



Co-funded by
the European Union



SSPICE IT!

Sustainability Skills Program for International Catering
operators and Entrepreneurs through Integrated Training

SSPICE IT! – Programul de abilități de sustenabilitate pentru operatorii internaționali de catering și antreprenori prin training integrat

SSPICE IT! proiectul este cofinanțat de Comisia Europeană în cadrul programului Erasmus+.

Conținutul acestei publicații reflectă doar punctul de vedere al Consorțiului SSPICE IT, iar Comisia nu este responsabilă pentru nicio utilizare care poate fi făcută a informațiilor pe care le conține.

Modulul nr. 05

ZONA TEMATICĂ	Un model de afaceri sustenabil
SUBZONA DE REFERINȚĂ	<i>Antreprenoriat</i>
ORE	15
OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE	
<ol style="list-style-type: none"> Adoptați practici sustenabile la locul de muncă: înțelegeți importanța adoptării practicilor sustenabile în rolurile lor de muncă și integrați principiile sustenabilității în activitățile lor profesionale. Identificați practici coerente cu gestionarea sustenabilă a deșeurilor : identificați și implementați practici care se aliniază cu gestionarea sustenabilă a deșeurilor pentru a reduce deșeurile și a promova utilizarea eficientă a resurselor. Identificați nevoile și provocările pentru un model de afaceri sustenabil : Efectuați cercetări de piață cuprinzătoare și identificați nevoile de mediu și sociale pentru a informa dezvoltarea unui model de afaceri sustenabil. Dezvoltați mai multe idei și oportunități pentru a crea valoare : explorați și experimentați cu abordări inovatoare pentru a dezvolta mai multe idei și oportunități pentru un model de afaceri sustenabil care creează valoare atât pentru afacere, cât și pentru părțile interesate. Explorați și experimentați cu abordări inovatoare : adoptați abordări inovatoare pentru a aborda provocările de sustenabilitate și descoperiți soluții creative pentru practicile de afaceri sustenabile. Vizualizați scenarii viitoare pentru a ajuta la ghidarea efortului și acțiunii: imaginați scenarii viitoare care se aliniază cu obiectivele de sustenabilitate socială, culturală și economică pe termen lung și utilizați planificarea scenariilor pentru luarea deciziilor într-un context de afaceri sustenabil. Reflectați asupra cât de sustenabile sunt obiectivele și acțiunile sociale, culturale și economice pe termen lung : reflectați asupra obiectivelor și acțiunilor sociale, culturale și economice sustenabile pe termen lung și adoptați un comportament responsabil pentru a contribui la eforturile de sustenabilitate. Acționați responsabil : luați decizii etice și acționați responsabil într-un context de afaceri sustenabil, aliniind acțiunile cu obiectivele de sustenabilitate. Identificați și evaluați punctele forte și punctele slabe individuale și de grup : Evaluați punctele forte individuale și de grup în contribuția la practici 	

sustenabile și identificați oportunități de îmbunătățire continuă într-o manieră colaborativă și orientată spre echipă.

Prin atingerea acestor obiective de învățare, cursanții vor dezvolta abilitățile necesare pentru a identifica nevoile și provocările, pentru a imagina idei inovatoare și pentru a proiecta un model de afaceri sustenabil care promovează responsabilitatea socială și de mediu, creând în același timp valoare pe termen lung pentru organizația lor și părțile interesate.

ACTIVITĂȚI DE ÎNVĂȚARE

Teoretic	Practic
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manualul elevului 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activitate de grup

CONȚINUT

CAPITOLUL 1: INTRODUCERE ÎN MODELELE DE AFACERI SUSTENABILE	5
1.1. Ce este un model de afaceri?	6
1.2. Ce face un model de afaceri sustenabil?	6
CAPITOLUL 2: CERCETARE DE PIAȚĂ PENTRU OPORTUNITĂȚI DE AFACERI SUSTENABILE	8
2.1. Efectuarea cercetării de piață:	8
2.2. Care ar putea fi aceste întrebări?	8
Exercițiul 1: Întrebări de evaluare (Practici sustenabile și identificarea nevoilor)	10
CAPITOLUL 3: ÎNȚELEGEREA LEGĂTURII DINTRE UN MODEL DE AFACERI ȘI O STRATEGIE	11
3.1 Ce sunt obiectivele?	12
3.2 Ce este strategia?	12
3.3 Strategii și modele de afaceri	12
3.4 Elaborarea unei propuneri de valoare sustenabilă	13
CAPITOLUL 4: GESTIONAREA INOVAȚIEI ȘI DEZVOLTAREA IDEEI CREATIVE	16
4.1 Începând cu metodologia Lean	16
4.2 Cum să fii creativ cu sustenabilitatea	16
4.3 A fi persistent cu brainstorming	17
4.4 Gândirea consumatorului prin inovare	17
CAPITOLUL 5: VIZUALIZAREA VIITORULUI PENTRU AFACERI SUSTENABILE	18
Exercițiul 2: Întrebări de evaluare (Valoare adăugată și comportament responsabil)	22

CAPITOLUL 6: REFLECȚIE ASUPRA ACȚIUNILOR SUSTENABILE ȘI COMPORTAMENTULUI RESPONSABIL	23
6.1 Fenomenul Greenwashing	23
6.2 A fi responsabil față de comunitățile locale	Error! Bookmark not defined.
6.3 Preluarea dreptului de proprietate	23
CAPITOLUL 7: EVALUAREA PUNȚILOR TARI INDIVIDUALE ȘI A GRUPULUI	25
7.1 Înțelegerea importanței muncii în echipă	25
7.2 Remedierea punctelor slabe și adoptarea îmbunătățirii continue:	25
Exercițiul 3: Întrebări de evaluare (reflecție și luare a deciziilor etice)	26
STUDIUL DE CAZ – RESTAURANT DELTA	27
SARCINA FINALĂ: IDENTIFICAREA NEVOILOR ȘI PROIECTAREA UNUI MODEL DE AFACERI SUSTENABIL ÎN SECTORUL DE CATERING	29
Sarcina finală Modulul 5: Identificarea nevoilor și proiectarea unui model de afaceri sustenabil în sectorul de catering	29
EXTRA	30
1. Lecturi suplimentare	30
2. Bibliografie	30

Capitolul 1: Introducere în modelele de afaceri sustenabile

Această secțiune acționează ca o introducere pentru ca cursantul să înțeleagă și să ia în considerare motivele din spatele explorării designului modelului de afaceri, pe baza nevoilor identificate pe o piață și în contextul marketingului și dezvoltării sustenabile.

Într-o eră marcată de grijile de mediu crescânde și de o conștientizare tot mai mare a resurselor limitate ale planetei noastre, o schimbare transformatoare este în curs de desfășurare în peisajul **afacerilor** și a **comunicării respective a noilor nevoi și provocări** . Pentru a aborda suficient această provocare, ar trebui să exploreze conceptele din spatele **designului modelului de afaceri sustenabil** , bazat pe principiile **marketingului, gândirii strategice și evaluărilor continue** .



