepte complete pentru modele de afaceri, din activitatea *BM.4 Generați conceptele modelului de afaceri per ansamblu.*
- Date din evaluarea aprofundată, din activitățile *BM.2 Colectați date suplimentare despre modelul de afaceri și BM.3 Colectați date suplimentare despre performanța operațională*

PRODUSE

- O evaluare a riscurilor legate de implementarea conceptelor pentru modelele de afaceri, utilizate în activitatea *BM.18 Integrați toate evaluările și efectuați selectările finale.*

BM.17 Evaluați riscurile

Un rol important al furnizorului de servicii este de a oferi companiei motivația și încrederea de a opera alegeți îndrăznețe, pentru a face progrese rapide către un viitor mai durabil. Totuși, acest lucru nu ar trebui să se bazeze pe riscuri necalculate. Prin urmare, este important să vă asigurați că sunt întreprinse acțiuni pentru a identifica și a gestiona toate riscurile posibile. Pentru această sarcină poate fi utilizat un registru al riscurilor, pentru a structura și a conștientiza toate riscurile aferente și pentru a defini acțiunile corective posibile, după caz. Riscurile pot fi identificate în baza experienței anterioare, a scepticismului companiei și prin desfășurarea unei sesiuni de brainstorming. Mai jos sunt furnizate instrucțiunile despre modul de desfășurare a acesteia.

În ceea ce privește reducerea riscurilor, una dintre activitățile pe care le puteți întreprinde este să testați câteva dintre ipotezele care apar în opțiunile modelului de afaceri. Unul dintre cele mai importante blocuri ce trebuie testate este blocul Propunere de valoare, ca și cum grupurile de clienți-țintă nu apreciază produsul sau serviciul Dvs. și modelul de afaceri va eșua. De exemplu, dacă compania Tasty Tuna ar fi dorit să testeze ipoteza că pescarii ar fi dispuși să plătească pentru un serviciu de prelucrare și distribuție a tonului, aceasta ar putea desfășura interviuri cu mai mulți dintre pescarii care sunt în prezent furnizori ai companiei pentru a aborda această idee. Această activitate ar necesita timp și efort pentru a fi implementată, dar este mult mai convenabil de a efectua această mică investiție la această etapă, decât apoi să vă angajați în modificarea pe scară largă a modelului de afaceri și doar apoi să constatați că ipotezele Dvs. au fost incorecte.

PAȘI DE URMAT

Pregătire

1. Identificați un grup de oameni perspicace și experimentați din cadrul companiei, care au participat anterior în proiectele implementate în cadrul companiei, și dispun atât de experiență din punctul de vedere tehnologic, cât și din punctul de vedere comercial.
2. Împreună cu acest grup, elaborați o listă preventivă de riscuri legate de proiectul la care lucrați. Această listă poate fi generată având la bază o combinație de surse, cum ar fi experiența anterioară, scepticismul propriu sau rezultatul unei brainstorming structurat.

Aplicarea șablonului Registrului al riscurilor

3. Luați *șablonul Registrului al riscurilor* și începeți să completați câmpurile, câte un rând pentru fiecare risc identificat. Mai jos este furnizată o explicație pentru fiecare câmp din șablon și câte un exemplu.
 - *Cod risc*: Acesta pur și simplu permite managerului de proiect să țină evidența fiecărui risc și constituie o referință pentru a verifica performanța.
 - *Denumire risc*: În acest câmp este descris riscul, un singur risc per câmp.
 - *Categorie risc*: Poate fi definită o listă de categorii, pentru a facilita organizarea riscurilor pentru companie. Categoriile se pot referi la ciclul de viață al produsului, la departamentele companiei sau la cu totul alte categorii.
 - *Probabilitate (1-3)*: Introduceți un scor simplu, unde 1 reprezintă o probabilitate redusă pentru ca riscul să se materializeze într-o problemă reală, iar 3 - o probabilitate mare.

BM.17 Evaluați riscurile

- *Impact (1-3)*: Evaluați impactul negativ potențial asupra proiectului și/sau companiei, unde 1 reprezintă impact negativ scăzut, iar 3 - impact negativ ridicat.
- *Scor risc*: Înmulțiți scorul legat de probabilitate cu scorul ce ține de impact pentru a obține un scor vizând riscurile. Acesta ar trebui să permită companiei să-și prioritizeze eforturile.
- *Atenuare*: Scrieți aici ce măsuri ar putea fi întreprinse (și probabil vor fi), pentru a opri materializarea riscului.
- *Contingență*: Pregătiți-vă pentru cel mai rău caz, elaborând un plan de intervenție, în cazul în care riscul se manifestă ca o problemă reală.
- *Data acțiunii*: Înregistrați când s-a decis să fie luate măsurile.
- *Acțiune din partea*: Înregistrați cine este responsabil pentru atenuarea fiecărui risc.

Șablon Registrul al riscurilor

Registrul riscurilor pentru _____

Cod și denumire risc	Descriere impact	Probabilitate (1-3)	Impact (1-3)	Scor risc	Atenuare	Contingență	Data acțiunii	Acțiune din partea

BM.17 Evaluați riscurile

STUDIU DE CAZ EXEMPLU REGISTRU AL RISCURILOR

Registrul riscurilor pentru compania Tasty Tuna - Propunere de model de afaceri cooperativ								
Cod și denumire risc	Descriere impact	Probabilitate (1-3)	Impact (1-3)	Scor risc	Atenuare	Contingență	Data acțiunii	Acțiune din partea
Risc 01 Ton capturat ilegal	<ul style="list-style-type: none"> - Produs eliminat de pe piață. - Pierderea reputației - Pedepsă cu închisoarea - Pierderea furnizorilor-cheie 	3	3	9	Colaborați cu companii de pescuit autorizate și cereți să vedeți dovezi privind conformitatea cotelor.	Colaborați cu mai multe companii de pescuit, cel puțin în primii 2 ani	14/01/15	Dl Tasty
Risc 02 Pescarul nu dorește să adere la cooperativă	<ul style="list-style-type: none"> - Pierderea veniturilor - Pierderea furnizorilor-cheie 	1	3	3	Organizați o întâlnire cu pescari mai în vârstă pentru a le explica riscul afacerii ca abordare obișnuită, precum și beneficiile modelului cooperativ.	Asigurați în continuare modelul de afaceri tranzacțional actual în perioada de tranziție, pentru a menține veniturile dacă absorbția este lentă.	22/02/15	Dna Tuna

BM.17 Evaluați riscurile

Registrul riscurilor pentru compania Tasty Tuna - Propunere de model de afaceri cooperativ								
Cod și denumire risc	Descriere impact	Probabilitate (1-3)	Impact (1-3)	Scor risc	Atenuare	Contingență	Data acțiunii	Acțiune din partea
<i>Risc 03 Clientul respinge produsul</i>	<i>- Vânzări proaste a produselor</i>	2	3	6	<i>Campanie de marketing bine planificată</i>	<i>Pregătiți o listă de întrebări frecvente și răspunsuri pentru toate întrebările ce ar putea apărea din partea clientului cu mult timp în prealabil</i>	23/06/15	<i>DI Tasty</i>
<i>Risc 04 Clientul înțelege greșit proiectul și îl vede ca pe o dezinformare ecologică</i>	<i>- Vânzări slabe ale produselor - Pierderea reputației</i>	2	3	6	<i>Luați în considerare crearea unui brand paralel pentru produse, astfel încât să nu se confunde sau să se pună în pericol marca existentă.</i>	<i>Pregătiți în prealabil declarații de mediu detaliate pentru produse</i>	14/06/15	<i>Dna Tuna</i>

BM.17 Evaluați riscurile

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

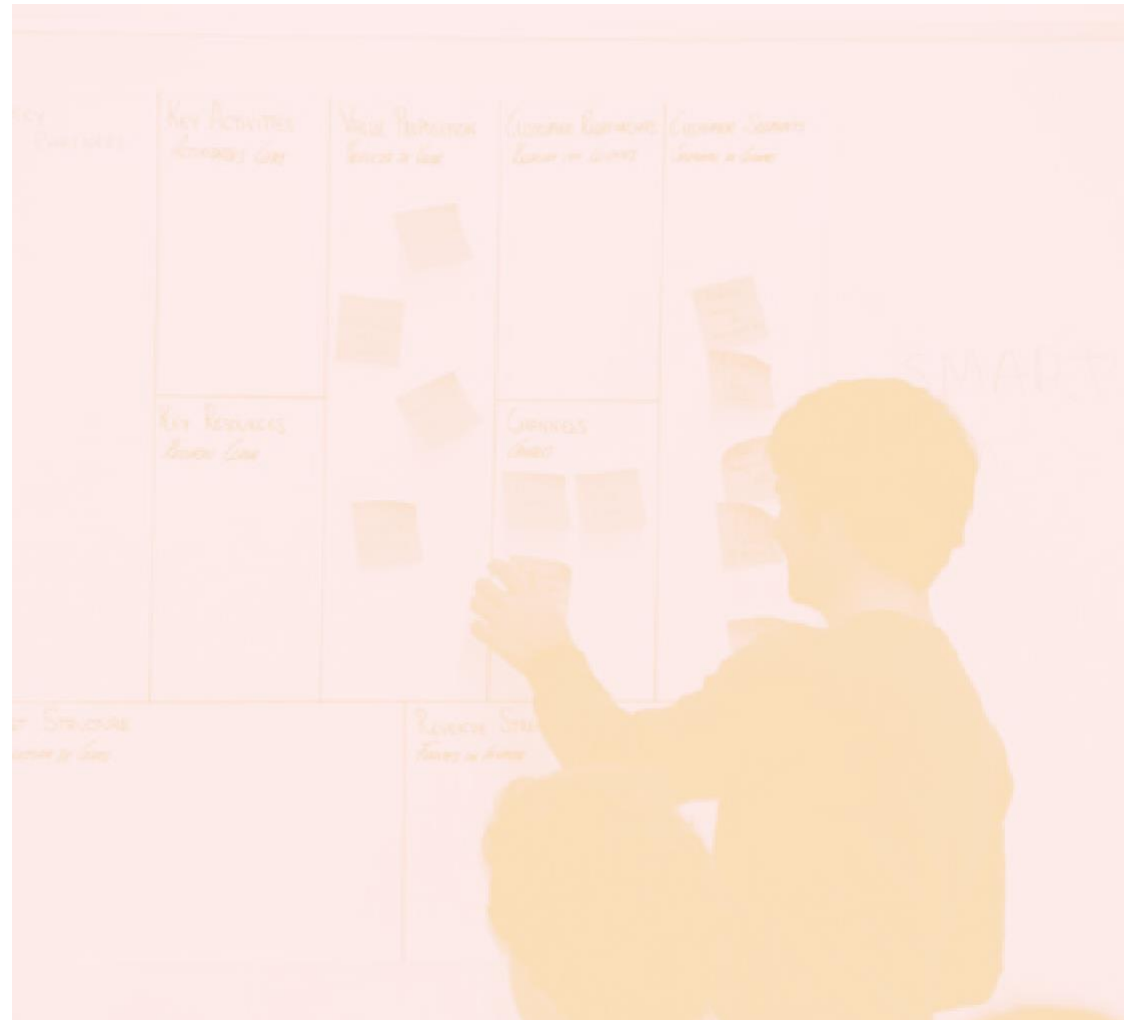
CONSIDERAȚI AFACEREA CA UN RISC OBIȘNUIT

Un bun punct de plecare pentru o astfel de activitate de brainstorming este de a analiza riscurile cu care se va confrunta compania, dacă va continua să opereze actualul model de afaceri. Acesta poate fi un memento util pentru conducere în ce privește factorii determinanți pentru schimbare.

→ Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor

ANALIZAȚI RISCURILE LEGATE DE DISCRIMINAREA DE GEN

Faptul că nu se iau acțiuni pentru a consolida egalitatea de gen și a elimina discriminarea de gen constituie un risc de afaceri ce este adesea trecut cu vederea, dar poate avea consecințe majore, printre care o forță de muncă lipsită de drepturi și chiar inițierea unor acțiuni juridice împotriva companiei în unele cazuri.



BM.18

Integrați toate evaluările și efectuați selectările finale

Necesită dialog

Această activitate permite de a selecta un nou model de afaceri, oferind un rezumat al indicatorilor-cheie de evaluare pentru toate opțiunile modelului de afaceri luate în considerare.



INTRĂRI

- O evaluare a beneficiilor de afaceri pentru conceptele modelului de afaceri din activitatea *BM.15* *Evaluăți beneficiile.*
- O evaluare a costurilor de implementare a conceptelor modelului de afaceri din activitatea *BM.16* *Evaluăți costurile.*
- O evaluare a riscurilor de implementare a conceptelor modelului de afaceri din activitatea *BM.11* *Evaluăți riscurile.*

PRODUSE

- Un scor relativ pentru fiecare dintre opțiunile modelului de afaceri, în comparație cu o serie de indicatori ce arată beneficiile, costurile și riscurile implementării fiecăreia dintre noile opțiuni ale modelului de afaceri.
- O recomandare cu privire la conceptul modelului de afaceri pe care compania ar trebui să-l urmeze, utilizat în activitatea *BM.19* *Prezentați CEO noul model de afaceri.*

BM.18 Integrați toate evaluările și efectuați selectările finale

Pentru a putea selecta cea mai bună opțiune de model de afaceri, poate fi util să furnizați un rezumat al evaluării pe care ați efectuat-o, utilizând *Șablonul de evaluare a modelului de afaceri*. Acesta reunește într-un document informații despre fiecare dintre indicatorii-cheie pentru evaluarea opțiunilor modelului de afaceri.

În timp ce matricea oferă un rezumat util, este important ca și echipa de conducere să se familiarizeze cu date detaliate pe care le-ați colectat și compilat în matrice, astfel încât să poată oferi o analiză critică riguroasă și să ia o decizie în cunoștință de cauză. Prin urmare, ar trebui să distribuiți aceste informații echipei de conducere cu mult înainte de organizarea ședinței pentru a decide cea mai bună opțiune de model de afaceri.

PAȘI DE URMAT

- Începeți prin a acorda puncte pentru beneficiile fiecăreia dintre opțiunile modelului de afaceri, comparându-le cu situația actuală. Utilizați următoarea scară de punctare:
 - 0 - Opțiunea este peste 100% mai proastă decât situația actuală.
 - 1 - Opțiunea este mai proastă decât situația actuală.
 - 2 - Opțiunea este în general aceeași cu situația actuală.
 - 3 - Opțiunea este mai bună decât situația actuală.
 - 4 - Opțiunea este cu peste 50% mai bună decât situația actuală.
 - 5 - Opțiunea este cu peste 75% mai bună decât situația actuală.
- Folosind rezultatele Registrului riscurilor, evaluați riscul pe termen lung, utilizând aceeași scară de notare descrisă la punctul 1. Apoi evaluați riscul de implementare: ridicat, mediu sau scăzut;

unde riscul „ridicat” ar însemna o mare probabilitate de eșec la implementarea noului model de afaceri și consecințe negative grave.

- Pentru indicatorii de cost, utilizați orice date pe care le-ați compilat cu privire la costurile de investiție, pentru a stabili o estimare a investiției de capital inițiale necesare pentru implementarea noului model de afaceri. Folosiți rezultatele evaluării efortului de implementare pentru a nota efortul de implementare: ridicat, mediu sau scăzut; unde efortul „ridicat” ar însemna o proporție semnificativă de personal din cadrul companiei, implicat în implementare pe o perioadă de timp extinsă.
- După ce ați completat matricea, decideți care dintre opțiunile modelului de afaceri o veți prezenta CEO-ului în pasul următor.

Șablon de evaluare a modelului de afaceri

	Indicatori	Situația actuală	Opțiunea 1	Opțiunea 2	Opțiunea 3
Beneficii					
Riscuri					
Costuri					

BM.18 Integrați toate evaluările și efectuați selectările finale

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE EVALUARE A MODELULUI DE AFACERI

	Indicatori	Situația actuală	Opțiunea 1	Opțiunea 2	Opțiunea 3
Beneficii	<i>Utilizarea resurselor</i>	2	3	5	3
	<i>Calitatea ecosistemului</i>	2	4	4	3
	<i>Sănătate umană și toxicitate</i>	2	2	1	2
	<i>Alte probleme sociale</i>	2	2	2	3
	<i>Rentabilitate</i>	2	3	4	3
	<i>Crearea de locuri de muncă și securitate</i>	2	1	2	2
Riscuri	<i>Risc pe termen lung (după acțiuni de atenuare și implementarea cu succes)</i>	2	4	4	3
	<i>Risc de implementare (ridicat/mediu/scăzut)</i>	<i>(Niciunul)</i>	<i>Mediu</i>	<i>Ridicat</i>	<i>Scăzut</i>
Costuri	<i>Investiție inițială de capital (estimarea costului din bugetul de stat)</i>	<i>(Niciunul)</i>	15 000 €	74 000 €	3 000 €
	<i>Efort de implementare (ridicat/mediu/scăzut)</i>	<i>(Niciunul)</i>	<i>Mediu</i>	<i>Ridicat</i>	<i>Scăzut</i>

BM.18 Integrați toate evaluările și efectuați selectările finale

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Testarea și validarea ideilor privind modelele de afaceri:

- Kastle, T. (2011). How to test a business model like a scientist. [Online] Disponibil la: <http://timkastle.org/blog/2011/03/how-to-test-a-business-model-like-a-scientist/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley, London.



Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor



PASUL

Obțineți aprobarea conducerii cu privire la noul model de afaceri

ACTIVITĂȚI

BM.19
Prezentați CEO
noul model de
afaceri

PREZENTARE GENERALĂ

Activitatea finală din această fază este de a prezenta noua propunere de model de afaceri CEO-ului și echipei de conducere.

Decizia finală de a continua implementarea noului model de afaceri poate dura ceva timp și poate necesita revizuirea unor detalii sau efectuarea testării ipotezelor. În procesul de luare a deciziilor, este important să încurajați compania și să o ghidați către un model de afaceri mai profitabil și mai durabil.

BM.19

Prezentați CEO noul model de afaceri

Activitate complexă

Scopul acestei activități este de a prezenta noul model de afaceri CEO-ului și echipei de conducere și de a obține aprobarea acestora pentru a trece la faza FOAIA DE PARCURS.



INTRĂRI

- Un scor relativ pentru fiecare dintre opțiunile modelului de afaceri și o recomandare cu privire la conceptul modelului de afaceri pe care compania ar trebui să-l urmeze, utilizat în activitatea *BM.18*
Integrați toate evaluările și efectuați selectările finale.

PRODUSE

- Prezentare completă a noului concept de model de afaceri.
- Decizia CEO-ului cu privire la acțiunile ulterioare.

Aceste produse nu sunt utilizate în altă parte, dar sunt necesare pentru a vă permite să treceți la faza ELABORAȚI FOAIA DE PARCURS.

BM.19 Prezențați CEO noul model de afaceri

Prezentarea noului model de afaceri presupune prezentarea mai multor informații. Aceste informații ar trebui să fie furnizate CEO-ului și echipei de conducere cu mult timp înainte de ședința de prezentare propriu-zisă, astfel încât aceștia să aibă timp suficient să o analizeze și să pregătească întrebări. Mai jos sunt furnizate îndrumări cu privire la ceea ce trebuie să includeți în prezentare.

PAȘI DE URMAT

Punctele-cheie ce trebuie prezentate în prezentarea Dvs. a modelului de afaceri includ:

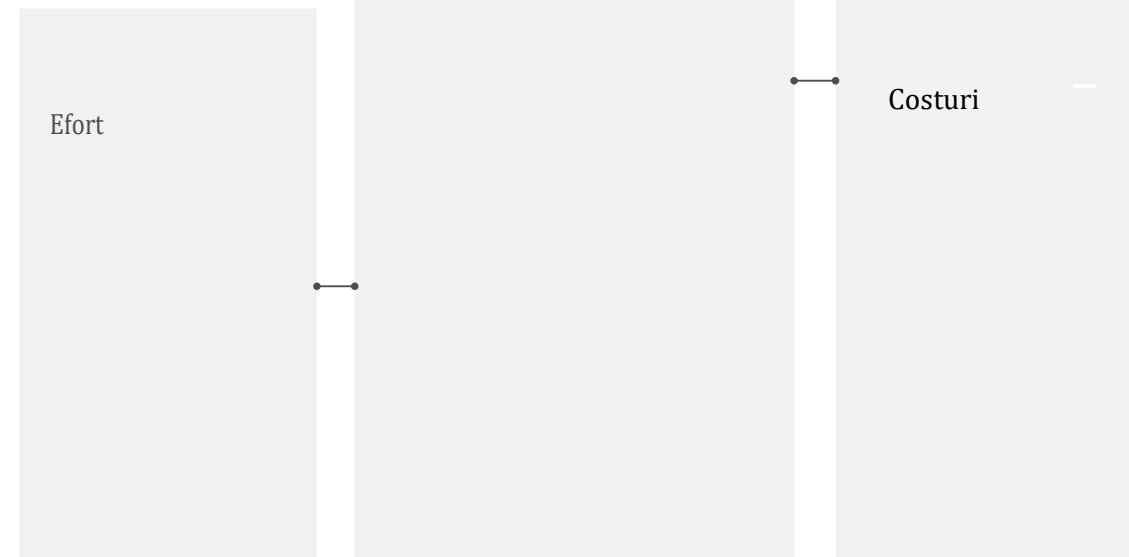
- Opțiunile de model de afaceri pe care le-ați dezvoltat, inclusiv detalii despre ideile de nivel operațional ce vor sprijini implementarea modelului de afaceri.
- Principalele beneficii economice, sociale și de mediu ale fiecărei opțiuni.
- Costurile economice în termeni de investiții inițiale majore necesare.
- Efortul necesar pentru implementarea fiecărei opțiuni de model de afaceri, prezentat utilizând modelul de afaceri Canvas și scala de notare descrisă în activitatea anterioară.
- Principalele riscuri asociate fiecărei opțiuni, inclusiv detalii despre orice experiment pe care l-ați realizat pentru a valida ipotezele-cheie.
- Un rezumat ce va cuprinde toate cele de mai sus, pe care îl puteți furniza, prezentând șablonul completat de *prezentare a modelului de afaceri*.

