



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

Modulul nr.06

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.

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| ZONA TEMATICĂ | Cum să creai un model de afaceri sustenabil |
| SUBZONA DE REFERINȚĂ | Antreprenoriat |
| ORE | 15 |
| OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE | |
| <ol style="list-style-type: none"> Definiți prioritățile și planurile de acțiune: identificați și prioritizați obiectivele de sustenabilitate și dezvoltați planuri de acțiune pentru a implementa practici sustenabile în modelul lor de afaceri. Luai decizii în situații incerte : dezvoltați capacitatea de a lua decizii informate în situații incerte, ambigue și în mișcare rapidă, luând în considerare potențialele rezultate nedorite. Gestionați situațiile și conflictele în mișcare rapidă: Demonstrați agilitate și flexibilitate în gestionarea situațiilor în mișcare rapidă, a conflictelor și a concurenței pentru a asigura sustenabilitatea modelului lor de afaceri. Cooperati cu alții pentru acțiune: Colaborați cu colegii, mentorii și membrii echipei pentru a dezvolta idei inovatoare și a le transforma în planuri acționabile care se aliniază cu principiile de sustenabilitate. Învățați din succes și eșec: îmbrățișați o mentalitate de învățare și valorificați atât succesul, cât și eșecul ca oportunități valoroase de a învăța și de a îmbunătăți practicile de afaceri sustenabile. Identificați și implementați practici sustenabile de gestionare a deșeurilor: recunoașteți și implementați practici coerente cu gestionarea sustenabilă a deșeurilor pentru a reduce impactul asupra mediului și pentru a promova eficiența resurselor. Dezvoltați un meniu și oferte sustenabile: creați un meniu axat pe ingrediente de sezon, produse local, cu cantități mai mici de produse de origine animală și extindeți preparatele pe bază de plante pentru a se alinia la practicile alimentare sustenabile. Selectați sisteme de producție sustenabile: alegeți sisteme de producție sustenabile pentru toate alimentele și consumabilele pentru a reduce amprenta ecologică a operațiunilor lor comerciale. | |

9. Comunicați ambițiile sustenabile: comunicați eficient ambițiile și inițiativele lor sustenabile personalului și consumatorilor, încurajând implicarea și conștientizarea.

Prin atingerea acestor obiective de învățare, cursanții vor fi echipați cu cunoștințele și abilitățile necesare pentru a proiecta și implementa un model de afaceri sustenabil care promovează responsabilitatea socială și de mediu, oferind în același timp valoare clienților și părților interesate. Ei vor avea, de asemenea, abilitățile esențiale necesare pentru a gestiona incertitudinea, pentru a îmbrățișa îmbunătățirea continuă și pentru a lucra în colaborare pentru a crea impacturi pozitive și de durată în afacerea lor și în comunitatea mai largă.

ACTIVITĂȚI DE ÎNVĂȚARE

| teoretic | Practic |
|---------------------|----------------------|
| ✓ Manualul elevului | ✓ Activitate de grup |

CUPRINS

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUCERE | 6 |
| Exercițiul 1: Întrebări de evaluare | 7 |
| CAPITOLUL 1: LUAREA DECIZIILOR OPERAȚIONALE | 9 |
| 1.1. Metodologia agilă în bucătărie | 9 |
| Exercițiul 2: Întrebarea de evaluare | 10 |
| 1.2. Testarea A/B | 11 |
| 1.3. Importanța managementului sarcinilor | 11 |
| Exercițiul 3: Întrebarea de evaluare | 12 |
| 1.4. Nu totul este la fel de simplu | 12 |
| 1.5. Crearea diagramelor de flux ale fluxurilor de lucru | 13 |
| Exercițiul 4: Întrebarea de evaluare | 13 |
| CAPITOLUL 2: MODELE DE AFACERI SUSTENABILE ÎN PRACTICĂ | 14 |
| 2.1. Modelul de franciză | 14 |
| 2.2. Meniu casual | 14 |
| 2.3. Restaurantul rafinat | 14 |
| 2.4. Bufet model | 15 |
| 2.5. Doar Livrare | 15 |
| 2.6. Bucătăria fantomă | 15 |
| Exercițiul 5: Întrebări de evaluare | 16 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPITOLUL 3: IMPLEMENTAREA OPERAȚIUNILOR SUSTENABILE | 17 |
| 3.1 Eficiența resurselor | 17 |
| 3.2 Reducerea deșeurilor | 17 |
| 3.3 Surse de energie sustenabilă | 18 |
| CAPITOLUL 4: DEZVOLTAREA UNUI MENU ȘI A OFERTELOR SUSTENABILE | 18 |
| 4.1 Aprovizionarea cu ingrediente sezoniere și locale | 18 |
| 4.2 Adoptarea conceptului de mile alimentare | 19 |
| 4.3 Promovarea preparatelor pe bază de plante și prietenoase cu animalele | 19 |
| 4.4 Dimensiunea întreprinderii | 19 |
| 4.5 Educarea bucătarilor cu privire la practicile sustenabile | 19 |
| 4.6 Eliminarea erorilor | 20 |
| CAPITOLUL 5: COMUNICAREA SUSTENABILITĂȚII CĂTRE ANGAJAȚI PRIN GAMIFICARE | 20 |
| 5.1 Înțelegerea Gamification | 20 |
| 5.2 Gamification este digitală? | 20 |
| 5.3 Gamificarea ca protocol | 21 |
| CAPITOLUL 6: ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ BAZATĂ PE TEHNOLOGIE | 21 |
| 6.1 Digitalizarea și tradiția | 22 |
| 6.2 Unde este îmbunătățirea? | 22 |
| Exercițiul 6: Activități de evaluare | 22 |
| STUDIUL DE CAZ: MAX BURGERS | 24 |
| SARCINA FINALĂ: CREAREA UNUI MODEL DE AFACERI SUSTENABIL ÎN SECTORUL DE CATERING | 25 |
| Sarcina finală Modulul 6: Stabilirea unui model de afaceri sustenabil în sectorul de catering | 25 |

| | |
|-------------------------------|----|
| EXTR A S | 27 |
| 1. Lectură suplimentară | 27 |
| 2. Referință L i st | 27 |

INTRODUCERE

Spre deosebire de oamenii, ale căror vieți sunt multiple și pot varia foarte mult în activitățile lor, **companiile pot în mod greșit să fie văzute ca unidimensionale**. Într-adevăr, concentrarea unei afaceri poate fi **limitată la o anumită zonă**, ceea ce este firesc și conform scopului său. Cu toate acestea, complexitatea afacerii vine sub forma **proceselor sale interne** - toate uneltele lucrând împreună pentru a produce un meniu alimentar eficient și eficient. Aceste procese pot fi grupate sub termenul **operațiuni**, care descriu **funcțiile de zi cu zi** ale unui restaurant sau unități de catering și variază de la servicii până la achiziții. Astfel, în acest modul, veți explora diverse laturi ale operațiunilor și în special ceea ce le face sustenabile în contextul unui model de afaceri.