Figure 1: <https://www.pexels.com/photo/wine-glasses-and-wine-bottles-on-top-of-brown-wooden-table-1243337/>

1.1. Ce este un model de afaceri?

Potrivit Timmers (1998, p.4), un model de afaceri constă din trei elemente:

- a. O **arhitectură** pentru fluxurile de **produse** , **servicii** și **informații** , inclusiv o **descriere a diferitelor afaceri actori și rolurile lor.**
- b. O descriere a **potențialelor beneficii** pentru diverșii **actori de afaceri**
- c. O descriere a **surselor de venituri**

1.2. Ce face un model de afaceri sustenabil?

După cum arată definiția de mai sus, gradul de angajament față de sustenabilitatea bazată pe afaceri este influențat de un număr destul de mare de variabile. Creșterea **societății iar conștiința de mediu** a catalizat începutul modelelor de afaceri sustenabile (SBM). Desigur, aceste modele se bazează pe înțelegerea existentă a modelelor de afaceri standard. Dacă ar fi să adoptăm definițiile folosite mai devreme, un model de afaceri sustenabil cuprinde:

- a. O arhitectură pentru un produs **ecologic** , un serviciu și fluxuri de informații **sustenabile** , inclusiv o descriere a **diverselor** părți interesate și a rolurilor acestora.
- b. O descriere a potențialelor beneficii (de urmărit)/ **efecte adverse (de evitat)** pentru diverșii **actori de afaceri** , **sociali** și de mediu.

c. O descriere a surselor **sustenabile** de venit

În centrul modelelor de afaceri se află **orchestrarea valorii** - combinația dintre crearea de produse, distribuția și prezența pe piață. Spre deosebire de omologii lor tradiționali, SBM reprezintă nu numai considerente economice, ci și **gestionarea mediului și integritatea socială** . Este o abordare holistică, o recunoaștere a faptului că traiectoria succesului în afaceri se extinde dincolo de bilanțuri, cuprinzând tărâmurile ecologiei și ale societății .



S-ar putea să vă întrebați **cum marketingul și comunicarea sunt conectate la valoarea pe care o exprimă un model de afaceri** . După cum vom explora, valoarea poate fi subiectivă și depinde de publicul țintă. **Marketingul este puntea dintre valoarea produsului/serviciului și percepția consumatorului asupra valorii** . Interesant este că un model de afaceri poate fi văzut și ca o poveste sau chiar ca o pânză . Ambele noțiuni sunt compatibile cu **natura de povestire a marketingului** .

CAPITOLUL 2: Cercetare de piață pentru oportunități de afaceri sustenabile

În acest capitol, cursanții vor înțelege importanța efectuării unei cercetări de piață amănunțite pentru a identifica oportunități de afaceri sustenabile. Ei vor afla despre diverse abordări ale cercetării și strângerii de date relevante despre preferințele consumatorilor, tendințele pieței și cerințele și necesitățile emergente în materie de sustenabilitate. Înțelegând mai bine piața, cursanții vor fi mai bine pregătiți pentru a identifica domenii potențiale pentru stabilirea unui model de afaceri sustenabil.

2.1. Efectuarea cercetării de piață:

Înființarea unei afaceri este similar cu a-ți face prieteni noi. Trebuie să puteți **afila despre persoană** și, în acest scenariu, **despre client**. Astfel, pentru a face acei „prieteni” de pe piață, care se vor angaja în tranzacții cu afacerea dvs. de catering sau restaurant, trebuie să îi cunoașteți studiindu-i și **punând întrebările potrivite**.

2.2. Care ar putea fi aceste întrebări?

Parametrii despre clienții dvs. pe care ar trebui să vă intereseze sunt următorii (US Small Business Administration, nd):

- a. În primul rând, va trebui să culegeți **informații demografice**, pentru a fi informat despre clienți și în special **segmentul de clienți** pe care îl vizați. Punctul de interes în acest segment este unul dintre elementele de bază ale economiei – **Cererea**. Diferite produse, servicii sau combinații ale acestora creează **interacțiuni diferite cu nevoile clienților**. Ar trebui să se întrebe **cum afectează sustenabilitatea cererea**. Există în prezent mai multă cerere pentru produse verzi?
- b. A doua întrebare de pus este în ceea ce privește **dimensiunea pieței**. Există pur și simplu destui consumatori în jurul tău pentru a genera suficientă cifră de afaceri?
- c. Indicatorul **economic** al pieței menționate este, de asemenea, important de vizualizat. Intervalul de venit și rata de angajare afectează puterea de cumpărare a clientului, ceea ce este important pentru a decide ce fel de mâncare oferiți.

- d. **Locația** este aspectul geografic al cercetării de piață. În special, chiar dacă piața este mare, ar trebui să vă gândiți **unde locuiesc clienții dvs.** și, în consecință, **cum să îi ajungeți** . De exemplu, un restaurant pe autostradă nu se va baza pe distribuție prin livrare și ar putea atrage clienți cu preferințe alimentare diferite dacă este situat departe de centrele urbane.
- e. Logica afisata mai sus conduce la evaluarea nivelului de **Saturatie a Pietei** . Trebuie să luați în considerare câte **opțiuni similare** sau **înlocuitori** există și cât de **ușor accesibile** sau **mai preferabile** sunt acestea pentru clienți.
- f. Verificarea realității oricărei tranzacții comerciale este **stabilirea prețurilor** . Calibrarea prețului afectează cererea pentru un produs, în funcție de categoria cu care este asociat. De exemplu, mâncarea de lux urmează o logică proprie atunci când vine vorba de **prețuri și promisiunea premium** .
- g. În cele din urmă, înțelegerea **Tendințelor** este importantă pentru a citi direcția spre care se îndreaptă piața. Întreprinderile de catering concurente, de exemplu, fac schimbări pentru că sunt forțate de reglementări sau fac mișcări pentru a fi inovatoare și a valorifica un avantaj de primă schimbare?

Să aplicăm aceste întrebări de bază în cercetarea de piață a unui camion de alimentare sustenabil



Informații demografice

Cine are mai multe șanse să cumpere de la camionul dvs. de mâncare: lucrătorii de birou care caută masa de prânz sau studenți în timpul serii și nopții? Acest lucru afectează prețul meniului. Luați în considerare dacă clienților țintă le pasă de ambalajul sustenabil și de aprovizionarea locală cu ingrediente.

Dimensiunea pieței

Numărați clienții potențiali din zona dvs. de operare planificată. Dacă, de exemplu, ținta dvs. sunt districtele de afaceri, câți angajați de birou ar putea fi la câțiva pași, astfel încât să aibă timp să mănânce în timpul pauzei? Traficul este suficient pentru a susține afacerea?

Indicatori Economici

Cercetarea înseamnă niveluri de venit în domeniile relevante. Ar trebui să serviți sandvișuri gourmet cu un preț mai mare sau să alegeți cele simple, ieftine, dar sustenabile?

Analiza locatiei

Există zone cu trafic intens, cu acces bun pentru pietoni și, probabil, loc de parcare? Verificați reglementările locale privind locul în care ar putea funcționa camionul alimentar

Saturația pieței

Există food truck existente în jur și sunt sustenabile? Bucătăriile lor sunt diverse sau sunt obișnuite? Dacă există mai multe camioane cu taco vegane, de exemplu, puteți oferi un giroscop pe bază de plante.

Strategia de stabilire a preturilor

Comparați prețurile și ajustările concurenților în consecință. S-ar putea să vrei să fii puțin mai ieftin pentru a atrage clienți la început, care vor fi judecători aromei tale unice.

