



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SSPICE IT!

Sustainability Skills Program for International Catering
operators and Entrepreneurs through Integrated Training

SSPICE IT! – Sustainability Skills Program for International Catering operators and Entrepreneurs through Integrated Training

MANUALE DELLO STUDENTE

Modulo n° 05

Un modello di business sostenibile

Il progetto SSPICE IT! È cofinanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma Erasmus+.

Il contenuto di questa pubblicazione riflette solo il punto di vista del partenariato di SSPICE IT! e la CE non è responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.

| | |
|--|---|
| AREA TEMATICA | UN MODELLO DI BUSINESS SOSTENIBILE |
| SOTTOAREA DI RIFERIMENTO | <i>IMPRENDITORIALITÀ</i> |
| ORE | 15 |
| OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Adottare pratiche sostenibili nel proprio lavoro: comprendere l'importanza di adottare pratiche sostenibili nel proprio lavoro ed integrare i principi della sostenibilità nelle proprie attività professionali. 2. Identificare pratiche coerenti con la gestione sostenibile dei rifiuti: identificare e implementare pratiche in linea con la gestione sostenibile dei rifiuti per ridurre i rifiuti e promuovere un uso efficiente delle risorse. 3. Identificare i bisogni e le sfide per un modello di business sostenibile: condurre ricerche di mercato approfondite e identificare i bisogni ambientali e sociali per favorire lo sviluppo di un modello di business sostenibile. 4. Sviluppare diverse idee ed opportunità per creare valore: esplorare e sperimentare approcci innovativi per sviluppare più idee ed opportunità per un modello di business sostenibile che crei valore sia per l'azienda che per i suoi stakeholder. 5. Esplorare e sperimentare approcci innovativi: abbracciare approcci innovativi per affrontare le sfide della sostenibilità e scoprire soluzioni creative per pratiche aziendali sostenibili. 6. Visualizzare scenari futuri per guidare gli sforzi e le azioni: immaginare scenari futuri che siano in linea con gli obiettivi di sostenibilità sociale, culturale ed economica a lungo termine e utilizzare la pianificazione degli scenari per prendere decisioni in un contesto di business sostenibile. 7. Riflettere sulla sostenibilità degli obiettivi e delle azioni sociali, culturali ed economiche nel lungo periodo: riflettere sui propri obiettivi ed azioni sociali, culturali ed economiche sostenibili nel lungo periodo ed adottare un comportamento responsabile per contribuire agli sforzi di sostenibilità. | |

8. Agire in modo responsabile: prendere decisioni etiche ed agire in modo responsabile in un contesto di business sostenibile, allineando le azioni agli obiettivi di sostenibilità.

9. Identificare e valutare i punti di forza e di debolezza individuali e di gruppo: valutare i punti di forza individuali e di gruppo nel contribuire alle pratiche sostenibili e identificare le opportunità di miglioramento continuo in modo collaborativo ed orientato al team.

Raggiungendo questi obiettivi formativi, i discenti svilupperanno le competenze necessarie per identificare bisogni e sfide, immaginare idee innovative e progettare un modello di business sostenibile che promuova la responsabilità ambientale e sociale, creando al contempo valore a lungo termine per la propria organizzazione ed i propri stakeholder.

ATTIVITA' DI APPRENDIMENTO

| Teoriche | Pratiche |
|--------------------------|----------------------|
| ✓ Manuale dello studente | ✓ Attività di gruppo |

CONTENUTI

| | |
|---|----|
| CAPITOLO 1: INTRODUZIONE A MODELLI DI BUSINESS SOSTENIBILI | 6 |
| 1.1. Che cos'è un business model? | 6 |
| 1.2. Che cosa rende un business model sostenibile? | 7 |
| | |
| CAPITOLO 2: RICERCHE DI MERCATO PER OPPORTUNITA' DI BUSINESS SOSTENIBILI | 8 |
| 2.1. Condurre una ricerca di mercato | 8 |
| 2.2. Quali potrebbero essere queste domande?..... | 8 |
| Esercizio 1: <i>Domande di valutazione (Pratiche sostenibili e identificazione dei bisogni)</i> | 11 |
| | |
| CAPITOLO 3: COMPRENDERE LA RELAZIONE TRA MODELLO DI BUSINESS E STRATEGIA | 12 |
| 3.1 Cosa sono gli obiettivi?..... | 12 |
| 3.2 Che cos'è una strategia?..... | 12 |
| 3.3 Modelli e strategie di business | 12 |
| 3.4 Sviluppare una Proposta di valore sostenibile | 13 |
| | |
| CAPITOLO 4: GESTIRE L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO DI IDEE CREATIVE .. | 17 |
| 4.1 Iniziare con la metodologia Lean | 17 |
| 4.2 Come essere creativi con la sostenibilità | 17 |
| 4.3 Essere costanti con il brainstorming | 18 |
| 4.4 Attenzione al consumatore mediante l'innovazione | 18 |
| | |
| CAPITOLO 5: IMMAGINARE SCENARI FUTURI PER BUSINESS SOSTENIBILI ... | 20 |
| Esercizio 2: <i>Domande di valutazione (Valore Aggiunto e comportamento responsabile)</i> | 24 |

| | |
|--|----|
| CAPITOLO 6: RIFLETTERE SU AZIONI SOSTENIBILI E COMPORAMENTI RESPONSABILI | 25 |
| 6.1 Il fenomeno del greenwashing (ambientalismo di facciata)..... | 25 |
| 6.2 Essere responsabili nei confronti delle comunità locali | 25 |
| 6.3 Assunzione di responsabilità | 25 |
| | |
| CAPITOLO 7: VALUTARE I PUNTI DI FORZA INDIVIDUALI E DI GRUPPO | 27 |
| 7.1 Comprendere l'importanza del lavoro di squadra | 27 |
| 7.2 Affrontare i punti di debolezza e abbracciare il miglioramento continuo ... | 27 |
| Esercizio 3: <i>Domande di valutazione (Riflessione e processo decisionale etico)</i> | 29 |
| | |
| CASO STUDIO – IL RISTORANTE DELTA..... | 30 |
| | |
| COMPITO FINALE: IDENTIFICARE I BISOGNI E PROGETTARE MODELLI DI BUSINESS SOSTENIBILI NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE | 32 |
| | |
| EXTRA | 34 |
| 8.1 Approfondimenti..... | 34 |
| 8.2 Bibliografia | 34 |

CAPITOLO 1: INTRODUZIONE A MODELLI DI BUSINESS SOSTENIBILI

Questa sezione funge da introduzione per lo studente al fine di comprendere e considerare le ragioni su cui si fonda l'analisi del Business Model Design, sulla base delle esigenze identificate in uno specifico mercato e nel contesto del marketing e dello sviluppo sostenibile.

In un'epoca caratterizzata da crescenti preoccupazioni ambientali e da una sempre maggiore consapevolezza di risorse limitate del nostro pianeta, è attualmente in corso una trasformazione nel panorama del **business** e nella relativa **comunicazione di nuove esigenze e sfide**. Per affrontare in modo adeguato questa sfida, è necessario esaminare i concetti alla base della **progettazione di modelli di business sostenibili**, basati sui principi del **marketing**, del **pensiero strategico** e delle **valutazioni continue**.



