



Co-funded by
the European Union



SSPICE IT!

Sustainability Skills Program for International Catering
operators and Entrepreneurs through Integrated Training

SSPICE IT! – Programme de formation aux compétences en durabilité pour les opérateurs et entrepreneurs internationaux de la restauration à travers une formation intégrée

Le projet SSPICE IT! est cofinancé par la Commission européenne dans le cadre du programme Erasmus+.

Le contenu de cette publication reflète uniquement le point de vue du consortium informatique SSPICE, et la Commission n'est pas responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

Sous-module n°14 : Introduction aux modèles économiques durables

DOMAINE THÉMATIQUE	Un modèle d'entreprise durable
SOUS-DOMAINE DE REFERENCE	<i>Entreprenariat</i>
HEURES	5
OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adopter des pratiques durables dans son travail : Comprendre l'importance d'adopter des pratiques durables dans leurs fonctions et intégrer les principes de durabilité dans leurs activités professionnelles. 2. Identifier les pratiques cohérentes avec la gestion durable des déchets : Identifier et mettre en œuvre des pratiques qui s'alignent sur la gestion durable des déchets pour réduire les déchets et promouvoir une utilisation efficace des ressources. 3. Développer un menu et des offres durables : Créer un menu axé sur des ingrédients de saison, produits localement, avec de plus petites quantités de produits d'origine animale, et développer les plats à base de plantes pour s'aligner sur des pratiques alimentaires durables. 4. Sélectionner des systèmes de production durables : Choisir des systèmes de production durables pour tous les aliments et biens de consommation afin de réduire l'empreinte écologique de leurs activités commerciales. 5. Identifier les besoins et les défis d'un modèle d'entreprise durable : Réaliser des études de marché complètes et identifier les besoins environnementaux et sociaux pour éclairer le développement d'un modèle commercial durable. 6. Développer plusieurs idées et opportunités pour créer de la valeur : Explorer et expérimenter des approches innovantes pour développer de multiples idées et opportunités pour un modèle d'affaires durable qui crée de la valeur à la fois pour l'entreprise et ses parties prenantes. 7. Agir de manière responsable : Prendre des décisions éthiques et agir de manière responsable dans un contexte commercial durable, en alignant les actions sur les objectifs de durabilité. 	

En atteignant ces objectifs d'apprentissage, les apprenants développeront les compétences nécessaires pour identifier les besoins et les défis, imaginer des idées innovantes et concevoir un modèle d'entreprise durable qui favorise la responsabilité environnementale et sociale tout en créant de la valeur à long terme pour leur organisation et ses parties prenantes.

ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

Théorique	Pratique
▪ Manuel de l'étudiant	▪ Activité de groupe

TABLE DES MATIÈRES

SOUS-MODULE 14 : INTRODUCTION AUX MODÈLES ÉCONOMIQUES DURABLES	5
1. Introduction aux modèles économiques durables.....	5
1.1. Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires ?.....	5
1.2. Qu'est-ce qui rend un modèle d'affaires durable ?.....	6
2. Les modèles économiques durables dans la pratique.....	7
2.1. Modèle de franchise	7
2.2. Dîner décontracté	7
2.3. Gastronomie raffinée.....	8
2.4. Modèle de buffet	8
2.5. Livraison uniquement	8

2.6. Cuisine fantôme	9
Exercice 1 : Questions d'évaluation	9
3. Mise en œuvre de pratiques commerciales durables	10
3.1. Efficacité des ressources	10
3.2. Réduction des déchets	11
3.3. Sources d'énergie durables	11
4. Approvisionnement en ingrédients saisonniers et locaux	12
4.1 Approvisionnement en ingrédients saisonniers et locaux	12
4.2 Adopter le concept de Food Miles.....	12
4.3 Promouvoir des plats à base de plantes et respectueux des animaux	12
4.4 Taille de l'Entreprise	13
4.5 Sensibiliser les chefs aux pratiques durables.....	13
4.6 Éliminer les erreurs	13
SUPPLÉMENTS	14
1. Lectures complémentaires	14
2. Bibliographie.....	14

SOUS-MODULE 14 : Introduction aux modèles économiques durables

1. Introduction aux modèles économiques durables

Cette section sert d'introduction pour permettre à l'apprenant de comprendre et de considérer les raisons derrière l'exploration de la conception de modèles d'affaires, en fonction des besoins identifiés sur un marché et dans le contexte du marketing et du développement durable.