Tendințele pieței

Ce este popular în jurul tău? Opțiunile vegane sunt în plină expansiune? Dar comenzile pe mobil? Astfel de parametri afectează ingineria meniului și gama de servicii.

Deși numărul mare de parametri care trebuie luați în considerare poate fi copleșitor, este fezabil să îi gestionați prin utilizarea unor **metode de cercetare adecvate**. Prin **cercetare de birou**, cunoscută și ca **cercetare secundară**, se pot găsi rapid surse ieftine sau disponibile gratuit. Cu toate acestea, conținutul poate avea, de asemenea, o amploare prea generală, mai ales în contextul alimentației sustenabile pentru o anumită locație. Din acest motiv, puteți utiliza cealaltă abordare, efectuând cercetări de teren sau primare, folosind tehnici, cum ar fi sondaje, chestionare, focus grupuri și interviuri aprofundate. **Dacă doriți să aflați mai multe prin compararea surselor primare și secundare, puteți verifica resursa [aici](#).**

Exercițiul 1: Întrebări de evaluare (Practici sustenabile și identificarea nevoilor)

Cerințe preliminare

Citirea capitolelor 1 și 2.

Timp	1,5 ore
Instrumente	PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie.
Obiective	1. Evaluarea înțelegerii capitolelor anterioare.
Instrucțiuni	
<p>Ghid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Această evaluare constă în întrebări și sarcini legate de obiectivele și abilitățile de învățare abordate în modul. • Sistem de puncte cu cel mai mare scor de 100 de puncte. • Punctajul minim pentru promovare este de 60 de puncte. • Toate întrebările trebuie completate. <p>Întrebări:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explicați importanța adoptării de practici sustenabile în sectorul alimentației publice și oferiți un exemplu de practică sustenabilă pe care ați implementat-o în rolul dvs. de muncă sau din cele mai bune practici (20 de puncte). 2. Enumerați trei practici pentru gestionarea sustenabilă a deșeurilor în sectorul alimentației publice și explicați importanța acestora (20 de puncte). 3. Descrieți procesul dvs. de realizare a cercetării de piață și de identificare a nevoilor de mediu și sociale în sectorul alimentației (20 de puncte). 4. Identificați două nevoi cheie de mediu și două nevoi sociale cheie în sectorul alimentației pe baza cercetării dvs. (20 de puncte). 5. Identificați două nevoi sociale cheie în sectorul alimentației pe baza cercetării dvs. (20 de puncte) . 	

CAPITOLUL 3: Înțelegerea legăturii dintre un model de afaceri și o strategie

În acest capitol, cursantul va analiza relația dintre un model de afaceri și o strategie, identificând asemănările și diferențele, rezultând o înțelegere mai profundă a celor doi termeni cruciali individual, precum și în combinație.

3.1 Ce sunt Obiectivele?

Obiectivele sunt țintele pe care și le stabilește o companie și încearcă să le atingă. Un obiectiv poate fi abstract sau bine definit (IBM Garage Methodology, nd). De exemplu, protecția mediului este un obiectiv abstract, deși încă valabil. Cu toate acestea, protecția unei păduri locale este un exemplu de țintă definită. Are o sferă de geografie definită, este cuantificabilă (cât din floră și faună poți proteja?) și mijloacele de a o proteja sunt mai ușor de definit. Mai mult, oamenii sunt de obicei mai protectori față de ecosistemul local cu care interacționează, care este specific regional, datorită unei expresii de solidaritate față de societățile lor (Leonardsson H. și Habyarimana JB, 2022) .

3.2 Ce este Strategia?

Strategia este **alocarea inteligentă a resurselor** către **atingerea unui obiectiv** (Horwath, 2020). Dictează cum va fi atins un obiectiv. În acest fel, dacă obiectivul este **bine definit** , adesea restrânge mijloacele pe care le poți folosi pentru a-l atinge. Aceasta ridică întrebarea: **de ce stabilirea obiectivelor nu este sinonimă cu proiectarea unei strategii?** Răspunsul constă în faptul că, pentru un obiectiv dat, pot fi implementate **diverse strategii** , permițând abordări creative și neconvenționale în timpul implementării. Aceasta înseamnă că un obiectiv poate fi atins **prin utilizarea mijloacelor sustenabile** , făcând o strategie de afaceri sustenabilă (Long, 2019).

3.3 Strategii și modele de afaceri

Având în vedere toate aceste informații, cum se compară un **model de afaceri** cu o **strategie de afaceri** ? Modelul **de afaceri nu definește și strategia** ? În timp ce **modelele de afaceri constituie o structură internă de elemente** , legături și dinamică, **strategia este o abordare externă** a concurenței folosind mijloacele dezvoltate prin **rezultatele modelului de afaceri** . În acest sens, deși cele două sunt distincte, ele sunt încă legate și lucrează împreună (Slavik și Branislav, 2016). În lumina observației de mai sus, un **model de afaceri sustenabil** creează **deciziile corecte** pentru implementarea unei **strategii sustenabile**.



Să aruncăm o privire mai atentă asupra conceptului de strategie sustenabilă, cu exemplul food-truck-ului. **O strategie este sustenabilă atunci când respectă mediul înconjurător și responsabilitatea sa socială** în timp ce **își desfășoară operațiunile de bază** și, în același timp, menține **viabilitatea financiară pe termen lung** .

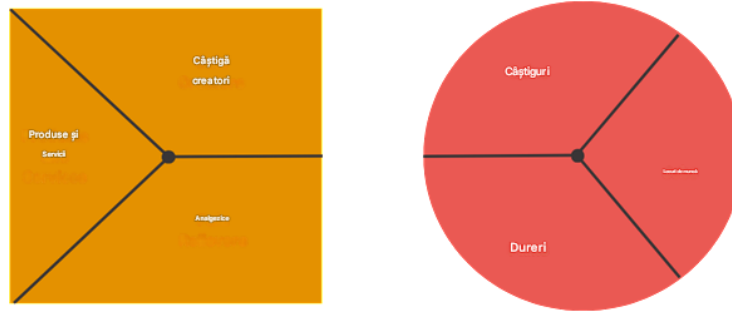
Camionul alimentar este un caz foarte interesant, deoarece **„comunități locale”** este un termen relativ; dacă ești aproape este local – dacă ești departe, este „depărtat”. **Un restaurant obișnuit are o comunitate locală definită în jurul său și ferme locale** de la care își poate procura ingrediente. **Camionul** , pe de altă parte, **se mișcă** . Aceasta înseamnă că, teoretic, afacerea cu camioane alimentare poate **alege dintr-o varietate de comunități regionale** .

Să facem un pas mai departe. Ce se întâmplă dacă camionul s-ar putea **deplasa în diferite regiuni în funcție de ingredientele care sunt cele mai bune pentru a fi vândute în acel moment?** Asta ar însemna că camionul poate oferi cele mai bune preparate de sezon posibile în diferite zone și în timpul perioadei de timp este cel mai bine ca producătorii locali să vândă din cauza preocupărilor legate de depozitare. Acesta este un exemplu în care o afacere își proiectează strategia sustenabilă în jurul unei caracteristici de bază a modelului său de afaceri.

