



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° 06

Impostare 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	COME CREARE UN MODELLO DI BUSINESS SOSTENIBILE
SOTTOAREA DI RIFERIMENTO	<i>Imprenditorialità</i>
ORE	15
OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definire priorità e piani d'azione: identificare e dare priorità agli obiettivi di sostenibilità e sviluppare piani d'azione per implementare pratiche sostenibili nel proprio modello di business. 2. Prendere decisioni in situazioni incerte: sviluppare la capacità di prendere decisioni informate in situazioni incerte, ambigue e in rapida evoluzione, considerando i potenziali esiti indesiderati. 3. Gestire situazioni e conflitti in rapida evoluzione: dimostrare agilità e flessibilità nel gestire situazioni in rapida evoluzione, conflitti e concorrenza per garantire la sostenibilità del proprio modello di business. 4. Collaborare con altri per agire: collaborare con colleghi, tutor e membri del team per sviluppare idee innovative e trasformarle in piani attuabili in linea con i principi della sostenibilità. 5. Apprendere dai successi e dai fallimenti: abbracciare una mentalità di apprendimento e sfruttare sia i successi che i fallimenti come preziose opportunità per imparare e migliorare le pratiche aziendali sostenibili. 6. Identificare e implementare pratiche sostenibili di gestione dei rifiuti: riconoscere e attuare pratiche coerenti con la gestione sostenibile dei rifiuti per ridurre l'impatto ambientale e promuovere l'efficienza delle risorse. 7. Sviluppare un menù e un'offerta sostenibili: creare un menu incentrato su ingredienti di stagione, prodotti locali, con quantità ridotte di prodotti animali ed ampliare i piatti a base vegetale per allinearsi alle pratiche alimentari sostenibili. 8. Selezionare sistemi di produzione sostenibili: scegliere sistemi di produzione sostenibili per tutti gli alimenti e i prodotti di consumo, per ridurre l'impronta ecologica delle operazioni aziendali. 	

9. Comunicare le ambizioni di sostenibilità: Comunicare efficacemente le proprie ambizioni e iniziative sostenibili al personale e ai consumatori, favorendo l'impegno e la consapevolezza.

Raggiungendo questi obiettivi di apprendimento, gli studenti acquisiranno le conoscenze e competenze necessarie per progettare e implementare un modello di business sostenibile che promuova la responsabilità ambientale e sociale offrendo valore ai clienti e agli stakeholder. Possederanno inoltre le competenze essenziali necessarie per gestire l'incertezza, abbracciare il miglioramento continuo e lavorare in modo collaborativo per creare impatti positivi e duraturi nella loro impresa e nella comunità in generale.

ATTIVITA' DI APPRENDIMENTO

Teoriche	Pratiche
✓ Manuale degli studenti	✓ Attività di gruppo

CONTENUTI

INTRODUZIONE	6
Esercizio 1: <i>Domande di valutazione</i>	7
CAPITOLO 1: PROCESSO DECISIONALE OPERATIVO	8
1.1 La metodologia agile in cucina.....	8
Esercizio 2: <i>Domande di valutazione</i>	9
1.2 Test A/B o split testing	10
1.3 L'importanza della gestione dei compiti	11
Esercizio 3: <i>Domande di valutazione</i>	12
1.4 Non è tutto così semplice	13
1.5 Creare diagrammi di flusso dei flussi di lavoro	13
Esercizio 4: <i>Domande di valutazione</i>	14
CAPITOLO 2: UN MODELLO DI BUSINESS SOSTENIBILE NELLA PRATICA	15
2.1 Modello franchising	15
2.2 Ristorazione informale (Casual Dining)	15
2.3 Ristorazione raffinata (Fine Dining)	15
2.4 Modello buffet	16
2.5 Solo consegna a domicilio (Delivery)	16
2.6 Cucina fantasma (Ghost Kitchen)	16
Esercizio 5: <i>Domande di valutazione</i>	18
CAPITOLO 3: IMPLEMENTAZIONE DI OPERAZIONI SOSTENIBILI	19
3.1 Efficienza delle risorse	19
3.2 Riduzione dei rifiuti	19
3.3 Fonti energetiche sostenibili	20

CAPITOLO 4: SVILUPPARE UN MENU' E UN'OFFERTA SOSTENIBILI	21
4.1 Approvvigionamento con ingredienti stagionali e locali	21
4.2 Adottare il concetto di "Food Miles" (miglia alimentari)	21
4.3 Promuovere piatti a base vegetale e rispettosi degli animali	22
4.4 Dimensione dell'impresa	22
4.5 Educare gli chef alle pratiche sostenibili	22
4.6 Eliminare gli errori	22
CAPITOLO 5: COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ AI DIPENDENTI ATTRAVERSO LA GAMIFICATION	24
5.1 Comprendere la gamification	24
5.2 La gamification è digitale?	24
5.3 La gamification come protocollo	25
CAPITOLO 6: MIGLIORAMENTO CONTINUO LEGATO ALLA TECNOLOGIA.....	26
6.1 Digitalizzazione e tradizione	26
6.2 Dove sta il miglioramento?	26
Esercizio 6: <i>Attività di valutazione</i>	28
CASO STUDIO: MAX BURGERS	30
COMPITO FINALE: IMPOSTARE UN MODELLO DI BUSINESS SOSTENIBILE NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE	31
EXTRA	33
7.1 Approfondimenti	33
7.2 Bibliografia	33

INTRODUZIONE

A differenza delle persone, la cui vita è poliedrica e può variare notevolmente nelle sue attività, **le aziende possono essere erroneamente viste come unidimensionali**. In effetti, il focus di un'azienda può essere **limitato ad un certo settore**, il che è naturale e conforme al suo scopo. Tuttavia, la complessità dell'azienda si manifesta sotto forma di **processi interni** - tutti gli ingranaggi che lavorano insieme per produrre un menù alimentare efficiente ed efficace. Questi processi possono essere raggruppati sotto il termine **operazioni**, che descrive le **funzioni quotidiane** di un ristorante o di un'attività di ristorazione dal servizio all'approvvigionamento. In questo modulo, quindi, esplorerai i vari aspetti delle operazioni e, in particolare, cosa le rende sostenibili nel contesto di un modello di business.