→ Informații suplimentare în Suplimentul privind industria metalelor

Șablon Prezentare model de afaceri

Denumire model de afaceri

Scurtă prezentare a modelului de afaceri



BM.19 Prezența CEO noul model de afaceri

STUDIUL DE CAZ EXEMPLU DE PREZENTARE A MODELULUI DE AFACERI

Denumire model de afaceri

Serviciu de procesare durabilă a peștilor pentru pescari

Scurtă prezentare a modelului de afaceri

În loc de a achiziționa, prelucra și vinde pește, vom oferi servicii de prelucrare a peștelui,

destinate pescarilor. Vom folosi relația îmbunătățită cu pescarii, pentru a asigura

accesul continuu la pește și a încuraja practicile de pescuit durabile.

Efort

- Creați o rețea de membri pentru pescari
- Stabiliți un nou canal de vânzare P2P
- Introduceți un sistem contabil îmbunătățit

Operațiuni

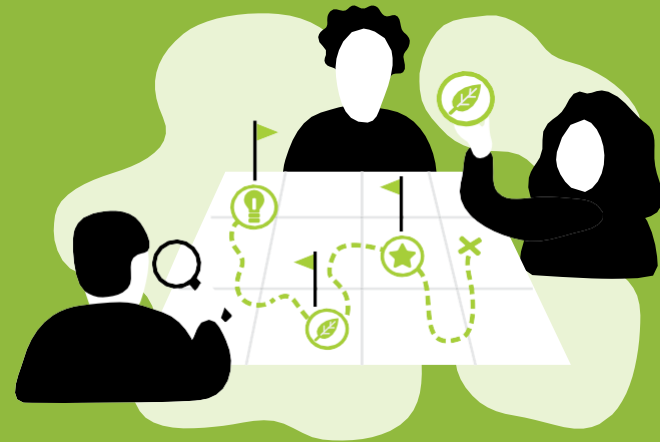
- Pescarii vor plăti un abonament anual pentru a accesa rețeaua de membri
- Se va percepe un preț stabilit per tonă de pește prelucrat
- Pescarii își păstrează proprietatea asupra peștilor și, odată prelucrat, îl pot vinde singuri sau pot plăti o taxă suplimentară pentru distribuție, marketing și servicii de vânzare
- Taxele de membru vor fi investite în măsuri de economisire a energiei și de reducere a deșeurilor, ceea ce va rezulta în costuri mai mici de prelucrare în anii următori
- Taxele de membru vor sprijini, de asemenea, introducerea unor practici de pescuit durabile prin instruire, crearea unui cod de conduită, audit etc. Acestea ar viza condițiile de lucru pe vasele de pescuit
- Vânzările P2P ar încuraja pescarii să atragă colegi în rețeaua de membri
- Ar fi necesară îmbunătățirea considerabilă a sistemului contabil pentru gestionarea vânzărilor, abonamentelor și plăților pescarilor (atunci când se utilizează serviciul suplimentar de distribuție, marketing și vânzări)

Avantaje

- Profit brut estimat de 160 000 USD pe an, odată implementat complet
- Îmbunătățirea securității aprovizionării cu pește pentru prelucrare
- Stimulent pentru pescari să treacă la metode de pescuit durabile și să îmbunătățească condițiile de lucru pe vasele de pescuit
- Taxele de membru pot fi investite în măsuri de economisire a energiei și de reducere a deșeurilor

Costuri

- 5 000 USD pentru a stabili o rețea de membri
- 3 000 USD pentru a stabili un canal de vânzare P2P
- 7 000 USD pentru a introduce un nou sistem de contabilitate



ELABORAȚI FOAIA DE PARCURS

Definiți un nou model de afaceri
pentru a realiza strategia de
afaceri

FAZA 4 — BR

ELABORAȚI FOAIA DE PARCURS

PREZENTARE GENERALĂ

Faza ELABORAȚI FOAIA DE PARCURS începe cu un atelier de lucru, în cadrul căruia ideile Dvs. de inovație vor fi incluse într-o foaie de parcurs a proiectelor, ce vor permite companiei să-și implementeze modelul de afaceri ales și să atingă obiectivele strategice legate de sustenabilitate. Domeniul de aplicare și cerințele primului proiect sunt apoi definite mai detaliat. Acest lucru va permite de a convinge atât compania, cât și partenerii acesteia din lanțul valoric, că foaia de parcurs ecoinovațională definită îi va conduce către un viitor durabil și de succes. Termenul „idee de inovație” este utilizat pentru a face referință la ideile de nivel operațional pentru produse noi, tehnologii de fabricație, strategii de marketing etc., care au fost generate în timpul fazei STABILIREA MODELULUI DE AFACERI. Termenul „proiect pentru ecoinovație” se referă la un set de activități având un obiectiv definit, un domeniu de aplicare și un buget, fiind destinat implementării unei idei de inovație sau a unei părți a unei idei de inovație mai mare sau a unei serii de idei de inovație mai mici.

PAȘI ȘI ACTIVITĂȚI

Elaborați o foaie de parcurs pentru implementarea ecoinovației

Pregătiți-vă pentru atelierul legat de foaia de parcurs

BR.1

Desfășurați un atelier de lucru privind foaia de parcurs cu contribuția partenerilor din cadrul lanțului valoric

BR.2

Definiți și acordați prioritate cerințelor primului proiect

BR.3

Obțineți aprobarea conducerii cu privire la foaia de parcurs pentru implementare

Prezentați CEO foaia de parcurs pentru implementare

BR.4



Pasul

Elaborați o foaie de parcurs pentru
implementarea ecoinovației

ACTIVITĂȚI

BR.1

Pregătiți-vă
pentru atelierul
legat de foaia de
parcurs

BR.2

Desfășurați un atelier de
lucru privind foaia de
parcurs cu contribuția
partenerilor din cadrul
lanțului valoric

BR.3

Definiți și acordați
prioritate cerințelor
primului proiect

PREZENTARE GENERALĂ

Prima activitate constă în pregătirea pentru un atelier de lucru de elaborare a foii de parcurs. Aici se vor rezuma principalele beneficii, costuri și riscuri ale fiecăreia dintre ideile de inovație la nivel operațional, ce apar în noul model de afaceri. Aceste informații sunt apoi utilizate într-un alt atelier de lucru legat de foaia de parcurs, în cadrul căruia se vor genera mai multe detalii cu privire la modul în care compania va efectua tranziția la noul model de afaceri dorit și cum își va atinge obiectivele printr-o serie de proiecte pentru ecoinovație. A treia activitate implică definirea cerințelor tehnice pentru primul proiect.

BR.1

Pregătiți-vă pentru atelierul legat de foaia de parcurs

Necesită dialog

Această activitate va permite de a crea o matrice de elaborare a foii de parcurs, în care se vor rezuma beneficiile, costurile și riscurile ideilor-cheie de inovație, aceasta fiind necesară pentru atelierul de foaie de parcurs.



INTRĂRI

- Noul model de afaceri selectat pentru implementare din activitatea *BM.19 Prezența CEO noul model de afaceri*.
- Detalii despre ideile de inovație ce sunt necesare pentru noul model de afaceri. Acestea provin din activitățile relevante din pasul *Generați idei la nivel de blocuri individuale*.

PRODUSE

- Detaliile-cheie ale ideilor de inovație ce urmează a fi implementate, incluse într-o matrice de elaborare a foii de parcurs, utilizate în activitatea *BR.2 Desfășurați un atelier de lucru privind foaia de parcurs cu contribuția partenerilor din lanțul valoric*.

BR.1 Pregătiți-vă pentru atelierul legat de foaia de parcurs

Pentru modelul de afaceri ales, ar trebui să aveți prezentate o serie de idei de inovație, ce urmează a fi finalizate pentru a implementa modelul de afaceri.

PAȘI DE URMAT

1. Selectați una dintre ideile de inovație din noul model de afaceri și completați un rând în cadrul *șablonului Matricei de elaborare a foii de parcurs* în rând cu următoarele rubrici:
 - Titlu idee de inovație: Titlu descriptiv pentru ideea de inovație.
 - Beneficii: Scurtă descriere a beneficiilor afacerii ce pot fi realizate, odată cu implementarea acestei inovații (de ex., reducerea costurilor, respectarea cerințelor legislative, creșterea vânzărilor de produse, o mai bună înțelegere a pieței etc.). Este posibil ca unele idei de inovație să nu ofere un beneficiu imediat pentru afaceri, ci să constituie un punct de plecare pentru implementarea modelului de afaceri general.
 - Investiții de capital: Investiții financiare necesare pentru finalizarea inovației.
 - Efort de implementare și cost: Estimarea numărului de persoane și a timpului de muncă, exprimat în luni, necesare pentru implementarea ideii de inovație, înmulțit cu salariul mediu lunar pentru a obține costul aproximativ al forței de muncă.
 - Cost total aproximativ și perioadă de recuperare: Adăugați costurile de capital și costul forței de muncă pentru a obține costurile totale. Împărțiți costurile totale la economiile lunare sau la veniturile majorate datorită inovației pentru a calcula perioada de recuperare în luni.
 - Risc legat de implementare: Probabilitatea eșecului inovației și impactul unui astfel de eșec asupra companiei.

- Considerații privind programarea: Aici ar trebui incluse cerințe preliminare pentru ideea de inovație, disponibilitatea personalului sau a partenerilor și orice termene externe (de ex., termen limită pentru aliniere la legislația nouă).
2. Repetați procesul până când toate ideile de inovație sunt reprezentate de un rând în *șablonul Matricei de elaborare a foii de parcurs*.



Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria substanțelor chimice și cea a metalelor

Șablon Matrice de elaborare a foii de parcurs

Titlu idee de inovație	Beneficii	Investiții de capital	Efort de implementare	Cost total aproximativ	Risc legat de implementare	Considerații privind programarea
------------------------	-----------	-----------------------	-----------------------	------------------------	----------------------------	----------------------------------

BR.1 Pregătiți-vă pentru atelierul legat de foaia de parcurs

STUDIU DE CAZ EXEMPLU MATRICE DE ELABORARE A FOII DE PARCURS

Titlu idee de inovație	Beneficii	Investiții de capital	Efort de implementare (și costul forței de muncă)	Costul total aprox. și perioada de recuperare	Risc legat de implementare (ridicat/mediu/scăzut)	Considerații de programare
- Politică de lucru favorabilă familiei	- Reducerea fluctuației personalului și reducerea costurilor de instruire (cca 5000 \$/an)	- 0\$	- 3 persoană luni (600\$)	- 1 200 \$ 3 luni	- Scăzut	- Modificările contractelor de muncă necesită o perioadă de consultare de 3 luni.
- Reducerea pierderilor de pește la fabrică	- Economii de costuri imediate (cca 24 000 \$/an)	- 16 500\$	- 6 persoană luni (1200\$)	- 17 700\$ 9 luni	- Mediu	- Niciuna
- Campanie de marketing pentru lansarea unui produs de pește din surse durabile	- Creșterea vânzărilor de produse (cca 20 000 \$ anul acesta)	- 21 000\$	- 8 persoană luni (1600 \$)	- 22 600 \$ 13,5 luni	- Mediu	- Trebuie să finalizăm mai întâi toate proiectele de pescuit durabil.
- Constituirea unei cooperative de pescuit durabile	- Tranziție către pescuit durabil	- 4 000\$	- 6 persoană luni – peste 24 luni (1 200\$)	- 5 200\$ N/D	- Ridicat	- Niciuna
- Pescuit durabil - Eliminarea plaselor-pungă și a paragatelor	- Tranziție către pescuit durabil	- 15 000\$	- 4 persoană luni – peste 24 luni (800\$)	- 15 800\$ N/D	- Mediu	- Mai întâi trebuie înființată o cooperativă de pescuit durabilă.
- Pescuit durabil – Eliminarea dispozitivelor de agregare a peștilor	- Tranziție către pescuit durabil	- 500\$	- 4 persoană luni – peste 24 luni (800\$)	- 1 300\$ N/D	- Scăzut	- Mai întâi trebuie înființată o cooperativă de pescuit durabilă.
- Pescuit durabil - Introducerea unor cote de pescuit	- Tranziție către pescuit durabil	- 4 000\$	- 8 persoană luni – peste 24 luni (1 600\$)	- 5 600\$ N/D	- Ridicat	- Mai întâi trebuie înființată o cooperativă de pescuit durabilă.
- Introducerea unor mâncăruri din pește	- Noua linie de produse va genera venituri suplimentare (cca 40 000 \$ profit în primul an)	- 75 000\$	- 24 persoană luni (4800 \$)	- 79 800\$ 24 luni	- Ridicat	- Trebuie să conveniți asupra termenului cu pescarii din cooperativă

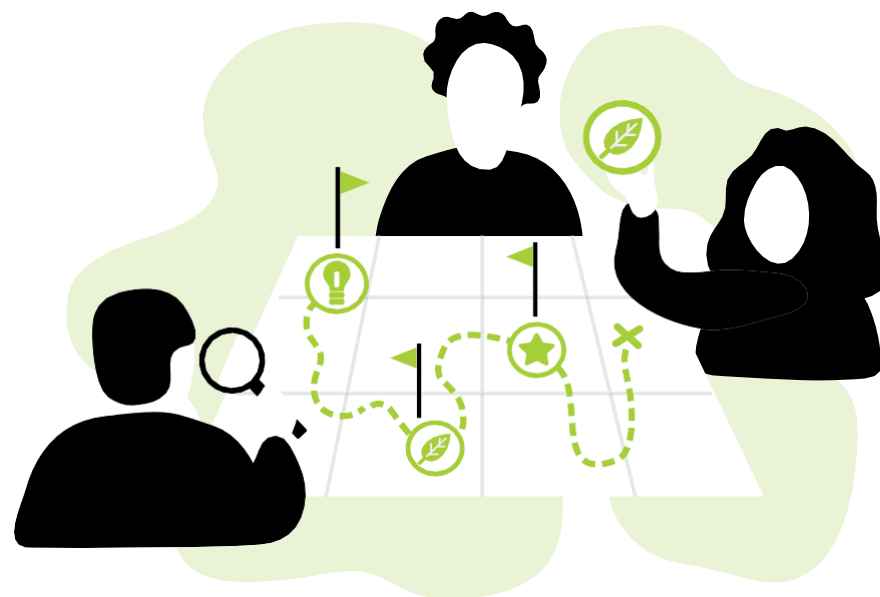


BR.2

Desfășurați un atelier de lucru privind foaia de parcurs cu contribuția partenerilor din cadrul lanțului valoric

Activitate complexă

Scopul acestei activități este de a elabora o foaie de parcurs ce va permite companiei să implementeze noul model de afaceri și să-și atingă obiectivele strategice.



INTRĂRI

- Șablonul Matrice de elaborare a foii de parcurs din activitatea BR.1 Pregătiți-vă pentru atelierul legat de foaia de parcurs.
- Noul model de afaceri selectat pentru implementare din activitatea BM.19 Prezentați CEO noul model de afaceri.
- Identificarea partenerilor-cheie din lanțul valoric și a părților interesate pentru companie din activitatea PR.3 Constituiți parteneriate externe potrivite.

PRODUSE

- Foaia de parcurs pentru implementarea ecoinovației, utilizată în activitatea BR.3 Definiți și acordați prioritate cerințelor primului proiect.

BR.2 Desfășurați un atelier de lucru privind foaia de parcurs cu contribuția partenerilor din lanțul valoric

Există două aspecte importante pentru atelierul de lucru vizând foaia de parcurs. Primul este cum să obțineți contribuția partenerilor-cheie din lanțul valoric și a părților interesate, deoarece multe idei de inovație se vor baza pe implicarea părților interesate externe sau a partenerilor din lanțul valoric. Consultați *șablonul Părți interesate din ciclul de viață*, pe care l-ați completat în activitatea *PR.3 Constituiți parteneriate externe potrivite*, pentru a vă reaminti cine ar putea fi părțile interesate cheie. O opțiune este de a desfășura mai întâi un atelier de lucru intern referitor la foaia de parcurs și apoi de a invita părțile interesate și partenerii-cheie ca aceștia să furnizeze feedback și să-și exprime ideile în cadrul unei întâlniri separate. De asemenea, în cazul în care o idee este deosebit de importantă pentru foaia de parcurs generală, este posibil să doriți să desfășurați mai întâi o întâlnire cu partenerii pentru a discuta despre domeniul de aplicare și programul posibil al proiectului și apoi să organizați mai târziu atelierul intern referitor la foaia de parcurs (consultați activitatea *PR.3 Constituiți parteneriate externe potrivite* referitor la îndrumări cum puteți angaja potențiali parteneri pentru ecoinovație). Indiferent de metoda pe care o aplicați pentru colectarea informațiilor de la partenerii din lanțul valoric, foaia de parcurs nu este completă decât atunci când secțiunile relevante sunt revizuite și aprobate de partenerii care vor fi implicați în implementarea sa, ceea ce poate fi o sarcină substanțială.

Al doilea aspect important pentru atelierul de lucru privind foaia de parcurs este modul de organizare a ideilor de inovație în „proiecte de ecoinovație”. Unele idei de inovație pot fi foarte mari și pentru a le implementa vor fi necesari mai mulți ani-persoane de efort. Acest tip de idee de inovație va fi mai ușor de implementat și gestionat dacă este împărțit în mai multe proiecte mai mici. Iar alte idei de inovație pot fi foarte mici și ușor de implementat. Prin urmare, ar putea fi util de a grupa mai multe dintre aceste idei de inovație mai mici pentru a forma un singur proiect. Atunci când efectuați divizarea ideilor mai mari de inovație în proiecte mai mici și grupați pe cele mai mici în proiecte mai mari, ar trebui

să luați în considerare proiecte cu o durată cuprinsă între 1 lună și 12 luni. Este posibil ca proiectele mai scurte de 1 lună să nu fie foarte productive, luând în considerare cheltuielile de gestionare pentru lansarea și finalizarea proiectului. Pentru proiectele mai lungi de 12 luni, poate fi dificil de a menține motivația personalului și monitorizarea progresului.

PAȘI DE URMAT

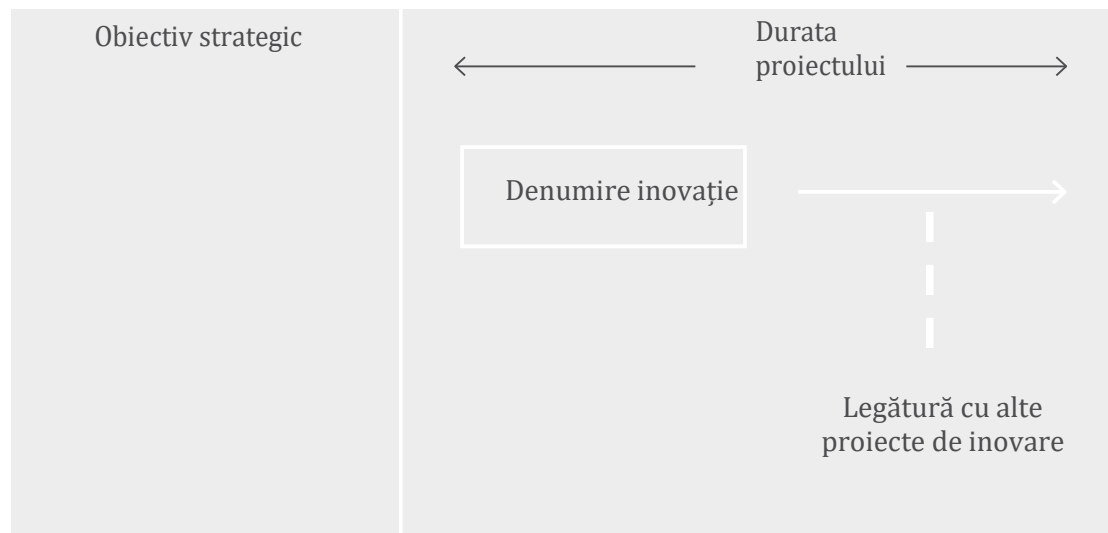
1. Revizuiți *șablonul Matrice de elaborare a foii de parcurs* pentru a vedea dacă conține idei de inovație mai mari (ce vor necesita implementarea într-o perioadă de peste 12 luni) și încercați să le divizați într-o serie de proiecte mai mici, cu durata de 1-12 luni. De asemenea, dacă foaia de parcurs conține idei de inovație mai mici, încercați să le grupați într-un singur proiect cu o durată de cel puțin o lună.
2. După ce ați divizat/grupat ideile de inovație în proiecte de ecoinovație de dimensiuni rezonabile, următorul pas este de a crea o secvență logică pentru a aborda proiectele, ținând cont de următoarele considerații:
 - Începeți prin analiza condițiilor prealabile pentru fiecare proiect de ecoinovație, deoarece acestea sunt adesea non-negociabile.
 - Proiectele cu cost redus, au o perioadă scurtă de rambursare și prezintă un risc redus, și sunt puncte de plecare ideale pentru companiile care de abia se lansează în ecoinovație.
 - Cu toate acestea, după primele două proiecte, este important să începeți unele proiecte mai provocatoare pe termen lung, altfel s-ar putea să nu fie finalizate niciodată.
 - Proiectele de implementare a ideilor de inovație cu impact pe jumătatea „orientată spre client” (dreapta) din modelul de afaceri Canvas pot fi considerate cu risc inerent mai mare

BR.2 Desfășurați un atelier de lucru privind foaia de parcurs cu contribuția partenerilor din lanțul valoric

decât cele ce au impact pe jumătatea „back-end” (stânga) din cadrul modelului.