3.4 Dezvoltarea unei propuneri de valoare sustenabilă

La lansarea unui produs pe piața, unul dintre cele mai importante aspecte este dezvoltarea unei propuneri de valoare de succes. O propunere de valoare este o declarație care rezumă **ce face o marcă de afaceri sustenabilă** și în ce fel este diferită de concurenții săi (Harvard Business Review , 2020). În mod similar, o propunere de valoare sustenabilă descrie ce beneficii poate oferi o companie mediului și statului în ansamblu (Laukkanen și Tura, 2022).

Pentru unii, **valoarea** poate fi confuză de compus, datorită **simplității sale abstracte** . Acestea fiind spuse, ar putea fi mai ușor să-l vizualizați, folosind ceea ce numim, o pânză de propunere de valoare.



Structura modelului se găsește la: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.

Canvasul de propunere de valoare este un cadru vizual care constă din **Harta valorii (Pătrat)** și **Profilul clientului (Cerc)**.

Să vedem ce reprezintă fiecare dintre aceste elemente cu un scurt exemplu. Să revenim la afacerea noastră cu food truck!



Profilul clientului (cerc)

- **Sarcinile clienților:**

sarcinile sau obiectivele pe care clienții doresc să le atingă:

- Luați mese convenabile și de înaltă calitate în timpul zilelor de lucru sau evenimentelor aglomerate.
- Sprijiniți întreprinderile locale și sustenabile să se alinieze la valorile lor.
- Bucurați-vă de mâncăruri delicioase care nu compromit calitatea sau sănătatea mediului.

- **Dificultăți:**

provocările sau problemele pe care clienții le pot întâmpina:

- Opțiuni limitate pentru fast-food care sunt cu adevărat sustenabile.
- Vinovația pentru mediu de la utilizarea materialelor plastice de unică folosință și a practicilor risipitoare.

- Luptă pentru a găsi mâncare sănătoasă, la prețuri accesibile și satisfăcătoare din mers.
- **Câștigurile :**
Beneficiile pe care clienții le caută:
 - Mâncăruri accesibile, ecologice, care se potrivesc stilului lor de viață aglomerat.
 - Încredere în practicile ecologice prin certificări sau eforturi vizibile.
 - O experiență alimentară unică și plăcută, care se simte bine să mănânci și le susține valorile.

Harta valorii (pătrat)

- **Produse și servicii :**
Ce oferă afacerea:
 - Elemente de meniu de sezon, din surse locale, care pot garanta proapețime și pot susține fermele locale.
 - Recipiente pentru alimente compostabile sau reutilizabile pentru a reduce deșeurile.
 - Aplicație mobilă pentru precomandă, abonamente sustenabile la mese și recompense.
- **Soluții pentru dificultăți:**
Cum rezolvă afacerea provocările clienților:
 - Comunicare transparentă despre eforturile de sustenabilitate, cum ar fi semnalizarea sau actualizările aplicațiilor.
 - Prețuri competitive prin optimizarea utilizării alimentelor și minimizarea risipei.
 - Oferă diverse opțiuni de meniu pentru a satisface toate preferințele dietetice, inclusiv vegan și fără gluten.
- **Generatoare de beneficii:**
modul în care afacerea creează valoare suplimentară:
 - Un camion alimentar vibrant, cu marcă ecologică, atrage atenția și întărește mesajele de sustenabilitate.
 - Parteneriatul cu furnizorii locali asigură sprijinul comunității și ingrediente de înaltă calitate.
 - Găzduirea de evenimente sau ateliere de lucru despre sustenabilitate creează implicarea comunității și loialitatea clienților.

Vrei să afli mai multe despre această pânză creativă? Verificați [resursa video aici!](#)

CAPITOLUL 4: GESTIONAREA INOVAȚIEI ȘI DEZVOLTAREA IDEEI CREATIVE

În acest capitol, cursantul examinează cum să se implice în procese, care ar putea genera idei inovatoare sau creative. Sustenabilitatea în sine este un concept modern legat de progresul în afaceri. În ultimul timp, sustenabilitatea este văzută și ca ceva compatibil cu abordarea lean, deoarece implementarea lean înseamnă reducerea deșeurilor și îmbunătățirea eficienței procesului (Khodeir și Othman, 2016).

4.1 Începând cu Metodologia Lean

Abordarea lean este o **tendință de afaceri foarte populară**, care are ca scop **îmbunătățirea continuă a proceselor și** reducerea **deșeurilor**. Cu alte cuvinte, lean înseamnă crearea de valoare cu mai puține resurse, inclusiv cele materiale și cele legate de cunoștințe (Lean Enterprise Institute, nd)

Motivul pentru care este benefic să ne referim la **Metodologia Lean** este dublu:

- a. Pe de o parte, arată **compatibilitatea unor abordări de afaceri existente** cu sustenabilitatea, fără o referire directă la o tranziție ecologică. Nu este rațional ca o afacere să dorească să producă mai multe deșeuri, deoarece este o pierdere de profit.
- b. Pe de altă parte, arată modul în care **corelarea a două idei poate deveni sursa de noi elemente creative**. În acest caz, este evident modul în care sinergia metodologiei lean și a practicilor sustenabile poate genera cadre noi, inspiratoare.

4.2 Cum să fii creativ cu sustenabilitate

Creativitatea poate părea că funcționează în moduri misterioase, uneori. Cu toate acestea, există câteva bune practici de urmat care permit generarea de noi intrări. **Considerați vreodată că poveștile antreprenoriale pline de umor sau aparent aleatorii despre apariția unor idei noi pot fi explicate mai rațional?**

De exemplu, experiența antreprenorilor sau a persoanelor implicate în activități de afaceri este un factor definitoriu în **reacția la anumiți stimuli**. Un accident în bucătărie poate să nu însemne nimic pentru un medic sau inginer. Cu toate acestea, **un bucătar** poate observa situația dintr- un unghi diferit și **poate potrivi o nevoie cu o soluție inovatoare**. Observarea constantă a situațiilor de zi cu zi din restaurante și unități de

catering prin prisma sustenabilității poate duce la îmbunătățiri neașteptate și la schimbări inovatoare.



Sursa: <https://www.pexels.com/search/catering/>

4.3 A fi perseverent cu brainstorming

Brainstormingul este, de asemenea, crucial pentru procesul de gândire inovatoare. Prin împărtășire, ideile, experiențele și cunoștințele altora pot deveni stimuli pentru **o nouă abordare colectivă inovatoare a unei probleme**. Nu vă descurajați, însă, dacă nu vine nimic nou din discuțiile colective. **În viața de zi cu zi, ați găsit vreodată o problemă de nerezolvat, pentru a o rezolva a doua zi după odihnă?** Inovația necesită **răbdare** și puțin **spațiu** pentru ca gândurile creative să se acumuleze, așa că în niciun caz o echipă nu ar trebui să renunțe la brainstorming dacă nu există un rezultat imediat!

