



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 16:

La mentalità dell'imprenditore alimentare sostenibile

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

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

AREA TEMATICA	UN MODELLO DI BUSINESS SOSTENIBILE	
SOTTOAREA DI RIFERIMENTO	<i>Imprenditorialità</i>	
ORE	5	
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. 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>3. Identificare e valutare i punti di forza e di debolezza individuali e di gruppo: valutare i punti di forza individuali e di gruppo nel contribuire alle pratiche sostenibili e identificare le opportunità di miglioramento continuo in modo collaborativo ed orientato al team.</p> <p>4. 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 16: LA MENTALITÀ DELL'IMPRENDITORE ALIMENTARE SOSTENIBILE	4
1. Gestire l'innovazione e lo sviluppo di idee creative	4
1.1 Iniziare con la metodologia Lean	4
1.2 Come essere creativi con la sostenibilità.....	4
1.3 Essere costanti con il brainstorming	5
1.4 Attenzione al consumatore mediante l'innovazione	5
2. Riflettere su azioni sostenibili e comportamenti responsabili	6
2.1 Il fenomeno del greenwashing (ambientalismo di facciata)	6
2.2 Essere responsabili nei confronti delle comunità locali	7
2.3 Assunzione di responsabilità	7
3. Valutare i punti di forza individuali e di gruppo	7
3.1 Comprendere l'importanza del lavoro di squadra	7
3.2 Affrontare i punti di debolezza e abbracciare il miglioramento continuo ..	8
Esercizio: <i>Domande di valutazione (Riflessione e processo decisionale etico)</i> ..	9
EXTRA	10
1. Ulteriori letture	10
2. Bibliografia	11

LEZIONE 16: La mentalità dell'imprenditore alimentare sostenibile

1. Gestire l'innovazione e lo sviluppo di idee creative

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

1.1 Iniziare con la metodologia Lean

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

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

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

1.2 Come essere creativi con la sostenibilità

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

Ad esempio, l'esperienza degli imprenditori o delle persone impegnate in attività commerciali è un fattore determinante nella **reazione a determinati stimoli**. Un incidente in cucina può non significare nulla per un medico o un ingegnere. Tuttavia, uno **chef** può osservare la situazione da un'angolazione diversa e **far coincidere un'esigenza con una soluzione innovativa**. L'osservazione costante delle situazioni

quotidiane nei ristoranti e negli esercizi di ristorazione attraverso la lente della sostenibilità può portare a miglioramenti inaspettati e a cambiamenti innovativi.



Fig. 1 - Fonte: <https://www.pexels.com/search/catering/>

1.3 Essere costanti con il brainstorming

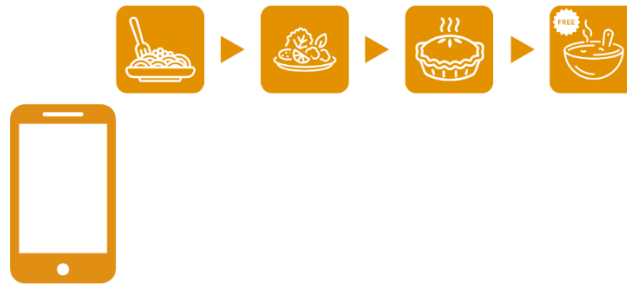
Anche il brainstorming è fondamentale per il processo del pensiero innovativo. La condivisione, le idee, le esperienze e le conoscenze degli altri possono diventare stimoli per un **nuovo approccio innovativo collettivo in relazione ad un tema**. Non scoraggiarti, tuttavia, se dalle discussioni collettive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

1.4 Attenzione al consumatore mediante l'innovazione

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

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

Inoltre, le aziende possono **sfruttare le scienze comportamentali** per rendere i cambiamenti più interessanti. Per esempio, i ristoranti possono intrecciare programmi di fidelizzazione dei clienti con scelte alimentari sostenibili, come, ad esempio, "Compra tre pasti a basso impatto ambientale e ricevi il quarto gratis!".



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

2. Riflettere su azioni sostenibili e comportamenti responsabili

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

2.1 Il fenomeno del greenwashing (ambientalismo di facciata)

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

Un modo per difendersi dal greenwashing è **l'uso delle certificazioni**. Queste certificazioni costituiscono la **prova dell'impegno di un'azienda** nell'implementazione di pratiche green attraverso la **convalida di una terza parte**. I requisiti delle

certificazioni green sono anche un ottimo punto di riferimento per piccoli aggiustamenti nelle pratiche green e non solo (Zujewski, 2022).

2.2 Essere responsabili nei confronti delle comunità locali

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

2.3 Assunzione di responsabilità

Nel complesso, i dipendenti ed i titolari di aziende del settore della ristorazione e del catering dovrebbero assumersi la responsabilità del proprio **comportamento individuale e di quello collettivo nelle proprie organizzazioni**. È più facile essere responsabili durante un **evento o in cucina**, poiché si tratta di uno spazio e di un'area di responsabilità definiti. Tuttavia, è anche facile dimenticare le responsabilità legate alla sostenibilità, poiché la portata è globale e gli effetti non sono immediati. Di conseguenza, spesso dimentichiamo in che modo le **nostre azioni a livello locale possano avere un effetto globale**.

3. Valutare i punti di forza individuali e di gruppo

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

3.1 Comprendere l'importanza del lavoro di squadra

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

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

3.2 Affrontare i punti di debolezza e abbracciare il miglioramento continuo

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

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

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

Prerequisiti	Aver letto il Manuale SSPICE IT!
Durata	1,5 ore
Strumenti	PC, Smartphone, connessione internet, carta e penna.
Obiettivi	Valutare la comprensione dei capitoli precedenti.

Istruzioni

Linee guida:

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

Domande:

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

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-examples-free-template/)
- ✓ 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., Bouzemrak 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/>