



Co-funded by
the European Union



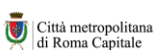
SSPICE IT!

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.



CIPFP CAMINO DE SANTIAGO
ESCUOLA DE HOSTELERÍA & TURISMO DE LA RIBERA



Escola Profissional AMAR TERRA VERDE



Submodulul nr. 15: Cum să planificați un model de afaceri sustenabil pe termen lung

ZONA TEMATICĂ	Un model de afaceri sustenabil	
SUBZONA DE REFERINȚĂ	<i>Antreprenoriat</i>	
ORE	5	
OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE		
<ol style="list-style-type: none"> 1. 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. 2. 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. 3. Explorați și experimentați cu abordări inovatoare : adoptați abordări inovatoare pentru a aborda provocările de sustenabilitate și descoperiți soluții creative pentru practicile de afaceri sustenabile. 4. Vizualizați scenariii viitoare pentru a ajuta la ghidarea efortului și acțiunii: imaginați scenariii 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. 5. 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. <p>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.</p>		
ACTIVITĂȚI DE ÎNVĂȚARE		
Teoretic	Practic	
▪ Manualul elevului	▪ Activitate de grup	

CONȚINUT

SUBMODULUL 15: CUM SĂ PLANIFICAȚI UN MODEL DE AFACERI SUSTENABIL PE TERMEN LUNG	4
1. Avantajele lanțurilor locale de distribuție alimentară	4
1.1. Efectuarea cercetării de piață	4
Exercițiul 1: Întrebări de evaluare (Practici sustenabile și identificarea nevoilor)	6
2. Înțelegerea legăturii dintre un model de afaceri și o strategie	7
2.1. Ce sunt Obiectivele?	7
2.2. Ce este Strategia?	8
2.3. Strategii și modele de afaceri	8
2.4. Dezvoltarea unei propuneri de valoare sustenabilă	9
3. Vizualizarea viitorului pentru afaceri sustenabile	11
Exercițiul 2: Întrebări de evaluare (valoare adăugată și comportament responsabil)	15
EXTRA	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1. Lecturi suplimentare	16
2. Bibliografie	16

SUBMODULUL 15: Cum să planificați un model de afaceri sustenabil pe termen lung

1. Avantajele lanțurilor locale de distribuție alimentară

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.

1.1. Efectuarea cercetărilor de piață

Înființarea unei afaceri este similar cu a-ți face prieteni noi. Trebuie să puteți **afla 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** .

1.2. Care ar putea fi aceste întrebări?

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

- 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?
- 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?
- 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 este mai probabil să cumpere de la food truck-ul dvs.: angajații de birou în pauza de prânz sau studenții seara și noaptea? Acest aspect influențează prețurile meniului. Analizați dacă clienții țintă apreciază ambalajele sustenabile și ingredientele locale. Acest lucru afectează prețul meniului. Luați în considerare dacă clienților țintă le pasă de ambalajul sustenabil și de aprovizionarea locală cu ingrediente.

Dimensiunea pietei

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 la 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 alimentară

Saturația pietei

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 prețurilor

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

Tendințele pietei

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) . 	

2. 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.

2.1. 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) .

2.2. Ce este Strategia?

Strategia este **alocarea inteligentă a resurselor** către **atingerea unui obiectiv** (Horwath, 2020). Dicotăză 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).

2.3. 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** .

Food truck-ul este un caz interesant, deoarece termenul „**comunități locale**” este relativ – dacă ești aproape, e local; dacă ești departe, e „distant”. **Un restaurant obișnuit are o comunitate locală** bine definită și ferme apropiate de unde poate

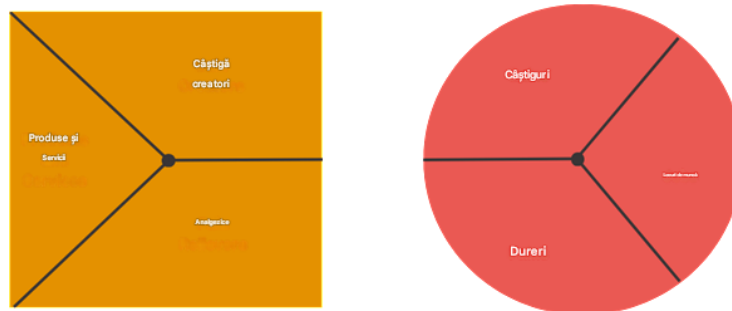
achiziționa ingrediente. În schimb, **food truck-ul** se deplasează, permițându-i, teoretic, să **aleagă între diverse comunități regionale**.

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.

2.4. 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 (Cercul)** .

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!](#)

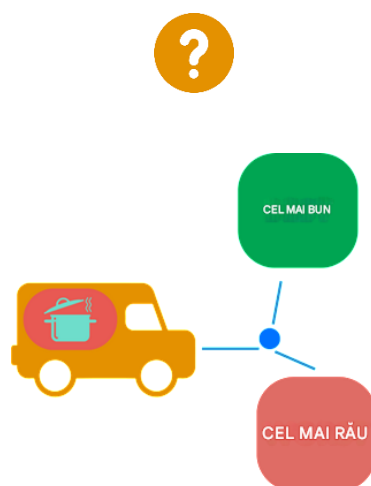
3. Vizualizarea viitorului pentru afaceri sustenabile

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**. (Ekinici, 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.



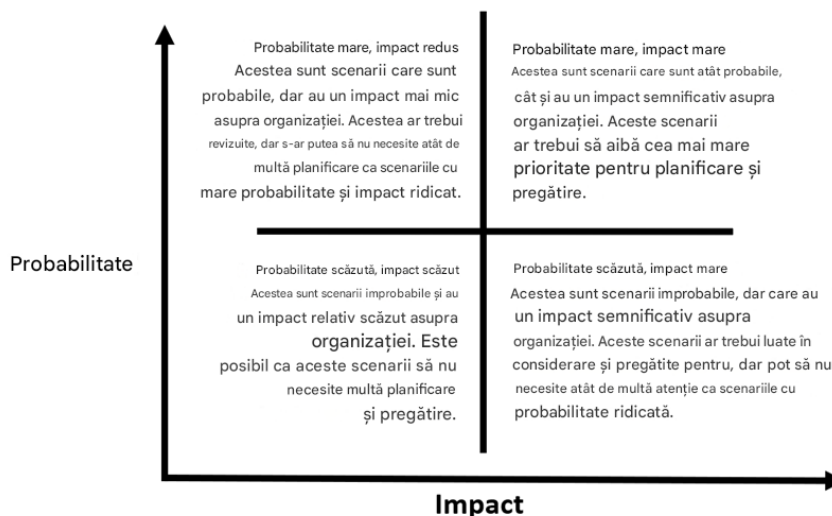
Sursă: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

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

Ghid:

- 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.

Întrebări:

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 aliniază 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).

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.strategyzer.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.strategyzer.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/us/sustainability/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
- 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, Crobotova 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)
- 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-crearea-primului-meniu-climat-positiv-din-lume)
- 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/>