



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. 16: Mentalitatea antreprenorului alimentar sustenabil

ZONA TEMATICĂ	Un model de afaceri sustenabil
SUBZONA DE REFERINȚĂ	Antreprenoriat
ORE	5
OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE	
1. Adoptă practici sustenabile în locul de muncă : Înțelegeți importanța adoptării practicilor sustenabile în rolurile lor de muncă și integrați principiile sustenabilității în activitățile lor profesionale. 2. Acționați responsabil : luați decizii etice și acționați responsabil într-un context de afaceri sustenabil, aliniind acțiunile cu obiectivele de sustenabilitate. 3. Identificați și evaluați punctele forte și punctele slabe individuale și de grup : Evaluați punctele forte individuale și de grup în contribuția la practici sustenabile și identificați oportunități de îmbunătățire continuă într-o manieră colaborativă și orientată spre echipă. 4. Reflecțați 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. Prin atingerea acestor obiective de învățare, cursanții vor dezvolta abilitățile necesare pentru a identifica nevoile și provocările, pentru a imagina idei inovatoare și pentru a proiecta un model de afaceri sustenabil care promovează responsabilitatea socială și de mediu, creând în același timp valoare pe termen lung pentru organizația lor și părțile interesate.	
ACTIVITĂȚI DE ÎNVĂȚARE	
Teoretic	Practic
▪ Manualul elevului	▪ Activitate de grup

CONȚINUT

SUBMODULUL 16: MENTALITATEA ANTREPRENORULUI ALIMENTAR SUSTENABIL	4
1. Gestionarea inovației și dezvoltarea ideilor creative	4
1.1. Începând cu metodologia Lean	4
1.2. Cum să fii creativ cu sustenabilitatea	4
1.3. A fi perseverent cu brainstorming	5
1.4. Gândirea consumatorului prin inovare	5
2. Reflectarea asupra acțiunilor sustenabile și a comportamentului responsabil	6
2.1. Fenomenul Greenwashing	6
2.2. A fi responsabil față de comunitățile locale	Error! Bookmark not defined.
2.3. Preluarea dreptului de proprietate	7
3. Evaluarea punctelor forte și a punctelor slabe individuale și de grup	7
3.1. Înțelegerea importanței muncii în echipă	7
3.2. Remedierea punctelor slabe și adoptarea îmbunătățirii continue	Error! Bookmark not defined.
Exercițiu: Întrebări de evaluare (reflecție și luare a deciziilor etice)	8
EXTRA	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1. Lecturi suplimentare	9
2. Bibliografie	10

SUBMODULUL 16 : Mentalitatea antreprenorului alimentar sustenabil

1. Gestionarea inovației și dezvoltarea ideilor creative

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

1.1. Începând cu Metodologia Lean

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

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

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

1.2. Cum să fii creativ cu sustenabilitate

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

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

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



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

1.3. A fi perseverent cu brainstorming

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

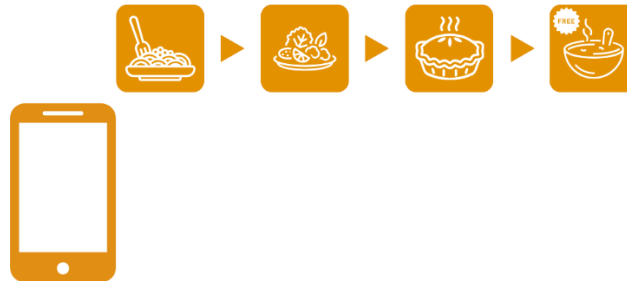
1.4. Gândirea consumatorului prin inovare

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

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

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

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



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

2. Reflectarea asupra acțiunilor sustenabile și a comportamentului responsabil

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

2.1. Fenomenul Greenwashing

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

O modalitate de a vă proteja de spălarea verde este prin **utilizarea certificărilor** . Aceste certificări constituie **dovada angajamentului unei companii** față de implementarea practicilor ecologice prin **validarea de către o terță parte** . Cerințele

certificărilor ecologice sunt, de asemenea, un punct de referință excelent pentru **ajustări minore** în practicile ecologice și altele (Zujewski, 2022).