Fig. 1 – Tavola apparecchiata - Fonte: <https://www.pexels.com/photo/wine-glasses-and-wine-bottles-on-top-of-brown-wooden-table-1243337/>

1.1. Che cos'è un business model?

Secondo Timmers (1998, p.4), un Business Model è costituito da tre elementi:

- ✓ Un'**architettura** per il **prodotto**, il **servizio** e i **flussi di informazioni**, che includa una **descrizione** dei vari **attori aziendali** e dei loro **ruoli**;
- ✓ Una descrizione dei **potenziali benefici** per i vari **attori aziendali**;
- ✓ Una descrizione delle **fonti di reddito**.

1.2. Che cosa rende un business model sostenibile?

Come si evince dalla definizione di cui sopra, il grado di impegno per la sostenibilità orientata al business è influenzato da un numero piuttosto elevato di variabili. La **crescente consapevolezza sociale e ambientale** ha catalizzato la nascita di modelli di business sostenibili (SBM – Sustainable Business Model). Naturalmente, questi modelli si basano sulla concezione esistente dei modelli di business standard. Adattando le definizioni utilizzate sopra, un modello di business sostenibile comprende:

- ✓ Un'architettura per un prodotto **verde**, un servizio e un flusso di informazioni **sostenibili**, compresa una descrizione dei **diversi stakeholder** e dei loro ruoli;
- ✓ Una descrizione dei potenziali benefici (da perseguire) / **effetti collaterali (da evitare)** per i vari **attori aziendali, sociali e ambientali**;
- ✓ Una descrizione delle fonti di reddito **sostenibili**.

Il cuore dei modelli di business è l'**orchestrazione del valore**: la combinazione di creazione del prodotto, distribuzione e presenza sul mercato. A differenza delle loro controparti tradizionali, I SBM non riguardano solo considerazioni economiche, ma anche la **gestione dell'ambiente e l'integrità sociale**. Si tratta di un approccio olistico, un riconoscimento del fatto che la via del successo aziendale va oltre i bilanci, comprendendo i mondi dell'ecologia e della società.



Potresti chiederti **in che modo il marketing e la comunicazione siano collegati al valore che un modello di business esprime**. Come vedremo, il valore può essere soggettivo e dipende dal pubblico di riferimento. **Il marketing è il ponte tra il valore del prodotto/servizio e la percezione del valore da parte del consumatore**. È interessante notare come un Business Model possa essere visto anche come una [storia](#) o addirittura come un [canvas](#) (tela bianca). Entrambe le nozioni sono compatibili con la **natura narrativa del marketing**.

CAPITOLO 2: RICERCHE DI MERCATO PER OPPORTUNITA' DI BUSINESS SOSTENIBILI

In questo capitolo gli studenti comprenderanno l'importanza di condurre ricerche di mercato approfondite per identificare opportunità di business sostenibili. Impareranno a conoscere i vari approcci alla ricerca e alla raccolta di dati sulle preferenze dei consumatori, sulle tendenze del mercato e sulle richieste e necessità emergenti in materia di sostenibilità. Comprendendo meglio il mercato, gli allievi saranno più preparati per l'identificazione delle aree potenziali per la creazione di un modello di business sostenibile.

2.1. Condurre una ricerca di mercato

Avviare un'attività commerciale è simile a fare nuove amicizie. Bisogna essere in grado di **conoscere la persona** e, in questo caso, il **cliente**. Per questo motivo, per farsi degli "amici" sul mercato, che effettueranno transazioni con la tua attività di catering o di ristorazione, è necessario conoscerli studiandoli e **ponendo le domande giuste**.

2.2. Quali potrebbero essere queste domande?

I parametri rilevanti da conoscere sui clienti sono i seguenti (U.S. Small Business Administration, s.d.):

- ✓ In primo luogo, è necessario raccogliere **informazioni demografiche**, per conoscere i clienti e, in particolare, il **segmento di consumatori** a cui ci si rivolge. Il punto di interesse di questo segmento è uno dei fondamenti dell'economia: la **domanda**. Diversi prodotti, servizi o combinazioni di essi creano diverse **interazioni con i bisogni dei clienti**. Ci si dovrebbe chiedere **come la sostenibilità influisca sulla domanda**. Attualmente c'è maggiore domanda di prodotti green?
- ✓ La seconda domanda da porsi riguarda le **dimensioni del mercato**. Ci sono abbastanza consumatori intorno a te per generare un fatturato sufficiente?
- ✓ Anche gli **indicatori economici** del mercato in questione sono importanti da considerare. La fascia di reddito e il tasso di occupazione influiscono sul potere d'acquisto dei clienti, che è importante per decidere che tipo di cibo offrire.
- ✓ L'**ubicazione** è l'aspetto geografico della ricerca di mercato. In particolare, anche se il mercato è grande, bisogna considerare **dove vivono i consumatori** e, di conseguenza, **come raggiungerli**. Ad esempio, un ristorante lungo l'autostrada

non si affiderà alla distribuzione tramite consegna e potrebbe attirare clienti con preferenze alimentari diverse se si trova lontano dai centri urbani.

- ✓ La logica esposta sopra porta alla valutazione del livello di **saturazione del mercato** . È necessario considerare quante **opzioni simili o sostitutive** esistono e quanto siano **facilmente accessibili, o preferibili** , per i clienti.
- ✓ La verifica della realtà di qualsiasi operazione commerciale è il **prezzo** . La calibrazione del prezzo influisce sulla domanda di un prodotto, a seconda della categoria a cui viene associato. Ad esempio, i prodotti alimentari di lusso seguono una logica propria per quanto riguarda i **prezzi e la loro promessa di qualità** .
- ✓ Infine, la comprensione delle **tendenze** è importante per leggere la direzione verso cui si muove il mercato. Ad esempio, le aziende di ristorazione concorrenti stanno apportando cambiamenti perché costrette dalle normative, oppure stanno provando ad essere innovative e capitalizzare un vantaggio competitivo di first mover?

Applichiamo queste domande di base alla ricerca di mercato di un food truck sostenibile:



- ✓ **Informazioni demografiche:** Chi è più propenso a comprare dal vostro food truck? Lavoratori d'ufficio in cerca di un pranzo o studenti universitari nelle ore serali e notturne? Questo influisce sul prezzo del menù. Considerate se i clienti target sono interessati al packaging sostenibile e all'approvvigionamento locale degli ingredienti.
- ✓ **Dimensione del mercato:** Contate i potenziali clienti nell'area di attività prevista. Se, ad esempio, il vostro obiettivo sono i distretti commerciali, quanti impiegati potrebbero raggiungervi a piedi, in modo da avere il tempo di mangiare durante la pausa? Il traffico è sufficiente per sostenere l'attività?
- ✓ **Indicatori economici:** Studiate i livelli di reddito medio nelle aree interessate. Dovreste servire panini gourmet a un prezzo più alto o optare per quelli semplici, economici ma sostenibili?

- ✓ **Analisi della posizione:** Ci sono aree ad alto traffico con un buon accesso pedonale e magari con spazio per il parcheggio? Verificate le norme locali che regolano l'attività dei food truck.
- ✓ **Saturazione del mercato:** Esistono già food truck in zona e sono sostenibili? Le loro cucine sono specializzate oppure preparano di tutto? Se ci sono diversi camioncini di taco vegani, ad esempio, potreste offrire un gyros vegetale.
- ✓ **Strategia dei prezzi:** Fate degli aggiustamenti ai vostri prezzi in base alla concorrenza. Potreste voler essere un po' più economici per attirare inizialmente i clienti che saranno i giudici del vostro sapore unico.
- ✓ **Tendenze di mercato:** Che cosa è più diffuso intorno a voi? Le opzioni vegane sono in forte espansione? E le ordinazioni da app? Questi parametri influiscono sulla costruzione del menù e sulla gamma dei servizi offerti.

