



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.

Submodulul nr. 14: Introducere în modelele de afaceri sustenabile

ZONA TEMATICĂ	Un model de afaceri sustenabil
SUBZONA DE REFERINȚĂ	Antreprenoriat
ORE	5
OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE	
1. Adoptați practici sustenabile la locul de muncă: Înțelegeți importanța sustenabilității în activitatea profesională și integrați principiile sustenabilității în sarcinile zilnice. 2. 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. 3. 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. 4. Selectați sisteme de producție sustenabile: alegeți sisteme de producție sustenabile pentru toate alimentele și consumabilele pentru a reduce amprenta ecologică a operațiunilor lor comerciale. 5. 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. 6. 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. 7. Acționați responsabil : luați decizii etice și acționați responsabil într-un context de afaceri sustenabil, aliniind acțiunile cu obiectivele de sustenabilitate.	
Prin atingerea acestor obiective, cursanții vor dezvolta competențe pentru a identifica nevoi și provocări, genera idei inovatoare și concepe un model de afacere sustenabil, care promovează responsabilitatea socială și de mediu, creând valoare pe termen lung pentru organizație și stakeholderi.	
ACTIVITĂȚI DE ÎNVĂȚARE	
Teoretic	Practic

▪ Manualul elevului	▪ Activitate de grup
---------------------	----------------------

CONȚINUT

SUBMODULUL 14: INTRODUCERE ÎN MODELELE DE AFACERI SUSTENABILE	5
1. Ce este un model de afaceri sustenabil?	5
1.1. Ce este un model de afaceri?	5
1.2. Ce face un model de afaceri sustenabil?	6
2. Modele de afaceri sustenabile în practică	6
2.1. Modelul de franciză	7
2.2. Meniu casual	7
2.3. Restaurantul rafinat	7
2.4. Bufet model	7
2.5. Doar livrare	8
2.6. Bucătăria fantomă	8
Exercițiu: Întrebări de evaluare	9
3. Implementarea operațiunilor sustenabile	9
3.1 Eficiența resurselor	10
3.2 Reducerea deșeurilor	10
3.3 Surse de energie sustenabile	10
4. Dezvoltarea unui meniu și oferte sustenabile	11
4.1 Aprovizionarea cu ingrediente sezoniere și locale	11

4.2	Adoptarea conceptului de mile alimentare	11
4.3	Promovarea preparatelor pe bază de plante și prietenoase cu animalele	11
4.4	Dimensiunea întreprinderii	12
4.5	Educarea bucătarilor cu privire la practicile sustenabile	12
4.6	Eliminarea erorilor	12
EXTRA		ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.	Lecturi suplimentare	13
2.	Bibliografie	14

SUBMODULUL 14: Introducere în modelele de afaceri sustenabile

1. Ce este un model de afaceri sustenabil?

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:

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

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

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 delicate, 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 semnalează 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.

Exercițiu: Întrebări de evaluare	
Cerințe preliminare	/
Timp	1 oră
Instrumente	PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie.
Obiective	1. Evaluarea înțelegerii capitolelor anterioare.
Instrucțiuni	
De cele mai multe ori, modelul actual de afaceri va fi o combinație a caracteristicilor descrise în fiecare tip distinct menționat. În această activitate, veți găsi o descriere a unui restaurant: • 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. Descrieți combinația de elemente ale modelului de afaceri utilizate.	

Soluție: franciză de mese casual cu o bucătărie fantomă

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 deșeuri**. 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 gătire 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 deșeuri 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.

4. Dezvoltarea unui meniu și oferte sustenabile

În acest capitol, cursanții vor analiza importanța creării unui meniu sustenabil, precum și aprovizionarea cu ingrediente de sezon și produse local. Ei vor identifica beneficiile sprijinirii producătorilor locali și reducerii amprente 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 **ampreței 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 lor 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 produsele 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 micile afaceri au un impact nesemnificativ asupra mediului trebuie contestată. 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).

Extra

1. Lecturi suplimentare

- De Bruin (2016). Scanarea mediului: Analiza PESTEL. Afaceri pentru tine. Disponibil la: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- 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>
- 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>
- 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
- 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>
- TEDx Talks (12 ianuarie 2015). Gamification la locul de muncă | Janaki Kumar | TEDxGraz . Youtube . [Gamification la locul de muncă | Janaki Kumar | TEDxGraz - YouTube](#)
- Laboratorul de decizie (nd). Prejudecăți cognitive. [Listă de părtiniri cognitive și euristică - Laboratorul de decizie](#)
- The Sustainable Restaurant Association (nd) O organizație dedicată promovării sustenabilității în sectorul serviciilor alimentare. <https://www.thesra.org/>
- 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

- 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/climate/restaurant-hamburgers-environment.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
- 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>
- 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/>
- Harvard Business Review (28 iulie 2020). Cum să creai o propunere de valoare eficientă. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/creating-a-value-proposition>
- 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, Crotova 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>
- 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>

- 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
- 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>
- 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)
- Sengupta S. (25 martie 2022). Gastronomie sustenabilă: Bucătarii schimbă industria alimentară. Șaptesprezece Goluri Magazin . <https://www.17goalsmagazin.de/en/sustainable-gastronomy-healthy-eating-habits/>
- 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>
- The Agile Manifesto Authors (2019) „Agile Manifesto”, disponibil la: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>
- Timmers , P. (1998). Modele de afaceri pentru piețele electronice. Piețele electronice, 8(2), p. 4
- 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.org/news/max-burgers-creating-first-climate-positive-menu-from-sweden-norway-denmark-poland)

- Administrația pentru Afaceri Mici din SUA (nd). Cercetare de piață și analiză competitivă. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis>
- 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/>
- 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/>