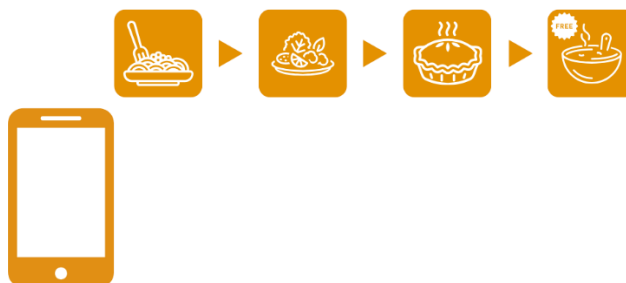
4.4 Gândirea consumatorului prin inovare

Consumatorii **preferă adesea gusturi și experiențe familiare**, așa cum gravitează spre seriale TV sau muzica cu care sunt obișnuiți. Această preferință obișnuită este crucială de luat în considerare atunci când introduceți inovații, fie în procese, fie în produse. Orice modificare, cum ar fi gustul sau textura alimentelor, poate declanșa reacții negative, care pot duce la o scădere a cererii.

Cu toate acestea, companiile trebuie să **se angajeze continuu cu clienții lor**, asigurând o comunicare clară cu privire la fiecare schimbare. De exemplu, în timp ce unii clienți pot **rezista trecerii** de la patele de plastic la alternative ecologice, comunicarea adecvată prin marketing și susținerea angajaților poate face astfel de schimbări mai plăcute.

În plus, companiile pot **folosi știința comportamentală** pentru a face schimbările mai atractive. De exemplu, restaurantele pot împleni programele de fidelizare a clienților cu

opțiuni alimentare sustenabile, cum ar fi „Cumpărați trei mese cu amprentă redusă de carbon și obțineți a patra gratuit!”



Vrei să afli mai multe despre unele modele de comportament? Puteți începe cu câteva prejudecăți comportamentale foarte interesante, despre care puteți citi [aici!](#) Ți se par familiare?

CAPITOLUL 5: Vizualizarea viitorului pentru afaceri sustenabile

Acest capitol se concentrează pe imaginarea scenariilor viitoare care se aliniază cu obiectivele sociale, culturale și economice sustenabile pe termen lung. Cursanții vor înțelege importanța previziunii în ghidarea eforturilor și acțiunilor către un viitor sustenabil. Prin vizualizarea scenariilor viitoare, cursanții vor putea să stabilească obiective de sustenabilitate pe termen lung și să ia decizii informate care să susțină aceste ambiții.

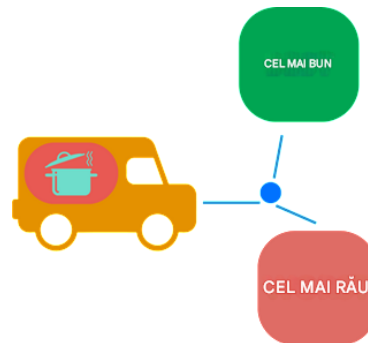
Planificarea scenariului pentru luarea deciziilor:

Planificarea scenariilor servește ca un **instrument valoros** conceput pentru a ajuta la **anticiparea și pregătirea** pentru diverse rezultate viitoare. Un număr semnificativ de profesioniști și oameni de știință ar susține că **nu are rost să facem prognoze** atunci când este cu adevărat dificil să ghicim ce ne rezervă viitorul. Cu toate acestea, mai degrabă decât predicții, scenariile sunt mai mult ca **povești**, care descriu modul în care o situație poate evolua în **moduri alternative**. (Ekinci, nd) **Scenariul cel mai bun** este succesul profitabil al afacerii cu **creșterea concomitentă a impactului pozitiv asupra mediului**. Cel **mai rău scenariu** este ca o companie să eșueze în managementul financiar al afacerii ecologice.

Rețineți că scenariile se pot aplica la orice nivel sau domeniu. Unele evenimente atrag atenția factorilor de decizie până la punctul în care aceștia pot lua în considerare doar



un anumit număr de **factori imediați** și astfel creează doar o gamă limitată de scenarii posibile. Acesta este rezultatul așa-numitei **părtiniri de disponibilitate** și puteți citi mai multe despre el [aici](#)!



Să vedem cum ar putea funcționa scenariile pentru camionul nostru de mâncare preferat! Cel mai bun scenariu ar fi să devină cu succes un model fără deșeuri. Afacerea prosperă prin vânzarea alimentelor confortabile pe bază de plante din surse locale, în ambalaje compostabile. Parteneriatele puternice pe care le-a cultivat cu fermele ecologice locale ajută la stabilirea fluxului fără întreruperi și există o bază de clienți locali care încorporează mâncărurile camionului în mesele lor în mod frecvent. Acest lucru inspiră competiția cu mai multe întreprinderi alimentare care doresc să adopte acest model sustenabil.

Scenariul de mijloc ar fi ca camionul alimentar să se confrunte periodic cu întreruperi ale lanțului de aprovizionare din cauza disponibilității sezoniere a ingredientelor locale și a activității furnizorilor locali. Ocazional, camionul cu produse alimentare ocolește principiul zero deșeuri prin aprovizionarea cu ingrediente din zone îndepărtate cu o climă mai bună în timpul lunilor de iarnă. Pe măsură ce noi concurenți intră pe piață, creșterea încetinește.

În cel mai rău caz, creșterea costurilor cu alimentele și reglementările încordează modelul de afaceri. În ciuda existenței valorilor de mediu, prețurile neapărat mai mari pentru a menține practicile sustenabile alungă clienții sensibili la preț. Celelalte food truck care au apărut ca concurenți se confruntă cu aceleași probleme și fac compromisuri treptat cu principiile de mediu.

Ați observat că în toate cele trei scenarii concurența seamănă mai degrabă cu o evoluție treptată a ceea ce ar putea merge prost? Acesta este un lucru important de reținut - că, chiar dacă acum vă confrunțați cu un scenariu bun, există întotdeauna loc pentru ca ceva să meargă prost.

Ce ai face pentru a evita cel mai rău caz? V-ați concentra mai mult pe lanțul de aprovizionare sau comportamentul consumatorului?

Acum să vorbim despre ceva relevant pentru memorie. Prejudecățile **privind disponibilitatea** evidențiază importanța **brainstorming-ului, a listelor, a protocoalelor și a procedurilor**, deoarece acestea pun în evidență **factorii colectivi și instituționali ai luării deciziilor**. Cele de mai sus creează, de asemenea, o **punte de expertiză** și o înțelegere generală a întregii imagini a afacerii pentru orice **chestiuni tehnice**.

Pentru a lega totul, **conștientizarea dinamicii sistemice socio-politice și economice, tendințele industriei și comportamentul concurenților** sunt la fel de importante și necesare pentru **utilizarea și procesarea cu succes a informațiilor** în scenarii. Rezultatul planificării trebuie să fie **plauzibil, consistent în cadrul organizației și persuasiv**, precum și **suficient de unic** pentru a fi util în strategie.

Îmbunătățirea **procesului de planificare a scenariilor** devine mai practică prin utilizarea diferitelor **instrumente și tehnici**. Printre aceste ajutoare valoroase, găsim **analiza PESTEL**, un cadru conceput pentru a facilita examinarea **factorilor politici, economici, sociali, tehnologici, de mediu și juridici** care au potențialul de a avea un impact atât asupra afacerii, cât și asupra problemei sau problemei centrale în cauză.



