

Pandemia COVID-19 catalizator al digitalizării afacerilor în România. Studiu de caz: HoReCa în București

Paul Ștefan Markovits

Pandemia de COVID-19 a avut un impact deosebit asupra vieților tuturor, asupra economiilor în ansamblu și în mod particular asupra unora dintre sectoarele de activitate care au fost influențate direct de măsurile de carantinare totală (*lockdown*). Printre acestea s-au numărat domeniile turismului, sectorul cultural și, în general, tot ceea ce are legătură cu activități care presupun mulți oameni la un loc. Astfel, una dintre industriile care au fost în primă fază influențate negativ în mod puternic de pandemie a fost aceea a restaurantelor, cafenelelor și barurilor. De la un domeniu de activitate cu o cifră de afaceri puternic în declin, sectorul restaurantelor s-a dovedit rapid a fi suficient de agil încât să găsească soluții de supraviețuire și de asigurare de venituri prin mutarea unei mari părți a activităților în livrarea la domiciliu. Mai mult, în anumite situații, restaurantele, cafenelele, barurile etc. au dovedit reale capacități și capabilități de inovare, prin reinventarea produselor propuse, prin adoptarea digitalizării și prin campanii ingenioase de marketing în unele situații. Toate soluțiile găsite pentru a face față pandemiei au asigurat supraviețuirea și, în unele cazuri, au dus la plus-valoare pentru brandurile care le-au adoptat. Totuși, în alte cazuri, este

discutabil impactul pe termen mediu și lung din punctul de vedere al valorii asociate brandului. Acest capitol își propune să illustreze rolul de catalizator jucat de pandemia COVID-19 în digitalizarea afacerilor în general și cu specificitate în cazul restaurantelor din București. De asemenea, se explorează implicațiile pentru perioada post pandemică.

Pandemia de COVID-19, catalizator al digitalizării

Primele săptămâni ale lui 2020 au fost marcate de știri îngrijorătoare venite din China prin intermediul Organizației Mondiale ale Sănătății (OMS/WHO) despre o nouă boală virală SARS COV2 ulterior cunoscută sub denumirea COVID-19. 26 februarie 2020 este data la care s-a confirmat primul caz în România (CNSCBT, 2020). La 11 martie 2020 OMS a declarat COVID ca pandemie (Președinția României, 2020). La un nivel de 261 cazuri, în data de 18 martie 2020, era deja declarată starea de urgență în România (Președinția României, 2020) însoțită de *lockdown* care în final a durat de la 16 martie până la 16 mai 2020. Restricțiile au continuat totuși și după 16 mai 2020 dar fără *lockdown*, speranțele fiind inițial legate de încălzirea vremii și ulterior, în 2021, de posibilitatea de imunizare prin vaccinare. Practic, într-un interval extrem de scurt, s-a trecut la o viață desfășurată în interior, la domiciliu, cu foarte puține excepții limitate la activitățile esențiale: aprovizionarea reglementată temporal cu prioritate pentru vârstnici, asistență medicală de urgență, îngrijirea copiilor și a bătrânilor, îngrijirea animalelor, accesul în unitățile de producție doar a personalului esențial.

Măsurile de distanțare socială au continuat chiar și până la data scrierii acestui material având un caracter cvasi-permanent cu restricționări accentuate teritorial parțial sau chiar la nivel național în funcție de rata de infectare. Prin

impunerea măsurilor de distanțare socială pandemia COVID-19 a adus în prim plan nevoia de a opera într-un context de contact minim. În primele săptămâni ale pandemiei s-a lansat și încetățenit termenul de “low touch economy” propus de Nick De Mey și Philippe De Ridder într-un raport publicat de firma de consultanță strategică Board of Innovation (De Mey & De Rider, 2020). Pe lângă propunerea acestui termen intuitiv, De Mey și De Rider (2020) au formulat și opțiuni strategice în funcție de impactul crizei (măsurat ca pierderi de venituri) și orizontul de timp pe care s-ar manifesta efectele (6 luni, 18 luni, 36 luni). Aceste opțiuni au fost formulate la începutul pandemiei dar păstrează un mare grad de valabilitate și după apariția vaccinurilor anti-COVID-19. Pe baza acestor recomandări companiilor care au suferit pierderi de venituri mai mari de 15% și au nevoie de un orizont de timp pentru a-și normaliza veniturile în jurul a 18 luni le este recomandată pivotarea afacerii pe baza unor inovații generate colaborativ. În cazul în care orizontul de timp pentru normalizarea veniturilor durează către 36 de luni, recomandarea devine mai tranșantă: reinventarea afacerii cu crearea unei poziții complet noi pe piață sau abandonarea afacerii.