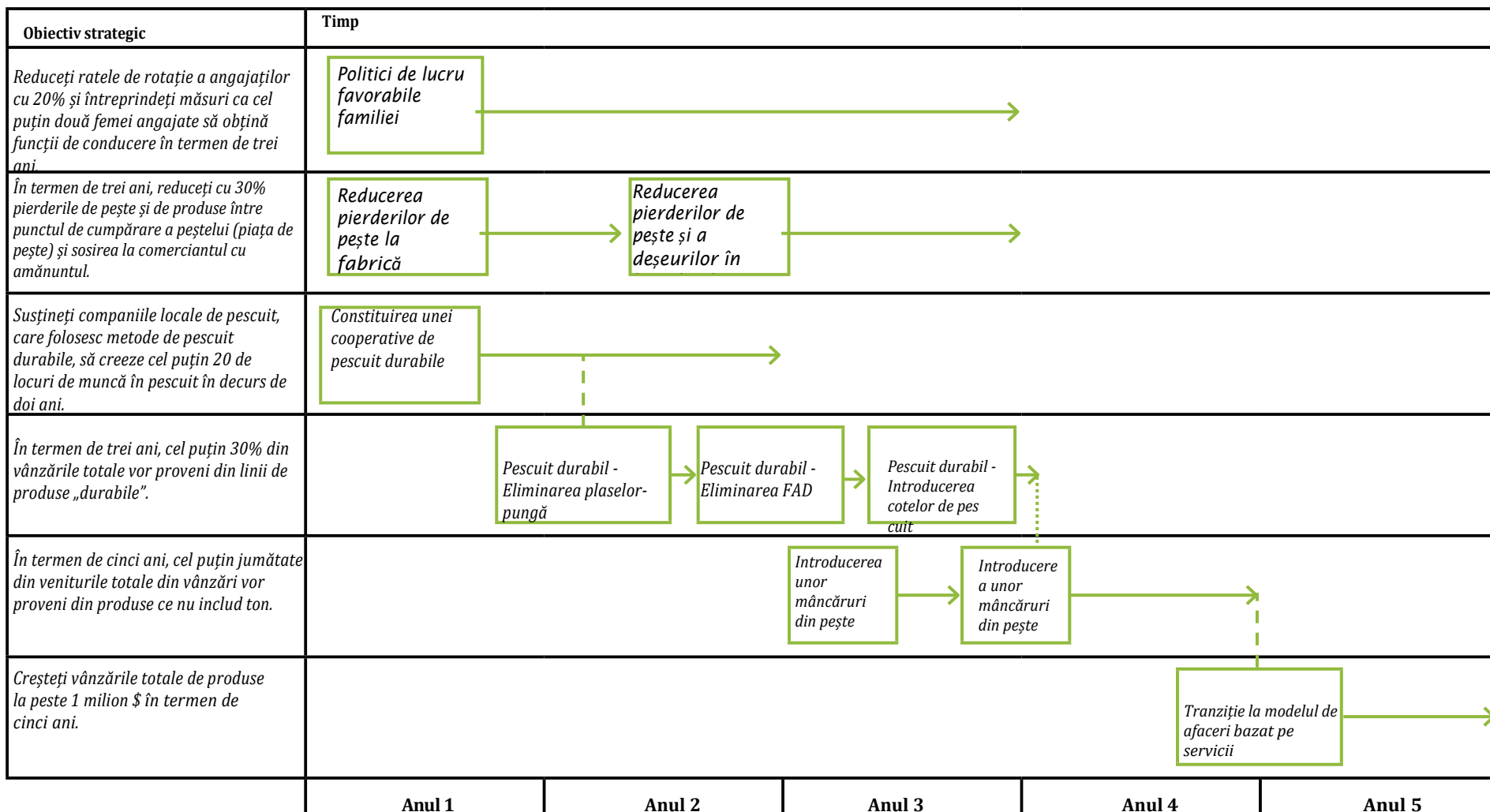
- În cazul în care un proiect de ecoinovare va necesita contribuția unui specialist sau a partenerilor externi, disponibilitatea specialistului/partenerilor necesari poate dicta când va fi implementată inovația.
 - Are vreunul dintre obiectivele strategice un termen scurt pentru finalizare? Dacă da, proiectele de ecoinovare legate de acest obiectiv vor trebui să fie prioritare pentru implementare timpurie în foaia de parcurs.
3. Utilizați secvența logică pe care ați elaborat-o pentru proiecte, pentru a construi o diagramă a foii de parcurs, în care să fie prezentată relația dintre obiectivele strategice și proiecte, precum și secvențierea și durata estimată a fiecărui proiect de ecoinovare, conform exemplului furnizat mai jos.
 4. Asigurați-vă că ați definit clar domeniul de aplicare pentru fiecare proiect pe foaia de parcurs și că ați inclus orice detalii semnificative ale excluderilor din domeniul de aplicare. În special, asigurați-vă că domeniul de aplicare al primului proiect de pe foaia de parcurs a fost aprobat și înregistrat. Îndrumări suplimentare privind definirea domeniului de aplicare al primului proiect sunt furnizate în următoarea activitate.
 5. Organizați o întâlnire pentru a discuta foaia de parcurs cu fiecare dintre partenerii din lanțul valoric, care vor fi implicați într-unul sau mai multe proiecte de ecoinovare. În cadrul acesteia confirmați cu partenerii domeniul de aplicare, programul și rezultatele pentru proiectele în care sunt implicați și verificați dacă sunt încă dispuși și au posibilitate să participe la activitățile de ecoinovație.

Șablon Foaie de parcurs



BR.2 Desfășurați un atelier de lucru privind foaia de parcurs cu contribuția partenerilor din lanțul valoric

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE FOAIE DE PARCURS



BR.2 Desfășurați un atelier de lucru privind foaia de parcurs cu contribuția partenerilor din lanțul valoric

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

IMPLICAȚI CEO-UL

Este foarte important să implicați reprezentanții echipei de conducere, în special CEO-ul, în atelierul de lucru privind foaia de parcurs, deoarece în cadrul acestui atelier se va determina domeniul de aplicare al primului proiect de ecoinovare la care se va lucra, iar acesta va trebui să fie pe deplin susținut de echipa de conducere.

IDENTIFICAȚI AVANTAJELE IMEDIATE

Încercați să identificați în mod specific unele proiecte cu „avantaje imediate”, proiecte ce necesită puține investiții financiare sau timp din partea companiei, dar ce pot oferi beneficii imediate. De exemplu, uneori o simplă schimbare în practicile de lucru, cum ar fi oprirea utilajelor peste noapte și la sfârșit de săptămână, este ceea ce este necesar pentru a economisi energie sau a reduce considerabil deșeurile în procesele de producție și oferă economii de costuri imediate. Dacă puteți găsi astfel proiecte, inclusiv proiecte cu „beneficii imediate” chiar la început în foaia de parcurs, este o bună modalitate de a sprijini proiectele mai lungi și mai complexe ce vor veni mai târziu în foaia de parcurs.

IMPLICAȚI PARTENERII DE LA BUN ÎNCEPUT

Nu uitați, cooperarea cu lanțul valoric este adesea cheia succesului în implementarea ecoinovației, așa că încercați să implicați potențiali parteneri cât mai curând posibil și asigurați-vă că înțelegeți provocările cu care se confruntă și interesele, astfel încât proiectele de ecoinovare să poată fi adaptate pentru a oferi beneficii tuturor partenerilor implicați și să contribuie la consolidarea unui lanț valoric durabil.



Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria chimică și cea a metalelor

(17)
Sustainable
Development
Goals (SDG's)

BR.3

Definiți și acordați prioritate cerințelor primului proiect

Necesită dialog

Scopul acestei activități este de a defini și prioritiza cerințele pentru primul proiect de ecoinovare din foaia de parcurs.



INTRĂRI

- Foaie de parcurs pentru implementarea ecoinovației din activitatea BR.2 *Desfășurați un atelier de lucru privind foaia de parcurs cu contribuția partenerilor din lanțul valoric.*
- Detalii privind ideile de inovație ce urmează a fi implementate în cadrul primului proiect de ecoinovare. Acestea provin din activitățile relevante din pasul *Generați idei la nivel de blocuri individuale și din activitatea BR.2 Desfășurați un atelier de lucru privind foaia de parcurs cu contribuția partenerilor din lanțul valoric.*

PRODUSE

- Set de cerințe înregistrate sistematic pentru primul proiect de ecoinovare utilizat în activitatea IM.1 *Creați un plan de proiect.*

BR.3 Definiți și acordați prioritate cerințelor primului proiect

O „cerință” este o necesitate fizică și funcțională singulară, documentată, pe care un anumit design, produs sau proces trebuie să o poată îndeplini. Nivelul de detaliu referitor la cerințele tehnice pentru ideile de inovație, ce au fost înregistrate în timpul fazei *STABILIREA MODELULUI DE AFACERI*, a fost suficient pentru a estima beneficiile de sustenabilitate și costurile de investiții probabile. Dar, la această etapă, este necesar să se furnizeze un set complet de cerințe tehnice, ce poate fi folosit pentru a ghida procesul de dezvoltare. Rețineți că, din motive de simplitate, se presupune că primul proiect de ecoinovare implică o singură idee de inovație.

Șablonul Specificații privind cerințele este utilizat pentru a înregistra deciziile cu privire la cerințele tehnice față de inovația în cauză. Scopul specificațiilor privind cerințele este de a defini caracteristicile de bază și proprietățile ideii de inovație într-un format structurat și neutru în privința soluțiilor. Poate fi, de asemenea, un instrument util de comunicare cu oricare dintre partenerii din lanțul valoric, implicați în proiect, pentru a asigura că așteptările față de proiect sunt îndeplinite. Înainte de finalizare, partenerii din lanțul valoric, implicați în proiect, ar trebui, prin urmare, să aibă posibilitatea de a revizui și de a oferi feedback cu privire la specificațiile privind cerințele.

Șablonul Specificații privind cerințele este completat într-un mod structurat, urmând de obicei ciclul de viață al inovației ce este dezvoltată. Șablonul include o coloană pentru prioritizarea cerințelor. Există o serie de motive întemeiate pentru a crea și a menține o listă prioritară de cerințe, cum ar fi:

- Prioritizarea poate fi utilizată pentru a ajusta domeniul de aplicare al proiectului.
- Prioritizarea inițială poate fi utilizată și pentru a planifica programul de lucru.

Mai jos sunt furnizate îndrumări cu privire la completarea *șablonului Specificații privind cerințele*. Această activitate poate fi realizată de Dvs. sau cu contribuția membrilor relevanți din cadrul companiei, dacă aceștia sunt disponibili să vă ajute.

PAȘI DE URMAT

1. Lucrați de-a lungul ciclului de viață al proiectului emergent pentru a identifica domeniile-cheie în care trebuie definite cerințele. Înregistrați fiecare domeniu într-o listă.
2. Luați *șablonul Specificații privind cerințele* și începeți să completați câmpurile: se identifică un rând pentru fiecare domeniu-cheie. Câmpurile șablonului sunt după cum urmează:
 - **Număr sau cod:** Acesta pur și simplu permite managerului de proiect să țină evidența fiecărei cerințe și constituie o referință pentru a verifica performanța.
 - **Cerință obligatorie:** În acest câmp este descrisă cerința. Completați cerințele, declarând „ce”, dar nu „cum” ar trebui să îndeplinească fiecare cerință. Descriind „ce”, se stabilește o țintă măsurabilă pentru proiect, în timp ce descrierea „cum” (chiar dacă este tentantă) poate limita spațiul soluției și poate elimina oportunități valoroase de inovare.
 - **Comentarii:** Acest câmp este destinat membrilor proiectului pentru a-și reaminti motivele pentru care includ cerința, întrebări generale despre elementele tehnologice ale soluției, recomandări de la alți colegi sau proiecte similare etc.
 - **Prioritate:** Acest câmp permite de a comunica importanța relativă a diferiților parametri ai soluției.

BR.3 Definiți și acordați prioritate cerințelor primului proiect

M – de la engl. MUST - TREBUIE să am aceasta.

S – de la engl. SHOULD – AR TREBUI să am aceasta, dacă este posibil.

C – de la engl. COULD – AȘ PUTEA avea aceasta, dacă nu afectează nimic altceva.

W – de la engl. WON'T – NU o să am de data aceasta, dar aș dori pe viitor

- **Data revizuirii:** Acest câmp permite de a urmări data când este revizuit fiecare parametru.
- **Revizuit / Aprobat:** Acest câmp permite persoanei desemnate să revizuiască și/sau să aprobe să aprobe fiecare cerință, lucru ce trebuie realizat înainte de a începe lucrul la cerința respectivă.

Șablon Specificații privind cerințele

Specificații privind cerințele pentru:

Număr sau cod	Cerință	Comentarii	Prioritate (MSCW)	Data revizuirii	Revizuit / Aprobat
---------------	---------	------------	-------------------	-----------------	--------------------

BR.3 Definiți și acordați prioritate cerințelor primului proiect

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE SPECIFICAȚII PRIVIND CERINȚELE

Specificații privind cerințele pentru: <i>Compania Tasty Tuna - Proiect de reducere a utilizării apei 01</i>					
Număr sau cod	Cerință	Comentarii	Prioritate (MSCW)	Data revizuirii	Revizuit / Aprobat
Req01	<i>Reduceți consumul de apă în procesul de decongelare la 3m3 per tonă de pește procesat</i>	<i>Prin metoda Lorenzo de decongelare s-a dovedit a atinge acest nivel de performanță de economisire a apei.</i>	<i>S</i>	<i>01/02/15</i>	<i>DI Tasty</i>
Req02	<i>Eliminați utilizarea apei în procesul de filetare.</i>	<i>„Filetarea” include toate etapele, de la sfârșitul decongelării și până la începutul procesului de conservare.</i>	<i>M</i>	<i>31/03/15</i>	<i>Dna Tuna</i>
Req03	<i>Strângeți > 80% din deșeurile organice solide din procesul de filetare pentru reprocesare.</i>	<i>A fost identificată piața pentru utilizarea măruntaielor și a resturilor de pește în produsele din făină de pește.</i>	<i>S</i>	<i>15/06/15</i>	<i>DI Tasty</i>
Req04	<i>Compatibilă cu ieșire produs de cel puțin 275 kg/oră</i>		<i>M</i>	<i>14/02/15</i>	<i>Dna Tuna</i>
Req05	<i>Necesitate de curățare mai mică de 0,5 persoane/ore per tură de 8 ore</i>	<i>Se referă la curățarea echipamentului de economisire a apei instalat (dacă există), nu la curățarea produsului din pește.</i>	<i>S</i>	<i>01/02/15</i>	<i>Dna Tuna</i>
Req06	<i>Cerință privind întreținerea de mai puțin de 0,5 persoane/ore pe săptămână.</i>	<i>Întreținerea trebuie efectuată de un agent necalificat.</i>	<i>M</i>	<i>14/02/15</i>	<i>DI Tasty</i>

BR.3 Definiți și acordați prioritate cerințelor primului proiect

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

UTILIZARE

TEHNOLOGII

Dacă ideea de inovație ce va fi abordată în timpul proiectului implică un element tehnologic semnificativ, atunci va fi util de a citi publicația însoțitoare „Tehnologii pentru ecoinovație” (UNEP, 2016), în care se oferă îndrumări privind dezvoltarea tehnologiei și transferul de tehnologie pentru ecoinovație.

MENȚINEȚI

PRIORITĂȚILE

Când se prioritizează cerințele, este important să fim disciplinați și să nu facem din fiecare cerință una „obligatorie”. Rețineți că pot exista termene limită pentru dezvoltarea și implementarea ideii de inovație și, de obicei, este mai bine să livrați la timp cu un set limitat de cerințe îndeplinite decât târziu cu mai multe cerințe îndeplinite.

PRIORITĂȚI ACTUALIZATE

REGULAT

Odată ce proiectul a fost lansat, prioritizarea cerințelor ar trebui actualizată în mod regulat.

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse:

- Metoda MoSCoW: Coley, P. 2012. „Prioritizarea MoSCoW” [online]. Disponibil la: <http://www.coleyconsulting.co.uk/moscow.htm>
- UNEP (2016). Tehnologii pentru ecoinovație. UNEP DTIE, Paris



Informații suplimentare în Suplimentele privind domeniul agroalimentar, industria substanțelor chimice și cea a metalelor

PASUL

Obțineți aprobarea conducerii cu privire al foaia de parcurs pentru implementare

ACTIVITĂȚI

BR.4

Prezentați CEO foaia
de parcurs pentru
implementare

PREZENTARE GENERALĂ

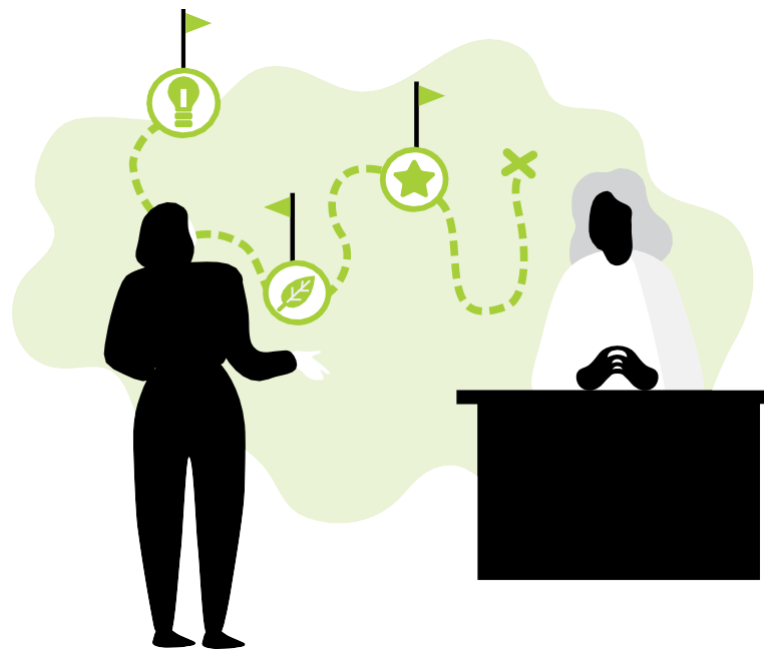
După generarea foii de parcurs, aveți acum un plan complet cum ar putea arăta viitorul ecoinovativ al companiei și cum ar putea fi realizat acesta. Prin urmare, acum este momentul să obțineți aprobarea finală a echipei de conducere, pentru a începe activitățile de implementare.

BR.4

Prezența CEO foaia de parcurs pentru implementare

Activitate complexă

Scopul acestei activități este de a prezenta CEO strategia de afaceri completă, modelul de afaceri și foaia de parcurs și de a obține aprobarea pentru a începe faza de IMPLEMENTARE.



INTRĂRI

- Noua strategie de afaceri din activitatea ST.14 *Prezența CEO noua strategie de afaceri.*
- Nou model de afaceri din activitatea BM.19 *Prezența CEO noul model de afaceri.*
- Foaia de parcurs pentru implementarea ecoinovației din activitatea BR.2 *Desfășurați un atelier de lucru privind foaia de parcurs cu contribuția partenerilor din lanțul valoric.*

PRODUSE

- Decizia CEO-ului cu privire la pașii următori. Acest produs nu este utilizat în altă parte, dar este necesar pentru a vă permite să treceți la faza IMPLEMENTARE.

BR.4 Prezențați CEO foaia de parcurs pentru implementare

Această prezentare oferă un rezumat al tuturor rezultatelor-cheie până în prezent și oferă CEO-ului și echipei de conducere posibilitatea de a revizui întregul plan de ecoinovație al companiei, ce se referă la strategia de afaceri, modelul de afaceri și foaia de parcurs a proiectelor prin care vor fi implementate strategia și modelul de afaceri. Mai jos se sugerează o structură pentru prezentare.