Sebbene la quantità di parametri da prendere in considerazione sia elevata, è possibile gestirla attraverso l'uso di **metodi di ricerca** appropriati. Attraverso una **desk research** (ricerca a tavolino), nota anche come **ricerca secondaria**, si possono trovare rapidamente fonti a basso costo o liberamente disponibili. Tuttavia, i contenuti possono essere troppo generici, soprattutto nel contesto della ristorazione sostenibile di un determinato luogo. Per questo motivo, si può ricorrere all'altro approccio, conducendo una ricerca sul campo o primaria, utilizzando tecniche come sondaggi, questionari, focus group ed interviste dettagliate. **Per saperne di più sul confronto tra fonti primarie e secondarie, puoi cliccare [qui](#).**

Esercizio 1: Domande di valutazione (Pratiche sostenibili e identificazione dei bisogni)

| | |
|---------------------|--|
| Prerequisiti | Aver letto i capitoli 1 e 2. |
| Durata | 1,5 ore |
| Strumenti | PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna. |
| Obiettivi | 1. Valutare la comprensione dei capitoli precedenti. |

Istruzioni

Linee guida:

- ✓ Questa valutazione consiste in domande e compiti relativi agli obiettivi di apprendimento e alle competenze affrontate nel modulo.
- ✓ Il sistema a punti prevede un punteggio massimo di 100 punti.
- ✓ Il punteggio minimo per passare è di 60 punti.
- ✓ Tutte le domande devono essere completate.

Domande:

1. Spiega l'importanza dell'adozione di pratiche sostenibili nel settore della ristorazione e fornisci un esempio di una pratica sostenibile che hai attuato nel tuo ruolo lavorativo o che deriva dalle migliori pratiche (20 punti).
2. Elenca tre pratiche per la gestione sostenibile dei rifiuti nel settore della ristorazione e spiegane l'importanza (20 punti).
3. Descrivi il tuo processo di ricerca di mercato e di identificazione delle esigenze ambientali e sociali nel settore della ristorazione (20 punti).
4. Identifica due esigenze ambientali e due esigenze sociali fondamentali nel settore della ristorazione in base alla tua ricerca (20 punti).
5. Identifica due bisogni sociali chiave nel settore della ristorazione in base alla tua ricerca (20 punti).

CAPITOLO 3: COMPRENDERE LA RELAZIONE TRA MODELLO DI BUSINESS E STRATEGIA

In questo capitolo lo studente esaminerà la relazione tra un modello di business ed una strategia, identificando i punti in comune e le differenze, con il risultato di una comprensione più approfondita di questi due termini di fondamentale importanza, sia singolarmente che in combinazione tra loro.

3.1 Cosa sono gli obiettivi?

Gli obiettivi sono i traguardi che un'azienda si pone e cerca di raggiungere. Un obiettivo può essere astratto o ben definito (IBM Garage Methodology, s.d.). Ad esempio, la protezione dell'ambiente è un obiettivo astratto. Tuttavia, la protezione di una foresta locale è un esempio di obiettivo definito. Ha un ambito geografico definito, è quantificabile (quanta flora e fauna si può proteggere?) e i mezzi per proteggerlo sono più facili da definire. Inoltre, le persone sono solitamente più protettive nei confronti dell'ecosistema locale con cui vengono in contatto, che è specifico della regione, per un'espressione di solidarietà nei confronti della propria società (Leonardsson H. e Habyarimana J.B., 2022).

3.2 Che cos'è una strategia?

Una strategia è **l'allocazione intelligente delle risorse** per il **raggiungimento di un obiettivo** (Horwath, 2020). Essa definisce il modo in cui un obiettivo sarà raggiunto. In questo modo, se l'obiettivo è **ben definito**, spesso si restringono i mezzi da utilizzare per conseguirlo. Ciò solleva la domanda: **perché definire gli obiettivi non è sinonimo di progettare una strategia?** La risposta sta nel fatto che, per un dato obiettivo, si possono attuare **diverse strategie**, consentendo di adottare approcci creativi e non convenzionali durante l'attuazione. Ciò significa che un obiettivo può essere realizzato **attraverso l'uso di mezzi sostenibili**, rendendo sostenibile una strategia aziendale (Long, 2019).

3.3 Modelli e strategie di business

Tenendo conto di tutte queste informazioni, come si colloca un **Business Model** rispetto ad una **strategia aziendale**? Il **Business Model non definisce anche la strategia**? Mentre i **Business Model hanno una struttura interna di elementi**, collegamenti e dinamiche, **la strategia è un approccio esterno** alla concorrenza che utilizza i mezzi sviluppati attraverso i **risultati del Business Model**. In questo senso, pur essendo distinti, i due elementi sono comunque collegati e lavorano insieme (Slavik e Branislav,

2016). Alla luce di quanto osservato sopra, un modello di business sostenibile crea le giuste decisioni per l'attuazione di una **strategia sostenibile**.



Osserviamo più da vicino il concetto di strategia sostenibile con l'esempio del food truck. **Una strategia è sostenibile quando rispetta l'ambiente e la sua responsabilità sociale** mentre **svolge le sue attività principali** e allo stesso tempo mantiene la **redditività finanziaria a lungo termine**.

Il food truck è un caso molto interessante, perché **"comunità locale"** è un termine relativo: se si è vicini è locale, se si è lontani è "lontano". **Un ristorante normale ha una comunità locale definita intorno a sé e aziende agricole locali** da cui può rifornirsi di ingredienti. **Il camioncino, invece, si sposta**. Questo significa che il business dei food truck può, in teoria, **scegliere tra una varietà di comunità regionali**.

Facciamo un ulteriore passo avanti. E se il camioncino potesse **spostarsi da una regione all'altra a seconda degli ingredienti più adatti a essere venduti in quel momento?** Ciò significherebbe che il truck può fornire i migliori piatti stagionali possibili in aree diverse e nel periodo in cui è meglio che i produttori locali vendano per rispondere a problemi di stoccaggio. Questo è un esempio in cui un'azienda progetta la sua strategia sostenibile intorno a una caratteristica fondamentale del suo modello di business.

3.4 Sviluppare una Proposta di valore sostenibile

Quando si lancia un prodotto sul mercato, uno degli aspetti più importanti è lo sviluppo di una Proposta di valore efficace. Una Proposta di valore è una dichiarazione che riassume **ciò che un brand aziendale sostenibile fa** e in che modo si differenzia dai suoi concorrenti (Harvard Business Review, 2020). Allo stesso modo, una Proposta di valore sostenibile descrive i benefici che un'azienda può apportare all'ambiente e al Paese nel suo complesso (Laukkanen e Tura, 2022).

Per alcuni il concetto di **Valore** può risultare difficile da identificare, a causa della sua **astratta semplicità**.

Detto questo, potrebbe essere più facile visualizzarlo utilizzando uno strumento chiamato "Value Proposition Canvas".