À une époque marquée par des préoccupations environnementales croissantes et une prise de conscience croissante des ressources limitées de notre planète, un changement radical est en cours dans le paysage des affaires et dans la communication des nouveaux besoins et défis. Afin de relever ce défi de manière adéquate, il convient d'explorer les concepts qui sous-tendent la conception d'un modèle d'entreprise durable, fondé sur les principes du marketing, de la réflexion stratégique et des évaluations continues.



Chiffre1: <https://www.pexels.com/photo/wine-glasses-and-wine-bottles-on-top-of-brown-wooden-table-1243337/>

1.1. Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires ?

Selon Timmers (1998, p. 4), un modèle économique se compose de trois éléments :

- a. Une architecture pour les flux de produits, de services et d'informations, incluant une description des différents acteurs commerciaux et de leurs rôles.
- b. Une description des avantages potentiels pour les différents acteurs commerciaux
- c. Une description des sources de revenus

1.2. Qu'est-ce qui rend un modèle d'affaires durable ?

Comme le montre la définition ci-dessus, le degré d'engagement des entreprises en faveur du développement durable est influencé par un nombre relativement important de variables. La prise de conscience sociétale et environnementale croissante a catalysé la création de modèles d'entreprise durables (SBM). Bien entendu, ces modèles sont basés sur la compréhension existante des modèles d'entreprise standard. Si nous devions adopter les définitions utilisées précédemment, un modèle d'entreprise durable comprend :

- a. Une architecture pour un produit vert, un service et des flux d'informations durables, incluant une description des différentes parties prenantes et de leurs rôles.
- b. Une description des avantages potentiels (à rechercher)/effets négatifs (à éviter) pour les différents acteurs commerciaux, sociaux et environnementaux.
- c. Une description des sources de revenus durables

Au cœur des modèles économiques se trouve l'orchestration de la valeur, c'est-à-dire la combinaison de la création de produits, de leur distribution et de leur présence sur le marché. Contrairement à leurs homologues traditionnels, les modèles économiques ne se limitent pas aux considérations économiques, mais intègrent également la gestion environnementale et l'intégrité sociale. Il s'agit d'une approche holistique, qui reconnaît que la trajectoire de réussite des entreprises s'étend au-delà des bilans financiers et englobe les domaines de l'écologie et de la société.



Vous vous demandez peut-être comment le marketing et la communication sont liés à la valeur exprimée par un modèle économique. Comme nous le verrons, la valeur peut être subjective et dépend de votre public cible. Le marketing est le pont entre la valeur du produit/service et la perception de la valeur par le consommateur. Il est intéressant de noter qu'un modèle économique peut également être considéré comme une **histoire** ou même un **toile**. Ces deux notions sont compatibles avec la nature narrative du marketing.

2. Les modèles économiques durables dans la pratique

Dans ce chapitre, l'apprenant identifiera certains des modèles économiques les plus populaires et analysera en quoi ils peuvent être plus ou moins durables. Différents modèles impliquent des processus variés, ce qui signifie que les opportunités pour adopter des pratiques plus écologiques sont uniques à chaque modèle économique.

Il est donc particulièrement intéressant d'examiner certains des modèles d'affaires les plus répandus dans les secteurs de la restauration et de la restauration collective.

2.1. Modèle de franchise

Le modèle de franchise est un mode de gestion des affaires dans lequel un acheteur, le **franchisé**, acquiert les droits d'utilisation du nom et de la marque d'une entreprise existante. Dans une plus ou moins grande mesure, il adopte également le **menu et les procédures** de base de l'entreprise d'origine.