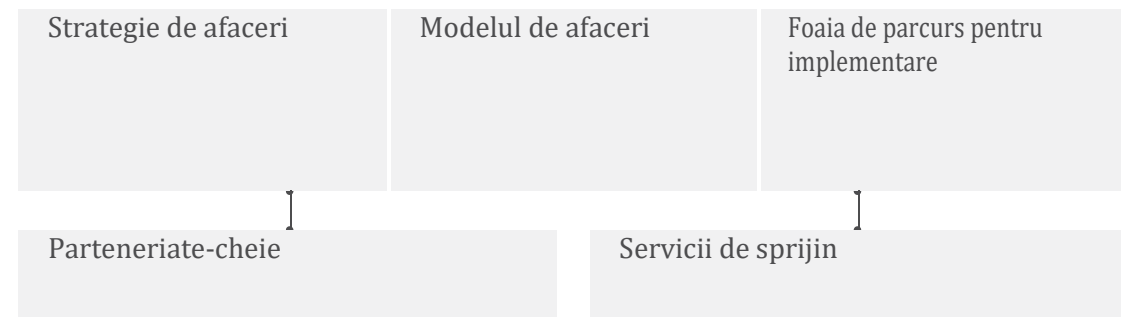
PAȘI DE URMAT

- Începeți prin a oferi un scurt memento privind strategia de afaceri și modelul de afaceri.
- Descrieți avantajele implementării strategiei și modelului de afaceri propuse, oferind cât mai multe detalii posibil despre beneficiile economice, de mediu și sociale. S-ar putea, de asemenea, să doriți să reamintiți echipei de conducere riscurile asumării unei abordări de afaceri obișnuite, subliniind unele dintre punctele-cheie legate de sustenabilitate și amenințările pe care le reprezintă pentru companie.
- Furnizați o prezentare generală a foii de parcurs pentru implementare pe care ați generat-o.
- Descrieți mai detaliat unele dintre primele proiecte de pe foaia de parcurs, inclusiv costurile probabile și perioada de rambursare, dacă sunt disponibile.
- Prezențați partenerii din lanțul valoric care vor fi implicați în activitățile de implementare și avantajele acestui parteneriat pentru ambele părți. Dacă v-ați întâlnit deja cu partenerul, vorbiți despre acordul la care ați ajuns cu privire la modul în care va funcționa proiectul.
- În cele din urmă, oferiți o imagine de ansamblu a serviciilor actuale pe care le puteți oferi pentru a sprijini activitățile de implementare.

Rezultatul întâlnirii poate fi una dintre următoarele decizii:

- Acordul de a continua – Foarte bine! Continuați cu faza *IMPLEMENTARE*.
- Solicitarea mai multor informații - Dacă există întrebări la care nu s-a răspuns după prezentare, este posibil să vi se solicite să reveniți la unii dintre pașii anteriori pentru a completa detaliile lipsă sau pentru a identifica dovezi în sprijinul ipotezelor-cheie. Este important să conveniți asupra unui termen pentru următoarea revizuire, pentru a evita blocarea proiectului.
- Pauză - Pot exista multe motive de ce compania ar putea considera că nu este pregătită să continue proiectul. Încercați să determinați exact care este situația actuală a companiei și de ce aceasta are rezerve față de proiect. Încercați să identificați modalități pentru a ajuta compania să ajungă într-o poziție ce i-ar permite să înceapă proiectul.
- Abandon – La această etapă, este puțin probabil ca compania să abandoneze ecoinovația în întregime, dar este posibil să prefere acum o altă idee. Încercați să vedeți ce a cauzat această schimbare în preferințe, înainte de a decide cum să procedați.

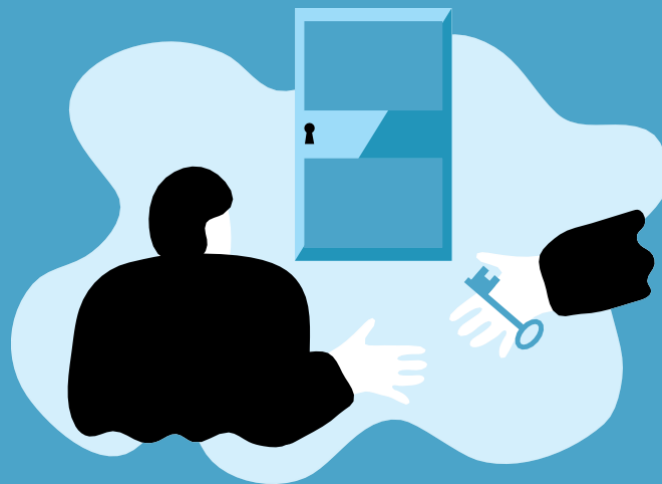
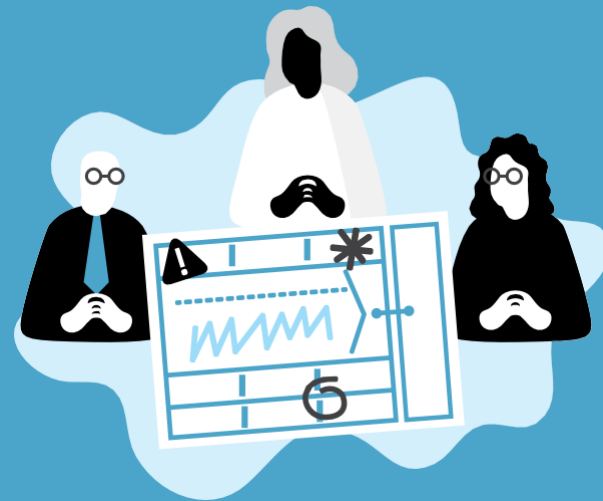
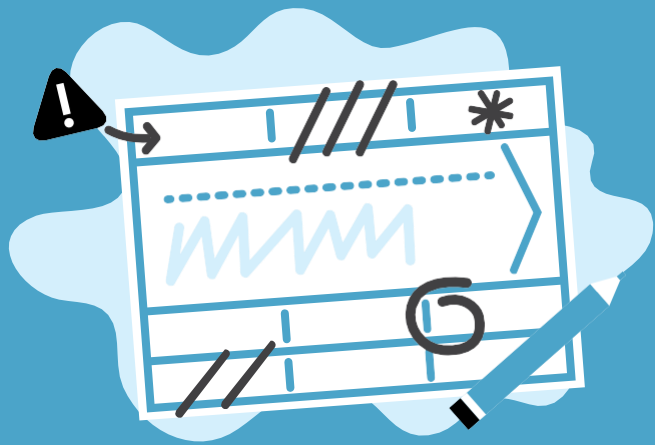
Șablon Prezentare a foii de parcurs



BR.4 Prezențați CEO foaia de parcurs pentru implementare

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE PREZENTARE A FOII DE PARCURS

Strategie de afaceri	Model de afaceri	Foaia de parcurs pentru implementare	
<ul style="list-style-type: none"> • Reducerea pierderilor de pește și a deșeurilor de pește va reduce costurile în lanțului valoric în ansamblu • Concentrarea pe linii de produse durabile va permite accesul la noi piețe de nișă • Colaborarea cu pescarii pentru a introduce metode de pescuit durabile va contribui la crearea de locuri de muncă și la îmbunătățirea securității aprovizionării cu pește pe termen lung • Introducerea liniilor de produse, altele decât cele de ton, va reduce presiunea asupra stocurilor de ton și va genera noi fluxuri de venituri • Reducerea ratei de rotație a angajaților și concentrarea asupra politicilor de lucru favorabile familiei va permite de a aborda echilibrul de gen în conducere, de a spori productivitatea și de a reduce costurile de recrutare • Creșterea vânzărilor la peste 1 milion \$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Profitul brut estimat de 160 000 \$ pe an, odată implementat complet • Îmbunătățește securitatea aprovizionării cu pește pentru prelucrare • Stimulent pentru pescari de a adopta metode de pescuit durabile și de a îmbunătăți condițiile de lucru pe vasele de pescuit • Taxele de membru pot fi investite în măsuri de economisire a energiei și reducere a deșeurilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea unei rețele de membri în domeniul pescuitului durabil va îmbunătăți relația cu pescarii și va fi un test timpuriu esențial pentru modelul de afaceri • Proiecte privind politicile favorabile familiei și de reducere a pierderilor de pește la fabrică vor permite de a demonstra angajamentele noastre față de îmbunătățirile legate de sustenabilitate • Introducerea mâncărurilor din pește, ce nu conțin ton, va constitui un test-cheie pentru acceptarea de către consumatori a noii game de produse 	
<p>Parteneri-cheie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trebuie să stabilim o colaborare cu Ministerul Pescuitului pentru a sprijini implementarea metodelor de pescuit durabile 		<p>Servicii de sprijin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviciul propus include trei zile pe săptămână prevăzute pentru managementul proiectului în primii trei ani 	



IMPLEMENTARE

Implementarea primului proiect pentru
ecoinovare ce va permite realizarea noii strategii
de afaceri și a noului model de afaceri

FAZA 5 — IM

IMPLEMENTARE

PREZENTARE GENERALĂ

Faza IMPLEMENTARE se concentrează pe planificarea și livrarea primului proiect de ecoinovare, în baza foii de parcurs. Deși ați putea avea experiență considerabilă în managementul proiectelor, atunci când este vorba de un proiect de ecoinovare există unele aspecte ce ar putea fi noi pentru Dvs. sau ar trebui să fie gestionate într-un mod diferit față de un proiect convențional. Pașii și activitățile din această fază oferă îndrumări privind gestionarea aspectelor-cheie ale unui proiect de ecoinovare.

PAȘI ȘI ACTIVITĂȚI

Creați un plan de proiect și obțineți aprobarea acestuia

Creați un plan de proiect
IM.1

Prezentați planul de proiect echipei de conducere

IM.2

Suțineți activitățile de implementare

Furnizați îndrumări și rezolvați problemele
IM.3



PASUL

Creați un plan de proiect și obțineți aprobarea acestuia

ACTIVITĂȚI

IM.1

Creați un plan de proiect

IM.2

Prezentați planul de proiect echipei de conducere

PREZENTARE GENERALĂ

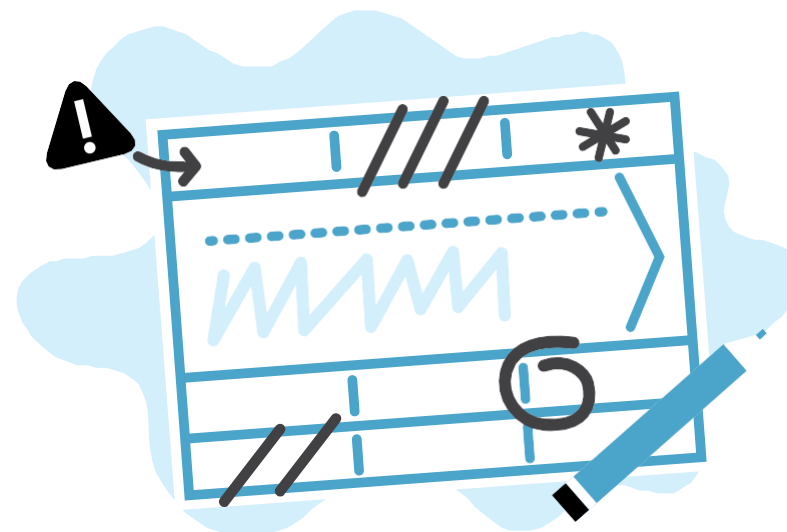
Principala contribuție a furnizorului de servicii la această etapă constă în crearea unui plan de proiect pentru primul proiect de ecoinovare. Acest plan trebuie aprobat de către echipa de conducere, înainte să înceapă lucrările. Odată ce proiectul este lansat și se desfășoară, Dvs. urmează să interveniți cu îndrumări legate de management, pentru a menține buna derulare a proiectului. Sunt oferite unele sfaturi cu privire la acest subiect, ce acoperă unele dintre aspectele cele mai problematice de susținere a unui proiect de ecoinovare.

IM.1

Creați un plan de proiect

Activitate simplă

Scopul acestei activități este de a crea un plan de proiect pentru primul proiect de ecoinovare.



INTRĂRI

- Domeniul de aplicare și cerințele prioritare pentru primul proiect de ecoinovare, din activitatea BR.3
Definiți și ierarhizați cerințele primului proiect în funcție de priorități.

PRODUSE

- Un plan detaliat pentru primul proiect de ecoinovare, utilizat pentru activitatea IM.2 *Prezentați planul de proiect echipei de conducere.*

IM.1 Creați un plan de proiect

Scopul creării unui plan de proiect pentru primul proiect de ecoinovare este de a asigura faptul că acesta se desfășoară bine și eficient. Prin crearea unui plan clar, veți evita îngrijorarea echipei de conducere, care ar putea solicita să revizuiască și să semneze planul înainte de a permite începerea lucrărilor.

Pentru a vă ajuta să creați un plan de proiect, mai jos este furnizat șablonul „Proiect Canvas”, deși unele companii ar putea solicita să utilizați șablon lor de planificare a proiectului. Indiferent de șablonul pe care îl utilizați, întrebările-cheie la care trebuie să reflectați sunt descrise mai jos.

PAȘI DE URMAT

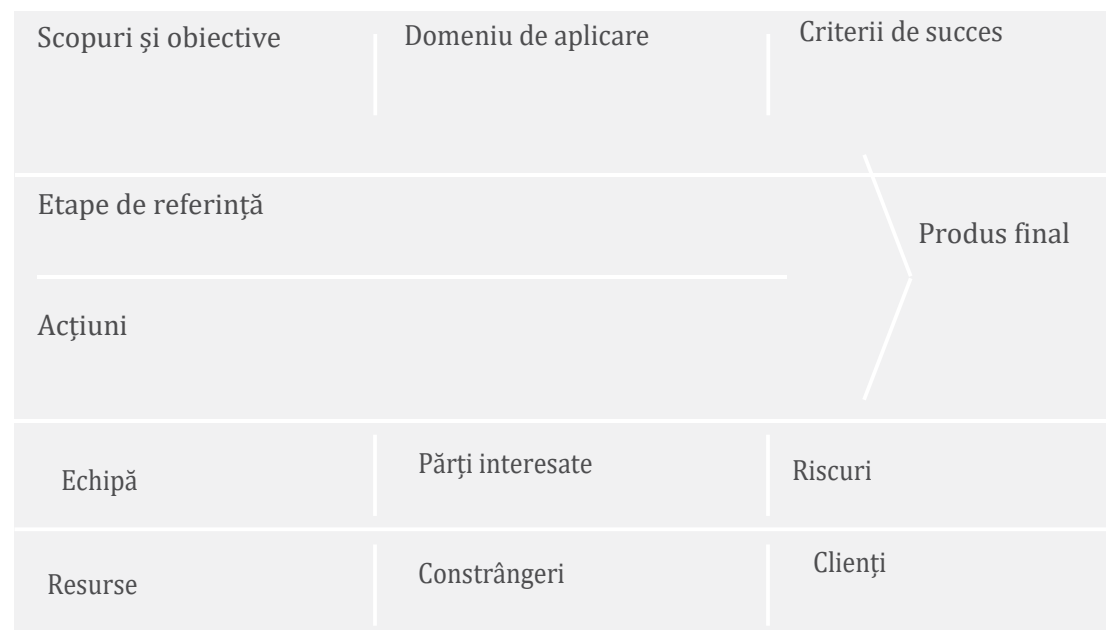
Întrebări de abordat în cadrul planului de proiect:

- Care sunt scopurile și obiectivele proiectului?** Trebuie furnizată o definiție clară a scopurilor și obiectivelor pentru a asigura că compania înțelege ce trebuie să se realizeze în cadrul proiectului și cum va ști dacă implementarea a avut succes. Scopurile și obiectivele ar trebui să fie în concordanță cu domeniul de aplicare al proiectului, aprobat împreună cu echipa de conducere în cadrul activității „Prezentare CEO a foii de parcurs de implementare”. De exemplu, scopul unui proiect poate fi o mai bună înțelegere a unei noi tehnologii, reducând astfel riscul tehnic la angajarea lansării unui nou produs ce încorporează noi tehnologii. În acest sens, obiectivul proiectului poate fi crearea unui prototip al produsului. De asemenea, un produs prototip poate fi utilizat pentru a colecta feedback de la clienți, pentru a analiza cum va fi acceptat produsul pe piață și pentru a reduce riscul comercial. În această secțiune a planului ar trebui, de asemenea, să se explice succint modul în care proiectul va contribui la

implementarea noului model de afaceri și la atingerea obiectivelor strategice.

- Care va fi produsul final al proiectului?** Beneficiile de sustenabilitate ale proiectului ar fi trebuit să fie identificate în faza ELABORAȚI O FOAIE DE PARCURS. La această etapă, este important să înțelegem care trebuie de fapt să fie produsul pentru a realiza aceste beneficii. În unele cazuri, s-ar putea ca domeniul de aplicare al proiectului să nu se extindă la realizarea ideii complete de inovație. Dacă scopul proiectului este de a crea o soluție parțială, ca un punct de plecare pentru soluția completă, planul trebuie să identifice în mod clar limitările referitoare la

Șablon Proiect Canvas



IM.1 Creați un plan de proiect

rezultatele proiectului în ceea ce privește soluția completă, adică „Scopul final este de a implementa o procedură de proiectare pentru sustenabilitate în toate echipele de proiectare. În acest proiect, domeniul de aplicare este limitat la implementarea procedurii cu o singură echipă de proiectare”.

3. **Ce resurse sunt necesare pentru finalizarea proiectului?** Evaluarea costului și a efortului de implementare a noului model de afaceri (descrisă în activitatea *BM.16 Evaluați costurile*) ar fi trebuit să identifice principalele costuri pentru companie pentru implementarea ideii de inovație, dar ar trebui să se facă unele eforturi pentru a enumera resursele necesare, inclusiv bugetul, personalul, echipamentele. Ar trebui să se acorde o atenție deosebită resurselor ce nu sunt disponibile în prezent (de ex., instituții pentru testare) și modul în care acestea ar putea fi obținute (de ex., se va lucra cu universitatea locală).
4. **Cine ar trebui să fie implicat în proiect?** Ar trebui să se ia în considerare abilitățile și cunoștințele ce vor avea o importanță deosebită pentru proiect. Din păcate, este posibil ca persoanele cele mai experimentate din cadrul companiei să nu poată participa la proiect, deoarece joacă adesea un rol foarte important în activitățile zilnice ale companiei și, prin urmare, nu pot fi desemnați să participe la un proiect de ecoinovare. Cu toate acestea, este important de a primi contribuții de la aceste persoane cu experiență, implicându-le ca părți interesate în proiect sau ca mentor pentru membrii mai tineri ai echipei de proiect. Dacă este posibil, în echipa de proiect ar trebui să fie un echilibru de gen.
5. **Care sunt implicațiile pentru alte părți ale companiei și partenerii din lanțul valoric?** Proiectul de ecoinovare selectat se poate concentra pe unul sau două blocuri de modele de afaceri particulare, dar este important de a lua în considerare posibilele implicații pentru celelalte blocuri. În special, ar putea fi adaptată propunerea de proiect pentru a genera beneficii extinse pentru întreaga companie sau pentru partenerii din lanțul valoric?
6. **Cum va fi gestionat proiectul?** Planul de proiect trebuie să sugereze modul în care va fi gestionat proiectul. Ar trebui să se prezinte clar:
 - Cine este responsabil în cele din urmă pentru succesul proiectului?
 - Când și cum vor fi raportate progresele proiectului?
 - Se va derula proiectul împreună cu activitățile zilnice sau va fi implementat de o echipă separată?
 - Ce acțiuni vor fi întreprinse dacă proiectul nu progresează conform planului?
7. **Cum va fi gestionat riscul?** Registrul riscurilor ce a fost completat inițial în faza STABILIREA MODELULUI DE AFACERI, ar trebui revizuit și actualizat periodic ca instrument de gestionare a riscurilor.