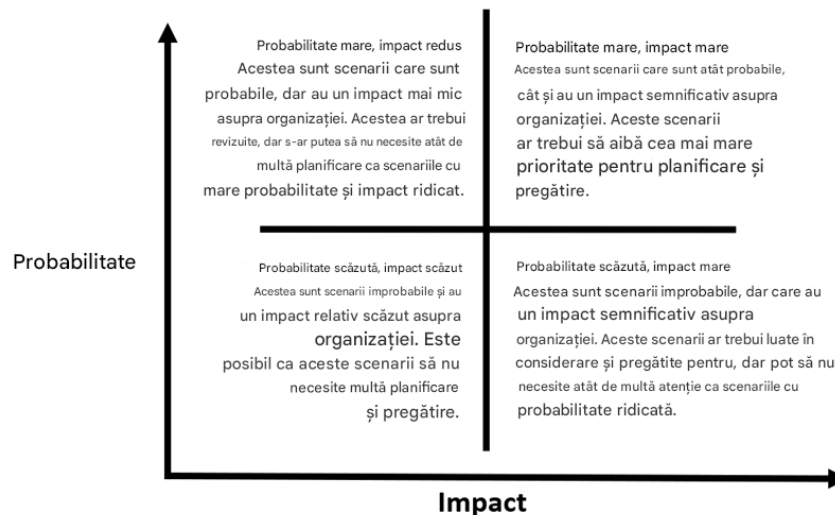
Sursă: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

Un alt cadru influent de luat în considerare este **Analiza SWOT**, care oferă o abordare structurată pentru evaluarea **punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor** pe care o afacere le poate întâlni în fiecare scenariu.



Sursa: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>

Pentru a genera și vizualiza scenarii, **matricea scenariilor** apare ca un instrument suplimentar util. Acest instrument permite reprezentarea a doi dintre cei mai importanți și incerti **factori sau incertitudini** pe o **matrice două câte două**, ajutând la crearea unei imagini mai clare.



Sursa: <https://www.linkedin.com/pulse/using-2x2-matrix-plan-your-future-jeff-roth/>

Tehnicile menționate mai sus necesită **timp și resurse umane semnificative** pentru a fi executate în mod eficient. În plus, integrarea software-ului de planificare a scenariilor în proces se dovedește extrem de avantajoasă prin **reducerea drastică a**

ciclului de planificare, menținând în același timp **acuratețea datelor**. Orice plan ar trebui să fie susținut de dovezi, mai degrabă decât de doar instinct sau presupuneri sălbatice.

Exercițiul 2: Întrebări de evaluare (valoare adăugată și comportament responsabil)	
Cerințe preliminare	Citirea capitolelor 3, 4 și 5.
Timp	1,5 ore
Instrumente	PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie.
Obiective	1. Evaluarea înțelegerii capitolelor anterioare.
Instrucțiuni	
<p>Ghid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Această evaluare constă în întrebări și sarcini legate de obiectivele și abilitățile de învățare abordate în modul. • Sistem de puncte cu cel mai mare scor de 100 de puncte. • Punctajul minim pentru promovare este de 60 de puncte. • Toate întrebările trebuie completate. <p>Întrebări:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Furnizați un exemplu de provocare sau obstacol real sau ipotetic pe care l-ați putea întâlni atunci când implementați una dintre ideile dvs. inovatoare de model de afaceri în sectorul alimentației și explicați cum ați aborda această provocare în mod responsabil și sustenabil (20 de puncte). 2. Prezentați două idei inovatoare pentru un model de afaceri sustenabil în sectorul de catering și explicați modul în care acestea generează valoare adăugată pentru afacere și părțile interesate (20 de puncte). 3. Descrieți cum intenționați să experimentați cu una dintre aceste idei pentru a evalua fezabilitatea acesteia (20 de puncte). 4. Imaginați-vă un scenariu viitor pentru zona de interes care se aliază cu obiectivele de sustenabilitate pe termen lung (20 de puncte). 5. Explicați rolul planificării scenariilor în luarea deciziilor într-un context de afaceri sustenabil (20 de puncte). 	

CAPITOLUL 6: REFLECȚIE ASUPRA ACȚIUNILOR SUSTENABILE ȘI COMPORTAMENTULUI RESPONSABIL

În acest capitol, cursanții se vor angaja în autorefecție cu privire la obiectivele și acțiunile sociale, culturale și economice sustenabile pe termen lung. Ei vor explora importanța adoptării de comportamente responsabile în rolurile lor de muncă pentru a contribui la eforturile de sustenabilitate. Reflecțând asupra acțiunilor lor, cursanții vor dezvolta o înțelegere mai profundă a rolului lor în atingerea obiectivelor de sustenabilitate și a responsabilităților lor ca agenți ai schimbării pozitive.

6.1 Fenomenul Greenwashing

Greenwashing apare atunci când un produs sau serviciu este **promovat în mod fals sau înșelător ca fiind benefic pentru mediu**. Este o tehnică lipsită de etică folosită pentru a promova sau pentru a continua activitățile poluante (NRDC, 2023). Absolut, este o necesitate să **facem publicitate adecvată pentru** un restaurant sau o afacere de catering sustenabilă și chiar să te concentrezi pe partea de sustenabilitate. Cu toate acestea, scopul acestei comunicări bazate pe sustenabilitate ar trebui să aibă un **impact real**.

O modalitate de a vă proteja de spălarea verde este prin **utilizarea certificărilor**. Aceste certificări constituie **dovada angajamentului unei companii** față de implementarea practicilor ecologice prin **validarea de către o terță parte**. Cerințele certificărilor ecologice sunt, de asemenea, un punct de referință excelent pentru **ajustări minore** în practicile ecologice și altele (Zujewski, 2022)

6.2 Responsabilitate față de comunitățile locale

Alegerea furnizorilor locali poate **stimula colectiv activitatea economică într-o regiune** și poate oferi oportunități de angajare. Totuși, în același timp, acest lucru necesită **un comportament responsabil față de aceiași furnizori**, întrucât orice întrerupere a activității lor economice ar putea avea un **efect negativ disproporționat**.

6.3 Preluarea dreptului de proprietate

Per total, angajații și proprietarii de afaceri din industria restaurantelor și a cateringului ar trebui să-și asume atât **comportamentul individual, cât și comportamentul colectiv din organizațiile lor**. Este mai ușor să fii responsabil în timpul unui **eveniment sau în bucătărie**, deoarece este un spațiu și o zonă de responsabilitate

definite. Cu toate acestea, este ușor să uiți de responsabilitățile legate de sustenabilitate, deoarece domeniul de aplicare este global și niciun efect nu este imediat. În consecință, uităm adesea în ce mod **acțiunile noastre la nivel local pot avea un efect global** .

CAPITOLUL 7: EVALUAREA PUNCTELOR FORTE ȘI SLABE ALE INDIVIDULUI ȘI GRUPULUI

În acest capitol, cursantul va înțelege cum să evalueze punctele forte individuale și de grup în contribuția la sustenabilitate într-un mediu de afaceri. Cursanții vor recunoaște importanța muncii în echipă și a colaborării în atingerea obiectivelor de sustenabilitate. Prin identificarea punctelor forte, cursanții își vor putea valorifica abilitățile pentru a avea un impact semnificativ asupra inițiativelor de sustenabilitate. În plus, cursanții vor aborda punctele slabe și vor îmbrățișa îmbunătățirea continuă pentru a-și spori contribuția la eforturile de sustenabilitate.

