



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.*

## Submodule nr. 20: Utilizarea tehnologiilor digitale

<b>ZONA TEMATICĂ</b>	<b>Cercetarea practicilor inovatoare și sustenabile</b>	
<b>SUBZONA REFERINȚĂ</b>	<b>DE</b>	<i>Abilități digitale și soft</i>
<b>ORE</b>	4	
<b>OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Identificarea și înțelegerea practicilor sustenabile</b> și obținerea unei înțelegeri cuprinzătoare a conceptelor de sustenabilitate și a aplicării acestora în sectorul alimentar și alimentar</li> <li>2. <b>Identificarea metodelor</b> de cercetare, implementare și menținere a practicilor inovatoare și sustenabile</li> <li>3. <b>Aplicație practică</b> prin aplicarea cunoștințelor științifice și a abilităților de gândire critică pentru a propune soluții inovatoare și sustenabile</li> <li>4. Cursanții vor câștiga o apreciere pentru <b>semnificația colaborării</b> și modul de a se angaja eficient cu mentorii și colegii în sectorul alimentar și alimentar.</li> <li>5. Cursanții vor înțelege rolul și potențialul <b>tehnologiilor și instrumentelor digitale</b> în sectorul alimentar și al alimentației.</li> <li>6. Cursanții vor dezvolta abilități și cunoștințe și vor dobândi instrumente și tehnici practice în definirea <b>priorităților</b>, <b>dezvoltarea planurilor de acțiune</b>, pentru a-și gestiona eficient munca.</li> <li>7. Cursanții vor dezvolta abilitățile și cunoștințele necesare pentru a stabili <b>obiective semnificative și acționabile</b> în sectorul alimentar și alimentar.</li> </ol>		
<b>ACTIVITĂȚI DE ÎNVĂȚARE</b>		
teoretic	Practic	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lectură</li> <li>✓ Studii de caz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cartografierea principalelor practici inovatoare și sustenabile prin explorarea metodologiilor și analizarea implementării contemporane</li> <li>✓ Aplicarea practică a practicilor inovatoare și sustenabile</li> <li>✓ Evaluarea impactului practicilor inovatoare și sustenabile în sectorul alimentar și alimentar</li> </ul>
--	--

## CONȚINUT

INTRODUCERE .....	4
1. Interacțiunea, comunicarea și partajarea informațiilor prin tehnologii digitale .....	4
1.1. Prezentare generală a tehnologiilor digitale în colaborare .....	4
1.2. Cele mai bune practici pentru comunicarea digitală și schimbul de informații .....	5
2. Comunicarea sustenabilității către angajați prin gamificare .....	7
2.1. Înțelegerea Gamification .....	7
2.2. Gamification este digitală? .....	7
2.3. Gamification ca Protocol .....	8
3. Îmbunătățirea continuă bazată pe tehnologie .....	8
3.1. Digitalizarea și tradiția .....	9
3.2. Unde este îmbunătățirea? .....	9
Exercițiu: Activități de evaluare .....	9
SUPLIMENTARE .....	11
Bibliografie .....	11

## INTRODUCERE

### 1. Interacțiunea, comunicarea și schimbul de informații prin tehnologii digitale

#### 1.1. Prezentare generală a tehnologiilor digitale în colaborare

Peisajul sectorului alimentar și catering trece printr-o schimbare profundă datorită progresului continuu al tehnologiei, remodelând percepțiile noastre despre mâncare și mese. Inovațiile tehnologice, de la sistemele de comandă și livrare online la echipamente sofisticate de bucătărie și automatizări, revoluționează fundamental peisajul operațional al restaurantelor și al unităților de servicii alimentare.

Aplicațiile potențiale sunt extinse, cuprinzând de la ambalaje ecologice până la mecanisme noi de comandă și întâlniri captivante în realitate augmentată, permițând restaurantelor să valorifice tehnologia pentru a îmbunătăți experiența generală a clienților. În plus, tehnologia are un impact asupra acestei industrii prin încorporarea echipamentelor avansate de bucătărie și a automatizării. Restaurantele pot integra acum asistenți robotici de bucătărie, cuptoare inteligente și instrumente automate pentru a accelera procesele de gătit, permițându-le să deservescă mai mulți clienți în mai puțin timp, reducând în același timp cerințele de muncă.