Fig. 1 – Interno di un ristorante - Fonte: <https://www.pexels.com/el-gr/search/sustainable%20restaurant/>

Considerare i ristoranti e le attività di ristorazione come sistemi

L'adozione di una visione sistemica è fondamentale per una corretta gestione sostenibile delle operazioni. Una modalità per dividere i processi è in **input, throughputs e output** (Ekanem, 2017).

Gli **input** sono gli elementi importati in un sistema e nel nostro caso le materie prime, come gli ingredienti alimentari.

I **throughputs** costituiscono il nucleo del sistema, che elabora gli input. Lo spazio più comunemente associato ai throughputs, nel nostro caso, è la **cucina**, dove le materie prime vengono immagazzinate, gestite, cucinate o scartate.

Gli **output** consistono nel prodotto finito, il **pasto cucinato (il lato prodotto)** e l'**esperienza (il lato servizio)** fornita insieme ad esso.

Inoltre, un **ciclo di feedback** dovrebbe essere considerato parte del sistema, al fine di **raccogliere informazioni** dal cliente e dall'ambiente circostante. È considerato il **controllo di qualità** del sistema ed è ben compatibile con l'idea di economia circolare. Raccogliendo il maggior numero di informazioni possibile, è meno oneroso ottimizzare i processi in modo sostenibile.

Il business come processo

Analizzando il sistema sopra menzionato, si possono osservare e definire più chiaramente i processi aziendali, il che è un altro modo per cercare e **trovare le lacune in materia di sostenibilità**. A ben vedere, i processi aziendali costituiscono una sequenza di operazioni che mirano a **fornire valore all'interno, all'esterno o, più precisamente, a entrambi**.

Un modo per classificare le operazioni (Dsouza et al., 2021) è dividerle in:

- ✓ **Operazioni principali**, che costituiscono il nucleo centrale e si concentrano sul fornire valore;
- ✓ **Processi di gestione**, che riguardano il monitoraggio dei processi chiave;
- ✓ **Processi di supporto**, che si riferiscono ai compiti e alle procedure collaterali.

Esercizio 1: Domande di valutazione

Prerequisiti	/
Durata	1 ora
Strumenti	PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna.
Obiettivi	1. Valutare la comprensione dei capitoli precedenti
Istruzioni	
In gruppo o individualmente, rispondi a queste domande: Su quali di questi componenti dovresti puntare per avere un impatto immediato sulla sostenibilità della tua struttura? Puoi concentrarti su più fronti contemporaneamente con la stessa efficienza?	

CAPITOLO 1: PROCESSO DECISIONALE OPERATIVO

In questo capitolo, gli studenti analizzeranno il processo decisionale a livello operativo, ragionando sui processi e migliorando la velocità e la qualità dell'implementazione. Riconosceranno la loro importanza nei processi decisionali quotidiani e li struttureranno in un modo che rifletta il loro controllo e la consapevolezza della responsabilità.

Spesso consideriamo le decisioni esclusivamente come decisioni strategiche prese dai **dirigenti di alto livello**. Tuttavia, i **processi manageriali** a cui di solito sono associati i dirigenti di alto livello rappresentano solo una delle tre categorie di processi. Tenendo conto di ciò, **le decisioni possono essere prese in qualsiasi fase di qualsiasi processo**, rivelando così che le piccole scelte di ognuno possono fare la differenza tra un'azienda sostenibile e una non sostenibile.

Ciò è particolarmente vero nel settore della ristorazione, in quanto vi è una **grande attenzione alle materie prime** e agli ingredienti trattati da chef e altri professionisti del settore.

1.1 La metodologia agile in cucina

I metodi per raggiungere l'eccellenza operativa in cucina o nella sala da pranzo hanno molti nomi ed uno di questi è **agile**. In parole povere, l'agilità si riferisce alla capacità di creare ed **adattarsi rapidamente al cambiamento nonostante le sfide** che possono presentarsi in un contesto (Agile Alliance, s.d.). Sebbene la Metodologia Agile sia più comunemente implementata nello sviluppo di software, essa può essere applicata a qualsiasi tipo di **settore**. Nel **Manifesto Agile** (The Agile Manifesto Authors, 2019) alcuni punti sono completamente neutrali rispetto al settore.

Ad esempio, il Principio 12 non richiede alcuna modifica:

"Ad intervalli regolari, il team riflette su come diventare più efficace, quindi mette a punto e regola il proprio comportamento di conseguenza".

Per saperne di più sulla Metodologia Agile, consulta il link [qui!](#)

Esercizio 2: Domande di valutazione

Prerequisiti	/
Durata	1 ora
Strumenti	PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna.
Obiettivi	1. Valutare la comprensione dei capitoli precedenti.

Istruzioni

Verifica alcuni dei Principi Agili riportati di seguito. Come puoi osservare, si riferiscono a questioni legate al software:

- ✓ "La nostra massima priorità è soddisfare il cliente attraverso la consegna tempestiva e continua di **software di valore**."
- ✓ "Accogliere il cambiamento dei requisiti, **anche nelle fasi avanzate dello sviluppo**. I processi agili sfruttano il cambiamento per il vantaggio competitivo del cliente."
- ✓ "I processi agili promuovono uno sviluppo sostenibile. **Gli sponsor, gli sviluppatori e gli utenti** dovrebbero essere in grado di mantenere un ritmo costante a tempo indeterminate."

Prova a **sostituire il testo evidenziato con dettagli** relativi al settore della ristorazione e del catering.

Sebbene alcuni possano trovare **sconfortante** adattare una metodologia utilizzata nello sviluppo software, questo insegna indirettamente che la **tecnologia è più accessibile di quanto spesso si creda**. Ciò è particolarmente importante per l'adozione di **tecnologie di alto livello nei ristoranti e nelle attività di ristorazione**, poiché la scelta di adottarle è anche una questione di comportamento e non solo di budget o di integrazione.



Un'altra cosa da considerare è che **i decisori strategici** di solito impiegano **più tempo** per reagire ai **cambiamenti più importanti**, che riguardano il livello manageriale dei processi. Al contrario, l'agilità operativa è molto vantaggiosa, perché il **tempo è fondamentale quando si tratta di preparare i pasti e di soddisfare le richieste alimentari**. Anche la data di scadenza degli alimenti è un ottimo esempio di come il **tempo sia di fondamentale importanza**.

