Università Ca'Foscari Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea Magistrale

SUSTAINABLE BUSINESS MODEL INNOVATION E RELAZIONE CON LA PERFORMANCE D'IMPRESA – ANALISI NEL SETTORE RISTORATIVO ITALIANO

Relatore

Prof. Francesco Rullani

Laureando

Nicolò Sardi

Matricola: 858001

Anno Accademico

2019/2020

L'unica costante della vita è il cambiamento.
(Buddha)

Ringraziamenti

Ringrazio la mia famiglia per avermi sempre supportato in questo lungo percorso scolastico che sta giungendo alla fine, soprattutto per merito loro.

Ringrazio il Professore Francesco Rullani per la sua grande disponibilità, competenza e simpatia che ha dimostrato seguendomi con attenzione durante tutto il periodo di redazione della tesi.

Ringrazio i miei amici con i quali ho trascorso questi anni di università e con i quali è stato possibile affrontare anche i momenti di studio più difficili e in particolare Federico con cui, nei periodi di studio intenso, ho passato più tempo che con i miei.

Infine, ringrazio i soggetti intervistati, Luigi Cassago, Matteo Bisol e Marco Beretta, per la loro grande disponibilità e cortesia. Gli auguro inoltre di superare questo periodo difficile e continuare con successo la loro attività.

INDICE

INTRODUZIONE VI

CAPITOLO I – ANALISI TEORICA 1

1.1 BUSINESS MODEL 1

1.1.1 Storia del Business model 2

1.1.2 Principali definizioni del business model 3

1.1.3 Business model - creazione di valore e rapporto con la strategia 5

1.2 BUSINESS MODEL INNOVATION 7

1.3 SUSTAINABLE BUSINESS MODEL 12

1.4 SUSTAINABLE BUSINESS MODEL INNOVATION 19

1.5 SUSTAINABLE BUSINESS MODEL INNOVATION NELLE SME 24

1.6 DOMANDA DI RICERCA 27

CAPITOLO II – ANALISI DEL SETTORE RISTORATIVO ITALIANO 28

2.1 PANORAMICA DEL SETTORE RISTORATIVO ITALIANO – 2019 28

2.1.0 Introduzione 28

2.1.1 Descrizione del settore ristorativo italiano 29

2.2 RISTORAZIONE E SOSTENIBILITÀ 39

2.3 SCENARIO PRESENTE E PROSPETTIVE FUTURE – L'EPIDEMIA CORONAVIRUS 47

2.3.1 Impatto del virus Covid-19 sull'economia italiana e mondiale 48

2.3.2 Impatto del virus Covid-19 sul settore ristorativo 49

2.3.3 Nuovi modelli di business e impatto sostenibile 57

2.4 CASI STUDIO BUSINESS MODEL SOSTENIBILI 60

2.4.1 Caso studio Ristorante Tre Cristi – Milano 60

2.4.2 Caso studio Ristorante Ratanà – Milano 62

2.4.3 Caso studio Ristorante Relae - Copenaghen 64

CAPITOLO III – METODOLOGIA DI RICERCA UTILIZZATA 66

3.1 OBIETTIVI INIZIALI DELL'INDAGINE 68

3.2 METODOLOGIA DI RICERCA UTILIZZATA 69

3.3 ELABORAZIONE DELL'INTERVISTA 73

3.4 CRITERI E MODALITÀ DI SELEZIONE DELLE IMPRESE 76

3.5 MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELL'INTERVISTA 78
3.6 STORIA DELLE IMPRESE INTERVISTATE 79
3.6.1 PROFILO RISTORANTE: Biofficina - Milano 80
3.6.2 PROFILO RISTORANTE: Ecooking – Milano 81
3.6.3 PROFILO RISTORANTE: Venissa – Venezia 82
3.7 PRINCIPALI RISCONTRI OTTENUTI SULLE STRATEGIE SOSTENIBILI 84
3.7.1 STRATEGIE SOSTENIBILI: Biofficina – Milano 84
3.7.2 STRATEGIE SOSTENIBILI: Ecooking – Milano 86
3.7.3 STRATEGIE SOSTENIBILI: Venissa – Venezia 87
3.8 METODO ADOTTATO PER LA VALUTAZIONE E L'INTERPRETAZIONE DEI DATI 89

CAPITOLO IV – DISCUSSIONE DEI RISULTATI OTTENUTI DALL'ANALISI EMPIRICA 90

4.1 NOZIONI TEORICHE E PRATICHE A CONFRONTO 90
4.2 RIFLESSIONI SULLA BASE DELLE NOZIONI EMERSE 96
4.3 SITUAZIONE ATTUALE – COVID-19: OPINIONI DEGLI INTERVISTATI..... 105
4.4 PROSPETTIVE FUTURE DELLA SUSTAINABLE BUSINESS MODEL INNOVATION ... 110

CONCLUSIONI 113

BIBLIOGRAFIA 119

APPENDICE 126

INTRODUZIONE

La ristorazione è sicuramente tra i settori più importanti a livello nazionale, non solo dal punto di vista dell'ingente indotto economico che crea ogni anno, ma anche per l'immensa cultura racchiusa nelle ricette culinarie italiane, che si tramanda e si evolve con il passare delle generazioni.

Oggi più che mai questo storico settore si trova davanti ad un enorme sfida: la pandemia Covid-19. Questa crisi non ha precedenti nella storia della ristorazione e sta mettendo fortemente alla prova un tessuto produttivo composto principalmente da imprese di piccole dimensioni. Esse non possedendo i capitali delle grandi industrie si trovano in un momento di grande difficoltà. Queste imprese rappresentano un comparto di fondamentale importanza strategica per l'economia italiana, risulta quindi molto importante la loro tutela per evitare un danno enorme dal punto di vista economico, sociale e culturale all'intera penisola.

Tornando alle risorse limitate a disposizione di queste realtà, ci si chiede come sia possibile per le stesse trovare soluzioni efficaci per arginare le perdite e continuare l'attività, o in situazioni normali per crescere e restare sempre competitive.

L'intento di questo elaborato è questo: indagare a fondo il tema della sustainable business model innovation come strumento innovatore in grado di permettere alle imprese ristorative di produrre valore economico, sociale e ambientale mentre sviluppano una resilienza che le renda in grado di affrontare con successo le sfide ambientali[1] a cui vengono sottoposte.

Lo studio di questa tema risulta molto significativo in ragione del fatto che l'innovazione sostenibile del business model rappresenta uno strumento utilizzabile anche da imprese

[1] Con sfide ambientali si intendono tutti gli eventi non sottoposti al controllo diretto dell'impresa con i quali essa si scontra. Queste sfide possono per esempio riguardare cambiamenti politici, legislativi e naturali. Un'impresa resiliente sviluppa una flessibilità tale da riuscire a adattarsi con successo a questi eventi, riuscendo a trasformare le minacce in opportunità.

caratterizzate da una dimensione ridotta, dotate quindi di poche risorse per intraprendere con successo delle innovazioni di prodotto.

Queste piccole realtà, attraverso una revisione del loro processo organizzativo e produttivo, utilizzano la sostenibilità come driver per innovarsi. Esse attraverso la sustainable business model innovation potrebbero essere in grado di migliorare la propria organizzazione non solo sotto il profilo economico, ma anche dal punto di vista ambientale e sociale.

Attraverso un'analisi della letteratura in merito, è stato possibile riscontrare che molti studiosi associano la sustainable business model innovation ad un aumento delle performance economiche, non è chiara, però, la relazione tra i due elementi.

Per cercare di colmare questo gap presente nella letteratura è stata dunque elaborata la seguente domanda di ricerca, a cui si cercherà di darà una risposta in questa tesi: "*Quali sono gli elementi che caratterizzano la relazione tra sustainable business model innovation e performance d'impresa*?".

Il fine di questa domanda è quello di capire se effettivamente la sustainable business model innovation influenzi positivamente la performance economica di un'impresa, quest'ultima risulta essere il principale motivo che spinge un'organizzazione a operare delle determinate scelte piuttosto che altre. Un'organizzazione, infatti, si fonda prima di tutto su una sostenibilità economica la quale poi permette di aggiungere un'attenzione particolare agli aspetti ambientali e sociali. Senza la prima gli altri aspetti non riescono ad essere sviluppati con successo.

Questo tema viene affrontato suddividendo la ricerca in quattro capitoli principali:

- Nel capitolo I si effettua una review della letteratura per comprendere a fondo il tema della sustainable business model innovation. Nel primo paragrafo si analizza il concetto di business model, fattispecie utile per comprendere le successive declinazioni maggiormente specifiche. Oltre a ciò nel corso di questa analisi si

pone particolare attenzione al tema della creazione di valore e il rapporto tra strategia e business model, evidenziando le potenzialità dello stesso per quanto riguarda il miglioramento delle performance aziendali.

Nel secondo paragrafo l'attenzione si sposta al tema della business model innovation. Molti studiosi ritengono questo strumento molto utile per migliorare le performance aziendali, esso si sostanzia nella trasformazione di un'organizzazione da una condizione esistente ad uno stato futuro, coerentemente ad un target strategico ideale. La definizione utilizzata in questo testo è quella di Foss & Saebi, ovvero la business model innovation riguarda: "*Modifiche progettate, innovative e non banali agli elementi chiave del modello di business di un'impresa e/o all'architettura che collega questi elementi*".

Utilizzando i concetti descritti in precedenza nel terzo paragrafo viene introdotto il tema della sostenibilità all'interno di un business model. Per questa analisi la definizione di sustainable business model utilizzata è la seguente: "*Un modello di business che integra all'interno delle sue componenti fondamentali (value proposition, creation, capture) la logica sostenibile, e che aggiunge a queste componenti la fattispecie del valore distrutto*".

A detta di alcuni studiosi il sustainable business model non è utile solamente a rendere le imprese più responsabili dal punto di vista ambientale e sociale, ma può essere utilizzato come fonte per ottenere un vantaggio competitivo.

Il sustainable business model introduce la fattispecie della sustainable business model innovation. La differenza tra i due concetti è molto sottile, il primo si riferisce a un'impresa in cui è presente una logica di sostenibilità all'interno del proprio business model, mentre il secondo riguarda il processo con cui l'impresa innova il proprio business model attuale attraverso lo strumento della sostenibilità.

La definizione qui utilizzata per la sustainable business model innovation è quella descritta da Geissdoerfer et al. (2018): "*La sustainable business model innovation*

riguarda lo sviluppo e l'implementazione di un sustainable business model all'interno di un'impresa […]".

La sustainable business model innovation viene poi analizzata restringendo il campo di studio alle piccole e medie imprese: molti studiosi sostengono che l'innovazione del business model sia uno strumento importante per le piccole imprese, le quali avendo a disposizione risorse limitate si affidano alla sustainable business model innovation per migliorare le proprie performance.

L'analisi della letteratura sopra riportata ha permesso dunque di elaborare la seguente domanda di ricerca: "*Quali sono gli elementi che caratterizzano la relazione tra sustainable business model innovation e performance d'impresa*?".

A questa domanda si cercherà di dare una risposta attraverso uno studio empirico contenuto nel capitolo IV.

- Nel secondo capitolo il focus si sposta sull'analisi del settore ristorativo. Inizialmente si procede ad una descrizione dello stesso riportando i dati principali che lo caratterizzano. Lo scopo di ciò è comprendere il settore in cui operano le imprese oggetto di studio.

  Nella seconda parte di questo capitolo si analizza invece il tema della sostenibilità all'interno del settore ristorativo, per comprendere come quest'ultima sia applicata nel concreto all'interno di queste attività. È stato quindi selezionato il "*Manifesto della ristorazione sostenibile*" come documento di riferimento: esso è un decalogo anti-spreco in cui vengono indicati dei punti importanti che ogni ristorante dovrebbe rispettare per essere veramente sostenibile, come ad esempio la gestione degli sprechi e l'attenzione alle fonti di approvvigionamento.

  Nella terza parte è stato ritenuto necessario lo svolgimento di un approfondimento sul tema Covid-19, per capire l'impatto del virus sul settore ristorativo e le iniziative sostenibili intraprese per tentare di uscire dalla crisi ad esso collegata.

Infine, nell'ultima parte viene effettuato uno studio di tre casi desk particolarmente rilevanti, utili per comprendere al meglio l'introduzione della sostenibilità all'interno di diversi tipi di ristoranti.

- Nel terzo capitolo c'è l'esposizione della metodologia di ricerca utilizzata per l'analisi empirica, riportata nel quarto capitolo, che consiste in un multiple case study.

  Per capire come utilizzare questo strumento è stata fatta una revisione della letteratura in merito, in particolare è stata utilizzata la ricerca condotta dall'illustre studiosa Eisenhardt nel 1989 nella quale si espongono gli step che permettono di costruire teoria attraverso l'utilizzo del case study.

  Sono stati poi indicati i criteri seguiti per la redazione del questionario e le modalità di svolgimento delle interviste. Infine, è stata riportata la storia delle imprese intervistate e le principali strategie sostenibili da esse utilizzate.

- Nel quarto e ultimo capitolo c'è la discussione dei risultati ottenuti dall'analisi empirica sulla base delle nozioni apprese nei primi due capitoli teorici e ciò che invece è stato riscontrato tramite le interviste svolte ai ristoratori.

  Nell'elaborazione di questo confronto la logica seguita è la seguente: in primo luogo vengono contrapposti i punti più importanti affrontati dalla teoria e le evidenze pratiche riscontrate dalle testimonianze sul campo; da questa analisi è stato fatto emergere un punto di vista, il quale viene poi discusso attraverso l'esposizione di argomenti a favore e contrari.

  Dal confronto teorico-empirico è emerso che il rapporto tra sostenibilità e performance viene influenzato principalmente da tre fattori:

- Grandezza delle imprese (Size)
- Contesto competitivo (Competition)
- Valori d’impresa (Values)

Nella parte finale di questo capitolo viene effettuata una riflessione sulle prospettive future di evoluzione del settore ristorativo, ponendo particolare enfasi sul futuro prossimo, il quale sarà probabilmente contraddistinto da una profonda crisi conseguentemente all’epidemia Covid-19. Lo scopo di tutto ciò è per capire quali dinamiche evolutive potrebbero verificarsi e quale ruolo la sostenibilità potrebbe avere in questo contesto.

CAPITOLO I – Analisi teorica

1.1 Business model

Per comprendere al meglio l'introduzione della sostenibilità all'interno di un contesto aziendale, e più nello specifico in una PMI (piccola-media impresa) che lavora nel settore ristorativo, è necessario indagare a fondo sul tema riguardante il business model.

Per fare ciò in questo capitolo si cercherà dapprima di definire in generale il concetto di business model, necessario per capire la fattispecie generica, in seguito si andrà a studiare il processo riguardante la business model innovation, l'introduzione della sostenibilità all'interno del business model e infine la sustainable business model innovation con specifica attenzione alla sua applicazione nelle SME (Small and medium-sized enterprises).

Quest'analisi si concentra sul capire come la sostenibilità viene inserita all'interno di un contesto aziendale, come viene gestita, quale impatto ha sul processo di innovazione del business model e che valore crea l'adozione di una prospettiva sostenibile in un business model confrontato con un business model similare di tipo tradizionale.

In seguito, si farà una panoramica dei concetti fondamentali descritti in letteratura. Questa parte teorica sarà di fondamentale importanza nell'introduzione al secondo capitolo, in cui ci si concentrerà più specificamente sullo studio del settore ristorativo.

Nei paragrafi successivi si farà dapprima una breve panoramica della storia del business model, in seguito si cercherà di raccogliere e analizzare le più importanti definizioni dello stesso indicate dagli studiosi, infine si procederà all'analisi delle caratteristiche più rilevanti dello stesso, cercando di capire l'ambito di applicazione, la sua utilità pratica e come questo concetto possa contribuire ad un migliore assetto aziendale nonché all'aumento delle performance.

1.1.1 Storia del Business model

Grazie all'introduzione di internet nei processi aziendali si è assistito negli anni 90' ad un forte boom economico, in questo contesto il concetto di business model ha iniziato ad affermarsi, da allora esso ha ricevuto sempre maggiore considerazione e molte ricerche sono state condotte a riguardo, soprattutto negli ultimi anni (Zott, Amit, & Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research, 2011).

Nella letteratura relativa al business model è possibile distinguere tre filoni principali che si sono susseguiti nel tempo:

- Inizialmente il business model fu impiegato con strumento per valutare le imprese, in particolare per capire e classificare i value drivers dei business model nel settore e-commerce (AMIT & ZOTT, 2001), oltre che per comunicare idee di business molto articolate a potenziali investitori, con una formula che fosse comprensibile facilmente e in poco tempo (Zott, Amit, & Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research, 2011).

- Successivamente il business model venne riconosciuto come importante strumento che contribuiva a migliorare la performance aziendale. Si notò che alcuni modelli di business riuscivano a garantire delle prestazioni migliori rispetto ad altri (Zott & Amit, Business Model Design: An Activity System Perspective, 2010). Per questo motivo i business model che avevano successo venivano poi presi ad esempio e imitati dalle altre imprese (Teece, Business Models, Business Strategy and Innovation, 2010).

- Oggi il business model viene visto come un potenziale strumento per l'innovazione (Zott, Amit, & Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research, 2011). Da qui nasce il tema della business model innovation che sarà trattato in seguito.

1.1.2 Principali definizioni del business model

In letteratura non è presente una definizione univoca di business model, questo non permette una chiara comprensione di questo tema. Per questo motivo risulta utile cercare di identificare le definizioni maggiormente significative e capire quali elementi fondamentali permettano di definire questo concetto.

Per iniziare questo studio è necessario circoscrivere la fattispecie del business model, identificando i concetti e gli ambiti di applicazione che non lo riguardano:

- Il business model non comprende la descrizione di un meccanismo lineare di creazione del valore dai fornitori di un'azienda ai suoi clienti. L'utilizzo di un business model prevede che il processo di creazione del valore sia complesso e riguarda l'interconnessione di molte relazioni e attività tra diversi soggetti (Zott, Amit, & Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research, 2011);

- Il business model non è sinonimo di product market strategy, non riguarda il posizionamento di un'azienda nel mercato dei prodotti in base ad una strategia di differenziazione, di leadership di costo, o corporate strategy, non si occupa della descrizione delle aree di business in cui l'impresa vuole operare (Zott, Amit, & Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research, 2011);

- Il concetto di business model non può essere confinato alle questioni riguardanti l'organizzazione interna di un'azienda e il suo activity system (Zott, Amit, & Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research, 2011).

Anche se vengono utilizzati termini diversi nelle definizioni relative al modello di business, la letteratura converge nell'identificare le componenti essenziali che lo costituiscono:

- VALUE PROPOSITION: identifica quale valore l'impresa propone ai propri consumatori attuali e futuri.
- VALUE CREATION: riguarda la creazione di valore percepito[2] e come l'impresa è organizzata per produrre questo valore.
- VALUE CAPTURE: descrive come l'impresa trattiene il valore finanziario per sé stessa.

Tra le molte definizioni proposte dalla letteratura una delle più citate e utilizzate nel lavoro di diversi studiosi è quella di Teece (2010, p.179), definizione che sarà presa come riferimento anche in questo testo:

"*A business model describes the design or architecture of the value creation, delivery and capture mechanisms employed. The essence of a business model is that it crystallizes customer needs and ability to pay, defines the manner by which the business enterprise responds to and delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit through the proper design and operation of the various elements of the value chain*." (Teece, Business Models, Business Strategy and Innovation, 2010)

Una parte cruciale nella definizione di Teece è rappresentata dalla nozione di architettura: essa non rappresenta una semplice lista dei meccanismi che un'impresa adotta per la value creation, delivery e capture e le attività che permettono l'attivazione di questi meccanismi (Santos, Spector, & Van der Heyden, 2009). L'architettura riguarda la relazione funzionale tra questi meccanismi e le attività sottostanti.

[2] Il valore per il consumatore è generalmente definito come la differenza tra i costi sostenuti e i benefici ricevuti dallo stesso. Questo valore può essere diviso in "valore d'uso" e "valore di scambio". Il valore d'uso si riferisce alle specifiche qualità del prodotto percepite dai consumatori in relazione ai loro bisogni, mentre il valore di scambio si riferisce al prezzo pagato dal consumatore. Mentre il valore d'uso è tipicamente soggettivo e dipende dalla percezione e dalla disponibilità del consumatore, il valore di scambio è oggettivo e si sostanzia nel valore totale monetario che l'impresa riceve dai proprio consumatori (Najmaei, 2015). Il valore d'uso riguarda il processo di value creation, mentre il valore di scambio riguarda il processo di value capture.

Il business model può essere definito un “sistema complesso” (Simon, 1962), con “complessità” ci si riferisce a un numero di componenti che “*interagiscono in modo non semplice*” (Simon, 1962), spesso prendendo la forma di un sistema composto da sottosistemi interdipendenti o complementari.

Il business model può essere visto come sistema principale composto da sottosistemi che a loro volta sono composti da cluster di attività. In questa descrizione i subsistemi sono di solito contraddistinti da un elevato livello di interdipendenza per quanto riguarda le proprie attività, mentre il livello di interdipendenza tra sistemi diversi può variare (Foss & Saebi, 2016).

È facile notare come Teece nella descrizione dei tratti fondamentali di un business model si concentra esclusivamente sulla dimensione finanziaria per quanto riguarda la creazione di valore da parte di un’impresa. Questo approccio non tiene conto delle complessità che le imprese affrontano quando decidono di integrare una logica sostenibile all’interno del proprio business model (Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation, 2016). Nei paragrafi successivi questa definizione verrà integrata per aggiungere questo aspetto.

1.1.3 Business model - creazione di valore e rapporto con la strategia

Dopo aver compreso in linea generale il significato di business model ci si interrogherà, al fine di questa analisi, sulla concreta applicazione del business model in ambito aziendale per capire come esso contribuisca ad aiutare l’impresa nel raggiungimento dei propri obiettivi.

Come afferma Magretta (2002) il business model è uno strumento di management strutturato, fondamentale per raggiungere il successo, successo che può riguardare per esempio l’ottenimento di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti oppure una maggiore creazione/appropriazione di valore (Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Gottel, 2016).

Come riporta la ricerca condotta da IBM (2007): i risultati di alcune analisi rilevano che le aziende in grado di ottenere dei successi dal punto di vista finanziario attribuiscono circa il doppio di importanza alla creazione e gestione di business model rispetto alle compagnie che non riescono a raggiungere il successo finanziario sperato.

Molto significativa, per comprendere l'implementazione del business model, è l'analisi della sua relazione con la pianificazione strategica[3]: esso rappresenta un mezzo per l'implementazione coerente di una strategia (Dahan, Doh, Oetzel, & Yaziji, 2010); inoltre, attraverso il suo utilizzo è possibile analizzare la struttura competitiva e possono essere attuate decisioni che riguardano l'innovazione strategica (Hamel, 2000).

Infine, il business model permette di connettere la pianificazione futura, ovvero le scelte strategiche dell'azienda, con l'implementazione operativa o gestione corrente (process management) (Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Gottel, 2016).

La differenza tra la pianificazione strategica e l'implementazione di un business model risiede nel fatto che il primo processo è più specifico del secondo, per questo motivo è necessario affiancare un'analisi strategica del contesto competitivo al business model design (Harreld, O'Reilly III, & Tushman, 2006). Facendo questo è possibile ridurre l'imitazione da parte dei competitors del proprio assetto di business e proteggere dunque il vantaggio competitivo da nuovi design di business model che vengono sviluppati (Teece, Business Models, Business Strategy and Innovation, 2010).

Il business model è uno strumento utilizzato nei mercati in cui è influente la scelta del consumatore, dove sono presenti costi di transazione, in cui c'è eterogeneità tra i consumatori e i produttori, e dove vi è competizione. In questo contesto competitivo le

[3] Una strategia può essere definita come: "un insieme coerente di analisi, concetti, politiche, argomenti e azioni che rispondono a una sfida posta in gioco" (Teece, Business models and dynamic capabilities, 2018). Il business model e la strategia si influenzano reciprocamente e le decisioni in un campo hanno influenza diretta nell'altro. In caso di conflitto tra i due sta ai managers decidere se cambiare assetto strategico o ripensare il business model aziendale (Teece, Business models and dynamic capabilities, 2018)

aziende a scopo di lucro cercano continuamente di soddisfare i variegati bisogni dei consumatori attraverso un costante processo di innovazione e presentazione di nuove value proposition (Teece, Business Models, Business Strategy and Innovation, 2010).

Il business model serve per la corretta implementazione delle innovazioni tecnologiche e in molti casi esso stesso rappresenta una forma di innovazione: spesso la business model innovation è più importante della mera innovazione di prodotto, la quale senza un'adeguata organizzazione aziendale a supporto dell'idea, si rivela avere scarsa utilità e con probabilità di fallimento molto elevate.

I business model devono per questo motivo essere in grado di cambiare nel tempo seguendo le mutazioni dei mercati, della tecnologia, delle strutture legali (Teece, Business Models, Business Strategy and Innovation, 2010) per riuscire continuamente ad adattarsi al contesto ambientale e a raggiungere correttamente gli obiettivi aziendali.

1.2 Business Model Innovation

Dopo aver approfondito gli aspetti essenziali relativi al model di business si affronterà in seguito il tema della business model innovation. Capire questo argomento è di fondamentale importanza per introdurre, nei paragrafi successivi, il tema della sostenibilità prima e della sustainable innovation poi.

Per rimanere sempre competitivi e per aumentare la propria profittabilità le aziende cercano continuamente di migliorare la propria offerta attraverso l'innovazione. L'innovazione non riguarda solo lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi ma può riguardare la creazione di un nuovo business model o la modifica di quello esistente (MARTINS, RINDOVA, & GREENBAUM, 2015).

La business model innovation riguarda la trasformazione di un'organizzazione da una condizione esistente a uno stato futuro, coerentemente a un target strategico ideale (Roome & Louche, 2016). Il cambiamento riguarda il "modo" in cui un'azienda opera

piuttosto che “cosa” produce (Zott, Amit, & Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research, 2011). Attraverso la business model innovation è possibile creare nuovi sistemi (Bocken, Short, & Evans, 2014).

Le imprese investono molto tempo e risorse per sviluppare idee innovative che permettano loro di poter aumentare i profitti, mantenere o incrementare la propria quota di mercato, sconfiggere o contrastare attuali o potenziali concorrenti e così via. Queste innovazioni oltre a essere molto costose hanno un grado di aleatorietà elevato che fa di conseguenza aumentare il rischio di questi investimenti (Amit & Zott, 2015). Malgrado ciò la maggior parte delle imprese esistente, e soprattutto le imprese di grandi dimensioni, dedicano molta attenzione alla tematica dell’innovazione e la considerano come fondamentale per lo sviluppo della loro realtà imprenditoriale.

La business model innovation rappresenta, a detta di molti studiosi, una chiave per raggiungere il successo (Zott, Amit, & Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research, 2011).

Una ricerca globale condotta nel 2015 dalla Economist Intellingence Unit (EIU), su un campione di circa 400 senior manager, ha rivelato che la maggioranza degli stessi preferiva un’innovazione relativa al business model piuttosto che un’innovazione di prodotto o servizio al fine di raggiungere un miglior vantaggio competitivo.

Molto interessante è la seguente dichiarazione, sempre da parte della EIU: “*Il messaggio generale è chiaro: come le imprese fanno business sarà sempre più importante, o ugualmente importante, rispetto a quello che fanno (nel loro business n.d.r.)*” (Unit, 2005).

Della stessa opinione risulta uno studio condotto da IBM, in cui oltre 750 aziende e leader del pubblico settore sono stati intervistati in merito al tema dell’innovazione. La ricerca ha rivelato che la pressione competitiva ha spinto la business model innovation molto in alto nella lista di priorità dei CEOs, rispetto anche a quello che loro stessi si aspettavano.

Lo stesso studio ha evidenziato che le imprese che negli ultimi cinque anni hanno dedicato molta importanza alla business model innovation (circa il doppio rispetto alle altre aziende) ora beneficiano di una crescita dei margini molto maggiore rispetto ai propri competitors. Al contrario le aziende che si sono concentrate soprattutto nell'innovazione di prodotto o di processo non sono riuscite a raggiungere i risultati sperati (Pohle & Chapman, 2006).

Di seguito si illustreranno le principali ragioni descritte da Amit & Zott (2015) che rendono importante il tema della business model innovation:

- Essa rappresenta una fonte spesso sottoutilizzata per sviluppare valore futuro.

- I concorrenti potrebbero avere maggiori difficoltà nell'imitare o replicare un nuovo modello di business per intero, mentre è più agevole riprodurre singole innovazioni di prodotto o processo. L'innovazione al livello di business model può portare infatti a sviluppare un vantaggio di performance sostenibile nel tempo.
- Visto che la business model innovation può essere utilizzata come potente strumento per raggiungere un vantaggio competitivo, i managers devono prendere in considerazione la possibilità che i concorrenti adottino azioni in questo senso.

- Le minacce competitive provengono spesso al di fuori dei confini dell'industria tradizionale, di solito da nuovi entranti o aziende esistenti che riescono con successo ad innovare il proprio business model, provocando di cambiamenti radicali nel modo in cui l'industria opera e di conseguenza spazzando via tutte le imprese che non riescono ad adeguarsi a questa evoluzione settoriale.

La business model innovation può portare alla creazione di un nuovo mercato (anche detto oceano blu) o permettere all'azienda di creare e sfruttare nuove opportunità che si presentano nei mercati esistenti (Amit & Zott, 2015). L'evidenza empirica dimostra infatti che i nuovi business model sono spesso la causa, e non la conseguenza, del cambiamento in un settore (MARTINS, RINDOVA, & GREENBAUM, 2015).

È evidente l'importanza dello studio della business model innovation al fine di comprendere correttamente la sustainable business model innovation, per questo motivo in seguito si cercherà di dare una definizione a questo processo e si studieranno i tratti principali contenuti nella letteratura.

La ricerca sulla business model innovation è compresa nella tematica generale relativa al business model, di cui si è parlato in precedenza, e alcuni autori assumono che essa sia una parte implicita della sua concettualizzazione (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018).

La capacità di un'impresa di innovare frequentemente e con successo il proprio business model può migliorare la sua resilienza nei confronti dei cambiamenti ambientali, e può essere una fonte di vantaggio competitivo sostenibile nel tempo (Mitchell & Coles, 2003).

Come riportato da Foss & Saebi (2016) in merito alla tesi supportata da Zott & Amit (2007): la business model innovation influenza positivamente la performance delle nuove imprese anche in contesti ambientali variabili.

La definizione di business model innovation che si utilizzerà è quella adottata da Foss & Saebi (2016): essa riguarda "*Modifiche progettate, innovative e non banali agli elementi chiave del modello di business di un'impresa e / o all'architettura che collega questi elementi*".

Questa definizione spegne molti dibattiti emersi in letteratura per quanto riguarda la definizione di "quanto" cambiamento sia necessario per qualificare la business model innovation. Infatti, essa si riferisce a cambiamenti negli elementi chiave di un business model, ovvero modifiche alla sostanza dell'attività aziendale e non modifiche generiche, che non influiscono sostanzialmente sul processo di creazione e appropriazione di valore, nonché sull'aumento della performance competitiva dell'impresa.

Riguardo alla tema della dimensionalizzazione della business model innovation, intesa come la quantità di novità necessaria per qualificare la fattispecie innovativa come BMI, è possibile distinguere quattro tipi di BMI:

- Evolutionary BMI: in cui si sviluppa un "*processo di ritocchi comportato da cambiamenti emergenti e volontari*" (Demil & Lecocq, 2010) in singole componenti del business model. Questi ritocchi spesso si verificano naturalmente nel tempo (Foss & Saebi, 2016).

- Adaptive BMI: implica dei cambiamenti all'intero business model. Innovazioni nuove per l'azienda ma non necessariamente per l'industria (Foss & Saebi, 2016)

I due casi precedenti riguardano l'adattamento da parte di un'azienda della sua architettura in risposta ai cambiamenti che avvengono nell'ambiente esterno, come per esempio per far fronte alla crescente competizione in un settore da parte di un nuovo modello di business introdotto in un'industria (Teece, Business Models, Business Strategy and Innovation, 2010).

- Focused BMI: l'impresa innova una sola area del suo business model e crea un nuovo mercato pur mantenendo intatti i suoi meccanismi di value proposition, delivery e capture. L'innovazione in questo caso è limitata a cambiamenti modulari nel business model aziendale (Foss & Saebi, 2016).

- Complex BMI: i cambiamenti riguardano l'intero business model (Foss & Saebi, 2016), provocando una profonda rivoluzione aziendale che può cambiare totalmente l'ambito in cui opera l'impresa.

Questi ultimi due casi riguardano cambiamenti proattivi messi in atto dal management, non in risposta a mutamenti ambientali ma allo scopo di distruggere la logica esistente del mercato, apportando innovazioni che sono definite nuove per l'industria (Foss & Saebi, 2016).