Sursa: <https://www.pexels.com/el-gr/search/sustainable%20restaurant/>

Vizualizarea restaurantelor și a serviciilor alimentare ca sisteme

Adoptarea unei viziuni sistemice este crucială pentru un management adecvat al operațiunilor sustenabile. O modalitate de a împărți procesele este în **intrări, producții și ieșiri** (Ekanem, 2017).

Intrările sunt elementele importate într-un sistem și în cazul nostru materiile prime, cum ar fi ingredientele alimentare.

Fluxurile constituie nucleul sistemului, care procesează intrările. Spațiul cel mai frecvent asociat cu fluxurile, în cazul nostru, ar fi **bucătăria**, unde materiile prime sunt depozitate, gestionate, gătite sau eliminate.

Rezultatele constau în produsul finit, **masa gătită (partea de produs)** de-a lungul **experienței (partea de serviciu)** oferită alături de acesta.

În plus, o **buclă de feedback** ar trebui considerată parte a sistemului, pentru a **aduna informații** de la client și de la mediul înconjurător. Este considerat **controlul calității** sistemului și este bine compatibil cu ideea unei economii circulare. Adunând cât mai multe informații posibil, optimizarea proceselor într-un mod sustenabil este mai puțin dificilă.

Afacerile ca procese

Analizând sistemul menționat mai sus, se pot observa mai clar și se pot defini procesele de afaceri, ceea ce reprezintă o altă modalitate de a **căuta și găsi lacune de sustenabilitate**. Aruncând o privire mai atentă, procesele de afaceri constituie o secvență de operațiuni care vizează **furnizarea de valoare în interior, extern** sau, mai precis, **ambele**.

O modalitate de a clasifica operațiunile (Dsouza et al., 2021) este împărțirea lor în:

- **Operațiunile principale**, care constituie nucleul, pun accentul pe furnizarea de valoare
- **Procesele de management**, care privesc monitorizarea proceselor cheie și, în final,
- **Procese de sprijin**, care se referă la sarcinile și procedurile înconjurătoare.

| Exercițiul 1: Întrebarea de evaluare s | |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Cerințe preliminare | / |
| Timp | 1 oră |
| Instrumente | PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie. |
| Obiective | 1. Evaluarea înțelegerii capitolelor anterioare. |

Instrucțiuni

În grup sau individual, răspundeți la aceste întrebări: Pe care dintre aceste componente ați sublinia, pentru a crea un impact imediat asupra sustenabilității unității dvs.? Vă puteți concentra pe mai multe fronturi în același timp cu aceeași eficiență?

CAPITOLUL 1: Luarea deciziilor operaționale

În acest capitol, cursanții vor analiza luarea deciziilor la nivel operațional, conceptualizând procesele și îmbunătățind viteza și calitatea implementării. Ei își vor recunoaște importanța în procesele zilnice de luare a deciziilor și, astfel, le vor structura într-un mod care să reflecte controlul și conștientizarea lor de responsabilitate.

Adesea vedem deciziile exclusiv ca decizii strategice luate de directori de nivel superior. Cu toate acestea, **procesele manageriale**, cu care sunt de obicei asociați **directori de rang înalt**, reprezintă doar una dintre cele trei categorii de procese. Având în vedere acest lucru, **deciziile pot fi luate în orice etapă a oricărui proces**, dezvăluind astfel că micile alegeri ale fiecăruia pot face diferența între o afacere sustenabilă și una care nu este.

Acest lucru este valabil mai ales în catering și restaurante, deoarece se pune un **accent deosebit pe materiile prime** și ingredientele manipulate de bucătari, bucătari și alți profesioniști din sector.

1.1. Metodologia agilă în bucătărie

Metodele de a atinge excelența operațională în bucătărie sau în holul principal poartă multe nume și una dintre ele este **agilă**. Pentru a spune simplu, agil se referă la capacitatea atât de **a crea, cât și de a se adapta la schimbare, în ciuda provocărilor**, care pot apărea într-un mediu, rapid (Agile Alliance, nd). În timp ce Agile este implementat mai frecvent în dezvoltarea de software, poate fi bine **aplicat oricărui tip de industrie**. În **Manifestul Agile** (The Agile Manifesto Authors, 2019), unele dintre puncte sunt complet neutre din punct de vedere al industriei.

De exemplu, Principiul 12 nu necesită deloc ajustări:

„ La intervale regulate, echipa reflectă cum să devină mai eficientă, apoi își reglează și își ajustează comportamentul în consecință. ”

Pentru a afla mai multe despre Metodologia Agile, verificați resursa [aici](#)!

Exercițiul 2: Întrebare de evaluare

| | |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|
| Cerințe preliminare | / |
| Timp | 1 oră |
| Instrumente | PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie. |
| Obiective | 1. Evaluarea înțelegerii capitolelor anterioare. |

Instrucțiuni

Verificați câteva dintre principiile Agile de mai jos. După cum veți observa, ele se referă la **probleme legate de software**:

- „Prioritatea noastră cea mai mare este să satisfacem clientul prin livrarea timpurie și continuă a **software-ului valoros** .”
- „Bine ați venit cerințele în schimbare, **chiar și întârzieri în dezvoltare** . Procesele agile valorifică schimbarea pentru avantajul competitiv al clientului”
- „Procesele agile promovează dezvoltarea sustenabilă. Sponsorii , **dezvoltatorii și utilizatorii** ar trebui să poată menține un ritm constant la nesfârșit.”

Încercați să **înlocuiți textul evidențiat cu detalii** legate de industria restaurantelor și a cateringului.

În timp ce unii ar putea considera că este **descurajator** să adapteze o metodologie utilizată în dezvoltarea de software, aceasta vă învață indirect că **tehnologia este mai accesibilă decât credem adesea** . Acest lucru este deosebit de important pentru adoptarea **tehnologiei de vârf în restaurante și unități de catering** , deoarece **adoptarea este, de asemenea, o chestiune de comportament și nu doar buget sau integrare** .