Criza COVID-19 este un eveniment major cu un impact încă greu de evaluat și care a generat o preocupare și un interes imens atât în mediul academic cât și în cel de afaceri (Pinzaru, Zbucnea, & Anghel, 2020), justificat mai ales datorită impactului și vitezei cu care s-au propagat efectele acestei crize. Evaluând efectele vizibile în primele șapte luni ale pandemiei autorii identifică și propun cinci domenii de acțiune: *recuperarea veniturilor*, *revizuirea modului de operare*, *regândirea structurilor organizaționale*, *accelerarea digitalizării*, *adaptarea strategiilor de marketing*. Noua normalitate este văzută însoțită de un mix de progrese forțate, în ceea ce privește capacitățile de colaborare și improvizare precum și adoptarea noilor tehnologii. Aceste progrese sunt impulsionate de nevoia de a ameliora productivitatea și eficiența companiilor.

Aproximativ simultan, un sondaj McKinsey Global Survey (LaBerge et al., 2020) arăta că în câteva luni de pandemie, la nivel global, s-au făcut schimbări în modul de funcționare al companiilor care altfel ar fi durat ani. Respondenții, manageri din toată lumea și din toate sectoarele au declarat o accelerare a gradului de digitalizare al interacțiunii cu clienții lor precum și a gradului de digitalizare al lanțurilor de aprovizionare cu aproximativ trei sau patru ani iar cota produselor digitale în propriile portofolii de produse a avansat cu șapte ani.

În cercetarea cu referire la gradul de pregătire al companiilor românești în fața provocării ridicate de digitalizare, făcută înainte de pandemie (Pînzaru et al., 2017) concluzia a fost că în ciuda unor tendințe pozitive referitoare la digitalizare, existau încă importante provocări în ceea ce privește investiția în tehnologie și securitatea acesteia, în pregătirea profesională și loializarea personalului, dar și în crearea de inițiative de marketing integrat care să răspundă nevoilor și exigențelor consumatorilor. Într-un studiu publicat recent (Tudor, 2021) derulat de Beck et al. și MKOR Consulting (Voinea, 2021) referitor la digitalizarea companiilor medii și mari din România, 54% dintre companiile respondente au în derulare programe de digitalizare cu valori între 2 mii și 10 milioane de Euro, iar soluțiile digitale vizează în special procesele și fluxurile de lucru, managementul documentelor, managementul datelor, resursele umane și luarea deciziilor. Din același studiu (Voinea, 2021) ne putem face o imagine aproximativă despre potențialul de dezvoltare al acestor inițiative comparând notorietatea metodelor cu gradul lor de utilizare, sintetizată în figura 1.

Lărgind aria de analiză, pandemia și nevoia de interacțiune la distanță a generat o digitalizare mai rapidă în toate domeniile de activitate determinând salturi majore în primul rând în accesarea serviciilor bancare pe internet și internet mobil (Baicu,2020), în sănătate prin apariția mai multor opțiuni de

telemedicină, în educație (la toate nivelurile) prin mutarea cursurilor în online, în e-guvernare și e-administrație prin utilizarea ghișeelor electronice în relațiile cetățenilor/contribuabililor cu administrația (primării) sau autoritățile fiscale (ANAF și ONRC). În acest peisaj de noi inițiative de digitalizare, un exemplu aparte îl constituie campania de vaccinare anti-COVID care de la început (15 ianuarie 2021) a utilizat platforme digitale pentru programarea vaccinărilor și mai apoi pentru distribuirea eficientă a dovezilor de vaccinare respectiv a certificatelor.