IM.1 Creați un plan de proiect

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PROIECT CANVAS

Scopuri si obiective <i>Reducerea cu 25% a pierderilor de pește per tonă procesată la fabrică</i>		Domeniu de aplicare <i>Toate procesele de la intrare mărfuri la ieșire. Durata 12 luni.</i>		Criterii de succes <i>Țintă atinsă de 25% reducere timp de 12 luni și cu un buget de 10 000\$</i>	
Etape de referință					Produs final - Date de referință - Raport succint privind subproiectele finalizate și rezultatele - Raport privind bugetul utilizat
Luna 3 <i>Identificare surse de pierderi</i>	Luna 6 <i>Finalizare primul subproiect</i>	Luna 9 <i>Finalizare primul subproiect</i>	Luna 11 <i>Finalizare primul subproiect</i>	Luna 12 <i>Examinarea rezultatelor</i>	
Acțiuni					
- Înregistrare date de bază - Bilanț masic la intrare și ieșire la fiecare pas al procesului pentru a identifica sursele majore de pierderi - Generare idei de reducere a pierderilor pentru primele trei surse de pierderi - Selectare soluții pentru implementarea și actualizarea planului de proiect	- Aprobare buget pentru primul subproiect - Informații conducerea despre activitățile subproiectului și programul de implementare - Implementați primul subproiect	- Aprobare buget pentru al doilea subproiect - Informații conducerea despre activitățile subproiectului și programul de implementare - Implementați al doilea subproiect	- Aprobare buget pentru al treilea subproiect - Informații conducerea despre activitățile subproiectului și programul de implementare - Implementați al treilea subproiect	- Efectuați bilanțul masic la intrare și ieșire la fiecare pas al procesului - Comparați cu datele de bază	
Echipa - Manager de producție - Furnizor servicii (o zi/săptămână)		Părți interesate - Lucrătorii la producție - Echipa de conducere		Clienți - Echipa de conducere	
Resurse - Buget 10 000\$ - O linie de producție		Constrângeri - Personalul nu va accepta schimbări în practicile		Riscuri - Personalul nu va accepta schimbări în practicile	
inclusiv, lucrători două ore pe săptămână pentru testarea proceselor noi		de lucru - Utilizarea unui produs substandard pt a reduce deșeurile		de lucru - Utilizarea unui produs substandard pt a reduce deșeurile	

IM.1 Creați un plan de proiect

INFORMAȚII GENERALE

Referințe și resurse

Șablon de proiect:

- Dezvoltat de Project Canvas la <http://www.projectcanvas.dk/>

→ Mai multe informații în Suplementul privind industria metalelor

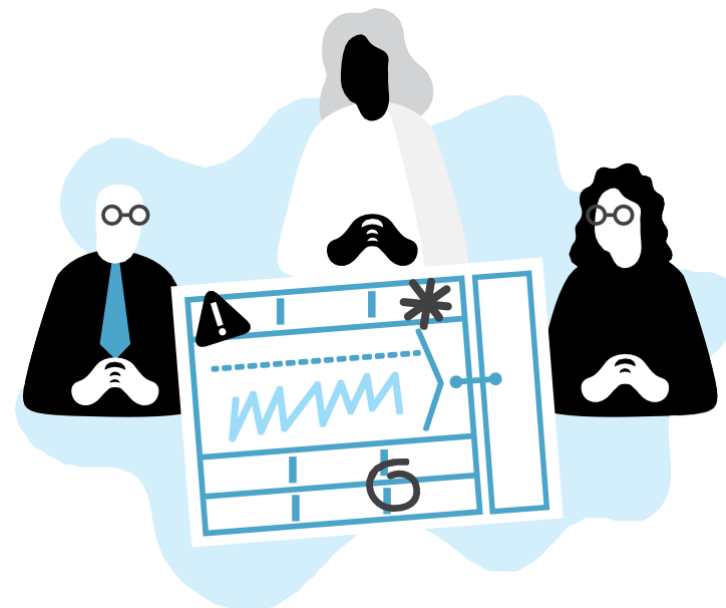


IM.2

Prezentați planul de proiect echipei de conducere

Activitate complexă

Scopul acestei activități este de a prezenta planul de proiect echipei de conducere și de a răspunde la orice feedback, înainte de a continua cu primul proiect de ecoinovare.



INTRĂRI

- Domeniul de aplicare și cerințele ierarhizate în funcție de prioritate pentru primul proiect de ecoinovare, din activitatea *BR.3 Definiți și ierarhizați cerințele primului proiect în funcție de prioritate*.
- Un plan detaliat pentru primul proiect de ecoinovare, din activitatea *IM.1 Creați un plan de proiect*.

PRODUSE

- Aprobarea planului de proiect de către echipa de conducere. Acest produs nu este utilizat în altă parte, dar poate fi necesar pentru a vă permite să continuați cu primul proiect de ecoinovare.

IM.2 Prezențați planul de proiect echipei de conducere

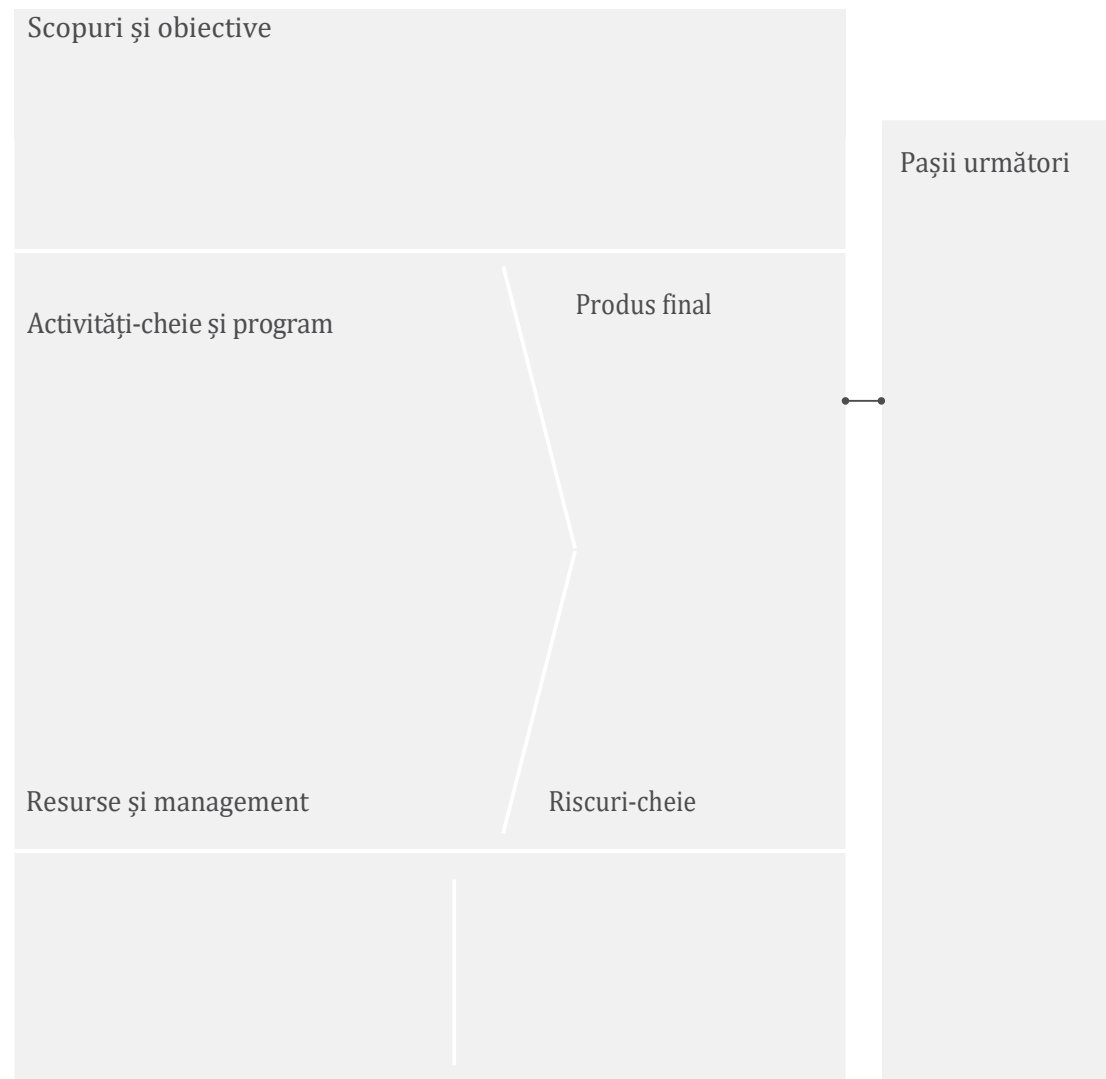
În funcție de companie, la această etapă poate fi necesar să prezentați planul de proiect ca să obțineți aprobarea echipei de conducere pentru a continua sau pentru a obține resurse (interne sau externe). Deja în timpul fazei *ELABORAȚI FOAIA DE PARCURS*, echipa de conducere ar fi fost de acord în principiu să continue proiectul. Prin urmare, scopul acestei prezentări nu este de a convinge echipa de conducere despre potențialele beneficii de afaceri ale primului proiect de ecoinovare, ci de a o convinge că există un plan realist, care să ofere beneficiile de afaceri promise. Această prezentare se va baza în mare parte pe planul de proiect și pe lucrările pregătitoare anterioare. Mai jos sunt prezentate indicații cu privire la ceea ce trebuie inclus în prezentare.

PAȘI DE URMAT

Subiecte sugerate pentru a fi incluse în prezentarea planului de proiect:

- **Scopurile și obiectivele proiectului** - în special, dacă s-a schimbat ceva de la faza *ELABORAȚI FOAIA DE PARCURS*?
- **Produsul final și program** - dacă produsul final este un produs nou (sau prototip), s-ar putea să doriți să creați un prospect de marketing de o pagină unde veți descrie caracteristicile și beneficiile produsului pentru a ajuta echipa de conducere să înțeleagă ce reprezintă produsul și cum ar fi comercializat utilizatorului.
- **Activitățile-cheie** - ce trebuie realizat pentru a finaliza cu succes proiectul?
- **Riscurile-cheie** - ce ar putea merge prost și ce faceți pentru a atenua aceste riscuri. Registrul riscurilor creat în timpul fazei *STABILIREA MODELULUI DE AFACERI* ar trebui revizuit și actualizat în acest scop.

Șablon Prezentare a proiectului



IM.2 Prezențați planul de proiect echipei de conducere

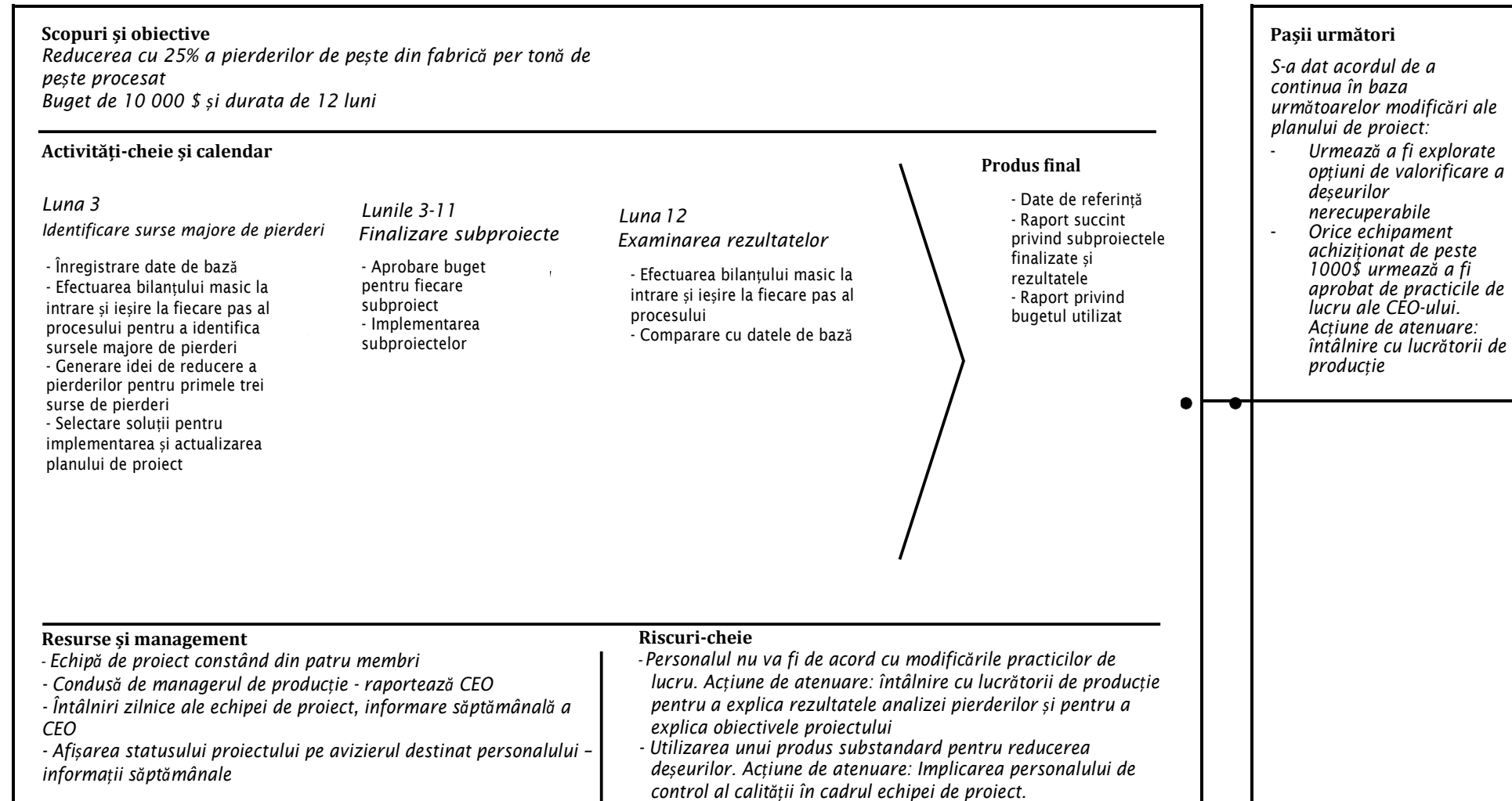
- **Resurse și management** - ce resurse sunt necesare și cum va fi gestionat proiectul.
- **Următorii pași** - dacă proiectul este aprobat, care vor fi primele acțiuni întreprinse.

Rezultatul reuniunii va fi probabil una dintre următoarele decizii:

- **Acord de a continua** - Foarte bine! Continuați cu activitățile prezentate în secțiunea „Pași următori” din prezentare.
- **Solicitarea mai multor informații** - Dacă există întrebări la care nu s-a răspuns după prezentare, este posibil să vi se solicite să reveniți la unii dintre pașii anteriori pentru a completa detalii lipsă sau pentru a identifica dovezi în sprijinul ipotezelor-cheie. Este important să conveniți asupra unui termen pentru următoarea revizuire, pentru a evita blocarea proiectului.
- **Pauză** - Pot exista multe motive de ce compania ar putea considera că nu este pregătită să continue proiectul. Încercați să determinați exact care este situația actuală a companiei și de ce aceasta are rezerve față de proiect. Încercați să identificați modalități pentru a ajuta compania să ajungă într-o poziție ce i-ar permite să înceapă proiectul.
- **Abandon** - La această etapă, este puțin probabil ca compania să abandoneze ecoinovația în întregime, dar este posibil să prefere acum o altă idee. Încercați să vedeți ce a cauzat această schimbare în preferințe, înainte de a decide cum veți proceda.

IM.2 Prezențați planul de proiect echipei de conducere

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE PREZENTARE A PROIECTULUI





PASUL

Sușțineți activitățile de implementare

ACTIVITĂȚI

IM.3

Furnizați îndrumări și rezolvați problemele

PREZENTARE GENERALĂ

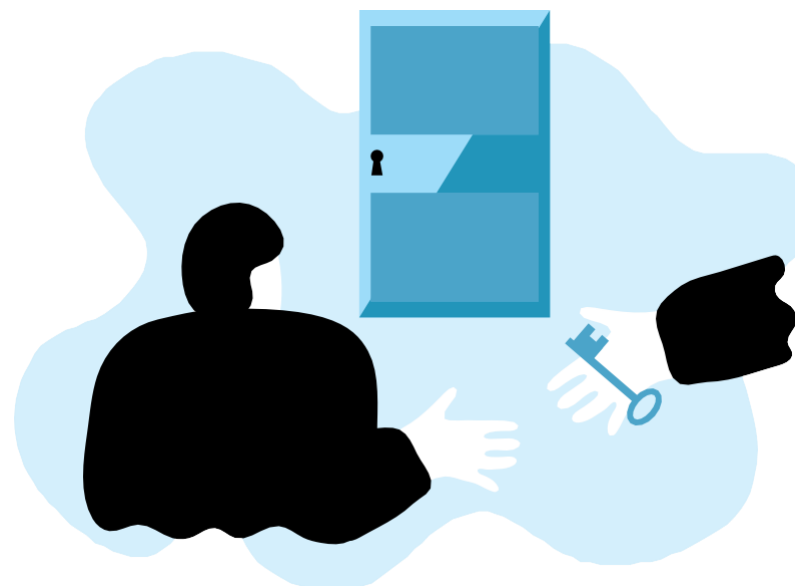
În timpul finalizării primului proiect de ecoinovare, sprijinul și îndrumarea pe care le oferiți va depinde de natura rolului Dvs. în proiect. Unele companii vor avea nevoie ca Dvs. să acționați zilnic ca manager de proiect și să aveți întreaga responsabilitate pentru implementarea proiectului. Alte companii își vor desemna propriul manager de proiect și vor recurge la serviciile Dvs. pentru a asigura monitorizarea, mentoratul și soluționarea problemelor. Indiferent de rolul Dvs., este important să asigurați ca primul proiect de ecoinovare să fie finalizat cu succes.

IM.3

Furnizați îndrumări și rezolvați problemele

Necesită dialog

Scopul acestei activități este de a oferi companiei îndrumări și sprijin pentru rezolvarea problemelor în timpul realizării primului proiect de ecoinovare.



INTRĂRI

- Un plan detaliat pentru primul proiect de ecoinovare, din activitatea IM.1 *Creați un plan de proiect.*

PRODUSE

- Primul proiect de ecoinovare finalizat cu succes, utilizat pentru Faza REVIZUIRE, la pasul *Analizați performanța primului proiect de ecoinovare.*

IM.3 Furnizați îndrumări și rezolvați problemele

Multe dintre lucrurile pe care le puteți face pentru a sprijini primul proiect de ecoinovare vor fi similare cu cele din proiectele obișnuite de inovare, însă există în cadrul unui proiect de ecoinovare și unele aspecte ce necesită o atenție specială. În această activitate se evidențiază unele dintre aceste probleme și se oferă îndrumări cu privire la modul de abordare a acestora.

PAȘI DE URMAT

Precizarea responsabilităților

La începutul unui proiect de ecoinovare, este important să vă asigurați că responsabilitățile și sarcinile asumate sunt clare. Acest lucru va permite de a obține angajamentul din partea membrilor echipei de proiect. Întrucât ecoinovația va implica activități noi, uneori neplanificate, poate fi dificil la începutul de proiect de a aloca toate sarcinile personalului relevant. Cu toate acestea, ar trebui să solicitați sprijin permanent din partea persoanei responsabile din cadrul companiei pentru a coordona și monitoriza progresul proiectului. În funcție de situație, este posibil ca Dvs., în calitate de furnizor de servicii, să preluați rolul de manager de proiect. De asemenea, CEO poate numi un manager de proiect din rândul personalului. Oricare este cazul, un aspect-cheie al rolului de manager de proiect este de a asigura că sarcinile sunt alocate persoanelor, care, la rândul lor, își asumă responsabilitatea să asigure că sarcina este finalizată la timp și în conformitate cu specificațiile. În cazul în care un proiect se încadrează în două sau mai multe unități diferite din cadrul unei organizații (de ex., „producție” și „marketing”), este deosebit de important să se asigure că responsabilitățile și canalele de raportare sunt clar delimitate pentru a evita ca proiectul „să se piardă” între unități.

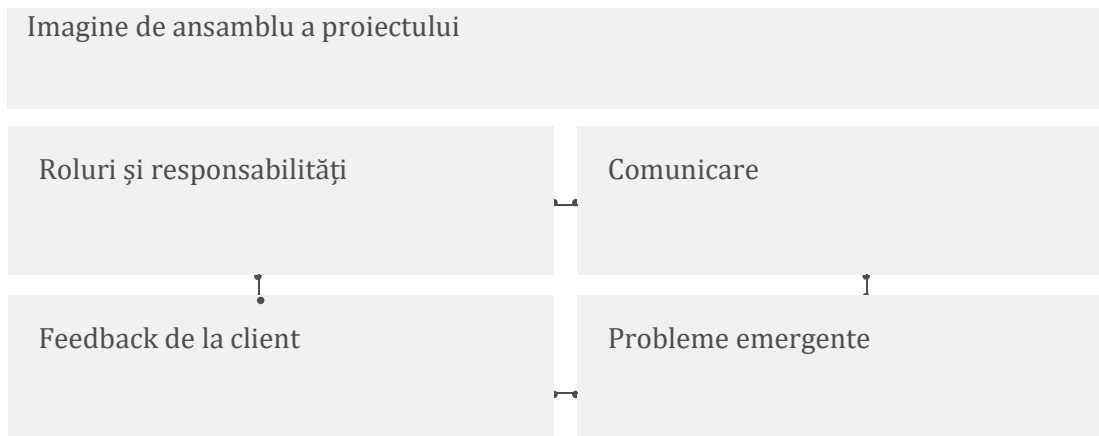
Stabilirea unor modalități de comunicare

Comunicarea este un alt aspect important al unui proiect de ecoinovare, în care managerul de proiect va juca un rol important. Acesta din urmă

ar trebui să acționeze ca un punct focal central pentru proiect și să aducă la cunoștința tuturor că, dacă apar întrebări, comentarii sau îngrijorări cu privire la proiect, atunci managerul de proiect ar trebui să fie prima persoană cu care se va discuta. Acest lucru este valabil atât pentru partenerii interni, cât și pentru cei externi (de ex., atunci când în proiect sunt implicați furnizori sau centre de cercetare). Alte modalități de promovare a unei bune comunicări includ:

- Plasarea unui panou de anunțuri al proiectului – Aici ar trebui să fie oferite informații-cheie despre proiect, cum ar fi scopurile și obiectivele proiectului, cine este implicat, cum pot contribui alte persoane etc. Acest avizier ar trebui să fie folosit pentru a afișa asupra căror activități lucrează fiecare membru al echipei și care este progresul înregistrat. Este important ca aceste informații să fie actualizate în mod regulat, astfel încât panoul de anunțuri să fie urmărit, iar sursele de informații despre proiect trebuie să fie credibile și să fie actualizate.