Un alt lucru de remarcat este că **factorii de decizie strategici** au, de obicei, **mai mult timp** pentru a reacționa **la schimbări mai mari** , ceea ce privește nivelul managerial al proceselor. În schimb, agilitatea operațională este extrem de benefică, deoarece **timpul este presant când vine vorba de pregătirea meselor și de cererea legată de alimente** . Chiar și data de expirare a alimentelor este un exemplu excelent al modului în care **timpul este de o importanță capitală** .

1.2. Testare A/B

Un bun exemplu de practică, care este în conformitate cu Metodologia Agile este **testarea A/B**. Practica de inginerie a meniului se referă la **testarea simultană** a diferitelor opțiuni, pentru a vedea la care consumatorii reacționează cel mai bine. Aceasta este o practică foarte utilă, mai ales atunci când **încercați funcții noi**, cum ar fi un nou program de fidelizare a clienților.

Testarea A/B vă ajută să măsurați performanța meniului pentru a înțelege mai bine dacă trebuie să schimbați ceva, cum ar fi compoziția ingredientelor, să păstrați sau să eliminați un element din meniu, să ajustați prețul, să prezentați anumite elemente și poate chiar să creați diferite categorii.



Să presupunem că proprietarul unui restaurant numit „Green Grain” care pregătește boluri de orez vegan dorește să testeze dacă clienții preferă **boluri personalizabile** sau **combinații prestabilite**. Timp de o lună, își împart clienții serviciului de prânz în **două grupuri**, câte unul pentru fiecare metodă. Restaurantul solicită **feedback de satisfacție** de la fiecare grup și află care abordare pare să obțină cele mai pozitive comentarii. Acum, dacă restaurantul ar încerca **câte o metodă aplicată pentru fiecare client timp de o lună, ar dura două luni pentru a face testarea în schimb și probabil să-și încurce clienții**.

Testarea A/B ne învață că putem implementa diferite proceduri sau procese în același timp. Ce crezi că este un **avantaj** de implementare simultană a sarcinilor?

1.3. Importanța managementului sarcinilor

Pentru a construi pe baza referinței **la testarea A/B**, este mai ușor să adoptați o filozofie de **aranjare eficientă a sarcinilor sau de a obține două rezultate diferite în același timp**.

Un exemplu ușor de reținut este prepararea ceaiului. Când sunt simplificate, sarcinile arată astfel:

- a. Turnați apă în ibric (durată 10 secunde)
- b. Se fierbe apa (durata 2 minute)
- c. Pregătiți plicul de ceai (durata 40 de secunde)
- d. Turnați apa fiartă în cană (durată 4 secunde)

Unele sarcini depind de alte sarcini . De exemplu, nu puteți **fierbe apa** fără **a turna mai întâi apa în ibric** . Cu toate acestea, puteți **pregăti o pliculețe de ceai, în timp ce apa fierbe** . Chiar dacă procesul de fierbere a apei nu a fost automat, ai putea folosi totuși ajutorul unui coleg pentru a rula două sarcini simultan. Acest lucru evidențiază unul dintre avantajele automatizării, oportunități pe care tehnologia le poate oferi.

| Exercițiul 3: Întrebare de evaluare | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Cerințe preliminare | / |
| Timp | 1 oră |
| Instrumente | PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie. |
| Obiective | 1. Evaluarea înțelegerii capitolelor anterioare. |
| Instrucțiuni | |
| Pe baza informațiilor date mai sus, calculează care este cel mai mic timp necesar pentru a face o ceașcă de ceai delicioasă. | |

Soluție: **b** depinde de **a**, iar **d** depinde de **b** și **c** . Cu toate acestea, **b** și **c** pot rula în același timp, ceea ce înseamnă că durata acelei etape este egală cu durata celei mai lungi sarcini (**2 minute**). Aceasta înseamnă că în total 2 minute și 14 secunde este timpul necesar pentru a face o ceașcă de ceai.

1.4. Nu totul este la fel de simplu

În mod firesc, situațiile diferă și pot fi extrem de greu de gestionat. Cu toate acestea, prin **împărțirea sarcinilor** în forma lor cea mai simplă, este posibil să găsiți comenzi rapide și **să combinați sarcini** sau **durate de activitate** .

Această logică poate ajuta și la conceperea unor idei sustenabile. De exemplu, este posibil să folosiți **pesmet** pentru un alt produs sau să folosiți **căldura care iese** din cuptoare pentru a fierbe apa pentru încălzire în timpul iernii.

1.5. Crearea diagramelor de flux ale fluxurilor de lucru

O diagramă de flux reprezintă fluxul sarcinilor și modul în care acestea pot fi organizate pentru a îmbunătăți eficiența. Dacă vă este dificil să revizuiți sarcinile sub formă de **text**, considerați diagramele flux ca fiind un **instrument** excelent de vizualizare. De asemenea, este foarte util pentru **împărțirea sarcinilor** și **organizarea lor în bucăți**. În plus, reprezentările vizuale sunt adesea mai utile de reținut, ceea ce este excelent pentru a **minimiza orice greșeli care au** ca rezultat comportamente involuntare nesustenabile, cum ar fi uitarea de a opri o sursă de consum de energie.

Să-l vedem în practică! Pentru a folosi exemplul de mai înainte, **prepararea ceaiului** arată astfel într-o **diagramă de flux bazată pe imagini**:



După cum se poate observa, plicul de ceai **nu este în aceeași ordine** cu fierberea apei, deoarece **nu depinde** de ea.

| Exercițiul 4: Întrebare de evaluare | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Cerințe preliminare | / |
| Timp | 1 oră |
| Instrumente | PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie. |
| Obiective | 1. Evaluarea înțelegerii capitolelor anterioare. |
| Instrucțiuni | |
| <p>Desenați o diagramă care să afișeze sarcinile necesare pentru a coace o plăcintă cu mere. Calculați cât timp este necesar pentru fiecare sarcină și vedeți dacă suma corectă corespunde așteptărilor dumneavoastră inițiale pentru întreaga durată. Invitați un coleg să facă același lucru și comparați modul în care ați organizat sarcinile.</p> | |

CAPITOLUL 2: Modele de afaceri sustenabile în practică

În acest capitol, cursantul va identifica unele dintre modelele de afaceri populare și în ce moduri pot fi mai mult sau mai puțin sustenabile. Diferitele modele au procese diferite, ceea ce face ca oportunitățile pentru un proces mai ecologic să fie, de asemenea, unice pentru fiecare model de afaceri. Prin urmare, este foarte benefic să revizuim unele dintre cele mai populare modele de afaceri din industria restaurantelor și a cateringului.

