

AUTORA
PAULA LLANET

TUTORA
ENRICA BORNAO

EMPRESAS SOCIALS QUE REVOLUCIONEN EL SISTEMA

UPF CURS 2019/2020
ESC19



TOO GOOD
TO G



Too Good To Go

TAULA DE CONTINGUTS

1. INTRODUCCIÓ	3
2. MARC CONCEPTUAL: L'EMPREDORIA SOCIAL.....	4
2.1. Introducció	4
2.2. L'empredoria social lucrativa versus la no lucrativa	4
2.3. L'empredoria social individual versus la col·lectiva	6
2.4. Diferenciació respecte el model tradicional	7
2.5. L'impacte social	8
3. MARC PRÀCTIC: ANÀLISI D'UNA EMPRESA.....	10
3.1. Introducció	10
3.2. Què és Too Good To Go (TGTG)?	10
3.3. És una empresa social?	12
3.4. Principal problema: malbaratament d'aliments.	14
3.5. Crítiques i recomanacions	16
3.5.1. Anàlisi del model d'ingressos	16
3.5.2. Crítiques dels establiments versus les crítiques dels clients.....	17
3.5.3. Crítiques de l'impacte generat.....	20
3.6. Recomanacions finals	21
4. CONCLUSIONS FINALS	22
5. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA	23

RESUM

L'emprenedoria social és un concepte que es porta debatent fa més de 20 anys i encara no s'ha arribat a una definició clara. Les crítiques i controvèrsia generada, porten a estudiar aquest camp en base a dues dimensions i a analitzar la diferència respecte el model tradicional.

S'estudia una empresa social que, només amb un any i mig a Barcelona, ha creat una tendència: Too Good To Go. Lluita contra el malbaratament d'aliments oferint una bossa sorpresa a preus reduïts, amb les sobres que els establiments no han venut al final del dia. Realment aquest moviment està canviant els nostres hàbits de compra? Fem compres més responsables per reduir el malbaratament d'aliments? O simplement busquem preus econòmics? Les entrevistes realitzades a usuaris i establiments de dos països totalment diferents, porten un conjunt de crítiques que permeten analitzar-ne el model i proposar una sèrie de millores per convertir Too Good To Go en una empresa social.

Els resultats extrets ens mostren com la societat desperta cert interès per la sostenibilitat, però en general continuen realitzant compres impulsades per productes econòmics i preus baixos. Tot i així, sí que s'observa que aquestes compres són més responsables del que eren anys enrere, liderades per productes ecològics i envasos respectuosos amb el medi ambient.

Paraules clau: emprenedoria social, organització sense ànim de lucre, impacte social i malbaratament d'aliments.

1. INTRODUCCIÓ

Fins fa relativament poc temps, desconeixia el concepte d'emprenedoria social. La primera vegada que vaig escoltar-ho, va ser al centre de la capital Noruega, Oslo, en un ponència on explicaven el potencial de l'empresa social. Tanmateix, a la mitja part, van servir-nos menjar amb unes bosses molt curioses, on tothom estava eufòric cridant que havia salvat aquells aliments d'acabar a les escombraries. Va ser en aquell moment, on es va despertar el meu interès. S'ajuntaven les meves dues grans passions: l'emprenedoria i la sostenibilitat. Llavors, em vaig preguntar: què és realment l'emprenedoria social?

Aquest va ser el principal motiu pel qual vaig començar a investigar sobre aquest concepte. L'emprenedoria social és un tema molt debatut i a dia d'avui encara no hi ha una definició clara. Noruega és un país avançat en sostenibilitat, destí que vaig triar d'Erasmus per aprendre sobre aquest món, donat que aquí no disposem de molts cursos enfocats a la temàtica. Aquest va ser el motiu que em va permetre endinsar-me en el món de l'emprenedoria social, així com col·laborar amb emprenedors socials i assistir a *workshops* d'empreses d'èxit, com és: Too Good To Go (TGTG).

La base principal del treball pretén estudiar què és l'emprenedoria social, quines opinions tenen els experts i quina diferència hi ha respecte el model tradicional. Llavors, aplicar la teoria emprada en l'estudi d'una empresa, concretament Too Good To Go (TGTG), una *start-up* danesa que lluita pel malbaratament d'aliments i amb només un any i mig a Barcelona, ha creat una tendència. A través d'una aplicació mòbil, ofereix una bossa sorpresa plena d'aliments, a preu econòmic, d'establiments que no ho han pogut vendre el seu producte al final de la jornada laboral. Així doncs, es vol estudiar: canvia el nostre hàbit de compra després d'utilitzar TGTG? La gent compra menys o fa compres més responsables per reduir el malbaratament a casa? Esta solucionant els problemes d'excés de menjar?

Per assolir-ho, s'ha estructurat el treball en dues parts. Primer, un marc teòric per entendre el concepte, amb diferents visions d'experts dels sectors, en què es diferencia respecte el model tradicional i com es mesura l'impacte social que una entitat pugui generar. En segon lloc, un marc pràctic, on s'analitza un cas d'èxit (Too Good To Go) per veure si realment és una empresa social i si està canviant els nostres hàbits de compra. Per fer-ho, s'han realitzat més de deu entrevistes a establiments i usuaris, tant de Barcelona com d'Oslo. En base a les crítiques rebudes, s'ha realitzat un estudi del seu model, juntament amb una sèrie de propostes de millora.

La metodologia emprada s'ha complementat amb la consulta d'articles i llibres. Vaig tenir la possibilitat d'assistir a diverses ponències, fet que em va permetre saber l'opinió d'empresaris noruecs i fer-ne la comparativa amb emprenedors locals. Tot i així, el volum d'informació trobada era molt genèrica i no aprofundia gaire. Pel que fa a la part pràctica, primer de tot vaig fer-me usuària de l'empresa, per tal de veure com funcionava i fer les meves pròpies crítiques. Tanmateix, vaig poder assistir a ponències organitzades per TGTG a Oslo. A més a més, vaig realitzar entrevistes personals a botigues i usuaris per saber-ne la seva opinió. Al tornar a aquí, vaig realitzar el mateix procés, per poder veure'n la diferència i tenir una visió més global. Per últim, destacar que també vaig estar al procés de selecció de l'organització, fet que em va permetre entrevistar-los i entendre millor el seu model de negoci.

Per acabar, desitjo que totes les persones que llegeixin el treball, el gaudeixin tant com jo en fer-lo.

2. MARC CONCEPTUAL: L'EMPRENEDORIA SOCIAL

2.1. Introducció

La definició d'emprenedoria social ha sigut tema de discussió i estudi des de fa més de cinquanta anys, i a dia d'avui encara no s'ha trobat una definició clara (Saebi, Foss, & Linder, 2018). El 1970 es va establir una de les primeres definicions, amb l'objectiu de solucionar problemes socials (Hossain, Saleh, & Drennan, 2017). El 1980 va ser reconeguda com una pràctica empresarial (Hossain et al., 2017), i no va ser fins al 2000, on es va reconèixer com a una disciplina separada de la resta (Hossain et al., 2017). Al 2020, encara no hi ha un consens respecte a la definició universal.

Les crítiques i controvèrsia generada arran de la definició porten a estudiar aquest camp en base a dues dimensions: perspectiva individual versus col·lectiva; no-lucratives versus lucratives. Tot i que el camp de l'emprenedoria social dona peu a visions diferents, en funció de la perspectiva enfocada, en aquest treball s'analitzen les dues principals, donat que són les més estudiades per experts.

2.2. L'emprenedoria social lucrativa versus la no lucrativa

Una de les perspectives més debatudes al llarg de la història fa referència a si l'empresa social, que representa l'emprenedoria social en el mercat, és una

organització sense ànim de lucre o no (Nicholls, 2006). La definició encara no està del tot clara però aquest anàlisi es fa amb la visió de Nicholls (2006) i Saebi et al. (2018).

La principal diferència entre elles és la finalitat de la seva existència. Si bé l'objectiu d'una organització amb ànim de lucre és maximitzar els beneficis, la no-lucrativa es centra en proporcionar una necessitat social, resoldre un problema o intentar solucionar un fracàs del mercat (Nicholls, 2006). Tot i això, actualment les organitzacions amb ànim de lucre també tenen en compte l'aspecte social i ambiental com a part del negoci (Ellis, 2010).

Saebi et al. (2018) reconeix la dificultat per trobar una definició per l'empresa social i considera que és “un procés de llançament d'una organització híbrida que crea valor social” (Miller, Grimer, McMullen & Vogus, 2012). Així mateix, sosté que la creació ha de ser d'una manera “innovadora” (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009). Per organització híbrida, Saebi et al. (2018) es refereix a una empresa amb alts objectius socials i mediambientals, sense deixar de banda el valor econòmic. Amb aquest model, es tracten les característiques bàsiques de l'emprenedoria social: creació de valor social i valor econòmic (Saebi et al., 2018). Un exemple seria el model de negoci de TOMS shoes («TOMS», s.d.) amb un model d'un per un. De manera que, al comprar un parell de sabates, estàs donant un altre parell («TOMS», s.d.).

Per contra, Nicholls (2006) examina el concepte des d'una perspectiva sense ànim de lucre, on destaca que els individus comencen amb accions que tenen un impacte social (agents de canvi) per tal de solucionar els fracassos del mercat (Nicholls, 2006). A partir d'aquests agents de canvi, es pot crear una empresa social i definir-la com a “activitat que genera ingressos per crear impacte social fent referència a la triple línia de fons (*triple bottom line*)¹” (Nicholls, 2006). D'acord amb això, s'investiga el finançament de l'empresa social: va des de l'activisme voluntari fins al finançament per subvencions (Nicholls, 2006). Tanmateix, també es remarca la forma híbrida, que té similituds amb Saebi et al. (2018). Per exemple, TROSA és un bon exemple d'entitat sense ànim de lucre, caracteritzada per un model que es centra en generar ingressos a través de la col·laboració amb d'empreses de la comunitat (Social Enterprise Alliance, 2010). TROSA ofereix una residència perquè persones amb problemes de drogoaddicció es tornin a reinserir al món laboral, treballant a les empreses col·laboradores. El model es basa en donacions (30%), fonts filantròpics (10%) i la resta prové dels ingressos de l'empresa (Social Enterprise Alliance, 2010).

¹ Es tracta d'aconseguir impacte social, mediambiental i financer.