1.2 Test A/B o split testing

Un buon esempio di pratica conforme alla Metodologia Agile è il **test A/B o split testing**. Si tratta di una pratica che consiste nel **testare simultaneamente** diverse opzioni, al fine di verificare quale sia la migliore reazione dei consumatori. Si tratta di una pratica molto utile soprattutto quando si **sperimentano nuove funzionalità**, come ad esempio un nuovo programma di fidelizzazione dei clienti.

I test A/B aiutano a misurare le prestazioni del menù per capire meglio se è necessario cambiare qualcosa, come la composizione degli ingredienti, mantenere o rimuovere una voce del menù, adeguare il prezzo, caratterizzare alcuni elementi e forse anche creare categorie diverse.



Supponiamo che il proprietario di un ristorante chiamato "Green Grain" che prepara ciotole di riso vegane voglia verificare se i clienti preferiscono **ciotole personalizzabili**

o **combinazioni predefinite**. Per un mese divide i clienti del servizio di pranzo in **due gruppi**, uno per ogni metodo. Il ristorante chiede un **feedback di soddisfazione** a ciascun gruppo e scopre quale approccio sembra ricevere i commenti più positivi. Ora, se il ristorante provasse **un metodo alla volta applicato per ogni cliente per un mese, ci vorrebbero due mesi per fare il test e probabilmente confonderebbe i clienti**.

Il test A/B ci insegna che possiamo implementare diverse procedure o processi allo stesso tempo. Quale pensi sia il **vantaggio** di implementare le attività contemporaneamente?

1.3 L'importanza della gestione dei compiti

Per basarsi sul riferimento al **test A/B**, è più facile adottare la filosofia di **organizzare le attività in modo efficace o di ottenere due risultati diversi allo stesso tempo**.

Un esempio facile da ricordare è la preparazione del tè. Semplificando, le attività appaiono così:

- ✓ **Versare l'acqua nel bollitore (durata 10 secondi)**
- ✓ **Far bollire l'acqua (durata 2 minuti)**
- ✓ **Preparare la bustina di tè (durata 40 secondi)**
- ✓ **Versare l'acqua bollente nella tazza (durata 4 secondi).**

Alcune attività dipendono da alter attività. Ad esempio, non è possibile far **bollire l'acqua** senza prima **averla versata nel bollitore**. Tuttavia, è possibile **preparare una bustina di tè mentre l'acqua bolle**. Anche se il processo di ebollizione dell'acqua non fosse automatico, si potrebbe comunque ricorrere all'aiuto di un collega per eseguire due attività contemporaneamente. Questo evidenzia uno dei vantaggi dell'automazione, opportunità che la tecnologia può offrire.

Esercizio 3: Domande di valutazione

Prerequisiti	/
Durata	1 ora
Strumenti	PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna.
Obiettivi	1. Valutare la comprensione dei capitoli precedenti.

Istruzioni

Sulla base delle informazioni fornite sopra, calcola qual è il tempo minimo necessario per preparare una deliziosa tazza di tè.

Soluzione: **b** dipende da **a** e **d** dipende da **b** e **c**. Tuttavia, **b** e **c** possono essere eseguite contemporaneamente, il che significa che la durata di questa fase è uguale alla durata dell'attività più lunga (**2 minuti**). Ciò significa che il tempo necessario per preparare una tazza di tè è di 2 minuti e 14 secondi.

1.4 Non è tutto così semplice

Naturalmente, le situazioni differiscono l'una dall'altra e possono essere estremamente difficili da affrontare. Tuttavia, **suddividendo le attività nella loro forma più semplice**, è possibile trovare scorciatoie e **combinare attività o durate delle attività**.

Questa logica può anche aiutare a concepire idee sostenibili. Ad esempio, è possibile utilizzare le **briciole di pane** per un altro prodotto o sfruttare il **calore che fuoriesce** dai forni per far bollire l'acqua per il riscaldamento durante l'inverno.

1.5 Creare diagrammi di flusso dei flussi di lavoro

Un diagramma di flusso rappresenta il flusso delle attività e il modo in cui queste possono essere organizzate per migliorare l'efficienza. Se trovi **difficile** rivedere le attività sotto forma di **testo**, i diagrammi di flusso sono da considerarsi un ottimo **strumento di visualizzazione**. Sono anche molto utili per **suddividere le attività e organizzarle in parti**. Inoltre, le rappresentazioni visive sono spesso più utili da ricordare, il che è ottimo per **ridurre al minimo eventuali errori** che potrebbero portare a comportamenti involontari non sostenibili, come dimenticare di spegnere una fonte di consumo energetico.

Vediamolo in pratica! Per usare l'esempio di prima, **preparare il tè** appare così in un **diagramma di flusso basato su immagini**:



Come si può osservare, la bustina di tè **non è nella stessa sequenza** della bollitura dell'acqua, perché **non dipende** da essa.

Esercizio 4: Domande di valutazione

Prerequisiti	/
Durata	1 ora
Strumenti	PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna.
Obiettivi	1. Valutare la comprensione dei capitoli precedenti.

Istruzioni

Disegna un diagramma di flusso che mostri le attività necessarie **per cuocere una torta di mele**. Calcola **quanto tempo è necessario per ciascuna attività** e verifica se la somma corretta corrisponde alle tue **aspettative originali per l'intera durata**. Invita un compagno a fare lo stesso e confronta come hai organizzato i compiti.

CAPITOLO 2: UN MODELLO DI BUSINESS SOSTENIBILE NELLA PRATICA

In questo capitolo, lo studente identificherà alcuni dei modelli di business più diffusi ed in che modo possono essere più o meno sostenibili. I diversi modelli hanno processi differenti, il che rende le opportunità di un processo più green uniche per ogni modello di business. Pertanto, è molto utile rivedere alcuni dei modelli di business più diffusi nel settore della ristorazione e delle attività di ristorazione.

2.1 Modello franchising

Un modello di franchising è un modo di condurre gli affari in cui un acquirente, **il franchisee, acquista i diritti di utilizzare il nome e il marchio di un'azienda esistente**. In misura maggiore o minore, **l'acquirente adotta anche il menù e le procedure principali** dell'azienda originale.