7.1 Înțelegerea importanței muncii în echipă

Fiecare post și fiecare întreprindere, cu atât mai puțin în sectorul alimentar și alimentară, **necesită abilități specifice și cunoștințe de specialitate** din partea angajaților pentru a răspunde cerințelor și sarcinilor muncii. Cu toate acestea, când ne referim la puncte forte și slăbiciuni, de obicei ne referim la **abilități soft ale oamenilor pentru a face față mai multor situații în mod eficient**.

Munca în echipă este o trăsătură profesională esențială, în special în mediile profesionale în care **serviciul pentru clienți este de o importanță capitală**. Pe de o parte, situațiile care necesită munca în echipă antrenează personalul intern pentru a practica **ascultarea și comunicarea activă**. Pe de altă parte, fiind comunicativ cu clientul prin aceleași elemente de lucru în echipă, este ușor de creat o **atmosferă primitoare**, îmbunătățind astfel experiența clientului. În același timp, **munca în echipă creează un standard comun de servicii pentru clienți**, ceea ce înseamnă că există coeziune în experiența clienților (Macaulay și Cook, 1995). Având în vedere acest lucru, **atitudinile individuale și colective sunt interconectate**. Interacțiunile sunt de obicei individuale, dar prin munca în echipă, **fiecare membru tratează clientul, comunitatea de clienți și mediul într-un mod convenit**.

7.2 Abordarea punctelor slabe și adoptarea îmbunătățirii continue:

Găsirea punctelor slabe este o abordare diferită pe care ați putea să o luați **pentru a vă defini punctele forte**. Luați în considerare sarcinile sau **domeniile muncii dvs. pe care le găsiți mai greu** de îndeplinit sau în care sunteți mai predispuși să faceți

greșeli. **Îmbunătățirea continuă** este o **mentalitate sustenabilă** care utilizează strategii de îmbunătățire pentru a se concentra asupra unor zone specifice de disfuncție. Ne referim astfel la **activități mici** care fac **o diferență semnificativă** în schema generală a lucrurilor.

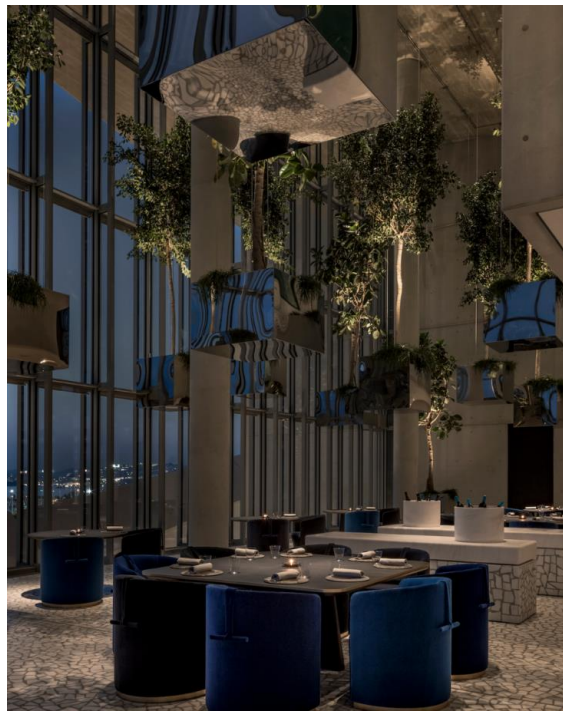
Motivul pentru care asociem punctele slabe cu îmbunătățirea continuă este că **nu ar trebui să vedem punctele slabe ca fiind în mod inerent negative**. Spre deosebire de această perspectivă, **punctele slabe sunt firești** și abordarea lor este un proces de creștere cu un atribut pozitiv.

Exercițiul 3: Întrebări de evaluare (reflecție și luare a deciziilor etice)

Cerințe preliminare	Citirea capitolelor 6 și 7.
Timp	1,5 ore
Instrumente	PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie.
Obiective	1. Evaluarea înțelegerii capitolelor anterioare.
Instrucțiuni	
<p>Ghid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Această evaluare constă în întrebări și sarcini legate de obiectivele și abilitățile de învățare abordate în modul. • Sistem de puncte cu cel mai mare scor de 100 de puncte. • Punctajul minim pentru promovare este de 60 de puncte. • Toate întrebările trebuie completate. <p>Întrebări:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reflecțați asupra obiectivelor sociale, culturale și economice sustenabile pe termen lung din sectorul serviciilor alimentare (20 de puncte). 2. Furnizați un exemplu de situație în care ar trebui să demonstrați un comportament responsabil pentru a contribui la eforturile de sustenabilitate (20 de puncte). 3. Descrieți o decizie etică dificilă într-un context de afaceri sustenabil și explicați cum ați acționa responsabil (20 de puncte). 4. Evaluați punctele forte și punctele slabe ale unei echipe în lucrul împreună pentru a atinge obiectivele de sustenabilitate (20 de puncte). 5. Identificați o oportunitate de îmbunătățire continuă a eforturilor de colaborare ale unei echipe (20 de puncte) 	

STUDIU DE CAZ – Restaurant Delta

O poveste de succes grecească este **Restaurantul Delta**, situat în **Centrul Cultural al Fundației Stavros Niarchos** (SNFCC, 2022). După doar un an de funcționare, a câștigat două **stele MICHELIN** și o **stea verde** în Ghidul MICHELIN Atena 2022. Această realizare nu numai că poziționează Delta printre primele 3% dintre restaurantele de elită la nivel global, dar îi evidențiază și dedicarea pentru gastronomia sustenabilă. Angajamentul Delta față de mișcarea zero deșeurilor asigură că fiecare ingredient este maximizat, de la aperitive la deserturi.



Sursa: <https://www.thecodemag.com/lifestyle/why-delta-is-the-most-ambitious-restaurant-in-athens/>

Fiind primul restaurant din Atena care a primit aceste premii la evaluarea inițială, Delta întruchipează inovația în bucătăria grecească.

Cele mai bune practici implementate de Delta (Ghidul Michelin, 2023):

- **Filosofia zero deșeurilor:** fiecare bucată de mâncare este utilizată, cu orice surplus fie reîncorporat în alte feluri de mâncare, conservat sau compostat. Aderând la principiul că nimic nu trebuie irosit, Delta oferă și meniuri omnivore

și vegane alături de ofertele sale standard, susținând o amprentă ecologică redusă.

- **Utilizarea exclusivă a produselor locale:** fructe, legume și chiar flori provin dintr-o fermă foarte aproape de Atena, în timp ce ierburile cresc literalmente pe acoperiș (la fața locului). Acest standard se aplică oricăror fermieri și grădinari partener.

Contribuția la comunitate: Cu un personal predominant grec compus din talente emergente, Delta pune accent pe cultivarea creativității locale și pe asigurarea transferului de expertiză vitală către generațiile viitoare.