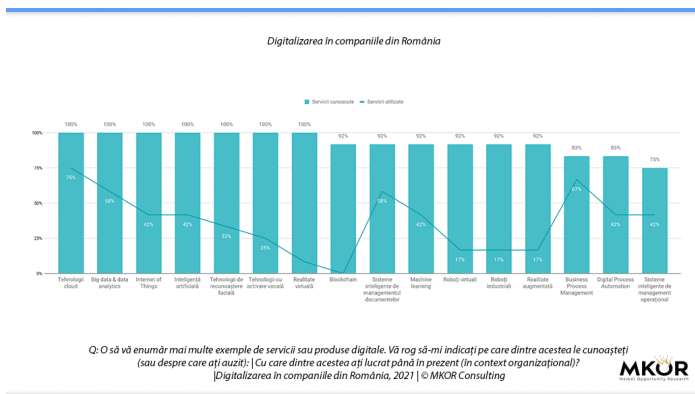


Figura 1. Gradul de cunoaștere și utilizare a serviciilor digitale în companiile românești. Sursa: MKOR Consulting

Digitalizarea accentuează decalajul între firmele mici și cele mari

După declanșarea pandemiei, mutarea masivă a vânzărilor în online a accelerat deschiderea de magazine digitale (e-shops) pe toate segmentele ducând la o creștere semnificativă a cererii de soluții software și în consecință a costului acestora. Acest fapt în sine favorizează accesul asimetric la soluția

e-shops-urilor, fiind accesibil doar celor care își permiteau acest nou cost. Este de notorietate publică, fiind ilustrată chiar de reflectarea în presa economică de adresare largă, că nevoia de a-și continua funcționarea în condiții de carantină (*lockdown* în perioada 16 martie – 16 mai 2020) a stimulat foarte mult vânzarea prin canalele digitale (online) în toate segmentele comerciale, fie că vorbim de firme de bunuri de consum sau restaurante. Primele beneficiare ale acestei mutații par a fi fost firmele specializate în livrări (Roșca, 2020) pentru simplul fapt că ele erau deja acolo și puteau să suplinească realizarea ultimei etape a traseului cumpărătorilor: intrarea în posesia bunurilor. Important de remarcat că natura diferită a bunurilor a construit pe specializarea existentă deja a canalelor de livrare, întărind-o: curierat pentru bunurile neperisabile și platforme cu livrare imediată pentru mâncare și băuturi.

Într-o perioadă extrem de scurtă, 12–15 martie 2020, și economia românească a fost nevoită să treacă la regim de distanțare socială cu măsuri de siguranță sanitară extrem de restrictive. În aceste condiții restaurantele au fost închise și aproape fără excepție personalul trimis în șomaj tehnic. Totuși, au existat jucători pe piața de restaurante care s-au repliat și au schimbat modelul de operare ținând bucătăriile operaționale iar desfacerea s-a făcut prin livrări de meniuri preparate la domiciliu. Majoritatea restaurantelor au optat pentru livrare prin platforme digitale de comandă și livrare, cunoscute uzual sub numele de agregatori (de exemplu, Food Panda, Glovo, Uber Eats, Bolt Food etc.), foarte puține restaurante fiind pregătite sau având infrastructură pentru a-și asigura propria livrare la noul nivel de nevoi.

Un alt aspect important de punctat este că în perioada de *lockdown* chiar și rețelele de restaurante care aveau propria structură de livrare directă au apelat la livrări prin platformele digitale (agregatori) mai ales cu scopul de a suplini lipsa vânzărilor din locațiile fizice (Diaconu, 2021). În cazul citat,

proporția dintre livrări și consum în locație a evoluat de la 11% livrări vs. 89% în locație în trimestrul 1 al anului 2020 (incluzând două săptămâni de lockdown) la 47% livrări vs. 53% în locație în trimestrul 2 al anului 2020 (beneficiind de relaxarea măsurilor de după 16 mai 2020) sau respectiv 47% livrări în trimestrul 2 al anului 2020 față de 7% în trimestrul 2 al anului 2019 (Ardelean, 2020). Ulterior s-au stabilizat la 30% livrări în perioada următoare (Diaconu, 2020). În condițiile în care vânzările totale au evoluat spre volume mai mari în perioada de după *lockdown* (Ardelean, 2020), aceasta arată că deși s-a liberalizat parțial accesul la restaurante, comportamentul de consum a înregistrat o schimbare remanentă în favoarea livrărilor.

Analiza căutărilor după cuvintele cheie corespunzătoare numelor agregatorilor relevă o dinamică similară, arătând o creștere bruscă la începutul restricțiilor (16 martie 2020), menținerea la niveluri record în primele zece săptămâni (până la 1 iunie 2020), urmată de o stabilizare la niveluri superioare celor pre-pandemice.