1.3 Sustainable Business Model

Come descritto nel paragrafo precedente è possibile osservare come l'innovazione del modello di business sembri essere un fattore fondamentale per migliorare le performance di un'impresa. Risulta però importante chiedersi dove questa innovazione debba essere indirizzata perché sia efficace e porti i risultati desiderati.

Sicuramente uno dei driver innovativi più importanti al momento è rappresentato dal tema della sostenibilità. Su questo paragrafo ci si concentrerà sull'analisi del sustainable business model, identificando le caratteristiche che lo contraddistinguono. Successivamente, negli ultimi due paragrafi, verrà trattato il tema della sustainable business model innovation e verrà fatta una panoramica relativa all'innovazione nelle piccole e medie imprese.

Inizialmente si cercherà di dare una definizione al concetto di sustainable business model, in seguito si proverà a capire come mai un'impresa dovrebbe avere l'interesse di utilizzarlo e infine si effettuerà uno studio per comprendere il legame tra sostenibilità e performance.

Come per i concetti descritti in precedenza anche per il sustainable business model non esiste una definizione univocamente accettata in letteratura, è utile quindi analizzare i principali pensieri degli studiosi al fine di estrapolare una definizione utilizzabile nel proseguo di questa analisi.

I tratti comuni del sustainable business model che coinvolgono molti elaborati sono:

- Il sustainable business model modifica alcune caratteristiche e obiettivi relativi al tradizionale business model.

- Vengono incorporati principi, concetti o obiettivi all'interno del business model inerenti al tema della sostenibilità.

- La sostenibilità è integrata nella value proposition, value creation, o nei value capture mechanisms.

Sulla base di questi tratti comuni è possibile identificare il sustainable business model come un business model nel quale è incorporata: una prospettiva pro-attiva nei confronti dello stakeholder management, la simultanea creazione di valore monetario (valore economico) e non monetario (valore sociale e ambientale) per un vasto bacino di stakeholders (interni e esterni all'impresa) e che adotta una prospettiva non orientata solamente a logiche di breve termine, tipicamente economiche, ma che è capace di adottare una prospettiva a lungo termine (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018); orizzonte temporale in cui si possono apprezzare i progressi delle proprie politiche a livello ambientale e sociale oltre che alla ripercussione positiva di questi due aspetti nella dimensione economica.

Dopo aver compreso in modo generale le principali caratteristiche relative al sustainable business model si analizzeranno di seguito le definizioni più interessanti contenute nella letteratura.

Porter e Kramer (2011) sostengono che il sustainable business model è un fonte di vantaggio competitivo in cui value proposition, value creation e value capturing mecchanisms incorporano i principi di sostenibilità, questo porta benefici economici alle imprese che lo adottano.

Boons and Lüdeke-Freund (2013) individuano quattro caratteristiche che distinguono un sustainable business model da un business model tradizionale:

- La value proposition integra il valore ambientale e sociale con il valore economico.

- Si introduce il principio della sustainable supply chain management.

- Il sustainable business model deve creare relazioni con consumatori e altri stakeholder in modo da sviluppare sistemi di produzione e consumo maggiormente sostenibili.

- Nella progettazione del modello finanziario devono essere considerati sia benefici economici che impatti sociali e ambientali dell'impresa.

Abdelkafi and Täuscher (2016) credono che il sustainable business model fornisca valore non solo ai consumatori dell'impresa ma anche all'ambiente e alla società.

Geissdoerfer et al. (2018) intendono un sustainable business model come set di elementi. L'interrelazione di questi elementi e l'interazione con gli stakeholders crea, fornisce, cattura e scambia valore sostenibile a molti stakeholders.

Molto interessante infine risulta lo studio di Roome & Louche (2016). In esso vengono integrate le componenti di un tradizionale business model identificate in precedenza. Nel business model il processo di value creation è centrale e direttamente collegato alla value proposition, nel sustainable business model oltre alla value creation viene presa in considerazione la value destruction.

Nel business model tradizionale la creazione di valore economico comporta una simultanea distruzione di valore per altri attori (stakeholders) ora o nel futuro (Lovins, Lovins, & Hawken, 1999). Le imprese che decidono di implementare un sustainable business model devono quindi preoccuparsi, oltre alla creazione di valore per sé stesse e per la società, anche di tenere sotto controllo il valore che viene distrutto, cercando di minimizzare il più possibile l'impatto negativo della propria attività (Roome & Louche, 2016).

Per questa analisi la definizione di sustainable business model utilizzata sarà: "*Un modello di business che integra all'interno delle sue componenti fondamentali (value proposition, creation, capture) la logica sostenibile, e che aggiunge a queste componenti la fattispecie del valore distrutto*".

Dopo aver compreso la definizione di sustainable business model si cercherà di comprendere perché le imprese dovrebbero adottarlo e i vantaggi della sua applicazione.

Come afferma il rapporto della Commissione Brundtland (1987):
"*Sustainable development calls for the integration of environmental and social issues into the decisions that shape economic and social development whether they are made by the public or private sector*."

Alla luce di questa affermazione, è necessario chiedersi perché le aziende dovrebbero porsi il problema di introdurre una logica di sostenibilità all'interno dei propri business model.

Il tema della sostenibilità riguarda l'intero pianeta, e come ormai è noto, la situazione a livello ambientale e sociale si aggrava con il passare del tempo, soprattutto a causa di fenomeni esponenziali quali l'aumento demografico, che a sua volta causa la nascita di altri sotto-fenomeni, anch'essi con un movimento esponenziale. Risulta chiaro come un problema globale di tale importanza e portata non riguardi direttamente solo le organizzazioni pubbliche e gli enti non-profit, ma coinvolga ogni persona e organizzazione del pianeta.

Le organizzazioni diventano degli attori fondamentali in questo ragionamento: esse sono composte da un insieme di soggetti i quali attraverso un coordinamento delle proprie azioni mirano al raggiungimento di obiettivi che si prefiggono. Generalmente l' obiettivo principale di cui le organizzazioni si sono occupate nel tempo è il raggiungimento di un profitto, il quale viene raggiunto tipicamente attraverso l'utilizzo di materiali che vengono trasformati e rivenduti. Il legame tra la sostenibilità e aziende risulta quindi chiaro, le imprese rappresentano e gestiscono le risorse produttive dell'economia (Bansal, 2002). Con risorse vengono intese risorse ambientali, sociali ed economiche.

Le organizzazioni hanno per molti anni messo in primo piano la gestione delle risorse economiche a danno delle ultime due, causando molti problemi che ancora oggi il mondo si trova ad affrontare. Questo perché lo sviluppo economico non collegato alle logiche

ambientali e sociali risulta inutile, e finisce oltretutto per ripercuotersi sul settore economico stesso in modo negativo.

L'interesse delle imprese nei confronti della sostenibilità però non è confinato solamente ad una questione di buona condotta e responsabilità sociale. Negli ultimi anni sono stati intrapresi molti studi che hanno evidenziato come l'introduzione della logica sostenibile in un'impresa possa essere vista come una fonte di vantaggio competitivo e uno strumento per aumentare le proprie performance.

Risulta quindi molto interessante approfondire il legame tra sostenibilità e performance, andando ad analizzare le principali considerazioni esposte in letteratura.

Molte ricerche sostengono che se le aziende vogliono contribuire a uno sviluppo maggiormente sostenibile è necessario che ripensino e rimodellino i propri business model (Roome & Louche, 2016); (Bocken, Short, & Evans, 2014); (Lovins, Lovins, & Hawken, 1999) (Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability, 2012) (Lüdeke-Freund, 2010).

L'internazionalizzazione ha reso la competizione globale più complessa, per rimanere continuamente al passo con il mercato è necessario innovare poiché il concetto tradizionale di business model fatica a trovare soluzioni appropriate (Nosratabadi, et al., 2019). Una delle forme innovative più interessanti da perseguire è l'introduzione della sostenibilità all'interno del proprio business model.

Grant (2010) sostiene che il sustainable business model possa sostituire il tradizionale concetto di business model poiché il vantaggio competitivo sostenibile ha superato il tradizionale vantaggio competitivo.

Inizialmente il concetto di sostenibilità fu introdotto al fine di rendere le imprese più responsabili dal punto di vista ambientale e sociale (Rashid, Asif, Krajnik, & Nicolescu,

2013), oggi invece il sustainable business model può essere utilizzato come fonte per ottenere un vantaggio competitivo (Porter & Kramer, Creating Shared Value, 2011).

Secondo Roome & Louche (2016) la trasformazione nasce dalla necessità da parte delle aziende di rimanere costantemente competitive, questo viene raggiunto mentre si contribuisce ad uno sviluppo maggiormente sostenibile.

Le imprese dunque non smettono di concentrarsi sul loro scopo primario, ovvero la produzione di valore economico, ma anzi, allargano questa prospettiva di creazione di valore ampliandola anche alla creazione di valore sociale e ambientale, considerando in questo processo un più ampio bacino di stakeholder da soddisfare.

Per costruire un vero sustainable business model questi tre valori devono essere perseguiti simultaneamente, senza che uno dei tre prevalga sugli altri. Per fare ciò l'impresa si scontra necessariamente con dei paradossi[4], basti pensare alla difficoltà di conciliare un miglior trattamento retributivo per i dipendenti con il raggiungimento di migliori performance a livello economico. Per raggiungere con successo la sostenibilità all'interno dell'impresa questi paradossi devono essere accettati, più che eliminati, e sta nell'abilità dei managers di un'impresa gestire simultaneamente fattispecie apparentemente conflittuali (Hahn, Pinkse, Preuss, & Figge, 2015).

Negli anni l'attenzione nei confronti della sostenibilità ha subito un forte aumento. Ormai praticamente tutte le grandi aziende a livello globale hanno deciso di affrontare questo tema, con modalità e scopi diversi, rendendo la dinamica sostenibile quasi una moda.
Benché tutti gli sforzi per un miglioramento delle condizioni ambientali e sociali siano importanti è necessario tuttavia distinguere i veri cambiamenti in ottica sostenibile da fenomeni che riguardano cambiamenti marginali degli assetti produttivi.

[4] Un paradosso si riferisce a una situazione in cui elementi apparentemente opposti coesistono (Lewis, 2000), questi elementi sembrano essere accettabili presi singolarmente ma insieme sembrano inconciliabili o incompatibili (Poole & Van de Ven, 1989).

L’Eco-design e i miglioramenti dell’eco-efficiency hanno permesso una riduzione dell’uso di energia, della quantità di risorse utilizzate, delle emissioni e dei rifiuti. Questi cambiamenti si sono però rivelati inefficaci nel contrastare l’uso crescente di risorse a livello globale e di conseguenza non hanno giovato sostanzialmente alla riduzione degli impatti ambientali (Bocken, Short, & Evans, 2014).

Come afferma Schaltegger (2012) una delle sfide principali è la progettazione di modelli di business che consentano all'azienda di acquisire valore economico per sé stessa offrendo benefici sociali e ambientali. Mentre i miglioramenti della qualità e dell’efficienza hanno un diretto legame con la creazione dei profitti (la riduzione degli sprechi è generalmente associata ad un beneficio sotto il profilo economico), non è chiaro come l’offerta di benefici sociali e ambientali possa essere tradotta in un aumento dei profitti o del vantaggio competitivo dell’azienda (Bocken, Short, & Evans, 2014).

Per concludere lo studio sul sustainable business model è necessario estendere l’analisi anche al di fuori dell’impresa stessa. Per anni la logica della competizione è stata dominante e si credeva che il modo più veloce per raggiungere il vantaggio competitivo fosse la lotta con i concorrenti. Per questo motivo la pressione competitiva è andata crescendo sempre più, soprattutto a causa del fenomeno della globalizzazione che ha portato questa competizione oltre i confini nazionali. La logica della sostenibilità si propone di cambiare questo paradigma, introducendo il concetto di collaborazione tra stakeholders. Il valore non viene più creato da ogni impresa singolarmente ma da unioni di molte organizzazioni attraverso accordi informali o alleanze formali (Beattie & Smith, 2013).

Attraverso la collaborazione di molte imprese è possibile condurre iniziative in grande scala, e attuare dei cambiamenti in ottica sostenibile che sarebbero stati irraggiungibili singolarmente. Il focus si sposta dal raggiungimento del successo competitivo alla creazione di valore sociale, ambientale ed economico per tutti, al fine di migliorare le condizioni di vita globali delle generazioni attuali e future.

1.4 Sustainable Business Model Innovation

Dopo aver studiato i concetti di business model innovation e sustainable business model di seguito si analizzerà la fattispecie della sustainable business model innovation.

La differenza tra i concetti di sustainable business model e sustainable business model innovation è molto sottile, il primo si riferisce a un'impresa in cui è presente una logica di sostenibilità all'interno del proprio business model, mentre il secondo riguarda il processo con cui l'impresa innova il proprio business model attuale attraverso lo strumento della sostenibilità.

La letteratura relativa al sustainable business model spesso fa riferimento allo sviluppo di un modello stabile, mentre è più interessante studiare l'adattamento e la trasformazione di un business model. Lo sviluppo sostenibile richiede infatti continue mutazioni per permettere all'impresa di adattarsi continuamente al contesto ambientale che cambia (Roome & Louche, 2016). Attraverso lo sviluppo della capacità di adattarsi, l'organizzazione diventa resiliente. Questa caratteristica le permette poi di affrontare i problemi e cogliere le opportunità che nel tempo le si presentano, riuscendo a essere longeva.

Come descritto nei paragrafi precedenti l'evidenza teorica sembra suggerire che innovare sia la chiave per aumentare la performance aziendale. L'innovazione attraverso la sostenibilità potrebbe permettere alle imprese di cogliere molte opportunità di business interessanti e allo stesso tempo migliorare le condizioni ambientali e sociali. È per questo motivo che la sustainable business model innovation rappresenta oggi, a detta di molti studiosi, la forma innovativa più interessante.

Quello che non è chiaro nella letteratura è il legame tra innovazione sostenibile e performance. L'evidenza empirica dimostra che i due concetti hanno una correlazione positiva: si può osservare che la sustainable business model innovation è spesso accompagnata da un aumento delle performance dell'organizzazione che la adotta con successo; non è chiaro però in che modo e con quale intensità questo assetto di business

influisca sulla performance. Per comprendere meglio questo tema si farà di seguito un'analisi della letteratura.

Come è facilmente intuibile la sustainable business model innovation fonde la teoria della business model innovation con il sustainable business model. La business model innovation è un processo di trasformazione aziendale, per qualificarla come sustainable business model innovation, questo processo deve essere orientato a:

- Promuovere uno sviluppo sostenibile attraverso l'aumento degli impatti positivi o la diminuzione di quelli negativi sull'ambiente e sulla società. L'organizzazione deve adottare una prospettiva di lungo termine e coinvolgere nella propria azione il maggior numero di stakeholders possibile.

- Inserire nel proprio business model la logica sostenibile attraverso la revisione della value proposition, value creation, value capture e value network (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018).

Inoltre, come illustrano Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans (2018) è possibile distinguere quattro fattispecie di sustainable business model innovation:

- Sustainable start-up: un'organizzazione nuova che adotta un business model sostenibile.

- Sustainable business model transformation: l'azienda trasforma il proprio business model tradizionale in un sustainable business model.

- Sustainable business model diversification: l'impresa non effettua cambiamenti importanti nel proprio business model ma aggiunge a quello esistente un nuovo sustainable business model.

- Sustainable business model acquisition: l'impresa identifica un sustainable business model interessante e procede in seguito ad acquisirlo ed integrarlo nell'organizzazione esistente.

Questi quattro tipi di sustainable business model innovation mirano ad implementare alcuni tipi di business model e strategie sostenibili. Queste strategie identificate da vari studiosi, sono poi state riviste da Bocken et al. (2014) e aggiornate da Ritala et al. (2018). Questi studiosi hanno identificato nove tipi di sustainable business model generici, chiamati "archetipi", le strategie adottate sono le seguenti:

- ❖ Massimizzare l'efficienza dei materiali e dell'energia
- ❖ Chiudere i loop di risorse
- ❖ Utilizzare fonti rinnovabili e processi naturali
- ❖ Offrire funzionalità anziché proprietà
- ❖ Adottare un ruolo di tutela
- ❖ Incoraggiare la sufficienza
- ❖ Riutilizzare per la società o per l'ambiente
- ❖ Creare valore inclusivo
- ❖ Sviluppare soluzioni sostenibili su scala

Secondo Lüdeke & Freund (2010) la business model innovation è sempre più riconosciuta come chiave per fornire una maggiore sostenibilità sociale e ambientale nel sistema industriale (Bocken, Short, & Evans, 2014).

Le sfide collegate al tema della sostenibilità possono essere viste come opportunità di innovazione per le organizzazioni. Per riuscire a sfruttare a pieno queste opportunità le organizzazioni devono essere in grado di risolvere i problemi in modo creativo. In un processo di creazione distruttiva schumpeteriana i sustainable entrepreneurs distruggono i tradizionali metodi produttivi e i loro business model rimpiazzandoli con business model più sostenibili (o meno insostenibili) (Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation, 2016).

Così facendo essi combinano due tipi di obiettivi: contribuire a uno sviluppo maggiormente sostenibile (Parrish, 2010) mentre scoprono, valutano e sfruttano nuove opportunità economiche (Dean & McMullen, 2007).

Sulla base delle considerazioni soprariportate Schaltegger et al. (2016) definiscono la sustainable entrepreneurship come: " *Un processo di sostenibilità guidato dalla missione risolvere i problemi ambientali e sociali di insostenibilità mediante l'esplorazione e lo sfruttamento delle opportunità di mercato create attraverso modelli di business innovativi*".

La definizione qui utilizzata per la sustainable business model innovation è quella descritta da Geissdoerfer et al. (2018): "*La sustainable business model innovation riguarda lo sviluppo e l'implementazione di un sustainable business model all'interno di un'impresa […]*"

Molto interessante, per quanto riguarda l'analisi della sustainable business model innovation è la relazione tra sostenibilità e performance finanziaria. È importante cercare di comprendere al meglio questo tema, perché anche se i temi ambientali e sociali sono molto rilevanti, spesso le aziende ragionano, in prima battuta, tenendo fortemente in considerazione l'ambito economico.

Per questo motivo trovare una correlazione positiva tra miglioramento ambientale e sociale e miglioramento economico, comprendendo in che modo e in che misura il primo influenzi il secondo, potrebbe indurre i manager ancora titubanti sull'argomento ad adottare senza indugio un business model più sostenibile.

Purtroppo, facendo una revisione della letteratura è possibile osservare che la relazione "sostenibilità – performance economica" non è stata trattata in modo molto approfondito. Il motivo di ciò può essere ricondotto alla difficoltà di stimare gli effetti di pratiche innovative in campo sostenibile con l'aumento di performance finanziarie.

Per questo motivo questa tesi si proporrà di cercare di colmare il gap presente nella letteratura, nella speranza di stimolare nuove ricerche teoriche sull'argomento. Di seguito si vedranno le considerazioni più importanti elencate dagli studiosi in quest'ambito. Nel capitolo III, attraverso uno studio empirico si cercherà di comprendere meglio l'argomento oggetto di esame.

Inizialmente si ipotizzava che un'attenzione alla sostenibilità da parte delle imprese influisse in modo negativo sulla performance, questo a causa dei maggiori costi che avrebbe comportato l'attuazione di questa logica.

Successivamente, attraverso molti studi e ricerche empiriche, è stato dimostrato come la sostenibilità sia correlata positivamente all'aumento di competitività di un'impresa (Porter & Van der Linde, Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship, 1995). Malgrado ciò non è facile identificare gli impatti positivi della sustainable business model innovation sulla performance, anche perché gli strumenti di misurazione attuali rendono difficile l'analisi, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti ambientali e sociali.

Parlando di sostenibilità, inoltre, la creazione del valore non è limitata alla prospettiva dell'azienda (creazione di valore per gli stakeholders) ma bisogna allargare l'orizzonte per considerare un vasto numero di stakeholders influenzati dall'attività dell'impresa (Evans, et al., 2017). Per semplicità, in quest'analisi si tralascerà il valore creato nei confronti di diversi stakeholders e ci si concentrerà esclusivamente per quanto riguarda valore creato per gli shareholders, ovvero il valore economico.

Come menzionato in precedenza la crescente competizione globale ha spinto le imprese a cercare nuove opportunità per rimanere competitivi. Una di queste è rappresentata dal creare nuovi mercati attraverso lo strumento dell'innovazione.

L'innovazione in campo sostenibile viene spesso ricondotta a una situazione win-win (Porter & Kramer, Creating Shared Value, 2011), ovvero viene perseguito contemporaneamente l'aumento di performance economica e uno sviluppo maggiormente

sostenibile, per questo motivo, anche se non è possibile stabilire con precisione l'impatto della sustainable business model innovation sulla performance, le imprese dovrebbero attivarsi per attuare questo processo. Applicando questa nuova logica di business esse potrebbero apprezzare dei miglioramenti significativi a 360° attraverso la costruzione di una struttura sufficientemente flessibile e orientata al futuro, in grado perciò di cogliere le opportunità e contrastare le minacce che si manifesteranno.

Se l'organizzazione riesce ad applicare con successo tutto ciò riesce a essere resiliente. La resilienza è la capacità dell'impresa di reagire a shock esterni/interni alimentando un percorso virtuoso di trasformazione e adattamento continuo. Solo le aziende che saranno in grado di sviluppare questa caratteristica riusciranno a essere longeve.

1.5 Sustainable business model innovation nelle SME

Nel paragrafo precedente è stato evidenziato come la sustainable business model innovation possa essere uno strumento utile per migliorare le performance economiche delle imprese.

In questa tesi l'oggetto di studio è rappresentato dalle imprese che lavorano nel settore ristorativo, più specificamente quelle che offrono servizio al tavolo con un'offerta completa, ovvero i ristoranti. Per questo motivo è utile, all'interno di questa analisi teorica verificare se i processi innovativi vengono affrontati allo stesso modo a seconda della grandezza dell'impresa che li intraprende.

Le imprese che saranno oggetto di studio sono solo le SME (small and medium-sized enterprises), questo perché le imprese ristorative hanno tipicamente una dimensione-medio piccola[5].

[5] Per approfondimenti su questo tema si veda il capitolo III

Al fine di questa analisi sarà utilizzata la definizione della Commissione Europea, la quale opera la distinzione tra aziende considerando tre dati principali: il numero di dipendenti, il fatturato e il totale di bilancio. Vengono identificati quindi tre tipi di SME:

- Media impresa: < 250 dipendenti e ≤ 50 milioni € di fatturato oppure ≤ 43 milioni € Totale di bilancio
- Piccola impresa: < 50 dipendenti e ≤ 10 milioni € di fatturato oppure ≤ 10 milioni € Totale di bilancio
- Microimpresa: < 10 dipendenti e ≤ 2 milioni € di fatturato oppure ≤ 2 milioni € Totale di bilancio (What is an SME?, s.d.)

Questa ricerca si concentrerà sullo studio delle microimprese e delle piccole imprese, caratterizzate da una gestione semplificata del processo produttivo, tipicamente di tipo artigianale. Per semplicità in seguito con il termine piccole imprese e SME si indicheranno solamente le small e micro entreprises.

Dopo aver definito il campo di analisi ci si chiede come imprese di questo tipo, che non hanno ingenti disponibilità economiche da dedicare all'innovazione, affrontino il tema della sustainable business model innovation.

Per comprendere meglio questo argomento di seguito sarà effettuata di seguito una revisione della letteratura.

Secondo quando riportato da uno studio di Zott & Amit (2007) la grandezza di un'impresa influenza il processo di trasformazione del business model. Le aziende più grandi dispongono di molte risorse da investire e hanno accesso a mercati più grandi (Halme & Korpela, 2014). Le piccole imprese, invece, dispongono di meno risorse rispetto alle realtà aziendali più grandi. Questo ha chiaramente un'influenza diretta sulla capacità delle stesse di adottare pratiche innovative (Halme & Korpela, 2014).

Malgrado ciò le SME sono caratterizzate da una maggiore flessibilità e adattabilità, questo permette loro di essere più agili delle imprese di grandi dimensioni, ciò risulta molto utile

soprattutto quando l'innovazione riguarda il business model (Halme & Korpela, 2014). La mancanza di forti resistenze interne permette alle piccole imprese di operare cambiamenti anche radicali in un lasso di tempo relativamente breve, permettendo di cogliere con più facilità le opportunità di mercato emergenti.

Bocken et al. (2014) affermano che le piccole imprese e le start up hanno la capacità di cambiare velocemente il proprio business model, implementando la sostenibilità all'interno dello stesso.

Aguilar-Fernández et al. (2018) affermano che, anche se non c'è unità di consensi riguardo all'impatto della dimensione dell'impresa sulla sua capacità di innovare in modo sostenibile, c'è differenza tra il modo in cui le SME innovano rispetto alle grandi imprese. Le due realtà affrontano sfide diverse durante questo processo. Per innovare con successo le piccole imprese devono superare il problema della scarsità di risorse e di capacità inoltre devono essere in grado di sviluppare una cooperazione maggiore con altre aziende del settore.

Dall'analisi di Halme & Korpela (2014) risulta che, data la scarsità di risorse, le piccole imprese hanno un approccio all'innovazione diverso. In particolare, risulta più facile per esse intraprendere un'innovazione del proprio business model, facilmente implementabile anche con poche risorse, rispetto all'utilizzo di innovazioni tecnologiche.

In conclusione, nelle SME la sustainable business model innovation è uno strumento molto importante per aiutare le imprese ad innovare e a migliorare le proprie performance. Essa può essere utilizzata anche in presenza di risorse ridotte e data la minor complessità organizzativa che caratterizza questo tipo di imprese la trasformazione del business model può essere raggiunta abbastanza agilmente.

1.6 Domanda di ricerca

Dopo aver analizzato in modo approfondito la letteratura riguardante gli argomenti del business model, business model innovation, sustainable business model, sustainable business model innovation e sustainable business model innovation nelle SME è stato possibile riscontrare una mancanza di chiarezza sul tema dell'aumento di performance collegato all'introduzione della sostenibilità in un business model.

È stata dunque elaborata la seguente domanda di ricerca, a cui si cercherà di darà una risposta in questa tesi:

"*Quali sono gli elementi che caratterizzano la relazione tra sustainable business model innovation e performance d'impresa*?".

Lo scopo che questa domanda si pone è approfondire il tema in oggetto, analizzando questa fattispecie per quanto riguarda il settore ristorativo italiano.

Per colmare il gap presente nella letteratura nel secondo capitolo verrà effettuata una panoramica riguardante il settore ristorativo, illustrando le principali caratteristiche dello stesso allo scopo di approfondire questo settore per comprenderne le peculiarità.

Nel quarto capitolo, infine, si condurrà un'analisi empirica svolta attraverso la realizzazione di tre interviste a tre ristoranti sostenibili italiani per cercare di verificare le assunzioni che sono state evidenziate durante l'analisi teorica e dare nuovi stimoli per ulteriori ricerche. Questa analisi avrà lo scopo di comprendere come l'introduzione della sostenibilità all'interno di un business model influenzi la performance aziendale nel concreto. Attraverso questo studio sarà possibile trarre delle indicazioni importanti, di interesse sia per gli operatori del settore ristorativo che per gli studiosi in questo campo.

CAPITOLO II – Analisi del settore ristorativo italiano

2.1 Panoramica del settore ristorativo italiano – 2019

2.1.0 Introduzione

Nel capitolo precedente è stata esaminata la letteratura riguardante la sustainable business model innovation, ed è stato compreso come, almeno a livello teorico, sia possibile immaginare una relazione tra la sustainable business model innovation e l'aumento della performance economica di un'impresa, anche se la letteratura in merito è ancora abbastanza lacunosa.

In questo capitolo si farà una panoramica del settore ristorativo. Nel quarto capitolo si procederà a svolgere l'analisi empirica che si proporrà di cercare di colmare questo gap contenuto nella letteratura.

Questo capitolo si pone l'obiettivo di indagare a fondo le principali caratteristiche del settore ristorativo italiano, cercando di capire come operano le imprese che lo compongono, tipicamente caratterizzate da una dimensione medio-piccola.
Risulta molto interessante effettuare uno studio sul meccanismo di creazione del valore di queste imprese e condurre un'analisi su come la prospettiva sostenibile contribuisca a modificare questo meccanismo.

Dunque il capitolo sarà organizzato nel modo seguente: inizialmente verrà fatta una panoramica generale relativa all'andamento del settore ristorativo italiano relativamente all'anno 2019, attraverso l'utilizzo del "Rapporto annuale 2019 – Ristorazione" a cura della Federazione Italiana Pubblici Esercizi; in seguito si analizzerà nello specifico il meccanismo di creazione e appropriazione del valore di un ristorante standard; infine si introdurrà il concetto di sostenibilità per capire come essa venga affrontata dai ristoratori italiani, quali benefici e quali difficoltà vengono riscontrate nella sua applicazione. Per comprendere meglio quest'ultimo tema verranno riportati tre esempi significativi di aziende che hanno implementato con successo la logica sostenibile nel proprio business model.

Lo studio che verrà effettuato in questo capitolo risulterà utile al fine dell'analisi empirica che verrà condotta nel capitolo IV, in cui si cercherà di analizzare la correlazione tra aumento di performance e sustainable business model innovation nell'ambito di un'impresa ristorativa medio-piccola.

2.1.1 Descrizione del settore ristorativo italiano

Attraverso l'analisi del "Rapporto annuale 2019 – Ristorazione" a cura della Federazione Italiana Pubblici Esercizi[6] si cercherà nel seguente paragrafo di effettuare una panoramica per quanto riguarda il ristorativo italiano. Lo scopo è comprendere il contesto in cui si trovano a operare i ristoratori, attraverso lo studio dei dati generali di settore. Questo rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili al 31 dicembre 2019.

In Italia è presente una cultura gastronomica di altissimo livello, frutto di tradizione che vengono tramandate nelle generazioni. Questo fattore, unito alle specialità che contraddistinguono i vari luoghi della penisola, ha permesso il florido sviluppo del settore ristorativo, il quale è senza dubbio uno tra i migliori a livello internazionale.

La cultura enogastronomica italiana ha subito forti cambiamenti nel tempo, soprattutto con l'avvento della globalizzazione, ma il legame con il territorio rimane ancora molto forte e permea le offerte di molti ristoranti, i quali hanno deciso di partire dalla tradizione per sviluppare la propria value proposition.

Per comprendere a pieno l'importanza del comparto ristorativo italiano si elencheranno i principali dati riguardanti questo settore. Si analizzerà in particolare: il valore aggregato

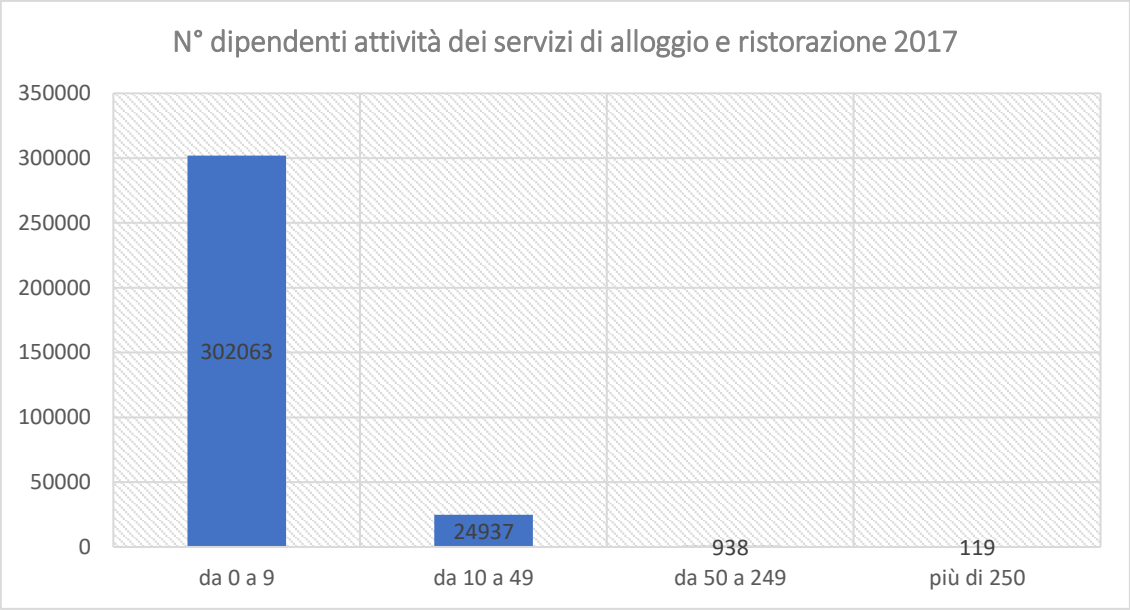
[6] La Fipe, Federazione Italiana Pubblici Esercizi, è l'associazione leader nel settore della ristorazione, dell'intrattenimento e del turismo, nel quale operano più di 300 mila aziende.
FIPE rappresenta e assiste bar, ristoranti, pizzeria, gelaterie, pasticcerie, discoteche, stabilimenti balneari, ma anche mense, ristorazione multi-localizzata, emettitori buoni pasto e casinò.
Il suo obiettivo principale è la diffusione della conoscenza dell'attività dei propri associati, il ruolo preminente che essi rivestono nella creazione del PIL del nostro Paese, la difesa del Made in Italy tipica del settore e la capillarità della presenza in tutto il territorio nazionale.

del settore, la sua composizione, le caratteristiche dei suoi consumatori e infine un'analisi relativa a fatturato, valore aggiunto e produttività. Questo studio si concentrerà, dopo aver brevemente elencato i dati generali di settore, sulle piccole e medie imprese definite nel paragrafo 1.5. I motivi di questa scelta sono essenzialmente due:

- Risulta particolarmente interessante analizzare il rapporto tra sostenibilità e performance nell'ambito delle piccole e medie imprese poiché le dinamiche innovative e sostenibili in queste fattispecie sono diverse rispetto a quelle attuate da imprese di media-grande dimensione. Queste ultime, avendo a disposizione uno slack di risorse[7] riescono ad affrontare meglio i problemi che sopraggiungono e quindi ad essere più efficaci nell'innovazione sostenibile. Le PMI sono invece caratterizzate da risorse limitate e da una costante preoccupazione per la sopravvivenza aziendale. In questo contesto l'innovazione sostenibile assume un maggiore peso, poiché le imprese che utilizzano la leva della sostenibilità sanno che in caso di insuccesso di questa manovra la continuità aziendale potrebbe essere seriamente compromessa.