2.2. Responsabilitate față de comunitățile locale

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

2.3. Preluarea dreptului de proprietate

Per total, angajații și proprietarii de afaceri din industria restaurantelor și a cateringului ar trebui să-și asume atât **comportamentul individual, cât și comportamentul colectiv din organizațiile lor**. Este mai ușor să fii responsabil în timpul unui **eveniment sau în bucătărie**, deoarece este un spațiu și o zonă de responsabilitate definite. Cu toate acestea, este ușor să uiți de responsabilitățile legate de sustenabilitate, deoarece domeniul de aplicare este global și niciun efect nu este imediat. În consecință, uităm adesea în ce mod **acțiunile noastre la nivel local pot avea un efect global**.

3. Evaluarea punctelor forte și a punctelor slabe individuale și de grup

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

3.1. Înțelegerea importanței muncii în echipă

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

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

3.2. Abordarea punctelor slabe și adoptarea îmbunătățirii continue

Găsirea punctelor slabe este o abordare diferită pe care ați putea să o luați **pentru a vă defini punctele forte**. Luați în considerare sarcinile sau **domeniile muncii dvs. pe care le găsiți mai greu** de îndeplinit sau în care sunteți mai predispus să faceți greșeli. **Îmbunătățirea continuă** este o **mentalitate sustenabilă** care utilizează strategii de îmbunătățire pentru a se concentra asupra unor zone specifice de disfuncție. Ne referim astfel la **activități mici** care fac **o diferență semnificativă** în schema generală a lucrurilor.

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

Exercițiu: Întrebări de evaluare (reflecție și luare a deciziilor etice)	
Cerințe preliminare	Citirea capitolelor 6 și 7.
Timp	1,5 ore
Instrumente	PC, Smartphone, conexiune la internet, pix și hârtie.
Obiective	1. Evaluarea înțelegerii capitolelor anterioare.
Instrucțiuni	
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. Reflectați asupra obiectivelor sociale, culturale și economice sustenabile pe termen lung din sectorul serviciilor alimentare (20 de puncte).
2. Furnizați un exemplu de situație în care ar trebui să demonstrați un comportament responsabil pentru a contribui la eforturile de sustenabilitate (20 de puncte).
3. Descrieți o decizie etică dificilă într-un context de afaceri sustenabil și explicați cum ați acționa responsabil (20 de puncte).
4. Evaluați punctele forte și punctele slabe ale unei echipe în lucrul împreună pentru a atinge obiectivele de sustenabilitate (20 de puncte).
5. Identificați o oportunitate de îmbunătățire continuă a eforturilor de colaborare ale unei echipe (20 de puncte).

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](https://www.linkedin.com/posts/jeff-r-123456789_folosind-o-matrice-2x2-pentru-a-va-planifica-viitorul-123456789)
- 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 \(nesslabs.com\)](https://nesslabs.com/prejudicati-de-disponibilitate)
- Shewan D. (12 septembrie 2023). Cum se face o analiză SWOT. WordStream. [Cum se face o analiză SWOT \(Exemple și șablon gratuit!\) \(wordstream.com\)](https://wordstream.com/cum-se-face-o-analiza-swot)
- 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](https://www.youtube.com/watch?v=...)
- Laboratorul de decizie (nd). Prejudecăți cognitive. [Listă de părtiniri cognitive și euristică - Laboratorul de decizie](https://laboratoruldedecizie.ro/lista-de-partiniri-cognitive-si-euristica)
- 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/save-the-planet-put-down-that-hamburger/)
- 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 Martinez-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, 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>
- 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? \(nrdc.org\)](#)
 - 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](#)
 - 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-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/>