

CUPRINS

INTRODUCERE	9
CAPITOLUL 1	
NOȚIUNI DE BAZĂ PE CARE TREBUIE SĂ LE CUNOASCĂ ORICE ANTREPRENOR	13
<i>1.1. O SCURTĂ INCURSIUNE ÎN APARIȚIA ANTREPRENORIATULUI</i>	13
<i>1.2. CONCEPTE ESENȚIALE UTILIZATE ÎN ANTREPRENORIAT</i>	21
<i>1.3. COMERȚUL ELECTRONIC – VIITORUL AFACERILOR ÎN ERA INTERNETULUI</i>	28
CAPITOLUL 2	
IDENTIFICAREA OPORTUNITĂȚILOR DE AFACERI	31
<i>2.1. DE LA IDEE LA AFACERE</i>	31
<i>2.2. TRANSFORMAREA OPORTUNITĂȚII ÎN AFACERE. EXPLO-RAREA PIEȚEI AGROALIMENTARE ȘI DE MEDIU</i>	37
<i>2.3. POZIȚIONAREA PE PIAȚĂ-VALORIFICAREA AVANTAJULUI COMPETITIV</i>	45
<i>2.4. MIX-UL DE MARKETING SAU REȚETA POTRIVITĂ DE MARKETING PENTRU AFACEREA DUMNEAVOASTRĂ</i>	50
CAPITOLUL 3	
ÎNȚELEGEREA ȘI ADMINISTRAREA COSTURILOR DE LANSARE, FIXE ȘI VARIABLE	59
<i>3.1. INVESTIȚIA DE LANSARE, COSTURILE FIXE ȘI VARIABLE</i>	59
<i>3.2. COSTURILE DIRECTE ȘI COSTURILE INDIRECTE</i>	62

3.3. FOLOSIREA EVIDENȚELOR CONTABILE PENTRU URMĂRIREA COSTURILOR FIXE ȘI VARIABILE	65
--	----

CAPITOLUL 4

ANTREPRENORIATUL SUSTENABIL – UN IMPERATIV GLOBAL	68
4.1. IMPLICAȚII ALE DEZVOLTĂRII DURABILE PENTRU ADMINISTRAREA AFACERILOR.....	68
4.1.1. AFACEREA SUSTENABILĂ – DELIMITĂRI CONCEPTUALE.....	70
4.2. STRATEGII DE SUSTENABILITATE ÎN AFACERI	81
4.3. INSTRUMENTE MANAGERIALE PENTRU ADMINISTRAREA AFACERILOR SUSTENABILE.....	91
4.3.1. SISTEME DE MANAGEMENT	91
4.3.2. RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CORPORATISTĂ (RSC)	95
4.3.3. STRATEGIA DE COMUNICARE	104
4.3.4. METODE DE EVALUARE A PERFORMANȚEI SUSTENABILE	109
4.4. INOVAREA SUSTENABILĂ – SURSĂ DE AVANTAJ COMPETITIV	118
4.4.1. RELAȚIA INOVARE-SUSTENABILITATE	119
4.4.1.1. TIPOLOGIA INOVĂRII.....	120
4.4.1.2. INTEGRAREA INOVĂRII (SUSTENABILE) ÎN AFACERI	124
4.4.1.3. SUSTENABILITATEA CA DETERMINANT AL INOVĂRII.....	125
4.4.2. RELAȚIA COMPETITIVITATE-SUSTENABILITATE.....	129
4.4.3. FORȚELE COMPETITIVITĂȚII ȘI SUSTENABILITATEA ...	145
4.4.3.1. INOVAREA SUSTENABILĂ LA NIVELUL MODELULUI DE AFACERI.	153
4.4.3.2. MODELE DE AFACERI SUSTENABILE SOCIALE ȘI SOCIETALE.....	154
4.4.3.3. MODELE DE AFACERI SUSTENABILE „VERZI”	157