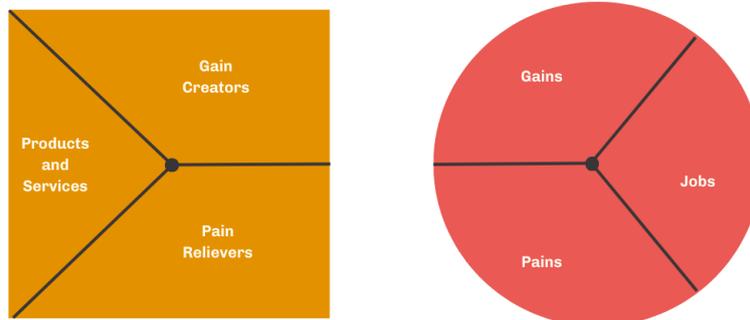


Fig. 2 – Value proposition canvas. La struttura del modello si trova al seguente link: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Il Value Proposition Canvas è un quadro di riferimento visivo costituito da una **Value Map** (mappa del Valore, il quadrato) e dal **Customer Profile** (profilo del Cliente, il cerchio).

Vediamo cosa rappresenta ciascuno di questi elementi con un breve esempio. Torniamo alla nostra attività di food truck!



P
r
o
f
i
l
o
d
e
!

✓ **Attività del cliente:**

Le attività o gli obiettivi che i clienti vogliono raggiungere:

- Consumare pasti convenienti e di alta qualità durante le giornate lavorative o gli eventi.
- Sostenere le aziende locali e sostenibili per allinearsi ai loro valori.
- Gustare cibi deliziosi che non scendono a compromessi con la qualità o la salute dell'ambiente.

C
i
e
n
t
e

✓ **Difficoltà:**

Le sfide o i problemi che i clienti possono incontrare:

- Opzioni limitate di fast food realmente sostenibili.
- Senso di colpa dovuto all'uso di plastica monouso e a pratiche di spreco.
- Difficoltà nel trovare cibo sano, conveniente e soddisfacente quando si è in viaggio.

✓ **Vantaggi:**

I benefici che i clienti cercano:

- Pasti economici ed ecologici che si adattano al loro stile di vita frenetico.
- Fiducia nelle pratiche eco-compatibili attraverso certificazioni o sforzi visibili.
- Un'esperienza alimentare unica e piacevole, che sia piacevole da mangiare e che sostenga i loro valori.

M
a
p
p
a
d
e
!
V
a
i
o
r
e
q
u
a
d
r
a
t
o

✓ **Prodotti e servizi:**

Cosa offre l'azienda:

- Menù stagionale e di provenienza locale che garantisca la freschezza e sostenga le aziende agricole locali.
- Contenitori per alimenti compostabili o riutilizzabili per ridurre i rifiuti.
- App mobile per preordinazioni, abbonamenti a pasti sostenibili e premi.

✓ **Riduttori di difficoltà:**

Come l'azienda risolve le sfide dei clienti:

- Comunicazione trasparente sugli sforzi di sostenibilità, come segnaletica o aggiornamenti dell'app.
- Prezzi competitivi ottimizzando l'uso del cibo e riducendo al minimo gli sprechi.
- Offrendo diverse opzioni di menù per soddisfare tutte le preferenze alimentari, compresi vegani e senza glutine.

✓ **Generatori di vantaggi:**

Come l'azienda crea valore aggiunto:

- Un food truck vivace ed ecologico attira l'attenzione e rafforza il messaggio di sostenibilità.

- La collaborazione con fornitori locali garantisce il sostegno della comunità e ingredienti di alta qualità.
- L'organizzazione di eventi o workshop sulla sostenibilità crea impegno nella comunità e fidelizza i clienti.

Sei interessato a saperne di più? Guarda il video [qui!](#)

CAPITOLO 4: GESTIRE L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO DI IDEE CREATIVE

In questo capitolo, lo studente analizza come impegnarsi in processi che potrebbero potenzialmente generare idee innovative o creative. La sostenibilità è di per sé un concetto moderno legato al progresso nel commercio. Ultimamente, la sostenibilità è vista anche come qualcosa di compatibile con l'approccio Lean ("snello"), che consiste nel tagliare gli sprechi e nel migliorare l'efficienza dei processi (Khodeir e Othman, 2016).

4.1 Iniziare con la metodologia Lean

L'approccio Lean è un trend molto diffuso in ambito di imprenditoria, che mira al **miglioramento continuo dei processi** e alla **riduzione degli sprechi**. In altre parole, questa metodologia consiste nel creare valore con meno risorse, sia materiali che legate alla conoscenza (Lean Enterprise Institute, s.d.).

Il motivo per cui è utile fare riferimento alla metodologia Lean è duplice:

- a) Da un lato, mostra la **compatibilità di alcuni approcci aziendali esistenti** con la sostenibilità, senza un riferimento diretto ad una transizione verde. Non è razionale per un'azienda desiderare la produzione di un maggior numero di rifiuti, poiché si tratta di una perdita di profitto.
- b) Dall'altro lato, mostra come **la correlazione di due idee possa diventare la fonte di nuovi elementi creativi**. In questo caso, è evidente come la sinergia tra la metodologia Lean e le pratiche sostenibili possa generare nuovi quadri d'ispirazione.

4.2 Come essere creativi con la sostenibilità

A volte la creatività sembra funzionare in modi misteriosi. Tuttavia, ci sono alcune buone pratiche da seguire che permettono di generare nuovi input. **Hai mai pensato che storie imprenditoriali divertenti o apparentemente casuali sulla comparsa di nuove idee possano essere spiegate in modo più razionale?**

Ad esempio, l'esperienza degli imprenditori o delle persone impegnate in attività commerciali è un fattore determinante nella **reazione a determinati stimoli**. Un incidente in cucina può non significare nulla per un medico o un ingegnere. Tuttavia, uno **chef** può osservare la situazione da un'angolazione diversa e **far coincidere un'esigenza con una soluzione innovativa**. L'osservazione costante delle situazioni quotidiane nei ristoranti e negli esercizi di ristorazione attraverso la lente della sostenibilità può portare a miglioramenti inaspettati e a cambiamenti innovativi.



Fig. 3 – Preparazioni - Fonte: <https://www.pexels.com/search/catering/>

4.3 Essere costanti con il brainstorming

Anche il brainstorming è fondamentale per il processo del pensiero innovativo. La condivisione, le idee, le esperienze e le conoscenze degli altri possono diventare stimoli per un **nuovo approccio innovativo collettivo in relazione ad un tema**. Non scoraggiarti, tuttavia, se dalle discussioni collettive non emerge nulla di nuovo. **Nella tua vita quotidiana, ti è mai capitato di considerare un problema irrisolvibile, per poi risolverlo il giorno dopo, dopo esserti riposato?** L'innovazione richiede **pazienza** e **spazio** per l'accumulo di pensieri creativi, quindi non bisogna assolutamente rinunciare al brainstorming se non si ottengono risultati immediati!

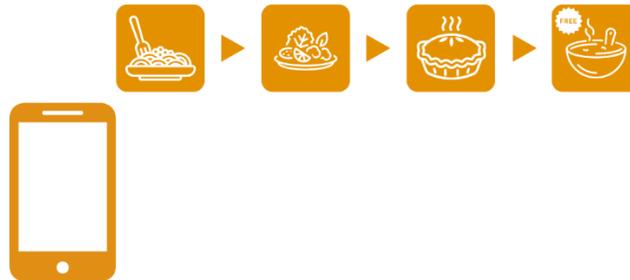
4.4 Attenzione al consumatore mediante l'innovazione

I consumatori spesso **preferiscono i gusti e le esperienze familiari**, così come si orientano verso le serie TV o la musica a cui sono abituati. E' fondamentale tenere in considerazione questa preferenza quando si introducono innovazioni, sia nei processi che nei prodotti. Qualsiasi alterazione, ad esempio nel gusto o nella consistenza del cibo, può scatenare reazioni negative, portando potenzialmente ad una diminuzione della domanda.