2.1. Model de franciză

Un model de franciză este o modalitate de a desfășura afaceri, în care un cumpărător, **francizatul, cumpără drepturile de utilizare a numelui și a mărcii unei companii existente**. Într-o măsură mai mare sau mai mică, **cumpărătorul adoptă și meniul și procedurile de bază** ale companiei originale.

Franciza are atât avantaje, cât și dezavantaje, deoarece **cultura este unul dintre aspectele mai dificil de transferat către francizați**. Cu toate acestea, dacă o cultură care susține **dezvoltarea sustenabilă este cu adevărat transformată într-unul dintre aspectele de bază a unei înțelegeri** cu un francizat și există **mecanisme de monitorizare adecvate** pentru a observa dacă toate practicile sunt corect implementate, atunci extinderea unei francize poate ajuta la **adoptarea orizontală a operațiunilor de afaceri de succes** (Ackerman, 2018). O modalitate de a implementa o afacere de franciză de succes este să angajezi mentori de la compania inițială, deoarece aceștia vor putea transfera practicile și obiceiurile în mod mai organic personalului (Yetim, 2021).

2.2. Meniu casual

Poate cea mai obișnuită imagine care vine în minte atunci când este menționat cuvântul restaurant este mesele informale. Este un model care oferă o atmosferă lejeră, relaxată. Cu toate acestea, **nu trebuie confundat cu fast-food**, deoarece serviciul și calitatea ingredientelor utilizate sunt de un standard ridicat.

2.3. Dining rafinat

Fine Dining își propune să ofere o experiență **de lux**, cu accent pe **arome delicatese, tehnică și atmosferă**. Datorită prețurilor mari și a porțiilor mai mici, **risipa alimentară produsă de consumatori este minimă**. Cu toate acestea, întrucât

bucătarii pun un accent enorm pe **standardele alimentare ridicate** și în special pe **elementele estetice, tăind alimentele și aruncând** părți de fructe, legume sau carne care nu pictează „pânza” în mod corect, există o cantitate semnificativă de **deșuri alimentare produse în bucătărie** (Bronte, 2017). Prin urmare, trebuie luate în considerare gestionarea sau încorporarea adecvată a deșeurilor.

2.4. Model Bufet

Modelul de afaceri Buffet este **notoriu** pentru producerea deșeurilor alimentare. În loc de a comanda după meniu, adică o porție de pregătire a mesei începe doar atunci când o comandă este făcută de un client, **volumul de preparare a alimentelor este estimat în medie**. În plus, un bufet de succes comunică că există suficientă mâncare pentru toată lumea, chiar dacă fiecare persoană încearcă fiecare tip de mâncare (Kundamal, 2022).

2.5. Doar livrare

Mulți consumatori **preferă să mănânce în spațiile lor personale sau în spațiile de lucru** sau pur și simplu nu au **timp să gătească**. Livrarea este o soluție simplă la această categorie de probleme cu care se confruntă consumatorii. Aceasta înseamnă că procesele sustenabile **sunt legate de livrare** (cum ar fi utilizarea de biciclete, biciclete electrice sau vehicule electrice), **ambalaje sustenabile** și **publicitate sustenabilă**, prin utilizarea **reclamelor digitale sau online**, mai degrabă decât prin distribuirea de broșuri.

În timp ce în urmă cu ceva timp, livrarea a fost **asociată** în principal cu **fast-food sau fast dining**, **pandemia COVID-19 a forțat numeroase companii să se schimbe și să se bazeze exclusiv pe livrare**, ceea ce le-a schimbat efectiv modelele de afaceri, cel puțin temporar. Cu toate acestea, chiar și după Covid-19, livrarea a rămas și **este acceptată de o gamă mai largă de unități** (Gavilan et al., 2021).

2.6. Bucătăria fantomă

Unele restaurante, în mare parte cele cu mese rafinate, încă **nu doresc să fie asociate cu livrarea**, deoarece este adesea legată de fast-food sau **mărci de buget**. La urma urmei, masa atmosferică la un restaurant bine proiectat este o parte importantă a ceea ce poate oferi un restaurant, dar nu poate livra acasă. Cu toate acestea, **livrarea continuă să fie o sursă excelentă de venituri**, ceea ce o face o opțiune convingătoare de luat în considerare. Deci, cum pot restaurantele fine să ofere livrare, fără a-și modifica marca? Răspunsul este **bucătăriile fantomă**.

Ghost Kitchens sunt **bucătării virtuale** care permit livrarea alimentelor online sau prin telefon, fără a oferi un loc unde să mănânci sau **să luați mâncare departe de**. Aceasta înseamnă că chiar și un restaurant rafinat poate crea un **al doilea brand distinct**, oferind livrare.

Înființarea unei bucătării fantomă în primul rând semnaleză că **capacitatea restaurantului nu este utilizată la maximum** pentru echipamentul, spațiul și numărul de angajați dat. Bucătăria Ghost poate duce la o **sustenabilitate îmbunătățită**, deoarece **echipamentul este utilizat la o capacitate mai mare**, în timp ce alimentele depozitate circulă mai mult, **minimizând risipa alimentară legată de depozitare**. În același timp, ceea ce ar fi văzut ca deșeuri alimentare la un restaurant rafinat poate fi **ingrediente alimentare perfect comestibile**, care pot fi folosite pentru mâncăruri mai casual.

| Exercițiul 5: Întrebări de evaluare | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Cerințe preliminare | / |
| Timp | 1 oră |
| Instrumente | PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie. |
| Obiective | 1. Evaluarea înțelegerii capitolelor anterioare. |
| Instrucțiuni | |
| <p>De cele mai multe ori, modelul actual de afaceri va fi o combinație a caracteristicilor descrise în fiecare tip distinct menționat.</p> <p>În această activitate, veți găsi o descriere a unui restaurant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familiile iau masa frecvent acolo • Ați văzut același brand în alte trei orașe • Restaurantul susține că nu oferă livrare • Deschideți aplicația preferată de livrare și descoperiți o marcă care oferă un meniu similar cu același sos secret. <p>Descrieți combinația de elemente ale modelului de afaceri utilizate.</p> | |

Soluție: franciză de mese casual cu o bucătărie fantomă

CAPITOLUL 3: Implementarea Operațiunilor Sustenabile

În acest capitol, cursantul va analiza implementarea anumitor procese sau abordări sustenabile de operațiuni de afaceri, care pot face diferența în rezultatul unui restaurant sau unități de catering. În timp ce elementele acestora au fost deja explorate din punctul de vedere al unui model de afaceri în ansamblu, cursantul se va concentra pe cele care sunt cele mai eficiente în ceea ce privește sustenabilitatea și amprenta de carbon.