- Il settore ristorativo italiano risulta composto principalmente da PMI, spesso caratterizzate da una gestione molto snella o familiare, nelle quali è presente un numero di personale ridotto e livelli gerarchici quasi inesistenti. Di seguito si riporterà una tabella indicante il numero di dipendenti delle attività dei servizi di alloggio e ristorazione relativamente ai dati Istat 2017. Come è possibile osservare circa il 92% delle imprese ha meno di 10 dipendenti, si sale al 99,67 % se si considerano le imprese con meno di 50 dipendenti.

[7] Risorse in eccedenza presenti all'interno dell'azienda. Lo slack di risorse riguarda non solo risorse monetarie ma anche altre risorse come per esempio: spazio, tempo, conoscenza, tecnologia. Più in generale lo slack riguarda tutte le risorse materiali e immateriali che è possibile utilizzare per perseguire determinati scopi organizzativi (Bonazzi, 1999).



Fonte: elaborazione Dati Istat – Registro statistico delle imprese attive (ASIA)

L'importanza del settore ristorativo italiano è dimostrata dai dati: la ristorazione in Europa ha un valore stimato di 602 miliardi di euro nel 2018, l'Italia rappresenta il terzo mercato più grande, preceduta solamente da Regno Unito e Spagna, con un valore della spesa per le famiglie in servizi di ristorazione che si attesta a 84.291 milioni di euro. Valore in aumento, con un incremento reale di 1,7 % rispetto ai risultati dell'anno precedente.

La ristorazione ha avuto in questi anni un trend di crescita positivo, al contrario di molti altri settori, i quali a causa della crisi e di altri fattori come l'aumento della competizione a livello globale vivono una fase di recessione. Tra il 2008 e il 2018 è stato registrato un incremento reale del 5,7 % per quando riguarda i consumi della famiglia nei servizi di ristorazione, per un valore che si attesta a 4,9 miliardi di euro. Anche il valore pro-capite dei consumi è cresciuto di 43 euro nel periodo analizzato.

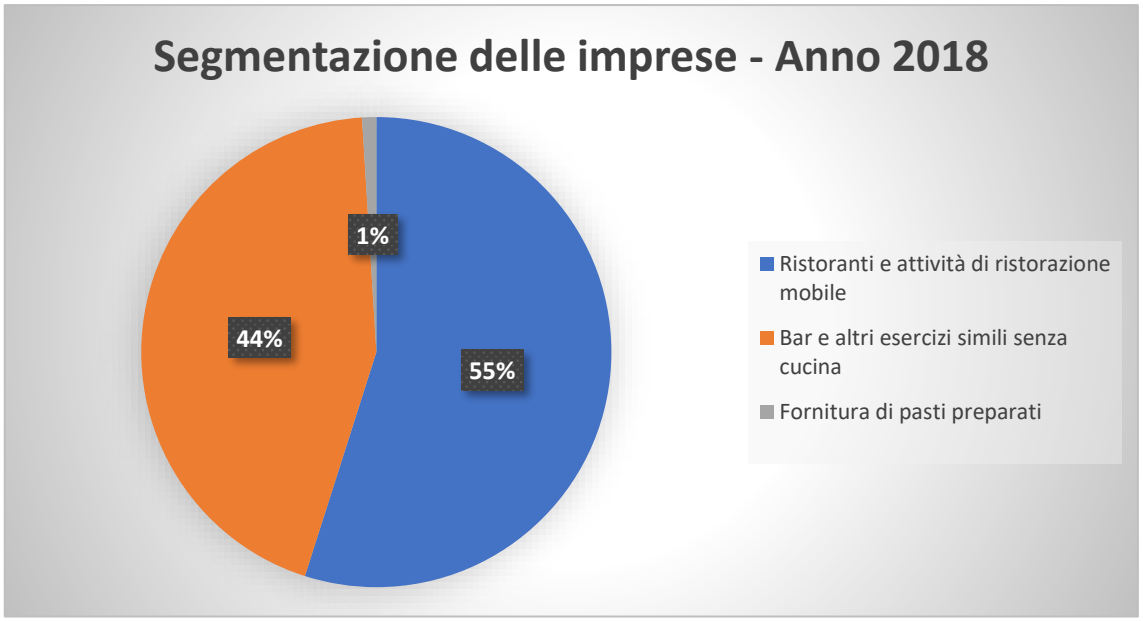
Molto significativo è il valore aggiunto stimato in oltre 46 miliardi nel 2018, con un aumento del 2% rispetto all'anno precedente. Questo indicatore aveva subito, a causa della crisi, un periodo di stagnazione prima e di contrazione poi. Successivamente, a

partire dall'anno 2015, si è assistito ad un trend rialzista che ha portato il valore aggiunto del settore ristorativo decisamente al di sopra dei livelli registrati precrisi.

Nel periodo compreso tra il 2001 e il 2018 è stato registrato un tasso medio annuo di crescita della domanda nel settore ristorativo dello 0,6%. Come per il valore aggiunto l'indicatore della domanda ha vissuto diversi momenti: ha avuto un incremento positivo nel periodo che va dal 2001 al 2008, successivamente ha riscontrato un periodo di flessione tra il 2008 e il 2013, per poi ritornare a crescere fino ad oggi.

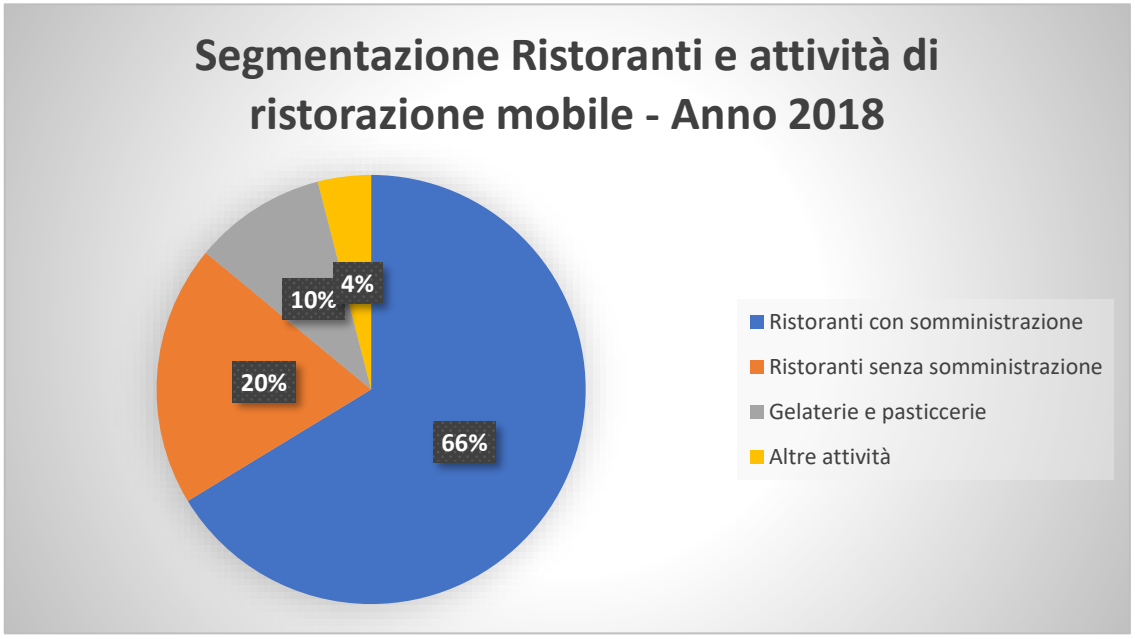
Di seguito si riporteranno gli ultimi dati disponibili riguardanti la composizione del settore ristorativo. I dati riguardano sia le PMI che le imprese più grandi. L'aggregazione di queste ultime però non distoglie l'attenzione dalla fattispecie analizzata poiché le grandi imprese rappresentano una minima parte del totale.

Secondo gli ultimi dati disponibili, in Italia sono presenti circa 336 mila imprese in campo ristorativo. La loro concentrazione a livello territoriale dipende soprattutto da variabili demografiche (popolazione residente). Esse sono segmentate nel seguente modo:



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Infocamere

Per quanto riguarda i ristoranti e le attività di somministrazione mobile esse sono a loro volta suddivise in sottogruppi riportati nel seguente grafico:

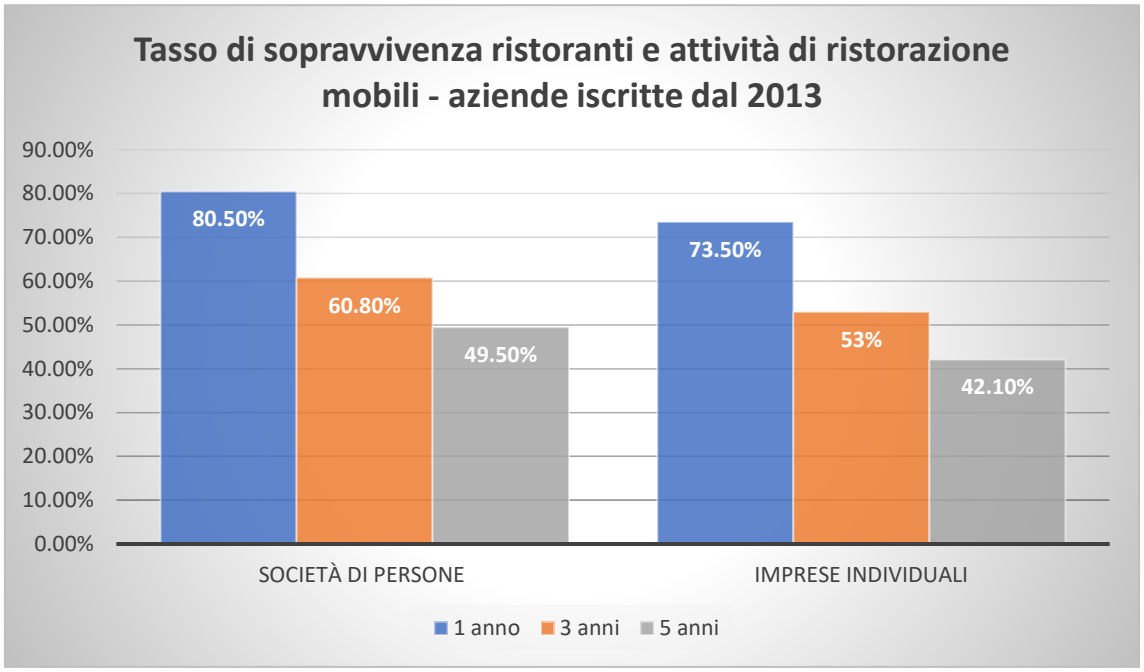


Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Infocamere

I soggetti oggetto di questa analisi saranno esclusivamente i ristoranti che svolgono attività di somministrazione. Essi sono tra le fattispecie più comuni di aziende in questo settore, e sono caratterizzati da un'organizzazione maggiormente complessa rispetto alle altre aziende ristorative, per questo motivo sono più interessanti da studiare.

Tornando ai dati generali del settore ristorativo, nonostante esso registri un trend di crescita positivo, lo stesso non vale per il saldo delle nuove attività. Nel 2018 infatti è stato registrato un saldo negativo di 11.000 unità, frutto della nascita di 13.629 nuove imprese e una contemporanea cessazione di 25.900 aziende. Questa tendenza viene confermata anche dai dati relativi al periodo gennaio – agosto del 2019, i quali evidenziano un saldo negativo di 9443 unità, con 10.231 nuove aperture contro 19.674 chiusure. I dati appena riportati evidenziano un settore con un forte turnover imprenditoriale dovuto soprattutto alla scarsa capacità delle imprese ristorative di essere longeve.

Di seguito sarà riportata una tabella contenente il tasso di sopravvivenza delle imprese ristorative. Nel seguente grafico si farà riferimento a società di persone e ditte individuali. Esse rappresentano le fattispecie societarie più comuni in questo settore e sono l'oggetto di studio di questa ricerca perché sono tipicamente utilizzate da imprese medio-piccole:



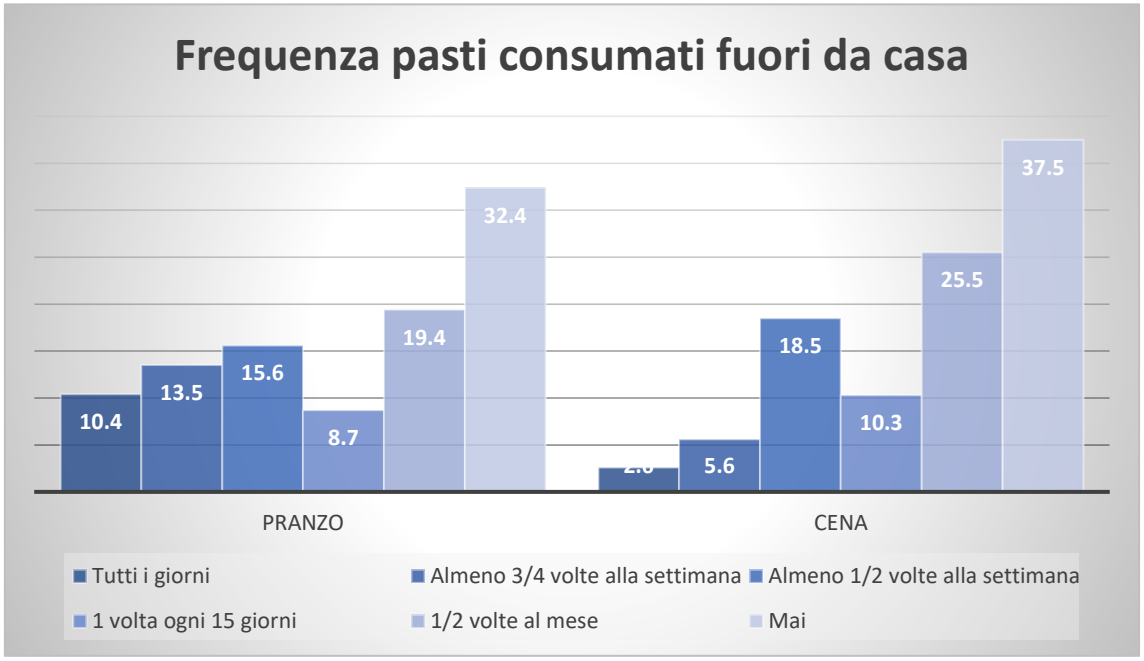
Fonte: Infocamere

Questa tabella è molto utile perché permette di identificare lo stato di salute imprenditoriale del settore. È possibile osservare che all'incirca 7-8 ristoranti su 10 sopravvivono al primo anno di gestione, 6 arrivano a 3 anni, mentre solo 4-5 riescono a sopravvivere a 5 anni dall'apertura. Questo significa che circa la metà delle imprese che aprono nel medio-lungo periodo non riescono a proseguire la propria attività.

I principali motivi dell'incapacità di perdurare nel tempo delle imprese ristorative possono essere ricondotti ai seguenti elementi:

- Gestione spesso poco professionale dell'impresa.
- Elevatissimo tasso di concorrenza del settore, amplificato dalle basse barriere in entrata.
- Margini di profitto non elevatissimi, soprattutto per le piccole realtà.
- Scarse risorse aziendali che non permettono di far fronte a periodi negativi.

Per quanto riguarda le abitudini dei consumatori, da un'intervista contenuta sempre nel "Rapporto annuale 2019 – Ristorazione", è possibile costatare che la maggior parte dei soggetti intervistati mangia frequentemente fuori da casa.



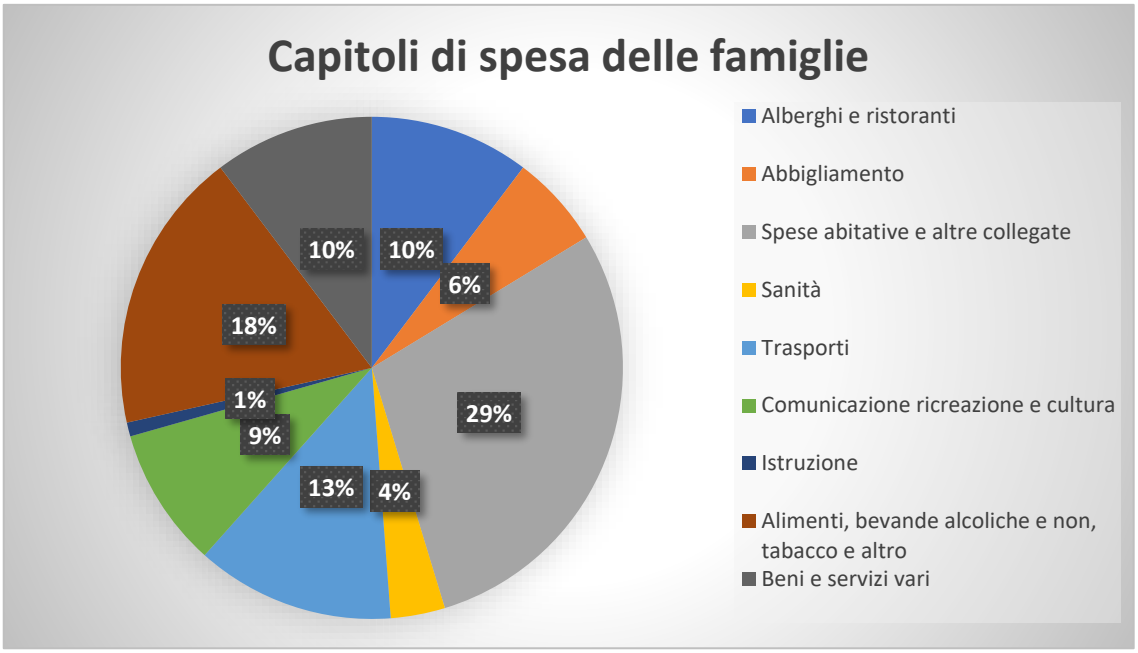
Fonte: Indagine Fipe - Format, 2019

Dai dati soprariportati è possibile notare che il 67,6 % degli intervistati pranza fuori casa almeno 1/2 volte al mese e il 62,5 % cena fuori almeno 1/2 volte al mese. Questo vuol dire che circa due persone su tre consumano i propri pasti al di fuori della propria abituazione.

La tendenza a mangiare fuori è andata crescendo negli ultimi 20-30 anni. I motivi alla base di questo aumento sono principalmente riconducibili ai diversi stili di vita che la vita moderna impone. Questi nuovi ritmi spesso impongono la consumazione di pasti in un breve lasso di tempo, senza la possibilità di recarsi alla propria abitazione. Un altro fenomeno che ha modificato le abitudini culinarie delle persone è legato al turismo enogastronomico. Esso si è sviluppato anche grazie alla vasta mole di programmi tv riguardanti il mondo della cucina trasmessi e che ogni anno spinge grandi masse di persone a viaggiare con lo scopo di assaggiare diversi tipi di cucina. Questo nuovo tipo di turismo una volta non esisteva o comunque non aveva le proporzioni che ha oggi.

Per quanto riguarda i luoghi dove questi pasti vengono consumati, sempre secondo le interviste soprariportate, le persone si recano principalmente in luoghi come ristoranti, osterie e trattorie mentre al secondo posto troviamo le pizzerie che effettuano servizio al tavolo.

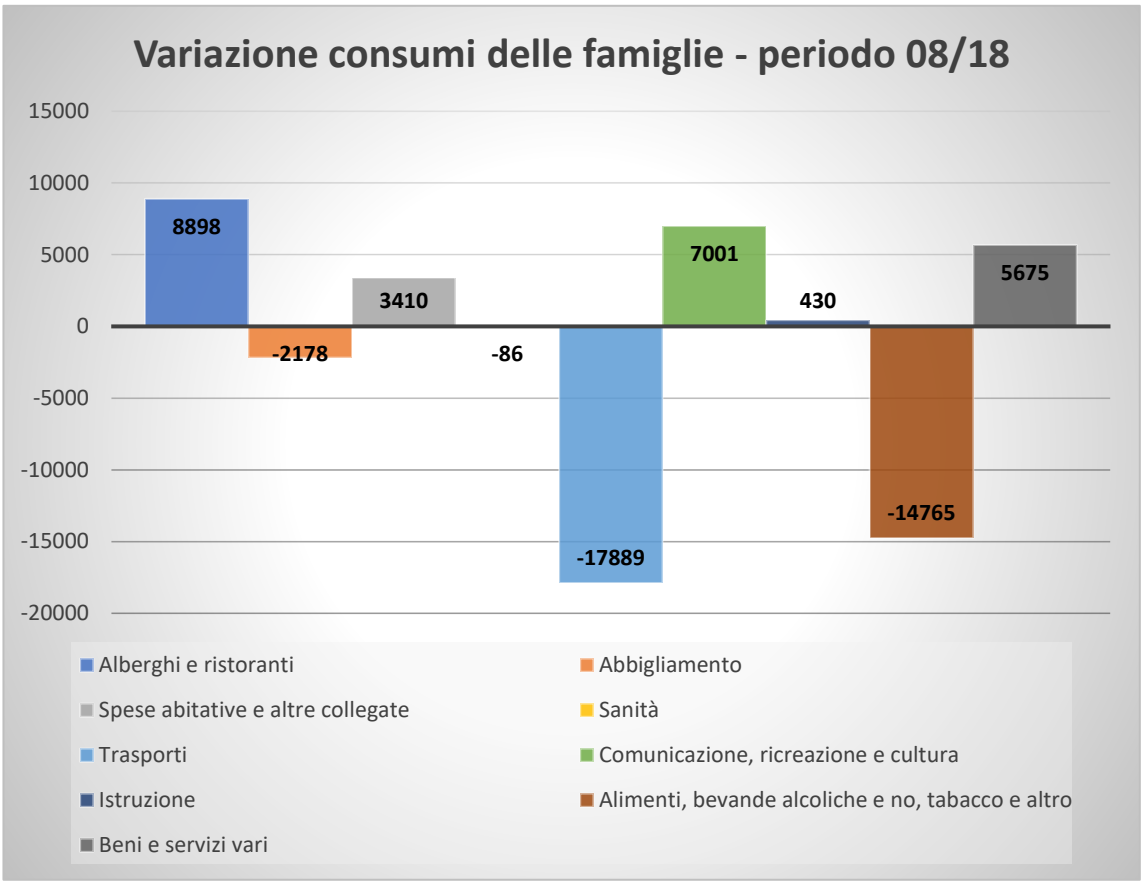
Ci si chiede quindi quanto incida la spesa dei servizi ristorativi nei consumi totali di una famiglia:



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

Da questo grafico si nota come le spese per alberghi e ristoranti siano un capitolo di spesa che incide molto sui consumi delle famiglie. Le sole spese relative ai sevizi di ristorazione ammontano al 7,8 % del totale, un numero significativo se comparato alle altre voci di spesa, il quale inoltre, come descritto in precedenza, evidenzia un trend di crescita positivo negli ultimi dieci anni.

In più, considerando la variazione dei consumi delle famiglie nel periodo che va dal 2008 al 2018 è possibile notare che sebbene il totale della spesa delle famiglie abbia subito una diminuzione aggregata di circa 8 miliardi, tra le poche voci di spesa che hanno registrato un aumento si trova quella per alberghi e ristoranti (+8898 milioni di euro), di cui la sola spesa per servizi di ristorazione ha iscritto un aumento di 4980 milioni di euro.



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat (dati in milioni di euro – valori concatenati con anno di riferimento 2010)

Un'altra osservazione che può essere fatta sul grafico precedente è che la spesa per i consumi alimentari in casa ha subito una diminuzione a favore di quella per i servizi di ristorazione, che risulta in crescita. Questo dato denota una modifica delle abitudini di consumo delle famiglie.

Ultimo oggetto di analisi è la relazione tra fatturato, valore aggiunto e produttività:

- Fatturato: l'indice di fatturato[8] delle imprese che erogano servizi di ristorazione è stato pari a 123,8 nel terzo trimestre del 2019, un aumento di +2,1 % rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

- Valore aggiunto[9]: come descritto in precedenza si attesta nel 2018 a 46 miliardi, + 2% rispetto al 2017. In generale questo valore mostra una dinamica migliore a livello settoriale rispetto a quella dell'intera economia.

- Produttività[10]: malgrado i due indicatori precedenti possano riportare dei dati confortanti questo non vale per l'indice che misura la produttività, il quale nel periodo 2008 – 2018 ha subito una riduzione del 13 %.
  Se si pone il valore aggiunto per unità di lavoro pari a 100 per quanto riguarda l'intera economia, nel 2018 il settore ristorativo ha registrato un valore di 59. Questo numero deriva dal fatto che il la ristorazione è un settore caratterizzato da un'alta di intensità di lavoro rispetto ad altri comparti dell'economia. Quello che preoccupa di più del valore assoluto in sé e il trend che questo valore ha registrato negli anni, in continua discesa. Il settore non riesce a remunerare adeguatamente i fattori produttivi, questo a causa di un eccesso di offerta che è accompagnato da un eccesso di lavoro.

---

[8] Valore corrente che incorpora la dinamica sia delle quantità sia dei prezzi

[9] Differenza fra il valore della produzione di beni e servizi e i costi sostenuti da parte delle singole unità produttive per l'acquisto di input produttivi, a essa necessari, presso altre aziende. Il v. a. corrisponde anche alla remunerazione dei fattori produttivi ed è quindi composto dai redditi da lavoro e dai redditi da capitale, ovvero il risultato lordo di gestione. Processi produttivi di tipo capital intensive tendono a destinare una quota maggiore del v. a. alla remunerazione del capitale, e viceversa per i processi labour intensive. Il valore aggiunto misura quindi l'apporto che ciascuna unità economica fornisce alla formazione del PIL.
http://www.treccani.it/enciclopedia/valore-aggiunto_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

[10] La produttività del lavoro rappresenta il rapporto tra ricchezza prodotta e input di lavoro utilizzato. Essa è utile per migliorare la capacità di retribuire i fattori produttivi: ovvero il lavoro e il capitale investito.

2.2 Ristorazione e Sostenibilità

Dopo aver compreso le dinamiche inerenti al settore ristorativo a livello generale, si introdurrà nel seguente paragrafo il tema della sostenibilità applicata al mondo della ristorazione.

Nel corso di questa analisi si darà dapprima una definizione di sostenibilità, valida per questo specifico settore. Si cercherà inoltre di identificare i tratti distintivi di un "ristorante sostenibile" per capire quali sono le varie sfaccettature della sostenibilità che vengono utilizzate e quali effetti hanno a livello imprenditoriale, sociale e ambientale. In seguito, ci si chiederà come la sostenibilità abbia un impatto sul meccanismo di creazione del valore di un'impresa. In quest'ambito si porteranno tre esempi particolarmente rilevanti di ristorazione sostenibile in Italia che permetteranno di comprendere nella pratica l'applicazione della logica sostenibile e i suoi risvolti concreti a livello di business.

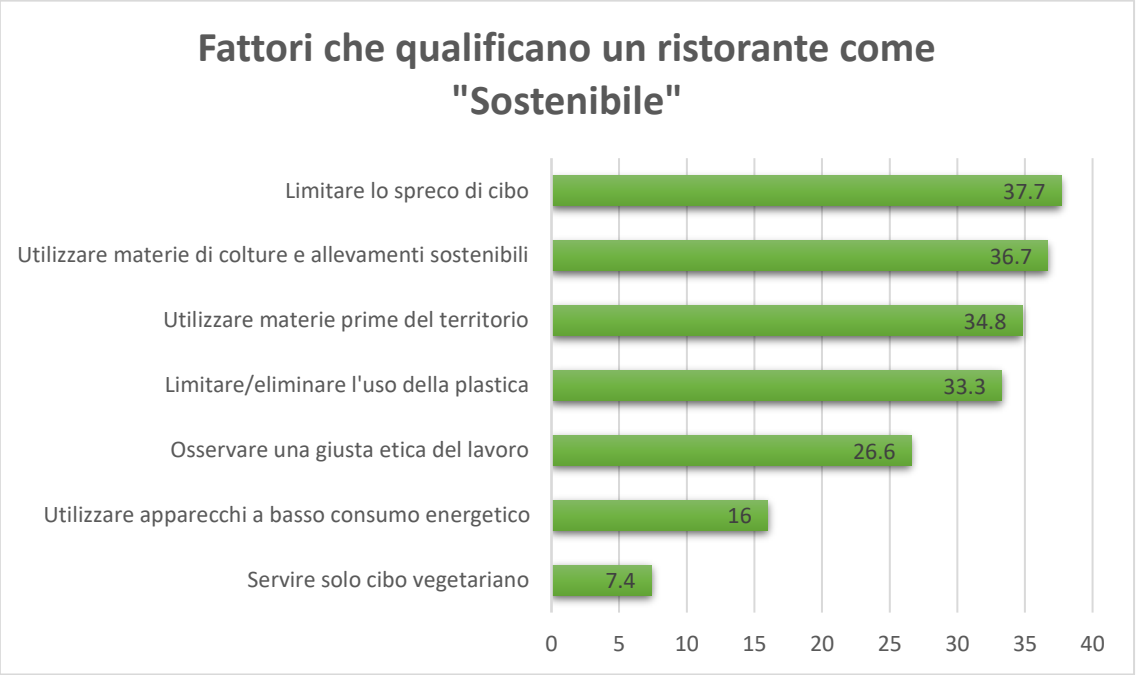
Prima di dare una definizione di sostenibilità è necessario chiedersi perché essa debba essere debba essere tenuta in considerazione da un ristoratore che vuole innovare il proprio business model o da un potenziale nuovo entrante che vuole entrare in questo settore e ha in mente di costituire un'impresa contraddistinta da un approccio maggiormente "sustainable".

Bisogna iniziare con il dire che spesso l'input che stimola gli imprenditori a intraprendere una decisione piuttosto che un'altra risulta essere l'opinione dei consumatori, i quali sono appunto i diretti destinatari dell'offerta che sarà realizzata e proposta. Attraverso l'analisi dei bisogni di questi ultimi può essere possibile identificare nuove proposte d'offerta in grado di soddisfare esigenze che al momento non vengono prese in considerazione da molte imprese esistenti.

Per capire cosa ne pensano i consumatori del tema della sostenibilità è stata svolta un'indagine contenuta nel "Rapporto annuale 2019 – Ristorazione" già citato in precedenza.

I risultati di quest'indagine rilevano che c'è un interesse crescente da parte dei consumatori riguardo al tema della sostenibilità. In particolare, il 71% degli intervistati ritengono di fondamentale importanza il fatto che: "*i ristoranti operino in modo sostenibile dal punto di vista sociale e ambientale*" (Sbraga & Erba, 2019).

Sempre secondo questa intervista sono stati identificati i principali fattori che meglio definiscono un ristorante come "*sostenibile*":



Fonte: Indagine Fipe - Format, 2019

Secondo i consumatori, quindi, le principali discriminanti che definiscono un ristorante sostenibile sono la limitazione degli sprechi, l'utilizzo di materie prime a basso impatto ecologico e un giusto trattamento lavorativo dei collaboratori.

Dopo aver analizzato la prospettiva dei consumatori si effettuerà un confronto con l'opinione degli esperti. Il documento che verrà analizzato in seguito è il "*Manifesto della Ristorazione Sostenibile*" redatto dalla FIPE in collaborazione con lo chef Franco Aliberti[11]. Quest'ultimo è un rinomato chef italiano che crede fortemente nell'importanza della circolarità e del corretto uso delle materie prime all'interno dell'attività produttiva.