Șablon Implementare a proiectului



IM.3 Furnizați îndrumări și rezolvați problemele

- Organizați întâlniri periodice privind progresul - Dacă membrii echipei de proiect lucrează la diferite sarcini, poate fi util să organizați întâlniri periodice privind progresul (o dată la două săptămâni, de exemplu) în cadrul cărora persoană responsabilă de o sarcină va raporta progresul cu privire la această sarcină. Nu va fi implicat fiecare membru al echipei, ci doar persoanele responsabile de anumite sarcini. Pentru a asigura că întâlnirile sunt scurte și eficiente, încercați să stabiliți o serie de întrebări simple la care vor răspunde persoanele respective atunci când vor raporta. De exemplu:
 - Ce progrese s-au înregistrat?
 - Ce a mers bine?
 - Ce probleme au fost întâmpinate?
 - Ce am putea face pentru a îmbunătăți performanța?
- Organizați briefinguri deschise – Este probabil ca o mare parte din activitatea de ecoinovare din cadrul companiei să fi fost realizată până în prezent de Dvs., în calitate de furnizor de servicii, în discuție cu echipa de conducere. Prin urmare, lansarea proiectului este o bună oportunitate de a organiza o sesiune de informare la care poate participa orice persoană din cadrul companiei pentru a afla despre proiect și a pune întrebări. Astfel de sesiuni de informare nu ar trebui să fie obligatorii, altfel pot atrage costuri semnificative pentru companie. De asemenea, pot fi organizate sesiuni de informare suplimentare după fiecare din etapele-cheie, pentru a ține la curent părțile interesate.

Obțineți feedback regulat

Obținerea feedbackului este strâns legată de comunicări. În cadrul proiectelor ce vizează dezvoltarea unui produs nou, în echipa de proiect ar trebui să existe o persoană care să acționeze ca reprezentant al clientului (numit uneori „Vocea clientului”). Persoana respectivă ar trebui să primească periodic actualizări și demonstrații,

astfel încât să poată oferi feedback. Este important de a obține acest feedback cât mai curând posibil, pentru a putea face modificările necesare înainte de finalizarea lucrărilor ulterioare, ceea ce poate îngreuna modificările, acestea devenind și considerabil mai costisitoare. Pentru a obține feedback timpuriu, programul de dezvoltare a produsului ar trebui să acorde, la începutul proiectului, prioritate finalizării caracteristicilor-cheie, chiar dacă reprezentantului clientului i se vor prezenta soluții parțiale, ca acesta să poată oferi feedback cu privire la caracteristicile soluției complete. Organizarea periodică a unor întâlniri de „demonstrație” (de ex., bilunar sau lunar) cu reprezentantul clientului pentru a colecta feedback, comportă, de asemenea, un avantaj deoarece constituie etape mai mici ce pot permite echipei de proiect să se concentreze și o motivează.

Rezolvați rapid problemele

Pe parcursul unui proiect de ecoinovare, este posibil să întâmpinați unele probleme. Gândirea creativă poate permite de a depăși aceste probleme rapid și eficient. Pentru a încuraja rezolvarea creativă a problemelor, puteți ajuta echipa să aplice instrumente structurate de rezolvare a problemelor. O activitate ce vă poate ajuta în acest sens este aplicarea *șablonului 9 Windows on the World*. Acest șablon a fost prezentat în activitatea *BM.7 Generați idei tehnice cu privire la propunerea de valoare* pentru a sprijini generarea de idei, dar acesta se potrivește și pentru abordarea problemelor tehnice. Consultați activitatea *BM.7 Generați idei tehnice cu privire la propunerea de valoare* pentru a revedea instrucțiunile cum poate fi aplicat *șablonul 9 Windows on the World*. Dacă în cadrul companiei nu poate fi găsită o soluție, poate fi necesar să vă adresați unor parteneri externi pentru a găsi niște idei. De exemplu:

- Furnizorii dispun adesea de o mulțime de cunoștințe tehnice despre produsele lor, ce ar putea fi utile.

IM.3 Furnizați îndrumări și rezolvați problemele

- Asociațiile comerciale vă pot ajuta să stabiliți contacte cu alte companii care se confruntă cu aceeași problemă ca și Dvs., astfel încât puteți lucra la o soluție comună.
- Detaiștii ar putea să vă ofere mai multe informații despre obiceiurile de cumpărare ale clienților sau să vă ajute să discutați direct cu utilizatorii finali.

Aveți în vedere imaginea de ansamblu

În cele din urmă, în timpul fazei *IMPLEMENTARE*, furnizorul de servicii trebuie să asigure că echipa de proiect ține cont în continuu de imaginea de ansamblu la care contribuie proiectul. De exemplu, se iau decizii în concordanță cu modelul de afaceri și strategia de afaceri ce au fost stabilite? Are proiectul un impact pozitiv asupra problemelor sociale ale companiei, cum ar fi egalitatea de gen? Ce alte domenii operaționale ale companiei vor fi afectate de acest proiect? Ce am învățat și acum punem la îndoială ipotezele pe care le-am lansat înainte de începerea proiectului? Scopul este de a găsi un echilibru și a ne concentra pe finalizarea proiectului cât mai rapid și eficient posibil, dar și de a nu pierde oportunitățile ce ar putea apărea pentru a spori valoarea de afaceri a proiectului, fără a adopta o viziunea prea „îngustă”. Este o provocare dificilă, dar nu uitați că după finalizarea proiectului va fi întreprinsă o revizuire cuprinzătoare a proiectului, care este descrisă la faza *REVIZUIRE*.

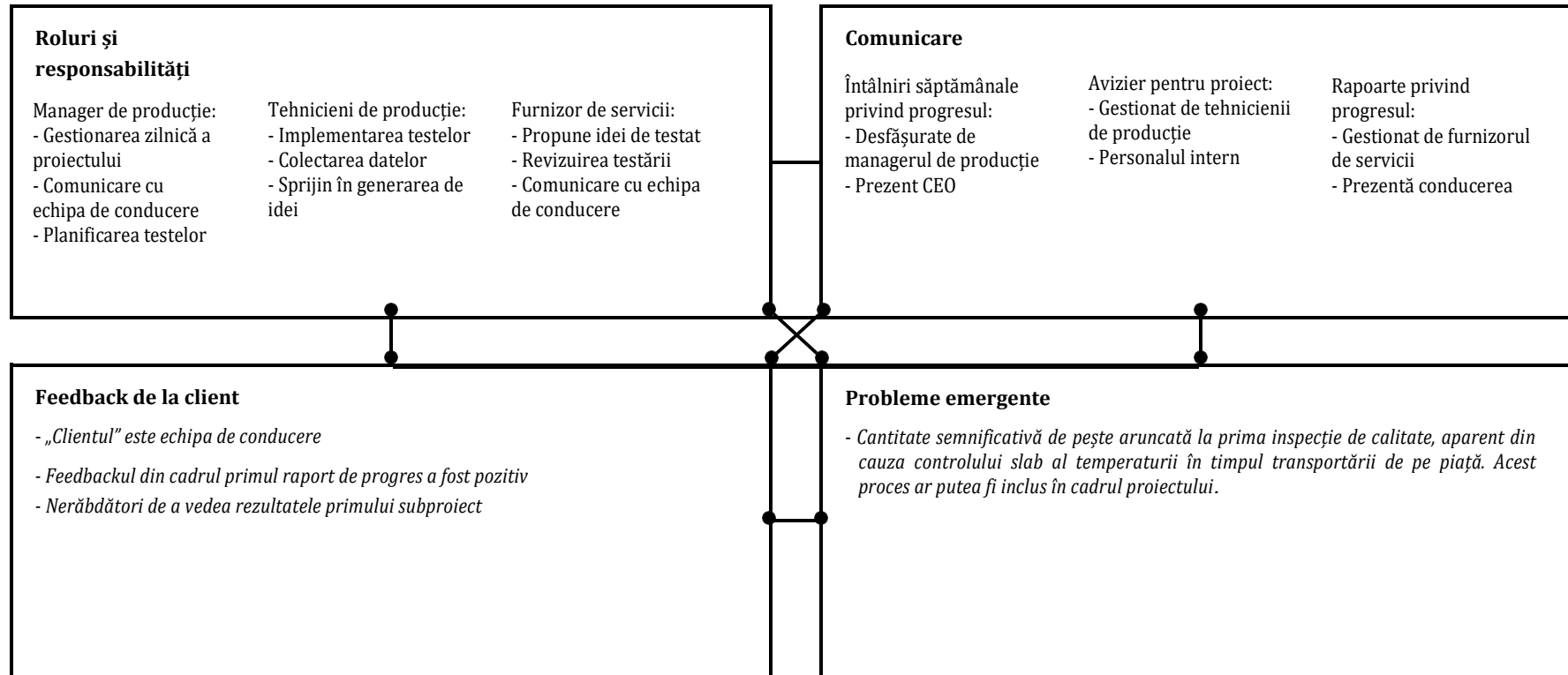


IM.3 Furnizați îndrumări și rezolvați problemele

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI

Imagine de ansamblu a proiectului

- Ce impact are reducerea pierderilor de pește în fabrică asupra lanțului valoric în ansamblu? Se reduce captura de pește? Scade prețul la ton?
- Cum este perceput proiectul de către personal? Ajută la instituirea unei culturi a ecoinovației? Ce impact este redus?



IM.3 Furnizați îndrumări și rezolvați problemele

SFATURI ȘI RECOMANDĂRI

OBȚINEȚI SPRIJINUL

CEO

Sprijinul explicit al CEO este adesea un factor important pentru succesul proiectelor mari. Prin urmare, rugați CEO să facă o declarație către toți angajații la începutul proiectului pentru a ajuta la lansarea activităților practice de ecoinovație, în care va spune de ce compania urmărește o strategie ecoinovatoare și cum va contribui acest prim proiect la implementarea strategiei respective.

→ Informații suplimentare în
Suplimentele privind domeniul
agroalimentar și industria metalelor





it be free for?

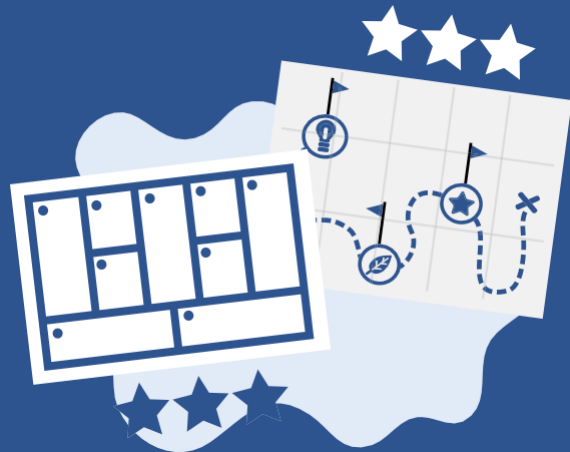
it wouldn't be run efficiently if TOTALLY free.

It should be free for people who would otherwise be driving (legally blind, etc.)

Buses were made free in Chapel Hill and they ran ok. And they ran ok since no build up with papers. Would be interesting to see free bus routes here and riding increase.

Disables - Services - Bus Bill

↑ the bus lines. Buses brought to bus & Chapel Hill. Buses would benefit, maybe not here, and at bus on city.



REVIZUIRE

Examinați performanța primului proiect
de ecoinovare și actualizați planurile pentru viitor

FAZA 6 — BM

REVIZUIRE

PREZENTARE GENERALĂ

La această etapă, atât Dvs., în calitate de furnizor de servicii, cât și compania, ar trebui să dispuneți de experiență și cunoștințe considerabile cu privire la ecoinovație. Este timpul să revizuim rezultatele primului proiect de ecoinovare și să stabilim dacă foaia de parcurs și modelul curent de afaceri oferă performanța economică dorită și se află în continuare în concordanță cu strategia de afaceri. Prin urmare, faza REVIZUIRE constă din doi pași de bază, activitatea de revizuire și planificarea următoarelor etape.

PAȘI ȘI ACTIVITĂȚI

Analizați performanța primului proiect de ecoinovare

Desfășurați un atelier de analiză a proiectului

RE.1

Efectuați o analiză personală

RE.2

Examinați modelul de afaceri și foaia de parcurs și conveniți asupra următorilor pași

Examinați modelul de afaceri și foaia de parcurs

RE.3

Prezentați CEO concluziile analizei și conveniți asupra următorilor pași

RE.4



PASUL

Analizați performanța primului proiect de ecoinovare

ACTIVITĂȚI

RE.1

Desfășurați un atelier de analiză a proiectului

RE.2

Efectuați o analiză personală

PREZENTARE GENERALĂ

După ce ați finalizat primul proiect de ecoinovare, este bine să revizuiți performanța acestuia. Acest lucru poate fi realizat în cadrul unui atelier de lucru, desfășurat în acest scop. De asemenea, este bine să examinați performanța personală în calitate de furnizor de servicii, pentru a reflecta cum ați putea să vă îmbunătățiți activitatea și care ar fi alte piețe spre care v-ați putea direcționa serviciile.

RE.1

Desfășurați un atelier de analiză a proiectului

Activitate complexă

Scopul acestei activități este de a analiza performanța proiectului și de a vedea cum ar putea fi implementate mai eficient și mai eficace viitoarele proiecte.



INTRĂRI

- Rezultatele primului proiect de ecoinovare.

PRODUSE

- Scurt raport în care se vor descrie rezultatele analizei efectuate
- Cinci acțiuni ce ar putea fi implementate pentru a îmbunătăți performanța viitoarelor proiecte.

Aceste produse sunt utilizate în activitatea RE.2 Efectuați o analiză personală și RE.3 Examinați modelul de afaceri și foaia de parcurs.

RE.1 Desfășurați un atelier de analiză a proiectului

Analiza proiectului ar trebui să se concentreze pe performanța acestuia, rezultatele obținute și modul în care viitoarele proiecte ar putea fi îmbunătățite. În cele din urmă, încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

- Au fost realizate obiectivele propuse în cadrul proiectului?
- Ce beneficii mai extinse au fost generate de proiect (de ex., cunoștințe și abilități noi, parteneriate noi, egalitate de gen îmbunătățită sau beneficii pentru marcă și relații cu publicul)?
- Cum ar putea fi gestionate în alt mod proiectele viitoare pentru a obține rezultate mai reușite, mai eficiente și mai rentabile?

Puteți colecta eficient informațiile necesare pentru a răspunde la aceste trei întrebări în cadrul unui atelier de analiză a proiectului. Mai jos se sugerează cum poate fi desfășurat un astfel de atelier. Dacă personalul relevant nu poate participa la atelier, va trebui să efectuați Dvs. analiza respectivă, iar constatările și concluziile urmează a fi validate de către persoana responsabilă din cadrul companiei.

PAȘI DE URMAT

1. Revizuirea planificării atelierului

Dacă nu ați făcut deja acest lucru, solicitați permisiunea CEO de a efectua atelierul de analiză a proiectului. Explicați CEO că scopul atelierului de lucru respectiv este de a determina rezultatele și beneficiile proiectului și de a identifica modalități de îmbunătățire a performanței viitoarelor proiecte de ecoinovare.

Decideți cu privire la domeniul de aplicare al analizei respective în ceea ce privește perioada de timp analizată, ce aspecte ale proiectului vor fi acoperite și cine va fi consultat în timpul analizei proiectului. Dacă partenerii din lanțul valoric au fost implicați în proiect, ar putea fi util să obțineți feedbackul acestora în cadrul

procesul de analiză. Feedbackul de la parteneri va fi deosebit de important, dacă aceștia vor fi implicați în proiecte ulterioare incluse în foaia de parcurs. Deoarece Dvs. va trebui să asigurați că partenerii sunt mulțumiți de beneficiile de afaceri pe care le obțin din activitățile de ecoinovare și sunt motivați în continuare să participe la acestea.

Feedbackul și ideile de îmbunătățire vizând toate aspectele proiectului sunt binevenite, totuși poate fi util să vă concentrați atenția asupra unuia sau două aspecte-cheie. De exemplu, dacă scopul proiectului a fost de a elabora un ambalaj mai durabil, analiza s-ar putea axa pe procesul de dezvoltare a tehnologiei și comunicarea în unitatea de producție, personalul de proiectare și cel de marketing.

Încercați să finalizați analiza proiectului la scurt timp după finalizarea acestuia, când membrii echipei de proiect vor putea încă să-și mai amintească detaliile proiectului. Cu toate acestea, trebuie să treacă un pic de timp pentru ca rezultatele proiectului să devină clare. De exemplu, dacă proiectul a vizat dezvoltarea unei soluții de ambalare mai durabile, poate fi necesar să așteptați 3-6 luni pentru a obține datele despre vânzarea produsului pentru a putea evalua dacă consumatorii au acceptat ambalajul nou.

Adunați și revizuiți documentația proiectului, cum ar fi specificațiile privind cerințele și Registrul riscurilor. Colectați, de asemenea, dovezi ale rezultatelor și beneficiilor proiectului, de ex., date ce arată o reducere a consumului de energie în cadrul proceselor de producție ca urmare a introducerii unui nou proces de producție.

Decideți cine ar trebui să participe la atelierul de analiză a proiectului. Este bine ca liderii de echipă să se implice în analiză proiectului, deoarece ar trebui să aibă o imagine de ansamblu bună asupra activităților finalizate și asupra problemelor întâmpinate.

RE.1 Desfășurați un atelier de analiză a proiectului

Prezența membrilor echipei de conducere poate împiedica unii participanți să ofere o analiză critică și onestă a proiectului și, prin urmare, ar trebui evitată. Încercați să asigurați participarea la atelier a unui grup echilibrat pe dimensiunea de gen.

Pregătiți un formular de analiză ce va include cel mult 10 întrebări despre aspectele-cheie ale proiectului, pe care ați dori să-l examinați. Trimiteți fiecărui participant o copie a formularului de analiză ca să o completeze înainte de atelier. Unele întrebări generice de bază sunt:

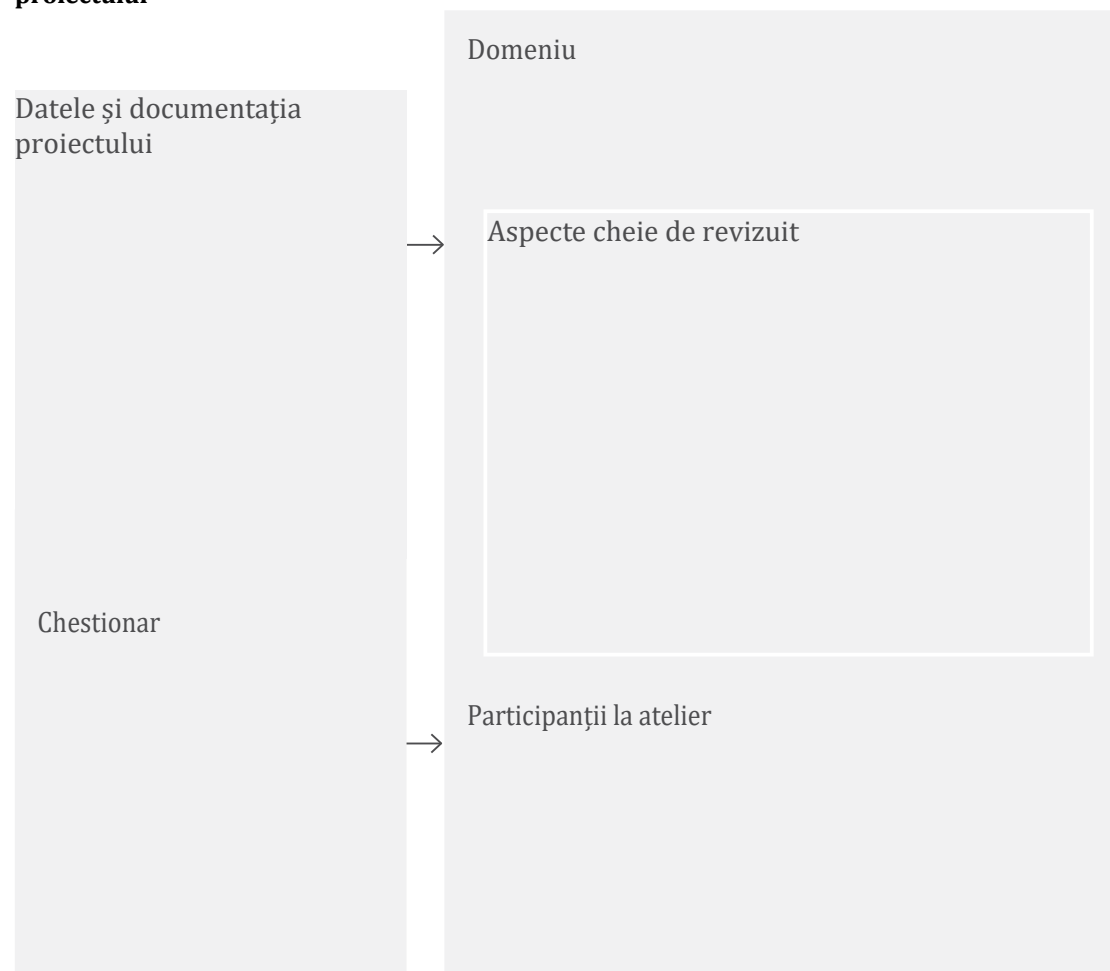
- Au fost realizate obiectivele propuse în cadrul proiectului?
- Ce a funcționat bine în cadrul proiectului?
- Ce provocări ați întâmpinat în cadrul proiectului?
- Ce ar fi putut fi realizat altfel?
- Ce beneficii mai extinse a generat proiectul, depășind domeniul său de aplicare? (de ex., cunoștințe și abilități noi, parteneriate noi, egalitate de gen îmbunătățită sau beneficii privind marca și relațiile publice)?
- Ce ai învățat din participarea la acest proiect?