Ați observat că folosirea de exemple simple vă poate face să vă amintiți concepte complexe? Asta vom face aici! După fiecare proces, ne vom referi la un exemplu despre cât de simplu pot fi analizate aceste concepte.

3.1 Eficiența resurselor

Eficiența resurselor, definită ca **raportul dintre un anumit beneficiu sau rezultat și utilizarea resurselor naturale necesare pentru acesta**, este esențială pentru întreprinderile care caută atât succesul economic, cât și responsabilitatea față de mediu (NITI Aayog, 2017). În contextul unui restaurant sau al unei unități de catering, eficiența resurselor poate fi obținută prin optimizarea proceselor pentru **a utiliza mai puține ingrediente, a reduce consumul de energie și a minimiza generarea de deșeurile**. De exemplu, managementul eficient al bucătăriei poate duce la **producerea de mese cu mai puține ingrediente**, reducând în cele din urmă **costurile și impactul asupra mediului**.

Pentru a face supa noastră de morcovi, luați în considerare metodele de gătit lentă sau încorporarea resturilor de legume pentru un plus de profunzime, minimizând nevoia de ingrediente excesive.

3.2 Reducerea deșeurilor

Reducerea deșeurilor este un rezultat direct al îmbunătățirii eficienței resurselor. Prin utilizarea **mai puține resurse** per producție, **generarea de deșeurile este în mod inerent minimizată**. Într-un restaurant, acest lucru ar putea implica **gestionarea atentă a inventarului, controlul porțiilor și implementarea practicilor care reutiliza sau reutiliza anumite ingrediente**. În plus, strategiile de gestionare a deșeurilor, inclusiv reciclarea, joacă un rol crucial. Reciclarea acționează ca un tampon pentru deșeurile care nu pot fi prevenite în totalitate, contribuind la un sistem de eliminare a deșeurilor mai sustenabil.

Descoperiți că o parte din resturile de morcovi sunt perfect potrivite pentru prăjitura de morcovi de vineri!

3.3 Surse de energie sustenabilă

Consumul de energie este un aspect semnificativ al operațiunilor de restaurante și catering, **electricitatea și încălzirea** fiind esențiale pentru producția de alimente. **Tranziția către surse de energie sustenabilă**, cum ar fi energia solară și alte surse regenerabile, este o strategie cheie pentru reducerea amprentei de mediu a acestor unități. Implementarea aparatelor și tehnologiilor **eficiente din punct de vedere energetic poate îmbunătăți și mai mult sustenabilitatea generală a utilizării energiei** (Energy Star, nd). Energia sustenabilă ar trebui, de asemenea, luată în considerare în distribuție și livrare.

În loc să folosești gaze naturale, supa se prepară pe un aragaz electric, care folosește energie electrică dintr-o sursă de energie regenerabilă. Un client a comandat să fie livrată o supă gustoasă de morcovi. Livrarea se va face pe o bicicletă, creând zero emisii de carbon legate de transport.

CAPITOLUL 4: Dezvoltarea unui meniu și a ofertelor sustenabile

În acest capitol, cursanții vor analiza importanța creării unui meniu sustenabil, precum și aprovizionarea cu ingrediente de sezon și produse locale. Ei vor identifica beneficiile sprijinirii producătorilor locali și reducerii amprentei de carbon a ofertelor lor alimentare.

4.1 Aprovizionarea cu ingrediente sezoniere și locale

Elementul inițial care formează meniul este **sursa în sine**. Ceea ce vine pe **farfurie**, trebuie să vină mai întâi în **bucătărie**. Luați în considerare pentru un minut **ce fel de mâncare ar fi disponibile în meniu**, dacă ați putea **folosi ingrediente doar în afara prefecturii dumneavoastră și numai în anumite anotimpuri**. Fără îndoială, în astfel de circumstanțe, ar fi mult mai puțină varietate. De exemplu, nu ar fi ușor posibil să conduci un **restaurant tradițional mediteranean într-o țară scandinavă**. Din aceste motive, **ar trebui promovate și alte puncte tari ale meniului**, cum ar fi prospețimea ingredientelor, în timp ce se pot face variații la **preparatele străine cu ingrediente locale alternative**.

Desigur, rămâne și un **impact social pozitiv asupra comunităților locale prin sprijinul acordat furnizorilor locali**. Din păcate, gustul nu informează întotdeauna despre marca fermei sau grădinii. Vă puteți gândi la modalități eficiente de comunicare a **implicării furnizorilor locali**? Credeți că **abilitățile bune de marketing și de povestire** sunt relevante în acest sens?

4.2 Adopta conceptul de Mile alimentare

Milele alimentare servesc ca o metodă **de a măsura distanța pe care o parcurg alimentele** înainte de a ajunge la consumatorul final. Această abordare oferă informații valoroase asupra **amprente de mediu** a alimentelor și a componentelor acestora. Acesta cuprinde **nu numai transportul alimentelor** către consumatori, ci și **procesul de gestionare a deșeurilor alimentare, transportarea acestora departe de consumatori și, eventual, la depozitele de gunoi** (FoodMiles, nd).

Datorită fenomenului de **globalizare**, oamenii uită adesea zonele geografice de unde provin ingredientele. Pentru ca cursanții să descopere **câtă distanță** poate parcurge un singur ingredient, îi puteți solicita să folosească un simplu [Calculator de mile alimentare](#).

4.3 Promovarea preparatelor pe bază de plante și prietenoase cu animalele

Un restaurant sau o afacere de catering ar trebui **să răspundă cererii tot mai mari de opțiuni ecologice și conștiente de sănătate** prin extinderea ofertelor pe bază de plante. **Reducerea dependenței de produse de origine animală** nu numai că se aliniază cu principiile etice, dar abordează și preocupările de mediu. Prin urmare, puteți crea un meniu care vorbește cu **diverse preferințe alimentare**, promovând în același timp sustenabilitatea. **Știați că persoanele care urmează o dietă pe bază de plante reprezintă cu 75% mai puține gaze cu efect de seră** (Buckley, 2023)?