[11] Su questo chef verrà condotto un approfondimento nel paragrafo 2.4.1

Come spiega Lino Stoppani, presidente FIPE: "*L'idea che il cibo non sia una merce qualsiasi ma un condensato di valori sociali culturali e ambientali ha spinto la Federazione Italiana Pubblici Esercizi a diffondere delle vere e proprie linee guida per aiutare i professionisti in maniera concreta nella lotta allo spreco alimentare. Acquistare materie prime di qualità al giusto prezzo, valorizzare e formare il personale, incentivare i clienti a portare via quanto non viene consumato, sono solo alcune delle indicazioni che Fipe invita a seguire per rendere il settore davvero sostenibile*".

Il Manifesto della ristorazione sostenibile è essenzialmente un decalogo anti-spreco e indica dei punti importanti che ogni ristorante dovrebbe rispettare per essere veramente sostenibile. Di seguito saranno elencati i topic principali riportati in questo documento e in ognuno verrà fatta una riflessione:

1. *Nel cibo la nostra storia – raccontare nel piatto secoli di storie e civiltà:* in questo punto si richiama l'importanza della tradizione e della cultura nell'ambito ristorativo. La sostenibilità non può infatti prescindere dall'attenzione alla tradizione e alla cultura di ogni luogo. Sta nell'abilità e nella creatività di ogni ristoratore valorizzare tutto questo patrimonio culturale presente per proporre un'offerta non solo piacevole ai cinque sensi, ma anche carica di significato e di storia. La corretta conservazione e l'aggiornamento della tradizione enogastronomica italiana è un fattore che deve essere tenuto sempre in considerazione e racchiude in sé un valore sociale molto importante.

2. *L'ultimo miglio – Filiera corta è meglio, ma qualche volta è impossibile*: come era stato sottolineato anche nella prospettiva dei clienti, la ristorazione sostenibile dovrebbe privilegiare i prodotti locali. Lo scopo di ciò è valorizzare le piccole eccellenze che contraddistinguono ogni territorio, in modo da essere in grado non solo di proporre una ristorazione di alta qualità collegata al luogo di appartenenza ma anche di valorizzare il tessuto produttivo e sociale locale. Lo sviluppo di filiere corte contribuisce inoltre a mitigare l'impatto ambientale connesso allo spostamento di prodotti a livello internazionale, riducendo, per esempio, le emissioni collegate ai mezzi di trasporto.

3. *C'è un tempo per tutto – Rispettare la stagionalità dei prodotti per esaltarne la qualità*: strettamente connesso al punto precedente è il tema della stagionalità. In un'offerta ristorativa sostenibile e di qualità, l'importanza di valorizzare al meglio i prodotti in ogni periodo dell'anno è fondamentale. Quest'accortezza è utile non solo per poter offrire prodotti sempre freschi e con caratteristiche organolettiche, nutrizionali e qualitative ottimali, ma permette anche di seguire il ritmo imposto dal ciclo naturale offrendo un'offerta varia e coerente con ogni periodo specifico dell'anno. D'altronde decidendo di approvvigionarsi per la maggior parte utilizzando fornitori locali, tipicamente di piccole dimensioni, alcuni prodotti sono disponibili sono in alcuni mesi, nella quantità che è stato possibile ricavare, considerando anche le condizioni climatiche favorevoli o avverse.

4. *Sappiamo bene che pesci prendere – Anche i prodotti ittici fanno parte dell'ecosistema*: la ristorazione italiana propone un'offerta di prodotti ittici molto consistente, soprattutto nelle regioni meridionali. Il mare, come la terra, è un ecosistema che deve essere tutelato. Per preservare le specie marittime, che a causa di una pesca intensiva e non responsabile sono andate sparendo nel corso degli anni, è necessario rispettare le regole imposte dalla pesca sostenibile a marchio ASC[12]. Indicazioni ugualmente valide anche per l'acquacultura. Attraverso il rispetto di questi principi è possibile conservare il patrimonio di biodiversità marina e gli ecosistemi presenti nei nostri mari.

5. *Apprezziamo la carne ma anche il benessere degli animali:* per essere considerato sostenibile un ristorante non deve necessariamente proporre esclusivamente un'offerta vegetariana. È importante nella fase di approvvigionamento rifornirsi solo da imprese che allevano gli animali in modo rispettoso e sostenibile. Bisogna quindi privilegiare senza dubbio le produzioni di carni artigianali e biologiche, evitando gli allevamenti intensivi. I prodotti ottenuti in questo modo, oltre a essere

[12] L' Aquaculture Stewardship Council™ (ASC™) è un'organizzazione internazionale, indipendente e senza scopro di lucro, che si occupa dell'elaborazione e gestione di un programma per un'acquacoltura maggiormente responsabile.

maggiormente rispettosi nei confronti della natura, sono caratterizzati da una maggiore qualità e una più elevata sicurezza alimentare.

6. *C'è del buono, anche dove non te lo aspetti – Ridurre gli scarti utilizzando tutte le parti di un prodotto*: una parte essenziale per qualificare un'attività come sostenibile riguarda proprio la gestione degli sprechi. Essi dovrebbe essere ridotti al minimo, soprattutto attraverso l'attivazione di processi circolari di utilizzo delle materie prime e l'ideazione di nuovi metodi per utilizzare quelle parti della preparazione che tempo fa sarebbero finite nel cestino. Per fare ciò è necessario un grande lavoro e una grande creatività. Un esempio di attivazione dei processi circolari e limitazione degli sprechi in cucina viene dato da Franco Aliberti, co-creatore di questo decalogo. All'interno del suo ristorante la frutta troppo matura viene utilizzata per preparare l'aceto, e le bucce di alcune varietà di zucche diventano un validissimo sostituto delle patatine se cotte al forno. Con questi e con altri accorgimenti lo chef Aliberti dimostra di saper dare valore e dignità a oggetti che tempo fa venivano considerati come semplici rifiuti. Questo chef è riuscito tramite le sue pratiche creative e innovative a integrare la logica sostenibile all'interno del proprio business model.

7. *Buono è sano – La qualità è la premessa per il benessere del cliente*: uno dei propositi della ristorazione sostenibile è curare la qualità dei prodotti per offrire al cliente una pietanza non solo di buon gusto ma anche sana e che migliori il benessere di chi la sta consumando. La salute è una componente molto importante dell'alimentazione. L'attenzione alla salubrità deve essere garantita per ogni pietanza che viene servita, essa può essere raggiunta tramite il ferreo rispetto delle norme igienico-sanitarie prescritte dalla legge.

8. *Rimpiattino – Quel che il cliente non deve chiedere*: uno dei temi collegati allo spreco alimentare nel mondo ristorativo è rappresentato dagli avanzi che possono rimanere alla fine di un pasto consumato fuori casa. Spesso, soprattutto nel nostro paese, chiedere di poter portare questi avanzi a casa per essere consumati in un secondo momento diventa una questione imbarazzante per il cliente. Per evitare

questa situazione e gli sprechi a essa connessi, è nata l'idea del "rimpiattino", ovvero un contenitore progettato ad hoc dalla forma elegante ed allegra per portare gli avanzi a casa. Questo servizio viene offerto direttamente dai ristoratori che aderiscono a questa iniziativa, senza che il cliente ne faccia richiesta, così viene evitato anche l'imbarazzo.

9. *Non sprecare energie e neppure l'acqua – Energia e acqua: beni preziosi da preservare*: strettamente collegato al tema dello spreco di materie prime c'è la questione della gestione degli sprechi energetici e idrici. Le attività ristorative sono caratterizzate da un grande consumo di energia (per alimentare celle frigorifere, luci, impianti e altro) e di acqua (usata per la preparazione dei piatti, per lavare le stoviglie, per pulire il locale). Per questo motivo ci deve essere un'attenzione particolare da parte di tutti i ristoratori che vogliono adottare delle pratiche maggiormente sostenibili.

   Le possibili soluzioni per diminuire gli sprechi sono:

   - Cercare di operare sempre con attrezzature innovative che permettono una riduzione degli sprechi. Questo tipo di attrezzature ha molti benefici, e anche se possono essere molto costose, permettono un risparmio nei consumi e effettuano un servizio migliore. Sarebbe utile dotarsi di un piano di ristrutturazione delle attrezzature periodico.

   - Gli impianti del locale dovrebbero essere sostituiti in modo periodico privilegiando tecnologie come le luci led, che permettono risparmi significativi nei consumi e hanno una resa luminosa migliore.

   - Dotarsi di tutti gli strumenti utili a tenere sotto controllo gli sprechi.

   - Istruire i dipendenti per evitare gli sprechi durante le attività svolte.

- Per quanto riguarda l'acqua è necessario controllare periodicamente lo stato del circuito idrico (per correggere eventuali perdite) e non utilizzare l'acqua se non è necessario o comunque utilizzarla nelle quantità corrette.

10. *Quando troppo è troppo – Privilegiare imballaggi fondamentali per conservazione, trasporto e igiene riciclabili*: gli imballaggi che vengono utilizzati non devono diventare rifiuti che vanno a finire nelle discariche o negli inceneritori. Sarebbe necessario sviluppare un sistema circolare per evitare di buttare questi imballaggi.

I vantaggi degli imballaggi a rendere o riutilizzabili sono i seguenti:

- Evitano la produzione di imballaggi a perdere: questo permette un minor consumo di materie prime e di energie.

- Permettono di ottimizzare i trasporti: gli spazi di carico vengono utilizzati in modo efficiente e il numero di trasporti totale tende a diminuire.

- Consentono di ottenere vantaggi economici: attraverso l'utilizzo di imballaggi riciclabili o riutilizzabili l'impresa risparmia, in quanto acquista solo il contenuto del prodotto e non il contenitore. Inoltre, diminuiscono i costi della gestione dei rifiuti.

- Riduce la generazione di rifiuti: gli imballaggi tradizionali a perdere una volta utilizzati diventano rifiuti, i quali poi devono affrontare un ciclo di smaltimento nelle discariche o negli inceneritori. Utilizzando imballaggi a rendere si cerca di evitare il più possibile questa evenienza, e, attraverso l'utilizzo di imballaggi composti da materiali riciclabili, si facilita la gestione del fine vita degli stessi (La ristorazione sostenibile: strumenti e soluzioni per ridurre gli impatti ambientali, 2010).

11. *Le persone al centro – correttezza, formazione, aggiornamento*: una tematica fondamentale nel campo della sostenibilità è rappresentata dalla dimensione sociale. La ristorazione è uno dei settori in cui le risorse umane sono particolarmente rilevanti, poiché esse sono costantemente a contatto con i clienti e spesso la loro competenza e cortesia influisce molto sul giudizio dell'offerta complessiva.

    È importante che il personale sia trattato in modo rispettoso, sia dal punto di vista economico che umano e che abbia la possibilità di esprimere le proprie competenze nel miglior modo possibile. Così facendo viene data la possibilità ad ognuno di realizzare il proprio potenziale.

    Per migliorare il fattore sociale all'interno della propria organizzazione è necessario sviluppare un rapporto trasparente con i dipendenti, valorizzare il loro contributo all'organizzazione e cercare di tenerli in costante aggiornamento professionale. Proprio in merito all'ultimo punto non è possibile avere un'organizzazione veramente sostenibile se i dipendenti della stessa non hanno conoscenze sul tema della sostenibilità e su come l'impresa opera in questo frangente. Oltre a ciò la comunicazione della proposta sostenibile non viene recepita in modo corretto dai clienti se il personale non è istruito in modo adeguato.

2.3 Scenario presente e prospettive future – L'epidemia Coronavirus

Nei precedenti paragrafi si è parlato a lungo dell'esigenza di innovare il proprio business model utilizzando lo strumento della sostenibilità per riuscire a essere sempre competitivi e a migliorare la longevità della propria impresa.

La sustainable business model innovation sembra essere in grado di fornire all'impresa che la adotta gli strumenti per potersi adattare con successo ad un contesto ambientale in continuo mutamento, questo perché attraverso la sua implementazione potrebbe essere possibile sviluppare una maggiore resilienza, che, come indicato in precedenza, potrebbe permetterebbe di affrontare correttamente le minacce che si presentano e al contempo darebbe modo di sfruttare le opportunità emergenti.

Questo tema ha acquistato una valenza sempre maggiore negli ultimi anni, ed è sicuramente di attualità per le imprese ristorative, che stanno affrontando un'enorme minaccia rappresentata dal virus Covid-19. Esse, come molte altre imprese e soprattutto come gran parte della popolazione a livello mondiale, stanno vivendo un momento di crisi tra i più gravi mai riscontrati nella storia.

Questo virus riguarda 2.686.785 casi confermati in tutto il mondo che hanno causato 184.681 morti, ad oggi (25/04/2020) (Covid-19 - Situazione nel mondo, s.d.). Questi dati sono, purtroppo, in continua evoluzione ogni giorno, salvo un lieve curva discendente in atto in alcuni paesi.

Lasciando per un momento da parte il dramma umano, questa epidemia ha avuto, sta avendo, e avrà pesantissime ripercussioni sull'intera economia globale, con impatti similari a quelli provocati da una grande guerra.

In particolare, il blocco quasi totale di molti settori, messo in atto allo scopo di evitare il più possibile contatti tra persone, ha messo a dura prova un settore di per sé già molto fragile. Purtroppo, queste misure si sono rese necessarie per evitare un incremento esponenziale dei contagi.

A parte i settori riguardanti servizi essenziali per la comunità, come il settore alimentare (che non include il settore della ristorazione) e quello medico-ospedaliero gran parte dei servizi non essenziali hanno dovuto arrestare le proprie attività completamente, in attesa di una lenta e graduale riapertura per tornare finalmente alla normalità.

Tra i settori più colpiti da questa enorme crisi c'è sicuramente il settore turistico, oggetto di studio di questa tesi, per questo motivo si ritiene di fondamentale importanza approfondire l'argomento Covid-19 e effettuare una riflessione legata alla sustainable business model innovation per ragionare se esso possa essere uno strumento utilizzabile dalle imprese per superare con successo le difficoltà attuali.

L'analisi sarà svolta nel seguente modo, in primo luogo si analizzeranno i dati generali riguardanti l'impatto del virus Covid-19 sull'economia italiana e mondiale, in seguito si effettuerà un focus sul settore dei pubblici esercizi e in particolare della ristorazione, utilizzando le ricerche e i dati messi a disposizione dalla FIPE (Federazione Italiana Pubblici Esercizi). Infine, si analizzeranno le possibili soluzioni riguardanti l'innovazione del business model in chiave sostenibile che possano essere utili ai ristoratori per affrontare questa minaccia.

2.3.1 Impatto del virus Covid-19 sull'economia italiana e mondiale

In questo paragrafo si analizzeranno le principali conseguenze a livello economico del Covid-19 sull'economia mondiale e italiana, con specifico riferimento al settore ristorativo. Per capire al meglio la situazione nazionale e internazionale dell'economia si utilizzerà la nota mensile sull'andamento dell'economia italiana emessa dall'Istat per quanto riguarda il mese di Marzo 2020.

Il documento Istat inizia nel seguente modo: " *Lo scenario internazionale è dominato dall'emergenza sanitaria. Le necessarie misure di contenimento del COVID-19 stanno causando uno shock generalizzato, senza precedenti storici, che coinvolge sia l'offerta sia la domanda. La rapida evoluzione della pandemia rende difficile rilevare l'intensità*

degli effetti sull'economia reale con gli indicatori congiunturali la cui diffusione avviene con un ritardo fisiologico rispetto al mese di riferimento." (Nota mensile sull'andatamento dell'economia italiana - Marzo 2020, 2020)

Da queste affermazioni è possibile capire l'enorme impatto economico del Covid-19, il quale ha colpito in modo uniforme tutto lo scenario produttivo mondiale. Tutto questo ha portato ad una conseguente revisione a ribasso delle stime di crescita del Pil a livello globale. Secondo Standard & Poor's la crescita globale nel 2020 sarà di appena 0,4% con uno sostanziale rimbalzo nel 2021 del 4,9%. Sempre secondo la nota agenzia di rating il Pil dell'Eurozona scenderà del 2,0% con un rimbalzo stimato del 3% nel 2021, con una perdita di produzione stimata in 420 miliardi di euro per l'anno in corso. Per quanto riguarda i singoli paesi europei i due più colpiti da questa crisi saranno Italia e Spagna i quali registreranno un calo rispettivamente del 2,6 % e 2,1% (Coronavirus, S&P: "Crescita mondiale +0,4% in 2020", 2020).

Per quanto riguarda l'economia italiana al momento la sospensione delle attività riguarda 2,2 milioni di imprese, ovvero il 49% del totale e il 65% per quanto riguarda le imprese esportatrici, con un'occupazione di 7,4 milioni di addetti, il 44,3% del totale. Sono rimaste aperte sono alcune aziende che lavorano in ambiti strategici dell'economia, dal 4 maggio probabilmente inizierà una procedura di lenta riapertura delle attività.

2.3.2 Impatto del virus Covid-19 sul settore ristorativo

Dopo aver illustrato le principali dinamiche mondiali e nazionali si analizzeranno in modo approfondito gli effetti del coronavirus sul settore ristorativo italiano, oggetto di studio di questa tesi. Lo scopo di tutto ciò è capire gli effetti che l'epidemia sta avendo sul sistema produttivo nel campo della ristorazione, per poi capire come le imprese stanno reagendo a questa crisi e se la sustainable business model innovation possa essere presa in considerazione come strumento per far ripartire con successo queste attività.

Per la successiva analisi si utilizzeranno soprattutto le comunicazioni della Federazione Italiana Pubblici Esercizi, la quale sta costantemente studiando l'impatto del virus Covid-19 sul settore dei pubblici esercizi con lo scopo di informare i suoi iscritti e proporre soluzioni creative per guidare la ripartenza.

L'indagine FIPE "Coronavirus: l'impatto sui pubblici esercizi" pubblicata il 04 aprile 2020 descrive l'emergenza del settore nel seguente modo:

"*Un paese si è fermato e all'ombra dell'emergenza sanitaria causata dalla pandemia coronavirus, c'è un esercito di micro e piccole imprese che si ritrova in mezzo a mille difficoltà perché il blocco totale dell'economia ha visto fermarsi "la loro economia". Parliamo in particolare di bar, ristoranti, discoteche, stabilimenti balneari che oltre ad essere un luogo di servizio, di convivialità, di confronto, lo sono anche di lavoro e di produzione di ricchezza. Il pubblico esercizio è un comparto decisivo della filiera agroalimentare e del turismo non soltanto per il contributo fornito alla creazione di valore ma anche per essere un mercato di sbocco rilevante per le produzioni agroalimentari nazionali e fattore decisivo per l'attrattività del Paese. L'impatto del Coronavirus non si è limitato a un calo dei ricavi e dei margini di profitto delle imprese, ma ad effetti negativi sulla struttura finanziaria. Quello che più preoccupa, infatti, è l'incertezza sul futuro. Il momento è difficile, la situazione è in continua evoluzione e non sempre appaiono chiare le scelte del Governo, che restano motivo in più di angoscia per le imprese*." (Coronavirus: l'impatto sui pubblici esercizi, 2020).

L'impatto economico sul settore ristorativo (bar, ristoranti e altre attività di somministrazione) è stato calcolato dalla Fiepet Confesercenti (Federazione Italiana Esercenti Pubblici e Turistici) la quale ha stimato una perdita media di 55 mila euro di fatturato per ogni pubblico esercizio, corrispondente a quasi il 30% del fatturato annuale per un valore totale di 11,5 miliardi di euro di ricavi persi.

Come afferma il numero uno di Fiepet Confesercenti Giancarlo Banchieri:

"*La salute pubblica è la priorità, e i pubblici esercizi hanno mostrato i massimi livelli di collaborazione. Il lungo periodo di fermo, però, è stato disastroso: moltissime imprese rischiano di chiudere per sempre, decimando uno dei settori d'eccellenza italiani*".

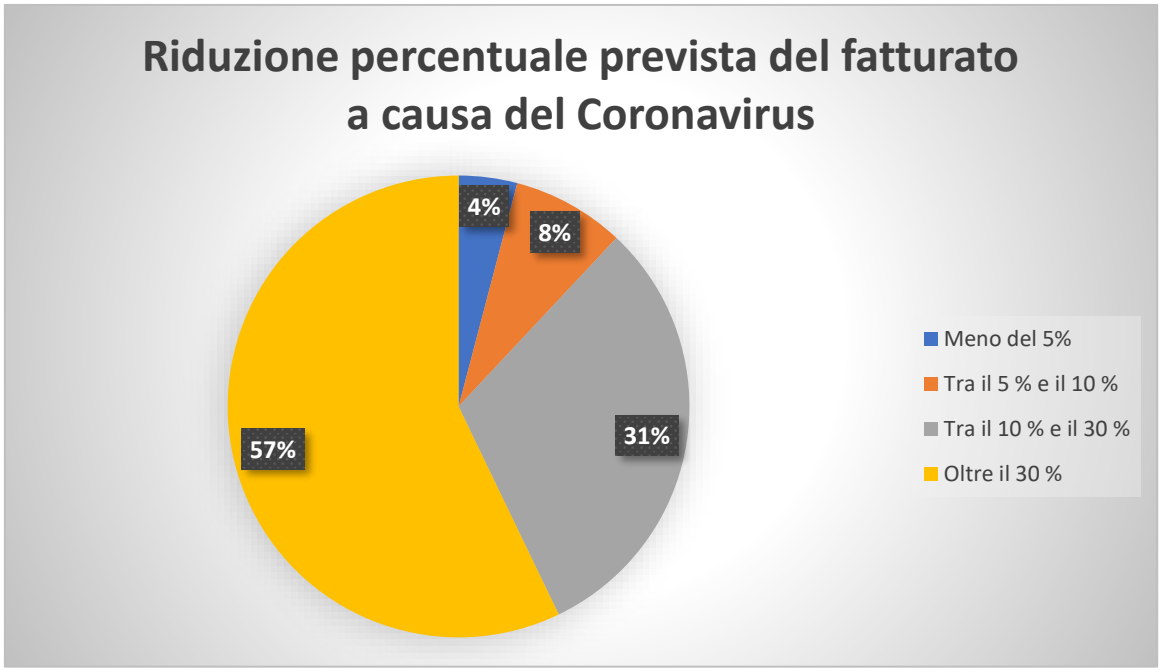
Della stessa opinione è la Fipe-Confcommercio la quale stima perdite che si aggirano intorno ai 30 miliardi per il settore dei pubblici esercizi, composto da ristoranti, pizzerie, catene ristorative, pasticcerie, bar, discoteche e stabilimenti balneari. La crisi profonda che sta investendo questo settore, sempre secondo la Fipe, rischia di provocare la chiusura definitiva di più di 50.000 pubblici esercizi lasciando senza posto di lavoro più di 300.000 persone in tutta Italia.

Di seguito si riporteranno i principali risultati derivanti da una serie di analisi condotte da Fipe per capire cosa ne pensano i proprietari dei pubblici esercizi e in particolare i ristoratori degli effetti di questa crisi sulle loro attività (Indagine - Impatto del coronavirus sulla ristorazione, 2020).

La seguente indagine è stata effettuata su un campione di 640 imprese, principalmente micro o comunque di ridotta dimensione del mondo della ristorazione, del turismo e del tempo libero, nel periodo compreso tra il 27 marzo e il 2 aprile 2020.

La tipologia principale di attività oggetto di analisi è rappresentata dal ristorante/pizzeria che rappresenta il 67,2% del campione totale. Inoltre, il 77,78% delle attività analizzate opera da oltre 10 anni nel settore di appartenenza.

Gli imprenditori dei pubblici esercizi sono stati chiamati a stimare il fatturato perso fino ad ora a causa dell'epidemia (opinioni rilevate nel mese di marzo):



Fonte: Indagine Fipe "Impatto Coronavirus su attività di ristorazione", 2019

È possibile osservare come l' 88% degli intervistati preveda una riduzione di fatturato superiore al 10%, il che porterà sicuramente a rivedere le proprie strategie organizzative nel momento della ripresa dell'attività.

Inoltre, dall'indagine della Fipe è stato possibile individuare le principali emergenze che devono essere gestite, in ordine di importanza, dagli imprenditori. Esse riguardano:

1. Garantire lo stipendio ai dipendenti
2. Pagare i contribuiti
3. Pagare i fornitori
4. Gestire le problematiche relative alla mancanza di liquidità finanziaria
5. Pagare le tasse (es. Iva)
6. Pagare il canone d'affitto
7. Pagare mutui o prestiti
8. Pagare le imposte locali (es. smaltimento rifiuti o occupazione suolo pubblico)

Per fare fronte a queste problematiche gli imprenditori hanno deciso di fare richiesta, tra le misure attivate dal Governo, per la cassa integrazione in deroga (30,6% di richieste) e per la sospensione di prestiti e mutui (25,0 % di richieste).

Un altro problema molto rilevante per gli imprenditori di questo settore riguarda il pagamento degli affitti. Il 60,3% delle imprese analizzate svolge la propria attività in locali in affitto, di questa percentuale solo il 21,2% dichiara di pagare il canone regolarmente senza problemi, mentre il 55,8 % mostra difficoltà nell'adempiere al regolare pagamento e il restante 23,1 % ha già preceduto alla richiesta di una sospensione dei pagamenti e/o una rinegoziazione dell'accordo.

Per quanto riguarda gli interventi messi in atto dal Governo per il sostegno alle imprese, quasi la totalità degli intervistati (96%) ritiene insufficienti le misure in vigore. Le richieste che provengono dalla categoria sono le seguenti:

- Liquidità diretta a parziale copertura dei mancati incassi.
- Accesso al credito con interessi zero o agevolati.
- Sospensione delle bollette energetiche.
- Aumento delle cifre stabilite nel decreto Cura Italia.
- Annullamento delle tasse e dei contributi.
- Finanziamenti garantiti al 100% dallo Stato.

Alle richieste dei singoli attori si aggiunge anche Fipe-Confcommercio, la quale ha elaborato un pacchetto di richieste al Governo per predisporre tempestivamente delle misure atte alla sopravvivenza di questo settore, il quale sta vivendo una crisi che non ha precedenti storici. Gli interventi richiesti sono i seguenti:

- Risorse a fondo perduto per le imprese, parametrate alla perdita di fatturato.
- Moratoria sugli affitti: serve una compensazione per il periodo di chiusura e per il periodo di ripartenza.
- Cancellazione imposizione fiscale come Imu, Tari, affitto suolo pubblico e altre imposte fino alla fine del periodo di crisi e sospensione pagamento delle utenze.

- Prolungamento degli ammortizzatori sociali fino alla fine della pandemia e sgravi contributivi per chi manterrà i livelli occupazionali.
- Reintroduzione dei voucher per il pagamento del lavoro accessorio.
- Possibilità di lavorare per asporto, come avviene in tutta Europa.
- Concessione di spazi all'aperto più ampi nel periodo di convivenza con il virus, per favorire il distanziamento sociale e permettere agli esercizi di lavorare.
- Un piano di riapertura con tempi e modalità certe condiviso con gli operatori del settore, per permettere a tutte le imprese di operare in sicurezza.

Dopo aver descritto la situazione attuale del settore e le richieste degli attori coinvolti si procederà di seguito ad analizzare le più recenti iniziative messe in atto e le opportunità future che posso essere colte per superare lo stato di emergenza[13].

È evidente che ancora per molto tempo non sarà possibile tornare alla normalità, almeno fino a quando questa situazione di emergenza non sarà completamente cessata, nel frattempo però il settore ristorativo non può permettersi di tenere chiuse le serrande ancora a lungo.

Come illustrato in precedenza la ristorazione italiana è un settore principalmente composto da microimprese o comunque di piccola-media dimensione. Queste aziende non disponendo di ingenti risorse come le organizzazioni più grandi non possono sostenere un periodo di inattività prolungato e molte di esse saranno costrette a chiudere se non verranno applicati dei provvedimenti per sostenerle. La chiusura di questo tessuto di PMI avrebbe conseguenze catastrofiche non solo dal punto di vista economico, ma si perderebbe anche una componente fondamentale della filiera agroalimentare italiana e con essa molta della tradizione enogastronomica conservata da queste imprese.

"*Un'Italia senza i suoi ristoranti e i suoi locali, che costituiscono una rete diffusa, qualificata ed apprezzata, emblema della cucina e dello stile di vita italiano, l'Italia*

[13] L'analisi di queste iniziative è stata condotta nel periodo di aprile 2020

rischia di rimanere senza un'anima, molto più triste e certamente anche meno attrattiva" afferma Lino Stoppani, presidente di Fipe.

Il numero uno di Fipe continua: " *È evidente che la salute degli italiani e la loro sicurezza debba continuare ad essere la priorità assoluta, ma deve partire un confronto immediato tra Governo e rappresentanti delle categorie imprenditoriali e dei lavoratori per pensare a come e quando ripartire. L'unica strada è quella di una ripresa progressiva delle attività, con tutte le cautele sanitarie che servissero, a cominciare da quelle che offrono un servizio utile per i cittadini, rispettando le misure di distanziamento tra i cittadini e di protezione dei lavoratori. Comprendiamo pienamente la situazione, ma non possiamo restare chiusi ad oltranza o moriremo tutti per crisi economica. Così come accade per tutti gli altri attori della filiera agroalimentare, deve essere garantita almeno la possibilità di vendita con modalità di asporto. Non la somministrazione sul posto ma, assieme al delivery, la vendita take away dei nostri prodotti. È solo un esempio, ma è indispensabile cominciare a ridare speranza, dignità e futuro a migliaia di imprenditori*."

Proprio relativamente alla delivery si stanno attivando molte iniziative a livello regionale e proprio questa pratica potrebbe essere una soluzione per superare questo brutto periodo.

Come illustra Giancarlo Banchieri, Presidente nazionale di Fiepet Confesercenti:
"*Con l'arrivo della Fase Due dovremo creare nuove modalità di vendita e di gestione dei locali, per garantire la salute di tutti e una rapida ripresa del servizio. Per questo, proporremo al governo una ricetta in pochi punti per far ripartire la somministrazione in tutta sicurezza".*
"In primo luogo, occorre puntare con decisione sul take away. Nel mondo post-coronavirus, la consumazione a domicilio, o sul luogo di lavoro, avrà un ruolo cruciale. Per questo chiediamo che ristoranti e bar possano riprendere la vendita d'asporto, garantendo la sicurezza dei consumatori attraverso la regolazione delle entrate nei locali, nelle stesse modalità già applicate dalle altre attività commerciali aperte"

Negli ultimi giorni di aprile, grazie anche allo sforzo della federazione italiana pubblici esercizi, si sta via via consentendo alle attività, che prima dovevano essere chiuse

completamente, la possibilità di effettuare la vendita per asporto in aggiunta al servizio di delivery. Questa liberalizzazione è fondamentale poiché permette una graduale riapertura di imprese che non sarebbero riuscite a sostenere un periodo troppo lungo di chiusura totale.

Al momento (27/04/2020) le regioni che hanno attivato questo tipo di iniziativa sono, in ordine, Toscana (Ordinanza n.41 del 22/04/2020), Abruzzo (Ordinanza n.46 del 23/04/2020), Emilia-Romagna (Decreto n.69 del 24/04/2020) e Veneto (Ordinanza n.42 del 24/04/2020).

Con questi provvedimenti si consente la vendita di cibo da asporto, previa un'ordinazione effettuata online o tramite ordine telefonico. Rimane però sospesa ogni forma di consumo all'interno dei locali aziendali. Questa modalità è subordinata al rispetto di alcune regole, quelle che riguardano la regione Veneto sono le seguenti:

- La disposizione è immediatamente operativa, ragion per cui gli esercizi possono già fornire il servizio di vendita per asporto;
- I clienti dovranno ordinare i prodotti esclusivamente on-line o per via telefonica;
- Gli ingressi per il ritiro dei prodotti dovranno esser dilazionati nel tempo e comunque, negli spazi esterni anche di attesa, occorrerà rispettare il distanziamento di un metro;
- Il gestore, gli addetti e gli avventori dovranno indossare mascherina e guanti monouso (i clienti potranno utilizzare, in alternativa ai guanti, prodotti igienizzanti per le mani) sia all'esterno che all'interno dei locali;
- Nell'eventuale locale interno, dovrà esser permessa la presenza di un solo cliente alla volta, che dovrà stazionare per il tempo strettamente necessario alla consegna e al pagamento della merce.

Oltre al take-away Fipe ha lanciato un'altra iniziativa molto interessante mirata a ridare liquidità a ristoranti in questo periodo di difficoltà: si tratta di #BUOOONO un ristobond che può essere acquistato tramite la piattaforma https://www.cirivediamopresto.it/.

Il funzionamento di questo strumento è il seguente: un ristorante può registrarsi gratuitamente presso questa piattaforma, i clienti possono quindi cercare il proprio locale di fiducia nella lista degli iscritti e acquistare un #BUOOONO. Entro 90 giorni dalla riapertura dei locali o dal momento dell'emissione, sarà possibile utilizzare questo voucher che avrà un valore superiore fino al 25%.