En definitiva, la majoria d'experts aposten per aquesta perspectiva, amb una visió purament no-lucrativa (Nicholls, 2006); o si més no introduint l'objectiu monetari per tal de poder operar en l'aspecte social. Tot i així, encara no s'ha trobat una definició clara, però, després de l'anàlisi acurat, considero que l'organització híbrida és una forma adient per poder assegurar el creixement de l'entitat, afrontant el valor social, econòmic i considerant la sostenibilitat en el nucli del negoci.

2.3. L'emprenedoria social individual versus la col·lectiva

L'empresa social també es pot examinar des d'una perspectiva individual (una persona) o amb una percepció col·lectiva (cooperació entre persones). Aquesta visió col·lectiva es basa en un model "tri-sectorial", que fa referència a l'organització de la societat (sector públic, privat i civil) (Figura 1) (Ellis, 2010). Aquest anàlisi es fa mitjançant l'aplicació de la definició de Nicholls (2006), el quart sector d'Ellis, (2010), Tracey & Stott (2017) i Saebi et al. (2018).

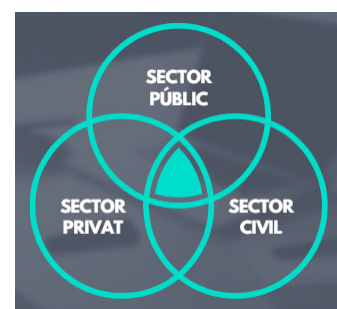


Figura 1. Model tri-sectorial.
Font: Elaboració pròpia en base a Ellis (2010).

Per una banda, Saebi et al. (2018) es postulava per una "organització híbrida" (Miller et al., 2012) i amb capacitat "innovadora" (Zahara et al., 2009). Aquesta definició es basa en un enfocament sistemàtic, donat que el punt de partida és l'organització.

Al contrari de Saebi et al. (2018), Light (2008) sosté que l'emprenedoria social implica un canvi social, i que aquest canvi només el pot realitzar un individu. De manera similar, Nicholls (2006) examina el concepte des d'una perspectiva individual però al llarg de l'article es va postulant cap a la sistemàtica. Assenyala que els individus comencen amb accions d'impacte social (agents de canvi) per solucionar l'escassetat del mercat (Nicholls, 2006). L'emprenedor es mou pels sectors i busca aliances per maximitzar el valor social (Nicholls, 2006), perquè "allà on sorgeixen els fracassos del mercat, hi ha una nova oportunitat de creació de valor social" (Nicholls, 2006).

Tanmateix, Ellis (2010) és partidària dels tres sectors, però també considera la necessitat d'un quart sector, donat que el model tri-sectorial (públic, privat i civil) està canviant (Figura 2) (Ellis, 2010). Aquest quart sector està situat al centre del model, per interaccionar amb altres sectors, treballant per al benestar de la societat (Ellis, 2010).

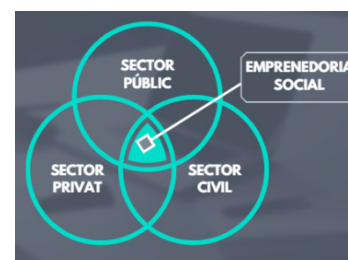


Figura 2. Model tri-sectorial.
Font: Elaboració pròpia en base a Ellis (2010).

Així doncs, s'observa la controvèrsia respecte si ha de ser d'un individu o d'un grup de persones. Hi ha autors que posen èmfasi en l'emprenedor, assenyalant el paper dels agents de canvi en un sector social (Nicholls, 2006), mentre que altres no consideren aquesta visió i només aborden actuar des de l'organització (Saebi et al., 2018). Tot i així, tots aquells que consideren la necessitat de cooperar, contempen la necessitat de moure's pels sectors i col·laborar, per aconseguir un objectiu comú (Ellis, 2010).

Per últim, la perspectiva de Tracey & Stott (2017) difereix de les opinions prèviament estudiades i tracta una nova visió. Diferència entre l'emprenedoria social i l'extraprenedoria. L'emprenedoria social es defineix com "el procés de creació i creixement d'una empresa, on la motivació de l'emprenedor és abordar els reptes socials (Tracey & Stott, 2017). Per tant, conclou que només cal l'individu per portar a terme un gran canvi. En contraposició, l'extraprenedoria social necessita la "combinació d'idees, persones i llocs per fer front als reptes socials" (Tracey & Stott, 2017). A més, assenyala el canvi des de les organitzacions, així doncs, continua amb la visió sistemàtica (Tracey & Stott, 2017). Amb els esforços col·lectius, s'haurien d'obtenir resultats més elevats. Així doncs, aquesta nova conceptualització té algunes similituds amb tots els autors esmentats, donat que examina l'enfocament individual (Nicholls, 2006), així com els efectes beneficiosos de l'esforç col·lectiu, amb l'extraprenedoria social (Ellis, 2010).

En definitiva, al llarg del text s'han assenyalat la dimensió individual versus la col·lectiva. No hi ha un consens general, però, podríem concloure que la necessitat de col·laboració entre els sectors és necessària per aconseguir impacte social. Per tant, una possible definició d'emprenedoria social podria ser: el procés de col·laboració a través del sector privat, públic i civil, enfocat en la creació de valor social i econòmic, generant un alt impacte social per aconseguir canvis a la societat.

2.4. Diferenciació respecte el model tradicional

Un cop definit el concepte i analitzat el seu àmbit d'actuació, juntament amb les diferents opinions d'experts del sector, és interessant estudiar quina diferència suposa respecte l'emprenedoria tradicional, per tal de saber quina és més favorable.

El principal tret distintiu és que els empresaris tradicionals tenen com a objectiu captar valor monetari, per tal de generar un benefici que es retribueixi a la seva butxaca (Terjesen, 2017). Per contra, els emprenedors socials tenen l'objectiu de crear valor

social (Ellis, 2010). Ellis (2010) elabora una clara distinció entre els dos prototips de persones:

Emprenedor Social	Emprenedor tradicional
Missió social (ajudar els altres)	Missió financera (aconseguir benefici)
Satisfer les necessitats de la societat	Satisfer les necessitats econòmiques i financeres de l'empresa.
Crear valor social	Crear valor financer
El benefici és un mitjà per triomfar amb objectius socials, per aconseguir la independència financera.	El benefici com a objectiu en si mateix, per aconseguir el benestar financer dels propietaris.
El valor es mesura mitjançant l'efecte social (rendibilitat social de la inversió)	El valor es mesura mitjançant ingressos financers (rendibilitat financera de la inversió)
Creixement sostenible	Creixement

Figura 3. Empresa social vs tradicional. Font: Elaboració pròpia en base a Ellis (2010).

En definitiva, vista la diferència entre les dues visions, l'emprenedoria social és un gran pas per generar impacte social positiu a la societat, donat que es busca innovació i canvi, aconseguint un benefici per reinvertir a l'empresa i així créixer sosteniblement a llarg termini (Light, 2008).

2.5. L'impacte social

L'impacte social, que una entitat social ha de generar, és un altre tema que porta molta discussió. Però què és realment l'impacte social? Segons Rawhouser, Cummings, & Newbert (2019) és definit com un “conjunt de resultats beneficiosos resultants d'un comportament pro social”. En definitiva, s'entén que fa referència als resultats obtinguts en generar accions social dins l'empresa o entitat, sigui o no l'objecte principal de negoci.

Així doncs, cal saber com mesurar aquest impacte per poder maximitzar-lo. És per això que Rawhouser et al. (2019) proposa dues perspectives per fer-ho. En primer lloc, considera que el procés d'impacte social pot ser

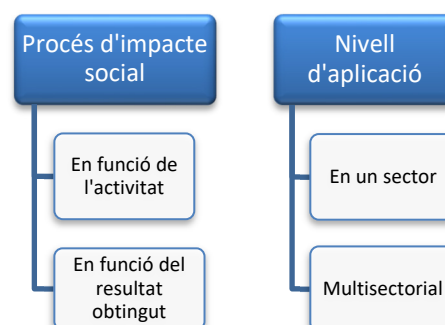


Figura 4. Model d'impacte social. Font: Elaboració pròpia en base a Rawhouser (2019)

agrupat en funció de l'activitat que fa l'empresa o segons el valor social creat. En segon lloc, es fa referència al nivell d'aplicació, que pot ser multisectorial o en un únic sector (Figura 4). En base a aquestes perspectives, es crea una llista de mesures òptimes per tal de mesurar-ne l'impacte (Annex 1).

Tot i així, l'aplicació d'una llista no és del tot adient, per la qual cosa cal buscar un mètode més específic. El fet d'estudiar l'impacte en un sol sector és molt més acurat envers el multi-sectorial, donat que permet mesurar l'impacte en una suma de diversos tipus (social, ambiental, polític, etc.), mentre que amb el multi-sectorial només es pot centrar en un problema concret i analitzar-ho a nivell general. Per això, un dels principals avantatges de l'enfoc uni-sectorial és que permet estudiar en profunditat l'impacte del sector (Rawhouser et al., 2019). Però, per altre banda, cal informació multi-sectorial per crear una mètrica universal. En definitiva, aquestes mètriques continuen sent una mica confuses, de manera que s'acaba refutant aquest model degut a tres principals raons. Primerament, agregant les variables robustes amb les que menys ho són, es confonen els resultats (Rawhouser et al., 2019). En segon lloc, si estem d'acord que l'impacte social s'ha de compondre de múltiples dimensions, cal acordar a nivell general quines s'hi inclouen, per generar un mètrica universal (Rawhouser et al., 2019). Per últim, no té molt sentit combinar mesures d'activitat amb mesures de resultat (valor creat) en la mateixa mesura, donat que són diferents (Rawhouser et al., 2019).

De manera que, per tal de solucionar aquesta incertesa que dificulta la mesura de l'impacte, s'ha creat un certificat B-corp, desenvolupat el 2006 per l'organització sense ànim de lucre B-lab («Certified B Corporation», 2019). L'avaluació de l'impacte es fa mitjançant una llista que mesura accions i resultats socialment responsables o socialment impactant en funció de cinc categories: govern, clients, treballadors, comunitat i medi ambient («Certified B Corporation», 2019).



Figura 5. B-corp logotip. Font: B-corp web (2020)

Es posa una nota en cada una d'aquestes i s'aconsegueix una mitjana, que permet certificar l'empresa («Certified B Corporation», 2019). Amb el temps, l'avaluació s'ha anat desenvolupant, ajustant la puntuació en funció de la mida de l'organització, la indústria i la geografia («Certified B Corporation», 2019).

En resum, a dia d'avui, és una de les certificacions vigents més importants en aquest camp per mesurar l'impacte social, però encara queda molt de camí per recórrer.

