



Co-funded by
the European Union



SSPICE IT!

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

SSPICE IT! - Πρόγραμμα δεξιοτήτων βιωσιμότητας για διεθνείς επιχειρήσεις εστίασης και επιχειρηματίες μέσω ολοκληρωμένης κατάρτισης

Το έργο SSPICE IT! συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+.

Το περιεχόμενο της παρούσας δημοσίευσης αντικατοπτρίζει μόνο την άποψη της κοινοπραξίας SSPICE IT και η Επιτροπή δεν φέρει καμία ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχει.

Υποενότητα n°15: Πώς να σχεδιάσετε ένα μακροπρόθεσμα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	Ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο
ΥΠΟΠΕΡΙΟΧΗ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	<i>Επιχειρηματικότητα</i>
ΩΡΕΣ	5
ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΪ ΣΤΟΧΟΙ	
<ol style="list-style-type: none"> Προσδιορισμός των αναγκών και των προκλήσεων για ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο: Διεξαγωγή ολοκληρωμένης έρευνας αγοράς και εντοπισμός περιβαλλοντικών και κοινωνικών αναγκών για την ανάπτυξη ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου. Ανάπτυξη διαφόρων ιδεών και ευκαιριών για τη δημιουργία αξίας: Εξερευνήστε και πειραματιστείτε με καινοτόμες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη πολλαπλών ιδεών και ευκαιριών για ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο που δημιουργεί αξία τόσο για την επιχείρηση όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Εξερευνήστε και πειραματιστείτε με καινοτόμες προσεγγίσεις: Αγκαλιάστε καινοτόμες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων βιωσιμότητας και ανακαλύψτε δημιουργικές λύσεις για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Οπτικοποιήστε μελλοντικά σενάρια για να βοηθήσετε στην καθοδήγηση της προσπάθειας και της δράσης: Οραματιστείτε μελλοντικά σενάρια που ευθυγραμμίζονται με τους μακροπρόθεσμους κοινωνικούς, πολιτιστικούς και οικονομικούς στόχους βιωσιμότητας και χρησιμοποιήστε το σχεδιασμό σεναρίων για τη λήψη αποφάσεων σε ένα βιώσιμο επιχειρηματικό πλαίσιο. Σκεφτείτε πόσο βιώσιμοι είναι οι μακροπρόθεσμοι κοινωνικοί, πολιτιστικοί και οικονομικοί στόχοι και δράσεις: Να προβληματιστούν σχετικά με τους βιώσιμους μακροπρόθεσμους κοινωνικούς, πολιτιστικούς και οικονομικούς στόχους και δράσεις τους και να υιοθετήσουν υπεύθυνη συμπεριφορά για να συμβάλουν στις προσπάθειες βιωσιμότητας. <p>Με την επίτευξη αυτών των μαθησιακών στόχων, οι εκπαιδευόμενοι θα αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τον εντοπισμό αναγκών και προκλήσεων, τον οραματισμό καινοτόμων ιδεών και τον σχεδιασμό ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου που προάγει την περιβαλλοντική και κοινωνική υπευθυνότητα, δημιουργώντας παράλληλα μακροπρόθεσμη αξία για τον οργανισμό και τα ενδιαφερόμενα μέρη.</p>	
ΜΑΘΗΣΙΑΚΈΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΌΤΗΤΕΣ	

Θεωρητική	Πρακτική
▪ Εγχειρίδιο μαθητή	▪ Ομαδική δραστηριότητα

ΠΕΡΙΧΟΜΕΝΑ

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 15: ΠΩΣ ΝΑ ΣΧΕΔΙΑΣΕΤΕ ΕΝΑ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΒΙΩΣΙΜΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	4
1. Πλεονεκτήματα των τοπικών αλυσίδων διανομής τροφίμων	4
1.1. Διεξαγωγή έρευνας αγοράς	4
Άσκηση 1: Ερωτήσεις αξιολόγησης (βιώσιμες πρακτικές και εντοπισμός αναγκών)	7
2. Κατανόηση της σχέσης μεταξύ επιχειρηματικού μοντέλου και στρατηγικής	8
2.1. Τι είναι οι στόχοι;	8
2.2. Τι είναι στρατηγική;	8
2.3. Επιχειρηματικές στρατηγικές και μοντέλα	8
2.4. Ανάπτυξη μιας βιώσιμης πρότασης αξίας	10
3. Οπτικοποίηση του μέλλοντος για βιώσιμες επιχειρήσεις	12
Άσκηση 2: Ερωτήσεις αξιολόγησης (Προστιθέμενη αξία και υπεύθυνη συμπεριφορά)	16
ΠΡΟΣΘΕΤΑ	17
1. Περαιτέρω αναγνώσεις	17
2. Βιβλιογραφία	18

ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 15: Πώς να σχεδιάσετε ένα μακροπρόθεσμο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο

1. Πλεονεκτήματα των τοπικών αλυσίδων διανομής τροφίμων

Σε αυτό το κεφάλαιο, οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν τη σημασία της διεξαγωγής ενδεδειγμένης έρευνας αγοράς για τον εντοπισμό βιώσιμων επιχειρηματικών ευκαιριών. Θα μάθουν για τις διάφορες προσεγγίσεις στην έρευνα και τη συλλογή σχετικών δεδομένων σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις τάσεις της αγοράς και τις αναδυόμενες απαιτήσεις και ανάγκες βιωσιμότητας. Με την καλύτερη κατανόηση της αγοράς, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να εντοπίσουν πιθανούς τομείς για τη δημιουργία ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου.