Sebbene questo specifico strumento fornito da Fipe non abbia riscontrato molto successo, in quanto non è stato utilizzato in modo forte, l'idea che sta alla base è vincente. Essa è stata utilizzata "in proprio" da molti ristoranti i quali hanno dato la possibilità ai loro clienti di acquistare una consumazione ora per usufruirne in futuro ad un prezzo agevolato o attraverso un'iniziativa 2 x 1.

Un esempio del successo di questa pratica viene da Venissa, ristorante intervistato nella parte empirica. Attraverso il lancio dei ristobond il locale ha potuto contare su più di 500 acquisti in poche settimane, dovendo addirittura dichiarare sold-out questa iniziativa a causa dell'ingente richiesta pervenuta. Visti i risultati dei primi ristobond, i quali potevano essere utilizzati per acquistare una consumazione 2 x 1 nel ristorante stellato, i proprietari hanno deciso di estendere l'iniziativa anche all'Osteria Contemporanea adiacente.

I ristobond rappresentano quindi un utile strumento utilizzabile dalle imprese ristorative, in particolare essi hanno duplice scopo: cercare di dare un po' di liquidità ai locali in questo periodo difficile e ricostruire un clima di fiducia tra le persone.

2.3.3 Nuovi modelli di business e impatto sostenibile

Come descritto nei paragrafi precedenti l'epidemia Covid-19 ha provocato enormi problemi alle imprese ristorative, le quali stanno vivendo un periodo di crisi come non mai nella storia. Per questo motivo esse stanno ripensando i propri business model per adattarsi con successo alle nuove dinamiche che vengono imposte da questa emergenza.

Il lockdown tutt'ora in atto impone alle imprese di non poter effettuare il classico servizio al tavolo, esse, ad oggi, avevano la possibilità di svolgere la propria attività solo tramite delivery, e solo recentemente, in alcune regioni, si sta introducendo la possibilità di effettuare il servizio di asporto con le regole sopra-elencate.

Ci si chiede però come impattino queste trasformazioni dei business model sull'ambiente e la società. Non è chiaro, in effetti, se le trasformazioni in atto possano amplificare la sostenibilità aziendale oppure provochino una sua regressione.

Di seguito si analizzeranno i principali cambiamenti dei business model ristorativi e si effettuerà una riflessione sul loro impatto sostenibile, analizzando pro e contro delle nuove scelte imprenditoriali. Le fattispecie che verrà analizzata è la delivery.

Gli impatti positivi di questa iniziativa sono:

- Maggiore utilizzo del digitale, il che implica un minor impatto ambientale di procedimenti altrimenti effettuati fisicamente.
- Minori emissioni dovute ai trasporti per recarsi al ristorante. La presenza di un rider che si occupa di effettuare le consegne permette di ridurre il traffico stradale. Se poi lo stesso effettua il servizio di consegna in bici la mobilità risulta completamente sostenibile.
- Contribuisce a mantenere in vita la rete di fornitura, soprattutto se essa è composta da piccoli fornitori di prodotti locali i quali fornendo una merce di qualità ma contraddistinta da un mercato di nicchia stanno attraversando molte difficoltà economiche causate dalla drastica riduzione della domanda.
- Permette ai lavoratori di mantenere la propria occupazione. Non per il fatto che essi rischino il licenziamento, anche perché la legge non lo permette al momento. Ma perché vista la fragilità delle imprese in cui essi operano è possibile che i costi relativi al personale diventino insostenibili per l'organizzazione costringendola alla chiusura.
- Potrebbe far preferire un approvvigionamento locale a km 0 a causa delle difficoltà logistiche di trasporto di prodotti situati in luoghi distanti.

I lati negativi di questa iniziativa sono invece costituiti da:

- Aumento degli sprechi di materiale che può essere servito solo al momento e non ha grandi capacità di conservazione.
- Utilizzo maggiore di imballaggi spesso non riciclabili.
- Aumento dei consumi per la preparazione di cibo quando lo stesso viene precucinato presso il ristorante e finito nella cucina di casa. Un esempio di ciò viene da uno chef milanese Daniel Canzian il quale afferma che: "*Non sempre i piatti (che vengono utilizzati per la delivery n.d.r.) sono gli stessi, al contrario del livello che rimane invariato […] Sono piatti quasi completi, semifiniti o da rigenerare, nel senso che il riso non posso inviarlo cotto, ma tostato e sfumato, con il brodo sottovuoto e un audio messaggio con le istruzioni per l'uso*".

Al momento, quindi, non è chiaro se la delivery abbia più impatti sostenibili positivi che negativi, ma comunque è una scelta obbligata che i ristoratori devono operare per tenere aperte le proprie attività finché l'emergenza non sarà cessata o fino a quando il governo non permetterà la riapertura con servizio al tavolo.

Sta all'accortezza di ogni impresa l'adozione di pratiche maggiormente sostenibili, per esempio privilegiando una delivery effettuata tramite bici, e-bike o motorini poco inquinanti oppure l'utilizzo di imballaggi solamente quando è essenziale, cercando di privilegiare l'acquisto di materiali riciclabili e/o riutilizzabili per diminuire gli impatti ambientali negativi.

In ogni caso l'iniziativa della delivery sembra dare delle risposte positive agli chef che la utilizzano. Oltre alle attività che ne facevano uso prima della crisi, anche ristoranti di alto livello si stanno ingegnando per creare ottime soluzioni culinarie da consumare a casa. A detta di molti chef la sperimentazione di questa nuova modalità di cucina a distanza è molto interessante, gran parte di essi pensano di mantenerla e addirittura ampliarla anche a emergenza finita.

2.4 Casi studio business model sostenibili

Dopo aver compreso i principali fattori che contribuiscono all'introduzione della prospettiva sostenibile all'interno di un business model di un'impresa ristorativa si analizzeranno di seguito tre casi interessanti.
Attraverso lo studio degli stessi sarà possibile verificare come nel concreto le aziende siano in grado di applicare la sostenibilità nelle loro organizzazioni.

I profili analizzati saranno tre: il ristorante Tre Cristi a Milano, gestito dallo chef Franco Aliberti; il ristorante Ratanà sempre di Milano, gestito dello chef Cesare Battisti e infine un ristorante dal profilo internazionale situato a Copenaghen gestito da un nostro connazionale, il messinese Christian Puglisi.

Questi tre casi permettono di capire, in modo sintetico, i diversi approcci alla sostenibilità che è possibile utilizzare e dunque i vari business model sostenibili che li caratterizzano.

2.4.1 Caso studio Ristorante Tre Cristi – Milano

- *Motivazione della scelta del ristorante – perché la sua analisi è significativa?*

  Questo ristorante basa la sua proposta culinaria sulla sostenibilità, attraverso l'utilizzo completo delle materie prime durante il processo produttivo, evitando il più possibile sprechi. In esso, inoltre, è presente un frequente ricorso ad ingredienti vegetali (Ristorante Tre Cristi Milano, s.d.).

  La sua analisi è significativa perché permette di analizzare un sustainable business model in cui la componente sostenibile principale è rappresentata dall'attenzione agli sprechi.

- *Descrizione ristorante*

Il Tre Cristi era un locale sito a Milano creato nel 2018 dallo chef Franco Aliberti.

Al momento il locale è chiuso in modo definitivo, Aliberti ha commentato nel seguente modo questo fatto: "*La proprietà, senza nessun preavviso, ci ha convocati e ci ha liquidati, seduta stante, dicendo che il Tre Cristi chiude e non riaprirà. È passato qualche giorno, che mi son preso per assimilare la notizia... Ora ho condiviso un post su Facebook almeno per far sapere ad amici e affezionati che, qualora decidessero di prenotare e venire a trovarmi, troveranno definitivamente la serranda abbassata.*" (Di Giovanni, 2020).

- *Descrizione chef o proprietario – esperienze e formazione*

Lo chef Franco Aliberti è uno tra i massimi esponenti italiani dell'alta cucina sostenibile. Nasce nel 1985 in Campania. Aliberti nel corso della sua carriera lavora con importanti chef quali Alain Ducasse, Massimiliano Alaimo, Gualtiero Marchesi, Massimo Spigaroli e Massimo Bottura. Nel corso di queste esperienze sviluppa un approccio alla cucina e al cibo etico e rispettoso dell'ambiente (Buscaglia, 2019).

Tra i molti premi assegnategli, nel 2019 vince il "week premium award" per il miglior "green" chef.

- *Filosofia sostenibile del ristorante e principali strategie utilizzate*

La filosofia principale che caratterizzava il Tre Cristi era l'attenzione all'ambiente e all'ecosostenibilità. In particolare, ogni piatto mirava all'esaltazione delle materie prime e attraverso la forte attenzione agli sprechi lo chef era in grado di valorizzare anche le parti meno nobili dei prodotti impiegandole nel processo produttivo con successo.

Lo chef stesso spiega la sua filosofia nel seguente modo: " […] *Una responsabilità su tutto quanto ci gira intorno e su tutti, dal piccolo coltivatore, al piccolo allevatore, alla filiera. Trovo che sia importante giocare il 100% sull'ingrediente stesso, utilizzandolo nella sua interezza, dai semi alla scorza. Ci stiamo avvicinando sempre di più a una cultura che vuole aiutare anche altre cose e persone*."

Un esempio di questa filosofia è il seguente: "*Nel nostro menù trovi un piatto che si chiama 'zucca' e che è completamente e solamente fatto di zucca, utilizzata in ogni sua parte, dai semi alla buccia, alla polpa, e servita perfino cruda come un carpaccio*." (Zucca, 2019).

2.4.2 Caso studio Ristorante Ratanà – Milano

- *Motivazione della scelta del ristorante – perché la sua analisi è significativa?*

L'analisi del Ratanà è significativa in quanto in questo ristorante la sostenibilità rappresenta una componente fondamentale del business model e si sostanzia in una particolare attenzione alle materie prime, privilegiando fornitori locali per l'approvvigionamento, e alla sostenibilità di prodotti e produttori.

- *Descrizione ristorante*

Ratanà è un ristorante milanese nato nel 2009 e sito all'interno di un edificio storico dei primi 900' nel Quartiere Garibaldi Porta Nuova.
La sua cucina è caratterizzata un'impronta tradizionale milanese rivisitata in chiave moderna.

- *Descrizione chef o proprietario – esperienze e formazione*

  Lo chef Cesare Battisti, proprietario del Ratanà, nasce in Trentino nel 1971. La sua esperienza matura prima nei catering e poi in vari ristoranti sulla terra e sul mare, imbarcato su navi da crociera (Marchi, s.d.).

  Nel 2019 vince il "Premio Cucina Sostenibile" ai Foodcommunity Awards (Le eccellenze del food & beverage premiate ai Foodcommunity Awards 2019, 2019).

- *Filosofia sostenibile del ristorante e principali strategie utilizzate*

  All'interno di Ratanà è dedicata molto importanza alla collaborazione con i produttori. L'impresa non fa distinzione tra piccoli e grandi fornitori, ma la scelta viene operata tenendo in considerazione il modo di lavorare degli stessi, in ordine alla produzione di materie prime, che deve essere contraddistinto da un approccio etico (Caruso, 2019).

  La filosofia che caratterizza il ristorante è espressa nel Decalogo della cucina – "Sostenibilità oltre ogni retorica" realizzato dallo chef Battisti. Inoltre, la sostenibilità si concretizza attraverso l'attiva partecipazione alla promozione delle eccellenze del territorio, e con la collaborazione con l'associazione Slow Food, la quale difende la biodiversità alimentare in tutto il Mondo.

  I cardini della cucina del locale sono:

  - Culto della materia prima, selezionata in tanti anni di ricerca e collaborazione con contadini, allevatori, artigiani e pescatori;
  - Preparazioni semplificate nel numero di ingredienti ed esaltate da un gusto pulito e dalla cura nell'esecuzione;
  - Rispetto della materia prima, della stagionalità, della sostenibilità dei prodotti e dei produttori (Ratanà - Persone, s.d.).

2.4.3 Caso studio Ristorante Relae - Copenaghen

- *Motivazione della scelta del ristorante – perché la sua analisi è significativa?*

L'analisi di questo ristorante risulta significativa al fine di capire se l'approccio alla sostenibilità viene adottato diversamente in un altro paese.

- *Descrizione ristorante*

Il Relae è un ristorante stellato sito a Copenaghen, nasce nel 2010. Il suo stile di cucina è principalmente innovativo – creativo.

- *Descrizione chef o proprietario – esperienze e formazione*

Lo chef Christian Puglisi nasce a Messina nel 1982 e si trasferisce all'età di 7 anni a Copenaghen. Costruisce la sua esperienza in campo internazionale lavorando in molte cucine della Danimarca e della Francia. Tra le sue esperienze più importanti c'è il ruolo di sous-chef ricoperto per due anni e mezzo al Noma, illustre ristorante sito a Copenaghen (Zanatta, s.d.).

- *Filosofia sostenibile del ristorante e principali strategie utilizzate*

L'intera attività è costruita secondo canoni sostenibili che lo chef identifica in alcuni punti essenziali:

a) Essenzialità del servizio: Il Ralae è aperto solo quattro giorni a settimana per contenere i costi del personale. Nei tavoli non vengono utilizzate tovaglie e all'interno degli stessi, in un cassetto, si trovano posate, tovaglioli e menù. Così facendo si possono raggiungere diversi obiettivi, tra cui un risparmio sui costi, un'esperienza maggiormente informale e una riduzione dell'impatto ambientale.

b) Poca apparenza e solo sostanza: il ristorante fa circa 75-80 coperti a sera con soli tre camerieri e dieci persone in cucina: "*Il cuoco esce in sala per portare i piatti, li spiega direttamente e tornando in cucina sparecchia i piatti vuoti rimasti sugli altri tavoli. Non dovendo aspettare che il tavolo venga apparecchiato e sparecchiato dai camerieri il servizio scorre veloce, fluido, e i camerieri possono concertarsi sull'abbinamento e il servizio del vino*" afferma lo chef Puglisi.

c) Prezzi: riguardo a questo argomento Puglisi afferma: "*Un ristorante è sostenibile anche nei prezzi, voglio che uno dei miei cuochi possa mangiare al mio ristorante perché se lo può permettere. Questa è casa mia, voglio offrire un'esperienza personale, non un posto dove fare show off del denaro. I nostri locali sono semplici "davanti", ma con tanta sostanza dietro. Non viceversa*."

d) Prodotti biologici: dal 2012 il Relae è certificato per cucinare biologico al 90-100%, l'unico tra i ristoranti stellati della guida Michelin. Oltre a ciò, nel ristorante si utilizzano grembiuli cuciti a mano in tessuto tecnologico idrorepellente che oltre a evitare la sporcizia richiede meno lavaggi, si effettuano consegne in bicicletta e viene proposta anche una carta di vini naturali (Schachter, s.d.).

CAPITOLO III – METODOLOGIA DI RICERCA UTILIZZATA

In questo capitolo si cercherà di dare una risposta alla domanda di ricerca: "*Quali sono gli elementi che caratterizzano la relazione tra sustainable business model innovation e performance d'impresa*?".

Lo scopo di questa tesi è capire nel concreto il funzionamento della sustainable business model innovation all'interno di un'impresa operante nel settore ristorativo, e caratterizzata da dimensioni medio-piccole. Nella letteratura non c'è chiarezza in merito a questo tema ma esso risulta di fondamentale importanza.

La scelta di questa domanda di ricerca è stata influenzata essenzialmente da tre motivi:

- Il primo riguarda la sempre maggiore importanza che la sostenibilità sta assumendo nelle logiche aziendali. Essa infatti, negli ultimi 10-15 anni, è diventata via via più rilevante, e, dopo una presa di coscienza portata avanti soprattutto da imprese di grandi dimensioni, anche le piccole imprese si stanno interessando fortemente a questa tematica.
  Comprendere quindi come la sostenibilità influenzi il business model di una piccola impresa è fondamentale per capire le panoramiche economiche future, nonché per cercare di prevedere le nuove dinamiche innovative che si svilupperanno prossimamente.

- Il secondo motivo riguarda la scelta di analizzare imprese che operano nel settore ristorativo. Questa scelta è dettata dall'importanza che questo settore ha, non solo a livello numerico ma anche culturale, sia a livello italiano che mondiale. L'introduzione della logica sostenibile all'interno di questo specifico settore ha un forte impatto a livello ambientale e sociale. Essa può contribuire a cambiare le prospettive e le opinioni di molte persone in merito all'importanza di sviluppare un modello produttivo e di consumo che rispetti l'ambiente e la società.

Il cibo rappresenta prima di tutto uno stile di vita, le imprese operanti in questo campo hanno quindi la responsabilità di informare e istruire le persone al fine di renderle maggiormente consapevoli in merito a questi temi.

- Infine, è molto importante capire il rapporto tra sostenibilità e performance, la prima senza la seconda risulta essere inefficace. Lo scopo primario delle imprese è infatti generare utili, senza di essi l'organizzazione non può vivere e perseguire i propri obiettivi. È importante quindi capire se la sostenibilità contribuisca ad una maggiore creazione di valore economico nelle imprese.

Per rispondere a questa domanda di ricerca nel primo capitolo è stata analizzata la teoria riguardante la sustainable business model innovation nelle PMI, da questo studio è emersa una correlazione positiva tra sostenibilità e performance, inoltre la sustainable business model innovation sembra rappresentare uno strumento molto importante per aiutare le imprese ad innovare e a migliorare le proprie performance.

Nel secondo capitolo è stata fatta una panoramica generale relativa al settore ristorativo. Da questa ricerca è emersa la rilevanza dello stesso a livello nazionale in termini di ricchezza prodotta e in termini occupazionali. In seguito, sono stati identificati i punti chiave della sostenibilità attraverso l'utilizzo del "Manifesto della Ristorazione Sostenibile" redatto dalla FIPE in collaborazione con lo chef Franco Aliberti. È stato inoltre dato spazio alla descrizione della situazione attuale di emergenza Covid-19, da cui sono emerse le enormi problematiche che i ristoratori si stanno trovando ad affrontare e le iniziative sostenibili che possono essere adottate durante questo periodo. Infine, è stata svolta un'analisi desk di tre fattispecie di ristoranti sostenibili rilevanti per comprendere la concreta applicazione della sostenibilità all'interno dei vari business model.

In questo terzo capitolo si svolgerà un'analisi empirica, svolta tramite la redazione di interviste ad alcuni ristoranti sostenibili. Lo scopo di questa analisi empirica è mettere in relazione la fattispecie astratta contenuta nella teoria e i casi concreti, per verificare le assunzioni contenute nella prima. Per fare tutto ciò nei prossimi paragrafi verrà esposta

la metodologia di ricerca utilizzata, prima di esporre le principali considerazioni emerse da questa ricerca nel capitolo IV.

3.1 Obiettivi iniziali dell'indagine

Prima di effettuare l'indagine, è opportuno identificare gli obiettivi conoscitivi della stessa:

- Comprendere meglio la teoria attraverso l'osservazione della pratica.
- Capire se le nozioni contenute in letteratura fossero poi verificate nel concreto.
- Analizzare il settore ristorativo per comprenderne il funzionamento e le dinamiche interne.
- Capire le sfide e le opportunità connesse all'introduzione della logica sostenibile in un'impresa ristorativa di piccole dimensioni.
- Comprendere gli elementi più rilevanti della sustainable business model innovation e le relazioni presenti tra di essi.
- Verificare il rapporto tra sostenibilità e performance, per capire se, come, e in che modo l'uno influenzi l'altra, analizzando poi i collegamenti che intercorrono tra queste due fattispecie.
- Capire come gli imprenditori stiano vivendo questa situazione di emergenza e le iniziative che stanno mettendo in atto per cercare di continuare la propria attività.

Questi obiettivi generali sono stati utilizzati come stella polare sia nella scelta delle imprese da intervistare che nella redazione delle domande e dell'intervista.

3.2 Metodologia di ricerca utilizzata

Per portare a termine gli obiettivi conoscitivi descritti nel paragrafo precedente è stata applicata la metodologia di ricerca del multiple case study. In questo paragrafo si elencheranno le principali nozioni teoriche relative a questa tecnica di indagine per capire gli obiettivi e il funzionamento della stessa.

Per prima cosa è utile dare una definizione di caso studio: "*Esso può essere definito come uno studio intensivo riguardo una persona, un gruppo di persone o un unità, il cui scopo è generalizzare i risultati a molte unità*" (Gustafsson, 2017).

Il metodo del case study non è mirato a analizzare i casi in sé stessi, ma risulta utile per capire un concetto teorico o esplorare un ambiente allo scopo di comprenderne meglio il funzionamento (Cousin, 2005).

La tecnica del multiple case study è un analisi qualitativa che può essere comparata ad un analisi scientifica, nella misura in cui essa intende effettuare degli esperimenti per testare le ipotesi iniziali.

Rispetto al single case study il multiple case study serve a capire le differenze e le similitudini tra le fattispecie analizzate (Baxter & Susan, 2008), oltre a ciò lo studio di diversi casi permette al ricercatore di analizzare i dati all'interno di ogni situazione e anche quelli tra le diverse situazioni. Questo tipo di studio mira a verificare se le assunzioni teoriche rilevate nella parte iniziale del lavoro di ricerca siano o meno verificate anche nella pratica, inoltre permette un'evoluzione della teoria in merito (EISENHARDT & MELISSA, Theory building from cases: Opportunities and challenges, 2007).

Per comprendere al meglio questo argomento si analizzerà il paper "Bulding Theories from Case Study Reasearch" (EISENHARDT, Building Theories from Case Study Research, 1989) nel quale si riportano i tratti principali del multiple case study. Quest'analisi risulta molto utile per comprendere al meglio i propositi di questa tipologia

di studio e le caratteristiche che quest'indagine dovrebbe avere per essere più rigorosa possibile.
In questo documento vengono definiti degli step che permettono di costruire teoria attraverso l'utilizzo del case study. Di seguito si riporteranno i punti principali e sotto ognuno di essi si descriverà in modo sintetico il procedimento svolto:

a) *Prima parte: definire la research question*. Questo processo è molto importante e aiuta a individuare l'argomento oggetto di analisi. La research question può anche variare durante il corso della ricerca.

- La research question di questa tesi è stata individuata dopo aver effettuato una attenta revisione della teoria.

b) *Selezionare i casi*: risulta molto importante il concetto di popolazione poiché all'interno di essa si andranno ad individuare i casi studio. La selezione della popolazione permette inoltre di definire i limiti per generalizzare i risultati.

- Nel selezionare i casi i principali criteri seguiti sono stati: dimensione dell'impresa (piccole e medie imprese, no catene) e importanza della sostenibilità nel business model[14].

c) *Creare strumenti e protocolli*: i ricercatori usano spesso dei "multiple data collection methods" che consistono nell'integrazione di interviste, osservazioni, archivi nel loro studio.

- Nella redazione del questionario sono stati tenuti in considerazione i dati raccolti nel capitolo II.

d) *Entrare nel campo*: una caratteristica dei case study è la frequente sovrapposizione dell'analisi dei dati con la raccolta degli stessi. Per eseguire una

[14] Per approfondimenti in merito ai criteri di selezione delle imprese vedere il paragrafo 3.4

buona analisi bisogna riportare tutto ciò che si percepisce durante l'intervista e non concentrarsi solo su ciò che sembra importante, perché ogni aspetto potrebbe diventare rilevante nell'analisi successiva. Un altro aspetto chiave della raccolta di dati è la libertà di apporre modifiche al processo stesso[15] durante le analisi: potrebbero infatti emergere degli aspetti molti rilevanti che non erano stati considerati preventivamente, e visto che lo scopo della ricerca stessa risiede nel comprendere a fondo l'argomento oggetto di studio concentrarsi su questi nuovi aspetti emergenti potrebbe risultare molto interessante.

- Durante lo svolgimento delle interviste oltre alle domande elaborate preventivamente è stato dato molto spazio alle opinioni degli intervistati, le quali a volte hanno permesso di evidenziare differenze con le assunzioni teoriche, dando vita a ulteriori interessanti ragionamenti approfonditi nel capitolo IV.
  Oltre a ciò lo schema dell'intervista non è stato seguito alla lettera ma è stato modificato in corso d'opera per assecondare le esigenze conoscitive emergenti.

e) *Analisi dei dati interni al caso*: è il processo più importante dello studio, esso rappresenta la parte più complessa e meno codificata. In questo punto spesso vengono eseguite delle pure descrizioni dei dati riscontrati e questo risulta essenziale per generare nuove intuizioni poiché permettono al ricercatore di gestire l'enorme flusso di dati. Vengono quindi riportate le specificità di ogni caso e il ricercatore familiarizza maggiormente con gli stessi prima di effettuare un ragionamento più generale di comparazione tra casi.

- Questo punto è stato sviluppato nei paragrafi 3.6 e 3.7 in cui è stata fatta una descrizione delle principali informazioni apprese tramite le interviste. Queste nozioni sono state volontariamente lasciate in forma di discorso diretto, per tentare di cogliere a pieno il significato delle stesse attribuitogli dagli intervistati. Durante questo processo è stato possibile studiare meglio le interviste e sono state sviluppate molte idee per l'analisi successiva.

[15] Le modifiche potrebbero per esempio riguardare l'inserimento o la modifica di domande all'interno del questionario utilizzato per le interviste.

f) *Ricerca di collegamenti tra i casi*: siccome le persone sono spesso scarsi elaboratori di informazioni e balzano alle conclusioni anche in presenza di dati limitati questo processo permette loro di guardare ai dati in diversi modi per cercare più possibile di trarre conclusioni "oggettive" o come minimo con un ragionamento valido al di sotto di esse. Esistono tre tattiche utilizzate: selezionare specifiche categorie o dimensioni; selezionare paia di casi e vedere le similitudini e differenze tra di essi; oppure dividere i dati in base alla fonte da cui sono stati ricavati. In ogni caso l'obiettivo di questo punto è permettere al ricercatore di superare le impressioni iniziali attraverso l'utilizzo di differenti lenti di ricerca.

- Le interviste sono state rilette in modo incrociato, cercando di trarre delle conclusioni più oggettive possibili.

g) *Costruire delle ipotesi*: dopo aver completato le fasi precedenti è possibile analizzare i dati, effettuare dei confronti incrociati e sviluppare delle impressioni generali, tutto questo porta all'identificazioni di relazioni tra le variabili analizzate. In questo processo altamente interattivo si compara la teoria con i dati per verificare la loro coerenza. È importante verificare che tra la teoria e i dati ci sia un "fit", in presenza del quale è possibile sviluppare una valida teoria empirica.

- I dati che è stato possibile ricavare dalle interviste sono stati coerenti con lo studio teorico effettuato inizialmente.

h) *Confrontare il modello emergente con la letteratura esistente*: in questo passaggio si confrontano le ipotesi formulate e i concetti emergenti con la letteratura esistente allo scopo di individuare punti in comune o divergenze. I punti di divergenza con la letteratura sono importanti poiché essi rappresentano delle opportunità di ricerca.

- Una volta verificato la coerenza con la teoria descritta nel punto precedente, le informazioni contenute nelle interviste sono state rilette tenendo sotto

considerazione i principali punti evidenziati dall'analisi teorica. Punto per punto è stato operato un confronto tra le due fonti. È stata evidenziata una sostanziale sintonia tra le assunzioni, tranne per l'argomento principale in cui sono emerse tesi contrarie a quella di partenza, divergenze molto utili per lo sviluppo di ulteriori ipotesi e studi in merito.

i) *Chiudere l'analisi*: risulta molto importante capire quando porre fine ad un ulteriore analisi, i problemi principali in questo senso sono due: quando smettere di aggiungere casi e quando rinunciare a confrontare teoria e pratica. Nel primo caso è bene fermarsi nel processo di raccolta dei casi quando si raggiunge la saturazione teorica, ovvero quando l'apprendimento incrementale è minimo. Lo stesso vale per il secondo punto, infatti quando l'apprendimento incrementale a livello teorico è minimo la ricerca può considerarsi conclusa.

- La decisione di chiudere l'analisi è stata presa per tre motivi: mancanza di ulteriori risposte alle richieste di interviste da parte del campione di imprese selezionato; tempi di consegna dell'elaborato finale, i quali hanno imposto una mole di interviste ridotta e soprattutto soddisfazione per i risultati evidenziati.

3.3 Elaborazione dell'intervista

Per elaborare il questionario[16] che poi sarebbe stato sottoposto alle imprese oggetto di indagine si è partito dai topic più interessanti contenuti nel primo capitolo.
La redazione di queste domande è stata eseguita nel seguente modo:

a) Lettura attenta del primo capitolo

b) Scrittura domande. L'intervista è stata articolata in quattro parti principali:

[16] Questionario disponibile in calce al documento

a. Una parte introduttiva mirata a comprendere la storia dell'impresa, il suo dimensionamento, le sue caratteristiche principali come ad esempio il tipo di cucina e la filosofia aziendale. Questa parte aveva lo scopo di reperire informazioni più dettagliate rispetto a quelle contenute su internet in relazione alle imprese oggetto di analisi. Tramite tutte queste domande è possibile comprendere meglio il business model dell'impresa che si sta intervistando.

b. Una parte relativa all'introduzione della sostenibilità all'interno del business model dell'impresa. Le domande per comprendere meglio questo argomento riguardavano principalmente gli strumenti sostenibili utilizzati dalle imprese per rendere il proprio business model maggiormente sostenibile. Esse sono state suddivise in due filoni principali: il primo riguardante imprese "nate" con l'idea sostenibile, mentre il secondo per le imprese nate con business model standard che hanno deciso successivamente di rinnovarsi e cambiare il proprio modo di operare per essere maggiormente sostenibili.

   In entrambi i filoni le domande sono state predisposte in modo tale da indagare sempre più a fondo in merito alle scelte effettuate dai ristoratori nelle loro attività. Il percorso logico che è stato seguito è stato, per il primo filone, di tipo cronologico: partendo dall'idea iniziale di sostenibilità come essa è stata messa in pratica, quali difficoltà sono state riscontrate e come si è evoluta nel tempo fino ad oggi. Per quando riguarda il secondo filone è stata sempre applicata una logica di tipo cronologico ma le domande sono state mirate ad indagare anche la situazione antecedente all'applicazione della logica sostenibile, per capire quali fattori avessero spinto ad innovare il proprio business model. La differenza che c'è tra il primo e il secondo filone di domande risiede nel maggior confronto tra situazione precedente e antecedente alla sostenibilità presente nelle domande riguardanti l'implementazione successiva della stessa.

Al termine di questa parte sono state aggiunte due domande mirate rispettivamente a capire: vantaggi e svantaggi della sostenibilità in termini di performance e aumento o diminuzione della capacità di un'impresa di resistere nel tempo in seguito all'adozione di un sustainable business model. Soprattutto la prima domanda è stata di fondamentale importanza per porre le basi alla risposta relativa alla domanda di ricerca contenuta in questa tesi.

c. Una parte generica mirata a comprendere l'opinione del ristoratore relativamente al complessivo utilizzo della sostenibilità all'interno del suo settore. Lo scopo principale di queste domande era capire se la prospettiva sostenibile fosse una logica adottata spesso o di rado; e se a quest'adozione fosse corrisposto un reale impegno da parte dei ristoratori o solo un mero interesse di marketing. Oltre a ciò si è voluto verificare la presenza di enti o organismi dediti alla promozione relativamente all'adozione di pratiche sostenibili all'interno del settore ristorativo.

d. L'ultima parte di questa intervista è stata riservata alla situazione attuale legata all'emergenza Covid-19. Dopo aver compreso le conseguenze di questa epidemia, di cui è stato fatto un resoconto nel capitolo II, le domande erano mirate ad ottenere un riscontro della situazione reale che i ristoratori stavano affrontando. Inoltre, l'indagine mirava a capire se l'adozione di pratiche più sostenibili poteva essere utile per innovare la propria impresa allo scopo di affrontare con successo la crisi in atto.

c) Dopo aver redatto le domande, esse sono state rilette, controllate ed è stata riletta nuovamente la parte teorica per verificare se ci fossero ulteriori quesiti interessanti da aggiungere.

3.4 Criteri e modalità di selezione delle imprese

Conclusa la fase di redazione del questionario è iniziata la ricerca delle imprese da intervistare.

La popolazione rilevante per l'intervista risponde a: imprese operanti nel campo ristorativo di media-piccola dimensione con un'attenzione particolare al tema della sostenibilità all'interno della loro organizzazione.

Per trovare questo tipo di imprese sono stati utilizzati come strumenti internet e informazioni provenienti da persone del settore di riferimento.