3. MARC PRÀCTIC: ANÀLISI D'UNA EMPRESA

3.1. Introducció

TGTG és una *start-up* que lluita contra el malbaratament d'aliments. Només té quatre anys de vida i ja ha marcat la nostra visió del problema, s'ha convertit en tota una tendència. És per això que s'ha estudiat si realment és una empresa social. Tanmateix també s'ha analitzat les mètriques que utilitza per mesurar l'impacte social i si realment esta canviant els nostres hàbits de compra. Fem compres més responsables o simplement busquem productes barats?

Aquesta part de l'estudi pretén respondre tots aquests interrogants que fan referència a l'entitat. En primer lloc es realitza un estudi de l'empresa. Tot seguit, en base a un conjunt d'entrevistes a usuaris i establiments col·laboradors, s'exposen les crítiques rebudes, juntament amb un estudi d'aquestes. A més a més, es realitza la comparativa amb usuaris de la capital de Noruega (Oslo), per tal de tenir una visió més global. Addicionalment, també s'analitzen xarxes socials i fòrums, per corroborar les opinions rebudes. Finalment, es proposen una sèrie de millores.

3.2. Què és Too Good To Go (TGTG)?

TGTG és una *start-up* danesa llançada el 2016 i arribada el 2019 a Espanya, que lluita contra el malbaratament d'aliments («Too Good To Go», s.d.). Desafortunadament, un terç del menjar s'acaba llençant i molts establiments, restaurants i hotels, entre d'altres, acaben el dia amb aliments que no han estat consumits i estan en perfecte estat («Too Good To Go», s.d.). És aquí on TGTG ofereix una aplicació, on pots comprar els excessos de menjar d'aquestes establiments, a un preu més barat de l'habitual, que oscil·la els 3-5 euros («Too Good To Go», s.d.). TGTG ofereix un paquet sorpresa (Figura 6) perquè no es pot predir el que sobrarà al final del dia («Too Good To Go», s.d.). En definitiva, es tracta de menjar, en perfecte estat de qualitat, que acaba a les escombraries. No només es malgasta el menjar, sinó també tots els recursos i processos que s'han invertit per tal de produir-lo. Segons Too Good To Go (s.d.) això suposa un 8% de les emissions globals de gasos d'efecte hivernacle.



Figura 6. Bossa sorpresa. Font: TGTG web (2020)

El problema del malbaratament d'aliments es troba en un estat alarmant a nivell mundial. Segons dades del govern espanyol, cada any uns 7,7 milions de tones

acaben a les escombraries (176 kg per càpita), xifra del qual el 42% prové de les llars («Menos Desperdicios», 2019). Cada individu acaba llençant a les escombraries uns 250€ en menjar, diners amb els que podríem aconseguir una subscripció de més de 3 anys a Netflix («Too Good To Go», s.d.). Espanya és el setè país de la Unió Europea que més aliments acaba llençant, amb més de 604 milions de kg de menjar malgastats cada any («Too Good To Go», s.d.).

Així doncs, amb l'objectiu de lluitar contra aquest problema, l'empresa actua sota el lema de #lacomidanosetira i treballa amb quatre grans àrees: llars, negocis, educació i política («Too Good To Go», s.d.).

Pel que fa a les llars, tenen com a objectiu inspirar a les famílies a prendre mesures contra el malbaratament d'aliments, donat que es malgasten més de 47 milions de tones a les llars de la UE, xifra que supera més de la meitat del volum total («Too Good To Go», s.d.). Plantegen un conjunt de trucs, per fer arribar a les cases, que fan referència a la planificació amb antelació, entendre les etiquetes dels aliments o utilitzar les noves tecnologies per fer-ho («Too Good To Go», s.d.).

Una altre àrea és la col·laboració amb diferents negocis, principalment restaurants, pastisseries, supermercats i hotels. De manera que, s'ofereix a les empreses la possibilitat de vendre les restes d'aliments al final del dia, obtenint un benefici addicional, alhora de captar nous clients i participar en el moviment sostenible («Too Good To Go», s.d.). Tenen com a objectiu seguir sumant empreses a la llista de més de 25.999 establiments col·laboradors («Too Good To Go», s.d.). Aquesta és la seva principal font d'ingressos donat que cobra una comissió per cada transacció.

L'educació és un altra branca que treballa l'empresa, perquè consideren que la conscienciació i valoració dels recursos, ajudarà a la lluita contra el problema («Too Good To Go», s.d.). Volen impactar alumnes d'escoles i universitats i ho fan a través de xerrades i esdeveniments. Per tal d'aconseguir més impacte social, s'ha creat material online per diferents franges d'edat que permet treballar-ho a les escoltes, i fins i tot a les universitats. Són un conjunt de vídeos, reptes i casos pràctics per obrir la ment a tots aquells que poden ajudar a canviar el món («Too Good To Go», s.d.).

Per últim, també treballen en la política, on es vol impactar als diferents governs per tal d'introduir regulacions a nivell nacional i internacional, amb l'objectiu d'apostar per un sistema alimentari més sostenible («Too Good To Go», s.d.). El 2015 es van incorporar els SDG, coneguts com els 17 objectius per un desenvolupament sostenibles, on el n.12 garanteix la producció i consum responsable («Sustainable

Development Goals», 2020). Volen treballar amb els principals països que més consumeixen d'Europa, Àsia, Oceania i Amèrica del Nord. («Too Good To Go», s.d.). A dia d'avui ja s'han iniciat algunes iniciatives com pot ser l'etiquetatge més fàcil d'entendre, però queda molt per fer («Too Good To Go», s.d.).

Així doncs, és molt més que una *start-up*, sinó que ha vingut per trepitjar fort i canviar els nostres hàbits, amb la implementació d'un model de negoci *win-win-win* («Too Good To Go», s.d.). Els consumidors obtenen menjar a bon preu. Les empreses col·laboradores aconsegueixen reduir el seu malbaratament alhora que atrauen a nous clients. Tot això beneficia el medi ambient donat que es redueixen els residus («Too Good To Go», s.d.). És per això que actuen sota el lema "*win-win-win*".

Per últim, destacar que la seva activitat i compromís amb els estàndards socials i mediambientals, els ha permès obtenir aquest passat desembre de 2019, l'acreditació *B-corp certification* ("Certified B Corporation," 2019). Certificat que valida el compromís amb el medi ambient i l'àmbit social.

3.3. És una empresa social?

Arribats a aquest punt, és rellevant estudiar si compleix els estàndards per considerar-la empresa social. Sabem que l'empresa ha aconseguit el certificat *B-corp* i té com a missió un problema social, però és realment una empresa social? Amb l'enfoc individual, l'anàlisi dels 3 sectors de Nicholls (2006), el quatre sectors estudiats per Ellis (2010) i la nova perspectiva de Tracey & Stott (2017) es justifica la classificació.

Nicholls (2006) es centra en dos aspectes primordials dins l'entitat, l'emprenedor com a tal i l'aspecte social. Tot i que no es va trobar informació concreta sobre la personalitat i les característiques dels fundadors, es pot concloure que són persones centrades en la missió, pel fet que van crear un negoci amb la finalitat d'aconseguir justícia social. A més, Nicholls (2006) suggereix que l'emprenedor sigui reconegut pel seu ús creatiu dels recursos per crear valor social. En aquest cas, es pot observar que els fundadors han identificat els excessos d'aliments en estudiar l'ineficient model actual i li han donat un nou valor per a abordar un problema més gran, tot generaran ingressos. A més, el fet que TGTG intenti tractar un tema mediambiental encara justifica més la dimensió social de Nicholls (2006). Tanmateix, sosté que l'emprenedoria social es desenvolupa "a la intersecció entre els tres sectors de la societat: el sector públic, el mercat i la societat civil" (Nicholls, 2006). És aquí on a causa d'un "fracàs del mercat social" sorgeix l'oportunitat per als emprenedors socials

(Nicholls, 2006). En aquest cas, el mercat capitalista que engloba i impulsa la societat actual es beneficia de la producció d'aliments, independentment del seu destí final. L'infinit cicle de fabricació, producció i desaprofitament d'aliments genera grans beneficis al mercat sense tenir en compte les conseqüències negatives pel medi ambient i, per tant, pel conjunt de la societat. Crea una oportunitat perquè TGTG generi valor social, proporcionant una forma alternativa i innovadora d'utilitzar un recurs que d'altra banda seria descartat. Per tant, segons Nicholls (2006), TGTG es podria classificar com a empresa social.

De la mateixa manera, Ellis (2010) analitza en profunditat els tres sectors i suggereix que les línies que els diferencien són borroses, de manera que amb la fusió d'aquests, sorgeix un quart sector, anomenat emprenedoria social. En aquest quart sector, les organitzacions abasten el sector públic, privat i civil (Ellis, 2010). Pel que fa al sector públic, TGTG té l'objectiu de "proporcionar solucions assistencials o socials" a la societat per tal de minimitzar les conseqüència negativa en el medi i a la societat (Ellis, 2010). D'igual manera que les empreses del sector privat tenen un objectiu basat en generar un benefici monetari, TGTG utilitza eines comercials per generar ingressos, reinvertint-los i finançant el seu creixement. Finalment, de forma similar al que es troba al sector civil, basant-se en valors i amb una clara missió social clara (Ellis, 2010) TGTG té la missió de "reduir el malbaratament d'aliments a tot el món i ... la visió és crear un món on els aliments produïts siguin consumit " («Too Good To Go», s.d.). Així doncs, de nou, TGTG seria un bon exemple d'empresa social.

L'últim punt a considerar és la perspectiva de Tracey & Stott (2017). Es proposen tres maneres de classificar una empresa social: l'emprenedoria social, la intraprenedoria i l'extraprenedoria (Tracey & Stott, 2017). L'emprenedoria social té com a objectiu atendre un repte social (Tracey & Stott, 2017). L'extraprenedoria social, per altre banda, es caracteritza per "treballar dins l'empresa i entre organitzacions, no només per crear solucions, sinó també per desenvolupar una sèrie de mecanismes de suport als ecosistemes i plataformes que configuren el canvi social" (Tracey & Stott, 2017). Tot i que les teories de Nicholls (2006) i Ellis (2010) defineixen TGTG com a emprenedoria social, convé remarcar que l'organització també podria ser, en certa mesura, extraprenedoria social en les seves etapes inicials. TGTG facilita la reassignació d'aliments que acabarien a les escombraries, mitjançant la col·laboració d'un ampli ventall d'empreses i clients que estan disposats a unir-se a la lluita contra el malbaratament d'aliments. Aleshores es podria dir que TGTG té recursos encara no prou aprofitats per explorar en el sector civil i col·laborar amb les ONG, per tal d'ampliar les seves operacions i així obtenir un impacte social més gran.