1.1. Διεξαγωγή έρευνας αγοράς

Η ίδρυση μιας επιχείρησης είναι παρόμοια με τη δημιουργία νέων φίλων. Πρέπει να είστε σε θέση να **μάθετε για το άτομο** και, σε αυτό το σενάριο, **για τον πελάτη**. Έτσι, για να κάνετε αυτούς τους "φίλους" στην αγορά, οι οποίοι θα συμμετάσχουν σε συναλλαγές με την επιχείρησή σας εστίασης ή εστιατορίου, πρέπει να τους γνωρίσετε μελετώντας τους και **κάνοντας τις σωστές ερωτήσεις**.

1.2. Ποιες θα μπορούσαν να είναι αυτές οι ερωτήσεις;

Οι παράμετροι για τους πελάτες σας που θα πρέπει να σας ενδιαφέρει να μάθετε είναι οι ακόλουθες (U.S. Small Business Administration, n.d.):

- a. Πρώτον, θα πρέπει να συγκεντρώσετε **δημογραφικές πληροφορίες**, για να ενημερωθείτε για τους πελάτες και συγκεκριμένα για το **τμήμα πελατών** στο οποίο στοχεύετε. Το σημείο ενδιαφέροντος σε αυτό το τμήμα είναι ένα από τα βασικά στοιχεία των οικονομικών - η **ζήτηση**. Διαφορετικά προϊόντα, υπηρεσίες ή συνδυασμοί τους δημιουργούν διαφορετικές **αλληλεπιδράσεις με τις ανάγκες των πελατών**. Θα πρέπει να αναρωτηθεί κανείς, **πώς η βιωσιμότητα επηρεάζει τη ζήτηση**. Υπάρχει σήμερα μεγαλύτερη ζήτηση για πράσινα προϊόντα;

- b. Το δεύτερο ερώτημα που πρέπει να θέσετε αφορά το **μέγεθος της αγοράς**. Υπάρχουν απλά αρκετοί καταναλωτές γύρω σας για να δημιουργήσετε αρκετό τζίρο;
- c. Ο **οικονομικός δείκτης** της εν λόγω αγοράς είναι επίσης σημαντικό να εξεταστεί. Το εύρος του εισοδήματος και το ποσοστό απασχόλησης επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη του πελάτη, η οποία είναι σημαντική για να αποφασίσετε τι είδους τρόφιμα προσφέρετε.
- d. Η **τοποθεσία** είναι η γεωγραφική πτυχή της έρευνας αγοράς. Ειδικότερα, ακόμη και αν η αγορά είναι μεγάλη, θα πρέπει να εξετάσετε **πού ζουν οι πελάτες σας** και, κατά συνέπεια, **πώς θα τους προσεγγίσετε**. Για παράδειγμα, ένα εστιατόριο σε αυτοκινητόδρομο δεν θα βασίζεται στη διανομή μέσω διανομής και μπορεί να προσελκύσει πελάτες με διαφορετικές προτιμήσεις φαγητού, εάν βρίσκεται μακριά από τα αστικά κέντρα.
- e. Η παραπάνω λογική οδηγεί στην αξιολόγηση του επιπέδου **κορεσμού της αγοράς**. Πρέπει να εξετάσετε πόσες **παρόμοιες επιλογές** ή **υποκατάστατα** υπάρχουν και πόσο **εύκολα προσβάσιμες** ή **πιο προτιμητέες** είναι για τους πελάτες.
- f. Ο έλεγχος της πραγματικότητας κάθε εμπορικής συναλλαγής είναι η **τιμολόγηση**. Η βαθμονόμηση της τιμής επηρεάζει τη ζήτηση για ένα προϊόν, ανάλογα με την κατηγορία με την οποία συνδέεται. Για παράδειγμα, τα πολυτελή τρόφιμα ακολουθούν μια δική τους λογική όσον **αφορά την τιμολόγηση και την υπόσχεση premium**.
- g. Τέλος, η κατανόηση των **Τάσεων** είναι σημαντική για να διαβάσετε την κατεύθυνση προς την οποία κινείται η αγορά. Κάνουν, για παράδειγμα, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εστίασης αλλαγές επειδή τις αναγκάζουν οι κανονισμοί, ή κάνουν κινήσεις για να είναι καινοτόμες και να εκμεταλλευτούν το πλεονέκτημα του πρώτου που κάνει την αρχή;

Ας εφαρμόσουμε αυτές τις βασικές ερωτήσεις στην έρευνα αγοράς ενός βιώσιμου φορτηγού τροφίμων



Δημογραφικές πληροφορίες

Ποιος είναι πιο πιθανό να αγοράσει από το φορτηγό σας; Οι εργαζόμενοι σε γραφεία που αναζητούν μεσημεριανό γεύμα ή οι φοιτητές κατά τη διάρκεια του απογεύματος και της νύχτας; Αυτό επηρεάζει την τιμολόγηση του μενού. Σκεφτείτε αν οι πελάτες-στόχοι ενδιαφέρονται για τη βιώσιμη συσκευασία και την τοπική προμήθεια των συστατικών.