4.4 Dimensiunea întreprinderii

ideea că unitățile mici au un impact neglijabil asupra mediului. Chiar și în spații închise, ideile inovatoare pot prospera. Încurajând creativitatea și implementând practici sustenabile, **unitățile mici pot juca un rol esențial** în mișcarea mai largă către experiențe culinare ecologice. Nu numai că **acțiunea colectivă** a întreprinderilor mici este considerabilă, dar trebuie să țineți cont de faptul că **orice afacere mică poate deveni mare într-o zi**. Prin creșterea sustenabilă a mai multor afaceri, mai multe întreprinderi din jur vor fi inspirate să urmeze aceeași cale. Cu toate acestea, dacă ingredientele și materialele provin din surse locale, **este posibil ca un furnizor local să nu poată face pasul cu cererea**. În acest caz, **afacerea în creștere ar trebui să continue să găsească furnizori locali**, spre deosebire de soluția mai ușoară de a trece la unul internațional.

4.5 Educarea bucătarilor cu privire la practicile sustenabile

Care credeți că este rolul bucătarului în implementarea practicilor sustenabile? Le-ați pune activitatea în procese manageriale sau operațiuni principale și de ce?

Oferiți personalului din bucătărie cunoștințele și abilitățile necesare pentru a minimiza risipa de alimente și pentru a adopta practici sustenabile. De la **reutilizarea resturilor** până la **gestionarea stocului excesiv**, cultivarea obiceiurilor sustenabile în bucătărie sporește eficiența și se aliniază cu o busolă morală culinară responsabilă (Sengupta, 2022).

4.6 Eliminarea erorilor

Desigur, **a face greșeli este grozav pentru procesele de învățare**. În mod ideal, însă, se dorește **eliminarea greșelilor care se repetă, ca urmare a încorporării lor în comportamentul oamenilor și, astfel, nu oferă valoare de învățare**. În acest caz, corectarea greșelii are ca rezultat **îmbunătățirea generală a proceselor**. (Klein, 2023).

CAPITOLUL 5: Comunicarea sustenabilității către angajați prin gamificare

În acest capitol, cursanții vor recunoaște importanța comunicării sustenabilității prin utilizarea gamification. Analizând relația dintre gamificările proceselor și implicarea angajaților, cursanții vor înțelege elemente importante de comunicare și eficiență.

5.1 Înțelegerea Gamification

Te-ai gândit vreodată că munca este mai plăcută când privești totul ca la un joc? Într-adevăr, există o modalitate de a realiza acest lucru, printr-o tehnică numită **gamification** (Growth Engineering, 2023). Termenul se referă la încorporarea **elementelor de joc în procese altfel banale**, pentru a oferi cursantului sau angajatului satisfacția de progres sau realizare. Cu alte cuvinte, gamification este asociată în mod obișnuit cu **implicarea angajaților**. Ești interesat să afli mai multe despre Gamification în setările de lucru? Verificați videoclipul [aici](#)!

5.2 Gamificarea este digitală?

Gamificarea poate fi **atât digitală, cât și analogică**, sau chiar o combinație a celor două, ceea ce înseamnă că se poate aplica și la sarcini practice. Când scopul gamification este de a învăța un angajat într-un mod antrenant (ca în Învățare și Dezvoltare), atunci un **joc video literal sau un simulator** poate fi folosit pentru demonstrații mai practice în comparație cu un manual pronunțat. Utilizarea unei console de jocuri video portabile în scopuri didactice a fost implementată în sectorul fast-food (Walker, 2022).

5.3 Gamificarea ca protocol



sursa: <https://www.pexels.com/photo/pizza-and-monopoly-board-game-on-wooden-surface-4004418/>

Pentru a înțelege corect **implementarea analogică a jocului**, trebuie să **o vedem ca pe un joc de societate**. Un joc de societate poate părea complex la început, dar pe măsură ce cineva se cufundă în joc, poate fi **distractiv să înțeleagă cum se aplică diferitele reguli și proceduri**. Privind-o într-un mod neconvențional, se poate observa că **jocul de societate este un set de proceduri și protocoale standard de operare**! Cu alte cuvinte, **făcând distractiv** pentru angajați să învețe despre procesele și protocoalele sustenabile, în esență comunicați **cele mai bune practici** într-un mod care va fi mai bine absorbit de către cursanți!



CAPITOLUL 6: Îmbunătățirea continuă bazată pe tehnologie

În acest capitol, cursantul recunoaște importanța tehnologiei de vârf în sectoarele restaurantelor și cateringului. În special, ei vor putea descrie în ce mod progresele tehnologice completează factorul uman și cum pot ajuta la îmbunătățirea în continuare a operațiunilor sustenabile.

6.1 Digitalizare și tradiție

Unele **restaurante tradiționale** nu și-au schimbat **modul în care funcționează de zeci de ani**, sau chiar de secole. În consecință, este ușor să ne imaginăm catering-ul și restaurantele ca **sectoare care nu necesită schimbări tehnologice**. Dacă ceva, atmosfera tradițională oferă punctul de vânzare al unei afaceri. Cu toate acestea, utilizarea tendințelor tehnologice de astăzi, care pot **beneficia de sustenabilitate**, promovează tranziția digitală, chiar și în aceste sectoare, indiferent dacă schimbările sunt vizibile sau nu.

6.2 Unde este îmbunătățirea ?

Nenumărate mici schimbări pot fi **considerate îmbunătățiri** și, desigur, toți susținătorii sustenabilității **salută gândirea inovatoare**. Cu toate acestea, principalele domenii ale tranziției digitale ar putea fi definite astfel:

Dispozitive inteligente: dispozitivele staționare pot deveni inteligente, cu **elemente de inteligență artificială și Internetul obiectelor (IoT)**, cum ar fi senzori inteligenți. În esență, astfel de caracteristici ar putea ajuta sistemul **să analizeze, să prezică și să aplice procese**, îmbunătățindu-le **marginal și acumulând** un impact pozitiv pe o perioadă lungă (Alt, 2021).

Analiza datelor: Colectarea multidimensională de date poate ajuta la identificarea tiparelor, variind de la comportamentul nesustenabil al clienților până la îmbunătățiri în alegerea furnizorilor când vine vorba de amprenta de carbon (Hassoun et al., 2023)

Amintiți-vă că și schimbarea tehnologică poate provoca dezacorduri, iar transformarea poate fi întâmpinată cu rezistența personalului. Prin urmare, este destul de greșit să respingem elementul uman atunci când discutăm despre transformarea digitală.