Per tant, a mode de conclusió, per Nicholls (2006) i Ellis (2010), TGTG es pot classificar com a emprenedoria social. En canvi, segons Tracey & Stott (2017), cal seguir treballant per integrar-se totalment en l'extraprenedoria social.

3.4. Principal problema: malbaratament d'aliments.

Quan s'analitza l'empresa social també es posa molt d'èmfasi en el problema social que s'intenta solucionar, i en aquest cas es tracta del malbaratament d'aliments. És per això que s'estudia què és realment això, per què llencem tant, quins aliments i quin impacte genera, per tal de tractar el problema des de les arrels.

El malbaratament alimentari es refereix a la “disminució de la quantitat o la qualitat dels aliments fruit de les decisions i accions dels comerciants, els proveïdors de serveis alimentaris i els consumidors” (Food and Agriculture Organization of the United Nations, s.d.). Es perden aliments i es malgasten durant tota la cadena de subministrament, des de la seva producció agrícola inicial fins al seu consum final. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) estima que més de 1,3 bilions de tones de menjar no són aprofitades a nivell mundial, xifra que es tradueix a 1/3 de tota la producció global (Food and Agriculture Organization of United Nations, 2017). D'aquests, 89 milions de tones es malgasten a la Unió Europea cada any. Espanya està amb una xifra de 7,7 milions de tones desaprovechades (176 kg per càpita) (Ministerio de Agricultura, Medio, Gobierno, & España, 2013), situant-se en setena posició en els rànquings de més aliments malgastats, tal i com es mostra en el següent gràfic («Despilfarro alimentario», 2018).

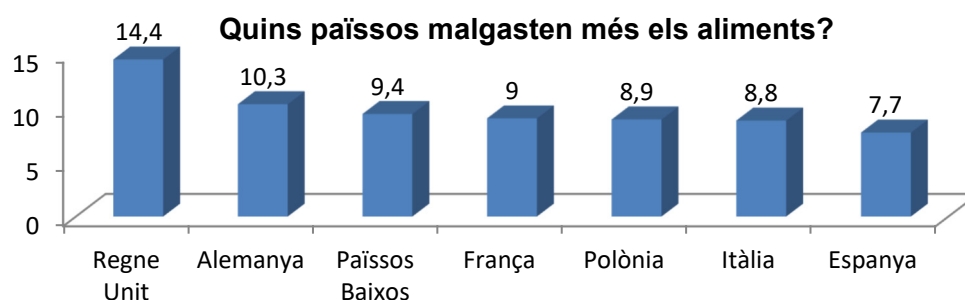


Figura 7. Països que més malgasten. Font: Elaboració pròpia en base a Statista (2018)

Així doncs, segons dades del govern Espanyol, el principal problema es troba a les llars, donat que són els que malgasten més quantitat (42%) (Ministerio de Agricultura et al., 2013). Es calcula que es podria reduir més d'un 60% canviant els consums i hàbits de compra (Ministerio de Agricultura et al., 2013). Segons BCG, el principal motiu fa referència a la falta de consciència sobre el problema, la inadequada i

ineficient estructura a la cadena de subministrament i la manca de regulació (Esben Hegnsholt, Shalini Unnikrishnan, Matias Pollmann-Larsen, Bjorg Askelsdottir, 2018). Un exemple clar es mostra quan més del 60% de la població no entén la diferència entre data de caducitat i consumir preferiblement (Ministerio de Agricultura et al., 2013). Fet que porta a reflexionar sobre l'arrel del problema.

Es considera que un ciutadà a l'Estat Espanyol acaba llençant 250€ en menjar cada any, com ja s'ha comentat anteriorment (Ministerio de Agricultura et al., 2013). Més del 45% d'aquest menjar s'hauria pogut consumir si s'hagués planificat i gestionat la seva compra o si s'hagués conservat millor, ja que aproximadament el 30% dels aliments envasats es llencen abans d'obrir-los (HispaCoop, 2013). Així doncs, què es llença? El rànquing, tal com es mostra al següent gràfic (Figura 8) el lidera el pa i altres productes de fleca (19,3%), seguit de fruites i verdures (16,9%) i llet, iogurt, formatge i altres lactis (13,3%) (HispaCoop, 2013). El dinar és l'àpat més habitual en què es malgasta el menjar (34,6%), seguit del sopar (20,1%), l'esmorzar (20,1%) i en altres moments (18,6%) (HispaCoop, 2013). El principal motiu per llençar els aliments és que sobra dels àpats (86,4%), seguit dels productes mal conservats o pel pas del temps (63,6%), les restes guardes, però oblidades (45,6%), productes precuinats (18,6%) i productes amb la data de caducitat passada (9,6%) (HispaCoop, 2013).

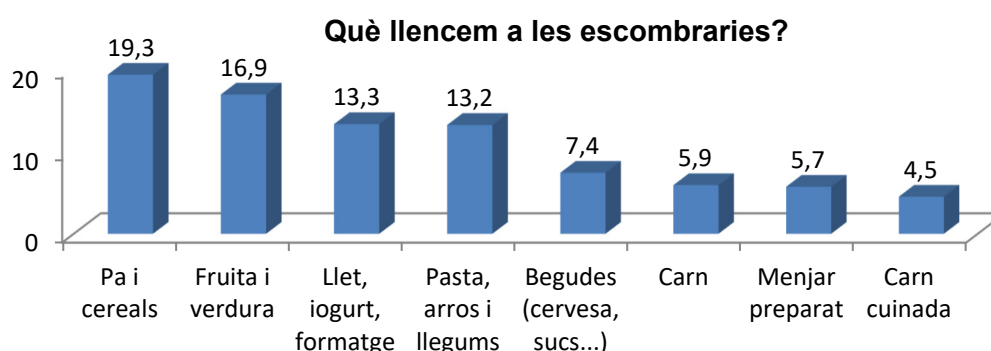


Figura 8. Aliments llençats a les escombraries. Font: Elaboració pròpia en base a HispaCoop (2013)

Els consumidors es veuen constantment impactats per ofertes o descomptes, com ara "comprar-ne 2, obtenir-ne 1 de franc", promocions o descomptes que ens deixen amb un excés d'aliments que no es pot consumir. Cal posar èmfasi en la manera que els usuaris prenen les decisions de compra i promoure unes decisions més racionals. A més a més, la política també hauria d'intervenir, limitant les accions negligents i canviant els valors promoguts en els sistemes educatius. Tanmateix, els venedors també haurien de promoure un canvi d'hàbits. La raó per la qual el màrqueting de consum excessiu domina sobre el màrqueting ètic rau en el poder del capitalisme a la societat.

En resum, la ciutadania no és conscient d'on acaben els aliments. Tant pot ser que aquests aliments siguin recollits i incinerats o simplement acabin en un abocador. Sigui el que sigui, cal seguir treballant per aconseguir majors impactes i és aquí on TGTG ha sabut crear un model de negoci, a la vegada que combat un problema social.

3.5 .Crítiques i recomanacions

Per tal d'analitzar més a fons si realment encaixa com a empresa social, s'ha analitzat el seu model *win-win-win* on involucren consumidors, empresa i establiments. S'han entrevistat les tres perspectives («Too Good To Go», s.d.), amb l'objectiu de recopilar les crítiques i problemes trobats, fer-ne un estudi i suggerir propostes de millora. També s'ha fet recerca a les xarxes per complementar la informació exposada.

S'han entrevistat 8 establiments situats a punts clau de la ciutat de Barcelona, més 4 establiments situats al centre de la capital de Noruega. S'han seleccionat en base a la popularitat dins la aplicació de TGTG. També s'ha pogut debatre amb 8 consumidors, 4 en el punt de venda i la resta usuaris habituals de les ciutats. S'han aconseguit crítiques constructives molt rellevants, però es tractaran les 3 crítiques més freqüents durant les discussions, juntament amb un anàlisi per corroborar-les i una seria de propostes de millora d'aquestes.

3.5.1. Anàlisi del model d'ingressos

Cada vegada més els usuaris es qüestionen tot allò que mengen i degut a aquest canvi de tendències, les preguntes més freqüents durant les entrevistes varen ser: “quin percentatge s'endú l'empresa?”, “realment estan fent diners?”. Arran la importància del tema, s'ha analitzat el seu model, així com els comptes anuals, per tal de considerar aquests aspectes.

Segons el model d'ingressos, TGTG rep una comissió basada en el nombre de transaccions que realitza l'establiment. En aquest cas, obtenen un 25% de cada compra (1€ aproximadament) (██████, comunicació personal, 16 de gener de 2020).

A més, quan s'analitzen els comptes anuals (Deloitte, 2019), és crucial assenyalar la quantitat de despeses i passius que converteixen TGTG en una empresa amb risc. Quan es tracta el compte de resultats, s'observa que van assolir unes pèrdues de més de 4M€² a finals de 2018, quasi el doble respecte l'any anterior (Deloitte, 2019).

² Tipus de canvi a dia 08/02/2020., on 1 euro= 7.47218 DKK.

A banda d'això, es va fer un anàlisi de balanç, on es destaca la quantitat d'efectiu de l'entitat, que supera l'1,8M€ (Deloitte, 2019). Per tant, es podria treure més rendiment d'aquests. A més a més, s'ha trobat que el febrer de 2019 van tancar una ronda d'inversió per valor de més 6M€ per continuar creixent («Too Good To Go», s.d.). Malgrat el capital addicional, TGTG reconeix que es va endeutar des dels seus inicis sense explorar altres fonts de finançament (Marín, comunicació personal, 16 de gener de 2020). L'endeutament no és dolent, és una eina clau per donar suport al ràpid creixement i, a més, serveix per reforçar la viabilitat a llarg termini (Social Enterprise Alliance, 2010). Tot i així, consideren que s'haurien d'haver esperat (██████, comunicació personal, 16 de gener de 2020).