Tuttavia, le aziende devono **dialogare** continuamente **con i propri clienti**, assicurando una comunicazione chiara su ogni cambiamento. Ad esempio, alcuni clienti potrebbero fare **resistenza al cambiamento** dalle cannucce di plastica alle alternative ecologiche, ma un'adeguata comunicazione mediante il marketing ed il supporto ai dipendenti può rendere tali cambiamenti più allettanti.

Inoltre, le aziende possono **sfruttare le scienze comportamentali** per rendere i cambiamenti più interessanti. Per esempio, i ristoranti possono intrecciare programmi

di fidelizzazione dei clienti con scelte alimentari sostenibili, come, ad esempio, "Compra tre pasti a basso impatto ambientale e ricevi il quarto gratis!".



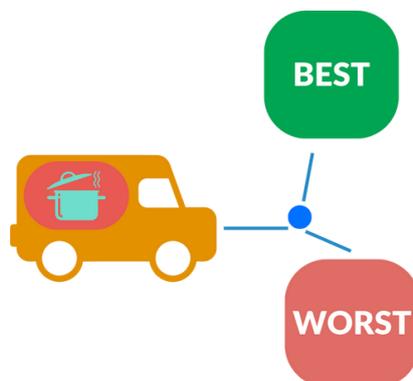
Vuoi saperne di più su alcuni modelli comportamentali? Puoi iniziare con alcuni pregiudizi comportamentali molto interessanti, che puoi leggere [qui](#)! Ti sembrano familiari?

CAPITOLO 5: IMMAGINARE SCENARI FUTURI PER BUSINESS SOSTENIBILI

Questo capitolo si concentra sull'immaginazione di scenari futuri in linea con obiettivi sociali, culturali ed economici sostenibili a lungo termine. Gli studenti comprenderanno l'importanza della lungimiranza nel guidare gli sforzi e le azioni verso un futuro sostenibile. Grazie all'immaginazione di scenari futuri, gli studenti saranno in grado di stabilire obiettivi di sostenibilità a lungo termine e di prendere decisioni informate a sostegno di queste obiettivi.

La **pianificazione degli scenari** è uno **strumento prezioso** che aiuta ad **anticipare e a prepararsi** per diversi risultati futuri. Un numero significativo di professionisti e scienziati sostiene che **non abbia senso fare previsioni** quando è davvero difficile indovinare cosa accadrà in futuro. Tuttavia, più che previsioni, gli scenari sono più simili a **storie**, che descrivono come una situazione possa evolvere in **modi alternativi**. (Ekinci, s.d.) Lo **scenario migliore** è quello di un successo redditizio dell'azienda con un contestuale **aumento dell'impatto ambientale positivo**. Lo **scenario peggiore** è che l'azienda fallisca nella gestione finanziaria dell'attività green.

Si noti che gli scenari possono essere applicati a qualsiasi livello o ambito. Alcuni eventi attirano l'attenzione dei decisori al punto che possono prendere in considerazione solo un certo numero di **fattori immediati** e quindi creare solo una gamma limitata di scenari possibili. Questo è il risultato del cosiddetto **bias della disponibilità**, di cui puoi leggere di più [qui!](#)



Vediamo come potrebbero funzionare gli scenari per il nostro food truck preferito! Lo **scenario migliore** sarebbe quello di diventare un modello zero-sprechi. L'attività prospera grazie alla vendita di comfort food a base vegetale di provenienza locale in confezioni compostabili. Le solide partnership coltivate con le aziende agricole biologiche locali aiutano a stabilire un flusso continuo e c'è una clientela locale che

incorpora spesso i piatti del camioncino nei propri pasti. Ciò ispira la concorrenza di altre aziende alimentari che desiderano adottare questo modello sostenibile.

Lo **scenario intermedio** prevede che il food truck debba periodicamente affrontare interruzioni della catena di approvvigionamento dovute alla disponibilità stagionale degli ingredienti locali e all'attività dei fornitori locali. Occasionalmente, il food truck aggira il principio dello spreco zero approvvigionandosi di ingredienti da aree lontane con un clima migliore durante i mesi invernali. Con l'ingresso di nuovi concorrenti nel mercato, la crescita rallenta.

Nel **peggiore dei casi**, l'aumento dei costi alimentari e delle normative mette a dura prova il modello di business. Nonostante l'esistenza di valori ambientali, i prezzi necessariamente più alti per mantenere le pratiche sostenibili allontanano i clienti sensibili al prezzo. Gli altri food truck che sono nati come concorrenti si trovano ad affrontare gli stessi problemi e a scendere gradualmente a compromessi sui principi ambientali.

Avete notato che in tutti e tre gli scenari la competizione sembra più un'evoluzione graduale di ciò che potrebbe andare storto? È una cosa importante da tenere a mente: anche se state vivendo uno scenario positivo, c'è sempre spazio per qualcosa che può andare storto.

Cosa fareste per evitare lo scenario peggiore? Vi concentrereste di più sulla filiera o sul comportamento dei consumatori?

Parliamo ora di qualcosa di rilevante per la memoria. Il **bias della disponibilità** evidenzia l'importanza del **brainstorming, degli elenchi, dei protocolli e delle procedure**, in quanto mettono in risalto i **fattori collettivi e istituzionali del processo decisionale**. Quanto sopra crea anche un **ponte di competenze** e una comprensione generale dell'intero quadro aziendale per qualsiasi **questione tecnica**.

Per mettere tutto in relazione, **la consapevolezza delle dinamiche sistemiche socio-politiche ed economiche, delle tendenze del settore, nonché il comportamento dei competitor** sono ugualmente importanti e necessarie per un utilizzo ed un'elaborazione di successo delle informazioni negli scenari. Il risultato della pianificazione deve essere **plausibile, coerente all'interno dell'organizzazione e persuasivo**, oltre che **sufficientemente unico** per essere utile alla strategia.

Il miglioramento del **processo di pianificazione degli scenari** diventa più pratico grazie all'utilizzo di vari **strumenti e tecniche**. Tra questi preziosi ausili, troviamo l'**analisi PESTEL**, un quadro di riferimento progettato per facilitare l'esame dei **fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali** che hanno il potenziale di influenzare sia l'azienda sia la tematica o il problema centrale in questione.

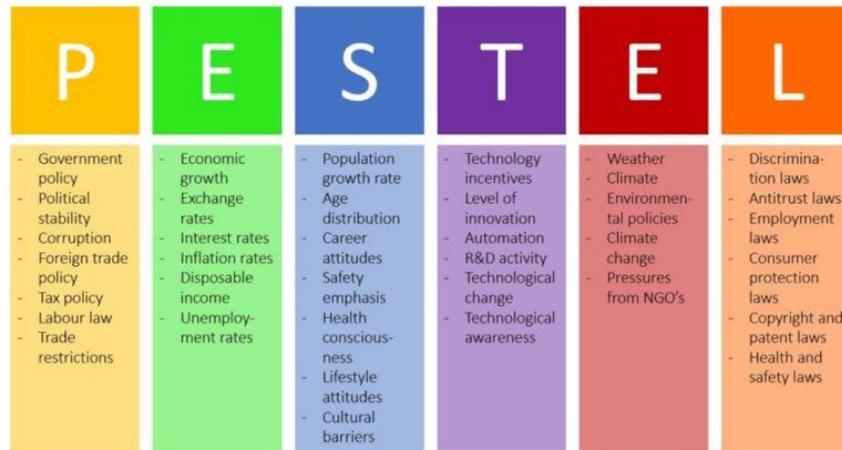


Fig. 4 – Analisi PESTEL. Fonte: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

Un altro quadro di riferimento importante da considerare è **l'analisi SWOT**, che offre un approccio strutturato per valutare i **punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce** che un'azienda può incontrare in ogni scenario.