În plus, ne-am referit deja la gamification ca nefiind strict digitală în restaurante și catering. Cu toate acestea, când vine vorba de procesele digitizate, gamification poate fi într-adevăr încadrată într-o **interfață de utilizator concepută, prietenoasă pentru angajați**.

| Exercițiul 6: Activități de evaluare | |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Cerințe preliminare | Citind Modulul 6. |
| Timp | 4 ore |
| Instrumente | PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie. |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Obiective | 1. Evaluarea înțelegerii capitolelor anterioare. |
| Instrucțiuni | |
| <p>Acest exercițiu trebuie realizat, atunci când este posibil, în grup. Imaginați-vă o afacere fictivă sustenabilă, apoi realizați următoarele activități:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definirea priorităților și a planurilor de acțiune <ul style="list-style-type: none"> • Definiți trei obiective de sustenabilitate pentru modelul dvs. de afaceri. • Elaborați planuri acționabile pentru fiecare obiectiv, conturând pași și termene specifice. 2. Luarea deciziilor în situații incerte <p>Descrieți un scenariu în care a trebuit să luați o decizie de afaceri critică într-o situație incertă și ambiguă. Explicați-vă procesul de luare a deciziilor, inclusiv modul în care ați considerat potențialele rezultate nedorite.</p> 3. Gestionarea situațiilor și conflictelor în mișcare rapidă <p>Furnizați un exemplu de situație în mișcare rapidă sau de conflict cu care v-ați confruntat în configurarea modelului dvs. de afaceri. Explicați cum ați demonstrat agilitate și flexibilitate pentru a o aborda în mod eficient.</p> 4. Cooperarea cu alții pentru acțiune <p>Descrieți un proiect de colaborare în care ați lucrat cu colegii sau membrii echipei pentru a dezvolta idei inovatoare de sustenabilitate. Explicați modul în care aceste idei au fost transformate în planuri acționabile aliniate cu principiile sustenabilității.</p> 5. Învățând din succes și eșec <p>Împărtășiți un exemplu specific de succes sau eșec în eforturile dvs. de sustenabilitate. Reflecțați la ceea ce ați învățat din această experiență și la modul în care v-a influențat practicile de afaceri sustenabile.</p> 6. Practici de management sustenabil al deșeurilor <p>Identificați și explicați pe scurt două practici de gestionare sustenabilă a deșeurilor pe care le-ați implementat sau intenționați să le implementați în modelul dvs. de afaceri.</p> 7. Meniu și oferte sustenabile <p>Descrieți cum ați creat un meniu cu accent pe ingrediente de sezon, surse locale, produse de origine animală reduse și opțiuni extinse pe bază de plante în modelul dvs. de afaceri.</p> 8. Selectarea sistemelor de producție sustenabile <p>Explicați-vă procesul de alegere a sistemelor de producție sustenabile pentru alimente și consumabile în modelul dvs. de afaceri, ținând cont de reducerea amprentei ecologice.</p> | |

9. Comunicarea ambițiilor sustenabile

Descrieți-vă strategia pentru comunicarea eficientă a ambițiilor și inițiativelor dumneavoastră sustenabile personalului și consumatorilor, promovând implicarea și conștientizarea.

10. Măsurarea și raportarea impactului asupra sustenabilității

Explicați indicatorii cheie de performanță (KPI) sau metricile pe care le utilizați pentru a măsura impactul asupra sustenabilității modelului dvs. de afaceri. Descrieți modul în care colectați și raportați date despre acești KPI pentru a urmări și comunica realizările dvs. de sustenabilitate.

STUDIU DE CAZ - Max Burgers



Sursă: <https://www.maxburgers.com/products/products/>

Un lanț **suedez de restaurante - Max Burgers - a lansat primul meniu „climat pozitiv”** din lume (Convenția-cadru a Națiunilor Unite privind schimbările climatice, 2023), angajându-se să elimine mai multe gaze cu efect de seră din atmosferă decât emite întregul său lanț valoric.

Max Burgers măsoară și **etichetează fiecare element de meniu cu echivalentul său de CO₂**, îndemnând clienții să facă alegeri informate. Inițiativa se bazează pe succesul lansării companiei în 2016 a „*burggeri verzi*” pe bază de plante, care au un

impact semnificativ mai scăzut asupra climei decât burgerii de vită. Max Burgers a implementat diverse măsuri de reducere a emisiilor, cum ar fi utilizarea **100% a energiei eoliene**, **adoptarea de ambalaje regenerabile** și obținerea **risipei alimentare minime**. Vânzările din gama lor de burgeri verzi au crescut, crescând cu aproximativ 1000% între 2015 și 2018. Compania își propune să facă fiecare a doua masă vândută fără carne de vită până în 2022.

Dincolo de operațiunile sale, Max Burgers se implică în mod activ în discuții, încurajând alte companii să adopte etichetarea fără CO2 și **să se alăture mișcării „Pozitive pentru climă”** pentru o industrie alimentară ecologică. În plus, prin **programul său de compensare a emisiilor de carbon**, compania a plantat peste două milioane de copaci, ceea ce echivalează cu scoaterea de pe drum a 230.000 de mașini pe benzină timp de un an.

SARCINA FINALĂ: Crearea unui model de afaceri sustenabil în sectorul de catering

Sarcina finală Modulul 6: Stabilirea unui model de afaceri sustenabil în sectorul de catering

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cerințe preliminare | Modulul de citire 6. |
| 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. Selectați afacerea dvs | |
| Alegeți o idee de afaceri de catering sau o afacere existentă pe care doriți să o îmbunătățiți în mod sustenabil. Oferiți o scurtă justificare pentru alegerea dvs. | |

2. Obiectivele de sustenabilitate

Definiți cel puțin trei obiective de sustenabilitate pentru afacerea dvs. de catering. Explicați de ce aceste obiective sunt importante și cum se aliniază cu obiectivele modului.

3. Planuri de acțiune

Elaborați planuri de acțiune detaliate pentru a atinge fiecare obiectiv de sustenabilitate. Includeți pași, termene și responsabilități specifice. Justificați-vă abordarea.

4. Implementare

Imaginați-vă că executați planurile de acțiune în cadrul proiectului dvs. Descrieți provocările cu care se confruntă, deciziile luate și orice modificări aduse planului în timpul implementării.

5. Evaluarea rezultatelor

Gândiți-vă la modul în care ați evalua rezultatele eforturilor dvs. de sustenabilitate. Imaginează-ți exemple de date și dovezi ale impactului asupra afacerii, mediului și societății.

6. Prezentare

Pregătește o prezentare care rezumă proiectul tău capstone. Evidențiază cele mai importante aspecte ale modelului dvs. de afaceri și realizările sale de sustenabilitate.