Per tant, per millorar aquesta situació financera, és útil tenir en compte la visió d'Ellis (2010), donat que assenyala com canviar des de dins el negoci. Basant-se en el poder de la col·laboració, podrien assolir credibilitat, confiar en les comunitats locals, contactes de xarxa o subcontractar tasques socials, tot creant consciència (Ellis, 2010). Si TGTG col·labora amb el sector civil, realitzant una col·laboració amb ONG, milloraria la seva situació, a més d'obtenir nous coneixements o mercats. Per tant, a través de la cooperació haurien de poder crear un model de negoci complet amb un impacte social positiu. Així doncs, es recomana començar a treballar amb ONG, tals com *Stop Wasting Food*, una ONG construïda a Copenhaguen, la mateixa ciutat natal de TGTG, i fundada per Selina Juul («Stop Wasting Food», s.d.).

Finalment, és rellevant destacar que si és una empresa social, la transparència hauria d'estar al nucli dels seus valors, cosa que no ho és, donat que ha estat difícil trobar els seus comptes anuals i només apareixen informes d'auditoria. En definitiva, cal millorar la transparència. Per altre banda, la possibilitat de començar a treballar amb el sector civil, desenvolupant una col·laboració amb una ONG, els permetria arribant a un públic més ampli i obtenint nous coneixements. Aquest fet milloraria el seu model de negoci.

3.5.2. Crítiques dels establiments versus les crítiques dels clients

El model d'ingressos de TGTG ha portat crítiques i preocupacions, que s'analitzen des del punt de vista de l'establiment i del consumidor. Aquestes, coincideixen bastant tant a Noruega com a aquí, de manera que es suggereix una proposta a nivell general. Els usuaris qüestionen: “ho continuem fent per donar la imatge, però no surt molt a compta”, “no obtenim nous clients”, “només busco baix preu” “he canviat els meus hàbits de compra”, entre altres (Usuaris, comunicació personal, 11 de febrer de 2020).

Per una banda, des del punt de vista dels establiments, una de les crítiques més comunes fa referència en que l'organització espren els seus marges fins al punt que les pròpies botigues gairebé no reben diners de les transaccions per cobrir el cost dels envasos (Suleyman, 2019). L'empresa rep un 25% de comissió per cada compra i per al productor o establiment no es tracta d'una situació gaire beneficiosa.

D'altra banda, quan es tracta la perspectiva del client, moltes preocupacions es barregen, des de dubtes amb els al·lèrgens i intoleràncies fins al seu model de negoci (Usuaris, comunicació personal, 11 de febrer de 2020). Com que és una empresa social, no s'haurien de centrar en la manera de generar benefici monetari. Els usuaris posen èmfasi en que hi hauria d'haver més preocupació per mesurar l'impacte social i sobre el malbaratament d'aliments (comunicació personal, 11 de febrer de 2020).

A més, la creença de que s'aconsegueix portar clients nous al negoci («Too Good To Go», s.d.) tampoc és del tot efectiva, segons els entrevistats dels dos països (Establiments, comunicació personal, 02 de febrer de 2020). Principalment, els clients es motiven pel baix cost de l'àpat i és probable que no tornin i paguin preu complet pel mateix (Figura 9) (Usuaris, comunicació personal, 11 de febrer de 2020). Com a empresa social, en el nucli fonamental ha d'estar la seva missió sobre

els beneficis (Social Enterprise Alliance, 2010). Tot i això, TGTG és una organització amb ànim de lucre i aquesta podria ser la raó per la qual la seva atenció a la generació de beneficis és més prevalent que el focus en la seva missió. És possible que l'organització hagi de re enfocar els seus valors i convertir-se a sense ànim de lucre per tal de prioritzar la missió d'abordar el problema de la reducció del malbaratament d'aliments i, per tant, tenir un impacte significatiu a la societat.

A part d'això, segons els usuaris entrevistats (Annex 2) (comunicació personal, 11 de febrer de 2020), més de la meitat consideren que el seu comportament no ha canviat pel que fa al malbaratament d'aliments, a casa, després d'usar TGTG. En general, els entrevistats a Barcelona buscaven baix preu, mentre que a Oslo posen especial rellevància a col·laborar amb el problema. En aquest cas, gran part dels usuaris entrevistats a Barcelona comentaven que el que més buscaven era sushi, menjars orientals i floristeries, mentre que a Oslo es centraven més en fleques i bars (Figura 10). Tanmateix, tots ells també destacaven que la bossa sorpresa a vegades no havia

Barat Preu
malbaratament
Preu Econòmic
 Aventura **Barat**
 Aliments **Estalvi** Aliments
Diversió Preu

Figura 9. Motius pels quals usen la app de TGTG. Font: elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

complert les seves expectatives (Usuaris, comunicació personal, 11 de febrer de 2020). Tot i així, també consideraven que tot i no haver canviat els comportaments envers el malbaratament d'aliments, sí que ha incrementat la conscienciació de les magnituds del problema i els usuaris havien canviat els hàbits, fent compres més responsables (Usuaris, comunicació personal, 11 de febrer de 2020).

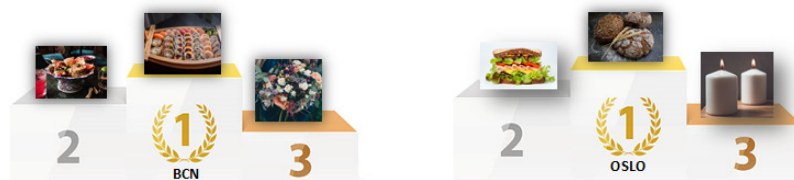


Figura 10. Rànquing aliments més demanats a TGTG. Font: elaboració pròpia a partir de les entrevistes.

Una de les causes fonamentals del malbaratament d'aliments es considera que és la mala previsió per part dels productors que els deixa un excés d'aliments al final del dia. Pel simple fet d'entrar a l'aplicació, es veu com els restaurants en col·laboració amb TGTG són capaços d'enumerar les bosses que es recolliran l'endemà. La capacitat del client de comprar una bossa amb un dia d'antelació indica que el restaurant garanteix que es produirà sobreproducció i tindrà un excés de menjar al final de cada dia. Aquesta és una evidència clara del cicle viciós de la sobreproducció d'aliments que resulta en el malbaratament d'aquests. Així, es mostra com algunes empreses que s'associen a TGTG es basen únicament en els beneficis.

Naturalment, TGTG aborda la sobreproducció d'aliments aturant que l'aliment vagi a les escombraries. No obstant, per solucionar aquest problema, s'haurien de buscar altres maneres d'educar diferent els productors pel que fa a la previsió diària, de manera que s'aconsegueixi acabar el dia amb menys menjar. En resum, la missió de TGTG no és proporcionar als consumidors una font d'aliments alternativa més rendible, sinó en eliminar o reduir el malbaratament d'aliments. La previsió suposaria que TGTG anés reduint la seva base de productes. Això no té gaire sentit a nivell de negoci, però una veritable empresa social hauria d'eliminar la necessitat d'ells mateixos a llarg termini. Segons Nicholls (2006), "l'objectiu final de moltes empreses socials és tenir tant d'èxit que es quedin fora del negoci".

En definitiva, tot i poder estar en contacte amb gent interessant també és important destacar el conjunt de problemes que van dificultar l'anàlisi. Va ser especialment complicat rebre informació per part dels establiments, donat que la recollida de la bossa de TGTG és realitzada en acabar el servei i no et volen atendre per pressa en tancar. De la mateixa manera que va resultar complicat entrevistar els establiments, també va ser-ho pel que fa als usuaris, donat que la gent només volia marxar per poder gaudir del seu pack TGTG i no estaven disposats a col·laborar.

En conclusió, tot i l'admirable feina que està realitzant TGTG, poder analitzar les diverses perspectives en diferents països, ha possibilitat tenir una visió molt ampla pel que fa al seu model, què funciona i què cal millorar. S'ha vist que els productors gairebé no reben diners, mentre que l'organització obté un 25% de comissió per transacció ([redacted], comunicació personal, 16 de gener de 2020). A part d'això, no s'estan aconseguint més clients a les botigues, donat que la gent només busca en funció del preu (Usuaris, comunicació personal, 11 de febrer de 2020). Fet que ens porta a concloure que, en general, l'usuari no ha canviat el seu comportament a casa per reduir els excessos de menjar, després de fer servir TGTG. Tot i així, sí que reconeix tenir més conscienciació del problema i un canvi d'hàbits, liderat per compres més responsables, amb productes ecològics i envasos respectuosos amb el medi ambient preu (Usuaris, comunicació personal, 11 de febrer de 2020). Per tant, s'hauria alinear el negoci amb la seva missió d'abordar el problema del malbaratament d'aliments i així s'aconseguiria un canvi en el comportament.

3.5.3. Crítiques de l'impacte generat

L'èxit d'una empresa social es mesura a través del seu nivell d'impacte (Ellis, 2010). Així doncs, el següent anàlisi es realitza en base a la visió de Rawhouser et al. (2019), juntament amb les preocupacions trobades amb les entrevistes i recerca online.

TGTG divideix les mesures d'impacte en quatre temes generals: llars, empreses, política i educació («Too Good To Go», s.d.). En el marc de llars, TGTG mesura el seu objectiu, d'inspirar 50 milions de persones el 2020, en base al nombre d'usuaris registrats a la seva aplicació («Too Good To Go», s.d.). En referència a la "llista l'impacte social" elaborada per Rawhauser et al. (2019), TGTG no suggereix el vincle causal entre l'activitat i el resultat. Tot i haver una possible associació, no hi ha proves de causalitat entre la descàrrega de l'aplicació i la reducció del malbaratament d'aliments a casa. Per tant, haurien de passar de centrar-se en els nivells de membres per centrar-se en quantes persones utilitzen regularment l'aplicació i modificar les seves males conductes de consum a la llar.

En quan a les empreses, mesura el seu impacte amb quantes entitats s'associen cada període («Too Good To Go», s.d.). "El treball consisteix en fer-nos socis col·laboradors amb 75.000 negocis" hauria de revisar-se per "potenciar a 75.000 empreses per reduir el malbaratament alimentari diari", centrant-se més en la causa principal del problema. S'haurien de fer el seguiment de la reducció del percentatge d'aliments que queda al final de cada dia per tenir una mesura més sistemàtica i precisa.

TGTG registra quantes escoles i universitats col·laboren a través de seminaris i conferències, però aquesta mesura no revela gaire l'impacte de la seva col·laboració. S'haurien de fer un seguiment de quants estudiants finalitzen els tallers i això els influeix al seu comportament en el consum domèstic. Degut a la dificultat que el canvi d'hàbits es produeixi immediatament després de l'activitat, es podrien elaborar i utilitzar enquestes longitudinals per observar un canvi de comportament en el temps.