Per quanto riguarda il criterio di selezione specifico delle organizzazioni, la logica utilizzata è stata la seguente:

a) È stata svolta una prima ricerca generale su Google con i termini "ristoranti sostenibili", "ristoranti sostenibili Italia", "ristoranti sostenibili Veneto" "ristoranti sostenibili Treviso". Questa ricerca non ha prodotto molti risultati utili al fine dell'analisi.

b) Utilizzando sempre Google la ricerca è stata estesa a "ristoranti sostenibili", "chef sostenibili", da qui è stato possibile trovare tre chef molto attenti al tema della sostenibilità. Questi chef sono stati contattati con diversi mezzi (mail, Facebook, Instagram), ma non avendo avuto risposta in merito alla possibilità di svolgere l'intervista, sono stati inseriti come casi desk nel secondo capitolo.

c) È stata dunque svolta un ulteriore ricerca sempre su Google, questa volta utilizzando lo strumento Maps con la chiave di ricerca " ristoranti sostenibili" e la città ricercata. Questa seconda ricerca è stata effettuata inizialmente nel contesto veneto, in particolare Treviso, Venezia e Padova dove sono state identificate sei realtà. Successivamente si è esteso il campo di ricerca comprendendo le città di Milano, Bergamo, Roma. Città scelte perché reputate maggiormente idonee a ospitare attività di ristorazione sostenibili rispetto ad altre città più piccole.

La città di Milano si è rivelata la più interessante per questa indagine, nella stessa sono state selezionate otto organizzazioni rispondenti alle caratteristiche sopra-indicate. A Verona e a Bergamo sono state trovate altre due organizzazioni sostenibili interessanti.

Tutti i ristoranti selezionati sono stati brevemente analizzati, attraverso una rapida lettura del loro sito internet, allo scopo di appurare se la tematica della sostenibilità fosse un aspetto rilevante e prevalente all'interno di quelle organizzazioni.
Con aspetto prevalente si fa riferimento all'importanza relativa della sostenibilità per il ristorante: le imprese selezionate sono state quelle in cui la componente sostenibile non rappresentava solo un corredo rispetto all'attività principale, ma rappresentava una vera e proprio fonte di distinzione rispetto ad attività analoghe.

La selezione di queste imprese è stata quindi motivata dal fatto che l'analisi si basava su realtà che adottano un sustainable business model, e non un semplice business model con attenzioni marginali a questa tematica.

L'output di questo processo è stato la redazione di un documento Excel contenente i seguenti campi:

a. Nome dell'impresa
b. Tipo d'impresa: qual è l'offerta culinaria principale che propongono (es. bistrot, osteria, ristorante vegetariano, vegano, biologico …)
c. Città in cui opera
d. Via
e. E-mail
f. Numero Telefonico

In questo documento sono rientrate sedici realtà, di queste sette sono state contattate, quattro hanno risposto e tre hanno dato disponibilità a svolgere

l'intervista[17]. La ragione che ha portato a non contattare tutte le attività identificate inizialmente è legata al fatto che alcune imprese sembravano poter fornire un'intervista più interessante ai fini della ricerca.

d) Oltre a Google un altro sito utilizzato per questa indagine è stato iomangioveg.it[18], con focus sui ristoranti siti in provincia di Treviso. Il motivo di questa scelta è la generale tendenza riscontrata nelle imprese vegane a professarsi attente alle tematiche sostenibili, poiché questo stile di cucina ha dei principi che ben si sposano con la sostenibilità. Da questa ulteriore ricerca sono state individuate tre realtà, le quali sono state tutte contattate, una ha risposto, ma nessuna ha rilasciato l'intervista.

e) I contatti con le imprese sono avvenuti tramite mail, sito internet dell'azienda, Facebook e Instagram. La richiesta consisteva nella possibilità di svolgere un'intervista tramite videoconferenza con tema "*Innovazione del business model nella ristorazione sostenibile*" allo scopo di comprendere le strategie sostenibili utilizzate nella struttura.

f) In sintesi, tramite tutte queste fonti è stato possibile svolgere tre interviste (due ristoranti trovati via internet e uno per passaparola). I ristoranti che hanno dato disponibilità sono ubicati a Milano (due) e a Venezia (uno).

3.5 Modalità di svolgimento dell'intervista

Dopo aver ricevuto la disponibilità di svolgere queste interviste le stesse sono state effettuate tramite videoconferenza, una su Skype, una su Hangouts e una su Zoom.

[17] Delle tre che hanno dato disponibilità a svolgere l'intervista una è stata trovata tramite passaparola, di cui si parla nel punto "e)"

[18] https://www.iomangioveg.it/veneto/treviso.html

Prima di iniziare ogni intervista è stata chiesta la possibilità di registrare la conversazione e di utilizzare il nome dell'intervistato e dell'azienda all'interno di questo elaborato. La registrazione è stata effettuata tramite telefono.

Le interviste hanno avuto una durata media di un'ora ciascuna. Nel corso delle stesse è stato possibile trattare quasi tutte le domande che erano state preparate. Alcune sono state volutamente saltate perché reputate non molto interessanti durante lo svolgimento del colloquio, oppure perché la risposta alle stesse era già stata data nell'ambito di un'altra domanda.

Il periodo di svolgimento delle interviste è stato durante la settimana compresa tra il 04/05/2020 e il 10/05/2020.

Nei prossimi paragrafi verranno riportate le informazioni principali che è stato possibile ottenere tramite le interviste. Esse saranno di fondamentale importanza in quanto rappresentano un background essenziale per contestualizzare i ragionamenti che saranno portati avanti nel capitolo IV.

3.6 Storia delle imprese intervistate

Per comprendere al meglio l'analisi che verrà effettuata nel capitolo IV in questo paragrafo si riporterà in breve la storia delle imprese a cui è stato possibile effettuare l'intervista. La storia è molto importante perché permette di analizzare le imprese a livello generale per poi nella parte successiva passare allo studio delle loro strategie sostenibili e dei loro modelli di business.

Le organizzazioni che hanno concesso l'intervista sono state tre (in ordine di data del colloquio): Biofficina a Milano, intervista condotta a Marco Beretta membro del CDA della cooperativa e socio lavoratore; Ecooking sempre a Milano intervista condotta a Luigi Cassago proprietario e chef del locale; Venissa a Venezia intervista condotta a Matteo Bisol General Manager del locale.

Tutte e tre queste interviste sono state molto utili e significative per capire le strategie sostenibili effettivamente utilizzate nella pratica e i loro risvolti concreti.

3.6.1 PROFILO RISTORANTE: Biofficina - Milano

Biofficina è una cooperativa sociale di tipo B[19] nata a Milano nel 2015.
Questa organizzazione si è sviluppata grazie dall'incontro di due piccole realtà milanesi: un'associazione culturale che si occupava di catering multietnico e un negozietto di quartiere che vendeva prodotti biologici.

Lo scopo principale di questa cooperativa è favorire l'inserimento lavorativo per persone svantaggiate. All'interno di questa attività avviene l'unione dell'aspetto ambientale con quello sociale.

L'idea alla base di Biofficina è quella di coniugare l'aspetto di sociale e di inclusione del cibo con la qualità dello stesso e la forte attenzione alla sostenibilità ambientale, la quale si declina soprattutto tramite l'acquisto di materie prime biologiche e di alta qualità.

L'acquisto di queste materie prime viene effettuato per lo più da piccoli produttori locali e non, che seguono principi di sostenibilità nella loro attività.

Al momento attuale l'organizzazione impiega sei dipendenti: due cuochi, una donna delle pulizie/lavapiatti, una cuoca part-time/aiuto cuoca, due camerieri di sala e Marco che oltre a fornire il proprio apporto lavorativo si occupa anche di gestire le attività di back-office.

Il tipo di cucina proposta da Biofficina non ha una connotazione specifica. Essi infatti partono dalle materie prime biologiche di alta qualità per la realizzazione dei loro

[19] Le cooperative sociali di tipo B sono finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate in vari settori.

piatti. Queste materie subiscono poche trasformazioni o manipolazioni per valorizzare il più possibile la loro naturalezza.

Per quanto riguarda il range di prezzo il ristorante ha un costo medio-basso, accessibile quindi alla maggioranza delle persone.

Il loro target principale di clientela è rappresentato dai lavoratori della zona, che è costituita per lo più da uffici.

3.6.2 PROFILO RISTORANTE: Ecooking – Milano

Ecooking è una realtà ristorativa milanese nata nel 2018 grazie allo chef e proprietario Luigi Cassago.

Questo progetto si sviluppa dopo una sfortunata esperienza del sopracitato chef in un panificio aperto con alcuni soci in precedenza. A detta di Luigi la ragione alla base di questo insuccesso risiedeva nella totale divergenza di vedute imprenditoriali tra i comproprietari, che ha portato l'attuale chef a entrare in causa con i precedenti soci e a farsi carico dell'intera attività.

In seguito, attraverso il prezioso aiuto della collaboratrice Manuela Sarda sono stati apportati importanti cambiamenti aziendali, sia a livello di personale assunto che di scelte gestionali. Tutto ciò ha permesso lo sviluppo di Ecooking.

L'idea cardine che caratterizza questa realtà a detta dello Chef è: "*Essere montagne e non iceberg, mostrarsi a nudo e essere più trasparenti e veritieri possibili*".

Questa filosofia viene applicata a ogni aspetto dell'impresa, la quale si propone non solo di offrire prodotti di alta qualità accessibili a molti palati e portafogli, ma anche di educare le persone attraverso la loro cucina.

Come nel caso di Biofficina, Ecooking non ha un tipo di cucina che la caratterizza. I tratti principali della loro offerta sono:

- Acquisto di materie prime di alta qualità con l'obiettivo di arrivare ad avere una fornitura 100% certificata.

- Contatto diretto con i produttori perché "*non c'è cosa migliore di chi coltiva, di chi produce la materia prima per conoscerla a fondo e per capire come lavorare al meglio i prodotti*".

- Offerta diversificata per accontentare i bisogni di più persone possibili, composta da: parte di creazione dello chef, che consiste nell'utilizzo di prodotti tipici; parte healthy, ovvero piatti salutari con combinazioni proteiche di verdure e altro (buddah bowls) e infine la parte più godereccia composta da vari tipi di hamburgers.

Al momento l'impresa conta quindici dipendenti con due fasce di responsabilità: dieci persone dedicate al cliente (chef, camerieri …), e cinque dedicate allo sviluppo di progetti.

Il target principale di clienti non è ben definito, in quanto la tipologia di clientela è eterogenea. Il range di prezzo è decisamente basso (dai 7 ai 15 euro circa), questo permette di avere un bacino di utenza molto esteso.

3.6.3 PROFILO RISTORANTE: Venissa – Venezia

Venissa è un ristorante stellato sito a Venezia, attualmente gestito dalla famiglia Bisol.

L'idea di questa attività si è sviluppata nel 2002 quando la suddetta famiglia ha scoperto la presenza di un vitigno autoctono in un'isola di Venezia, più precisamente

nell'isola di Mazzorbo, che si era adattato nel corso dei secoli al territorio della laguna.

A seguito di questa scoperta hanno deciso di curare e espandere questo vigneto e di ristrutturare gli stabili dove una volta viveva la famiglia di contadina del posto. In quest'isola sono stati creati: un'osteria contemporanea, cinque camere d'albergo, e un ristorante (Venissa), il quale negli anni ha ricevuto la stella Michelin.

In seguito, nell'isola di Burano, collegata a Mazzorbo con un ponte, hanno deciso di aprire un albergo con tredici camere, ottenute attraverso la ristrutturazione di alcune case colorate, tipiche del luogo. Il progetto del ristorante è diventato operativo a partire dal 2007.

Attualmente l'azienda ha un organico di trenta dipendenti: tre impiegati nella cura del vigneto, manutenzioni varie e conduzione del motoscafo; per l'hotel quattro receptionist, una direttrice che si occupa degli eventi; quattro persone che si occupano delle pulizie; nell'osteria contemporanea quattro-cinque camerieri, due cuochi e un lavapiatti; mentre nel ristorante stellato lavorano sei cuochi, tre camerieri e un lavapiatti.

Il tipo di cucina proposta nel ristorante non ha molti legami con la tradizione, essa parte da ingredienti di alta qualità selezionati con cura e provenienti quasi esclusivamente da fornitori locali i quali operano con precise caratteristiche.

I piatti proposti sono caratterizzati da una forte componente creativa e dalla sperimentazione di nuovi gusti e accostamenti, cucina che viene definita da Matteo e dal suo staff: "*La cucina ambientale di Venissa, ci rifacciamo alle materie prime del posto e all'ambiente circostante con una grande attenzione alla selezione dei fornitori*".

La filosofia che sta dietro all'idea di Venissa è offrire un'esperienza completa e non solo una mera consumazione: "*Il cibo è un mezzo per far scoprire alle persone la*

laguna da nuovi punti di vista. L'obiettivo è far vivere al viaggiatore un'esperienza unica del territorio tramite i vini, gli eventi e la cucina".

Il range di prezzo è medio-alto, coerentemente con l'offerta di un ristorante stellato, e si aggira intorno ai 180 euro a persona. La tipologia di clientela è suddivisa in due categorie principali, 40% italiani e 60% stranieri (40 % europei, 20% extraeuropei).

3.7 Principali riscontri ottenuti sulle strategie sostenibili

Dopo aver brevemente descritto la storia dei ristoranti intervistati e le loro caratteristiche principali, si farà di seguito un'analisi più approfondita relativamente alla sostenibilità. Si vedranno le strategie sostenibili utilizzate in ogni impresa e le iniziative concrete a supporto di queste strategie. Tutto ciò è utile per la discussione che sarà effettuata nel capitolo successivo.

In tutte e tre le realtà intervistate la sostenibilità permea tutta l'organizzazione ed è inclusa nel business model delle stesse.

3.7.1 STRATEGIE SOSTENIBILI: Biofficina – Milano

Rispetto ad un business model tradizionale le componenti che sono state aggiunte da questa impresa per essere maggiormente sostenibile sono le seguenti:

a) Approvvigionamento: è la chiave della strategia sostenibile di Biofficina. Come menzionato precedentemente il ristorante si rifornisce quasi esclusivamente da piccoli fornitori locali e non, caratterizzati da produzioni di qualità e biologiche. Questo influisce sulla qualità dei prodotti, molto elevata, e permette di sostenere i piccoli produttori che lavorano con certe caratteristiche.

L'utilizzo di fornitori anche non locali viene spiegata da Marco nel seguente modo: "*Quando lavoravo in negozio (negozio biologico gestito prima del ristorante n.d.r.) avevo provato per un anno ad avere solo frutta e verdura di produttori locali, ma d'inverno la produzione della Lombardia è praticamente nulla. Le arance o prodotti simili, per esempio, devono essere comprati al Sud. Il concetto di Km 0 è relativo, e quando ti approvvigioni da fornitori non locali poi aggiungi nell'ordine sempre qualche altro prodotto*"

Oltre a ciò il ristorante cerca di mantenere la stagionalità dei prodotti, sia per una questione di costo che di qualità.

b) Gestione della Plastica: nel locale l'uso della plastica monouso è ridotto il più possibile, inoltre si cerca di utilizzare solo oggetti che possono essere riutilizzati.

c) Gestione dei rifiuti: attenzione agli sprechi alimentari

d) Inserimento nel contesto lavorativo di persone con difficoltà: è l'altro aspetto principale che caratterizza Biofficina. Al suo interno, infatti, è fortemente presente l'attività di inserimento sociale di persone svantaggiate.

Per Marco questo è un grande punto di forza: "*La gente che viene a mangiare vede queste persone strane che girano per il negozio e a molti piace questa stravaganza. Tutti i tirocinanti sono personaggi (ride n.d.r.)*".
Continua: "*L'ambiente è un fattore distintivo: è percepito come familiare e friendly, piace molto ai milanesi. Non pensavamo ma questa cosa viene percepita molto*".

3.7.2 STRATEGIE SOSTENIBILI: Ecooking – Milano

Rispetto ad un business model tradizionale le componenti che sono state aggiunte da questa impresa per essere maggiormente sostenibile sono le seguenti:

a) Gestione dei rifiuti: Ecooking è particolarmente sensibile su questo argomento. Per lo chef Luigi l'attenzione al bidone dell'umido a fine giornata è molto importante: "*Anche avendo triplicato il nostro volume d'affari, l'anno scorso abbiamo fatto circa 68.000 pasti, il nostro bidone dell'umido è restato sempre uno. I locali limitrofi che hanno circa lo stesso volume d'affari utilizzano circa cinque bidoni dell'umido*".

   Secondo Luigi i fattori che influenzano lo spreco sono: over produzione, database sbagliato per i rifornimenti, linea produttiva non controllata, porzionatura troppo ampia o non calibrata bene. Per risolvere questo problema lo chef utilizza spesso la tecnica della standardizzazione dei processi.

b) Approvvigionamento: l'azienda utilizza fornitori grandi e piccoli, con un mix bilanciato tra i due. Essi sono sempre alla ricerca della fonte, dove è possibile.

   Il criterio utilizzato per la scelta dei fornitori è stato elaborato in collaborazione con una biologa esterna, esperta della formazione e della struttura dei prodotti, con la quale è stata sviluppata una carta etica che Luigi spiega nel seguente modo: "*Non è un disciplinare da imporre a nessuno, rappresenta quali secondo noi sono i requisiti per i quali un prodotto deve essere scelto e può entrare a fare parte della filiera di Ecooking* ".

   Il criterio di approvvigionamento scelto ha comportato anche sacrifici: "*Per il caffè avevamo un prodotto di qualità che funzionava. Dopo aver affrontato un corso di torrefazione abbiamo deciso di cambiare fornitore. Rifornendoci da un piccolo fornitore il cui costo del caffè si aggirava sui 30 €/kg rispetto al caffè precedente dal costo di 12 €/kg. Non è stato cambiato solo il prodotto*

ma anche il metodo di preparazione e gli aspetti organizzativi collegati come il tempo di preparazione e attesa per il prodotto."

c) Gestione del personale: all'interno dell'impresa il turnover del personale è bassissimo, dato eloquente visto il forte turnover che caratterizza il settore ristorativo (riciclo del 70% del personale a livello annuale). Ad oggi sono state cambiate solo due persone, una perché non sposava la filosofia dell'impresa e l'altra perché ha cambiato abitazione. Inoltre, il numero del personale è elevato per permettere ad ognuno di non fare troppi spezzati a settimana e dunque avere più tempo libero da dedicare alla propria vita privata.

3.7.3 STRATEGIE SOSTENIBILI: Venissa – Venezia

Rispetto ad un business model tradizionale le componenti che sono state aggiunte da questa impresa per essere maggiormente sostenibile sono le seguenti:

a) Approvvigionamento: l'impresa prende alcune verdure da un orto interno gestito dagli chef e da nove orti esterni gestiti da alcuni pensionati locali. Tutte le erbe utilizzate in cucina vengono raccolte dagli chef all'interno della tenuta o comunque nel territorio adiacente della laguna. Per il pesce utilizzano due fornitori locali, per le verdure si affidano a Sapori di Santo Erasmo che fornisce verdure locali provenienti dall'omonima isola e da una realtà di Padova denominata Biorto che si occupa di fornire ortaggi di qualità biologici. Anche per le carni, soprattutto volatili, l'azienda si affida ad un piccolo allevatore dell'entroterra. Infine, per i prodotti caseari e gli affettati l'approvvigionamento viene effettuato da Cadonadel, un fornitore che lavora con animali liberi e segue un certo tipo di filosofia sostenibile.

b) Gestione dei rifiuti: è insieme alla selezione dei fornitori uno degli aspetti sostenibili più importanti per questa impresa.

Come afferma Matteo: "*Butto via più cose io a casa mia che in ristorante (ride n.d.r.). Gli chef sanno utilizzare qualsiasi parte delle verdure che normalmente a casa verrebbero scartate. Per esempio, le carcasse degli animali vengono riutilizzate per produrre delle salse, le interiora del pesce vengono utilizzate in altre preparazioni o servite come piatti. Tutte le parti che non sono previste nell'utilizzo in cucina vengono utilizzate per il pranzo del personale. Inoltre, tutti gli scarti agricoli da quest'anno verranno compostati e riutilizzati nell'orto*".

Tutte queste iniziative contribuisco a generare sprechi vicini allo zero, quasi tutto il prodotto viene impiegato in cucina e ciò che viene scartato viene riutilizzato come concimante naturale.

c) Gestione della plastica: Venissa si è impegnata a eliminare il più possibile l'uso della plastica all'interno del locale. Sono state tolte tutte le bottigliette d'acqua, anche quelle del personale, sostituite da dei boccioni e delle borracce riutilizzabili dai dipendenti. In cucina le pellicole classiche sono state sostituite con pellicole biodegradabili e si cerca di utilizzare meno possibile la tecnica del sottovuoto.

d) Gestione della vigna e dell'orto: nella coltivazione dell'orto e della vigna non vengono utilizzati pesticidi e antiparassitari in quanto l'aria salata nebulizzata dal vento ha sulle colture un effetto sanificante, di sterilizzazione naturale. Se risulta necessario effettuare interventi correttivi per risolvere alcuni problemi essi vengono effettuati con metodologia naturale. La loro filosofia è creare nel vigneto un ambiente più ampio possibile, poiché in un ecosistema vasto è più difficile che una specie (es. di insetti) prenda il sopravvento sulle altre.

e) Turismo sostenibile: questo concetto è molto importante per l'impresa: "*Sostenibilità significa proporre un modello di turismo che sia sostenibile e che possa valorizzare le tradizioni e gli artigianati locali, soprattutto a Venezia dove c'è un forte conflitto tra turismo e artigianato della città*."

Matteo sostiene che: "*L'artigianato della città vive attraverso il turismo e può vivere solo grazie ad esso. Il buon turismo è quello che può sostenere Venezia, in Venissa questo è stato fatto recuperando un vitigno autoctono e la tradizione agricola e vitivinicola ad esso collegato, oltre al sostegno dei piccoli produttori locali di qualità*".

3.8 Metodo adottato per la valutazione e l'interpretazione dei dati

Dalle descrizioni delle imprese contenute nei paragrafi precedenti è stato possibile capire a grandi linee la configurazione delle stesse e soprattutto come esse integrano la sostenibilità all'interno del proprio business model. Nel capitolo successivo verranno utilizzate tutte queste informazioni per effettuare un'analisi empirica in cui si tenterà di comprendere la relazione esistente tra sustainable business model innovation e performance, confrontando le indicazioni apprese durante le interviste e le evidenze teoriche contenute soprattutto nel primo capitolo.

Prima di iniziare con l'analisi in questo paragrafo verrà esposta la metodologia che verrà utilizzata successivamente per l'elaborazione delle informazioni: si procederà con la revisione delle interviste e della teoria cercando di identificare i punti salienti di entrambe. Una volta individuati questi topic essi saranno confrontati con attenzione allo scopo di identificare i collegamenti esistenti tra loro, evidenziando punti in comune e punti in contrasto. Infine, si elaborerà una tesi basata sui suddetti punti.

CAPITOLO IV – Discussione dei risultati ottenuti dall'analisi empirica

In questo capitolo verrà condotta un'analisi empirica sulla base delle nozioni apprese nei primi due capitoli teorici e ciò che è stato riscontrato tramite le interviste svolte ai ristoratori.

Nell'elaborazione di questo confronto la logica seguita sarà la seguente: ci sarà un parte di confronto tra i punti più importanti affrontati dalla teoria e le evidenze pratiche riscontrate dalle testimonianze sul campo; da questo confronto verrà fatto emergere un punto di vista, il quale verrà poi discusso portando degli argomenti a favore e altri contrari; infine verrà effettuata una riflessione sulle prospettive future di evoluzione del settore ristorativo ponendo l'enfasi sul futuro prossimo che sarà contraddistinto probabilmente da una profonda crisi per capire quali dinamiche evolutive potrebbero verificarsi e se la sostenibilità possa rientrare o meno in queste logiche.

4.1 Nozioni teoriche e pratiche a confronto

Il confronto tra nozioni teoriche e pratiche è molto utile in quanto permette di evidenziare eventuali mancanze contenute nello studio teorico, al fine di stimolare nuove e più approfondite analisi, e dunque una più completa comprensione della fattispecie oggetto di studio.

Di seguito si esporranno i punti principali trattati nella parte teorica e ognuno di essi sarà confrontato con ciò che è stato possibile apprendere tramite le interviste.

Per quanto riguarda lo strumento del business model è stato possibile notare, coerentemente con quanto descritto dalla teoria, la sua utilità in merito alla creazione di un vantaggio competitivo e conseguentemente una maggiore creazione e appropriazione di valore da parte delle imprese.

In effetti nei tre casi analizzati si può notare come il modello organizzativo peculiare di ogni organizzazione permetta loro di attirare maggiore clientela.
Queste realtà sono riuscite, ognuna a modo suo, a proporre una value proposition particolare ai clienti. Essa risulta essere la loro fonte di successo principale.

Un altro aspetto teorico che risulta parzialmente verificato nella pratica è il tema della business model innovation.

Secondo la letteratura di riferimento la business model innovation riguarda modifiche agli elementi chiave e/o all'architettura che collega questi elementi. Nelle aziende intervistate le modifiche riguardano soprattutto le modalità di approvvigionamento e la gestione dei rifiuti.

In queste tre realtà l'innovazione ha permesso un miglioramento dell'offerta complessiva. Quest'innovazione si sostanzia nell'applicazione della sostenibilità all'interno dell'organizzazione.

Nel corso delle interviste è stato possibile osservare che lo scopo della business model innovation non era dettato solo da fattori collegati all'aumento della performance, ma spesso dalla volontà di raggiungere determinati obiettivi, diversi dal profitto.

Un altro tema molto importante affrontato nella teoria riguarda la capacità della business model innovation di incidere sul raggiungimento del successo aziendale, oltre che sullo sviluppo di una maggiore resilienza organizzativa, attraverso l'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

Durante lo studio dei casi però, quest'ultima proposizione non è stata del tutto verificata. Due imprese su tre (Biosteria e Ecooking) affermano che l'innovazione apportata tramite la sostenibilità non ha permesso loro di raggiungere un successo di mercato superiore, inoltre essi non pensano che la business model innovation possa aiutare a sviluppare una maggiore resilienza rispetto ai competitors.

Il motivo di questo, affermano i ristoratori, ha a che fare con le logiche di mercato che si trovano ad affrontare tutti gli attori di questo settore. Come è noto, il settore della ristorazione è caratterizzato da una fortissima concorrenza, la quale investe in modo indistinto tutte le imprese.

Per quanto riguarda il terzo ristorante intervistato (Venissa) esso afferma invece che la sostenibilità ha permesso alla sua impresa di aumentare le proprie performance.
Anche se essi non sono stati in grado di misurarne l'impatto in modo preciso, intuiscono che questo argomento permetta loro di attrarre un maggior numero di clienti e che questi ultimi siano disposti a spendere qualcosa in più per la loro offerta.

Un ragionamento che può essere sviluppato in merito a questo argomento è che le imprese caratterizzate da una piccola dimensione e/o inserite in un contesto competitivo molto agguerrito non riescono ad appropriarsi in modo significativo dei vantaggi della business model innovation. Sia Biofficina che Ecooking sono infatti imprese site a Milano, un ambiente competitivo molto difficile composto da un numero elevato di concorrenti, inoltre entrambe hanno, al momento, dimensioni abbastanza contenute.

Venissa, essendo un ristorante caratterizzato da una dimensione maggiore e operando in un contesto competitivo meno duro rispetto a quello milanese, è riuscita a sviluppare una capacità maggiore di appropriazione del valore prodotto. Questo anche in ragione del fatto che la loro offerta si differenzia in modo marcato da quella di un ristorante "normale": in Italia il numero di ristoranti stellati ammonta ad appena 374 unità secondo la guida Michelin 2020, in tutto il Veneto se ne contano solo 38. Questo fa capire come il tipo di cucina proposta da queste imprese sia elitaria e questo da loro molta forza competitiva rispetto ad altri tipi di ristoranti.

Un argomento di interessante analisi teorica successiva potrebbe riguardare la diversa applicazione e le diverse conseguenze della business model innovation in relazione alla grandezza delle imprese che la adottano e al contesto competitivo del quale fanno parte.

In base alle nozioni apprese dalla letteratura è possibile classificare le imprese intervistate come "*Complex business model innovation*", poiché i cambiamenti messi in atto dal management delle stesse hanno riguardato l'intero business model e sono stati attivati in modo proattivo. Non allo scopo di far fronte a esigenze collegate all'adattamento dell'organizzazione al contesto ambientale.
La proattività può essere riscontrata nelle motivazioni personali dei proprietari, le quali hanno spinto gli stessi ad adottare questo approccio innovativo. Non è stata dunque una risposta a fattori esterni ma a stimoli interni.

L'innovazione del business model delle imprese intervistate si è concretizzata nell'adozione di un sustainable business model.

Bisogna in questa sede chiedersi se i principi elencanti all'interno della letteratura in merito a quest'argomento abbiano un riscontro anche nella pratica. La teoria identifica il sustainable business model come quella fattispecie che modifica alcune caratteristiche e obiettivi del business model tradizionale attraverso l'inserimento di principi sostenibili all'interno dell'organizzazione.

Questa definizione risulta verificata anche nella fattispecie reale. Tutti i ristoratori a cui è stato sottoposto il questionario affermano che rispetto ad un business model tradizionale essi hanno apportato delle modifiche sostanziali alle componenti fondamentali delle proprie organizzazioni. Queste modifiche sono essenziali nello svolgimento delle rispettive attività e caratterizzano fortemente l'identità di ogni locale.

Come analizzato precedentemente le modifiche principali che sono state effettuate riguardavano:

- L'approvvigionamento, effettuato in modo maggiormente sostenibile tramite la selezione di alcuni tipi di fornitori, o di piccola dimensione o con caratteristiche specifiche come la qualità e attenzione alla sostenibilità all'interno della propria attività;

- La gestione dei rifiuti, ponendo particolare attenzione alla gestione degli sprechi derivanti dal processo produttivo attraverso un'ottimizzazione dell'uso delle materie prime.

Quest'ultimo aspetto è stato preso particolarmente a cuore in Ecooking e in Venissa. Entrambe le attività hanno dedicato molta attenzione a questa tematica facendola rientrare tra i processi chiave da tenere maggiormente sotto controllo . Queste due imprese cercano tramite le loro azioni di eliminare il più possibile gli sprechi, attivando anche loop all'interno delle loro operazioni che permettono di riutilizzare nella produzione gran parte degli scarti produttivi, altrimenti destinati a diventare rifiuti.

In Venissa come visto nel capitolo III gli chef utilizzano parti di verdure normalmente scartate nella preparazione dei piatti. Le parti non utilizzate in cucina vengono servite al personale, le carcasse degli animali (comprano quasi esclusivamente animali interi) vengono impiegate nella preparazione di salse, il resto di rifiuti da quest'anno verranno compostati.

I cambiamenti tangibili derivano dall'impostazione filosofica aziendale, la quale integra in modo forte i principi di sostenibilità. Questi principi spingono i titolari a prodigarsi continuamente per migliorare gli impatti ambientali e sociali delle loro organizzazioni. Questo continuo processo di innovazione richiede un costante aggiornamento e studio.

Le attività studiate sono inoltre caratterizzabili come sustainable start-up. Infatti, tutte e tre le realtà nascono come organizzazioni attente alla sostenibilità: il sustainable business model rappresenta la base sul quale essi costruiscono la propria organizzazione.

Per quanto riguarda Biofficina l'idea di partenza è stata la creazione di una cooperativa sociale di tipo B, con lo scopo principale di aiutare persone in difficoltà. attraverso l'inserimento di questi ultimi nel contesto lavorativo. Oltre a ciò la produzione è stata impostata sull'utilizzo di prodotti di alta qualità biologici, con l'utilizzo di fornitori caratterizzati da una piccola dimensione e criteri di lavoro etici.

Ecooking nasce sull'idea di costruire un'attività con attenzione agli aspetti ambientali e sociali, oltre che economici. Già dal principio è presente un'attenzione all'approvvigionamento, effettuato da fornitori (grandi e piccoli) con caratteristiche di sostenibilità nella propria attività. Oltre a ciò quest'impresa ha deciso di prestare particolare attenzione alla parte "numerica" attinente alla composizione delle varie componenti dell'azienda. È stata fatta una revisione dai valori indicati nella prassi (es. incidenza materie prime, costi del personale ecc.) in funzione dell'esigenze richieste dalla prospettiva sostenibile.

Anche in Venissa l'idea di sostenibilità risiede alla base dell'organizzazione. Essa infatti è stata creata per valorizzare la tradizione locale agricola e viticola. L'approvvigionamento viene fatto quasi esclusivamente da fornitori locali che trattano materie di alta qualità e utilizzano nelle loro attività dei principi di allevamento/coltura/pesca sostenibili. Oltre a ciò negli anni, grazie anche alla sensibilità della chef, è stato possibile diminuire sempre più gli sprechi e c'è stata un'attenzione particolare per quanto riguarda la gestione della plastica.

Malgrado sia possibile notare fino ad adesso una sostanziale coerenza tra ciò che viene riportato negli studi teorici e ciò che invece è stato possibile rilevare attraverso le interviste, un aspetto molto rilevante riportato in letteratura che non risulta pienamente verificato nel concreto riguarda la relazione tra performance e sostenibilità.

La teoria suggerisce che l'adozione di un sustainable business model attraverso la sustainable business model innovation abbia una correlazione positiva con l'aumento delle performance economiche di un'impresa.