În contextul transformării digitale în sectorul alimentar și catering, apar patru domenii cheie:

- *Managementul lanțului de aprovizionare*
- *Siguranța alimentară și controlul calității*
- *Adopția și livrarea comerțului electronic*
- *Implicarea și experiența clienților*

În ceea ce privește îmbunătățirea experienței clienților, tehnologia joacă un rol esențial în industria alimentară și a serviciilor de catering. Folosind progresele tehnologice, companiile pot spori eficiența operațională și pot îmbogăți experiența de luat masa pentru clientela lor. Există mai multe căi pentru a realiza acest lucru:

- **Sisteme de comandă și livrare online:** eficientizarea comenzilor și a livrării prin intermediul platformelor online asigură confortul și personalizarea clienților, permițând comenzi personalizate și urmărirea livrărilor în timp real.

- **Opțiuni de comandă și plată mobile:** Integrarea platformelor mobile permite clienților să plaseze comenzi și să deconteze plăți folosind smartphone-urile lor, sporind eficiența în procesele de comandă și plată.
- **Platforme de feedback ale clienților:** Utilizarea platformelor de feedback permite restaurantelor și altor companii similare să adune informații valoroase de la clienți, îmbunătățind serviciile bazate pe feedback constructiv și îmbunătățind experiența generală.
- **Meniuri digitale:** Adoptarea meniurilor digitale în timp real permite clienților să ia decizii în cunoștință de cauză, îmbunătățind astfel experiența lor culinară, prezentând ofertele de meniu într-un mod mai atractiv.
- **Programe de loialitate și recompense:** Implementarea programelor de loialitate și recompense bazate pe tehnologie implică clienții, încurajând afacerile repetate prin stimulente precum reduceri sau recompense.
- **Realitate virtuală și augmentată:** Experimentarea cu realitatea virtuală și augmentată crește imersiunea clienților în timpul mesei. Tururile virtuale, meniurile augmentate și experiențele interactive adaugă o dimensiune unică experienței culinare/catering.

## 1.2. Cele mai bune practici pentru comunicarea digitală și schimbul de informații

În peisajul dinamic al industriei alimentare și de catering, comunicarea eficientă este o piatră de temelie a succesului. Fie în bucătăria plină de viață, fie în interacțiunile cu clienții valoroși, capacitatea de a transmite informații clar și intenționat este esențială.

Comunicarea internă se referă la interacțiunile dintre membrii echipei sau echipe. Ori de câte ori personalul dumneavoastră transmite o comandă a unui client către bucătărie sau managerii se ocupă de alocarea turelor, abordează preocupările angajaților, delegă sarcini sau schimbă idei, aceasta exemplifică comunicarea internă în acțiune. În schimb, comunicarea externă cuprinde schimburi între afacerea dvs. și clienții săi. De exemplu, diseminarea materialelor promoționale constituie o formă de comunicare externă.

Luând de la sine înțeles că există două fațete distincte ale comunicării restaurantului, internă și externă, cele mai bune practici pentru ambele versiuni ar trebui explorate pentru a pune bazele unei comunicări fructuoase și al schimbului de informații.

1. *Străduiți-vă pentru consecvență* : consecvența este esențială, de la branding-ul restaurantului dvs. până la limbajul folosit. În comunicarea externă, aliniați

mesajele cu identitatea mărcii. În comunicarea internă, claritatea are prioritate, folosind fraze clare familiare echipei dumneavoastră pentru o înțelegere eficientă.