Μέγεθος αγοράς

Καταμετρήστε τους δυνητικούς πελάτες στη σχεδιαζόμενη περιοχή λειτουργίας σας. Εάν, για παράδειγμα, οι στόχοι σας είναι επιχειρηματικές περιοχές, πόσοι εργαζόμενοι σε γραφεία θα μπορούσαν να βρίσκονται σε κοντινή απόσταση, ώστε να έχουν χρόνο να το φάνε στο διάλειμμα; Είναι επαρκής η κίνηση για να συντηρηθεί η επιχείρησή;

Οικονομικοί δείκτες

Ερευνήστε τα μέσα επίπεδα εισοδήματος στις σχετικές περιοχές. Θα πρέπει να σερβίρετε γκουρμέ σάντουιτς σε υψηλότερη τιμή ή να προτιμήσετε τα απλά, φθηνά αλλά βιώσιμα σάντουιτς;

Ανάλυση τοποθεσίας

Υπάρχουν περιοχές με υψηλή επισκεψιμότητα με καλή πρόσβαση για πεζούς και ίσως χώρο στάθμευσης; Ελέγξτε τους τοπικούς κανονισμούς σχετικά με το πού θα μπορούσε να λειτουργήσει το φορτηγό τροφίμων.

Κορεσμός της αγοράς

Υπάρχουν ήδη φορτηγά με φαγητό στην περιοχή και είναι βιώσιμα; Είναι οι κουζίνες τους ποικίλες ή είναι όλα τα είδη; Εάν υπάρχουν πολλά φορτηγά με vegan taco, για παράδειγμα, μπορείτε να προσφέρετε αντί γι' αυτά γύρο με βάση τα φυτά.

Στρατηγική τιμολόγησης

Συγκρίνετε τις τιμές των ανταγωνιστών και προσαρμόστε τις ανάλογα. Ίσως να θέλετε να είστε λίγο φθηνότεροι για να προσελκύσετε αρχικά πελάτες που θα κρίνουν τη μοναδική σας γεύση.

Τάσεις της αγοράς

Τι είναι δημοφιλές γύρω σας; Οι vegan επιλογές γνωρίζουν μεγάλη άνθιση; Τι γίνεται με τις παραγγελίες μέσω κινητού; Τέτοιοι παράμετροι επηρεάζουν τη μηχανική του μενού σας και το εύρος των υπηρεσιών σας.

Αν και ο μεγάλος αριθμός των παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν υπόψη μπορεί να είναι συντριπτικός, είναι εφικτή η διαχείρισή τους με τη χρήση κατάλληλων **ερευνητικών μεθόδων**. Μέσω της **έρευνας γραφείου**, γνωστής και ως **δευτερογενούς έρευνας**, μπορεί κανείς να βρει γρήγορα φθηνές ή ελεύθερα

διαθέσιμες πηγές. Παρ' όλα αυτά, το περιεχόμενο μπορεί επίσης να είναι πολύ γενικό σε έκταση, ιδίως στο πλαίσιο της βιώσιμης εστίασης για μια συγκεκριμένη τοποθεσία. Για το λόγο αυτό, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την άλλη προσέγγιση, τη διεξαγωγή έρευνας πεδίου ή πρωτογενούς έρευνας, χρησιμοποιώντας τεχνικές, όπως έρευνες, ερωτηματολόγια, ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις σε βάθος. **Αν επιθυμείτε να μάθετε περισσότερα μέσα από τη σύγκριση πρωτογενών και δευτερογενών πηγών, μπορείτε να δείτε τον πόρο [εδώ](#).**

Άσκηση 1: Ερωτήσεις αξιολόγησης (βιώσιμες πρακτικές και εντοπισμός αναγκών)	
Προαπαιτούμενα	Ανάγνωση των κεφαλαίων 1 και 2.
Χρόνος	1,5 ώρες
Εργαλεία	PC, Smartphone, σύνδεση στο διαδίκτυο, στυλό και χαρτί.
Στόχοι	1. Αξιολόγηση της κατανόησης των προηγούμενων κεφαλαίων.
Οδηγίες	
<p>Κατευθυντήριες γραμμές:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αυτή η αξιολόγηση αποτελείται από ερωτήσεις και εργασίες που σχετίζονται με τους μαθησιακούς στόχους και τις δεξιότητες που εξετάζονται στην ενότητα. • Σύστημα Πόντων με την υψηλότερη βαθμολογία των 100 πόντων. • Η ελάχιστη βαθμολογία για την επιτυχία είναι 60 βαθμοί. • Όλες οι ερωτήσεις πρέπει να συμπληρωθούν. <p>Ερωτήσεις:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Εξηγήστε τη σημασία της υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών στον τομέα της εστίασης και δώστε ένα παράδειγμα μιας βιώσιμης πρακτικής που έχετε εφαρμόσει στον εργασιακό σας ρόλο ή από τις βέλτιστες πρακτικές (20 μονάδες). 2. Αναφέρετε τρεις πρακτικές για τη βιώσιμη διαχείριση των αποβλήτων στον τομέα της εστίασης και εξηγήστε τη σημασία τους (20 μονάδες). 3. Περιγράψτε τη διαδικασία διεξαγωγής έρευνας αγοράς και εντοπισμού περιβαλλοντικών και κοινωνικών αναγκών στον τομέα της εστίασης (20 μονάδες). 4. Προσδιορίστε δύο βασικές περιβαλλοντικές ανάγκες και δύο βασικές κοινωνικές ανάγκες στον τομέα της εστίασης με βάση την έρευνά σας (20 μονάδες). 	