Il franchising presenta sia vantaggi che svantaggi, perché la **cultura è uno degli aspetti più difficili da trasferire ai franchisee**. Tuttavia, se la cultura che **sostiene lo sviluppo sostenibile diventa davvero uno degli aspetti fondamentali di un accordo** con un franchisee e ci sono **meccanismi di monitoraggio appropriati** per verificare che tutte le pratiche siano attuate correttamente, allora l'espansione di un franchising può contribuire all'**adozione orizzontale di operazioni imprenditoriali di successo** (Ackerman, 2018). Un modo per implementare un accordo di franchising di successo è assumere tutor dell'azienda originaria, in quanto saranno in grado di trasferire pratiche e abitudini in modo più organico al personale (Yetim, 2021).

2.2 Ristorazione informale (Casual Dining)

Forse l'immagine più comune che viene in mente quando si parla di ristorante è quella della ristorazione informale. Si tratta di un modello che offre un'atmosfera informale e rilassata. Tuttavia, **non va confuso con il fast food**, poiché il servizio e la qualità degli ingredienti utilizzati sono di alto livello.

2.3 Ristorazione raffinata (Fine Dining)

La ristorazione raffinata mira ad offrire un'esperienza di **lusso**, ponendo l'accento **su sapori delicati, tecnica e atmosfera**. Per via dei prezzi elevati e delle porzioni più piccole, **i rifiuti alimentari prodotti dai consumatori sono minimi**. Tuttavia, poiché gli chef attribuiscono grande importanza ad elevati standard alimentari e soprattutto ad elementi estetici, **tagliando gli alimenti e scartando** parti di frutta, verdura o carne

che non dipingono la "tela" nel modo giusto, si produce una **quantità significativa di rifiuti alimentari in cucina** (Bronte, 2017). Pertanto, è necessario considerare una corretta gestione o accorpamento dei rifiuti.

2.4 Modello buffet

Il modello commerciale del buffet è **noto** per la produzione di sprechi alimentari. Invece di basarsi sugli ordini effettivi, il che significa che una parte della preparazione del pasto inizia solo quando un cliente effettua un ordine, **la preparazione della quantità di cibo è stimata facendo una media**. Inoltre, un buffet riuscito bene indica che c'è una quantità di cibo sufficiente per tutti, anche se ogni persona dovesse provare ogni tipo di cibo offerto (Kundamal, 2022).

2.5 Solo consegna a domicilio (Delivery)

Molti consumatori **preferiscono mangiare all'interno dei loro spazi personali o di lavoro** o semplicemente non hanno il **tempo di cucinare**. Il delivery è una soluzione semplice per questa categoria di problemi dei consumatori. Ciò significa che **i processi sostenibili sono legati alla consegna** (come l'uso di biciclette, e-bike o EV), **al packaging sostenibile** e alla **pubblicità sostenibile**, attraverso l'uso di annunci digitali o online anziché distribuire brochure.

Mentre qualche tempo fa la consegna era **associata** soprattutto al **fast food** o alla ristorazione veloce, la **pandemia COVID-19 ha costretto numerose aziende a cambiare e ad affidarsi esclusivamente al delivery**, modificando di fatto i loro modelli di business, almeno temporaneamente. Tuttavia, anche dopo il Covid-19, la consegna a domicilio è rimasta ed **è stata adottata da una gamma più ampia di esercizi commerciali** (Gavilan et al., 2021).

2.6 Cucina fantasma (Ghost Kitchen)

Alcuni ristoranti, soprattutto quelli più raffinati, **non vogliono ancora effettuare delivery**, in quanto questo è spesso associato al fast food o a **marchi economici**. Dopotutto, un buon tavolo, l'atmosfera, un bel design sono una parte importante di ciò che un ristorante può offrire ma non è in grado di consegnare a casa. Tuttavia, **la consegna a domicilio continua a essere un'ottima fonte di guadagno**, il che la rende un'opzione interessante da prendere in considerazione. Come possono quindi i ristoranti di alta cucina offrire la consegna a domicilio senza alterare il loro marchio? La risposta sono le **Ghost Kitchen**.

Le cucine fantasma sono **cucine virtuali** che consentono la consegna di cibo online o per telefono, senza offrire un luogo dove poter mangiare o **fare take-away**. Ciò

significa che anche un ristorante di alto livello può creare un **secondo marchio distinto**, offrendo consegne a domicilio.

La creazione di una cucina fantasma è indice innanzitutto del fatto che **la capacità del ristorante non è sfruttata al massimo** per le attrezzature, lo spazio e il numero di dipendenti disponibili. La cucina fantasma può portare ad un **miglioramento della sostenibilità**, in quanto **le attrezzature vengono utilizzate ad una capacità maggiore** e il cibo in magazzino ruota di più, **riducendo al minimo gli sprechi alimentari legati allo stoccaggio**. Allo stesso tempo, ciò che sarebbe considerato uno spreco di cibo in un ristorante di alta cucina può essere un **ingrediente perfettamente commestibile**, che può essere utilizzato per piatti più informali.

Esercizio 5: Domande di valutazione

Prerequisiti	/
Durata	1 ora
Strumenti	PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna.
Obiettivi	1. Valutare la comprensione dei capitoli precedenti.

Istruzioni

Nella maggior parte dei casi, un modello di business reale sarà una combinazione delle caratteristiche descritte in ciascuna delle diverse tipologie sopra menzionate.

In questa attività, troverai la descrizione di un ristorante:

- ✓ Le famiglie cenano spesso in quel locale
- ✓ Hai visto lo stesso marchio in altre tre città
- ✓ Il ristorante dichiara di non effettuare consegne a domicilio
- ✓ Apri la tua app di delivery preferita e scopri un marchio che offre un menù simile con la stessa salsa segreta.

Descrivi la combinazione di elementi del modello di business utilizzato.

Soluzione: Franchising di ristorazione informale con cucina fantasma

CAPITOLO 3: IMPLEMENTAZIONE DI OPERAZIONI SOSTENIBILI

In questo capitolo, lo studente analizzerà l'implementazione di alcuni processi o approcci operativi sostenibili, che possono fare la differenza nell'output di un ristorante o di una attività di ristorazione. Mentre alcuni elementi sono già stati esaminati dal punto di vista del modello di business nel suo complesso, il discente si concentrerà su quelli più efficaci in termini di sostenibilità e impronta di carbonio.

Hai notato che l'uso di esempi semplici può farti ricordare concetti complessi? È quello che faremo qui! Dopo ogni processo, proporrò un esempio di come questi concetti possano essere analizzati in modo semplice.