Per últim, l'objectiu pel que fa al sector polític és incidir en l'agenda política de diversos països («Too Good To Go», s.d.). Aquesta mesura és extremadament àmplia i sense quantificar. S'haurien de tractar els resultats de l'agenda que s'impactaran a curt termini, perquè una nova regulació que s'està redactant no vol dir que s'apliqui. Per tant, haurien "d'especificar l'interval de temps en què es manifestaran els resultats, així com en l'interval en què es produirà" (Rawhouser et al., 2019).

En definitiva, TGTG el mes de febrer ja porta més de la meitat dels reptes anuals complerts («Too Good To Go», s.d.). Això, porta a concloure que ha de ser més precisos i realistes a l'hora d'abordar els seus objectius i aclarir l'impacte social que volen tenir.

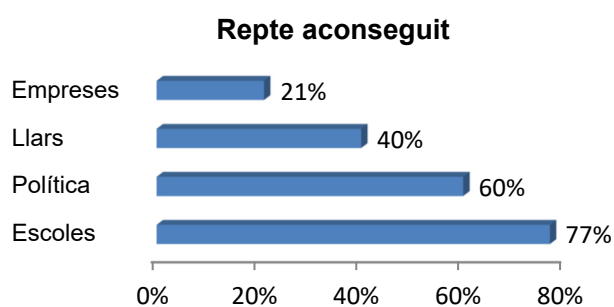


Figura 11. Repte aconseguit a 08/02/20. Font: Elaboració pròpia en base a la web de TGTG.

3.6. Recomanacions finals

Així doncs, arribats a aquest punt s'ha pogut analitzar en profunditat el negoci, potenciant els seus punts forts, i a la vegada donar a conèixer els punts dèbils o a millorar, per tal d'aconseguir un impacte social a la societat encara major. La visió de les empreses col·laboradores i clients de diferents països ha permès tenir una visió més global, i per tant, proposar recomanacions efectives aplicables a gran escala.

S'han proporcionat diverses recomanacions, però la més important fa referència a un major enfocament en la causa, fet que desencadenaria un conjunt de beneficis per l'entitat. Això es tradueix en més educació per a les empreses, per tal de no produir grans excessos. TGTG ha de tenir com a objectiu un canvi de sistema, donant recomanacions per a productors i treballant per canviar les causes primàries d'aquest malbaratament d'aliments, que comença a l'inici de la cadena de subministrament.

A més, TGTG necessita una major transparència en els seus comptes anuals. Resulta complicat poder accedir als comptes complets, fet que ha permès només analitzar els informes d'auditoria. Arran d'això, s'ha pogut veure que disposa de nivells alts d'endeutament i un excés d'efectiu que permetria treure més rendiment. Per tant, la recomanació fa referència a col·laborar. El fet de poder treballar juntament amb una ONG, permet tractar els 3 sectors i així aconseguir un major impacte a la societat. A la vegada que l'empresa obté coneixement del mercat, dels potencials dels clients i indirectament, ajuda a resoldre els problemes financers.

Tanmateix, TGTG hauria d'augmentar la claredat amb les seves mesures d'impacte i alinear-les més a la missió. Una opció seria realitzar els tallers a gran escala, per no impactar només als estudiants, així com millorar les previsions per part de les empreses. Actualment ja s'està assegurant un excés per tal de poder servir els clients al dia següent; això és el que cal canviar. A la vegada, una possible compensació a les empreses que redueixin la quantitat al malbaratament al dia, pot ser una bona mesura per aconseguir que s'hi adhereixi més gent. Però el més important de tot, és aconseguir que els governs hi treballin conjuntament.

En definitiva, incorporar aquestes recomanacions al seu model de negoci i estratègia, pot permetre créixer com a empresa social, augmentant la petjada a nivell mundial.

4. CONCLUSIONS FINALS

Arribats a aquest punt, podem destacar que l'empresa social està més present del que creïem al nostre teixit empresarial. La ciutadana cada vegada més busca productes sostenibles i s'espera que el 2050 totes les empreses siguin socials (Megna, connexió telefònica, 25 de febrer de 2020).

Així doncs, la primera conclusió fa referència a l'estudi de la definició. Què és realment l'emprenedoria social? Després de l'anàlisi, s'ha pogut veure que a dia d'avui encara no tenim d'una definició clara. S'observa que l'empresa social, que representa l'emprenedoria social al mercat, pot ser estudiada en funció de dues perspectives. Per una banda, autors com Nicholls (2006) sustenten la necessitat d'un canvi social que només el pot realitzar l'individu, mentre que altres autors, tals com Ellis (2010), consideren que es necessita la cooperació entre el sector públic, privat i civil. Per altra banda, també s'ha debatut si l'empresa social ha de ser definida com una organització no lucrativa o lucrativa. A banda d'això, Saebi et al. (2018) també proposa un nou model, l'empresa híbrida, que es defineix com una entitat amb alts objectius socials i

mediambientals, però sense deixar de banda el valor monetari. En definitiva, en base al model estudiat, considero que l'emprenedoria social podria ser entesa com: el procés de col·laboració a través del sector privat, públic i civil, enfocat en la creació de valor social i econòmic, generant impacte social per aconseguir canvis a la societat.

La segona conclusió fa referència a l'estudi de l'empresa TGTG. S'ha observat que TGTG és una empresa social amb èxit, que ha sigut capaç de trobar una oportunitat de negoci aprofitant un problema social. Per tant, retornant a la pregunta principal: canvien els nostres hàbits de compra després d'utilitzar TGTG? La gent compra menys o fan compres més responsables per reduir el malbaratament d'aliments a casa? El percentatge més elevat d'aliments malgastats prové de les llars, així doncs s'ha analitzat si les llars han canviat el seu comportament amb l'ús de TGTG. Més de la meitat d'entrevistats consideren que no han canviat el seu comportament envers el malbaratament d'aliments, a casa, després de l'ús de TGTG, donat que el factor preu continua sent el prioritari (Usuaris, comunicació personal, 11 de febrer de 2020). Tot i així, sí que consideren hi ha més conscienciació del problema i això fa que s'estiguin canviant els hàbits de compra (Usuaris, comunicació personal, 11 de febrer de 2020). Aquest fet porta a realitzar compres més responsables, liderades per productes ecològics (Usuaris, comunicació personal, 11 de febrer de 2020).

En definitiva, TGTG està lluitant contra el malbaratament d'aliments de manera efectiva. No obstant, cal continuar treballant amb l'objectiu de tenir tant èxit l'hora de fer front a una necessitat social que els deixi sense negoci (Nicholls, 2006).

5. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

B-Corp logotip. [Fotografia]. (s.d.). Recuperat de <https://bcorporation.net/>

Bossa Too Good to Go. [Fotografia]. (s.d.). Recuperat de <https://toogoodtogo.es/es>

Certified B Corporation. (2019). Recuperat 3 febrer 2020, de <https://bcorporation.net/directory/too-good-to-go-ap-s>

Deloitte. (2019). *Annual report 2018 Too Good To Go*. Recuperat de <https://regnskaber.cvrapl.dk/99653573/ZG9rdW1lbnRsYWdlcjovLzAzL2QxL2UwLzZiL2U2L2Z2hNjMtNDAzNy05YTgzLWZjMzE1MzJkNmEwNQ.pdf>

Despilfarro alimentario. (2018). Recuperat 14 febrer 2020, de <https://es.statista.com/estadisticas/922242/paises-de-la-union-europea-con-mayor-despilfarro-alimentario/>

- Empresa social vs tradicional. [Taula]. (s.d.). Recuperat de Ellis, T. (2010). *New Pioneers : Sustainable Business Success Through Social Innovation*.
- Ellis, T. (2010). *New Pioneers : Sustainable Business Success Through Social Innovation and Social Entrepreneurship*. *John Wiley & Sons*, 143-216.
- Esben Hegnsholt, Shalini Unnikrishnan, Matias Pollmann-Larsen, Bjorg Askelsdottir, and M. G. (2018). Tackling the 1.6-Billion-Ton Food Loss and Waste Crisis. Recuperat 1 febrer 2020, de <https://www.bcg.com/publications/2018/tackling-1.6-billion-ton-food-loss-and-waste-crisis.aspx>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (s.d.). Food Loss and Food Waste. Recuperat 5 febrer 2020, de <http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/en/>
- Food and Agriculture Organization of United Nations. (2017). *Save food for a better climate* . Recuperat de www.fao.org/publications
- HispaCoop. (2013). How much food we throw away in Spanish households?. Recuperat de http://www.hispacoop.org/desperdicios/wp-content/uploads/2013/11/household_food_waste.pdf
- Hossain, S., Saleh, M. A., & Drennan, J. (2017). A critical appraisal of the social entrepreneurship paradigm in an international setting. *International Entrepreneur ship and Management Journal*, 13(2), 347-368.
- Light, P. (2008). *The Search for Social Entrepreneurship*. Washington, D.C.: Paul C. Light.
- Menos Desperdicios. (2019). Recuperat de <https://www.menosdesperdicio.es/ definiciones-cifras/cifras>
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37: 616-640.
- Ministerio de Agricultura, M., Medio, A. Y., Gobierno, A., & España, D. E. (2013). «*More food, less waste*». Recuperat 12 febrer 2020, de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/estrategia-mas-alimento-menos-desperdicio/Libro%20de%20la%20estrategia_ENG_baja_tcm30-78821.pdf
- Model d'impacte social. [Taula]. (s.d.). Recuperat de Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). *Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research*.

- Model tri-sectorial. [Fotografia]. (s.d.). Recuperat de Ellis, T. (2010). *New Pioneers : Sustainable Business Success Through Social Innovation*.
- Nicholls, A. (2006). Social entrepreneurship. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.), *Enterprise and Small Business Principles, Practice and Policy* (2nd ed., pp 220-242.) . Harlow, United Kingdom: Prentice Hall.
- Països que més malgasten. [Taula]. (s.d.). Recuperat de <https://es.statista.com/estadisticas/1043958/paises-lideres-en-el-desperdicio-de-alimentos/>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneur ship: Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
- Repte aconseguit. [Taula]. (s.d.). Recuperat de <https://toogoodtogo.es/es>
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2018). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95.
- Social Enterprise Alliance. (2010). *Succeeding at social enterprise: Hard-won lessons for nonprofits and social entrepreneurs* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stop Wasting Food. (s.d.). Recuperat 24 febrer 2020, de <https://stopwastingfoodmovement.org/>
- Suleyman. (2019). Too Good To Go is rated «Great» with 3.8 / 5 on Trustpilot. Recuperat 24 febrer 2020, de <https://www.trustpilot.com/review/toogoodtogo.dk?languages=en>
- Sustainable Development Goals. (2020). Recuperat 3 febrer 2020, de <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>
- Terjesen, S. (2017). Social Entrepreneurship Amongst Women and Men in the United States. *National Woman's Business Council*, (February), 1-22.
- TOMS. (s.d.). Recuperat 11 febrer 2020, de <https://www.toms.com/>
- Too Good To Go. (s.d.). Recuperat 3 febrer 2020, de <https://toogoodtogo.es/es>
- Tracey, P., & Stott, N. (2017). Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation: Management and Practice*, 19(1), 51-60.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. 2009. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24: 519-532.