La franchise présente à la fois **des avantages et des inconvénients**, notamment en raison de la difficulté de transférer la culture de l'entreprise aux franchisés. Cependant, si une **culture axée sur le développement durable** est intégrée dès le départ et que des **mécanismes de suivi appropriés** sont mis en place pour vérifier l'application des bonnes pratiques, l'expansion d'une franchise peut favoriser **une diffusion horizontale des opérations durables** (Ackerman, 2018).

Une stratégie efficace pour réussir un accord de franchise est **d'embaucher des mentors** issus de l'entreprise d'origine. Ces derniers peuvent transmettre **les bonnes pratiques et les habitudes** de manière plus organique au personnel (Yetim, 2021).

2.2. Dîner décontracté

L'image la plus courante qui vient à l'esprit lorsque l'on évoque le mot **restaurant** est celle du « **casual dining** ». Ce modèle repose sur une **atmosphère décontractée**, mais ne doit pas être confondu avec la restauration rapide. En effet, le **service et la qualité des ingrédients** utilisés sont **de haut niveau**.

2.3. Gastronomie raffinée

La **gastronomie** vise à offrir une **expérience luxueuse**, mettant l'accent sur les **sauveurs délicates, la technique et l'atmosphère**. En raison des prix élevés et des portions plus petites, le **gaspillage alimentaire côté client est minime**.

Cependant, les chefs, soucieux de respecter des **normes esthétiques strictes**, ont tendance à **éliminer** certaines parties des ingrédients (fruits, légumes, viande) qui ne correspondent pas à leur vision artistique du plat. Cela génère une quantité **importante de déchets alimentaires en cuisine** (Bronte, 2017).

Il est donc essentiel de mettre en place une **gestion appropriée des déchets** ou d'intégrer des pratiques visant à **réduire ce gaspillage**.

2.4. Modèle de buffet

Le modèle économique du **buffet** est réputé pour générer du **gaspillage alimentaire**. Contrairement aux restaurants où la préparation commence **à la commande du client**, un buffet fonctionne sur **une estimation moyenne** du volume nécessaire.

Un **buffet réussi** repose sur l'idée que **chaque client puisse goûter à tous les plats**, ce qui entraîne **une surproduction alimentaire** (Kundamal, 2022).

2.5. Livraison uniquement

De nombreux consommateurs préfèrent **manger chez eux ou sur leur lieu de travail**, ou n'ont tout simplement **pas le temps de cuisiner**. La **livraison** répond à ce besoin, ce qui implique que les **pratiques durables** doivent être appliquées à plusieurs niveaux :

- **Moyens de transport écologiques** (vélos, vélos électriques, véhicules électriques).
- **Emballages durables** pour réduire les déchets plastiques.
- **Publicité numérique** pour limiter l'impression et la distribution de prospectus.

Autrefois associée uniquement à la **restauration rapide**, la **livraison** a connu une expansion massive avec la pandémie de **COVID-19**, obligeant de nombreux restaurants à adapter leur modèle économique. Même après la crise sanitaire, **la livraison est restée une norme acceptée** par un plus large éventail d'établissements (Gavilan et al., 2021).

2.6. Cuisine fantôme

Certains restaurants, notamment **les établissements gastronomiques**, hésitent encore à proposer la livraison, car celle-ci est souvent **associée à des marques à petit budget** ou à la restauration rapide. Pourtant, la livraison est une **source de revenus incontournable**, ce qui en fait **une option stratégique**.

La solution : les cuisines fantômes

Les **Ghost Kitchens** sont des **cuisines virtuelles** qui assurent la **livraison de repas** commandés en ligne ou par téléphone, **sans salle de restauration ni service à emporter**.

Cela permet même à un **restaurant gastronomique** de créer une **seconde marque distincte** uniquement dédiée à la livraison.

L'installation d'une **cuisine fantôme** indique souvent que **les ressources du restaurant (équipements, espace, personnel) ne sont pas utilisées à leur plein potentiel**.

En optimisant ces ressources, la **cuisine fantôme favorise la durabilité** :

- **Meilleure utilisation de l'équipement** et de l'espace.
- **Réduction du gaspillage alimentaire** en maximisant la rotation des stocks.
- **Valorisation des ingrédients comestibles** non utilisés en salle pour préparer des plats plus simples adaptés à la livraison.