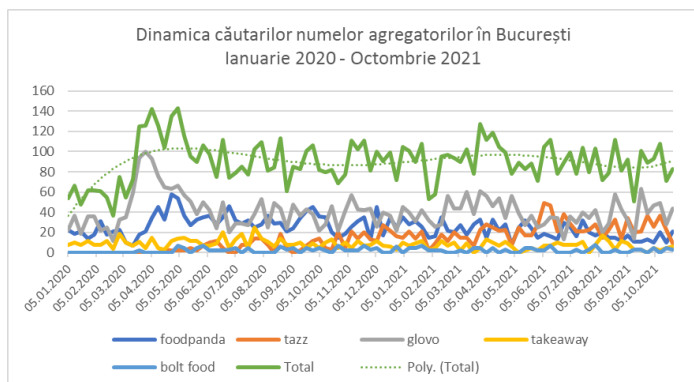


Figura 2. Evoluția căutării agregatorilor din București. Sursa: Google Trends, <https://trends.google.com/trends/explore?date=2020-01-01%202021-11-01&geo=RO-B&q=foodpanda,tazza,glovo,takeaway,bolt%20food>

Pînzaru et al. (2018) ilustrează noul model de business al platformelor, comparându-l cu modelul clasic. În aceasta lumină noii jucători din HoReCa românească, agregatorii, sunt afaceri de tip platformă care facilitează schimburile între consumatori și restaurante transformând radical modul de relaționare al consumatorilor cu restaurantele. Câștigătorii acestui nou model, cu o dezvoltare accelerată de apariția pandemiei, sunt în primul rând agregatorii, crescând odată cu categoria dar și cu afacerile restaurantelor de pe platforme, urmați de consumatori, a căror putere de alegere crește considerabil, și doar apoi furnizorii de bunuri, acele organizații, în cazul analizat restaurantele, care au luat în calcul sau au putut să asimileze costul noului canal în calculul lor de profitabilitate (*business case*).

Livrarea la domiciliu se bazează pe un ecosistem care include și livratorii cooptați prin mecanisme de tip “economie colaborativă”. În consecință viabilitatea ecosistemului de livrare prin agregatori va depinde de rezultatele economice ale fiecărui membru al ecosistemului: restaurant, platformă, livratori și consumatori.

Analizând stadiul dezvoltării domeniului livrărilor de meniuri la domiciliu în SUA, Canada, Marea Britanie și Australia, Ahuja et al. (2021) remarcă faptul că structura economică a acestui ecosistem nu este încă stabilă nici chiar în aceste piețe relativ mature. Autorii afirmă că în ciuda unor dinamici de dezvoltare explozivă (index 500–700% în 2021 față de 2018, cu 2019 fiind la index 200% față de 2018) favorizate de pandemie, platformele nu reușesc întotdeauna să fie profitabile. În SUA platformele monetizează în general prin cinci pârgii: comisionul încasat de la restaurante (între 15–30%); taxa de livrare percepută consumatorului; taxa de servicii către consumator; venituri din publicitatea în aplicație precum și bacșișurile livratorilor (încasate direct de aceștia dar care ajută la scăderea costurilor

de operare). În România, modelul de monetizare este similar, în cele mai multe cazuri costurile către consumatorul final fiind comasate și costurile de livrare variind de la 4 Roni la 10 Roni mai ales în funcție de distanță.