Încercați să elaborați propriile întrebări, mai specifice, pentru a fi incluse în formularul de analiză. Rugați participanții să vină la atelier cu formularele de analiză completate.

2. Desfășurarea atelierului de analiză a proiectului

Explicați mai întâi că scopul acestei analize este de a determina rezultatele și beneficiile proiectului și de a identifica modalități de îmbunătățire a performanței viitoarelor proiecte de ecoinovare. Rugați participanții să fie deschiși, sinceri și obiectivi atunci când furnizează

Șablon pentru Analiza proiectului



RE.1 Desfășurați un atelier de analiză a proiectului

feedback. De asemenea, poate fi util de a ruga participanții să se concentreze pe criticarea procesului, și nu asupra persoanelor.

Rugați fiecare participant să citească pe rând câte unul dintre punctele de vedere pe care le-au exprimat în formularul de analiză a proiectului. Discutați un pic fiecare punct, continuați pentru a aborda toate punctele de vedere exprimate, astfel încât să aveți posibilitatea să le auziți pe toate. Continuați până toate punctele au fost abordate.

În baza aspectelor abordate în cadrul discuțiilor, rugați participanții să enumere primele cinci acțiuni care, consideră ei, ar trebui întreprinse pentru a îmbunătăți performanța proiectelor viitoare și notați-le.

3. Raportarea rezultatelor analizei proiectului

Pentru a asigura că concluziile analizei sunt înregistrate și luate în considerare, este important să rezumăm concluziile atelierului de analiză într-un raport succint. Aici ar trebui să se explice domeniul de aplicare al raportului, să se descrie activitatea atelierului de analiză și să se menționeze acțiunile recomandate pentru a îmbunătăți performanța proiectelor viitoare.

Un aspect asupra căruia ar fi bine de reflectat este modul în care beneficiile proiectului ar putea fi îmbunătățite. De exemplu, dacă este lansat un nou produs ecoinovator, ar trebui compania să solicite acum o etichetă ecologică pentru acest produs? Există un sistem de premii pentru inovații în produse durabile pe care să o puteți introduce? Există alte părți ale companiei ce ar putea beneficia de ceea ce s-a realizat în cadrul proiectului respectiv? Aceste tip de acțiuni de monitorizare ar trebui menționate în raport pentru a fi discutate la examinarea foii de parcurs și a modelului de afaceri.

Odată ce raportul de analiză a proiectului este gata, organizați o scurtă întâlnire cu CEO și echipa de conducere pentru a prezenta un rezumat al acestui raport. Această prezentare poate fi integrată la începutul analizei foii de parcurs și a strategiei, descrise în activitatea RE.3 *Examinați modelului de afaceri și foaia de parcurs.*

➤ Mai multe informații în Suplimentul privind industria metalelor.

RE.1 Desfășurați un atelier de analiză a proiectului

STUDIU DE CAZ EXEMPLU DE ANALIZĂ A PROIECTULUI

Datele și documentația proiectului

- Bilanțul masic al procesului finalizat în luna a 12-a arată o reducere cu 28% a pierderilor de pește comparativ cu datele de referință.
- Raportul privind bugetul proiectului arată că din bugetul de 10 000 \$ au fost cheltuiți 8500 \$
- Concluzie - proiectul și-a atins principalele obiective

Analiza chestionarului

- Și-a atins proiectul obiectivul „Reducerea pierderilor de pește din fabrică cu 25% în decurs de 12 luni”?
- Ar fi putut fi realizată o reducere mai mare a pierderilor de pește? Dacă da, cum?
- A contribuit proiectul la promovarea unei culturi a ecoinovației în cadrul companiei?
- Ce alte beneficii a adus proiectul?
- A avut proiectul vreun impact negativ asupra Tasty Tuna?
- Au abordat subproiectele cele mai importante surse ce stau la baza pierderii peștelui la fabrică?
- Procesul de generare a ideilor pentru reducerea pierderilor a fost finalizat într-un mod minuțios și sistematic?
- Au existat și alte idei pe care credeți că merită să le implementați?
- Care a fost cel mai dificil aspect al proiectului?
- Cum ar putea fi îmbunătățită implementarea viitoarelor proiecte?

Domeniu de aplicare

- Limitare a domeniului de aplicare pentru excluderea celui de-al treilea sub-proiect, deoarece acesta nu a fost implementat pe deplin
- Chestionarul de analiză va fi trimis tuturor lucrătorilor de producție, echipei de proiect și managerului de calitate

Aspecte-cheie de revizuit

- Rezultatele și impactul pozitiv ale proiectului – generarea unor date convingătoare ce pot fi prezentate echipei de conducere
- Procesul de generare a ideilor - a fost eficient procesul de generare a ideilor?
- Învățare - Cum am putea îmbunătăți viitoarele proiecte?

Participanții la atelier

- Lucrători de producție x2
- Lideri de echipă din producție
- Director de producție
- Tehnicienii de producție x2
- Manager de calitate

Trauma

-Bad thoughts ✓
Good thoughts.

RE.2

Efectuați o analiză personală

Activitate simplă

Scopul acestei activități este de a vă examina propriile performanțe în calitate de furnizor de servicii și de a identifica alte piețe ce ar putea beneficia de serviciile Dvs.



INTRĂRI

- Rezultatele primului proiect de ecoinovare.
- Raport succint ce descrie rezultatele șablonului Analiză a proiectului din activitatea RE.1 *Desfășurați un atelier de analiză a proiectului.*

PRODUSE

- Cinci acțiuni pe care le puteți întreprinde pentru a vă îmbunătăți performanța în sprijinul viitoarelor proiecte de ecoinovare
- Idei privind noi piețe ce ar putea beneficia de serviciile Dvs. Acest produs nu este utilizat în altă parte, dar va contribui la îmbunătățirea viitoarelor activități de ecoinovare.

RE.2 Efectuați o analiză personală

Analiza precedentă s-a concentrat pe beneficiile pentru companie și ce a câștigat aceasta. Ar trebui să vă alocați timp pentru a vă examina și propria performanță, ceea ce ați învățat și care ar trebui să fie pașii următori.

PAȘI DE URMAT

1. Puneți-vă următoarele întrebări:
 - Ce am învățat?
 - Ce a constituit o provocare pentru mine?
 - Ce aş putea face altfel în viitoarele proiecte?
 - Ce am învățat?
 - Există alte piețe unde aş putea oferi serviciile mele de ecoinovație?
2. Încercați să generați cinci acțiuni pe care le puteți face pentru a vă îmbunătăți performanța pentru viitoarele proiecte de ecoinovare.
3. Dacă ați identificat potențiale piețe noi pentru serviciile Dvs. de ecoinovație, acest lucru va implica revenirea la faza PREGĂTIRE pentru a evalua atractivitatea pieței și a înțelege piața respectivă.

→ Mai multe informații în Suplimentul privind industria metalelor

Șablon Examinare personală

Ce am făcut bine?	Ce a constituit o provocare?	Feedback de la alte persoane
Ce am învățat?	Ce aş putea face altfel în viitoarele proiecte?	

Există alte piețe-țintă pentru serviciile mele de ecoinovație?

RE.2 Efectuați o analiză personală

STUDIU DE CAZ EXEMPLU ANALIZĂ PERSONALĂ

Ce am făcut bine?

- Întâlniri săptămânale productive cu CEO
- Am ajutat la generarea unei game largi de idei de îmbunătățire – unele dintre care ar putea fi implementate într-un alt proiect pe viitor
- Am generat date de bază bune și am reușit să demonstrez îmbunătățirile realizate într-un mod ferm

Ce am învățat?

- Atunci când apar probleme ce creează un conflict între obiectivele proiectului și activitatea cotidiană a companiei, este necesară contribuția timpurie a CEO pentru a decide prioritățile și care este cel mai bun mod de a soluționa situația.
- Abordarea preocupărilor personalului este cheia succesului oricărui proiect
- Lucrătorii de producție pot fi o sursă excelentă de idei, atunci când li se oferă șansa de a participa la rezolvarea problemelor

Ce a constituit o provocare?

- Gestionarea problemelor legate de controlul calității
- Nu poate fi continuat al treilea subproiect din cauza costului de capital ridicat al instalațiilor de digestie anaerobă
- Lucru cu lucrători de producție care se opuneau implementării noilor practici

Ce aș putea face altfel în viitoarele proiecte?

- Voi urma o instruire cu privire la gestionarea schimbărilor
- Să obțin chiar de la începutul procesului cifre estimative privind costurile tehnologiei, pentru a evita pierderea de timp cu tehnologia prea scumpă pentru buget
- În timpul planificării proiectului, să încerc să identific surse potențiale de conflict intern
- Când apar conflicte interne, voi solicita sfaturi de la CEO
- Voi include în afișul proiectului o descriere clară a beneficiilor pentru personalul operațional

Feedback de la alte persoane

- CEO impresionat de rezultatele obținute în decurs de 12 luni
- Managerul de producție ar dori să delege responsabilitatea pentru studii tehnice de fezabilitate în proiecte viitoare, deoarece acestea necesită o atenție dedicată
- Lucrătorii de producție au fost încântați să fie implicați în activități de rezolvare a problemelor

Există alte piețe-țintă pentru serviciile mele de ecoinovatie?

Au fost identificate provocări foarte similare în alte companii de prelucrare a alimentelor - trebuie să investighez în continuare aceste oportunități

PASUL

Examinați modelul de afaceri și foaia de parcurs și conveniți asupra următorilor pași

ACTIVITĂȚI

RE.3

Examinați modelul de afaceri și foaia de parcurs

RE.4

Prezentați CEO concluziile analizei și conveniți asupra pașilor următori

PREZENTARE GENERALĂ

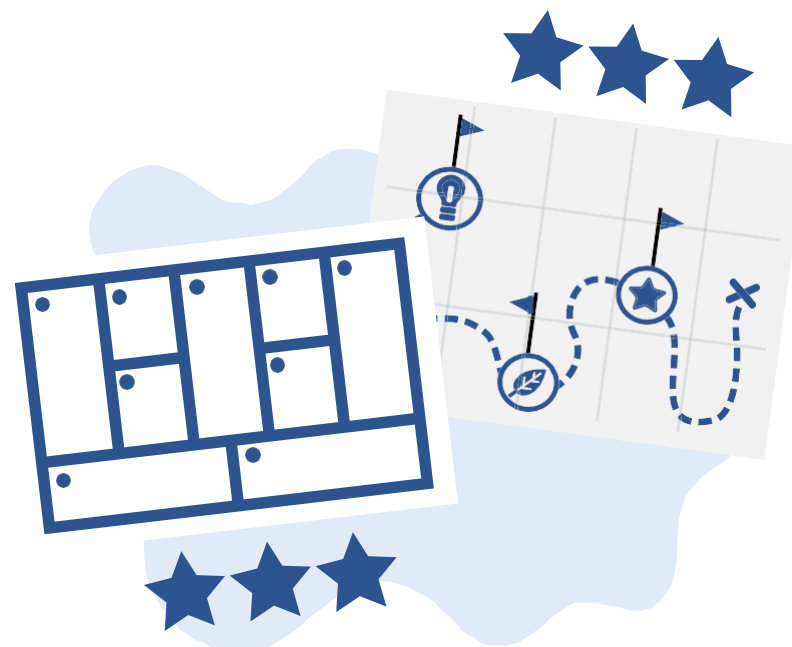
În timpul primului proiect de ecoinovare, ați aflat probabil multe despre nevoile pieței, tendințele pieței, capacitatea de inovare a companiei și disponibilitatea lanțului de aprovizionare de a participa la proiecte. S-ar putea să se fi produs și noi evoluții în domenii precum tehnologia, prețul la energie și produsele de bază sau în legislație. De asemenea, ați aflat probabil ce aspecte ale modelului de afaceri funcționează bine și care dintre acestea necesită a fi revizuite. Prin urmare, acum este momentul potrivit pentru a revizui și actualiza modelul de afaceri și foaia de parcurs.

RE.3

Examinați modelul de afaceri și foaia de parcurs

Necesită dialog

Scopul acestei activități este de a revizui modelul de afaceri și foaia de parcurs, apoi de a efectua orice schimbări necesare în baza a ceea ce ați învățat în timpul primului proiect de ecoinovare.



INTRĂRI

- Rezultatele primului proiect de ecoinovare.
- Raport succint ce descrie rezultatele *șablonului Analiză a proiectului* din activitatea RE.1 *Desfășurați un atelier de analiză a proiectului*.
- Cinci acțiuni ce ar putea fi implementate pentru a îmbunătăți performanța viitoarelor proiecte din activitatea RE.2 *Efectuați o analiză personală*.

PRODUSE

- O propunere cu modificări ale modelului de afaceri și a foii de parcurs sau confirmarea faptului că nu sunt necesare modificări, utilizată în activitatea RE.4 *Prezentați CEO concluziile analizei și conveniți asupra următorilor pași*.

RE.3 Examinați modelul de afaceri și foaia de parcurs

Șablonul Examinare a modelului de afaceri și a foii de parcurs poate fi completat într-o mare măsură independent. Apoi puteți prezenta CEO concluziile și recomandările Dvs., precum și echipei de conducere. Mai jos sunt abordate activitățile-cheie din cadrul acestei analize. Rețineți că se pune accentul pe foaia de parcurs și pe modelul de afaceri, deoarece strategia generală nu ar trebui să fie actualizată în mod regulat, deși pot fi necesare uneori mici ajustări ale strategiei și ale obiectivelor.

PAȘI DE URMAT

Activități-cheie ce trebuie realizate în cadrul examinării modelului de afaceri și a foii de parcurs:

- Revedeți recomandările din *șablonul Analiză a proiectului* și vedeți dacă există implicații pentru modelul de afaceri sau

foaia de parcurs? De exemplu, este nevoie de instruire suplimentară pe teme precum gândire bazată pe ciclul de viață înainte de a continua cu următorul proiect? A fost abordată lipsa de implicare din partea furnizorilor ca o problemă și, dacă da, ce s-ar putea face pentru a o soluționa?

- Examinați modelul de afaceri și încercați să evaluați:
 - Există informații noi pentru a consolida sau slăbi încrederea în validitatea modelului de afaceri? În special, care a fost răspunsul concurenților? Cum se adaptează aceștia? Apar noi amenințări din partea concurenților? Dacă vă îngrijorează validitatea modelului de afaceri, atunci trebuie să recomandați companiei să revizuiască faza **STABILIREA MODELULUI DE AFACERI** pentru a aborda problemele respective.
 - Ce progrese au fost realizate în timpul ultimului proiect cu privire la punctele-cheie legate de sustenabilitate, identificate în cadrul evaluării aprofundate?

- Au fost identificate noi lacune de performanță pe parcursul desfășurării proiectului? Dacă da,

încercați să generați noi idei de proiect pentru a elimina aceste lacune și adăugați-le în foaia de parcurs.

- Examinați foaia de parcurs și decideți:
 - Există informații noi pentru a consolida sau nu cazul și pentru a completa orice articol din foaia de parcurs? Eliminați toate articolele ce nu mai sunt importante sau relevante.
 - Există idei noi ce ar trebui adăugate în foaia de parcurs? Unde ar trebui să se încadreze?
 - Mai este încă valabilă ordinea articolelor din foaia de parcurs? Dacă nu, ce schimbări ar trebui ar trebui efectuate?
 - Ce idei sau combinație de idei din foaia de parcurs ar constitui un viitor proiect logic pentru companie?

> Mai mult informații în Suplimentul privind industria chimică și cea a metalelor

RE.3 Examinați modelul de afaceri și foaia de parcurs

Model Examinare a modelului de afaceri și a foii de parcurs



RE.3 Examinăți modelul de afaceri și foaia de parcurs

STUDIU DE CAZ EXEMPLU EXAMINARE A MODELULUI DE AFACERI ȘI A FOII DE PARCURS

Rezultatele examinării proiectului

- Furnizorul de servicii și personalul-cheie al companiei ar trebui să urmeze o instruire cu privire la gestionarea schimbărilor

Valabilitatea modelului de afaceri

- Pescarii sunt dispuși să discute despre reducerea pierderilor de pește în lanțul valoric. Acest lucru sugerează că vor fi dispuși să se angajeze și în alte subiecte legate de sustenabilitate
- Concurenții au încercat să recruteze personalul-cheie de producție pentru a afla mai multe despre modalitățile de a reduce pierderile de pește

Progrese în ceea ce privește punctele-cheie legate de sustenabilitate

- Reducerea cu 28% a pierderilor de pește la fabrică. Aceasta reprezintă o proporție semnificativă din pierderile de pește din lanțul valoric global.

Decalaje de performanță

- Nu s-au identificat

Valabilitatea foii de parcurs

- A fost identificat un depozit frigorific deficitar în timpul transportării de la piață la fabrică, acesta fiind o sursă majoră de pierdere a peștelui. Prin urmare, este necesar de a finaliza proiectul „Reducerea pierderilor de pește în lanțul valoric”

Ideii noi pentru foaia de parcurs

- Poate fi necesar un proiect specific privind pierderile de pește în timpul transportului

Ordine foaia de parcurs

- Sugestie de a finaliza „Reducerea pierderilor de pește în lanțul valoric” înainte de „Pescuit durabil 1”, deoarece va genera economii de costuri pentru pescari, ce pot fi investite în proiectele de pescuit durabil

Următorul proiect pentru companie

- Reducerea pierderilor de pește din lanțul valoric propusă ca următorul proiect, deoarece va genera economii de costuri pentru pescari, ce pot fi investite în proiecte de pescuit durabil

RE.4

Prezentați CEO concluziile analizei și conveniți asupra următorilor pași

Activitate complexă

Scopul acestei activități este de a prezenta concluziile activităților de analiză și de a conveni cu CEO cu privire la următoarea fază a implementării ecoinovației.



INTRĂRI

- O propunere de modificare a modelului de afaceri și a foii de parcurs sau confirmarea faptului că nu sunt necesare modificări, din activitatea RE.3
Examinați modelul de afaceri și foaia de parcurs.

PRODUSE

- Decizia CEO cu privire la pașii următori.

Produsul nu este utilizat în altă parte, dar este necesar pentru a vă permite să treceți la următoarea fază de implementare a ecoinovației cu compania.