Fig. 5 – Analisi SWOT. Fonte: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>

Per generare e visualizzare gli scenari, la **matrice di scenario** emerge come un ulteriore strumento utile. Quest'ultimo consente di tracciare due dei driver o delle incertezze più cruciali su una matrice a due a due, favorendo la creazione di un quadro più chiaro.

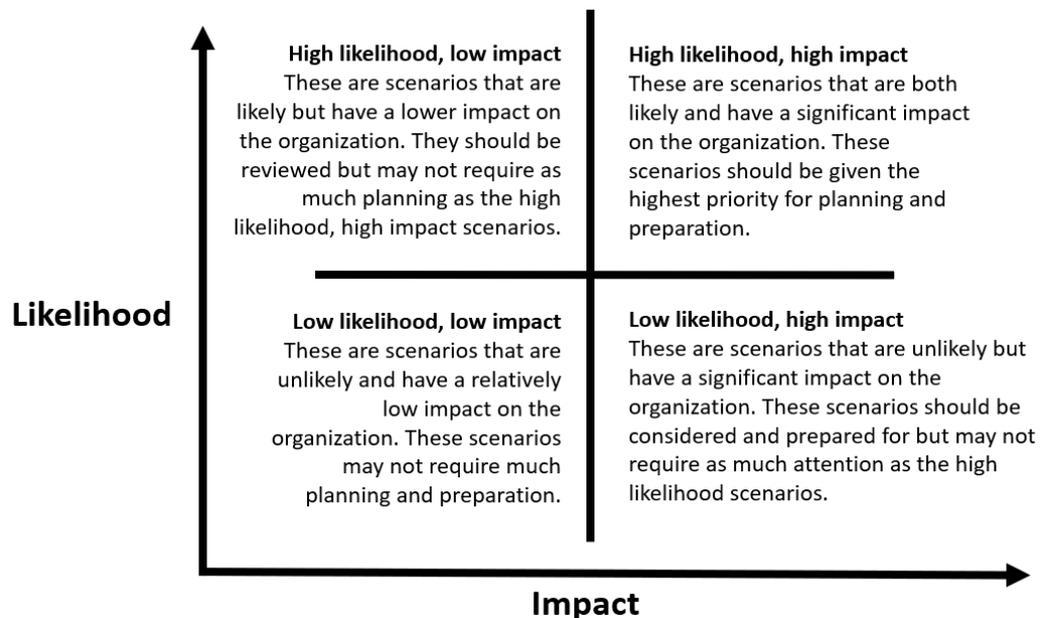


Fig. 6 – Matrice di scenario. Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/using-2x2-matrix-plan-your-future-jeff-roth/>

Le tecniche citate richiedono **tempo e risorse umane significative** per essere eseguite in modo efficace. Inoltre, l'integrazione di un software di pianificazione degli scenari nel processo si rivela estremamente vantaggiosa, grazie alla **riduzione** drastica del **ciclo di pianificazione** mantenendo al contempo **l'accuratezza dei dati**. Qualsiasi piano dovrebbe essere supportato da prove, piuttosto che da sensazioni o ipotesi.

Esercizio 2: Domande di valutazione (Valore Aggiunto e comportamento responsabile)

| | |
|---------------------|--|
| Prerequisiti | Aver letto i capitoli 3, 4 e 5. |
| Durata | 1,5 ore |
| Strumenti | PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna. |
| Obiettivi | 1. Valutare la comprensione dei capitoli precedenti. |

Istruzioni

Linee guida:

- ✓ Questa valutazione consiste in domande e compiti relativi agli obiettivi di apprendimento e alle competenze affrontate nel modulo.
- ✓ Il sistema a punti prevede un punteggio massimo di 100 punti.
- ✓ Il punteggio minimo per passare è di 60 punti.
- ✓ Tutte le domande devono essere completate.

Domande:

1. Fornisci un esempio di una sfida o di un ostacolo reale o ipotetico che potresti incontrare nell'implementazione di una delle tue idee innovative di modello di business nel settore della ristorazione e spiega come affronteresti questa sfida in modo responsabile e sostenibile (20 punti).
2. Presenta due idee innovative per un modello di business sostenibile nel settore della ristorazione e spiega come generano valore aggiunto per l'azienda e per i tuoi stakeholder (20 punti).
3. Descrivi come intendi sperimentare una di queste idee per valutarne la fattibilità (20 punti).
4. Immagina uno scenario futuro per l'area di interesse che sia in linea con gli obiettivi di sostenibilità a lungo termine (20 punti).
5. Spiega il ruolo della pianificazione di scenario nel processo decisionale in un contesto aziendale sostenibile (20 punti).

CAPITOLO 6: RIFLETTERE SU AZIONI SOSTENIBILI E COMPORAMENTI RESPONSABILI

In questo capitolo, gli studenti si impegneranno in un'auto-riflessione sui loro obiettivi e sulle loro azioni sociali, culturali ed economiche sostenibili a lungo termine. Esamineranno l'importanza di adottare comportamenti responsabili nel loro ruolo lavorativo per contribuire agli sforzi di sostenibilità. Riflettendo sulle proprie azioni, gli allievi svilupperanno una comprensione più profonda del proprio ruolo nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e delle proprie responsabilità come agenti di cambiamento positivo.

6.1 Il fenomeno del greenwashing (ambientalismo di facciata)

Il greenwashing si verifica **quando un prodotto o un servizio viene pubblicizzato in modo falso o fuorviante come vantaggioso per l'ambiente**. Si tratta di una tecnica non etica utilizzata per promuovere o continuare attività inquinanti (NRDC, 2023). È assolutamente necessario **pubblicizzare adeguatamente** un ristorante o un'attività di catering sostenibile e concentrarsi sulla parte della sostenibilità. Tuttavia, l'obiettivo di questa comunicazione basata sulla sostenibilità dovrebbe essere un **impatto reale**.

Un modo per difendersi dal greenwashing è **l'uso delle certificazioni**. Queste certificazioni costituiscono la **prova dell'impegno di un'azienda** nell'implementazione di pratiche green attraverso la **convalida di una terza parte**. I requisiti delle certificazioni green sono anche un ottimo punto di riferimento per piccoli aggiustamenti nelle pratiche green e non solo (Zujewski, 2022).

6.2 Essere responsabili nei confronti delle comunità locali

La scelta di fornitori locali può **favorire l'attività economica di una regione** ed offrire opportunità di lavoro. Allo stesso tempo, però, ciò richiede un **comportamento responsabile nei confronti di questi stessi fornitori**, poiché qualsiasi interruzione della loro attività economica potrebbe avere un **effetto** sproporzionatamente **negativo**.