Exercice 1 : Questions d'évaluation	
Pré-requis	/
Temps	1 heure
Outils	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
Objectifs	1. Évaluer la compréhension des chapitres précédents.
Instructions	
La plupart du temps, le modèle commercial réel sera une combinaison des caractéristiques décrites dans chaque type distinct mentionné.	

Dans cette activité, vous trouverez une description d'un restaurant :

- Les familles y dînent fréquemment
- Vous avez vu la même marque dans trois autres villes
- Le restaurant affirme qu'il ne propose pas de livraison
- Vous ouvrez votre application de livraison préférée et découvrez une marque qui propose un menu similaire avec la même sauce secrète.

Décrivez la combinaison des éléments du modèle d'affaires utilisés.

Solution: Franchise de restauration décontractée avec une cuisine fantôme

3. Mise en œuvre de pratiques commerciales durables

Dans ce chapitre, l'apprenant analysera l'implémentation de certaines approches et processus durables qui peuvent influencer l'impact d'un restaurant ou d'un établissement de restauration collective. Bien que certains de ces éléments aient déjà été explorés à travers le prisme des modèles économiques, l'accent sera mis ici sur les pratiques les plus efficaces en matière de durabilité et d'empreinte carbone.

Avez-vous remarqué que les exemples simples facilitent la compréhension de concepts complexes ? C'est précisément ce que nous ferons ici ! Après chaque explication, nous illustrerons ces concepts par un exemple concret.

3.1. Efficacité des ressources

L'**efficacité des ressources** est définie comme le ratio entre un **bénéfice donné** et la quantité de **ressources naturelles** utilisées pour l'obtenir. C'est un aspect clé pour les entreprises cherchant à concilier **succès économique et responsabilité environnementale** (NITI Aayog, 2017).

Dans un restaurant ou un service traiteur, l'efficacité des ressources peut être optimisée en :

- **Réduisant la consommation d'ingrédients**
- **Diminuant la consommation énergétique**
- **Minimisant la production de déchets**

Par exemple, une gestion efficace de la cuisine peut permettre de préparer des plats **avec moins d'ingrédients**, réduisant ainsi **les coûts et l'impact environnemental**.

Pour préparer une soupe aux carottes, privilégier la cuisson lente et réutiliser les épluchures permet d'ajouter de la profondeur de goût tout en limitant l'usage d'ingrédients supplémentaires.

3.2. Réduction des déchets

La **réduction des déchets** est une conséquence directe de l'amélioration de l'efficacité des ressources. En **utilisant moins de ressources**, on réduit naturellement **la quantité de déchets générés**.

Dans un restaurant, cela passe par :

- **Une gestion rigoureuse des stocks**
- **Un meilleur contrôle des portions**
- **Le recyclage et le réemploi des ingrédients**

Le **recyclage** joue un rôle clé dans la gestion des déchets en servant de **filet de sécurité** pour ceux qui ne peuvent être totalement éliminés.

Vous découvrez que certains déchets de carottes conviennent parfaitement au carrot cake de ce vendredi !

3.3. Sources d'énergie durables

La consommation d'énergie est un **élément clé** des opérations en restauration, avec une forte dépendance à **l'électricité et au chauffage** pour la préparation des aliments. Adopter des **sources d'énergie renouvelables** (solaire, éolienne, biomasse) permet **de réduire considérablement l'empreinte environnementale** d'un établissement (Energy Star, n.d.). L'**efficacité énergétique** ne concerne pas seulement la cuisine, mais aussi **la distribution et la livraison**.

Au lieu d'utiliser du gaz naturel, vous préparez la soupe sur une cuisinière électrique, qui utilise l'électricité provenant d'une source d'énergie renouvelable. Un client a commandé une délicieuse soupe aux carottes qui lui sera livrée. La livraison se fera à vélo, ce qui ne générera aucune émission de carbone liée au transport.

4. Approvisionnement en ingrédients saisonniers et locaux

Dans ce chapitre, les apprenants analyseront l'importance de créer un menu durable, notamment en favorisant les ingrédients de saison et produits localement. Ils identifieront les avantages de soutenir les producteurs locaux et de réduire l'empreinte carbone de leur offre alimentaire.