3.1 Efficienza delle risorse

L'efficienza delle risorse, definita come il **rapporto tra un determinato beneficio o risultato e l'uso delle risorse naturali necessarie per ottenerlo**, è fondamentale per le imprese focalizzate sia sul successo economico che sulla responsabilità ambientale (NITI Aayog, 2017). Nel contesto della ristorazione, l'efficienza delle risorse può essere ottenuta ottimizzando i processi per **utilizzare meno ingredienti, ridurre il consumo energetico e minimizzare la produzione di rifiuti**. Ad esempio, una gestione efficiente della cucina può portare alla **produzione di pasti con meno ingredienti, riducendo in ultima analisi i costi e l'impatto ambientale**.

Per preparare una zuppa di carote, considera metodi di cottura lenta o l'incorporazione di scarti vegetali per aggiungere profondità, riducendo al minimo la necessità di un numero eccessivo di ingredienti.

3.2 Riduzione dei rifiuti

La riduzione dei rifiuti è il risultato diretto di una maggiore efficienza delle risorse. **Utilizzando meno risorse** per ogni prodotto, **la generazione di rifiuti è intrinsecamente ridotta al minimo**. In un ristorante, ciò può comportare un'attenta **gestione dell'inventario, il controllo delle porzioni e l'attuazione di pratiche di riutilizzo di alcuni ingredienti**. Inoltre, le strategie di gestione degli sprechi, compreso il riciclo, svolgono un ruolo cruciale. Il riciclo funge da cuscinetto per i rifiuti che non possono essere completamente evitati, contribuendo ad un sistema di smaltimento dei rifiuti più sostenibile.

Scoprirai che alcuni scarti di carote sono perfetti per la torta di carote di questo venerdì!

3.3 Fonti energetiche sostenibili

Il consumo di energia è un aspetto significativo delle attività di ristorazione, in quanto l'**elettricità** e il **riscaldamento** sono essenziali per la produzione di cibo. La **transizione verso fonti energetiche sostenibili**, come l'energia solare e altre fonti rinnovabili, è una strategia chiave per ridurre l'impronta ambientale di queste strutture. **L'implementazione di apparecchi e tecnologie ad alta efficienza energetica** può migliorare ulteriormente la **sostenibilità complessiva dell'utilizzo dell'energia** (Energy Star, s.d.). L'energia sostenibile deve essere presa in considerazione anche nella distribuzione e nella consegna.

Invece di usare il gas naturale, prepara la zuppa su un fornello elettrico, che utilizza elettricità proveniente da una fonte di energia rinnovabile. Un cliente ha ordinato una gustosa zuppa di carote da consegnare; la consegna avverrà in bicicletta, creando zero emissioni di carbonio legate al trasporto.

CAPITOLO 4: SVILUPPARE UN MENU' E UN'OFFERTA SOSTENIBILI

In questo capitolo, gli studenti analizzeranno l'importanza di creare un menù sostenibile e di procurarsi ingredienti di stagione e di produzione locale. Identificheranno i vantaggi nel sostenere i produttori locali e nel ridurre l'impronta di carbonio nelle loro proposte alimentari.

4.1 Approvvigionamento con ingredienti stagionali e locali

L'elemento iniziale che forma il menù è l'**approvvigionamento stesso**. Ciò che arriva nel **piatto**, deve arrivare prima in **cucina**. Pensiamo per un attimo a quali piatti sarebbero disponibili nel menù se si potessero **utilizzare ingredienti appena fuori dalla propria zona e solo in determinate stagioni**. È innegabile che in queste circostanze ci sarebbe molta meno varietà. Ad esempio, non sarebbe facile gestire un **ristorante tradizionale di cucina mediterranea in un paese scandinavo**. Per questi motivi, **andrebbero promossi altri punti di forza del menù**, come la freschezza degli ingredienti, mentre si potrebbero apportare variazioni ai **piatti stranieri** utilizzando **ingredienti locali alternativi**.

Naturalmente, ciò ha anche un **impatto sociale positivo sulle comunità locali attraverso il sostegno ai fornitori locali**. Purtroppo, il sapore non sempre ci fa intuire la provenienza del prodotto. Riesci a pensare a modi efficaci per comunicare il **coinvolgimento dei fornitori locali**? Pensi che una **buona capacità di marketing e di storytelling** possa essere utile?

4.2 Adottare il concetto di "Food Miles" (miglia alimentari)

Le miglia alimentari sono un metodo per **misurare la distanza percorsa dagli alimenti prima di raggiungere il consumatore finale**. Questo approccio fornisce preziose indicazioni sull'**impronta ambientale** degli alimenti e dei loro componenti. Comprende **non solo il trasporto degli alimenti** verso i consumatori, ma anche il **processo di gestione dei rifiuti alimentari, il loro trasporto lontano dai consumatori e, infine, alle discariche** (FoodMiles, s.d.).

A causa del fenomeno della **globalizzazione**, le persone spesso dimenticano le aree geografiche di provenienza degli ingredienti. Per scoprire **quanta distanza** può percorrere un singolo ingrediente, puoi utilizzare un semplice [calcolatore di miglia alimentari](#).

4.3 Promuovere piatti a base vegetale e rispettosi degli animali

Un ristorante o un'attività di ristorazione dovrebbero **rispondere alla crescente domanda di opzioni ecologiche e salutari** ampliando la propria offerta a base vegetale. **Ridurre la dipendenza dai prodotti animali** non solo è in linea con i principi etici, ma risponde anche alle preoccupazioni per l'ambiente. In questo modo è possibile creare un menù che risponda alle **diverse preferenze dietetiche**, promuovendo al tempo stesso la sostenibilità. **Sapevi che le persone che seguono una dieta a base vegetale producono il 75% in meno di gas serra** (Buckley, 2023)?

4.4 Dimensione dell'impresa

L'idea che le piccole imprese abbiano un impatto trascurabile sull'ambiente deve essere rivalutata. Anche in spazi ristretti, le idee innovative possono prosperare. Promuovendo la creatività e attuando pratiche sostenibili, **le piccole attività possono svolgere un ruolo fondamentale** nel più ampio movimento verso esperienze culinarie eco-compatibili. Non solo l'azione collettiva delle piccole imprese è considerevole, ma bisogna tenere presente che **ogni piccola impresa potrebbe diventare grande un giorno**. Se un maggior numero di imprese cresce in modo sostenibile, altre imprese circostanti saranno ispirate a seguire lo stesso percorso. Tuttavia, se gli ingredienti ed i materiali sono di provenienza locale, **un fornitore locale potrebbe non essere in grado di soddisfare la domanda**. In questo caso, **l'azienda in crescita dovrebbe continuare a trovare fornitori locali**, invece di scegliere la soluzione più semplice, ossia passare a un fornitore internazionale.