5. Προσδιορίστε δύο βασικές κοινωνικές ανάγκες στον τομέα της εστίασης με βάση την έρευνά σας (20 μονάδες).

2. Κατανόηση της σχέσης μεταξύ επιχειρηματικού μοντέλου και στρατηγικής

Σε αυτό το κεφάλαιο ο εκπαιδευόμενος θα αναλύσει τη σχέση μεταξύ ενός επιχειρηματικού μοντέλου και μιας στρατηγικής, εντοπίζοντας ομοιότητες και διαφορές, με αποτέλεσμα τη βαθύτερη κατανόηση των δύο κρίσιμων όρων τόσο μεμονωμένα όσο και σε συνδυασμό.

2.1. Τι είναι οι στόχοι;

Οι στόχοι είναι οι στόχοι που θέτει και προσπαθεί να επιτύχει μια εταιρεία. Ένας στόχος μπορεί να είναι αφηρημένος ή σαφώς καθορισμένος (IBM Garage Methodology, n.d.). Για παράδειγμα, η προστασία του περιβάλλοντος είναι ένας αφηρημένος στόχος, αν και εξακολουθεί να ισχύει. Ωστόσο, η προστασία ενός τοπικού δάσους αποτελεί παράδειγμα καθορισμένου στόχου. Έχει καθορισμένο γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής, είναι μετρήσιμος (πόση από τη χλωρίδα και την πανίδα μπορείτε να προστατεύσετε;) και τα μέσα για την προστασία του είναι ευκολότερο να καθοριστούν. Επιπλέον, οι άνθρωποι συνήθως προσπαθούν περισσότερο το τοπικό οικοσύστημα με το οποίο αλληλεπιδρούν, το οποίο είναι περιφερειακά συγκεκριμένο, λόγω έκφρασης αλληλεγγύης προς τις κοινωνίες τους (Leonardsson H. και Habyarimana J.B., 2022).

2.2. Τι είναι στρατηγική;

Στρατηγική είναι η **έξυπνη κατανομή των πόρων** για την **επίτευξη ενός στόχου** (Horwath, 2020). Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί ένας στόχος. Με τον τρόπο αυτό, εάν ο στόχος είναι **καλά καθορισμένος**, συχνά περιορίζονται τα μέσα που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για την επίτευξή του. Αυτό εγείρει το ερώτημα: **γιατί ο καθορισμός στόχων δεν είναι συνώνυμος με τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής;** Η απάντηση έγκειται στο γεγονός ότι, για έναν δεδομένο στόχο, μπορούν να εφαρμοστούν **διάφορες στρατηγικές**, επιτρέποντας δημιουργικές και αντισυμβατικές προσεγγίσεις κατά την υλοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι ένας στόχος μπορεί να επιτευχθεί **με τη χρήση βιώσιμων μέσων**, καθιστώντας μια επιχειρηματική στρατηγική βιώσιμη (Long, 2019).

2.3. Επιχειρηματικές στρατηγικές και μοντέλα

Με όλες αυτές τις πληροφορίες κατά νου, πώς συγκρίνεται ένα **επιχειρηματικό μοντέλο** με μια **επιχειρηματική** στρατηγική; Μήπως το **επιχειρηματικό μοντέλο δεν καθορίζει και τη στρατηγική**; Ενώ τα **επιχειρηματικά μοντέλα αποτελούν μια εσωτερική δομή στοιχείων**, συνδέσμων και δυναμικών, η **στρατηγική είναι μια εξωτερική προσέγγιση** του ανταγωνισμού με τη χρήση των μέσων που αναπτύσσονται μέσω των **αποτελεσμάτων του επιχειρηματικού μοντέλου**. Από αυτή την άποψη, ενώ τα δύο είναι διακριτά, εξακολουθούν να συνδέονται και να συνεργάζονται (Slavik and Branislav, 2016). Υπό το πρίσμα της παραπάνω παρατήρησης, ένα **Βιώσιμο Επιχειρηματικό Μοντέλο** δημιουργεί τις **σωστές αποφάσεις** για την εφαρμογή μιας **Βιώσιμης Στρατηγικής**.



Ας δούμε αναλυτικότερα την έννοια της βιώσιμης στρατηγικής με το παράδειγμα του φορτηγού φαγητού. **Μια στρατηγική είναι βιώσιμη όταν σέβεται το περιβάλλον και την κοινωνική της ευθύνη**, ενώ **εκτελεί τις βασικές της λειτουργίες** και ταυτόχρονα διατηρεί τη **μακροπρόθεσμη οικονομική της βιωσιμότητα**.