4.1 Approvisionnement en ingrédients saisonniers et locaux

L'élément clé d'un menu est **l'approvisionnement**. Ce qui est servi à table **doit d'abord être disponible en cuisine**.

Imaginez que vous deviez composer un menu uniquement avec des ingrédients **provenant de votre région** et **disponibles uniquement en saison**. Cela réduirait considérablement **la diversité des plats**. Par exemple, il serait difficile d'ouvrir un restaurant méditerranéen en Scandinavie.

Face à cette contrainte, d'autres **atouts du menu** doivent être mis en avant, comme **la fraîcheur des ingrédients**, tandis que certaines **adaptations locales** peuvent être faites sur les recettes étrangères.

Soutenir les **producteurs locaux** a aussi un **impact social positif**.

Question : Comment pourrait-on efficacement communiquer l'implication des producteurs locaux aux clients ? Le **marketing et le storytelling** peuvent-ils jouer un rôle ?

4.2 Adopter le concept de Food Miles

Les **Food Miles** mesurent la **distance parcourue par un aliment** avant d'atteindre le consommateur final. Cela donne une idée précise de **l'empreinte carbone des aliments** (FoodMiles, n.d.).

Ce concept englobe non seulement le **transport des aliments**, mais aussi le **traitement des déchets alimentaires** et leur acheminement vers les décharges.

Avec la **mondialisation**, il est facile d'oublier **l'origine géographique des ingrédients**. Pour mieux visualiser l'impact du transport alimentaire, il peut être intéressant d'utiliser un simple [Calculateur de kilomètres alimentaires](#).

4.3 Promouvoir des plats à base de plantes et respectueux des animaux

Les restaurants doivent répondre à la demande croissante pour des options **éco-responsables et saines** en développant leur offre **végétale**.

Diminuer la consommation de **produits d'origine animale** répond non seulement à **des préoccupations éthiques**, mais réduit également **l'impact environnemental**.

👉 **Le saviez-vous ?** Une personne suivant **une alimentation végétale** génère **75 % de gaz à effet de serre en moins** qu'un omnivore (Buckley, 2023).

4.4 Taille de l'Entreprise

Il est faux de croire que les petites entreprises ont un impact négligeable sur l'environnement. L'innovation et les pratiques durables peuvent émerger même dans les espaces restreints.

En encourageant les petites entreprises à se développer de manière durable, cela inspire d'autres acteurs à suivre la même voie.

Cependant, une croissance rapide peut poser problème. Si un restaurant local grandit et dépasse la capacité de son fournisseur, il doit continuer à trouver des alternatives locales au lieu de se tourner vers des chaînes internationales.

4.5 Sensibiliser les chefs aux pratiques durables

Quel rôle le chef joue-t-il dans la mise en œuvre des pratiques durables ? Son travail relève-t-il des **processus de gestion** ou des **opérations principales** ?

Donner au personnel **les compétences pour minimiser le gaspillage alimentaire** est essentiel. Cela passe par :

- **Réutiliser les restes**
- **Gérer les stocks de manière efficace**
- **Favoriser des habitudes responsables en cuisine**

👉 **Un chef bien formé** contribue non seulement à **l'efficacité en cuisine**, mais aussi à **l'éthique culinaire** (Sengupta, 2022).

4.6 Éliminer les erreurs

L'**amélioration continue** passe aussi par **l'élimination des erreurs répétitives**.

Faire des erreurs **fait partie de l'apprentissage**, mais lorsqu'elles deviennent **des habitudes**, elles **n'apportent plus de valeur pédagogique**. Dans ce cas, leur **correction** permet une **amélioration générale des processus** (Klein, 2023).