4.5	<i>ELEMENTE DE MANAGEMENTUL INOVĂRII CU APLICABILITATE PENTRU ORIENTAREA CĂTRE SUSTENABILITATE ...</i>	167
4.5.1.	<i>DELIMITAREA SPAȚIULUI DE INOVARE</i>	168
4.5.2.	<i>SUSTENABILITATEA ȘI ETAPELE MANAGEMENTULUI INOVĂRII</i>	170
4.5.3.	<i>ECOSISTEMELE DE INOVARE DESCHISE ȘI SUSTENABILITATEA</i>	174
4.5.4.	<i>CERINȚE MINIME PENTRU MANAGEMENTUL INOVĂRII SUSTENABILE.....</i>	180
	BIBLIOGRAFIE.....	187

INTRODUCERE

La pragul dintre milenii suntem în plin avânt al schimbării pentru a deveni mai responsabili față de sistemele care influențează activitatea economică și bunăstarea umană.

Tendențele îngrijorătoare care alimentează neîncetat nevoia de schimbare sunt continua degradare a sistemelor de suport ecologic, care demonstrează creșterea presiunii antropice asupra climei, resurselor de apă, calității mediului, pădurii și altor resurse regenerabile, biodiversității, capacității mediului de absorbi poluare și deșeuri, și accentuarea decalajelor de dezvoltare, persistența stării de sărăcie extremă și insecuritate alimentară pentru miliarde de locuitori ai planetei, accesul limitat la servicii de bază și intensificarea presiunii migratorii.

Provocarea de a găsi soluții pentru decalajele de dezvoltare și conflictul dintre activitățile umane și sistemele naturale a fost acceptată de numeroși cercetători, rezultatele științifice constituindu-se într-o bază de cunoaștere deosebit de bogată care este pusă în valoare prin elaborarea politicilor globale privind dezvoltarea durabilă.

Dezvoltarea durabilă a câștigat o acceptabilitate aproape unanimă pentru orientarea progresului social, deși

presupune schimbări de mare amploare, interdependente și foarte variate, corelate cu stările contrastante ale națiunilor lumii. Din punct de vedere epistemologic, provocările societale ale dezvoltării durabile au ca numitor comun problematizarea multidisciplinară orientată de nevoia urgentă de a schimba tendințe a căror convergență înseamnă configurații improprii pentru progresul social, impunând necesitatea reformulării modelelor de analiză astfel încât acestea să permită abordarea integrată a proceselor și fenomenelor, inclusiv prin folosirea de interpretări științifice din diferite domenii ale cunoașterii. Granițele cunoașterii se permeabilizează, iar prevalarea dimensiunii economice în modelarea fluxurilor materiale și energetice ale ecosistemului global se reflectă în integrarea interpretării economice în concordanță cu potențialul ridicat de influență al acesteia.

Integrarea sustenabilității în afaceri este o preocupare personală și constantă care a început odată cu elaborarea tezei de doctorat. La acel moment, cercetarea a vizat exploatațiile agricole, dar necesitatea depășirii granițelor sectoriale s-a conturat din ce în ce mai clar, pe măsură ce au fost investigate și alte activități și, în general, administrarea afacerilor în relație cu dezvoltarea durabilă. Pentru continuarea implicării în dezvoltarea cunoașterii pe această direcție, s-a considerat necesară realizarea unui studiu (concretizat în această carte) care să permită organizarea impresionantului volum de informații referitoare la această temă în vederea clarificării relației dintre antreprenoriat, strategiile de afaceri, sustenabilitate și inovare.

Acest curs sistematizează informațiile referitoare la implicațiile dezvoltării durabile pentru antreprenoriat și administrarea afacerilor, demonstrează și exemplifică modul în care sustenabilitatea, ca rezultat al inovării, poate deveni sursă de avantaj competitiv pentru antreprenori. În acest context, am acordat o atenție deosebită inovării sustenabile, fapt pentru care s-au investigat condițiile pentru activarea acesteia prin analiza și evaluarea unor elemente de management al inovării.

Personal, consider că studenții din România, în general, și cei din Academia de Studii Economice din București, în special, au nevoie de un astfel de curs care, să-i impulsioneze să-și valorifice diversele oportunități existente și, să înțeleagă, ce înseamnă să fi un antreprenor român, care să contribuie la bunăstarea societății în mod echitabil față de toți deținătorii de interese și, mai ales, față de mediul natural.