7. Reflecție și evaluare de la egal la egal

Reflecțiază la experiența dvs. în proiectul final, inclusiv la ceea ce ați învățat și la modul în care ați aplica aceste lecții în eforturile viitoare. Dacă lucrați în grup, evaluați colaborarea și contribuția echipei dvs.

Criterii de evaluare:

Proiectul capstone va fi evaluat pe următoarele criterii:

- Relevanța și aplicabilitatea modelului de afaceri sustenabil.
- Creativitatea, inovația și complexitatea proiectului.
- Planuri de acțiune realiste și rezultate așteptate.
- Abilități eficiente de prezentare și comunicare.
- Citate și referințe adecvate în raport.
- Colaborare și lucru în echipă (dacă este cazul).

Extra

1. Lectură suplimentară

- Fedorova, A. (2020). Cercetarea și analiza proceselor de afaceri într-o întreprindere de catering. CPT2020 A 8-a Conferință Științifică Internațională privind Calculul în Fizică și Tehnologie Proceedings, 161–186. https://doi.org/10.30987/conferencearticle_5fd755c0127bd9.87408786
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Inovare sustenabilă a modelului de afaceri: o revizuire. Journal of Cleaner Production, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Maynard, DDC, Zandonadi, RP, Nakano, EY și Botelho, RBA (2020). Indicatori de sustenabilitate în restaurante: dezvoltarea unei liste de verificare. Sustenabilitate, 12(10), 4076. <https://doi.org/10.3390/su12104076>
- Ratushnyak, ES și Shapovalov, VV (2023). Aspecte cheie ale inovației modelelor de afaceri sustenabile. În EG Popkova (Ed.), Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management (pp. 105–113). Editura Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28457-1_11
- The Sustainable Restaurant Association (nd) O organizație dedicată promovării sustenabilității în sectorul serviciilor alimentare. <https://www.thesra.org/>
- TEDx Talks (12 ianuarie 2015). Gamification la locul de muncă | Janaki Kumar | TEDxGraz. Youtube. [Gamification la locul de muncă | Janaki Kumar | TEDxGraz - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...)

2. Lista de referințe

- Ackerman T. (2018) „Why Company Culture is Crucial in The Franchise System”, Forbes, disponibil la: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/06/07/why-company-culture-is-crucial-in-the-franchise-system/>
- Agile Alliance (nd) „Ce este Agile?” disponibil la: <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Alt R. (2021) Transformarea digitală în industria restaurantelor: evoluții actuale și implicații. Jurnalul de turism inteligent. Vol. 1, nr 1. DOI:10.52255/smarttourism.2021.1.1.9
- Bronte G. (2017) „Talking trash: Tackling the industry's dirty little secret”, Restaurant, disponibil la: <https://www.restaurantonline.co.uk/>
- Buckley C. (21 iulie 2023), „Save the Planet, Put Down that Hamburger”, disponibil la: [Save the Planet, Put Down that Hamburger - The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com/2023/07/21/nyregion/save-the-planet-put-down-that-hamburger.html)

- Dsouza, Prima & Ks, Krithi & Nayak, Priyanka & R., Bhuhava (2021) „E-BUSINESS PROCESSES IN FOOD SERVICES”, Jurnalul Internațional de Cercetare Avansată. 9. 821-829
- Diana Gavilan, Adela Balderas-Cejudo, Susana Fernández-Lores, Gema Martínez-Navarro, Innovation in online food delivery: Learnings from COVID-19, International Journal of Gastronomy and Food Science, Volume 24, 2021, 100330, ISSN 1878-450X, <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100330> .
- Ekanem I. (2017) „Scrierea unui plan de afaceri”, Routledge, pp. 52-53
- Energy Star (nd). ENERGY STAR pentru afaceri mici: restaurante. https://www.energystar.gov/buildings/resources_audience/small_biz/restaurants
- FoodMiles (nd) „Calcul de mile alimentare” disponibil la: <https://www.foodmiles.com/>
- Growth Engineering (6 iulie 2023). Definiția supremă a gamificării (cu 6 exemple din lumea reală). <https://www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/>
- Hassoun Abdo, Marvin Hans JP, Bouzembrak Yamine, Barba Francisco J., Castagnini Juan Manuel, Pallarés Noelia, Rabail Roshina, Aadil Rana Muhammad, Bangar Sneh Punia, Bhat Rajeev, Cropotova Janna, Maqsood Sajid, Regenstein Joe M. (2023). Transformarea digitală în industria agroalimentară: aplicații recente și rolul pandemiei de COVID-19. Frontiere în sistemele alimentare sustenabile. Vol. 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2023.1217813>
- Klein E. (2023) „6 greșeli de gătit pe care le faci și care sunt dăunătoare pentru mediu, conform unui bucătar”, Insider, disponibil la: <https://www.insider.com/kitchen-mistakes-bad-for-environment-earth-month-2023-4>
- Kundamal R. (2022) „The Unsustainability of Buffet Food Waste”, Global Research and Consulting Group Insights, disponibil la: <https://insights.grcglobalgroup.com/the-unsustainability-of-buffet-food-waste/>
- NITI Aayog (2017) „Strategy on Resource Efficiency”, Delegația UE în India
- Sengupta S. (25 martie 2022). Gastronomie sustenabilă: Bucătarii schimbă industria alimentară. Șaptesprezece Goluri Magazin. <https://www.17goalsmagazin.de/en/sustainable-gastronomy-healthy-eating-habits/>
- The Agile Manifesto Authors (2019) „Agile Manifesto”, disponibil la: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>
- Convenția-cadru a Națiunilor Unite privind schimbările climatice (2023) „MAX Burgers: Crearea primului meniu „climat pozitiv” din lume | Suedia, Norvegia, Danemarca, Polonia”, disponibil la: [MAX Burgers: Crearea primului meniu „climat pozitiv” din lume | Suedia, Norvegia, Danemarca, Polonia | UNFCCC](https://www.unfccc.int/news/max-burgers-crearea-primului-meniu-climat-positiv-din-lume-suedia-norvegia-danemarca-polonia)

- Walker I. (12 ianuarie 2022). Saga jocului ultra-rar McDonald's DS se încheie după 11 ani lungi. [https://kotaku.com/ noi - putem - toate - în sfârșit - învăța - cum - se face - big - macs - on - ninten -1848347540](https://kotaku.com/noi-putem-toate-in-sfarsit-invata-cum-se-face-big-macs-on-ninten-1848347540)
- Yetim A. (17 noiembrie 2021). Cum poate modela mentorat IT-ul sustenabil. BCS. <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/how-mentorship-can-shape-sustainable-it/>