Suppléments

1. Lectures complémentaires

- Jeff R. (February 18, 2023). Using a 2x2 matrix to plan your future. LinkedIn. [Using a 2x2 matrix to plan your future | LinkedIn](#)
- Magretta J. (May 2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- De Bruin (2016). Scanning the Environment: PESTEL Analysis. Business-to-you. Available at: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- Rose H. (n.d.). Availability bias: the tendency to use information that easily comes to mind. Ness Lab. [Availability bias: the tendency to use information that easily comes to mind \(nesslabs.com\)](https://www.nesslabs.com/availability-bias-the-tendency-to-use-information-that-easily-comes-to-mind/)
- Shewan D. (September 12, 2023). How to Do a SWOT Analysis. WordStream. [How to Do a SWOT Analysis \(Examples & Free Template!\) \(wordstream.com\)](https://www.wordstream.com/blog/how-to-do-a-swot-analysis-examples-free-template/)
- Strategyzer (n.d.). The Business Model Canvas. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- The Decision Lab (n.d.). Cognitive Biases. [List of Cognitive Biases and Heuristics - The Decision Lab](https://www.decisionlab.com/cognitive-biases/)
- The Value Proposition Canvas (n.d.). Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- UNSW Library (n.d.). Primary and Secondary sources. UNSW. <https://www.library.unsw.edu.au/using-the-library/information-resources/primary-and-secondary-sources>

2. Bibliographie

- Lahti T, Wincent J, Parida V. A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future? Sustainability. 2018; 10(8):2799. <https://doi.org/10.3390/su10082799>
- Ekinci, U. (n.d.). What are the best tools and techniques for scenario planning in uncertain times? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-tools-techniques-scenario-planning>
- Harvard Business Review (July 28, 2020). How to create an Effective Value Proposition. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/creating-a-value-proposition>
- Howarth R. (September 23, 2020). What is Strategy? Strategic Thinking Institute. <https://www.strategyskills.com/what-is-strategy/>
- IBM Garage Methodology (n.d.). Define business Objectives. IBM. <https://www.ibm.com/garage/method/practices/discover/build-a-business-objective/>
- Khodeir L. M., Othman R. (2018). Examining the interaction between lean and sustaina-

- bility principles in the management process of AEC industry. *Ain Shams Engineering Journal*. Volume 9, Issue 4, Pages 1627-1634. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2016.12.005>
- Lean Enterprise Institute (n.d.). What is Lean? <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>
 - Leonardsson H., Habyarimana J.B., (2022). Local Initiatives: Factors in and Lessons for Sustainable Development. Swedish Institute of International Affairs. <https://www.ui.se/globalassets/ui.se-eng/publications/ui-publications/2022/ui-paper-no.-3-2022.pdf>)
 - Long, T.B. (2019). Sustainable Business Strategies. In: Leal Filho, W., Azul, A., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) Decent Work and Economic Growth. Encyclopaedia of the UN Sustainable Development Goals. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_49-1
 - Macaulay S., Cook S. (1995). Practical teamwork for customer service. *Team Performance Management*. Vol. 1 No. 3, pp. 35-41. <https://doi.org/10.1108/13527599510084858>
 - Michelin Guide (2023). Athens: two exceptional restaurants promising a sustainable fine dining experience. <https://guide.michelin.com/gr/en/article/travel/athens-two-exceptional-restaurants-promising-a-sustainable-fine-dining-experience>
 - Minttu Laukkanen, Nina Tura, (2022). Sustainable value propositions and customer perceived value: Clothing library case. *Journal of Cleaner Production*. Volume 378, 2022, 134321, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134321>
 - NRDC (February 9, 2023). What is Greenwashing? [What Is Greenwashing? \(nrdc.org\)](https://www.nrdc.org/what-is-greenwashing)
 - Slavik, Stefan & Zagorsek, Branislav. (2016). Relationship between Business Strategy and Business Model Studied in a Sample of Service Companies. *Journal of Competitiveness*. 8. 72-84. 10.7441/joc.2016.04.05.
 - SNFC (October 3, 2022). Delta Restaurant was awarded Two Stars and One Green Star in the 2022 edition of the MICHELIN Guide Athens. <https://www.snfcc.org/en/news/delta-restaurant-was-awarded-two-stars-and-one-green-star-2022-edition-michelin-guide-athens>
 - Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), p. 4
 - U.S. Small Business Administration (n.d.). Market research and competitive analysis. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis>
 - Zujewski B. (April 28, 2022). How to Choose the Right Green Business Certification. Green Business Bureau. <https://greenbusinessbureau.com/topics/certification-benefits/how-to-choose-the-right-green-business-certification/>
 - Ackerman T. (2018) "Why Company Culture is Crucial in The Franchise System", Forbes, available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/06/07/why-company-culture-is-crucial-in-the-franchise-system/>
 - Agile Alliance (n.d.) "What is Agile?" available at: <https://www.agilealliance.org/agile101/>
 - Alt R. (2021) Digital transformation in the restaurant industry: Current developments and implications. *Journal of Smart Tourism*. Vol. 1, No. 1. DOI:10.52255/smarttourism.2021.1.1.9
 - Bronte G. (2017) "Talking trash: Tackling the industry's dirty little secret", Restaurant, available at: <https://www.restaurantonline.co.uk/>