6.3 Assunzione di responsabilità

Nel complesso, i dipendenti ed i titolari di aziende del settore della ristorazione e del catering dovrebbero assumersi la responsabilità del proprio **comportamento individuale e di quello collettivo nelle proprie organizzazioni**. È più facile essere

responsabili durante un **evento o in cucina**, poiché si tratta di uno spazio e di un'area di responsabilità definiti. Tuttavia, è anche facile dimenticare le responsabilità legate alla sostenibilità, poiché la portata è globale e gli effetti non sono immediati. Di conseguenza, spesso dimentichiamo in che modo le **nostre azioni a livello locale possano avere un effetto globale**.

CAPITOLO 7: VALUTARE I PUNTI DI FORZA INDIVIDUALI E DI GRUPPO

In questo capitolo, lo studente comprenderà come valutare i punti di forza individuali e di gruppo per contribuire alla sostenibilità in un ambiente aziendale. Gli allievi riconosceranno l'importanza del lavoro di squadra e della collaborazione nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità. Identificando i punti di forza, i discenti saranno in grado di sfruttare le loro capacità per avere un impatto significativo sulle iniziative di sostenibilità. Inoltre, analizzeranno i punti deboli ed abbracceranno il miglioramento continuo per accrescere il loro contributo alle iniziative di sostenibilità.

7.1 Comprendere l'importanza del lavoro di squadra

Ogni posizione lavorativa ed ogni impresa, per non parlare del settore alimentare e della ristorazione, **richiede** ai dipendenti **competenze specifiche e conoscenze specialistiche** per rispondere alle richieste ed ai compiti del lavoro. Tuttavia, quando ci riferiamo a punti di forza e di debolezza, di solito intendiamo le **competenze trasversali delle persone per affrontare diverse situazioni in modo efficace**.

Il lavoro di squadra è una caratteristica professionale essenziale, soprattutto negli ambienti professionali in cui **il servizio al cliente è di primaria importanza**. Da un lato, le situazioni che richiedono lavoro di squadra allenano il personale interno a praticare **l'ascolto attivo e la comunicazione**. D'altra parte, comunicando con il cliente attraverso gli stessi elementi del lavoro di squadra, è facile creare **un'atmosfera accogliente**, migliorando così l'esperienza del cliente. Allo stesso tempo, **il lavoro di squadra crea uno standard comune di servizio al cliente**, il che significa che c'è coesione nell'esperienza del cliente (Macaulay e Cook, 1995). In quest'ottica, gli **atteggiamenti individuali e collettivi sono interconnessi**. Le interazioni sono generalmente individuali, ma attraverso il lavoro di squadra **ogni membro tratta il cliente, la comunità di clienti e l'ambiente in un modo concordato**.

7.2 Affrontare i punti di debolezza e abbracciare il miglioramento continuo

Individuare i propri punti deboli è un approccio diverso da quello che si potrebbe adottare per **definire i propri punti di forza**. Considera i **compiti o le aree del tuo lavoro che trovi più difficili** da svolgere o in cui sei più incline a commettere errori. Il **miglioramento continuo è una mentalità sostenibile** che utilizza strategie di miglioramento per concentrarsi su aree specifiche di malfunzionamento. Ci riferiamo dunque a **piccole attività** che fanno una **differenza significativa** nello schema generale delle cose.

Il motivo per cui associamo i punti deboli al miglioramento continuo è che **non dobbiamo considerare i punti deboli come intrinsecamente negativi**. Contrariamente a questa prospettiva, i **punti deboli sono naturali** ed affrontarli è un processo di crescita con un attributo positivo.

Esercizio 3: Domande di valutazione (Riflessione e processo decisionale etico)

| | |
|---------------------|--|
| Prerequisiti | Aver letto i capitoli 6 e 7. |
| Durata | 1,5 ore |
| Strumenti | PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna. |
| Obiettivi | 1. Valutare la comprensione dei capitoli precedenti. |

Istruzioni

Linee guida:

- ✓ Questa valutazione consiste in domande e compiti relativi agli obiettivi di apprendimento e alle competenze affrontate nel modulo.
- ✓ Il sistema a punti prevede un punteggio massimo di 100 punti.
- ✓ Il punteggio minimo per passare è di 60 punti.
- ✓ Tutte le domande devono essere completate.

Domande:

1. Rifletti sui tuoi obiettivi sociali, culturali ed economici sostenibili a lungo termine nel settore della ristorazione (20 punti).
2. Fornisci un esempio di una situazione in cui dovresti dimostrare un comportamento responsabile per contribuire agli sforzi di sostenibilità (20 punti).
3. Descrivi una decisione etica difficile in un contesto di business sostenibile e spiega come agiresti in modo responsabile (20 punti).
4. Valuta i punti di forza e di debolezza di un team nel lavorare insieme per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità (20 punti).
5. Identifica un'opportunità di miglioramento continuo degli sforzi collaborativi di un team (20 punti).

CASO STUDIO – IL RISTORANTE DELTA

Una storia greca di successo è il **ristorante Delta**, situato nel **Centro Culturale della Fondazione Stavros Niarchos** (SNFCC, 2022). Dopo un solo anno di attività, ha ottenuto **due Stelle MICHELIN** e una **Stella Verde** nella Guida MICHELIN Atene 2022. Questo risultato non solo posiziona il ristorante Delta nel 3% dei ristoranti d'élite a livello globale, ma sottolinea anche la sua dedizione alla gastronomia sostenibile. L'impegno del ristorante Delta nel movimento "zero sprechi" assicura che ogni ingrediente sia valorizzato al massimo, dall'antipasto al dessert.

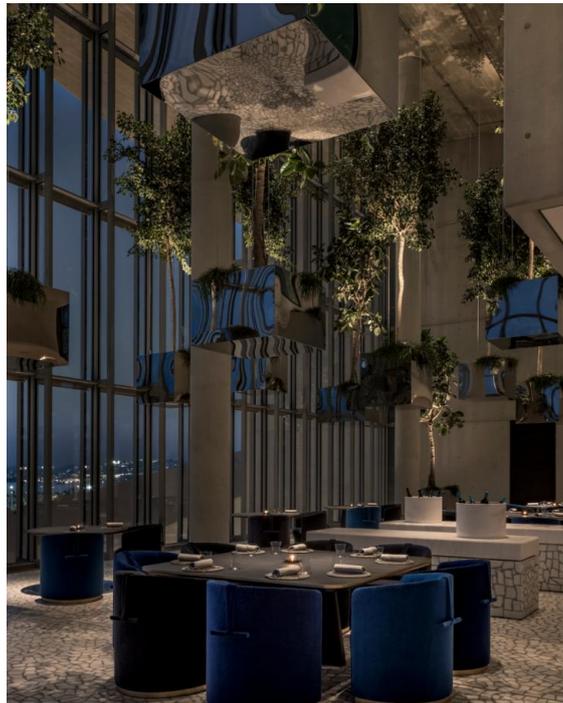


Fig. 7 – Ristorante Delta - Fonte: <https://www.thecodemag.com/lifestyle/why-delta-is-the-most-ambitious-restaurant-in-athens/>

Essendo stato il primo ristorante di Atene a ricevere questi riconoscimenti dopo una prima valutazione, Delta incarna l'innovazione nella cucina greca.