Într-un număr recent al *McKinsey Quarterly*, Chris Blackburn și colegii săi (Blackburn et al., 2021) atrag atenția asupra unui efect important al crizei pandemiei de COVID-19, mai precis, asupra faptului că digitalizarea accelerată indusă de criza COVID-19 favorizează creșterea decalajului între firmele mici și cele mari în ceea ce privește capacitatea lor de a genera un profit economic (definiție Mckinsey: profitul calculat după scăderea costurilor de capital). Logica acestui fenomen se bazează pe faptul că diferențierea companiilor în noile condiții se face mult mai mult decât până acum prin capacitățile de operare digitală și zestrea lor tehnologică. Articolul susține și ilustrează că ascendența digitală este prezentă nu numai în cazul marilor firme de tehnologie digitală (Amazon, Apple, Facebook, Google), dar și în cazul companiilor care nu s-au născut în domeniul digital precum John Deere (utilaje agricole), Disney sau Bosch. Explicația oferită este că aceste companii, anterior pandemiei, au investit semnificativ în strategii bazate pe digitalizare și în noi modele de business. În plus, pe lângă faptul că au intrat în pandemie cu o zestre tehnologică mai digitalizată au continuat să investească în aceasta. De aceea recomandarea autorilor este ca orice companie care își dorește să rămână competitivă ar trebui să își concentreze atenția și acțiunile pe cele cinci mari acțiuni generatoare de avantaj competitiv așa cum au fost descrise de Chris Bradley și colegii săi (Bradley et al, 2018): *diferențiere îmbunătățită, productivitate îmbunătățită, nivel de investiții de capital, modul de alocare al resurselor, activitatea de fuziuni și achiziții*.

Revenind la restaurantele din București, atât pentru cele independente cât și pentru rețele, opțiunea livrării prin

agregatori a bifat aplicarea tuturor soluțiilor recomandate mai sus (De Mey & De Rider, 2020; Pînzaru et al., 2020; Bradley et al., 2018). Pe termen mai lung rămâne de rezolvat, totuși, problema comisioanelor plătite de restaurante agregatorilor care sunt calculate procentual și pot ajunge până la 30% (Roșca, 2020). În condițiile în care la livrarea de meniuri, restaurantele operează cu marje de profit sub 30% și crește proporția veniturilor din livrări, modelul de livrare prin agregatori devine nesustenabil pe termen lung sau obligă restaurantele să aibă o politică de preț per unitate mai ridicat la livrări față de servirea în restaurant, unde mixul cu elemente cu o marjă mai bună (băuturi alcoolice și răcoritoare) ajută semnificativ.

Considerații referitoare la perspectivele post pandemice: importanța construirii premiselor administrării directe a relației cu clienții

În această nouă paradigmă relațională cu clienții, restaurantele au pierdut și continuă să le fie diminuat impactul unui element esențial din instrumentarul lor de construcție de brand: *ambientalul*. În cazul livrărilor experiența de brand este trunchiată și redusă foarte mult la funcțional, competiția reducându-se la meniuri și preț, fiind doar ocazional ajutată de memoria unei eventuale experiențe de brand petrecute în locație. Ca atare, este afectată direct și profund capacitatea restaurantelor de a se diferenția și de a construi loialitate ca mijloc de a securiza frecvența de cumpărare. De aceea, în vederea asigurării unei valori ridicate pentru consumatorul care vine fizic, restaurantele ar putea să evalueze valoarea clientului din locație la index de cel puțin 150% față de valoarea bonului de consum din locație și să îi ofere o experiență memorabilă care să stimuleze și o eventuală viitoare comandă online. Pe lângă soluția menționată anterior, alte două direcții de acțiune la îndemâna restaurantelor sunt creșterea nivelului

investițiilor de capital și realocarea resurselor. În mod uzual, crearea ambientalului unui restaurant generează costuri investiționale semnificative de ordinul zecilor de mii sau chiar peste echivalentul a 100.000 euro, dar găsim și cazuri de peste 300.000 euro investiți în amenajarea unor berării din Centrul Vechi al Bucureștiului. Aceste investiții acum nu mai joacă același rol în ecuația experiențială a consumatorilor. În anumite cazuri ceva mai fericite, livrările se fac cu pungi brand-uite sau șervețele inscripționate. Poate sunt folosite și alte elemente identitare, dar acestea nu au cum să suplinească experiența din restaurant, de la masă.

În acest context, aproape firesc, apare conceptul de “*dark kitchens*” (bucătării care produc doar pentru livrări și nu sunt atașate unui spațiu de restaurant) menționat de Ahuja et al. (2021). Acesta a devenit un subiect fierbinte pe agenda HORA (Organizația Patronală a Hotelurilor și Restaurantelor din România), cu ocazia celei mai recente Conferințe Naționale (HORA, 2021). Avantajul acestui nou model de afacere este că, pe lângă faptul că nu are cheltuieli curente cu locația și personalul de servire din locație, permite reorientarea capitalului, care în modelul clasic era destinat creării ambientalului, către crearea de *asset*-uri digitale și alocarea unui buget sporit promovării online (fie direct, fie în cadrul platformei agregatorilor).