CAPITOLUL 1

NOȚIUNI DE BAZĂ PE CARE TREBUIE SĂ LE CUNOASCĂ ORICE ANTREPRENOR

Obiectivele capitolului

- ☞ *Explicarea evoluției antreprenoriatului de-a lungul timpului*
- ☞ *Identificarea originii etimologice a antreprenoriatului*
- ☞ *Definirea noțiunilor cheie implicate în activitatea antreprenorului*
- ☞ *Identificarea costurilor și beneficiilor calității de antreprenor*
- ☞ *Identificarea și explicarea caracteristicilor și a competențelor antreprenorului*

1.1. O SCURTĂ INCURSIUNE ÎN APARIȚIA ANTREPRENORIATULUI

Activitatea antreprenorială a existat dintotdeauna. Omul de-a lungul timpului a trebuit să-și pună întrebări de genul: Ce să facă? Cum să facă? Și să găsească răspunsuri pentru a supraviețui.

De-a lungul istoriei, antreprenorul a avut rolul său în teoria economică. În literatura de specialitate, acesta apare ca actor principal în obținerea bunăstării societății, sau din contră, ca factor al dezvoltării capitalismului cu impact negativ asupra aspectelor socio-economice ale societății, în funcție de doctrinele politice existente la acea vreme.

În perioada de început a științei economice, antreprenorul a apărut ca agent economic central în funcționarea piețelor de produse și resurse (în viziunea lui Adam Smith) sau a fost tratat cu dispreț confundându-se rolul antreprenorului cu cel al capitalismului (în viziunea lui Karl Marx).

După aproximativ un secol de dezvoltare, economia convențională a respins radicalismul lui Marx și s-a reinventat ca știință a alocării resurselor rare într-o manieră eficientă.

Antreprenoriatul s-a dezvoltat odată cu descoperirea marilor invenții (de exemplu, motorul cu aburi), determinând Revoluția Industrială, mai întâi în Anglia, și apoi în Statele Unite ale Americii (în jurul anului 1775).

În secolul XX, numele cel mai asociat cu antreprenoriatul a fost Joseph Schumpeter, care a construit Theory of Economic Development (1912) în jurul acțiunilor dinamice, inovatoare ale antreprenorului. Aceasta a dat naștere expresiei „antreprenor Schumpeterian”, care sugerează tacit că există și alte tipuri de antreprenori care pot face lucruri diferite.

Joseph Schumpeter a început să predea la Universitatea Harvard în 1932. În colaborare cu Arthur

Cole, a fondat Centrul de cercetare în istorie antreprenorială în 1946. Anul următor Myles Mace a oferit ceea ce poate fi numit primul curs american de antreprenoriat pentru 188 de studenți la Harvard Business School.¹ De atunci, creșterea antreprenoriatului în învățământul superior a fost remarcabilă.²

De-a lungul timpului antreprenorul a rămas proeminent în economie, dar numai în măsura în care domeniul de investigare a fost dezvoltarea economică.³

Rolul pe care mediul de afaceri trebuie să îl îndeplinească în raport cu dezvoltarea durabilă a devenit recent o temă de un interes deosebit pentru cercetarea social-economică. Această preocupare este explicată de aspecte cum sunt: recunoașterea limitelor instituțiilor guvernamentale; intensificarea globalizării; nevoia urgențării schimbărilor și creșterea interesului mediului de afaceri pentru dezvoltarea durabilă.

Domenii precum protecția socială, serviciile medicale, educația, cercetarea științifică, cultura, protecția mediului ș.a. erau gestionate exclusiv de instituții guvernamentale până nu de mult. Din ce în ce mai multe state recunosc însă limitele acestor instituții în special în ceea ce privește eficiența, astfel că s-au conturat forme

¹ Katz, J. A. "A chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999," *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 283–300, 2003.

² Aitken, H. G. J. "The analysis of decisions," *Explorations in Entrepreneurial History*, vol. 1, pp. 17–23, 1949.