4.5 Educare gli chef alle pratiche sostenibili

Qual è, secondo te, il ruolo dello chef nell'implementazione di pratiche sostenibili? Collocheresti la sua attività nei processi gestionali o nelle operazioni principali e perché?

Fornisci al tuo personale di cucina le conoscenze e le competenze necessarie per ridurre al minimo gli sprechi alimentari ed adottare pratiche sostenibili. Dal **riutilizzo degli avanzi** alla **gestione delle scorte**, coltivare abitudini sostenibili in cucina migliora l'efficienza e si allinea a una bussola morale culinaria responsabile (Sengupta, 2022).

4.6 Eliminare gli errori

Naturalmente, **commettere errori è utile per i processi di apprendimento**. Idealmente, però, è auspicabile **eliminare gli errori che si ripetono**, poiché **in quanto incorporati nel comportamento delle persone non forniscono valore**

nell'apprendimento. In questo caso, la correzione dell'errore si traduce in un **miglioramento generale dei processi.** (Klein, 2023).

CAPITOLO 5: COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ AI DIPENDENTI ATTRAVERSO LA GAMIFICATION

In questo capitolo, gli studenti riconosceranno l'importanza di comunicare la sostenibilità attraverso l'uso della gamification. Analizzando la relazione tra la gamification dei processi e il coinvolgimento dei dipendenti, gli studenti comprenderanno aspetti importanti in termini di comunicazione ed efficienza.

5.1 Comprendere la gamification

Hai mai pensato che lavorare è più piacevole se si considera tutto come un gioco? In effetti, esiste un modo per raggiungere questo obiettivo, attraverso una tecnica chiamata **gamification** (Growth Engineering, 2023). Il termine si riferisce **all'incorporazione di elementi di gioco in processi altrimenti banali**, per dare al discente o al dipendente la soddisfazione di un progresso o di un risultato. In altre parole, la gamification è comunemente associata al **coinvolgimento dei dipendenti**. Sei interessato a saperne di più sulla gamification in ambito lavorativo? Guarda il video [qui!](#)

5.2 La gamification è digitale?

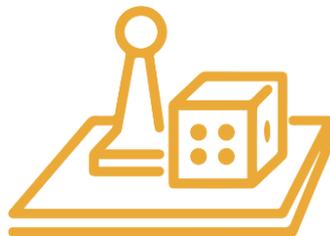
La gamification può essere sia **digitale** che **analogica**, o addirittura un mix delle due, il che significa che può essere applicata anche ad attività pratiche. Quando l'obiettivo della gamification è insegnare qualcosa a un dipendente in modo coinvolgente (come nel campo dell'apprendimento e dello sviluppo), allora un **videogioco dettagliato o un simulatore** possono essere utilizzati per dimostrazioni più pratiche rispetto a un manuale di testo. L'uso di una console portatile per videogiochi a scopo didattico è stato implementato nel settore dei fast food (Walker, 2022).

5.3 La gamification come protocollo



Fig. 2 – Partita di gioco di società - Fonte: <https://www.pexels.com/photo/pizza-and-monopoly-board-game-on-wooden-surface-4004418/>

Per comprendere correttamente **l'implementazione analogica della gamification**, bisogna **considerarla come un gioco da tavolo**. Un gioco da tavolo può sembrare complesso all'inizio, ma quando ci si immerge nel gioco, si può trovare **divertente capire come si applicano le diverse regole e procedure**. Guardandolo in modo non convenzionale, si può notare come il **gioco da tavolo sia un insieme di procedure e protocolli operativi standard!** In altre parole, **rendendo divertente** per i dipendenti l'apprendimento dei processi e dei protocolli sostenibili, si **comunicano** essenzialmente **le buone prassi** in una modalità che sarà meglio assorbita dai discenti!



CAPITOLO 6: MIGLIORAMENTO CONTINUO LEGATO ALLA TECNOLOGIA

In questo capitolo, il discente riconosce l'importanza della tecnologia di alto livello nei settori della ristorazione. In particolare, sarà in grado di descrivere in che modo i progressi tecnologici integrano il fattore umano e come possono contribuire a migliorare ulteriormente le operazioni sostenibili.

6.1 Digitalizzazione e tradizione

Alcuni **ristoranti tradizionali** non cambiano il loro **modo di operare da decenni**, o addirittura da secoli. Di conseguenza, è facile immaginare i ristoranti come **settori che non richiedono cambiamenti tecnologici**. Se non altro, l'atmosfera tradizionale rappresenta il punto di forza di un'attività. Tuttavia, l'utilizzo delle tendenze tecnologiche oggi, che possono **favorire la sostenibilità**, sta promuovendo la transizione digitale anche in questi settori, indipendentemente dal fatto che i cambiamenti siano visibili o meno.

6.2 Dove sta il miglioramento?

Innumerevoli piccoli cambiamenti possono essere **considerati miglioramenti** e, naturalmente, tutti i sostenitori della sostenibilità **accolgono positivamente il pensiero innovativo**. Tuttavia, le principali aree di transizione digitale potrebbero essere definite come segue:

Elettrodomestici intelligenti: I dispositivi fissi possono diventare intelligenti, con **elementi di intelligenza artificiale e Internet delle Cose (IoT)**, come i sensori intelligenti. In sostanza, tali funzionalità potrebbero aiutare il sistema ad **analizzare, prevedere e applicare i processi**, migliorandoli **marginalmente** e **generando un impatto positivo** sul lungo periodo (Alt, 2021).

Analisi dei dati: La raccolta multidimensionale dei dati può aiutare a identificare modelli che vanno dal comportamento non sostenibile dei clienti a miglioramenti nella scelta dei fornitori per quanto riguarda l'impronta di carbonio (Hassoun et al., 2023).

Ricordati che anche i cambiamenti tecnologici possono causare disaccordi e che la trasformazione può incontrare la resistenza del personale. Pertanto, è del tutto sbagliato ignorare l'elemento umano quando si parla di trasformazione digitale.