Unlocaparte în mixul de metode aflat la îndemâna restaurantelor în perioada de *lockdown* l-a reprezentat comunicarea pe rețelele sociale acolo unde migraseră de fapt consumatorii în căutarea lor de informații și dezbateri (Ion & Cismaru, 2020). La fel cum au fost restaurante care au trecut aproape imediat la livrări, au existat și locații care au continuat să relaționeze cu clienții fideli oferind posibilitatea ca prin *live-streaming* pe pagina proprie de Facebook să le ofere experiențele care diferențiau locația: de exemplu, Nomad Sky Bar – live streaming 25 aprilie și 1 mai 2020 cu Dany the Menace, după ce au fost nevoiți să anuleze concertul Publika de pe 19 martie 2020 (Nomad Sky Bar, 2020).

În “noul normal” (caracterizat prin restaurante cu servire la capacitate limitată, ponderea mare a veniturilor din livrări prin agregatori în totalul veniturilor, relaționare indirectă cu clienții prin intermediul platformelor agregatorilor), este imperativ ca restaurantele să-și amplifice semnificativ arsenalul de comunicare aferent rețelelor sociale și promovării online, să bugeteze și să fructifice oportunitățile de promovare oferite de platformele agregatorilor și să creeze produse diferențiate, poate chiar unice, cu scopul declarat de a crea „ancore” de atragere directă a clienților. Pentru crearea și manifestarea identității restaurantelor, dar și pentru a compensa relaționarea indirectă, este esențială crearea și dezvoltarea de instrumentare de marketing online: identitate vizuală consecventă, materiale foto și video diversificate și adaptate pentru a putea susține un plan de comunicare pe conturi proprii în rețelele sociale relevante (Facebook, Instagram, LinkedIn, Tik Tok, Youtube etc.) cu o frecvență de minim două – trei ori pe săptămână în fiecare canal. Crearea de comunități proprii și asocierea cu influenceri relevanți pentru a le accesa comunitățile vor trebui să fie o preocupare constantă pentru a crea premisele unei relaționări cât mai personalizate cu clienții.

Din restricțiile pandemiei a renăscut o unealtă de comunicare foarte eficientă (Hossain, 2018): *Quick Response Code*-ul, cunoscut uzual ca *QR code* – și care în noul context are menirea de a ușura semnificativ accesarea de informații (meniuri / lista de prețuri / site-urile restaurantelor) fără atingere, folosind



doar camera foto a unui telefon mobil. Inventat în 1994 de către Masahiro Hara de la Denso Wave (QRCode.com, 2021) pentru a identifica piese de mașini, code-urile QR sunt libere de drepturi de autor, ceea ce a facilitat utilizare lor pe scară globală fiind utilizate în comunicarea de marketing cu un succes moderat (Ozkaya

et al., 2015), chiar intrând într-un con de umbră în ultimii ani. Aplicarea code-urilor QR pe certificatele de vaccinare a determinat un salt major în a fi recunoscute și utilizate curent și pe scară foarte largă.

Contextul pandemic, care obliga la măsuri de dezinfectare drastice și eliminarea potențialelor surse de contaminare prin transmitere de la un client la altul a făcut ca acest cod bidimensional să devină extrem de util în restaurante. Se deschide astfel posibilitatea utilizării de coduri QR ca scurtături în comunicarea directă a restaurantelor cu clienții finali chiar și în contextul de consum la domiciliu generat în urma unei comenzi directe sau prin agregatori. Bogăția și conținutul informației livrate prin cod sunt la alegerea restaurantului: meniuri, cupoane pentru comenzi ulterioare, povestea preparatului comandat sau poza bucătarului care a preparat meniul, toate în funcție de strategia și imaginația restaurantului.

Pentru o imagine mai completă, nu putem ignora oportunitatea de potențare a experienței de brand făcută posibilă prin intermediul realității augmentate. Este o tehnologie relativ cunoscută dar aplicată mai rar în România (Voinea, 2021), foarte probabil din cauza costurilor inițiale, a lipsei de experți sau a opțiunilor limitate la nivel de furnizori. Totuși este o tehnologie încă relativ mai accesibilă decât realitatea virtuală sau robotizările având un impact imediat asupra capacității de diferențiere a restaurantului.