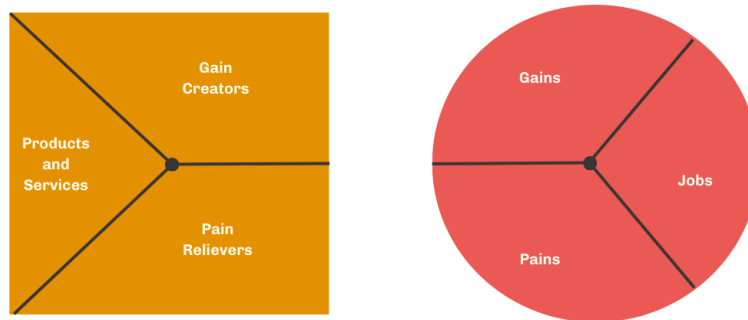
Το φορτηγό φαγητού είναι μια πολύ ενδιαφέρουσα περίπτωση, επειδή **οι "τοπικές κοινότητες"** είναι ένας σχετικός όρος: αν βρίσκεστε κοντά του, είναι τοπικό - αν είστε μακριά, είναι "μακρινό". **Ένα συνηθισμένο εστιατόριο έχει μια καθορισμένη τοπική κοινότητα γύρω του και τοπικές φάρμες** από τις οποίες μπορεί να προμηθεύεται υλικά. **Το φορτηγό**, από την άλλη πλευρά, **μετακινείται**. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση φορτηγών τροφίμων μπορεί, θεωρητικά, να **επιλέξει μεταξύ μιας ποικιλίας περιφερειακών κοινοτήτων**.

Ας το πάμε ένα βήμα παραπέρα. Τι θα γινόταν αν το φορτηγό μπορούσε να **μετακινείται σε διάφορες περιοχές ανάλογα με τα συστατικά που είναι καλύτερα να πωληθούν εκείνη τη στιγμή**; Αυτό θα σήμαινε ότι το φορτηγό θα μπορούσε να παρέχει τα καλύτερα δυνατά εποχιακά πιάτα σε διαφορετικές περιοχές και κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου που είναι καλύτερο για τους τοπικούς παραγωγούς να πωλούν λόγω των προβλημάτων αποθήκευσης. Αυτό είναι ένα παράδειγμα όπου μια επιχείρηση σχεδιάζει τη βιώσιμη στρατηγική της γύρω από ένα βασικό χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού της μοντέλου.

2.4. Ανάπτυξη μιας βιώσιμης πρότασης αξίας

Κατά την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, μία από τις σημαντικότερες πτυχές είναι η ανάπτυξη μιας επιτυχημένης πρότασης αξίας. Η πρόταση αξίας είναι μια δήλωση που συνοψίζει **τι κάνει μια βιώσιμη επιχειρηματική μάρκα** και με ποιον τρόπο διαφέρει από τους ανταγωνιστές της (Harvard Business Review, 2020). Αντίστοιχα, μια Αειφόρος Πρόταση Αξίας περιγράφει τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει μια επιχείρηση στο περιβάλλον και στο κράτος στο σύνολό του (Laukkanen and Tura, 2022).

Για κάποιους η **Αξία** μπορεί να προκαλέσει σύγχυση στη σύνθεση, λόγω της **αφηρημένης απλότητας** της. Τούτου λεχθέντος, μπορεί να είναι ευκολότερο να την οπτικοποιήσετε, χρησιμοποιώντας αυτό που ονομάζουμε Value Proposition Canvas.



Η δομή του μοντέλου βρίσκεται στη διεύθυνση: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.

Ο καρμπάς της Πρότασης Αξίας είναι ένα οπτικό πλαίσιο που αποτελείται από τον **Χάρτη Αξίας (Τετράγωνο)** και το **Προφίλ Πελάτη (Κύκλος)**.

Ας δούμε τι αντιπροσωπεύει κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία με ένα σύντομο παράδειγμα. Ας επιστρέψουμε στην επιχείρησή μας με το φορτηγό φαγητού!



Προφίλ πελάτη (κύκλος)

- **Θέσεις εργασίας πελατών:**

Οι εργασίες ή οι στόχοι που θέλουν να επιτύχουν οι πελάτες:

- Πάρτε βολικά, υψηλής ποιότητας γεύματα κατά τη διάρκεια πολυάσχολων εργάσιμων ημερών ή εκδηλώσεων.
- Υποστηρίξτε τις τοπικές και βιώσιμες επιχειρήσεις για να ευθυγραμμιστείτε με τις αξίες τους.
- Απολαύστε νόστιμο φαγητό που δεν συμβιβάζεται με την ποιότητα ή την περιβαλλοντική υγεία.

- **Πόννοι:**

Οι προκλήσεις ή τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι πελάτες:

- Περιορισμένες επιλογές γρήγορου φαγητού που είναι πραγματικά βιώσιμες.
- Περιβαλλοντικές ενοχές από τη χρήση πλαστικών μιας χρήσης και σπάταλες πρακτικές.
- Δυσκολεύεστε να βρείτε υγιεινό, προσιτό και ικανοποιητικό φαγητό εν κινήσει.

- **Κέρδη:**

Τα οφέλη που επιδιώκουν οι πελάτες:

- Προσιτά, οικολογικά γεύματα που ταιριάζουν στον πολυάσχολο τρόπο ζωής τους.
- Εμπιστοσύνη σε φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές μέσω πιστοποιήσεων ή ορατών προσπαθειών.
- Μια μοναδική και απολαυστική εμπειρία φαγητού που είναι ευχάριστο να τρως και υποστηρίζει τις αξίες τους.