AUTORA
PAULA LLANET

TUTORA
ENRICA BORNAO

ANNEX

EMPRESAS SOCIALES QUE REVOLUCIONEN EL SISTEMA

UPF CURS 2019/ 2020
ESC19



TOO GOOD
TO GO



Too Good To Go

TAULA DE CONTINGUTS

1. IMPACTE SOCIAL.....	2
2. ENTREVISTES ALS ESTABLIMENTS.....	2
2.1. ESTABLIMENT 1: FLECA.....	2
2.2. ESTABLIMENT 2: FLORISTERIA.....	4
2.3. ESTABLIMENT 3: BAR.....	5
3. PREGUNTES ALS CLIENTS (preguntes al punt de venta).....	6
3.1. USUARI 1: JOSEPH	6
3.2. USUARI 2: MARTINA	7
3.3. USUARI 3: ALEJANDRO	8
4. PREGUNTES A L'EMPRESA.....	9

1. IMPACTE SOCIAL

Llista per mesurar
l'impacte social.

Table 3. Social Impact Measurement Checklist.

Optimal use of social impact measures		Suboptimal use of social impact measures	
Suitability of approach			
Researcher clearly defines theoretical construct, allowing assessment of fit between construct and operationalization	☐	Researcher does not define theoretical construct, or define only by example	☐
Measures are used because they are helpful operationalizations of the construct of interest	☐	Measures are used because they are ubiquitous and readily available	☐
Improved measurement			
Researcher focuses on either activities or outcomes within a particular metric, which matches theoretical construct	☐	Researcher combines both activities and outcomes into single metric	☐
Researcher aggregates only those social-impact measures that are theoretically relevant representations of the underlying construct	☐	Researcher aggregates social-impact measures of varying applicability into single construct, increasing measurement noise	☐
(If using a widely available dataset) Researcher provides strong justification for measurement construction, and where possible/justified, constructs measures similarly to prior papers	☐	(If using a widely available dataset) Researcher performs <i>ad hoc</i> measurement construction, poorly justifying methodological decisions, or providing no rationale for departure from prior approaches	☐
Researcher designs measure to quantify the (positive) social impact of an organizational activity	☐	Researcher merely categorizes a particular activity as "socially beneficial," sometimes without clear evidence of such benefit/impact	☐
(If activity-based measure or categorization approach) Researcher specifies the type of outcomes predicted and the implied causal link between activities (categories) and outcomes	☐	(If activity-based measure or categorization approach) Researcher measures activities or assigns categories without discussing true outcomes of interest or implied causal relationships	☐
Clarity of definition			
Researcher explicitly considers the appropriate time scale of measurement/observation, including the predicted lag between activity and outcomes	☐	Researcher fails to consider the appropriate time scale of measurement/observation, including the predicted lag between activity and outcomes	☐
Researcher explicitly considers the appropriate levels of observation and measurement	☐	Researcher ignores secondary social effects of organizational activities	☐

2. ENTREVISTES ALS ESTABLIMENTS

S'han realitzat un conjunt d'entrevistes a 10 establiments i 8 usuaris, de Barcelona i Oslo, però degut a les limitacions d'espai, només s'adjunten les 3 més rellevants que representen els models desenvolupats al treball.

2.1. ESTABLIMENT 1: FLECA

Com vau informar-vos respecte TGTG? Vam conèixer la seva tasca perquè una companya ho va provar, li va agradar i ens va explicar els beneficis que hi podríem treure com a negoci. Em va agradar la idea, i com que ens sobra molt de pa al final del dia, vam arriscar-nos a provar-ho. També és veritat, que vam esperar a veure si més negocis de la ciutat hi col·laboraven, perquè ens feia una mica de por.

Quin servei us ofereix TGTG? Bosses o assessorament? Bé, nosaltres ho vam fer via telèfon. Primer fas una trucada per donar-te d'alta i temes de papers i llavors et fan una petita formació per telèfon on t'expliquen el funcionament de la app.

Com és la comunicació amb l'empresa? La veritat és que és bona, tampoc els truquem molt, només al principi.

Quantes comandes soleu tenir per dia? Es sol mantenir bastant constant. Tampoc tenim la necessitat que s'elevi molt, perquè preferim que es vengui durant el dia a preu normal. Sí que es veritat que els festius i dates especials, que la gent no compra tant de pa, veiem un increment en comandes però res de l'altre món. No sé dir-te un número exacte ara mateix, 8-10 segur.

Hi ha hagut algun problema amb l'empresa? I amb el client? Amb l'empresa no hem tingut mai cap problema, pagues els costos i a partir d'aquí tot va rodant sense haver de fer res. És un procés ràpid. Ho tenen molt ben muntat.

Però en quant al client, uf, els clients són molt especials. T'ho pots imaginar no? Amb clients hem tingut algunes històries. A vegades venen tard i et reclamen la bossa igualment, fins i tot m'ha passat estar tancant la porta i arriben passejant tant tranquils. Algun cop hem tingut preguntes pel que fa a composició del pa o d'on ve la farina, la sal...coses que jo no sé i acabem amb el client insatisfet. A vegades també hem entregat la bossa, la obren davant nostre i ens diuen "qué es esta mierda?" i ens reclamen que no és el que esperaven i que volen més per el preu que han pagat. És complicat i a vegades no sabem com actuar. A més, quan passa això a vegades són les 21:30h de la nit, i a sobre que esperes que vinguin a buscar-ho, venen tard i es queixen. En aquells moments només tens ganes d'acabar la teva jornada i anar a casa...és complicat!

Heu disminuït les sobres de menjar a realitzar? O es fan més unitats per tal de servir al client? Com gestioneu la previsió de comandes que es fan? Mmm, bona pregunta. No sabia respondre't correctament. Sí que és veritat que es redueix el menjar al final del dia, perquè és menjar que sinó el camió l'endemà s'endú i ells ho tiren. De manera que sí, es redueix el menjar, però també seria interessant si la jefa fes una previsió més correcte, tenint en compte si és un dia fort o hi ha alguna cosa. En fi, això és un altre tema, però ajudaria, si el que realment volen és combatre el malbaratament. També és veritat, que a la nostra fitxa de comandes ja tenim un espai per demanar de més, per si de cas, per no quedar-nos sense mai.

Creieu que així es dona a conèixer el vostre negoci i augmenten clients? Jo considero que no, quan venen busquen menjar a preu baix, hi ha moltes fleques a Barcelona, és un sector molt competitiu i a per tot pots trobar el mateix. A més, si jo puc anar a buscar una bossa de productes per 3 euros, no tornaria el dia següent per comprar només un pa de motlle pel mateix preu.

2.2. ESTABLIMENT 2: FLORISTERIA

Com vau informar-vos respecte TGTG? La filla del jefe va anar d'Erasmus a Copenhaguen i allà ho feia servir molt i ens ho va explicar. En tornar vam veure que a també es podria fer i que floristeries n'hi havien poques, llavors, vam informar-nos i vam decidir col·laborar a partir de l'estiu de 2019, ja fa més de mig any. Estem molt contents.

Quin servei us ofereix TGTG? Bosses o assessorament? No conec molt bé que fan per nosaltres, però si que sé que tenim les bosses seves i que qualsevol problema ens podem posar en contacte amb ells.

Com és la comunicació amb l'empresa? Ens responen bastant ràpid. Però tampoc solem tenir gaire contacte.

Quantes comandes soleu tenir per dia? Depèn del dia, entre setmana solem tenir-ne poques, a vegades 5 o fins i tot 2. També es veritat que va molt per èpoques, ara amb el bon temps, hi ha més demanda.

Hi ha hagut algun problema amb l'empresa? I amb el client? No, amb l'empresa no conec cap problema rellevant. A vegades ens quedem sense bosses i passem un temps sense, però res més. I uf, amb el client si que tenim algunes queixes, no solen ser gaire puntuals. També és veritat que la gent es queixa quan els hi servim una bossa amb petites plantes i ens diuen que s'esperaven una planta gran. A vegades també ens demanen de canviar el que hi ha les bosses. Crec que venen amb la mentalitat de trobar un "ofertón" i no són prou conscients que el que estan fent es lluitar contra el malbaratament.

Heu disminuït les comandes? O es fan més unitats per tal de servir al client?
Com gestioneu la previsió? Es bastant senzill, el que fem és demanar unes quantes unitats de més dels productes més barats, per tal d'omplir palets o per costos. Ho demanem tot saber que no son necessaris o que poder no es vendran, però llavors ja tenim per servir a TGTG.

Creieu que així es dona a conèixer el vostre negoci i augmenten clients? Sí, tot i que a vegades la gent no es prou conscient, la floristeria és un negoci que et permet bastant la personalització de producte, sobretot en rams de flors. De manera que quan venen a recollir la seva bossa, també poden fer una volta per la botiga, veuen que tenim bon producte, que estem a la seva zona i que a la llarga podem ser la seva botiga de confiança. En aquest sentit, la gent sol anar sempre a les mateixes botigues, per tant, és una bona manera de donar-nos a conèixer. Estem contents.

2.3. ESTABLIMENT 3: BAR

Com vau informar-vos respecte TGTG? Ho vam veure per Instagram, també un company que porta un bar a Sant Antoni ens va explicar que havia començat a col·laborar i estava content. Per tant, vam decidir provar-ho i va veure si així augmentàvem clientela.

Quin servei us ofereix TGTG? Bosses o assessorament? Bé, no conec molt com funciona, simplement ens vam explicar que a partir d'ara haviem de tenir en compte les comandes que ens arriben a través d'una app, que es deia TGTG, i que el que haviem de fer és emplenar la bossa amb 2-3 productes que no s'haguessin venut, de manera que no quedés molt pobre. Bé, ens van dir que aquella bossa era com l'aparador de la nostra cafeteria, de manera que haviem de ser exigents amb el que hi posàvem. Ens van dir un pressupost tancat.