În loc de concluzii

Uitându-ne la schimbările generate de pandemie din perioada 2020–2021 în domeniul restaurantelor, atât independente, cât și parte din rețele cu prezență națională / internațională, prezente nu numai pe piața românească, dar și pe alte piețe, pot

fi sintetizate câteva lecții de reziliență și transformare, precum și direcții de acțiune în noua normalitate post pandemică, așa cum au fost dezvoltate mai sus. Astfel, este relevant să reliefăm accelerarea digitalizării domeniului restaurantelor și să aplaudăm progresele aduse de acestea, dar este la fel de important să subliniem că este vital ca întregul ecosistem restaurante – agregatori – livratori – consumatori să poată să își permită noua paradigmă operațională și pe un termen mai lung. Am ilustrat câteva metode de a crește capacitatea de diferențiere cu accent pe comunicarea prin rețelele sociale, dar acestea evoluează continuu, atât din punct de tehnologic, cât și ca relevanță pentru anumite grupuri țintă. De aceea, devine obligatorie revizuirea acestor metode în pas cu evoluția posibilităților de livrare de conținut adecvat prin aceste rețele.

Nu am insistat prea mult în acest material asupra metodelor de creștere a productivității, deoarece aplicabilitatea acestora depinde foarte mult de specificul fiecărui restaurant și este aplicabil mai ușor în cazul rețelelor de restaurante. De reținut totuși conceptul de “*dark kitchens*”, care este un model nou și eficientizat în asemenea măsură, încât poate deveni în viitor dominant în piața livrărilor.

De asemenea, nu am elaborat metoda fuziunilor sau a achizițiilor din motive de aplicabilitate limitată. Este de recunoscut că crearea unor rețele francizate poate fi o metodă de a construi branduri puternice în domeniul restaurantelor, cu intenția de a crește viabilitatea lor în noua paradigmă operațională. O altă alternativă demnă de explorat este crearea de blocuri de achiziții, ca formă de coopețiție în achiziționarea de materii prime generice, creând astfel premisele unor costuri mai mici pentru input-urile restaurantelor și generând mai ușor masa critică la furnizori.

Redactarea acestui capitol s-a bazat pe trecerea în revistă a literaturii de specialitate și pe experiența autorului, dar poate fi îmbunătățit prin studii cantitative mai ample cu participarea tuturor membrilor ecosistemului menționat mai sus. Aceasta este o direcție de cercetare de dezvoltat în viitor.

Bibliografie

- Ahuja, K., Chandra, V., Lord, V., & Peens, C. (2021, septembrie). *Ordering in: The rapid evolution of food delivery*, McKinsey & Company, Septembrie 2021. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/ordering-in-the-rapid-evolution-of-food-delivery>
- Ardelean, A. (2020, 9 octombrie). Călin Ionescu Director General al Sphera Franchise Group. *Revista Biz*. <https://www.revistabiz.ro/calin-ionescu-director-general-executiv-al-sphera-franchise-group/>
- Baicu, C. G., Gârdan, I. P., Gârdan, D. A., & Epuran, G. (2020). The impact of COVID-19 on consumer behavior in retail banking. Evidence from Romania. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15, Special Issue, 534–556, <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0031>
- Blackburn, S., Galvin, J., LaBerge, L., & Williams, E. (2021, octombrie). *Strategy for a digital world. A winning digital strategy requires new twists to familiar moves*. McKinsey Quarterly, Octombrie 2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/strategy-for-a-digital-world>
- Bradley, C., Hirt, M., & Smit, S. (2018). *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*. John Wiley & Sons.
- CNSCBT (2020). Analiza rapidă a cazurilor confirmate de infecție cu coronavirus COVID 19. Romania, 26 februarie – 18 martie 2020 (ora 18:00). Institutul Național de Sănătate Publică România. <https://www.cnscbt.ro/index.php/analiza-cazuri-confirmate-COVID19/1539-analiza-cazuri-confirmate-261-pana-la-18-03-2020/file>
- QRCode.com (2021). <https://www.qrcode.com/en/history/>.