Χάρτης αξιών (τετράγωνο)

- **Προϊόντα & Υπηρεσίες:**

Τι προσφέρει η επιχείρηση:

- Εποχιακά, τοπικά προμηθευόμενα είδη μενού που μπορούν να εγγυηθούν τη φρεσκάδα και να υποστηρίξουν τις τοπικές φάρμες.
- Δοχεία τροφίμων που μπορούν να κομποστοποιηθούν ή να επαναχρησιμοποιηθούν για τη μείωση των απορριμμάτων.
- Εφαρμογή για κινητά για προπαραγγελίες, συνδρομές βιώσιμων γευμάτων και ανταμοιβές.

- **Αναληθητικά πόνου:**

Πώς η επιχείρηση λύνει τις προκλήσεις των πελατών:

- Διαφανής επικοινωνία σχετικά με τις προσπάθειες βιωσιμότητας, όπως σήμανση ή ενημερώσεις εφαρμογών.
- Ανταγωνιστική τιμολόγηση με τη βελτιστοποίηση της χρήσης των τροφίμων και την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων.

- Προσφέρει ποικίλες επιλογές μενού για να καλύψει όλες τις διατροφικές προτιμήσεις, συμπεριλαμβανομένων των vegan και των εστιατορίων χωρίς γλουτένη.
- **Δημιουργοί κέρδους:**
 - Πώς η επιχείρηση δημιουργεί επιπλέον αξία:
 - Ένα ζωντανό, οικολογικό φορτηγό τροφίμων προσελκύει την προσοχή και ενισχύει τα μηνύματα βιωσιμότητας.
 - Η συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές εξασφαλίζει την υποστήριξη της κοινότητας και υψηλής ποιότητας συστατικά.
 - Η φιλοξενία εκδηλώσεων ή εργαστηρίων για τη βιωσιμότητα ενισχύει τη δέσμευση της κοινότητας και την αφοσίωση των πελατών.

**Ενδιαφέρεστε να μάθετε περισσότερα για αυτόν τον δημιουργικό καμβά;
Ελέγξτε το [βίντεο εδώ!](#)**

3. Οπτικοποίηση του μέλλοντος για βιώσιμες επιχειρήσεις

Το κεφάλαιο αυτό επικεντρώνεται στον οραματισμό μελλοντικών σεναρίων που ευθυγραμμίζονται με βιώσιμους μακροπρόθεσμους κοινωνικούς, πολιτιστικούς και οικονομικούς στόχους. Οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν τη σημασία της πρόβλεψης για την καθοδήγηση των προσπαθειών και των δράσεων προς ένα βιώσιμο μέλλον. Οραματιζόμενοι μελλοντικά σενάρια, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που υποστηρίζουν αυτές τις φιλοδοξίες.

Σχεδιασμός σεναρίων για τη λήψη αποφάσεων

Ο σχεδιασμός σεναρίων χρησιμεύει ως ένα **πολύτιμο εργαλείο** που έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει στην **πρόβλεψη και την προετοιμασία** για ποικίλα μελλοντικά αποτελέσματα. Ένας σημαντικός αριθμός επαγγελματιών και επιστημόνων θα υποστήριζε ότι **δεν υπάρχει λόγος να γίνονται προβλέψεις** όταν είναι πραγματικά δύσκολο να μαντέψει κανείς τι επιφυλάσσει το μέλλον. Ωστόσο, αντί για προβλέψεις, τα σενάρια μοιάζουν περισσότερο με **ιστορίες**, οι οποίες περιγράφουν πώς μπορεί να εξελιχθεί μια κατάσταση με **εναλλακτικούς τρόπους**. (Ekinici, n.d.) Το **καλύτερο σενάριο** είναι η κερδοφόρα επιτυχία της επιχείρησης με ταυτόχρονη **αύξηση των θετικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων**. Το **χειρότερο σενάριο** είναι η αποτυχία της επιχείρησης με την οικονομική διαχείριση της πράσινης επιχείρησης.

Σημειώστε ότι τα σενάρια μπορούν να εφαρμόζονται σε οποιοδήποτε επίπεδο ή πεδίο εφαρμογής. Ορισμένα γεγονότα τραβούν την προσοχή των υπευθύνων λήψης αποφάσεων σε σημείο που μπορεί να λαμβάνουν υπόψη τους μόνο έναν ορισμένο αριθμό

άμεσων παραγόντων και έτσι να δημιουργούν μόνο ένα περιορισμένο εύρος πιθανών σεναρίων. Αυτό είναι το αποτέλεσμα της λεγόμενης **προκατάληψης διαθεσιμότητας (availability bias)** και μπορείτε να διαβάσετε περισσότερα γι' αυτό [εδώ!](#)



Ας δούμε πώς θα μπορούσαν να λειτουργήσουν τα σενάρια για το αγαπημένο μας φορτηγό φαγητού! Το καλύτερο σενάριο θα ήταν να γίνει με επιτυχία ένα μοντέλο μηδενικών αποβλήτων. Η επιχείρηση ευημερεί πουλώντας τοπικά προερχόμενο φυτικό comfort food σε συσκευασίες που μπορούν να κομποστοποιηθούν. Οι ισχυρές συνεργασίες που έχει καλλιεργήσει με τοπικές βιολογικές φάρμες βοηθούν στην καθιέρωση απρόσκοπτης ροής και υπάρχει μια τοπική πελατειακή βάση που ενσωματώνει τα πιάτα του φορτηγού στα γεύματά της σε συχνή βάση. Αυτό εμπνέει τον ανταγωνισμό με περισσότερες επιχειρήσεις τροφίμων που επιθυμούν να υιοθετήσουν αυτό το βιώσιμο μοντέλο.

