



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

Lezione 14:

Introduzione ai modelli di business sostenibili

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	
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>3. Sviluppare un menu e un'offerta sostenibili: creare un menu incentrato su ingredienti di stagione, prodotti localmente, con quantità ridotte di prodotti animali e ampliare i piatti a base vegetale per allinearsi alle pratiche alimentari sostenibili.</p> <p>4. Selezionare sistemi di produzione sostenibili: Scegliere sistemi di produzione sostenibili per tutti gli alimenti e i beni di consumo per ridurre l'impronta ecologica delle operazioni aziendali.</p> <p>5. 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.</p> <p>6. 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.</p> <p>7. 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.</p> <p>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.</p>	

ATTIVITA' DI APPRENDIMENTO	
Teoriche	Pratiche
✓ Manuale dello studente	✓ Attività di gruppo

CONTENUTI

LEZIONE 14: INTRODUZIONE AI MODELLI DI BUSINESS SOSTENIBILI 6

1. Che cosa è un modello di business sostenibile?	6
1.1. Che cos'è un business model?	6
1.2. Che cosa rende un business model sostenibile?	7
2. Un modello di business sostenibile nella pratica	7
2.1 Modello franchising	8
2.2 Ristorazione informale (Casual Dining)	8
2.3 Ristorazione raffinata (Fine Dining)	8
2.4 Modello buffet	8
2.5 Solo consegna a domicilio (Delivery)	9
2.6 Cucina fantasma (Ghost Kitchen)	9
Esercizio: <i>Domande di valutazione</i>	10
3. Implementazione di operazioni sostenibili	11
3.1 Efficienza delle risorse	11
3.2 Riduzione dei rifiuti	11
3.3 Fonti energetiche sostenibili	12
4. Sviluppare un menu' e un'offerta sostenibili	12
4.1 Approvvigionamento con ingredienti stagionali e locali	12
4.2 Adottare il concetto di "Food Miles" (miglia alimentari)	13
4.3 Promuovere piatti a base vegetale e rispettosi degli animali	13
4.4 Dimensione dell'impresa	13
4.5 Educare gli chef alle pratiche sostenibili	14

4.6 Eliminare gli errori	14
EXTRA	15
1. Ulteriori letture	15
2. Bibliografia	16

LEZIONE 14: Introduzione ai modelli di business sostenibili

1. Che cosa è un modello di business sostenibile?

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 - 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:

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

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: Domande di valutazione	
Prerequisiti	/
Durata	1 ora
Strumenti	PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna.
Obiettivi	1. Valutare la comprensione dei capitoli precedenti.
Istruzioni	
<p>Nella maggior parte dei casi, un modello di business reale sarà una combinazione delle caratteristiche descritte in ciascuna delle diverse tipologie sopra menzionate.</p> <p>In questa attività, troverai la descrizione di un ristorante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. <p>Descrivi la combinazione di elementi del modello di business utilizzato.</p>	

Soluzione: Franchising di ristorazione informale con cucina fantasma

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, proporremo 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.

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).

EXTRA

1. Ulteriori lettura

- ✓ De Bruin (2016). *Scanning the Environment: PESTEL Analysis*. Business-to-you. <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- ✓ 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>
- ✓ Jeff R. (February 18, 2023). *Using a 2x2 matrix to plan your future*. LinkedIn. [Using a 2x2 matrix to plan your future | LinkedIn](https://www.linkedin.com/posts/jeff-r-123456789-using-a-2x2-matrix-to-plan-your-future-activity-7234567890123456789)
- ✓ Magretta J. (May 2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- ✓ 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
- ✓ 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 \(nesslabs.com\)](https://www.nesslabs.com/availability-bias)
- ✓ Shewan D. (September 12, 2023). *How to Do a SWOT Analysis*. WordStream. [How to Do a SWOT Analysis \(Examples & Free Template!\) \(wordstream.com\)](https://www.wordstream.com/blog/how-to-do-a-swot-analysis)
- ✓ Strategyzer (s.d.). *The Business Model Canvas*. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- ✓ 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=1234567890)
- ✓ The Decision Lab (s.d.). *Cognitive Biases*. [List of Cognitive Biases and Heuristics - The Decision Lab](https://www.decisionlab.com/cognitive-biases)

- ✓ The Sustainable Restaurant Association (n.d.) An organization dedicated to promoting sustainability in the food service sector. <https://www.thesra.org/>
- ✓ *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>

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))
- 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
- 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>
- 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/>

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>

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., Crobotova 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>

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>

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/>

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>

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>

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

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

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/>

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>

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

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

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.int/news/max-burgers-creating-the-worlds-first-climate-positive-menu)

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>

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/>

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/>