2. *Adoptă comunicarea digitală* : Utilizarea instrumentelor moderne bazate pe internet simplifică urmărirea conversațiilor și clarifică cine a spus ce.
3. *Menține înregistrările de comunicare* : în comunicarea internă, prin telefon, internet sau în persoană, jurnalele scrise clarifică cine a comunicat ce și asigură diseminarea corectă a știrilor. Aceste înregistrări servesc drept referințe pentru verificarea rapidă și verificarea faptelor. Pentru comunicarea externă, dovezile concrete ale comenzilor clienților sau informații despre alergii ajută la soluționarea litigiilor.
4. *Alegeți canalul de comunicare potrivit* : nu toate situațiile necesită aceeași abordare de comunicare. Adaptați-vă metoda la context; de exemplu, momenturile scurte se potrivesc cu SMS-urile de afaceri, în timp ce apelurile telefonice pot fi consumatoare de timp și pot distra atenția. Oferiți o varietate de canale de comunicare, inclusiv apeluri vocale și video, SMS-uri, e-mailuri și chat-uri de grup, permițând angajaților să aleagă cea mai potrivită opțiune.
5. *Îmbunătățiți accesibilitatea instrumentelor* : facilitați comunicarea eficientă personal-client prin folosirea unor instrumente accesibile, deosebit de importante în perioadele pline de viață. Optează pentru instrumente capabile să răspundă cererii mari și să asigure compatibilitatea cu dispozitivele mobile pentru interacțiunile din mers.
6. *Integrați suportul AI* : utilizați soluții bazate pe inteligență artificială pentru a eficientiza sarcinile de comunicare, eliberând angajații umani de sarcinile administrative. Această schimbare dă putere angajaților să se concentreze pe conversații și informații semnificative, mai degrabă decât pe gestionarea contactelor.
7. *Insuflați o comunicare eficientă în cultura corporativă* : cultivați o cultură robustă a restaurantului, insuflând așteptarea unor abilități de comunicare rafinate în rândul angajaților. Căutați această abilitate la noii angajați, oferiți instruire pentru îmbunătățire și recunoașteți cazurile de comunicare exemplară.
8. *Promovați canale de comunicare deschise* : adoptați o politică de uși deschise pentru a crea o atmosferă accesibilă, permițând angajaților să împărtășească preocupările. Utilizați programarea mobilă și aplicațiile de comunicare pentru a facilita contactul, în special pentru chestiuni sensibile pe care angajații ar putea prefera să le discute în scris.

9. *Simplificați comunicarea pentru team building* : utilizați tehnici și instrumente de comunicare care simplifică interacțiunile dintre echipele restaurantului dvs. Cadrele de comunicare eficiente permit angajaților să se concentreze asupra sarcinilor lor.

*Gestionați eficient schimbările* : comunicați modificările meniului sau modificările orelor de funcționare prin întâlniri ale întregului personal sau instrumente de mesagerie dedicate echipei. Asigurați-vă că echipa dvs. știe unde să acceseze astfel de actualizări pentru a menține uniformitatea și alinierea în restaurant.

## 2. Comunicarea sustenabilității către angajați prin gamificare

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

### 2.1. Înțelegerea Gamification

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

### 2.2. Gamification este digitală?

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

## 2.3. Gamificarea ca protocol



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

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



## 3. Îmbunătățirea continuă bazată pe tehnologie

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



### 3.1. Digitalizare și tradiție

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

### 3.2. Unde este îmbunătățirea?

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

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

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

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

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

Exercițiu: Activități de evaluare	
<b>Cerințe preliminare</b>	Citind Modulul 6.
<b>Timp</b>	4 ore

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

Explicați-vă procesul de alegere a sistemelor de producție sustenabile pentru alimente și consumabile în modelul dvs. de afaceri, ținând cont de reducerea amprentei ecologice.

### **9. Comunicarea ambițiilor sustenabile**

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

### **10. Măsurarea și raportarea impactului asupra sustenabilității**

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

## **EXTRA**

### **Bibliografie**

1. Kissflow , (2022, 11 august). *Importanța colaborării la locul de muncă* . <https://kissflow.com/digital-workplace/collaboration/importance-of-collaboration-in-the-workplace/>
2. Gherca I., (2023, 24 martie). *Colaborarea la locul de muncă: beneficii și modalități de a o îmbunătăți*. <https://www.touchpoint.com/blog/collaboration-in-the-workplace/>
3. Echipa de redacție Indeed, (2023, 28 februarie). 10 motive pentru care colaborarea este importantă la locul de muncă. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-is-collaboration-important>
4. Carey J., *Importanța formării într-un restaurant* . <https://smallbusiness.chron.com/importance-training-restaurant-75676.html>
5. Goodman Fielder Food Service, (25 martie 2023). *Importanța mentoratului în ospitalitate* . <https://www.gffoodservice.com.au/idea/the-importance-of-mentorships-in-hospitality/>