³ Robert F. Hébert and Albert N. Link (2009), *A History of Entrepreneurship*, Routledge, London and New York.

variate de abordare antreprenorială, însemnând fie constituirea unor societăți comerciale sau a unor parteneriate de tip public-privat, fie transferul parțial al unor activități la nivelul organizațiilor neguvernamentale.

Privatizarea serviciilor publice este o tendință care a început în Germania după al Doilea Război Mondial și a luat avânt sub guvernarea Thatcher în Marea Britanie și Reagan în SUA, fiind motivată, între altele, de faptul că societățile comerciale erau mai performante în derularea unor procese economice, difuzau rapid bunele practici și se adaptau cu ușurință schimbărilor din mediul economic. Rezultatele empirice nu sunt însă foarte concludente, lăsând loc interpretării în funcție de interesele urmărite. Astfel, anumite studii raportează îmbunătățirea semnificativă a performanței și reducerea costurilor^{4,5}, în timp ce altele susțin că abordarea antreprenorială înrăutățește situația.^{6,7} În prezent, procesul continuă, astfel încât sute de mii de companii din peste 80 de state au preluat atribuții ale instituțiilor guvernamentale.⁸

⁴Bennett, J.T., Manuel, H.J. (1980). *Tax reduction without sacrifice: Private-sector production of public services. Public Finance Review*, 8(4): 363-396.

⁵Sheshinski, E., López-Calva, L.F. (2003). *Privatization and its benefits: theory and evidence. CESifo Economic Studies*, 49(3): 429-459.

⁶Layne, J. (2000). *An overview of the privatization debate. Optimum*, 30(2): 20-25.

⁷Alexandru, I. (2001). *Criza administrației: teorii și realități. Editura All Beck, București.*

⁸Nikolic, J. (2014). *The effect of large-scale privatization on public sector pay gap in a transition economy. Economics of Transition*, 22(4), 759-781.

Abordarea antreprenorială este adoptată și prin activitatea organizațiilor neguvernamentale (ONG), care, chiar dacă nu sunt orientate către profit au un mod de acțiune la fel de eficient, iar în raport cu dezvoltarea durabilă foarte relevant, întrucât urmăresc crearea de valoare, dar nu economică, exprimată prin profit, ci socială sau ecologică, exprimată prin contribuții la soluționarea unor probleme sociale sau de mediu. De altfel, ONG-urile joacă un rol din ce în ce mai important în economie și societate. La nivel european, au fost inventariate peste 5 milioane de asociații, cu peste 100 milioane de membri care gestionau fonduri în valoare totală de 6,4 miliarde euro.⁹ În funcție de bugetul anual al proiectelor derulate, cele mai importante ONG-uri din Europa sunt Greenpeace (120 milioane euro), Friends of the Earth (75 milioane euro), Amnesty International (50 milioane euro), World Wild Fund for Nature (20 milioane euro), Oxfam (10 milioane euro) ș.a. În plus, ONG-urile stabilesc variate forme de colaborare cu mediul de afaceri, facilitând strângerea de fonduri pentru finanțarea unor proiecte care aduc beneficii sociale și/sau ecologice.¹⁰

Globalizarea este un proces complex care continuă să se intensifice în ultimele decenii. Deși forme similare ale interacțiunilor economice, sociale și politice au fost identificate și descrise pentru diferite etape istorice,

⁹ Ionescu, A.G. (2002). *Organizațiile neguvernamentale în economia mondială*, Editura ASE, București.

¹⁰ Bloom, R. (2008). *ENGOF European NGO Futures*. A study of Europe's leading NGOs and their contribution to policymaking in Brussels. SIGWatch, Freiburg.

procesul contemporan se distinge prin importanța dimensiunii economice facilitată de tehnologiile moderne de informare și comunicare. În acest context, influența companiilor multinaționale a crescut semnificativ. Companiile multinaționale participă cu mai mult de 60% la comerțul mondial, dominând producția, distribuția și vânzarea a numeroase produse astfel că au suficientă putere pentru orientarea schimbărilor sociale la nivel global și național.¹¹