Com és la comunicació amb l'empresa? Jo això no ho conec, mai he parlat amb ells, però suposo que el jefe deu saber-ho.

Quantes comandes soleu tenir per dia? No se ben bé quantes, però per exemple ahir vam servir-ne 8 i avui ja en tenim 4.

Hi ha hagut algun problema amb l'empresa? I amb el client? Amb l'empresa no conec els problemes però amb el client sí, perquè sóc jo que els serveixo la bosseta. Es queixen de les hores, fins i tot demanen si els podem fer excepció i la propera poden venir abans, que han de sopar aviat que l'endemà treballen. També es queixen que la bossa està poc plena, o que l'entrepà no els agrada. Sobretot es queixen quan el posem un entrepà d'alguna cosa que no els agrada, sigui pernil o formatge o fins i tot el pa. També diuen que està sec o dur. Si ho fem al matí, ja saben que es trobaran no? Són molt complicats. També és veritat que hi ha gent que no és puntual i com que hi ha una restricció horària, si es passen molt no els hauríem de servir, però si no ho fas es queixen. Però entén que si son les 22h de la nit, tots tenim ganes de plegar i no

esperar a la gent que ve tard... a part de lo dolent també tenim clients contents. Solen ser gent més jove, parelles que enfoquen anar a buscar la bossa de TGTG com una aventura. Són molt bonics.

Heu disminuït les sobres de menjar a realitzar? O es fan més unitats per tal de servir al client? Com gestioneu la previsió de comandes que es faran? Si, la veritat que sí, perquè el que fèiem era tirar-ho tot. Tant el pa com l'entrepà, com els croissants, no estan preparats per tornar-se a vendre si estan fets fa més de 24h. La veritat que no fem més unitats, perquè com ja sabem quantes bosses hem de prepara amb antelació, el mateix dia al matí ja ho preparem.

Pel que fa a les comandes, a la nostra fitxa d'encàrrecs, ja tenim una casella dedicada a "otros" i es aquí on demanem de més per no quedar-nos curs i a part per poder preparar les bosses. Una vegada la meua companya es va oblidar de preparar les bosses i ja havia tirat totes les restes i tenia el client fora esperant. Aquell dia, va haver de tornar a la cuina i preparar-ho tot al moment. Aquell dia no va ser gens eficient la col·laboració amb TGTG, ens va portar molta més feina...

Creieu que així es dona a conèixer el vostre negoci i augmenten clients? No estic segur la veritat, els nostres clients són gent del barri que cada dia venen a fer el cafè, a esmorzar o a prendre una cervesa. Venen cada dia i sempre venen a la mateixa hora. Els nostres clients que venen a buscar la bossa, poden provar els productes i si els agraden tornar a prendre alguna cosa un altre dia. Però no estic del tot segur.

3. PREGUNTES ALS CLIENTS (preguntes al punt de venta)

3.1. USUARI 1: JOSEPH

Què t'han donat? Sempre demanes això o que és el que busques? Tinc 3 croissants, 2 ensaïmades, 1 napolitana, i 2 pans rodons tallats. Està bé. Sempre demano el mateix, m'agrada molt aquesta fleca, fan pa molt bo i si puc aconseguir-lo a baix preu millor, sinó ja el compro a preu normal, m'agrada com el fan.

Quantes vegades has fet servir la app? Unes 8 vegades comptant aquesta.

Quin és el motiu pel qual fas servir-ho? Per estalviar diners, per conveniència, per lluitar contra el malbaratament. Bé, en aquest cas conec la fleca i sempre m'agrada comprar aquí, aprofito si puc aconseguir-ho a preu més baix.

Tornaries a comprar a l'establiment a preu normal? Sí, m'agrada molt i si aquell dia ja s'han esgotat les bosses, el compro a preu normal, sinó el que faig es m'espero a l'hora que posa i baixo a recollir la bossa de TGTG. Visc aquí al costat.

Quedes satisfet amb el pack sorpresa? Sí, en general sí, no hi ha moltes opcions en una fleca. De vegades quan necessito pa, només em posen brioixeria. També a vegades em posen més coses i d'altres menys, i llavors crees unes expectatives altes que a vegades no es compleixen. Però per aquest preu no puc demanar molt.

Ha canviat els teus hàbits de compra vs consum envers el malbaratament d'aliments? No molt, el pa ja el comprava aquí des de fa anys, l'únic que ha canviat és l'hora de recollir-lo i que em gasto menys pel mateix. És bona cosa!

Compres menys productes? No, el necessito igual, menjo pa cada dia i si no trobo bossa baixo a comprar-lo a preu normal, però si que es veritat que en aquests casos només compro 1 barra, o el que necessito. Amb la bossa, provo coses que no compraria i estan boníssimes.

Tens alguna crítica o dubte envers TGTG? Bé, el que t'he comentat, que a vegades creo unes expectatives i em trobo una altre cosa, però es normal. També tinc curiositat de saber si realment fan diners amb aquest negoci, o quin percentatge s'endú l'empresa perquè estan creixent molt ràpid. I si realment estan solucionant el problema dels aliments, perquè són productes que en el meu cas, acabo comprant igual.

3.2. USUARI 2: MARTINA

Què t'han donat? Sempre demanes això o que és el que busques? Una barreja de diferents fruites, 1kg de pomes i mandarines. Ho he demanat perquè ho tinc sota casa i com que fruita en menjo cada dia, és una bona opció.

Quantes vegades has fet servir la app? És la primera vegada, recomanació del veí.

Quin és el motiu pel qual fas servir-ho? Per estalviar diners, per conveniència, per lluitar contra el malbaratament. Sóc molt conscient del problema amb el menjar, i l'altre dia em van recomanar la app i des de aquell dia vaig llegint el bloc i intento ser més conscient en la compra.

Tornaria a comprar a l'establiment a preu normal? Fruita en compraria igualment, poder no aniria a aquesta fruitaria tant cara, i aniria aquí a la cantonada que, al cap i a

la fi, és el mateix. Sóc la primera persona que ho recicla tot i és conscient del malbaratament, però si podem estalviar...s'agraeix no?

Queda satisfet amb el pack sorpresa? Bé, no tinc molt per comparar. A més pel preu tampoc sabia si posarien moltes coses o no, però si que poder tenia una visió diferent del que et posaven. Hi havia 4 o 5 peces de fruita soletes que em donen a entendre que eren restes que si no ho posaven anava a les escombraries, i sé que aquesta és la funció, però no em podré menjar tot això avui i aquesta fruita no aguantarà 1 dia més...

Ha canviat els seus hàbits de compra vs consum envers el malbaratament d'aliments? Encara no puc dir-ho, jo crec que si que canviaran. Amb totes les activitats i continguts de la web et pots informar molt sobre el tema, i impacta molt.

Compra menys productes? No ho sé, jo crec que si que acabaré fent un consum més responsable. Tot i així, si a la bossa tota la fruita és per menjar ja, l'acabaré tirant perquè és impossible. Llavors, cal fer una mica el balanç. Em gasto 4 euros i tinc molta fruita que no em puc menjar, o em gasto el mateix i només compro allò que menjaré?

Tens alguna crítica o dubte envers TGTG? No, sóc usuària nova i de moment estic molt contenta. Només el comentari que t'he fet abans, que a vegades cal estudiar si surt a compte demanar un TGTG. Acabes tenint més quantitat al mateix preu, però si no t'ho menges acaba a les escombraries igual...

3.3. USUARI 3: ALEJANDRO

Què t'han donat? Sempre demanes això o que és el que busques? Dues plates de diferents tipus de sushi. La veritat que vaig demanant en funció del que em ve de gust per sopar, ho acostumo a demanar a la nit i quan surto de la feina i no tinc ganes de cuinar, ho recullo i vaig a casa. Vaig variant en funció de les ofertes.

Quantes vegades has fet servir la app? Jo diria que sóc client VIP, fa més de 5 mesos que ho faig servir cada setmana.

Quin és el motiu pel qual fas servir-ho? Per estalviar diners, per conveniència, per lluitar contra el malbaratament. Per estalviar bàsicament, ho demano a la nit i com no tinc ganes de cuinar és una manera de menjar econòmic. A més, el sushi es car i si puc aconseguir-ho més barat millor. Així també vaig provant diferents restaurants de la ciutat i descobreixo carrers que mai havia passat.

Tornaries a comprar al establiment a preu normal? No, després d'haver-ho provat a un preu més barat, vull continuar explorant a preus barats. Em sentiria estrany saber que puc tenir-ho més barat i estar pagant més...

Queda satisfet amb el pack sorpresa? Depèn el dia, és molt relatiu. A vegades tens molta varietat i altres dies pel mateix preu no tens ni una quarta part. La veritat és que a vegades el que em donen no és el que m'esperava, i moltes coses no m'acaben agradant i les llenço igual...

Ha canviat els teus hàbits de compra vs consum envers el malbaratament d'aliments? En certa manera sí que he canviat els meus hàbits, però en el sentit que compro un pack de TGTG enlloc d'anar al supermercat i comprar-me els aliments. A vegades em sobra menjar que no es pot guardar molt, com pot ser el sushi i l'acabo tirant igualment...però es comoditat a preu baix, a la vegada que saps que estàs col·laborant per una bona causa, doncs et fa sentir bé.

Compres menys productes? Sí, perquè enlloc de comprar una mica de tot i tenir-ho a casa per fer el sopar, compro menys i demano un TGTG en funció del que em ve de gust i de l'oferta del dia, perquè cal córrer que s'acaba ràpid.

Tens alguna crítica o dubte envers TGTG? Sí que em desperta certa curiositat si realment estan lluitant per solucionar un problema? Perquè al cap i a la fi és un negoci..., caldria mirar bé totes les mètriques per veure si es podria dir o no. També m'agradaria trobar més varietat i oferta, hi ha zones de la ciutat que tenen més oferta que d'altres i cal desplaçar-te bastant. I res més, que a vegades els productes no compleixen les qualitats que haurien de tenir i et pots sentir estafat, però només m'ha passat un parell de vegades, pel que en general, estic content. És un bon negoci!!

4. PREGUNTES A L'EMPRESA

Quin percentatge us endugueu per comanda o establiment? Un 25%

Tenim KPI's que demostrin que es redueix el malbaratament? A la web surt.

Amb quin criteri seleccioneu les empreses col·laboradores? Tenim un departament de *inbound* i un de *outbound*. A *inbound* es tanca primer la venda i llavors les companyes de qualitat fan una petita formació del funcionament i gestió senzilla de la app perquè ja puguin començar a funcionar. Són uns 20 min de formació.