



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 15:

Come pianificare un modello aziendale sostenibile a lungo termine

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	5	
OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO		
<p>1. 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>2. 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>3. Esplorare e sperimentare approcci innovativi: abbracciare approcci innovativi per affrontare le sfide della sostenibilità e scoprire soluzioni creative per pratiche aziendali sostenibili.</p> <p>4. 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.</p> <p>5. 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.</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 15: COME PIANIFICARE UN MODELLO AZIENDALE SOSTENIBILE A LUNGO TERMINE	4
1. Vantaggi delle catene di distribuzione alimentare locali	4
1.1 Condurre una ricerca di mercato	4
1.2 Quali potrebbero essere queste domande?.....	4
Esercizio 1: <i>Domande di valutazione (Pratiche sostenibili e identificazione dei bisogni)</i>	7
2. Comprendere la relazione tra modello di business e strategia	8
2.1 Cosa sono gli obiettivi?.....	8
2.2 Che cos'è una strategia?	8
2.3 Modelli e strategie di business	8
2.4 Sviluppare una Proposta di valore sostenibile	9
3. Immaginare scenari futuri per business sostenibili.....	12
Esercizio 2: <i>Domande di valutazione (Valore Aggiunto e comportamento responsabile)</i>	17
EXTRA	18
1. Ulteriori letture	18
2. Bibliografia	19

LEZIONE 15: Come pianificare un modello aziendale sostenibile a lungo termine

1. Vantaggi delle catene di distribuzione alimentare locali

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.

1.1 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**.

1.2 Quali potrebbero essere queste domande?

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

- a. 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?
- b. La seconda domanda da porsi riguarda le **dimensioni del mercato**. Ci sono abbastanza consumatori intorno a te per generare un fatturato sufficiente?
- c. 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.
- d. 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.

e. 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.

f. 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**.

g. 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 il Manuale SSPICE IT!
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).

2. 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.

2.1 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).

2.2 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).

2.3 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.

2.4 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".

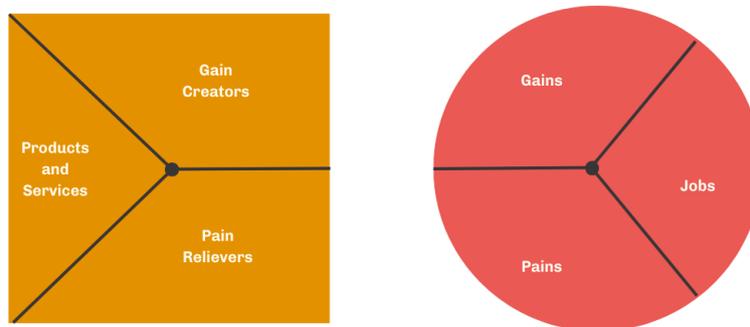


Fig. 1 – Value proposition canvas. La struttura del modello si trova al seguente link: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

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

- **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.

d
e
i
c
l
i
e

- Gustare cibi deliziosi che non scendono a compromessi con la qualità o la salute dell'ambiente.
- **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
l
v
a
l
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!](#)

3. 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 questi 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.

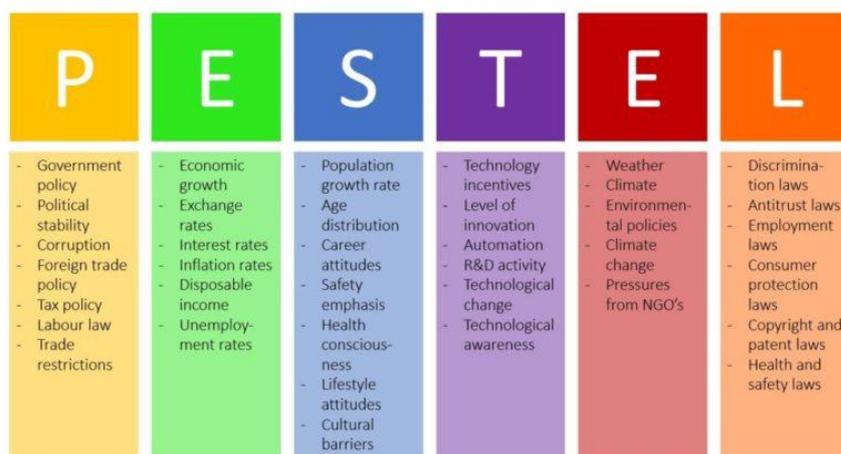


Fig. 2 – Analisi PESTEL. Fonte: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

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. 3 – 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. Ques'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.

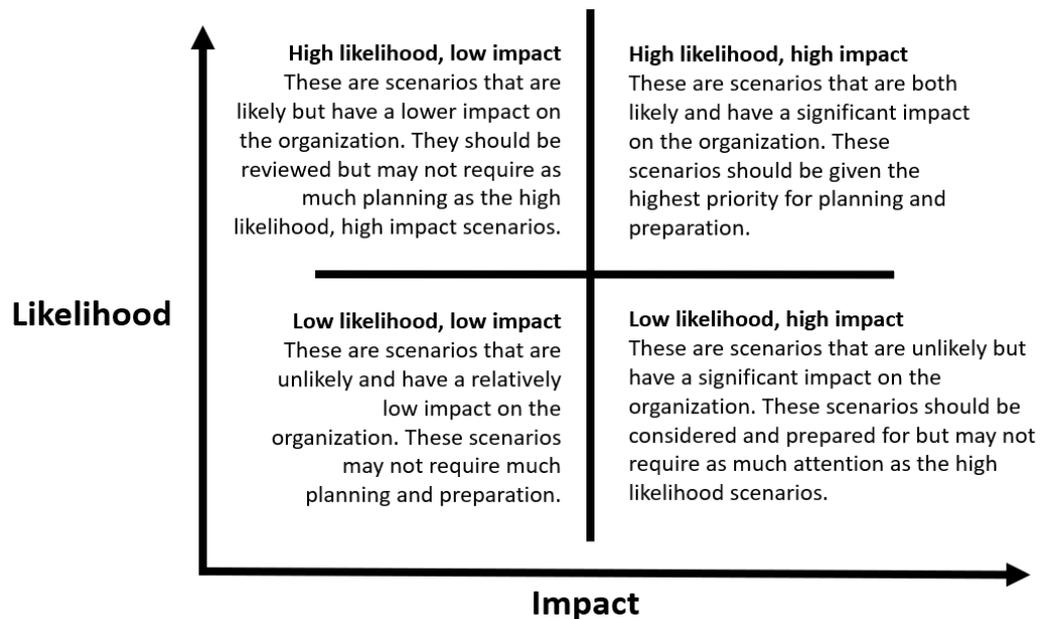


Fig. 4 – Matrice di scenario. Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/using-2x2-matrix-plan-your-future-jeff-roth/>

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 il Manuale SSPICE IT!
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).

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/ws/2013/09/12/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.org/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/>