Mentre risulta chiaro l'impatto positivo dei miglioramenti della qualità e dell'efficienza della produzione sulla creazione di profitti, non è chiaro come l'offerta di benefici sociali ed ambientali possa tradursi in utili.

Ma, visto che l'innovazione in campo sostenibile viene spesso ricondotta a una situazione win-win, anche se non è possibile stabilire con precisione l'impatto della sustainable

business model innovation sulla performance, le imprese dovrebbero comunque attivarsi per attuare questo processo. Esse dovrebbero comunque riuscire ad apprezzare miglioramenti economici, ambientali e sociali anche se non comprendono appieno il nesso di causalità che li genera.

Nella pratica però, come illustrato precedentemente, due imprese su tre (Biofficina e Ecooking) non rilevano questa correlazione positiva nella propria attività. Venissa, invece, è riuscita a identificare una correlazione positiva tra performance e profitti nella propria organizzazione, anche se l'impresa stessa non è riuscita a quantificare con precisione l'impatto della stessa.

Sembra quindi estremamente difficile per le imprese intervistate individuare con precisione gli elementi della relazione sostenibilità – performance. Malgrado ciò ognuna di esse crede fortemente nella propria strategia di business e continua a perseguirla senza ripensamenti.

Questo fatto risulta essere un ottimo spunto di riflessione: la teoria suggerisce che uno dei motivi principali che spinge le imprese ad utilizzare la sustainable business model innovation risulta essere l'aumento delle performance economiche, il quale viene raggiunto mentre si provvede a generare impatti positivi a livello ambientale e sociale. Nelle interviste è stato rilevato che questo fine non risulta essere il principale motivo che spinge l'organizzazione verso l'introduzione della logica sostenibile, anzi, esso viene considerato in modo marginale o non viene neppure tenuto in considerazione.

4.2 Riflessioni sulla base delle nozioni emerse

Dopo aver ragionato sulle nozioni contenute nel paragrafo precedente, sono emersi due interrogativi rilevanti, a cui si cercherà di dare una risposta nell'analisi successiva:

- Domanda 1 – Cosa spinge, dunque, le imprese del settore ristorativo ad essere maggiormente sostenibili e quindi a modificare il proprio business model?

- Domanda 2 – In questo tipo di aziende prevale l'aspetto organizzativo (business model) o il fattore della sensibilità personale di chi ci lavora?

Queste due domande mirano ad approfondire ancora di più la domanda di ricerca: "*Quali sono gli elementi che caratterizzano la relazione tra sustainable business model innovation e performance d'impresa*?". Esse infatti permettono di restringere il campo di indagine e possono essere considerate come sub-domande di ricerca. Il loro scopo è capire, all'interno della fattispecie della business model innovation, cosa spinge le imprese ad utilizzare questo strumento e se esso rappresenti un fattore rilevante ai fini gestionali oppure risulti essere uno strumento secondario. Chiaramente tutti questi ragionamenti sono subordinati allo studio di particolari imprese di piccola dimensione appartenenti al settore ristorativo.

Da quello che è stato possibile apprendere tramite le interviste il tema della sostenibilità sembra ruotare molto intorno alle persone, aspetto a cui forse nella letteratura non è dato troppo peso.

Nelle tre imprese intervistate non è emerso, a differenza di quello che si pensava inizialmente, un forte accento sulla componente relativa al business model. Piuttosto, l'aspetto a cui gli intervistati hanno dato maggiore importanza è stato il ruolo che le persone avevo all'interno della loro impresa nell'attuazione delle strategie sostenibili.

Il motivo di tutto ciò potrebbe essere ricondotto alla dimensione di queste imprese. Esse sono perlopiù realtà medio-piccole, perciò non sono dotate di un sistema organizzativo molto complesso. Il perno della gestione risiede quindi nelle persone che vi lavorano e soprattutto nella figura dell'imprenditore o del manager.

In Biofficina l'attenzione per la sostenibilità di Marco, membro del CDA della cooperativa e socio-lavoratore, è frutto di una filosofia personale. Durante l'intervista afferma: "*(L'attenzione alla sostenibilità n.d.r.) è venuta naturalmente e si è sviluppata tramite il lavoro in aziende biologiche. Io credo che il grosso impatto che avremmo nei*

prossimi anni, e quello di questi mesi è stato un piccolo assaggio (l'emergenza Covid-19 n.d.r.), sarà il cambiamento climatico, che è causato da diversi aspetti. Il settore alimentare ha una forte incidenza per quanto riguarda l'inquinamento e il cambiamento climatico, per ridurlo ci vuole un altro tipo di sistema di produzione alimentare. Se si vuole un futuro bisogna stare attenti alla sostenibilità ambientale".

Continua Marco: "*Nella nostra attività siamo partiti da un'idea di sostenibilità e non da una di business, per questo motivo sotto quest'ultimo aspetto siamo carenti (ride n.d.r.). È un aspetto che a livello di filosofia sociale abbiamo voluto fare*".

Partendo da quest'idea è stata quindi sviluppata la loro organizzazione la quale ha dovuto affrontare principalmente il problema relativo alla mancata esperienza nella gestione di un ristorante riscontrabile ad inizio attività. Problematica che è stata superata con il tempo attraverso gli errori e l'apprendimento da questi.

Anche in Ecooking il punto di partenza è legato ad una sensibilità personale collegata alla figura di Luigi, proprietario e chef del ristorante, il quale durante l'intervista ha dichiarato: "*L'idea dell'attività è partita dai nonni. In particolare, mio nonno faceva il contadino e la nonna era la classica donna di casa che preparava da mangiare ciò che il nonno coltivava. Da qui è nata l'idea di convivialità e ho deciso di cominciare a divulgarla facendo lo chef a domicilio in piccolo, così avevo la possibilità di raccontare la mia filosofia e cosa provavo mentre cucinavo, oltre ad illustrare la mia mission e vision. Visto il successo di questa iniziativa è nata l'idea di farla conoscere a più persone possibili e da qui si è sviluppata l'idea di aprire il primo punto vendita.*".

Lo chef afferma che l'idea di sostenibilità intrinseca alla loro impresa è la seguente: "*Ecooking lifestyle ovvero "non diventi un surfista, sei un surfista", è un lifestyle. L'idea di sostenibilità è nata dall'input ricevuto dai nonni e è diventata un modo di essere. Questo lifestyle viene trasmesso anche ai dipendenti i quali hanno potuto sviluppare passioni in questo campo che poi hanno conservato anche nel privato. Nella sostenibilità ci crediamo veramente e non per il ritorno economico, senza avremmo potuto realizzare la parte numerica più velocemente*".

L'importanza delle persone all'interno della propria attività rappresenta una componente chiave per il giovane chef: "*Con l'aiuto di una collaboratrice molto importante, Manuela Sarda (la quale condivideva la stessa filosofia di Luigi n.d.r.), abbiamo iniziato piano piano a scegliere personale giusto, fare cambiamenti giusti, reinventandoci completamente. Ad oggi il personale rimane da noi per più di un anno, in un settore in cui c'è più o meno un riciclo del 70% del personale. Sono cambiate solo due persone, uno che non sposava la nostra filosofia e un altro che ha cambiato abitazione ed era troppo distante*."

Nel suo ragionamento Luigi afferma: "*Per essere sostenibili tra il personale e la materia prima il costo è elevato, oltre che dispendioso a livello di tempo (per esempio nella gestione dei piccoli fornitori n.d.r.). Per esempio, un cliente nella sua insalata coltivata dall'orto è disponibile a trovare una formichina o una lumachina? Se la risposta è sì allora è nella categoria di clienti che piace all'azienda perché pensa che il prodotto che gli viene servito sia molto fresco*."

Riguardo al tema del ritorno economico continua: "*Non so se la gente è disposta a spendere di più per la sostenibilità. Noi abbiamo deciso di scendere a compromessi in prima persona, magari rinunciando a fonti di guadagno che avevamo precedentemente, per esempio utilizzando un prodotto superiore e più sostenibile come il nuovo tipo di caffè (caffè acquistato da piccoli produttori vedi sopra n.d.r.) che è in vendita a 1,20 € e non a 3,00 € perché costa 30 €/kg. Dove non ci può arrivare il cliente ci arriviamo noi*."

Anche in Ecooking si può notare quindi come le decisioni intraprese siano state attivate coerentemente con la logica e la filosofia personale del proprietario, in collaborazione con una sua dipendente.

In linea con le altre due imprese è anche Venissa, la cui idea di sostenibilità è descritta da Matteo, general manager dell'azienda, nel seguente modo: " *(L'idea di sostenibilità n.d.r.) c'è sempre stata ed è diventata sempre più forte man mano che abbiamo approfondito la conoscenza sulla laguna. Coltivare direttamente e vivere questo ambiente ti fa comprendere maggiormente le tematiche di sostenibilità e viene naturale*

operare in questo modo per preservare l'ambiente della laguna, che come è noto, risulta essere molto fragile. Se sei già predisposto rispetto a certe tematiche la laguna le porta ancora più in evidenza".

Il manager di Venissa descrive poi i fattori che hanno permesso di concretizzare l'idea di sostenibilità: "*La sostenibilità è nata soprattutto da una mia sensibilità personale e da quella della chef Chiara Pavan. La cosa fondamentale (per realizzare le strategie sostenibili n.d.r.) sono le persone con cui collabori. La sostenibilità richiede che le persone con cui lavori abbiamo il tuo stesso tipo di detenzione, o nel caso di Chiara, addirittura di più: (attraverso la sua predisposizione alla sostenibilità n.d.r.) ha portato molte idee interessanti, tutte di sua volontà*."

Rispetto ai due ristoratori precedenti Matteo crede anche nelle potenzialità economiche legate all'introduzione della sostenibilità nella sua azienda: "*Ci ha permesso di risparmiare su alcuni costi come quelli legati all'approvvigionamento delle materie prime, che raccogliamo in loco e anche grazie all'utilizzo completo dei prodotti senza avere scarti. A livello di clientela non è possibile misurare l'impatto (della sostenibilità n.d.r.) ma fa parte del nostro posizionamento essere una realtà attenta a questo tema. Ci porta un maggior numero di clienti e immaginiamo che essi siano disponibili a spendere qualcosina in più. Credo che in questo decennio la sostenibilità sia uno dei valori fondamentali, dopo diventerà una cosa che tutti dovranno avere, ma al momento è un vantaggio competitivo abbastanza rilevante*."

Anche per Venissa la componente di risorse umane viene identificata come essenziale per poter implementare una logica sostenibile all'interno dell'organizzazione. Senza di essa gli sforzi messi in atto dal management si rilevano inefficaci o comunque non riescono a dare i risultati sperati.

Dalle testimonianze fin qui riportate sembra verificata l'ipotesi riguardante l'importanza del fattore personale all'interno delle organizzazioni che vogliono applicare una logica sostenibile, di seguito si tenteranno di individuare i motivi collegati a questo fatto e si proporranno nuovi spunti per la ricerca.

Il fenomeno legato all'importanza delle risorse umane per l'introduzione della sostenibilità all'interno di un'impresa medio-piccola appartenente al settore ristorativo può essere spiegato da diversi motivi:

1. *La grandezza delle imprese considerate (Size)*: i tre ristoranti analizzati sono caratterizzati per lo più da dimensioni medio-piccole, il che implica una forma organizzativa non molto complessa e articolata, composta da pochi livelli gerarchici (di solito due, ovvero le persone dedite alla gestione e coloro che prestano esclusivamente lavoro). Sia in Biofficina che in Ecooking troviamo una strutturazione gerarchica quasi inesistente e pochi meccanismi formalizzati. In Venissa l'organizzazione assume una complessità maggiore, legata al maggiore sforzo gestionale richiesto non solo nella gestione del ristorante stellato ma anche dei servizi collegati (gestione della vigna e albergo).

   Quest'ultima impresa sembra avere la possibilità, rispetto alle prime due, di riuscire a catturare i vantaggi economici legati all'approccio sostenibile.

   La capacità di appropriarsi dei benefici economici derivanti dalla sustainable business model innovation sembra quindi essere riconducibile alla dimensione delle imprese che la adottano. Più grandi e strutturate sono queste realtà e più sono in grado di catturare con successo il valore economico derivato dall'adozione di un sustainable business model.

2. *Valori d'impresa (Values) – prevalenza della filosofia personale sull'aspetto economico*: mentre risulta chiaro e comprensibile l'obiettivo aziendale collegato al raggiungimento di elevate performance a livello economico di un'impresa, non sono facilmente comprensibili le ragioni che spingono un'organizzazione a sacrificare quest'obiettivo (parzialmente) in favore di altri aspetti. I quali possono riguardare il miglioramento delle condizioni ambientali e sociali o comunque la diminuzione degli effetti negativi dell'attività in questi frangenti.

Nella teoria questo aspetto è molto sottovalutato, mentre sembra essere un concetto di enorme importanza per i ristoratori intervistati: essi accettano di buon gran grado una diminuzione dei propri guadagni in favore di un'offerta aziendale maggiormente sostenibile.

Questa fattispecie risulta molto evidente in Biofficina e Ecooking, entrambe le realtà, per esplicita scelta aziendale, concentrano i loro sforzi verso la produzione di benefici ambientali e sociali. Nella loro logica, il profitto, seppur rilevante, non rappresenta l'obiettivo chiave dell'organizzazione. Il motivo di tutto ciò risiede esclusivamente nella filosofia che sta alla base dell'organizzazione, filosofia coincidente con l'idea dei proprietari o fondatori dell'impresa. La rilevanza della persona risulta fondamentale, senza difficilmente un'organizzazione adotterebbe questo tipo di logica.

In questa situazione, infatti, il ruolo della persona spicca rispetto al modello organizzativo che viene utilizzato. La capacità stessa di adottare con successo un sustainable business model è subordinata alla condivisione di questa idea lungo tutta l'organizzazione stessa (tutto il personale deve abbracciare questa filosofia).

In tutte e tre le fattispecie l'implementazione della strategia sostenibile è stata portata avanti dall'imprenditore, ma spesso il ruolo di figure chiave all'interno dell'organizzazione è stato determinante per il successo di questa operazione. Basti pensare al contributo della collaboratrice Manuela Sarda in Ecooking o della chef Chiara Pavan in Venissa. Il loro apporto alla causa aziendale non è conseguente ad una logica organizzativa (business model) che le ha indirizzate. Questo impegno è stato profuso per ragioni ideologiche (filosofia personale) e successivamente è stato condiviso e interiorizzato all'interno di tutta l'organizzazione aziendale.

Tutto ciò non significa che il business model non sia importante per queste imprese, ma esso passa leggermente in secondo piano rispetto al fattore personale.

Nei ristoranti intervistati le persone sono state in grado di mettere a sistema la sostenibilità, agevolando anche l'adozione di un modello di business funzionale a perseguire questo scopo.

3. *Contesto competitivo (Competition)*: questo fattore influenza in modo molto marcato la capacità dell'organizzazione di appropriarsi dei risultati economici derivanti dall'introduzione della sostenibilità. Esso è strettamente legato con le dimensioni dell'impresa.

   Per le organizzazioni soggette a una competizione minore sembra essere più facile appropriarsi dei risultati economici derivanti dalla sostenibilità, la quale viene sfruttata come fonte di vantaggio competitivo, come nel caso di Venissa. In contesti in cui la pressione competitiva risulta molto elevata, invece, la scelta della sostenibilità non è portata avanti per motivi economici. I risultati economici in questo contesto risultano difficilmente appropriabili dall'azienda, ad esempio per la difficoltà di aumentare i prezzi della propria offerta per il rischio di uscire dal mercato. Sembra quindi esserci una correlazione positiva tra l'appropriazione di benefici economici derivanti da un approccio sostenibile e il contesto competitivo in cui è inserita, maggiore potere l'impresa ha e maggiori benefici economici riesce a trarre dalla sua strategia.

   Sintetizzando, la capacità di un'impresa di trattenere per sé il valore economico creato attraverso l'adozione di pratiche sostenibili è inversamente proporzionale all'intensità del contesto competitivo in cui questa impresa è inserita. Meno competitors l'impresa ha, o meno forti sono questi competitors, e più aumenta la sua capacità di creare e catturare valore economico.

Questi tre fattori insieme o disgiuntamente possono spiegare la capacità/incapacità di un'impresa relativamente all'aumento di performance collegato all'adozione di una sustainable business model innovation. Risultano quindi parzialmente verificate le considerazioni esposte dagli studiosi nella letteratura di riferimento, ma sarà necessario

approfondire maggiormente questo argomento, ancora poco trattato, attraverso analisi successive.

I risultati tratti da quest'indagine sono stati molti significativi e hanno permesso una migliore comprensione dell'argomento oggetto di ricerca. Le conclusioni che si possono trarre riguardano il fatto che la sustainable business model innovation rappresenta sicuramente un buon strumento di gestione per le aziende, ma nel settore ristorativo, in cui operano principalmente organizzazioni con dimensioni medio-piccole, l'aspetto personale di chi gestisce l'impresa prevale sull'aspetto organizzativo. I ristoranti che decidono di attuare delle strategie maggiormente sostenibili sembra che lo facciano più perché credono nell'importanza di determinati valori, rispetto al ritorno economico che può derivare dall'utilizzo dell'approccio sostenibile.

La sostenibilità risulta comunque essere molto utile in tutte queste imprese in quanto essa permette di incontrare maggiormente il gusto del mercato, il quale negli ultimi anni si è dimostrato sensibile e attento ai temi della qualità e del rispetto ambientale.

I risultati e le considerazioni esposte fin d'ora però sono soggetti a diverse lacune le quali potrebbe essere colmate tramite successivi studi. Di seguito si individueranno i limiti più rilevanti che sono stati evidenziati in questo studio:

1. Numero di casi analizzati: i ragionamenti che sono stati sviluppati hanno alla base solamente tre casi desk e altrettante interviste sul campo. I risultati tratti da quest'indagine non sono quindi generalizzabili con certezza, a meno di ulteriori indagini condotte su campioni più ampi per verificare la veridicità delle suddette proposizioni.

2. Confronto con imprese diverse: durante le interviste è stato molto difficile individuare aziende simili alle aziende intervistate ma caratterizzate da un accento alla sostenibilità minore. Questo a causa della forte eterogeneità presente nel panorama ristorativo che rende ogni impresa quasi unica nel suo genere. Un confronto tra imprese caratterizzate da un'offerta molto diversa sarebbe stato poco

utile al fine dell'indagine. Se attraverso l'analisi di un campione più grande di imprese fosse possibile individuare fattispecie più adatte al confronto, questo potrebbe essere un ottimo spunto per una successiva ricerca.

3. Mancata analisi di dati quantitativi: risulta molto difficile reperire dati quantitativi (bilanci) di aziende caratterizzate da una dimensione così piccola, e oltre a ciò l'analisi di bilancio allo scopo di individuare l'impatto della sostenibilità nell'organizzazione potrebbe rivelarsi un compito molto arduo, al limite dell'impossibile dato gli aspetti intangibili che rientrano in questo studio. Nonostante ciò uno spunto di ricerca interessante per future indagini potrebbe essere il confronto numerico riguardante queste realtà per capire l'impatto delle strategie aziendali sostenibili a livello economico e patrimoniale.

4.3 Situazione attuale – Covid-19: opinioni degli intervistati

Per concludere questo capitolo ci si soffermerà sull'analisi della situazione attuale di emergenza legata al virus Covid-19, per capire, anche alla luce dei riscontri presenti nel capitolo II, la situazione attuale che gli imprenditori nel settore di riferimento si trovano ad affrontare.

Quest'ultima parte si pone i seguenti scopi di ricerca:

- Capire il reale impatto e i problemi che devono e dovranno affrontare i ristoratori, pre e post crisi.
- Capire quali soluzioni sono state messe in atto da questi soggetti per fronteggiare le difficoltà.
- Comprendere se la sostenibilità può rappresentare un driver per contrastare la crisi.
- Fare una panoramica sugli scenari futuri, in particolare identificando possibili sustainable business model innovation che potrebbero essere sviluppati.

È chiaro come questa emergenza abbia colpito indistintamente tutti i ristoratori. Quest'epidemia infatti viene definita come la più grande crisi che il settore abbia mai dovuto affrontare nella sua storia, il che risulta evidente data la totale chiusura imposta a queste attività, che anche in questa cosiddetta "Fase 2" di riapertura non vedono un miglioramento sostanziale delle proprie prospettive economiche.

Quando sono state condotte le interviste tutte le imprese analizzate erano ancora chiuse, di seguito si farà una panoramica della loro situazione in quel periodo.

Biofficina per continuare la propria attività aveva attivato una piccola forma di delivery e tramite la SCIA[20] che aveva predisposto precrisi ha potuto effettuare attività di vendita diretta, trasformandosi di fatto in una bottega alimentare. Essa è riuscita con successo a trasformare temporaneamente il proprio business model.

L'impatto economico è stato comunque molto forte, tanto da costringere l'azienda ad avviare un procedimento di rinegoziazione dell'affitto per non essere costretta a chiudere l'attività. In merito a questa situazione Marco afferma: "*Prevediamo una mega perdita. Ho parlato con il commercialista il quale mi ha già detto che il bilancio del 2020 avrà poco senso, in quanto si prevedono almeno due mesi, ma in realtà anche di più, di completa inattività. Dal punto di vista economico stiamo cercando di rimanere in piedi in qualche modo*."

Al momento dell'intervista Biofficina aveva deciso di non utilizzare gli strumenti messi a disposizione del governo, in quanto preferivano aspettare di capire come si sarebbe evoluta la trattativa di rinegoziazione dell'affitto.

Per quanto riguarda l'attività delivery Marco afferma: "*All'inizio pensiamo di agganciarci soprattutto alle persone che attualmente fanno la spesa da noi, e proporgli dei piatti pronti (es. lasagne) o semilavorati (es. sughi o pesti). Queste sono tutte prove*

[20] La sigla SCIA per apertura bar e ristorante vuol dire Segnalazione Certificata di Inizio Attività ed è quel documento con cui si trasmette telematicamente al SUAP la documentazione che autocertifica la regolarità del proprio locale che stai per aprire.

per poi attivare un'iniziativa quando riapriranno gli uffici. Noi immagino che molti chiederanno la delivery con consegna nel posto di lavoro. Per adesso pensiamo di attuarla tramite un nostro amico che effettuerebbe il servizio in bici, data la portata dell'iniziativa, rivolta soprattutto alle persone del quartiere."

Biofficina però non si è limitata solo a questo ma ha attivato un'ulteriore iniziativa: le cassette solidali: "*Abbiamo messo una cassetta in modo che le persone possano donare il cibo. La gente ha portato cibo che aveva da casa e un po' l'ha comprato facendo la spesa da noi. Su questo Milano è super. Attraverso una rete gestita dai ragazzi del centro sociale Lambretta è stato attivato un centralino il quale riceve centinaia di chiamate al giorno di persone che hanno bisogno. A queste persone viene fatta una piccola intervista per verificare il loro stato di necessità e gli viene donata una cassetta/busta della spesa.*"

Questo momento di crisi viene vissuto in modo diverso dallo chef Luigi Cassago di Ecooking, il quale si esprime così in merito a questa questione: "*Questa crisi sta rappresentando anche un'opportunità, rappresentata dal fermarsi e riflettere su molte cose. L'errore che stanno facendo molti ristoratori è la volontà a tutti i costi di riaprire, causata dalla necessità di lavorare per avere una tranquillità economica. Apriremo se e solo se possiamo garantire al nostro cliente il servizio che garantivamo precedentemente, quindi l'attenzione al cliente, la passione trasmessa, il fare qualcosa al tavolo, se non possiamo farlo non riapriamo. Per questo motivo abbiamo chiuso (temporaneamente n.d.r.) Ecooking Bistrot e stiamo sviluppando Ecooking To You, ovvero la stessa esperienza portata a domicilio con prodotti dedicati alle aziende e prodotti dedicati alle famiglie.*"

Per quanto riguarda il lato economico lo chef afferma: "*Al momento non ha senso riaprire, ovvero riattivare tutte le spese, sapendo a priori che il fatturato non potrà sostenere tutto ciò. Considerando i primi mesi siamo passati da 100 a 10, con una perdita di fatturato di oltre il 90%. L'obiettivo è ritornare in 8-10 mesi ad avere il fatturato precedente.*"

L'opinione di Luigi sul futuro è la seguente: "*La stima delle chiusure sarà veramente alta. Questo è un lato drammatico, visto da molte persone come opportunità. Personalmente preferisco avere la concorrenza e spiccare per la qualità che ho. Le persone però ritorneranno sicuramente a mangiare al ristorante, avranno però molte attenzioni perché hanno subito un trauma di più di quaranta giorni, tempo necessario, si dice, a far cambiare alla gente le proprie abitudini, soprattutto in tema di pulizia e igiene*."

Per superare quest'emergenza Venissa ha deciso invece di lanciare i "restaurant bond". Il general manager del locale afferma: "*Questa iniziativa sta avendo molto successo. Al momento abbiamo venduto più di 500 restaurant bond. Pensiamo che anche l'attenzione alla sostenibilità che abbiamo tenuto nel tempo sia stata d'aiuto. Abbiamo sempre dichiarato il nostro sostegno ai fornitori locali e così via, questa volta il ristorante ha chiesto aiuto alle persone, fornendo comunque una buonissima opportunità, visto che pagando per uno si può mangiare in due. La risposta è stata positiva oltre alle aspettative. La gente ha piacere di sostenerti quando lavori bene*."

Neanche i ristoranti stellati sono stati esentati dalle pesanti ricadute a livello economico: "*Prevediamo di ridurre leggermente il personale, circa del 20%. Adesso dobbiamo cercare di riaprire il prima possibile visto che avremmo un sacco di persone da qui ad ottobre solo con i bond. Sono però saltati tutti gli eventi i quali rappresentavamo il 20% del nostro fatturato. Saremmo bravi se riusciremo a fare il 50% del fatturato che avevamo l'anno precedente*."

Venissa ha deciso di non attivare iniziative di delivery o di asporto in questo periodo, soprattutto a causa della sua collocazione in un'isola, che rende estremamente difficoltose queste pratiche.

Dalle dichiarazioni degli intervistati è possibile comprendere il quadro attuale che caratterizza il settore ristorativo. Esso infatti è uno dei settori più in sofferenza dell'intera economia e neanche l'apertura concessa nella Fase 2 sta dando molti benefici alle imprese.

Il motivo viene spiegato dal vicepresidente di Fipe-Confcommercio Aldo Cursano che afferma: "*Oggi sappiamo bene che se prima facevamo 100 di fatturato adesso nella migliore delle ipotesi stiamo fra 20 e 30. La nostra angoscia vera è come facciamo ad aprire con il 100% dei costi e il 25-30% dei fatturati. Se non andiamo a riparametrare ogni fonte di costo alla nuova realtà economica anche se non si muore in questa fase si morirà sicuramente dopo. Questo aspetto ci sta angosciando*".

Continua il vicepresidente: "*Noi non siamo industrie. la nostra dimensione familiare, esperienziale, di accoglienza e di legame con il territorio è quel grande patrimonio identitario che oggi è seriamente a rischio. Se non andiamo a rinegoziare gli affitti con il governo adeguandoli alla nuova situazione economica non sopravviviamo. Se oggi incasso il 30 posso pagare il 30 di affitto, il 30 di fiscalità, posso pagare il 30 dei collaboratori. Ma non posso pagare 100. I costi d'impresa dovrebbero essere legati alla gradualità della ripartenza. Se così non è, al di là delle date e dei numeri, non andiamo da nessuna parte*".

Si tratta quindi di costruire un processo produttivo di sostenibilità economica: "*Se noi sappiamo di avere una spesa per 100 e incassiamo per 30 non possiamo riaprire occorre quindi condividere una responsabilità e un rischio con al centro la sopravvivenza. Man mano che si riparte si ridistribuisce la ricchezza, ma se adesso abbiamo prodotto zero non possiamo non pagare zero. Il nostro sistema delle piccole imprese non è fondato sui patrimoni ma sul lavoro, sul sacrificio e sul lavoro. Non ci spaventa lavorare dalla mattina alla sera, ma se non si incassa non possiamo lavorare. Non possiamo sopravvivere. Oggi la ristorazione italiana rischia di essere cancellata, da soli non ce la faremo*" (Vendettuoli, 2020).

Dal quadro sopra descritto è facile capire che il danno al settore ristorativo sia molto grave, soprattutto perché questo peculiare settore è composto principalmente da realtà molto piccole, con una scarsa capacità patrimoniale che non gli permette di sostenere periodi negativi molto prolungati.

Il principale lato negativo è rappresentato, appunto, dai costi. Essi infatti non subiscono una variazione così marcata anche in presenza di una riduzione dell'attività: il costo delle materie prime diminuisce leggermente, i costi per il personale rimangono più o meno gli stessi in quanto non è possibile licenziare liberamente i dipendenti, i costi di sanificazione del locale e i costi tributari nonché quelli legati ad affitto/locazione ed utenze rimangono esattamente uguali, a meno di riparametrazioni del canone di affitto/locazione.

I ricavi invece subiscono brusche riduzioni legate soprattutto a: minor numero di clienti che decide di andare a mangiare fuori casa a causa della paura dei contagi, minor numero di clienti legati alle attività lavorative dato il nuovo regime di smart working in atto (che forse perdurerà anche a crisi finita), regole di distanziamento sociale che rendono difficoltosa per alcuni locali particolarmente piccoli la riapertura e che comunque impongono anche ai locali che riescono ad aprire una riduzione dei posti a sedere abbastanza importante, la quale chiaramente ha diretti riflessi sulla possibilità di generare un maggior fatturato.

Oltre a ciò queste le regole di prevenzione in atto tolgono gran parte della convivialità tipica dell'esperienza al ristorante. Il che è un fattore da tenere in considerazione.

Per concludere sono necessarie tutta una serie di misure di tutela forte per questa categoria che tengano conto dei fatti sopra riportati, in attesa che venga sviluppato un vaccino, il quale, si spera, permetterà un ritorno totale alla normalità precrisi.

4.4 Prospettive future della sustainable business model innovation

Nell'ambito del contesto descritto precedentemente le imprese si stanno ingegnando per trovare soluzioni efficaci atte a superare questo periodo. Tra le alternative attuabili, una delle più interessanti è sicuramente rappresentata dalla business model innovation.

Una delle forme innovative più interessanti al momento è rappresentata dall'home delivery restaurant, questa iniziativa sta prendendo sempre più piede e incontra il favore di molti chef e ristoratori.

Questo nuovo concept nasce dopo che le iniziative di delivery e take away si sono rivelate abbastanza inadeguate per affrontare il periodo di crisi in modo sostanziale. La causa principale alla base dello sviluppo dell'home delivery restaurant è stata la mutazione delle abitudini a causa della quarantena.

L'home delivery restaurant è un'iniziativa diversa rispetto all'home restaurant, concetto nato nel 2015 in contrapposizione all'idea classica di ristorante. Chi pratica questo servizio propone di portare a casa l'atmosfera e l'esperienza del ristorante. Gli chef si ritroveranno quindi a cucinare non più nei loro locali ma nelle cucine a casa delle persone che richiedono il suddetto servizio.

Luigi Taglienti, chef del Lume di Milano, una stella Michelin, racconta: "*Di solito chi richiede l'home delivery restaurant è un cliente affezionato, a volte anche amico che propone di curare un pranzo o una cena nella propria abitazione, per un numero ristretto di ospiti. A me il concetto di delivery non convince, quello di farlo trasferendo un "mini Lume" in una casa è molto più interessante. E potrebbe diventare una tendenza nei prossimi mesi."*

Questa nuovo concept sembra convincere anche il Ceresio 7 di Milano che si è già mosso per portare il ristorante a casa dei clienti. Edoardo Grassi socio dell'azienda afferma: "*Abbiamo ragionato tanto sul concetto di delivery, partendo ai primi di maggio con più formule. Siamo curiosi per primi di capire l'incidenza sul fatturato attuale e su quello che realizzeremo una volta riaperto il locale. Perché alla fine se il business funziona ha anche senso creare un laboratorio a parte, tanto più alla luce del nostro progetto di home delivery restaurant. Questa visione va considerata non solo per il momento, ma potrebbe essere anche una soluzione per il futuro. Milano non è Roma, dove da sempre c'è la tradizione del piccolo evento di classe, in terrazza, con un cuoco e a preparare i piatti. Qui la fascia alta esce sei sere su sette, magari fermandosi in due posti per sera: vista la situazione, facile che per ora vada meno nei locali, ma non voglia rinunciare alla qualità. Per noi è un servizio che al di là del ritorno economico, fidelizza ulteriormente la*

clientela e regala più forza al brand. Ma il tutto non deve prescindere dalla qualità, dalle persone che ne se occupano. Sennò non ha senso" (Castegnaro, 2020).
Come è possibile riscontrare dalle dichiarazioni di alcuni chef milanesi di alto livello, questa iniziativa viene considerata vincente e replicabile anche a crisi finita. Ci si chiede dunque, qual è lo spazio che potrebbe eventualmente essere dedicato all'interno della stessa per quanto riguarda la sostenibilità.