SARCINA FINALĂ: Identificarea nevoilor și proiectarea unui model de afaceri sustenabil în sectorul de catering

Sarcina finală Modulul 5: Identificarea nevoilor și proiectarea unui model de afaceri sustenabil în sectorul de catering

Cerințe preliminare	Modulul de citire 5.
Timp	4 ore
Instrumente	PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie.
Obiective	1. Scopul acestui proiect capstone este de a evalua capacitatea cursantului de a utiliza informațiile și abilitățile dobândite pe parcursul cursului pentru a crea un plan de afaceri viabil pentru industria de catering. Cursantul va identifica cerințele, va veni cu concepte creative și va elabora un plan pentru o strategie de afaceri sustenabilă.

Instrucțiuni

Părți ale procedurii:

- 1. Cercetare de piață:** Efectuați o scurtă cercetare de piață pentru a identifica cel puțin o nevoie cheie de mediu și una socială în sectorul alimentației. Rezumați rezultatele.
- 2. Concept inovator pentru un model de afaceri:** schițați o idee inovatoare pentru un model de afaceri de catering sustenabil. Explicați cum creează valoare adăugată pentru afaceri și părțile interesate.
- 3. Planificarea scenariului:** Dezvoltați un scenariu viitor pentru sectorul de catering care se aliniază cu obiectivele de sustenabilitate pe termen lung și explicați cum poate fi utilizată planificarea scenariilor în proiectul dvs.
- 4. Reflecție și comportament responsabil:** reflectați asupra obiectivelor dvs. sustenabile și asupra modului în care planul dvs. se aliniază cu acestea. Descrieți orice probleme etice legate de modelul dvs. de afaceri.
- 5. Prezentarea proiectului:** Oferiți o scurtă prezentare care rezumă aspectele proiectului cursantului. Evidențiați perspectivele cheie, conceptul modelului de afaceri și planul de implementare.

Evaluarea proiectului:

Trainerul va evalua proiectul în funcție de calitatea și fezabilitatea cercetării, creativitatea ideii de model de afaceri, profunzimea gândirii și claritatea prezentării. Evaluarea este holistică, fără scoruri specifice.

Extra

1. Lecturi suplimentare

- Jeff R. (18 februarie 2023). Folosind o matrice 2x2 pentru a vă planifica viitorul. LinkedIn. [Folosind o matrice 2x2 pentru a vă planifica viitorul | LinkedIn](#)
- Magretta J. (mai 2002). De ce contează modelele de afaceri. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- De Bruin (2016). Scanarea mediului: Analiza PESTEL. Afaceri pentru tine. Disponibil la: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- Rose H. (nd). Prejudecăți de disponibilitate: tendința de a utiliza informații care vă vin cu ușurință în minte. Laboratorul Ness. [Prejudecăți de disponibilitate: tendința de a utiliza informații care vin cu ușurință în minte \(nesslabs.com\)](#)
- Shewan D. (12 septembrie 2023). Cum se face o analiză SWOT. WordStream. [Cum se face o analiză SWOT \(Exemple și șablon gratuit!\) \(wordstream.com\)](#)
- Strategizer (nd). Pânza modelului de afaceri. <https://www.strategizer.com/library/the-business-model-canvas>
- Laboratorul de decizie (nd). Prejudecăți cognitive. [Listă de părtiniri cognitive și euristică - Laboratorul de decizie](#)
- Pânza cu propuneri de valoare (nd). Strategizer. <https://www.strategizer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- Biblioteca UNSW (nd). Surse primare și secundare. UNSW. <https://www.library.unsw.edu.au/using-the-library/information-resources/primary-and-secondary-sources>

2. Bibliografie

- Lahti T, Wincent J, Parida V. O definiție și o revizuire teoretică a economiei circulare, a creației de valoare și a modelelor de afaceri sustenabile: unde suntem acum și unde ar trebui să se deplaseze cercetarea în viitor? *Sustenabilitate*. 2018; 10(8):2799. <https://doi.org/10.3390/su10082799>
- Ekinci, U. (nd). Care sunt cele mai bune instrumente și tehnici pentru planificarea scenariilor în vremuri incerte? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best->

- [tools-techniques-scenario-planning](#)
- Harvard Business Review (28 iulie 2020). Cum să crești o propunere de valoare eficientă. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/creating-a-value-proposition>
 - Howarth R. (23 septembrie 2020). Ce este Strategia? Institutul de gândire strategică. <https://www.strategyskills.com/what-is-strategy/>
 - Metodologia IBM Garage (nd). Definiți obiectivele de afaceri. IBM. <https://www.ibm.com/garage/method/practices/discover/build-a-business-objective/>
 - Khodeir LM, Othman R. (2018). Examinarea interacțiunii dintre principiile lean și sustenabilitatea în procesul de management al industriei AEC. Jurnalul de inginerie Ain Shams. Volumul 9, numărul 4, paginile 1627-1634. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2016.12.005>
 - Institutul Lean Enterprise (nd). Ce este Lean? <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>
 - Leonardsson H., Habyarimana JB, (2022). Inițiative locale: factori și lecții pentru dezvoltarea sustenabilă. Institutul suedez de afaceri internaționale. <https://www.ui.se/globalassets/ui.se-eng/publications/ui-publications/2022/ui-paper-no.-3-2022.pdf>
 - Long, TB (2019). Strategii de afaceri sustenabile. În: Leal Filho, W., Azul, A., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) Decent Work and Economic Growth. Enciclopedia Obiectivelor de Dezvoltare Sustenabilă a ONU. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_49-1
 - Macaulay S., Cook S. (1995). Lucru în echipă practică pentru serviciul clienți. Managementul performanței echipei. Vol. 1 Nr. 3, p. 35-41. <https://doi.org/10.1108/13527599510084858>
 - Ghidul Michelin (2023). Atena: două restaurante excepționale care promit o experiență culinară rafinată sustenabilă. <https://guide.michelin.com/gr/en/article/travel/athens-two-exceptional-restaurants-promising-a-sustainable-fine-dining-experience>
 - Minttu Laukkanen, Nina Tura, (2022). Propuneri de valoare sustenabile și valoarea percepută de client: cazul bibliotecii de îmbrăcăminte. Jurnalul de producție mai curată. Volumul 378, 2022, 134321, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134321>
 - NRDC (9 februarie 2023). Ce este Greenwashing? [Ce este Greenwashing? \(nrdc.org\)](https://www.nrdc.org/ce-este-greenwashing)
 - Slavik, Stefan & Zagorsek, Branislav. (2016). Relația dintre strategia de afaceri și modelul de afaceri studiat într-un eșantion de companii de servicii. Jurnalul de Competitivitate. 8. 72-84. 10.7441/joc.2016.04.05.
 - SNFC (3 octombrie 2022). Restaurantul Delta a primit două stele și o stea verde în ediția 2022 a Ghidului MICHELIN Atena. <https://www.snfcc.org/en/news/delta-restaurant-was-awarded-two-stars-and-one-green-star-2022-edition-michelin-guide-athens>
 - Timmers, P. (1998). Modele de afaceri pentru piețele electronice. Piețele electronice, 8(2), p. 4
 - Administrația pentru Afaceri Mici din SUA (nd). Cercetare de piata si analiza competitiva. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis>
 - Zujewski B. (28 aprilie 2022). Cum să alegi certificarea potrivită pentru afaceri ecologice. Biroul de Afaceri Verde. <https://greenbusinessbureau.com/topics/certification-benefits/how-to-choose-the-right-green-business-certification/>