RE.4 Prezențați CEO concluziile analizei și conveniți asupra următorilor pași

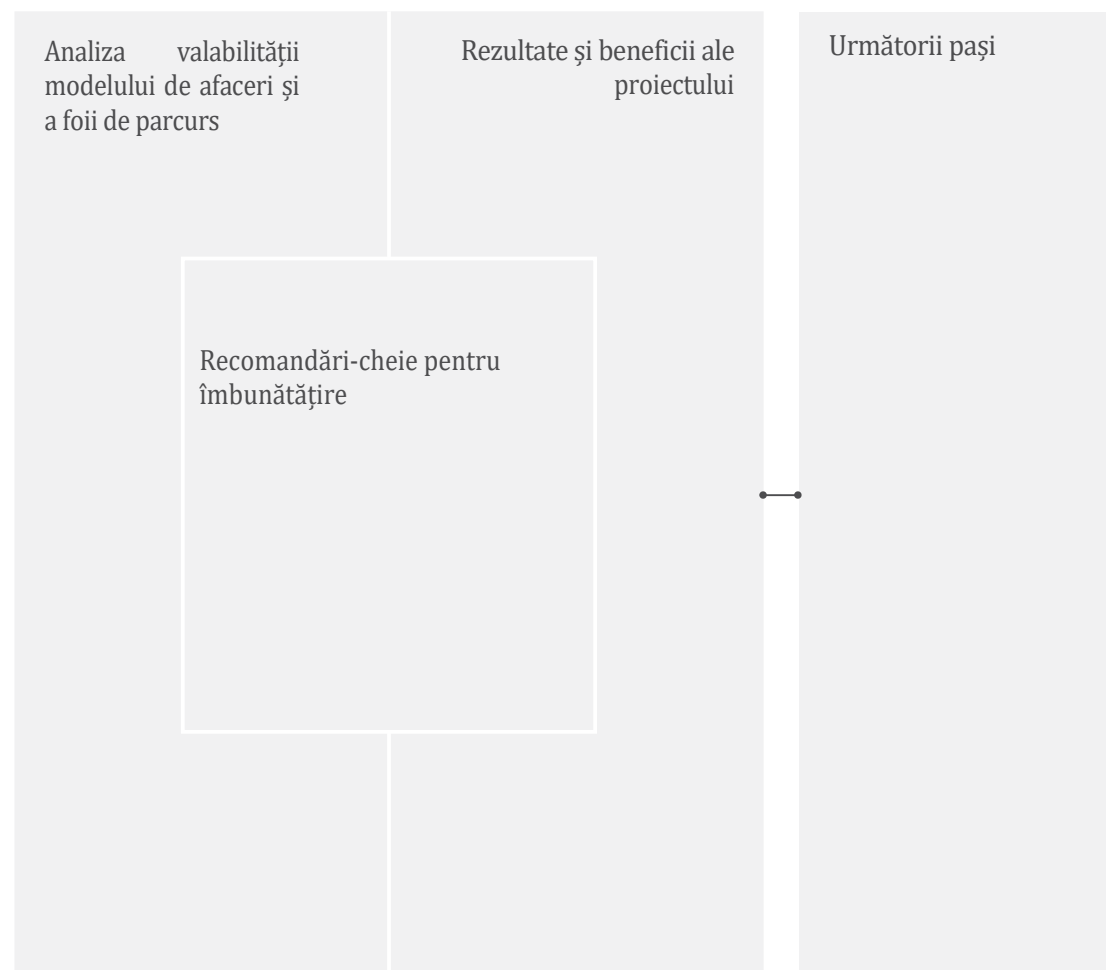
Activitatea finală este de a prezenta recomandările Dvs. CEO și echipei de conducere. Mai jos sunt furnizate îndrumări cu privire la ceea ce puteți include în această prezentare.

PAȘI DE URMAT

Subiecte sugerate pentru a fi incluse în prezentarea pentru CEO:

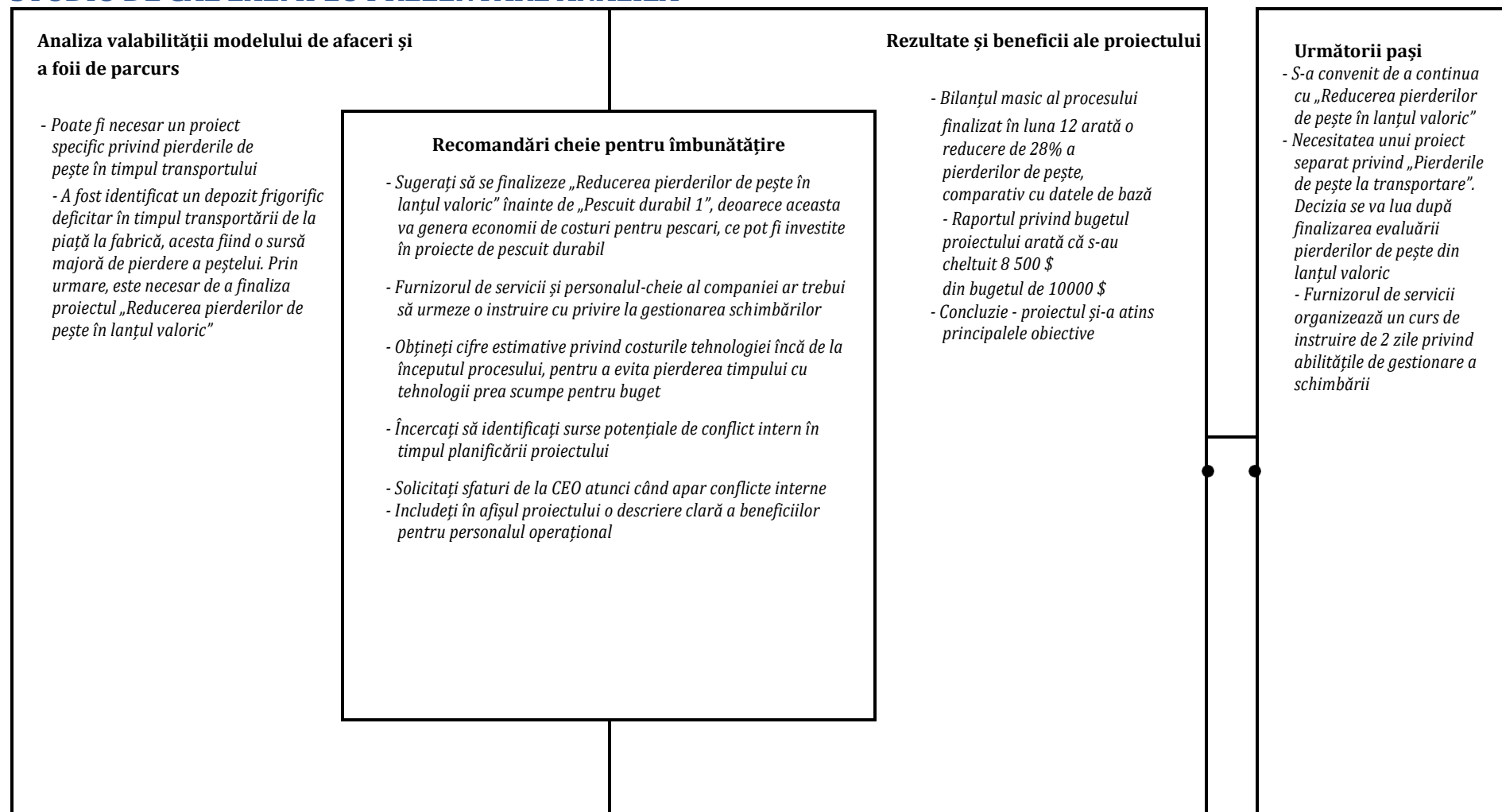
- Un rezumat al analizei proiectului, subliniind rezultatele proiectului și beneficiile obținute.
- Primele cinci acțiuni recomandate pentru îmbunătățirea performanței proiectelor de ecoinovare, ce au reieșit din atelierul de analiză a proiectului.
- Analiza Dvs. privind valabilitatea modelului de afaceri și a foii de parcurs.
- Recomandarea Dvs. pentru următorii pași, indiferent dacă se trece la următorul proiect din foaia de parcurs sau la revizuirea unor faze anterioare ale procesului, pentru a aborda orice probleme apărute în legătură cu modelul de afaceri sau foaia de parcurs

Șablon Prezentare a analizei



RE.4 Prezentări CEO concluziile analizei și conveniți asupra următorilor pași

STUDIU DE CAZ EXEMPLU PREZENTARE ANALIZĂ



Glosar de termeni-cheie

Model de afaceri

Describe modul în care o companie își desfășoară activitatea. Cuprinde problemele strategice, cum ar fi poziționarea strategică și obiectivele strategice într-un model conceptual ce precizează în mod explicit modul în care funcționează afacerea. Modelul de afaceri servește ca un plan de construcție ce permite proiectarea și realizarea structurii și a sistemelor de afaceri ce constituie forma operațională și fizică a companiei. (Osterwalder et al, 2005).

Strategie de afaceri

Describe obiectivele pe termen lung ale companiei și piețele pe care va opera compania (adică viziunea și misiunea) (adaptat din Andrews, 1997).

Gender

Describe rolurile, comportamentele, activitățile și atributele pe care o anumită societate, la un moment dat, le consideră adecvate pentru bărbați și femei. Aceste atribute, oportunități și relații sunt construite social și sunt învățate prin procese de socializare. Acestea sunt specifice contextului/timpului și se schimbă. (UN Women)

Discriminare gender

Describe orice diferențiere, excludere sau restricție bazată pe sex, care are drept efect sau scop să compromită sau să anihileze recunoașterea, beneficiul sau exercitarea de către femei, indiferent de starea lor matrimonială, pe baza egalității dintre bărbat și femeie, a drepturilor omului și libertăților fundamentale, în domeniile politic, economic, social, cultural, civil sau în orice alt domeniu. (Art. 1 CEDAW, 1979).

Egalitate gender

Se referă la drepturile, responsabilitățile și oportunitățile egale ale femeilor și bărbaților, fetelor și băieților. Egalitate nu vrea să zică că femeile și bărbații vor deveni la fel, ci că drepturile, responsabilitățile și oportunitățile femeilor și bărbaților nu vor depinde de faptul dacă s-au născut bărbați sau femei. Egalitatea de gen implică luarea în considerare a intereselor, nevoilor și priorităților atât ale femeilor, cât și ale bărbaților, recunoscând diversitatea diferitelor grupuri de femei și bărbați. Egalitatea de gen nu este o problemă a femeilor, ci ar trebui să preocupe și să implice pe deplin bărbații, precum și femeile. (UN Women)

Sensibil la aspectul gender

Describe o încercare de a remedia inegalitățile de gen existente la elaborarea și implementarea proiectelor, programelor sau politicilor de dezvoltare.

Ciclu de viață

Etape consecutive și interconectate ale unui produs (bun sau serviciu), de la extragerea resurselor naturale până la eliminarea finală (adaptat din ISO 14040:2006).

Evaluarea ciclului de viață

Este un set sistematic de proceduri pentru compilarea și examinarea intrărilor și ieșirilor de materiale și energie și a impactului de mediu asociat, direct atribuibile funcționării unui produs de-a lungul ciclului său de viață (adaptat din ISO 14040:2006).

Gândire bazată pe ciclul de viață

Este o abordare în mare parte calitativă pentru a înțelege modul în care alegerile noastre influențează ceea ce se întâmplă la fiecare dintre etapele ciclului de viață al unei activități industriale: de la achiziționarea materiei prime și până la fabricarea, distribuția, utilizarea produsului și eliminarea acestuia. Această abordare este necesară pentru a ne echilibra compromisurile și a avea un impact pozitiv asupra economiei, mediului și societății (UNEP, 2004).

Glosar de termeni-cheie

Marketing

Este setul de activități ce sunt concepute pentru a permite companiei să înțeleagă tipul de produs pe care ar trebui să îl ofere pe o piață și să comunice beneficiile și valoarea produsului consumatorului-țintă. Marketingul se concentrează pe produs, promovare, preț și canale de distribuție.

Analiza pieței

Activitatea de colectare a informațiilor despre dimensiunea, creșterea, profitabilitatea, grupurile-țintă și produsele existente pe o piață, ce sunt utilizate pentru a informa luarea deciziilor la nivel strategic. Această activitate specifică s-ar înscrie în activitățile de marketing.

Structura organizației

Se referă la gama de activități și resurse-cheie (umane și financiare) din cadrul companiei, pe lângă cele legate direct de producție, care sunt dedicate sprijinirii modelului de afaceri. Acestea includ procese de achiziții, distribuție, parteneriate-cheie, interfețe și relații cu clienții, cercetare și dezvoltare, comunicare internă și generare de venituri.

Parteneri

Se referă la părțile din lanțul valoric care furnizează sau primesc valoare, inclusiv furnizori, lucrători externi, contractanți, clienți, consumatori, membri și alții (ISO 26000:2010).

Foaie de parcurs

Este un instrument de planificare, utilizat pentru a sprijini implementarea strategiilor. Constă dintr-o serie de proiecte ce vor contribui la progresul organizației de la poziția actuală a companiei către îndeplinirea obiectivelor organizației (adaptat din Phaal R et al, 2007).

Parte interesată

Este orice grup sau persoană care poate afecta sau este afectată de o organizație sau de activitățile acesteia. De asemenea, orice persoană sau grup care poate contribui la definirea propunerilor de valoare pentru organizație (Stakeholder Research Associates Canada Inc., Programul Națiunilor Unite pentru Mediu, AccountAbility: Stakeholder Engagement, 2005).

Lanț de distribuție

Un sistem de organizații, tehnologii, activități, informații și resurse implicate în tranziția unui produs sau serviciu de la furnizor la client (Michael Porter 1985), constituie cele mai semnificativ impact în lanțul valoric sau ciclul de viață al unui produs sau sistem de servicii, pot fi utilizate pentru a identifica oportunitățile de îmbunătățire a impactului și pentru a prioritiza acțiunile de reducere a impactului (UNEP/SETAC, 2014).

Valoare

Implică crearea de valoare economică (veniturile obținute de o firmă în schimbul bunurilor sau serviciilor sale) într-un mod ce creează, de asemenea, rezultate pozitive pentru societate, acoperind nevoile și amenințările acesteia, luând în considerare considerațiile economice, de mediu și sociale (adaptat din Porter & Kramer, 2011).

Lanț valoric

Este întreaga secvență de activități sau părți ce oferă sau primește valoare sub formă de produse sau servicii (de ex., furnizori, lucrători externi, contractanți, investitori, dep. cercetare și dezvoltare, clienți, consumatori, membri) (ISO 14001 CD2, 2013). A se vedea, de asemenea, definiția pentru Parteneri de mai sus.

Propunere de valoare

Se referă la produsele sau serviciile pe care o organizație le oferă pe un anumit segment de piață, și care consideră aceasta că vor crea valoare pentru acel segment de piață specific.

Referințe și resurse generale

Aspecte politice privind ecoinovația:

Kemp, R., & Peterson, P. (2007). Final report MEI project about measuring eco-innovation [Online]. Available from: <http://www.oecd.org/greengrowth/consumption-innovation/43960830.pdf>

UN Environment (2012). Global outlook on sustainable consumption and production policies: taking action together. UN Environment, Nairobi. Disponibil la: http://www.unep.org/pdf/Global_Outlook_on_SCP_Policies_full_final.pdf

Recomandări privind egalitatea de gen și mediul înconjurător:

UNIDO (2015). Guide on Gender Mainstreaming: Environmental Management Projects. Disponibil la: https://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/What_we_do/Topics/Women_and_Youth/Gender_Environmental_Management_Projects.pdf

UNIDO (2015). Guide on Gender Mainstreaming: Business, Investment and Technology Services for Private Sector Development. Disponibil la: https://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/What_we_do/Topics/Women_and_Youth/Guide_on_Gender_Mainstreaming_Business_Investment_and_Technology_Services_for_Private_Sector_Development.pdf

Proiectare pentru durabilitate și producție mai curată:

UNIDO-UN Environment (2010). Promoting Resource Efficiency in SMEs resource kit (PRE-SME). Disponibil la: http://www.unep.org/pdf/PRE-SME_handbook_2010.pdf

McAloone, T.C., Bey N. (2009). Environmental improvement through product development – a guide. Danish Environmental Protection Agency. Disponibil la: <http://www.ecodesign.dtu.dk/Ecodesign-Guide>

Crul, M.R.M., Diehl, J.C., (2007). Design for Sustainability: A Practical Approach for Developing Economies. Paris, UN Environment DTIE. Disponibil la: www.d4s-de.org

Aspecte tehnologice:

UN Environment (2016). Technologies for Eco-innovation. UN Environment DTIE, Paris

Proiecte privind ecoinovația și inițiative relevante:

Eco-innovation Observatory – reports, data and examples concerning eco-innovation activities in the European Union. Disponibil la: <http://www.eco-innovation.eu/>

Ecoweb – database of over 3000 EU-funded projects. Disponibil la: <http://www.ecoweb.info/>

Eco-innovation project database – details of over 200 EU-funded projects. Disponibil la: <http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/projects/>

Global SCP Clearinghouse – UN Environment convened platform for the exchange of knowledge, tools and information related to sustainable consumption and production. Disponibil la: <http://www.scpclearinghouse.org/>

Referințe și resurse generale

Inițiativa ciclului de viață - proiect comun UNEP-SETAC având drept scop să încurajeze elaborarea și adoptarea practică a gândirii bazate pe ciclul de viață. Disponibil la: <http://www.life-cycleinitiative.org/>

Proiectul KARIM - rețea europeană pentru inovare responsabilă și transfer de tehnologii. Disponibil la: <http://www.karimnetwork.com/>

CycLED Cicluri ale resurselor încorporate în sisteme ce conțin diode emițătoare de lumină. Disponibil la: <http://www.cyc-led.eu/Eco-innovation.html>

Listă a figurilor și tabelelor

Figuri

Figura 1: Procesul de implementare a ecoinovației	11
Figura 2: Legendă Coperta activității	13
Figura 3: Legendă Pagini privind activitatea	13
Figura 4: Model conceptual al ecoinovației	16
Figura 5: Valoare adăugată derivată din ecoinovație	18
Figura 6: Principalele elemente ale unei strategii de afaceri	ST.2
Figura 7: Surse de date și proces pentru analiza SWOT	ST.7
Figura 8: Exemple de modele de afaceri, bazate pe principiile economiei circulare (Accenture, 2014)	BM.4

Tabele

Tabelul 1: Atributele unei organizații importante pentru ecoinovație și tipul întreprinderii	PR.1
Tabelul 2: Exemple de implicare a clienților și tehnici de colectare a informațiilor	BM.5

Referințe imagini

Imagini

Toate imaginile, cu excepția celor menționate mai jos, sunt proprietatea UNEP și sunt disponibile sub licență Creative Commons BY 4.0.

Pagina 41 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_15231272599.jpg
 Pagina 37 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_7334900216.jpg
 Pagina 43 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_15394981456.jpg
 Pagina 86 www.flickr.com/photos_jefeurope_9152511830_3.jpg
 Pagina 49 www.flickr.com/photos_theonecampaign_9008701298.jpg
 Pagina 93 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_12224252226.jpg
 Pagina 69 www.flickr.com/photos_69583224@N05_8022570516.jpg
 Pagina 75 www.flickr.com/photos_opus-dei_8530885492.jpeg
 Pagina 86 www.flickr.com/photos_jefeurope_9152511830_3.jpg
 Pagina 93 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_12224252226.jpg
 Pagina 103 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_5473587290.jpg
 Pagina 117 www.flickr.com/photos_argonne_4496924493_i.jpeg
 Pagina 121 www.flickr.com/photos_theonecampaign_19355459235.jpg
 Pagina 130 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_11186967735.jpg
 Pagina 141 www.flickr.com/photos_ilri_7156119523_in_album-72157626959848696.jpeg
 Pagina 152 www.flickr.com/photos_theonecampaign_12749711244.jpg
 Pagina 160 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_9024647130.jpg
 Pagina 166 www.flickr.com/photos_gruenenrw_8046464475.jpeg
 Pagina 170 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_6588552051.jpg
 Pagina 173 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_5279200661.jpg
 Pagina 175 www.flickr.com/photos_gruenenrw_8046474502.jpeg
 Pagina 182 www.flickr.com/photos_theonecampaign_19329349306.jpg
 Pagina 185 www.flickr.com/photos_theonecampaign_11819515085.jpg
 Pagina 187 www.flickr.com/photos_getgood_5484942599_in.jpeg
 Pagina 188 www.flickr.com/photos_mcgarrybowenlabs_8471072813.jpg

Pagina 202 www.flickr.com/photos_juhansonin_3925133885.jpg
 Pagina 225 www.flickr.com/photos_kmakice_3422350906.jpg
 Pagina 230 www.flickr.com/photos_lucamascaro_4583329087.jpg
 Pagina 243 www.flickr.com/photos_oregonstateuniversity_12593269333.jpg
 Pagina 244 www.flickr.com/photos_ritzotencate_24378608683.jpg
 Pagina 249 www.flickr.com/photos_vitorpamplona_15320917377_i.jpg
 Pagina 250 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_5473587290.jpeg
 Pagina 253 www.flickr.com/photos_jacobdubber_8119934762.jpg
 Pagina 274 www.flickr.com/photos_marcoarment_1969185955.jpg
 Pagina www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_15231476527.jpg
 Pagina 292 www.flickr.com/photos_deusto_8391207259.jpg
 Pagina 296 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_5279206441.jpg
 Pagina 310 www.flickr.com/photos_deusto_8392291752.jpg
 Pagina 316 www.flickr.com/photos_unitednationsdevelopmentprogramme_32240857372.jpg
 Pagina 335 www.flickr.com/photos_gruenenrw_8568390185.jpeg
 Pagina 226 www.flickr.com/photos_choconancy_2476374994.jpg
 Pagina 341 www.flickr.com/photos_dragonpreneur_2330942904.jpg
 Pagina 346 www.flickr.com/photos_undpeuropeandcis_6588558603.jpg
 Pagina 348 www.flickr.com/photos_meddygarnet_4474270774.jpg
 Pagina 349 www.flickr.com/photos_thisisbossi_8471943543.jpg
 Pagina 360 www.flickr.com/photos_unmissmultimedia_22719358858.jpg
 Pagina 367 www.flickr.com/photos_heraldpost_3947396300.jpg



Programul Națiunilor Unite pentru Mediu
P.O. Box 30552, Nairobi 00100, Kenya
Tel: +254-(0)20-762 1234
Fax: +254-(0)20-762 3927
Email: unepub@unep.org
Web: www.unep.org