6. Fox D., (2021, 4 iunie). *Valoarea mentoratului în afacerea restaurantelor* . <https://www.qsrmagazine.com/outside-insights/value-mentorship-restaurant-business>
7. Krook D., *Criza de mentorat din industria restaurantelor și cum să o remediați* . <https://www.touchbistro.com/blog/the-restaurant-industry-s-mentorship-crisis/>
8. Brizo FoodMetrics , *Cum tehnologia schimbă industria serviciilor alimentare* . <https://brizodata.com/en/how-technology-is-changing-the-foodservice-industria/#:~:text=Restaurants%20are%20now%20able%20to,for%20a%20large%20kitchen%20staff>
9. Van Soest T., *Transformarea digitală în industria alimentară: tendințe, exemple și beneficii* . <https://www.the-future-of-commerce.com/2021/04/23/digital-transformation-in-food-industry/#:~:text=There%20are%20several%20benefits%20of,efficient%20and%20sustainable%20supply%20chain>
10. Voicu L., (23 iunie 2023). *8 Cele mai bune practici pentru o comunicare eficientă la restaurant* . <https://www.gloriafood.com/effective-restaurant-communication>
11. Raeburn A., (2023, 8 ianuarie). *Creați un plan de acțiune care conduce la rezultate* . <https://asana.com/resources/action-plan>
12. Herrity J., (2023, 31 iulie). *Cum se scrie un plan de acțiune (cu șablon și exemplu)* . <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-an-action-plan>
13. Greene J., (2019, 30 iulie). *Cum să stabiliți priorități atunci când totul se simte important.* <https://zapier.com/blog/how-to-prioritize/>
14. Hashem N., (2023, 19 ianuarie). *STABILIREA OBIECTIVELOR INTELIGENTE PENTRU AFACEREA DVS. DE RESTAURANT* . <https://bimpos.com/blog/how-to-set-smart-restaurant-goals-for-the-new-year>
15. Flexcatering , (2023, 6 iunie). *Stabilirea și atingerea obiectivelor dvs. de catering: un ghid pas cu pas pentru succes* . <https://www.flexcateringhq.com/setting-and-achieving-your-catering-goals-a-step-by-step-guide-to-success/>
16. The Restaurant Times oferit de POSIST Technologies. *Îndatoririle și responsabilitățile esențiale ale unui manager de servicii alimentare* . <https://www.posist.com/restaurant-times/usa/food-service-manager-duties-and-responsibilities.html>
17. Rowland O., (21 iunie 2023). *Manager restaurant: fișa postului* . <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/restaurant-manager-job-description>

18. Într-adevăr, (2023, 15 aprilie). *Descrierea postului de catering: Îndatoriri și calificări de top* . <https://www.indeed.com/hire/job-description/caterer>
19. Nelson K., (24 ianuarie 2023). *15 Roluri și responsabilități ale personalului restaurantului: Construiește-ți echipa de vis* . <https://www.lightspeedhq.com.au/blog/restaurant-staff-roles-responsibilities/>
20. Rossingol N., (26 iunie 2023). *Ce este comunicarea deschisă și de ce este importantă la locul de muncă* . <https://www.runn.io/blog/open-communication>
21. RESTOBIZ, (27 iunie 2023). *Strategii de comunicare eficiente pentru restauratori* . <https://www.restobiz.ca/effective-communication-strategies-for-restaurant-owners/>
22. Holtzapple A., (2018, 06 februarie). *ŞASE SFATURI PENTRU GESTIONAREA CONFLICTULUI CU ANGAJATII RESTAURANTLOR* . <https://www.vulcanequipment.com/blog/six-tips-managing-conflict-restaurant-employees>
23. Quast L., (2011, 31 octombrie). *Cum să deveniți un mentor vă poate stimula cariera* . Forbes <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/10/31/how-becoming-a-mentor-can-boost-your-career/?sh=28b1d17c5f57>
24. actiTIME , (2021, aprilie). *10 moduri de a prioritiza sarcinile când totul este prioritar (+ foi de lucru)* . <https://www.actitime.com/time-management/how-to-prioritize-top-priority-tasks>
25. SCRUMstudy , (2022, 09 noiembrie). *Diverse metode pentru prioritizarea poveștii utilizatorului* . <https://www.scrumstudy.com/article/various-methods-for-user-story-prioritization>
26. Güzelsevdi , C., (29 septembrie 2021). *Învățare și dezvoltare/Instruire în echipă pentru întreprinderi* . Projectcubicle . <https://www.projectcubicle.com/what-is-moscow-analysis-and-moscow-method/>