Το ενδιάμεσο σενάριο θα ήταν το φορτηγό φαγητού να αντιμετωπίζει περιοδικά διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού λόγω της εποχικής διαθεσιμότητας των τοπικών συστατικών και της δραστηριότητας των τοπικών προμηθευτών. Περιστασιακά, το φορτηγό τροφίμων παρακάμπτει την αρχή της μηδενικής σπατάλης, προμηθεύοντας συστατικά από μακρινές περιοχές με καλύτερο κλίμα κατά τους χειμερινούς μήνες. Καθώς νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στην αγορά, η ανάπτυξη επιβραδύνεται.

Στο χειρότερο σενάριο, το αυξανόμενο κόστος των τροφίμων και οι κανονισμοί επιβαρύνουν το επιχειρηματικό μοντέλο. Παρά την ύπαρξη περιβαλλοντικών αξιών, οι αναγκαστικά υψηλότερες τιμές για τη διατήρηση βιώσιμων πρακτικών απομακρύνουν

τους πελάτες που είναι ευαίσθητοι στις τιμές. Τα άλλα φορτηγά φαγητού που έχουν γεννηθεί ως ανταγωνιστές αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα και συμβιβάζονται σταδιακά με τις περιβαλλοντικές αρχές.

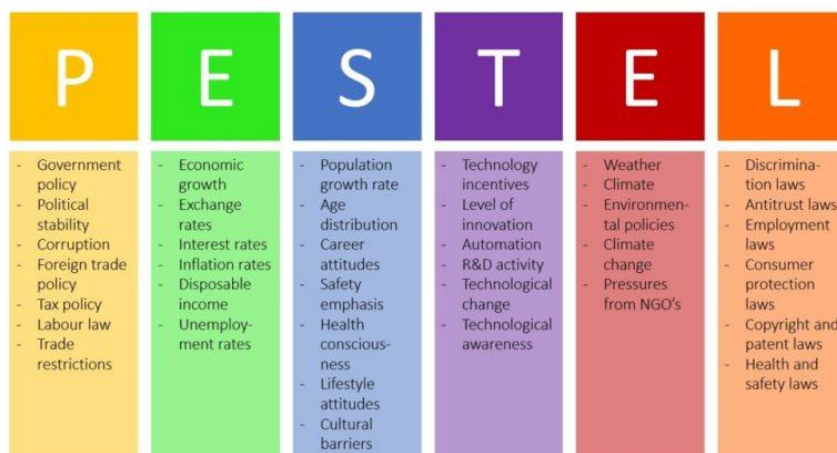
Παρατηρήσατε ότι και στα τρία σενάρια ο ανταγωνισμός μοιάζει περισσότερο με μια σταδιακή εξέλιξη του τι θα μπορούσε να πάει στραβά; Αυτό είναι ένα σημαντικό πράγμα που πρέπει να έχετε κατά νου - ότι ακόμη και αν βιώνετε ένα καλό σενάριο τώρα, υπάρχει πάντα περιθώριο για κάτι να πάει στραβά.

Τι θα κάνατε για να αποφύγετε το χειρότερο σενάριο; Θα επικεντρωθείτε περισσότερο στην αλυσίδα εφοδιασμού ή στη συμπεριφορά των καταναλωτών;

Τώρα ας μιλήσουμε για κάτι σχετικό με τη μνήμη. Η **προκατάληψη της διαθεσιμότητας** αναδεικνύει τη σημασία του **καταιγισμού ιδεών, των καταλόγων, των πρωτοκόλλων και των διαδικασιών**, καθώς αναδεικνύουν τους **συλλογικούς και θεσμικούς παράγοντες της λήψης αποφάσεων**. Τα παραπάνω δημιουργούν επίσης μια **γέφυρα τεχνογνωσίας** και μια γενική κατανόηση της συνολικής εικόνας της επιχείρησης για κάθε **τεχνικό θέμα**.

Για να τα συνδέσουμε όλα μαζί, η **επίγνωση της κοινωνικοπολιτικής και οικονομικής δυναμικής του συστήματος**, των **τάσεων του κλάδου** και της **συμπεριφοράς των ανταγωνιστών** είναι εξίσου σημαντική και απαραίτητη για την επιτυχή **αξιοποίηση και επεξεργασία των πληροφοριών** σε σενάρια. Το αποτέλεσμα του σχεδιασμού πρέπει να είναι **αληθοφανές, συνεπές εντός του οργανισμού και πειστικό**, καθώς και **αρκετά μοναδικό** ώστε να είναι χρήσιμο στη στρατηγική.

Η ενίσχυση της **διαδικασίας σχεδιασμού σεναρίων** γίνεται πιο πρακτική μέσω της χρήσης διαφόρων **εργαλείων και τεχνικών**. Μεταξύ αυτών των πολύτιμων βοηθημάτων, βρίσκουμε **την ανάλυση PESTEL**, ένα πλαίσιο που έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει την εξέταση των **πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, περιβαλλοντικών και νομικών παραγόντων** που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τόσο την επιχείρηση όσο και το κεντρικό ζήτημα ή ζήτημα που εξετάζεται.