Inoltre, abbiamo già detto che la gamification non è strettamente digitale nei ristoranti e nelle attività di ristorazione. Tuttavia, quando si tratta di processi digitalizzati, la

gamification può essere inquadrata in **un'interfaccia utente progettata per i dipendenti.**

Esercizio 6: Attività di valutazione

Prerequisiti	Aver letto il Modulo 6
Durata	4 ore
Strumenti	PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna.
Obiettivi	1. Valutare la comprensione dei capitoli precedenti.

Istruzioni

Questo esercizio dovrebbe essere realizzato, quando possibile, in gruppo. Immagina un'azienda sostenibile fittizia, quindi realizza le seguenti attività:

✓ **Step 1: Definire priorità e piani d'azione**

- Definisci tre obiettivi di sostenibilità per il tuo modello di business.
- Sviluppa piani d'azione per ogni obiettivo, delineando fasi e tempistiche specifiche.

✓ **Step 2: Prendere decisioni in situazioni incerte**

Descrivi uno scenario in cui hai dovuto prendere una decisione aziendale critica in una situazione incerta e ambigua. Spiega il tuo processo decisionale, indicando anche come hai valutato i potenziali esiti indesiderati.

✓ **Step 3: Gestire situazioni e conflitti in rapida evoluzione**

Fornisci un esempio di una situazione o di un conflitto in rapida evoluzione che hai affrontato nell'impostare il tuo modello aziendale. Spiega come hai dimostrato agilità e flessibilità per affrontarlo efficacemente.

✓ **Step 4: Cooperare con gli altri per agire**

Descrivi un progetto di collaborazione in cui hai lavorato con compagni o membri del team per sviluppare idee innovative di sostenibilità. Spiega come queste idee sono state trasformate in piani attuabili in linea con i principi della sostenibilità.

✓ **Step 5: Imparare dal successo e dai fallimenti**

Condividi un caso specifico di successo o di fallimento nel tuo impegno per la sostenibilità. Rifletti su cosa hai imparato da questa esperienza e su come ha influenzato le tue pratiche aziendali sostenibili.

✓ **Step 6: Pratiche di gestione sostenibile dei rifiuti**

Identifica e spiega brevemente due pratiche di gestione sostenibile dei rifiuti che hai implementato o che intendi implementare nel tuo modello di business.

✓ **Step 7: Menù e proposte sostenibili**

Descrivi come hai creato un menù incentrato su ingredienti di stagione, approvvigionamento locale, riduzione dei prodotti animali e ampliamento delle opzioni a base vegetale nel tuo modello di business.

✓ **Step 8: Selezionare sistemi di produzione sostenibili**

Spiega il tuo processo nella scelta di sistemi di produzione sostenibili per alimenti e beni di consumo nel tuo modello di business, considerando la riduzione dell'impronta ecologica.

✓ **Step 9: Comunicare ambizioni di sostenibilità**

Delinea la tua strategia per comunicare efficacemente le tue ambizioni e iniziative sostenibili al personale e ai consumatori, promuovendo l'impegno e la consapevolezza.

✓ **Step 10: Misurare e rendicontare l'impatto in termini di sostenibilità**

Spiega gli indicatori chiave di performance (KPI – Key Performance Indicators) o le metriche che utilizzi per misurare l'impatto in termini di sostenibilità del tuo modello di business. Descrivi come raccogli e riporti i dati relativi a questi KPI per monitorare e comunicare i tuoi risultati in termini di sostenibilità.

CASO STUDIO: MAX BURGERS



Fig. 3 – Hamburger - Fonte: <https://www.maxburgers.com/products/products/>

Una catena di ristoranti **svedese - Max Burgers** - è stata pioniera nel proporre il primo menù "*climate positive*" al mondo (Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici, 2023), impegnandosi a rimuovere dall'atmosfera più gas serra di quanti ne emetta l'intera catena del valore.

Max Burgers misura ed **etichetta ogni voce del menù con il suo equivalente di CO₂**, spingendo i clienti a fare scelte consapevoli. L'iniziativa si basa sul successo del lancio nel 2016 dei "*green burgers*" a base vegetale, che hanno un impatto climatico significativamente inferiore rispetto agli hamburger di manzo. Max Burgers ha attuato diverse misure per ridurre le emissioni, come l'**utilizzo di energia eolica al 100%**, **l'adozione di un packaging riciclabile** e la riduzione al **minimo degli sprechi alimentari**. Le vendite della loro gamma di hamburger ecologici hanno subito un'impennata, aumentando di circa il 1000% tra il 2015 e il 2018. L'azienda punta a far sì che entro il 2022 un pasto su due venduto sia privo di carne bovina.

Al di là delle sue attività, Max Burgers si impegna attivamente nel dibattito, incoraggiando altre aziende ad adottare un'etichettatura *CO₂-free* e ad **aderire al movimento "Climate Positive"** per un'industria alimentare rispettosa del clima. Inoltre, grazie al suo programma di **compensazione delle emissioni di anidride carbonica**, l'azienda ha piantato oltre due milioni di alberi, il che equivale a togliere dalla strada 230.000 auto a benzina per un anno.

COMPITO FINALE: Impostare un modello di business sostenibile nel settore della ristorazione

Compito finale Modulo 6: *Impostare un modello di business sostenibile nel settore della ristorazione*

Prerequisiti	Aver letto il Modulo 6.
Durata	4 ore
Tools	PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna.
Obiettivi	1. L'obiettivo di questo progetto è valutare la capacità dello studente 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

Passaggi della procedura:

✓ **Step 1: Seleziona il tuo business**

Scegli un'idea di attività di ristorazione o un'attività di ristorazione esistente che intendi migliorare in termini di sostenibilità. Fornisci una breve motivazione della tua scelta.

✓ **Step 2: Obiettivi di sostenibilità**

Definisci almeno tre obiettivi di sostenibilità per la tua attività di ristorazione. Spiega perché questi obiettivi sono importanti e come si allineano con gli obiettivi del modulo.

✓ **Step 3: Piani d'azione**

Sviluppa piani d'azione dettagliati per raggiungere ogni obiettivo di sostenibilità. Includi passaggi specifici, tempistiche e responsabilità. Giustifica il tuo approccio.

✓ **Step 4: Implementazione**

Esegui i piani d'azione del tuo progetto. Descrivi le sfide affrontate, le decisioni prese e le eventuali modifiche al piano durante l'attuazione.