- Buckley C. (July 21, 2023), "Save the Planet, Put Down that Hamburger", available at: [Save the Planet, Put Down that Hamburger - The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com/2023/07/21/climate/planet-hamburger.html)
- Dsouza, Prima & Ks, Krithi & Nayak, Priyanka & R., Bhuhava (2021) "E-BUSINESS PROCESSES IN FOOD SERVICES", International Journal of Advanced Research. 9. 821-829
- Diana Gavilan, Adela Balderas-Cejudo, Susana Fernández-Lores, Gema Martínez-Navarro, Innovation in online food delivery: Learnings from COVID-19, International Journal of Gastronomy and Food Science, Volume 24, 2021, 100330, ISSN 1878-450X, <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100330>.
- Ekanem I. (2017) "Writing a Business Plan", Routledge, pp. 52-53
- Energy Star (n.d.). ENERGY STAR for Small Business: Restaurants. https://www.energystar.gov/buildings/resources_audience/small_biz/restaurants
- FoodMiles (n.d.) "Food miles calculator" available at: <https://www.foodmiles.com/>
- Growth Engineering (July 6, 2023). The Ultimate Definition of Gamification (With 6 Real World Examples). <https://www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/>
- Hassoun Abdo, Marvin Hans J. P., Bouzembrak Yamine, Barba Francisco J., Castagnini Juan Manuel, Pallarés Noelia, Rabail Roshina, Aadil Rana Muhammad, Bangar Sneh Punia, Bhat Rajeev, Cropotova Janna, Maqsood Sajid, Regenstein Joe M. (2023). Digital transformation in the agri-food industry: recent applications and the role of the COVID-19 pandemic. Frontiers in Sustainable Food Systems. Vol. 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2023.1217813>
- Klein E. (2023) "6 cooking mistakes you're making that are bad for the environment, according to a chef", Insider, available at: <https://www.insider.com/kitchen-mistakes-bad-for-environment-earth-month-2023-4>
- Kundamal R. (2022) "The Unsustainability of Buffet Food Waste", Global Research and Consulting Group Insights, available at: <https://insights.grcglobalgroup.com/the-unsustainability-of-buffet-food-waste/>
- NITI Aayog (2017) "Strategy on Resource Efficiency", EU Delegation to India
- Sengupta S. (March 25, 2022). Sustainable Gastronomy: Chefs Changing the Food Industry. Seventeen Goals Magazin. <https://www.17goalsmagazin.de/en/sustainable-gastronomy-healthy-eating-habits/>
- The Agile Manifesto Authors (2019) "Agile Manifesto", available at: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>
- United Nations Framework Convention on Climate Change (2023) "MAX Burgers: Creating the World's First "Climate Positive" Menu | Sweden, Norway, Denmark, Poland", available at: [MAX Burgers: Creating the World's First "Climate Positive" Menu | Sweden, Norway, Denmark, Poland | UNFCCC](https://www.unfccc.int/news/max-burgers-creating-the-worlds-first-climate-positive-menu)
- Walker I. (January 12, 2022). The Saga Of The Ultra-Rare McDonald's DS Game Comes To An End After 11 Long Years. <https://kotaku.com/we-can-all-finally-learn-how-to-make-big-macs-on-ninten-1848347540>