In merito l'approvvigionamento esso non subisce variazioni, in quanto un'impresa attenta ai temi sostenibili che fornisce il servizio di home delivery restaurant usa gli stessi prodotti che userebbe nella cucina del proprio locale.

Quello che potrebbe cambiare sono altri aspetti, come ad esempio:

- La gestione dei rifiuti: diventa molto più difficile una politica di gestione dei rifiuti ottimale. Questo per vari motivi, per esempio perché cucinando a casa dei clienti è difficile attuare il processo di riutilizzo messo in pratica negli ambienti aziendali, è più probabile che gli sprechi di cibo siano maggiormente elevati. Anche se, attraverso un attento studio della porzionatura e delle materie prime che lo chef decide di portare, potrebbe essere creata un'offerta su misura per cercare di ridurre al minimo lo spreco alimentare. Oltre a ciò gli avanzi potrebbero essere direttamente conservati a casa del cliente.

- Le emissioni: servendo molte cene a casa dei clienti non è possibile disporre di un'ottimizzazione delle risorse energetiche e idriche permessa invece da una produzione accentrata tipica del ristorante. Inoltre, bisognerebbe verificare le emissioni dei furgoni eventualmente utilizzati per il trasporto delle materie prime e degli strumenti necessari a garantire un'esperienza sodisfacente.

Nonostante queste considerazioni non risulta impossibile l'utilizzo di principi maggiormente sostenibili in questo tipo di iniziativa. Essi, anzi, potrebbero aggiungere ulteriore valore all'offerta.

CONCLUSIONI

Dal confronto tra letteratura e analisi empirica sono emerse diverse considerazioni: in primo luogo si può notare una sostanziale coerenza tra ciò che gli studiosi hanno evidenziato nei loro lavori e ciò che è stato riscontrato durante le interviste. Lo strumento del business model e in particolare la sustainable business model innovation è molto importante all'interno delle organizzazioni, e contribuisce a una migliore gestione delle stesse.

- Domanda 1 – Cosa spinge, dunque, le imprese del settore ristorativo ad essere maggiormente sostenibili e quindi a modificare il proprio business model?

- Domanda 2 – In questo tipo di aziende prevale l'aspetto organizzativo (business model) o il fattore della sensibilità personale di chi ci lavora?

Queste due domande mirano ad approfondire ancora di più la domanda di ricerca: "*Quali sono gli elementi che caratterizzano la relazione tra sustainable business model innovation e performance d'impresa*?". Esse infatti permettono di restringere il campo di indagine e possono essere considerate come sub-domande di ricerca

Il gap teorico evidenziato riguardante la relazione tra sustainable business model innovation e performance dell'impresa, approfondito tramite delle sub-domande di ricerca ovvero "*Cosa spinge le imprese del settore ristorativo ad essere maggiormente sostenibili e quindi a modificare il proprio business model*?" E "*In questo tipo di aziende prevale l'aspetto organizzativo (business model) o il fattore della sensibilità personale di chi ci lavora*?" è stato colmato attraverso l'individuazione di tre fattori, i quali sembrano influenzare la relazione sopracitata. Essi sono:

- *Grandezza delle imprese (Size)*: la capacità di appropriarsi dei benefici economici derivanti dalla sustainable business model innovation è riconducibile alla dimensione della impresa che la adotta. Più grandi e strutturate sono queste realtà

e più sono in grado di catturare con successo il valore economico derivato dall'adozione di sustainable business model.

- *Valori d'impresa (Values)*: i valori personali di coloro che lavorano all'interno dell'impresa, e soprattutto dei proprietari, influenzano la capacità/volontà di appropriarsi del valore economico connesso all'implementazione di strategie sostenibili. Queste persone, molte volte, anche se conducono un'organizzazione con scopo di lucro, ritengono meno rilevante questo obiettivo rispetto al perseguimento di obiettivi sociali e ambientali.

- *Contesto competitivo (Competition)*: la capacità di un'impresa di trattenere per sé il valore economico creato attraverso l'adozione di pratiche sostenibili è inversamente proporzionale all'intensità del contesto competitivo in cui queste imprese sono inserite. Meno competitors l'impresa ha, o meno forti sono questi competitors, e più aumenta la sua capacità di creare e catturare valore economico.

Questi tre fattori insieme o disgiuntamente possono spiegare la capacità/incapacità di un'impresa relativamente all'aumento di performance collegato all'adozione di una sustainable business model innovation. Risultano quindi parzialmente verificate le considerazioni esposte dagli studiosi nella letteratura di riferimento.

In questo studio è stato inoltre evidenziato il binomio tra organizzazione (business model) e persone che vi lavorano all'interno. Esso risulta particolarmente importante per le piccole imprese, in quanto il ruolo delle risorse umane in queste realtà risulta avere un'importanza ed un'influenza maggiore rispetto a quello riservato al business model. Quest'ultimo rimane uno strumento importante ma, essendo questo tipo di organizzazioni poco strutturate, caratterizzate da pochissimi livelli gerarchici e con un grado di formalizzazione molto basso, passa in secondo piano rispetto al primo fattore.

Il contributo di questa tesi alla letteratura risiede negli ulteriori spunti di analisi che in essa sono stati sviluppati e che potranno essere utilizzati come base per ulteriori ricerche e approfondimenti in questo campo.

In particolare, l'evoluzione e le panoramiche future del settore ristorativo dovranno avere come driver principale la sostenibilità. I nuovi modelli di business non potranno pensare solamente al profitto ma sarà necessario ripensare completamente il proprio assetto produttivo per far fronte a tutte quelle problematiche attuali, come ad esempio il climate change, che in futuro potrebbero diventare vere e proprie emergenze globali.

I nuovi business model sostenibili in questo settore hanno al proprio interno una forte attenzione alla gestione degli sprechi e alle fonti di approvvigionamento, inoltre si sta anche sviluppando un fenomeno di "esternalizzazione" dell'attività ristorativa attraverso un potenziamento della delivery, sempre più adottato anche dai ristoranti più rinomati, e dell' home delivery restaurant. Questi due fenomeni stanno aprendo nuovi orizzonti di mercato molto interessanti, sia per le imprese esistenti che per le start-up.

In ogni caso il sustainable business model in futuro procederà a sostituire l'attuale business model quando risulterà chiaro ai più l'impossibilità di continuare a produrre con le logiche attuali e la superiorità di questo schema organizzativo rispetto a quello tradizionale.

Lo studio di questo argomento è molto rilevante e l'analisi teorica potrebbe permettere lo sviluppo di conoscenze utilizzabili in futuro da un settore chiave dell'economia come quello ristorativo. In particolare, esso sta affrontando un periodo di forte revisione e ripensamento degli schemi produttivi fin qui utilizzati, dettato dalla crisi in atto, ma come afferma Einstein in un'illuminante riflessione:

"[…] La crisi è la migliore benedizione che può arrivare a persone e paesi, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dalle difficoltà nello stesso modo che il giorno nasce dalla notte oscura. È dalla crisi che nasce l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato. Chi attribuisce alla crisi i propri insuccessi e disagi, inibisce il proprio talento e ha più rispetto dei problemi che delle soluzioni. La vera crisi è la crisi dell'incompetenza. […] Senza crisi non ci sono sfide, e senza sfida la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non ci sono meriti.

È dalla crisi che affiora il meglio di ciascuno, poiché senza crisi ogni vento è una carezza. Parlare della crisi significa promuoverla e non nominarla vuol dire esaltare il conformismo. Invece di ciò dobbiamo lavorare duro. Terminiamo definitivamente con l'unica crisi che ci minaccia, cioè la tragedia di non voler lottare per superarla."

Questa profonda riflessione assume maggior forza oggi più che mai. Com'è stato ampiamente rilevato in lunghi tratti di questo elaborato, la crisi causata dal Covid-19 ha messo a dura prova il settore ristorativo. Molte imprese non sono riuscite a superare questa crisi e quelle che sono sopravvissute ne sono uscite fortemente ridimensionate.

Attraverso le proposizioni che sono state rilevate in questo studio, una possibile soluzione per queste imprese dovrebbe essere la sustainable business model innovation. Attraverso quest'iniziativa le imprese potrebbero essere in grado di rilevare benefici positivi a livello economico, sociale e ambientale.

Come studiato in precedenza, però, non tutte le imprese riescono ad appropriarsi dei benefici economici collegati al tema della sostenibilità. Al momento questi ultimi risultano essere ancor più fondamentali, poiché le imprese dovrebbero riuscire a trovare le risorse per coprire le perdite attuali.

Come potrebbe essere possibile nel concreto dare una risposta a questa situazione?
La risposta deriva sempre dalla sostenibilità. Un aspetto sottovalutato di questa tematica risulta essere la collaborazione tra imprese. Dalle nozioni apprese, infatti, una variabile che influenza la capacità delle organizzazioni di appropriarsi dei risultati economici risulta essere il contesto competitivo, oltre che la dimensione relativa dell'impresa.
Attraverso la costituzione di un'organizzazione o un ente che favorisca la collaborazione tra produttori e ristoratori, nonché tra ristoratori stessi, ovviamente aderenti a determinati criteri sostenibili, potrebbe affievolirsi l'effetto collegato al contesto competitivo e alla dimensione. Permettendo anche a imprese più piccole e meno influenti di catturare con successo maggiore valore economico.

Oltre a ciò si avrebbero effetti positivi a livello sociale e ambientale molto importanti, poiché l'azione di un gruppo risulta essere esponenzialmente più efficace rispetto alle azioni condotte singolarmente da ogni attore.

Un esempio di questa organizzazione esiste in America e si chiama Food Lab. Essa è un incubatore presente a Detroit e si occupa di sostenere le imprese alimentari sostenibili della città. Questa organizzazione è nata nel 2011. La sua attività consiste nell'offrire risorse e programmi ai suoi membri, tra cui un programma di business development, incontri mensili, incontri singoli settimanali e workshop riguardanti temi specifici. Food Lab ha anche il ruolo di moderatore in un blog dove i membri possono scrivere e rispondere in merito a specifici topic. Essa inoltre crea una connessione tra agricoltori e imprenditori (Soderstrom & Heinze, 2019).

Questa organizzazione è molto interessante e contava, l'anno scorso, 120 membri. Questo sustainable food system offre un'opportunità di crescita economica nella comunità urbana tramite la creazione di nuovi posti di lavoro, o il rafforzamento di quelli esistenti. Oltre al potenziamento delle opportunità di business esistenti.

Alla luce di questo e considerando le nozioni apprese durante il corso di questo studio, ci potrebbe essere una riflessione a livello di sistema sull'importanza di creare un'organizzazione o una struttura con compiti similari a quella sopra descritta.

La fattispecie della collaborazione è, infatti, molto sottovalutata quando si pensa al concetto di sostenibilità. Ma essa permette anche alle imprese che non dispongono di dimensioni elevate o che sono inserite in un contesto competitivo piuttosto duro di riuscire comunque a sviluppare il proprio business. In più questo sviluppo viene indirizzato dal lavoro dell'organizzazione stessa, la quale beneficia inoltre di una prospettiva più estesa e ha quindi una capacità maggiore di riconoscere e gestire i paradossi che la sostenibilità fa emergere.

I benefici derivanti da un approccio simile, come descritto in precedenza, sarebbero generalizzati, riguarderebbero aspetti economici, sociali e ambientali, avrebbero una

forza e un impatto molto maggiore rispetto a azioni concluse singolarmente e farebbero fare un passo avanti al settore ristorativo, rendendolo più sostenibile, equo e forte.

BIBLIOGRAFIA

Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business Models for Sustainability From a System Dynamics Perspective. *Organization & Environment, 29*(1), 74 - 96. doi:10.1177/1086026615592930

Adams, A., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews, 18*, 180 - 205. doi:10.1111/ijmr.12068

Aguilar-Fernández, M. E., & Otegi-Olaso, J. R. (2018). Firm Size and the Business Model for Sustainable Innovation. *Sustainability, 10*, 47 - 85. doi:10.3390/su10124785

AMIT, R., & ZOTT, C. (2001). VALUE CREATION IN E-BUSINESS. *Strategic Management Journal, 22*, 493 - 520. doi:10.1002/smj.187

Amit, R., & Zott, C. (2015). Creating Value Through Business Model Innovation. *Top 10 Lessons on Strategy - Building and implementing an effective corporate strategy in an era of rapid change, evolving technology, and intense competition.*, 36 - 44.

Bansal, T. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive, 16*, 122 - 131. doi:10.5465/AME.2002.7173572

Baxter, P., & Susan, J. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report, 13*(4), 544 - 556. Tratto da http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf

Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value Creation and Business Models: Refocusing the Intellectual Capital Debate. *British Accounting Review, 45*(4), 243 - 254. Tratto da http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001

Bocken, N., Short, S., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production, 65*, 42 - 56. Tratto da http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Bonazzi, G. (1999). *DIRE, FARE, PENSARE - Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni.* Franco Angeli s.r.l.

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production, 45*, 9 - 19. Tratto da http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007

Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production, 45*, 1 - 8. Tratto da http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013

Buscaglia, S. (2019, Maggio 13). *Tre Cristi – Milano*. Tratto da Mangiare da dio: https://www.mangiaredadio.it/recensione-ristorante-tre-cristi-milano-chef-franco-aliberti/

Caruso, M. (2019, Marzo 18). *Lo chef Cesare Battisti: «La cucina povera è solo cucina intelligente»*. Tratto da Wise Society: https://wisesociety.it/incontri/cesare-battisti-ratana-sostenibilita-consumismo/

Castegnaro, S. V. (2020, Maggio 25). *Rivoluzione nella ristorazione: i grandi chef portano i loro ristoranti a casa dei clienti*. Tratto da Reporter Gourmet: https://reportergourmet.com/173890/rivoluzione-nella-ristorazione-i-grandi-chef-portano-i-loro-ristoranti-a-casa-dei-clienti.html

Coronavirus, S&P: "Crescita mondiale +0,4% in 2020". (2020, Aprile 3). Tratto da Adnkronos: https://www.adnkronos.com/soldi/economia/2020/04/03/coronavirus-crescita-mondiale_txsoVoJ9cnFJAsRsF8ta0M.html?refresh_ce

Coronavirus: l'impatto sui pubblici esercizi. (2020, Aprile 4). Tratto da https://www.fipe.it/centro-studi/2019.html

Cousin, G. (2005). Case Study research. *Journal of Geography in Higher Education, 29*(3), 421 - 427.

Covid-19 - Situazione nel mondo. (s.d.). Tratto da Salute Gov.: Covid-19 - Situazione nel mondo

Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning, 43*, 326 - 342. doi:10.1016/j.lrp.2009.11.003

De, D., Chowdhury, S., Dey, P. K., & Ghosh, S. K. (2020). Impact of Lean and Sustainability Oriented Innovation on Sustainability Performance of Small and Medium Sized Enterprises: A Data Envelopment Analysis-based framework. *International Journal of Production Economics, 219*, 416 - 430. Tratto da https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.003

Dean, T., & McMullen, J. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing, 22*, 50 - 76. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.09.003

Del Mar Alonso-Almeida, M., Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Perramon, J. (s.d.). Sustainability in small tourist businesses: the link between initiatives and performance. *Current Issues in Tourism, 21*(1), 1 - 20. doi:10.1080/13683500.2015.1066764

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning, 43*, 227 - 246. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.004

Di Giovanni, M. (2020, gennaio 16). *Chiusura definitiva per il Tre Cristi - Aliberti "Non ce l'aspettavamo"*. Tratto da Italia a Tavola: https://www.italiaatavola.net/locali/ristoranti-e-pizzerie/2020/1/16/chiusura-definitiva-per-tre-cristi-aliberti-non-ce-l-aspettavamo/64839/

EISENHARDT, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532 - 550. Tratto da https://www.jstor.org/stable/258557

EISENHARDT, K. M., & MELISSA, G. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal, 50*(1), 25 - 32. Tratto da https://www.onre.aom.org/uploadedFiles/Publications/AMJ/Eisenhart.Graebner.2007.pdf

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017, Aprile 5). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment, 26*, 597 - 608. doi:10.1002/bse.1939

Federazione Italiana Pubblici Esercizi, & Aliberti, F. (2019). *Il Manifesto della Ristorazione Sostenibile* . Federazione Italiana Pubblici Esercizi - FIPE.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 1 - 28. doi:10.1177/0149206316675927

França, C. L., Broman, G., Robèrt, K.-H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production, 140*, 155 - 166. Tratto da http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.124

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production, 198*, 401 - 416. doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240

George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(1), 83 - 111. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x

Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015, Marzo). TENSIONS IN CORPORATE SUSTAINABILITY: TOWARDS AN INTEGRATIVE FRAMEWORK. *Journal of Business Ethics, 127*(2), 297 - 316. doi:10.1007/s10551-014-2047-5

Halme, M., & Korpela, M. (2014). Responsible Innovation Toward Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises: a Resource Perspective. *Business Strategy and the Environment, 23*, 547 - 566. doi:10.1002/bse.1801

Hamel, G. (2000). *Leading the revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life.* Harvard Business School.

Harreld, B. J., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2006). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action.

IBM Annual Report. (2007).

Indagine - Impatto del coronavirus sulla ristorazione. (2020, Marzo). Tratto da https://www.fipe.it/centro-studi/2019.html

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*(135), 1474 - 1486. Tratto da http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067

La ristorazione sostenibile: strumenti e soluzioni per ridurre gli impatti ambientali. (2010, Novembre 12). Gli Speciali di Acquisti Verdi.

Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning, 51*, 158 - 183. Tratto da https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.09.002

Le eccellenze del food & beverage premiate ai Foodcommunity Awards 2019. (2019, Dicembre 9). Tratto da Finance Community: https://financecommunity.it/le-eccellenze-del-food-beverage-premiate-ai-foodcommunity-awards-2019/

Lewis, M. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. The Academy of Management Review. *The Academy of Management Review, 25*. doi:10.2307/259204

Long, T. B., Looijen, A., & Blok, V. (2018). Critical success factors for the transition to business models for sustainability in the food and beverage industry in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production, 175*, 82 - 95. doi:https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.067

Lovins, A. B., Lovins, H. L., & Hawken, P. (1999). A Road Map for Natural Capitalism. (1. 158, A cura di) *harvard business review*.

Lüdeke-Freund, F. (2010). TOWARDS A CONCEPTUAL FRAMEWORK OF BUSINESS MODELS FOR SUSTAINABILITY. *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation*.

Magretta, J. (2002). Why Business Model Matter. *Harvard business review, 80*(5), 86 - 92.

Marchi, P. (s.d.). *Cesare Battisti*. Tratto da Identità Golose: https://www.identitagolose.it/sito/it/6/1334/chef-e-protagonisti/cesare.html

MARTINS, L. L., RINDOVA, P. V., & GREENBAUM, B. E. (2015). UNLOCKING THE HIDDEN VALUE OF CONCEPTS: A COGNITIVE APPROACH TO BUSINESS MODEL INNOVATION. *Strategic Entrepreneurship Journal, 9*, 99 - 117. doi:10.1002/sej.1191

Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy, 24*, 15 - 21. doi:10.1108/02756660310504924

Najmaei, A. (2015). Business Model Value Creation, Value Capture, and Information Technologies. *Information Science Reference*, 549 - 557. doi:10.4018/978-1-4666-5888-2.ch052

Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2009, Settembre). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, 57 - 64.

Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable Business Models: A Review. *Sustainability, 11*, 1663. doi:10.3390/su11061663

Nota mensile sull'andatamento dell'economia italiana - Marzo 2020. (2020, Marzo). Istat.

Notarnicola, B., Sala, S., Anton, A., McLaren, S. J., Saouter, E., & Sonesson, U. (2017). The role of life cycle assessment in supporting sustainable agri-food systems: A review of the challenges. *Journal of Cleaner Production, 140*, 399 - 409. Tratto da http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.071

Parrish, B. (2010). Sustainability-driven Entrepreneurship: Principles of Organization Design. *Journal of Business Venturing, 25*, 510 - 523. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.05.005

Pohle, G., & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *STRATEGY & LEADERSHIP, 34*(5), 34 - 40. doi:10.1108/10878570610701531

Poole, M., & Van de Ven, A. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *The Academy of Management Review562, 14*, 562 - 578. doi:10.5465/AMR.1989.4308389

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review, 1 - 2*, 62 - 77.

Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *The Journal of Economic Perspectives, 9*(4), 97 - 118. Tratto da https://www.jstor.org/stable/2138392

Rashid, A., Asif, F., Krajnik, P., & Nicolescu, C. (2013). Resource Conservative Manufacturing: an essential change in business and technology paradigm for sustainable manufacturing. *Journal of cleaning production, 57*, 166 - 177. Tratto da https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.012

Ratanà - Persone. (s.d.). Tratto da Ratanà: https://www.ratana.it/persone/cesare-battisti/

Ristorante Tre Cristi Milano. (s.d.). Tratto da Guida Michelin : https://guide.michelin.com/it/it/lombardia/milano/ristorante/tre-cristi

Ritala, P., Huotari, P., Bocken, N., Albareda, L., & Puumalainen, K. (2018). Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production, 170*, 216 - 226. Tratto da https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.159

Roome, N., & Louche, C. (2016). Journeying Toward Business Models for Sustainability: A Conceptual Model Found Inside the Black Box of Organisational Transformation. *Organization & Environment, 29*(1), 11 - 35. doi:10.1177/1086026615595084

Santos, J., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2009). *Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms.* INSEAD - The Business School for the World.

Sbraga, L., & Erba, G. R. (2019). *Ristorazione - Rapporto Annuale 2019.* Federazione Italiana Pubblici Esercizi - FIPE.

Schachter, M. (s.d.). *L'alta cucina è sostenibile? Spreca il tempo*. Tratto da La cucina italiana: https://www.lacucinaitaliana.it/storie/ristoranti/cucina-sostenibile/

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *Int. Journal Innovation and Sustainable Development, 6*(2), 95 - 118.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. *Organization & Environment, 29*(3), 264 - 289. doi:10.1177/1086026616633272

Simon, H. A. (1962, Dicembre 12). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society, 106*(6), 467 - 482. Tratto da http://links.jstor.org/sici?sici=0003-049X%2819621212%29106%3A6%3C467%3ATAOC%3E2.0.CO%3B2-1

Soderstrom, S. B., & Heinze, K. L. (2019). From Paradoxical Thinking to Practicing Sustainable Business: The Role of a Business Collective Organization in Supporting Entrepreneurs. *Organization & Environment*, 1 - 25. doi:10.1177/1086026619885108

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning, 43*, 172 - 194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*, 40 - 49. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

UN - United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.

Unit, E. I. (2005). *Business 2010: Embracing the challenge of change.* The Economist.

Vendettuoli, G. (2020, Maggio 5). *Perché la ristorazione rischia di essere cancellata*. Tratto da AGI - Agenzia Italia: https://www.agi.it/economia/news/2020-05-05/fase-2-ristoranti-pizzerie-emergenza-8524758/

What is an SME? (s.d.). Tratto da European Commission: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en

Wiesner, R., Chadee, D., & Best, P. (2018). Managing Change Toward Environmental Sustainability: A Conceptual Model in Small and Medium Enterprises. *Organization & Environment, 31*(2), 152 - 177. doi:10.1177/1086026616689292

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gottel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning, 49*, 36 - 54. Tratto da http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001

Zanatta, G. (s.d.). *Christian Puglisi*. Tratto da Identità Golose: https://www.identitagolose.it/sito/it/6/2586/chef-e-protagonisti/christian.html

Zott, C., & Amit, R. (2007, March - April). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science, 18*(2), 181 - 199. doi:10.1287/orsc.1060.0232

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning, 43*, 216 - 226. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.004

Zott, C., & Amit, R. (2017). Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World. *Business Model Innovation, 9*(1). doi:10.1515

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011, Luglio 4). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management, 37*(4), 1019 - 1042. doi:10.1177/0149206311406265

Zucca, C. (2019, Ottobre 4). *FRANCO ALIBERTI vince il WEEK PREMIUM AWARD per MIGLIOR 'GREEN' CHEF 2019*. Tratto da Weekend Premium: https://www.weekendpremium.it/franco-aliberti-vince-il-weekend-premium-green-award-2019/

APPENDICE

1. INTRODUZIONE

a. Potete descrivere brevemente la storia della vostra attività, magari soffermandosi sui punti di svolta/critici che avete affrontato nel tempo?

b. Potete descrivere l'assetto attuale della vostra azienda (es. azienda familiare con 2 dipendenti, società …)

   i. Info generali:

      1. Data nascita impresa
      2. Luogo dell'impresa
      3. Tipo di impresa (es. s.n.c., impresa familiare…) e se è cambiata nel tempo
      4. N° dipendenti attuali
      5. Tipo di cucina (es. mare, tradizionale, bio, pizzeria …)
      6. N° coperti attuali
      7. Range di prezzo (basso, medio-alto, alto)
      8. Tipologia clientela (es. persone del luogo, turisti, giovani, clienti più maturi, lavoratori …)
      9. Tipo di fornitori (es. piccoli fornitori locali, grandi fornitori nazionali, fornitori internazionali.)

c. Qual è la vostra filosofia attuale?

d. Qual è il modello di business[21] che vi caratterizza?

   i. Value proposition: quale valore la vostra impresa propone ai consumatori (Racchiude gli aspetti che rendono unico il tuo prodotto o servizio, È quello che fa scegliere il tuo prodotto invece di quello dei tuoi competitor, → es. proponiamo ai clienti dei piatti con ingredienti salutari …)

2. SOSTENIBILITA'

a. Rispetto ad un modello di business tradizionale (es. ristorante standard) che elementi avete deciso di cambiare per essere maggiormente sostenibili? (es. gestione rifiuti, approvvigionamento quasi esclusivamente a km. 0, attenzione ai prodotti utilizzati nella propria attività come detersivi più sostenibili…)

[21] Il modello di business comprende le esigenze e la capacità di pagamento dei clienti, definisce il modo in cui l'impresa risponde e fornisce valore ai clienti, attira i clienti a pagare per il valore e converte tali pagamenti in profitto attraverso la corretta progettazione e funzionamento dei vari elementi della catena del valore

b. La vostra impresa è nata già con l'idea di essere sostenibile o è un'opzione che è stata implementata successivamente?

   i. Se **nata all'inizio**

      1. Perché l'idea iniziale è nata? Quali ragionamenti hanno spinto verso questa opzione?

      2. Quali fattori hanno contribuito all'idea di iniziare un'attività di ristorazione sostenibile? (es. opinioni dei clienti, opinione di esperti, sensibilità personale, visione a lungo termine dei proprietari, adattamento ad un contesto in cambiamento, insoddisfazione del business model attuale dal punto di vista economico o dal punto di vista valoriale, studi effettuati …)

      3. È stato possibile portare nel concreto l'idea che era stata pensata inizialmente?

         a. Se si

            i. Quali fattori hanno permesso di realizzare con successo questa idea di business

         b. Se no

            i. Quali difficoltà sono state riscontrate nell'attuazione dell'idea inizialmente prevista?

            ii. Queste difficoltà sono state superate con successo? Esse hanno permesso di cogliere altre opportunità non identificate inizialmente?

            iii. Come è stata modificato il piano iniziale in ragione di queste difficoltà?

   ii. Se è **nata successivamente**

      1. Come mai è stata avvertita la necessità di innovare il proprio modello di business?

      2. Quali vantaggi pensavate di ottenere tramite l'innovazione sostenibile del modello di business? Li avete ottenuti tutti?

         a. Se no quali vorreste ancora ottenere?

            i. Come pensate di poterli ottenere in un futuro?

      3. Quali fattori hanno contribuito all'idea di innovare (es. opinioni dei clienti, opinione di esperti, sensibilità personale, visione a lungo termine dei proprietari, adattamento ad un contesto in cambiamento, insoddisfazione del business model attuale dal punto di vista economico o dal punto di vista valoriale…)?

      4. Quali opportunità/minacce hanno spinto ad innovare?

5. Di quali strumenti vi siete avvalsi per innovare il vostro business model (es. consulenze di esperti, meeting di aggiornamento, altro…)?
6. Il cambiamento è stato di tipo graduale (lento e costante negli anni) oppure radicale (cambiamento completo del business model in poco tempo)?
7. L'innovazione del business model è andata a buon fine inizialmente?
    a. Si senza problemi
    b. Sì ma con problemi
        i. Che problemi/resistenze è stato necessario affrontare?
        ii. Questi problemi hanno modificato il piano di innovazione programmato? sono stati risolti? In che modo?
        iii. Da questi problemi/resistenze è stato possibile cogliere opportunità?
    c. No
8. Com'è stata concretamente implementata questa innovazione? (es. cambiato fornitori, cambiato chef, cambiato target di clientela)
    a. Ci sono stati dei vincoli che non hanno permesso l'implementazione desiderata? Se sì quali?
9. L'innovazione ha cambiato il modo di operare della vostra azienda, la clientela che servivate precedentemente è rimasta fedele o avete cambiato target di clientela
    a. Se avete cambiato, descrivere brevemente il target che avevate prima e quello attuale
10. L'innovazione del business model è stata difficile? Ha dato i risultati che erano stati pianificati o i risultati desiderati prima dell'implementazione?
11. Quali obiettivi pianificati inizialmente sono stati centrati? Come è stato possibile farlo?

c. In termini di aumento delle performance (profitti) la sostenibilità ha portato dei vantaggi oppure no? (**elencare vantaggi e svantaggi**, es. vantaggi: ha permesso di aumentare i profitti rispetto ad un'attività non sostenibile, ha permesso un risparmio energetico/di materie prime che si è riflesso positivamente sui profitti, ha permesso di accedere a segmenti di clienti nuovi e quindi ha fatto aumentare le vendite, ha permesso di sviluppare un vantaggio competitivo

rispetto ai concorrenti …, es. svantaggi: ha comportato un aumento di costi che ha diminuito i profitti, ha fatto diminuire le vendite ecc..)

i. Sono stati maggiori i vantaggi o gli svantaggi?

d. Credete che la sostenibilità sia un buono strumento per aumentare la capacità di un'impresa di resistere nel tempo? Perché?

e. È complicato implementare la sostenibilità all'interno della propria azienda con risorse ridotte (rispetto alle grandi imprese)? Quali sono le difficoltà principali?

3. PARTE GENERICA SOSTENIBILITA' – OPINIONI CONCORRENTI E SETTORE

a. Secondo voi la pratica della sostenibilità è diffusa nel settore ristorativo?

i. Se no, dovrebbe esserlo maggiormente o ognuno è libero di fare quel che vuole?

b. Il tema della sostenibilità in generale (non nella sua azienda) secondo voi è più uno strumento di marketing (con poca sostanza dietro) o un impegno concreto delle aziende?

c. Quali benefici apporta l'approccio sostenibile nella ristorazione a ambiente e società secondo lei?

d. Sono presenti al momento delle istituzioni/organizzazioni che promuovono l'integrazione della sostenibilità all'interno delle aziende?

i. Se si

1. Quali sono?
2. Sono utili o hanno un ruolo marginale? Che funzioni hanno?
3. Sono molto utilizzate o poco dalle imprese?
4. Quali sono i benefici di appartenervi?

ii. Se no

1. Sarebbe necessario che ci fossero?
2. Di cosa dovrebbero occuparsi?
3. Perché secondo lei non sono ancora presenti e cosa servirebbe a livello sistemico per farle nascere

4. SITUAZIONE ATTUALE COVID-19

a. Immagino che la sua attività come tutte le altre sia stata colpita da questa grande emergenza, quali sono state le conseguenze per lei? (es. chiusura totale attività, sospensione (da … a …), cassaintegrazione dipendenti, licenziamento dipendenti…)

b. Come reputa che il Covid-19 influenzerà il suo bilancio annuale? Ha per caso un'idea pressapochista del profitto che verrà perso (es. -30%, -10% …)? (Alcuni studi stimano una perdita di 50.000 euro a impresa)

c. Il virus sta imponendo a molti ristoratori di cambiare il proprio modello di business (il modo in cui operate), quali sono le misure che sta attuando per la sua attività (es. attivazione servizio delivery, take-away …)

    i. Queste misure sono efficaci?

    ii. Che problemi sta riscontrando nella loro applicazione?

    iii. Quali vantaggi portano?

    iv. Pensa di utilizzarle anche finito questo periodo di emergenza?

d. Secondo lei, in questo momento l'attenzione alla sostenibilità può essere d'aiuto per uscire da questa emergenza oppure dovrebbe essere accantonata almeno temporaneamente?

    i. Se aiuta, in che modo permette di superare l'emergenza?

    ii. Quali innovazioni sostenibili sta utilizzando nella propria attività per contrastare l'emergenza (es. trasporto in bicicletta, imballaggi riciclabili …)?

e. Una volta finita la pandemia, secondo lei che difficoltà si troverà ad affrontare il settore?

    i. Quali sono le soluzioni per ritornare normalmente alla normalità?

    ii. L'evoluzione del settore potrà essere positiva? Perché?

    iii. La sostenibilità diventerà un key concept più importante dopo l'emergenza? Se sì in quale modo?