✓ **Step 5: Valutazione dei risultati**

Valuta i risultati dei tuoi sforzi di sostenibilità. Fornisci dati e prove dell'impatto sull'azienda, sull'ambiente e sulla società.

✓ **Step 6: Presentazione**

Prepara una presentazione che riassume il tuo progetto capstone. Evidenzia gli aspetti più importanti del tuo modello di business e i risultati ottenuti in termini di sostenibilità.

✓ **Step 7: Riflessioni e "peer evaluation"**

Rifletti sull'esperienza del tuo progetto capstone, includendo ciò che hai imparato e come applicheresti queste lezioni in futuro. Se hai lavorato in gruppo, valuta la collaborazione e il contributo del tuo team.

Criteri di valutazione:

Il progetto sarà valutato in base ai seguenti criteri:

- ✓ Rilevanza e applicabilità del modello di business sostenibile.
- ✓ Creatività, innovazione e completezza del progetto.
- ✓ Piani d'azione e risultati attesi realistici.
- ✓ Efficace presentazione e capacità di comunicazione.
- ✓ Citazioni e riferimenti corretti nella relazione.
- ✓ Collaborazione e lavoro di squadra (se applicabile).

EXTRA

7.1 Approfondimenti

- ✓ Fedorova, A. (2020). *Research and analysis of business processes in a catering enterprise*. CPT2020 The 8th International Scientific Conference on Computing in Physics and Technology Proceedings, 161–186. https://doi.org/10.30987/conferencearticle_5fd755c0127bd9.87408786
- ✓ Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). *Sustainable business model innovation: A review*. Journal of Cleaner Production, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- ✓ Maynard, D. D. C., Zandonadi, R. P., Nakano, E. Y., & Botelho, R. B. A. (2020). *Sustainability Indicators in Restaurants: The Development of a Checklist*. Sustainability, 12(10), 4076. <https://doi.org/10.3390/su12104076>
- ✓ Ratushnyak, E. S., & Shapovalov, V. V. (2023). *Key Aspects of Sustainable Business Model Innovation*. In E. G. Popkova (Ed.), Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management (pp. 105–113). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28457-1_11
- ✓ The Sustainable Restaurant Association (n.d.) An organization dedicated to promoting sustainability in the food service sector. <https://www.thesra.org/>
- ✓ TEDx Talks (January 12, 2015). *Gamification at Work* | Janaki Kumar | TEDxGraz. Youtube. [Gamification at work | Janaki Kumar | TEDxGraz - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...)

7.2 Bibliografia

- Ackerman T. (2018). *Why Company Culture is Crucial in The Franchise System*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/06/07/why-company-culture-is-crucial-in-the-franchise-system/>
- Agile Alliance (n.d.). *What is Agile?* <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Alt R. (2021) Digital transformation in the restaurant industry: Current developments and implications. Journal of Smart Tourism. Vol. 1, No. 1. DOI:10.52255/smarttourism.2021.1.1.9
- Bronte G. (2017). *Talking trash: Tackling the industry's dirty little secret*. Restaurant. <https://www.restaurantonline.co.uk/>
- Buckley C. (July 21, 2023). *Save the Planet, Put Down that Hamburger*, [Save the Planet, Put Down that Hamburger - The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com/2023/07/21/health/planet-hamburger.html)

Dsouza, Prima & Ks, Krithi & Nayak, Priyanka & R., Bhuhava (2021). *E-BUSINESS PROCESSES IN FOOD SERVICES*, International Journal of Advanced Research. 9. 821-829

Gavilan D., Balderas-Cejudo A., Fernández-Lores S., Martínez-Navarro G. *Innovation in online food delivery: Learnings from COVID-19*. International Journal of Gastronomy and Food Science, Volume 24, 2021, 100330, ISSN 1878-450X, <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100330>.

Ekanem I. (2017). *Writing a Business Plan*, Routledge, pp. 52-53

Energy Star (n.d.). *ENERGY STAR for Small Business: Restaurants*. https://www.energystar.gov/buildings/resources_audience/small_biz/restaurants

FoodMiles (n.d.). *Food miles calculator*. <https://www.foodmiles.com/>

Growth Engineering (July 6, 2023). *The Ultimate Definition of Gamification (With 6 Real World Examples)*. <https://www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/>

Hassoun A., Marvin H. J. P., Bouzembrak Y., Barba F. J., Castagnini J. M.I, Pallarés N., Rabail R., Aadil Rana M., Bangar Sneha P., Bhat R., Cropotova J., Maqsood S., Regenstein J.M. (2023). *Digital transformation in the agri-food industry: recent applications and the role of the COVID-19 pandemic*. Frontiers in Sustainable Food Systems. Vol. 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2023.1217813>

Klein E. (2023). *6 cooking mistakes you're making that are bad for the environment, according to a chef*. Insider, <https://www.insider.com/kitchen-mistakes-bad-for-environment-earth-month-2023-4>

Kundamal R. (2022). *The Unsustainability of Buffet Food Waste*. Global Research and Consulting Group Insights, <https://insights.grcglobalgroup.com/the-unsustainability-of-buffet-food-waste/>

NITI Aayog (2017). *Strategy on Resource Efficiency*. EU Delegation to India

Sengupta S. (March 25, 2022). *Sustainable Gastronomy: Chefs Changing the Food Industry*. Seventeen Goals Magazin. <https://www.17goalsmagazin.de/en/sustainable-gastronomy-healthy-eating-habits/>

The Agile Manifesto Authors (2019). *Agile Manifesto*. <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>

United Nations Framework Convention on Climate Change (2023). *MAX Burgers: Creating the World's First "Climate Positive" Menu | Sweden, Norway, Denmark, Poland*, [MAX Burgers: Creating the World's First "Climate Positive" Menu | Sweden, Norway, Denmark, Poland | UNFCCC](https://www.unfccc.org/news/max-burgers-creating-the-worlds-first-climate-positive-menu)

Walker I. (January 12, 2022). *The Saga Of The Ultra-Rare McDonald's DS Game Comes To An End After 11 Long Years*. <https://kotaku.com/we-can-all-finally-learn-how-to-make-big-macs-on-ninten-1848347540>

Yetim A. (November 17, 2021). *How mentorship can shape sustainable IT*. BCS. <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/how-mentorship-can-shape-sustainable-it/>