Multe probleme de mediu considerate importante (amenințarea schimbării climatice, epuizarea resurselor minerale, defrișarea pădurilor ș.a.) s-au agravat în ultimele decenii.¹² La acestea se adaugă perpetuarea și chiar adâncirea decalajelor de dezvoltare la nivel global și a sărăciei. Aceste tendințe s-au manifestat în contextul aplicării din ce în ce mai coerente a unor măsuri de prevenire și combatere inițiate la nivel guvernamental, astfel încât a devenit evidentă necesitatea urgentării schimbărilor, urgentare posibilă prin implicarea directă a mediului de afaceri.¹³

Mediul de afaceri constituie exponentul senzorial al economiei, la nivelul căruia tendințele macroeconomice și

¹¹ Bran, F., Manea, G., Ioan, I. Rădulescu, C.V. (2013). *Globalizarea. Manifestări și reacții*, Editura Economică, București, pg.36.

¹² Ioan, I., Bran, F., Radulescu, C. V. (2014). *Managerial challenges of the green economy. Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 7(1), 125-130.

¹³ Bran, F., Rădulescu, C.V., Ioan, I., Popa, C. (2011). *Sinergii globale în direcția protecției mediului*. Editura Universitară, București.

globale sunt scrutate neîncetat cu multă atenție pentru a câștiga un avantaj competitiv vremelnic. Orientarea către dezvoltare durabilă, promovată din ce în ce mai intens atât la nivel declarativ, cât mai ales prin reglementări, standarde și instrumente bazate pe mecanismul pieței (taxe de mediu, permise de poluare negociabile ș.a.) nu a trecut neobservată, astfel că din ce în ce mai multe întreprinderi și-au adaptat misiunea și valorile la noile cerințe.¹⁴

Mediul de afaceri are un rol determinant pentru progresul către dezvoltarea durabilă pentru că activitatea din sectorul privat în condiții concurențiale specifice economiei de piață este principala cauză a problemelor sociale și ecologice care generează situații critice. Întreprinderile creează valoare adăugată prin utilizarea resurselor naturale pe care le transformă, proces în care generează și poluare. Prin urmare, schimbarea modului în care acestea obțin valoare adăugată va permite și reducerea poluării, contribuind astfel la îndeplinirea obiectivelor dezvoltării durabile.

Pentru a răspunde provocării reprezentate de dezvoltarea durabilă, mediul de afaceri va trebui să considere schimbări în raport cu următoarele aspecte:¹⁵

- Acceptarea constrângerilor și oportunităților unei lumi cu resurse naturale limitate care va fi populată în curând de 9 miliarde de locuitori;

¹⁴ Bran, F., Ioan, I., Rădulescu, C.V. (2013). *Verde devine culoarea afacerii de succes, Calitatea – acces la succes*, 14 (134): 113-116.

¹⁵ WBCSD (2010). *Vision 5050. The new agenda for business*.

- Redefinirea succesului și progresului la nivel național, de companie și individual;
- Creșterea bioproductivității;
- Crearea de soluții cu impact ecologic redus care mențin calitatea vieții în țările dezvoltate care au o amprentă ecologică inacceptabil de mare;
- Îmbunătățirea dezvoltării umane în țări în curs de dezvoltare, fără a mări amprenta ecologică peste limitele acceptabile.

Mediul de afaceri trebuie să devină parte a soluției pentru îndeplinirea obiectivelor dezvoltării durabile. Trebuie acceptat faptul că nici un program guvernamental nu este comparabil cu mediul de afaceri în ceea ce privește crearea de locuri de muncă, bunăstare și inovare care îmbunătățesc standardele de viață și condițiile sociale.¹⁶ De altfel, implementarea politicilor guvernamentale urmărește crearea de stimulente care să modifice mediul economic, astfel încât deciziile de afaceri să aibă consecințe congruente cu interesele societății. Cu toate acestea, eficacitatea acestor măsuri și-a dovedit limitele prin faptul că ritmul schimbărilor nu corespunde cu cerințele dezvoltării durabile, astfel încât este necesar un salt calitativ care să transforme modul în care afacerile creează valoare. Aceasta înseamnă că administrarea afacerilor trebuie să își recunoască responsabilitatea în raport cu dezvoltarea

¹⁶ Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006). *Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, 85(12).