Buone prassi implementate dal ristorante Delta (Michelin Guide, 2023):

- ✓ **Filosofia "zero sprechi":** Ogni pezzettino di cibo viene utilizzato e le eccedenze vengono reincorporate in altri piatti, conservate o compostate. Aderendo al principio per cui nulla deve essere sprecato, Delta offre anche menu onnivori e vegani oltre alle sue offerte standard, sostenendo un'impronta ecologica ridotta.

- ✓ **Uso esclusivo di prodotti locali:** Frutta, verdura e persino i fiori provengono da una fattoria molto vicina ad Atene, mentre le erbe aromatiche crescono letteralmente sul tetto (in loco). Questo standard viene applicato a tutti gli agricoltori e giardinieri partner.
- ✓ **Contributo alla comunità:** Con uno staff prevalentemente greco e composto da talenti emergenti, Delta sottolinea l'importanza di coltivare la creatività locale e di garantire il trasferimento di competenze vitali alle nuove generazioni.

COMPITO FINALE: Identificare i bisogni e progettare modelli di business sostenibili nel settore della ristorazione

Compito finale Modulo 5: *Identificare i bisogni e progettare modelli di business sostenibili nel settore della ristorazione*

| | |
|---------------------|---|
| Prerequisiti | Aver letto il Modulo 5. |
| Durata | 4 ore |
| Strumenti | PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna. |
| Obiettivi | 1. Lo scopo di questo progetto è valutare la capacità del discente di utilizzare le informazioni e le abilità acquisite durante il corso per creare un piano aziendale valido per il settore della ristorazione. Lo studente individuerà i requisiti, elaborerà concetti creativi e redigerà un progetto per una strategia aziendale sostenibile. |

Istruzioni

✓ **Step 1: Ricerca di mercato**

Conduci una breve ricerca di mercato per identificare almeno un'esigenza ambientale e sociale chiave nel settore della ristorazione. Riassumi i risultati.

✓ **Step 2: Idea innovativa per un modello di business**

Delinea un'idea innovativa per un modello aziendale di ristorazione sostenibile. Spiega come crea valore aggiunto per l'azienda e per gli stakeholder.

✓ **Step 3: Pianificazione dello scenario**

Sviluppa uno scenario futuro per il settore della ristorazione che sia in linea con gli obiettivi di sostenibilità a lungo termine e spiega come la pianificazione dello scenario possa essere utilizzata nel tuo progetto.

✓ **Step 4: Riflessione e comportamento responsabile**

Rifletti sui tuoi obiettivi di sostenibilità e su come il tuo piano si allinea ad essi. Descrivi eventuali questioni etiche legate al tuo modello di business.

✓ **Step 5: Presentazione del progetto**

Fornisci una breve presentazione che riassume gli aspetti del progetto. Evidenzia le intuizioni chiave, il concetto di modello aziendale e il piano di implementazione.

✓ **Valutazione del progetto**

Il formatore valuterà il progetto in base alla qualità e alla fattibilità della ricerca, alla creatività dell'idea del modello di business, alla profondità del pensiero e alla chiarezza della presentazione. La valutazione è olistica, senza punteggi specifici.

EXTRA

8.1 Approfondimenti

- ✓ Jeff R. (February 18, 2023). *Using a 2x2 matrix to plan your future*. LinkedIn. [Using a 2x2 matrix to plan your future | LinkedIn](#)
- ✓ Magretta J. (May 2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- ✓ De Bruin (2016). *Scanning the Environment: PESTEL Analysis*. Business-to-you. <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- ✓ Rose H. (s.d.). *Availability bias: the tendency to use information that easily comes to mind*. Ness Lab. [Availability bias: the tendency to use information that easily comes to mind \(nesslabs.com\)](#)
- ✓ Shewan D. (September 12, 2023). *How to Do a SWOT Analysis*. WordStream. [How to Do a SWOT Analysis \(Examples & Free Template!\) \(wordstream.com\)](#)
- ✓ Strategyzer (s.d.). *The Business Model Canvas*. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- ✓ The Decision Lab (s.d.). *Cognitive Biases*. [List of Cognitive Biases and Heuristics - The Decision Lab](#)
- ✓ *The Value Proposition Canvas* (s.d.). Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- ✓ UNSW Library (s.d.). *Primary and Secondary sources*. UNSW. <https://www.library.unsw.edu.au/using-the-library/information-resources/primary-and-secondary-sources>

8.2 Bibliografia

Lahti T, Wincent J, Parida V. *A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future?* Sustainability. 2018; 10(8):2799. <https://doi.org/10.3390/su10082799>

Ekinci, U. (s.d.). *What are the best tools and techniques for scenario planning in uncertain times?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-tools-techniques-scenario-planning>

Harvard Business Review (July 28, 2020). *How to create an Effective Value Proposition*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/creating-a-value-proposition>

Howarth R. (September 23, 2020). *What is Strategy? Strategic Thinking Institute*. <https://www.strategyskills.com/what-is-strategy/>

IBM Garage Methodology (s.d.). *Define business Objectives*. IBM. <https://www.ibm.com/garage/method/practices/discover/build-a-business-objective/>

Khodeir L. M., Othman R. (2018). *Examining the interaction between lean and sustainability principles in the management process of AEC industry*. Ain Shams Engineering Journal. Volume 9, Issue 4, Pages 1627-1634. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2016.12.005>

Lean Enterprise Institute (s.d.). *What is Lean?* <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>

Leonardsson H., Habyarimana J.B., (2022). *Local Initiatives: Factors in and Lessons for Sustainable Development*. Swedish Institute of International Affairs. <https://www.ui.se/globalassets/ui.se-eng/publications/ui-publications/2022/ui-paper-no.-3-2022.pdf>)

Long, T.B. (2019). Sustainable Business Strategies. In: Leal Filho, W., Azul, A., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) *Decent Work and Economic Growth. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_49-1

Macaulay S., Cook S. (1995). *Practical teamwork for customer service*. Team Performance Management. Vol. 1 No. 3, pp. 35-41. <https://doi.org/10.1108/13527599510084858>

Michelin Guide (2023). *Athens: two exceptional restaurants promising a sustainable fine dining experience*. <https://guide.michelin.com/gr/en/article/travel/athens-two-exceptional-restaurants-promising-a-sustainable-fine-dining-experience>

Minttu Laukkanen, Nina Tura, (2022). *Sustainable value propositions and customer perceived value: Clothing library case*. Journal of Cleaner Production. Volume 378, 2022, 134321, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134321>

NRDC (February 9, 2023). *What is Greenwashing?* [What Is Greenwashing? \(nrdc.org\)](https://www.nrdc.org/what-is-greenwashing/)

Slavik, Stefan & Zagorsek, Branislav. (2016). *Relationship between Business Strategy and Business Model Studied in a Sample of Service Companies*. Journal of Competitiveness. 8. 72-84. 10.7441/joc.2016.04.05.

SNFC (October 3, 2022). *Delta Restaurant was awarded Two Stars and One Green Star in the 2022 edition of the MICHELIN Guide Athens*.

<https://www.snfcc.org/en/news/delta-restaurant-was-awarded-two-stars-and-one-green-star-2022-edition-michelin-guide-athens>

Timmers, P. (1998). *Business models for electronic markets*. Electronic Markets, 8(2), p. 4

U.S. Small Business Administration (s.d.). *Market research and competitive analysis*. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis>

Zujewski B. (April 28, 2022). *How to Choose the Right Green Business Certification*. Green Business Bureau. <https://greenbusinessbureau.com/topics/certification-benefits/how-to-choose-the-right-green-business-certification/>