- De Mey, N., & De Rider, P. (2020). The new Low Touch Economy. *Board of Innovation*. <https://info.boardofinnovation.com/hubfs/Innovate%20low%20touch%20economy.pdf>
- Diaconu, M. (2021, 16 iunie). 15 minute cu un antreprenor: Călin Ionescu, CEO al Sphera Franchise Group. *Ziarul Financiar* <https://www.zf.ro/zf-15-minute-cu-un-antreprenor/zf-15-minute-cu-un-antreprenor-calin-ionescu-ceo-al-sphera-franchise-20141341>
- HORA (2021, 21 septembrie). *Concluzii ale Conferinței Naționale a Industriei Ospitalității 2021*. <https://horaromania.org/concluzii-ale-conferintei-nationale-a-industriei-ospitalitatii-2021/>
- Hossain, M. S., Zhou, X., & Rahman, M. F. (2018). Examining the impact of QR codes on purchase intention and customer satisfaction on the basis of perceived flow. *International Journal of Engineering Business Management*, 10, 1–11. <https://doi.org/10.1177/1847979018812323>
- Ion, M. T., & Cismaru, M. T. (2020). How organizations adapt to global crisis: Shifting the social media communication approach. În C. Bratianu, A. Zbucnea, F. Anghel & B. Hrib (Eds.), *Strategica. Preparing for Tomorrow, Today* (pp.350–361), Tritonic.
- LaBerge L., O'Toole, C., Schneider, J., & Smaje, K. (2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-COVID-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Nomad Sky Bar (2020). Live streaming cu Dany the Menace 25 aprilie/2 mai 2020. https://pixel.facebook.com/nomadskybar/events/?ref=page_internal
- Ozkaya, E., Ozkaya, H. E., Roxas, J., Bryant, F. & Whitson, D. (2015). Factors affecting consumer usage of QR codes. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16, 209–224. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.18>
- Pinzaru, F., Anghel, L., & Mihalcea, A. (2017). Sustainable Management in the New Economy: Are Romanian Companies Ready for the Digital Challenge?. În Z. Ndaba & T. Mokoteli (Eds.), *Proceedings of the 5th International Conference on Management Leadership and Governance ICMLG 2017 Hosted By Wits Business*

*School University of Witwatersrand Johannesburg, South Africa
16–17 March 2017.*

- Pinzaru, F. M., Mitan, A., & Mihalcea, A. D. (2018). Reshaping competition in the age of the platforms: The winners of the sharing economy. În M. Vătămănescu & F. Pinzaru (Eds.), *Knowledge Management in the Sharing Economy- Cross Sectorial Insights in the Future of Competitive Advantage* (pp. 19–38), Springer.
- Pinzaru, F., Zbucea, A., & Anghel, L. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business. A Preliminary Overview. În C. Bratianu, A. Zbucea, F. Anghel, & B. Hrib (Eds.), *Strategica. Preparing for Tomorrow, Today* (pp.721–730), Tritonic.
- Pinzaru, F., & Zbucea, A. (2020). Adapting knowledge management strategies in the context of the COVID-19 pandemic. A preliminary overview. În *Proceedings of the 14th International Management Conference “Managing Sustainable Organizations” 5th – 6th November, 2020, Bucharest, Romania*. <https://doi.org/10.24818/IMC/2020/02.07>
- Președinția României (2020, 16 martie). Decret semnat de Președintele României, domnul Klaus Iohannis, privind instituirea stării de urgență pe teritoriul României. <https://www.presidency.ro/ro/media/decret-semnat-de-presedintele-romaniei-domnul-klaus-iohannis-privind-instituirea-starii-de-urgenta-pe-teritoriul-romaniei>
- Roșca, C. (2020, 30 mai). Cine a ieșit pe plus? Platformele de livrare la domiciliu au funcționat cu motoarele turate la maximum în ultimele luni în care pandemia a redus industria de restaurante doar la a găti mâncare pentru acasă. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/companii/retail-agrobusiness/iesit-plus-platformele-livra-re-domiciliu-au-functionat-motoarele-19177507>
- Tudor, A. (2021, 26 octombrie). 1 din 2 companii derulează în prezent proiecte de digitalizare. *Retail FMCG*. <https://www.retail-fmcg.ro/servicii/studii-de-piata/companii-proiecte-digitalizare.html>
- Voinea, A. (2021). Digitalizarea în companiile din România. MKOR Consulting, București. https://mkor.ro/studii/digitalizare-companii-romania/?utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=Studiu+MKOR%3A+Digitalizarea+%C3%AEn+compani