Πηγή: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

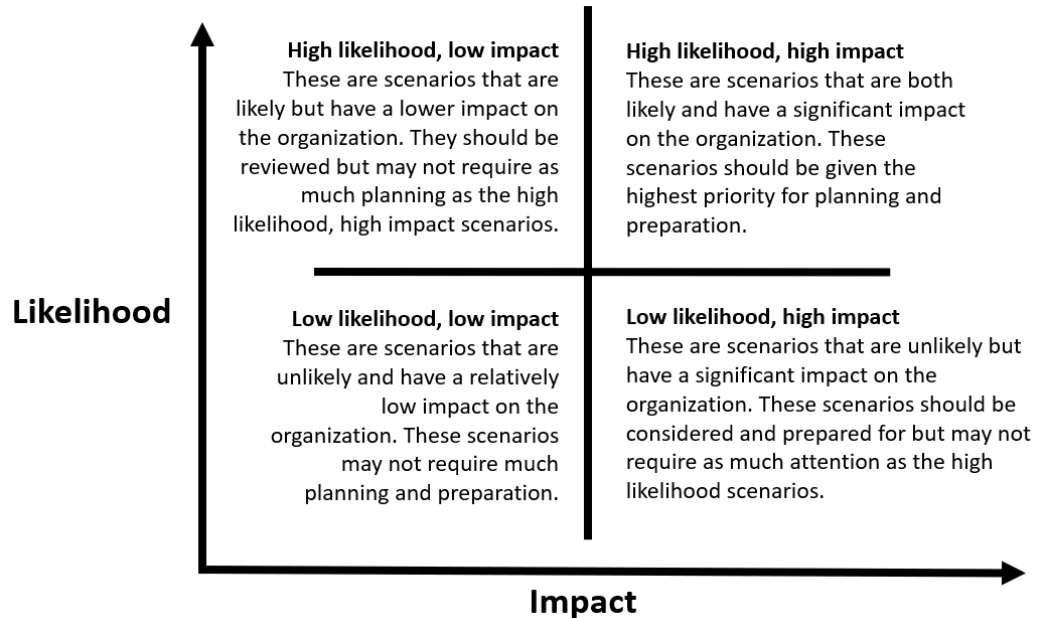
Ένα άλλο σημαντικό πλαίσιο που πρέπει να εξεταστεί είναι η **ανάλυση SWOT**, η οποία προσφέρει μια δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση των **δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών** που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση σε κάθε σενάριο.



Πηγή: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>

Για τη δημιουργία και την οπτικοποίηση σεναρίων, ο **πίνακας σεναρίων** αναδεικνύεται ως ένα επιπλέον χρήσιμο εργαλείο. Το εργαλείο αυτό επιτρέπει την

απεικόνιση δύο από τους πιο κρίσιμους και αβέβαιους **οδηγούς ή αβεβαιότητες** σε έναν **πίνακα δύο επί δύο**, βοηθώντας στη δημιουργία μιας σαφέστερης εικόνας.



Πηγή: <https://www.linkedin.com/pulse/using-2x2-matrix-plan-your-future-jeff-roth/>

Οι προαναφερθείσες τεχνικές απαιτούν **σημαντικό χρόνο και ανθρώπινους** πόρους για να εκτελεστούν αποτελεσματικά. Επιπλέον, η ενσωμάτωση λογισμικού σχεδιασμού σεναρίων στη διαδικασία αποδεικνύεται ιδιαίτερα επωφελής, καθώς **μειώνει δραστικά τον κύκλο σχεδιασμού**, διατηρώντας παράλληλα την **ακρίβεια των δεδομένων**. Κάθε σχέδιο θα πρέπει να υποστηρίζεται από στοιχεία και όχι μόνο από το ένστικτο ή τις άγριες εικασίες.

Άσκηση 2: Ερωτήσεις αξιολόγησης (Προστιθέμενη αξία και υπεύθυνη συμπεριφορά)	
Προαπαιτούμενα	Ανάγνωση των κεφαλαίων 3, 4 και 5.
Χρόνος	1,5 ώρες
Εργαλεία	PC, Smartphone, σύνδεση στο διαδίκτυο, στυλό και χαρτί.
Στόχοι	1. Αξιολόγηση της κατανόησης των προηγούμενων κεφαλαίων.
Οδηγίες	
Κατευθυντήριες γραμμές:	

- Αυτή η αξιολόγηση αποτελείται από ερωτήσεις και εργασίες που σχετίζονται με τους μαθησιακούς στόχους και τις δεξιότητες που εξετάζονται στην ενότητα.
- Σύστημα Πόντων με την υψηλότερη βαθμολογία των 100 πόντων.
- Η ελάχιστη βαθμολογία για την επιτυχία είναι 60 βαθμοί.
- Όλες οι ερωτήσεις πρέπει να συμπληρωθούν.

Ερωτήσεις:

1. Δώστε ένα παράδειγμα μιας πραγματικής ή υποθετικής πρόκλησης ή ενός εμποδίου που θα μπορούσατε να αντιμετωπίσετε κατά την εφαρμογή μιας από τις καινοτόμες ιδέες σας για το επιχειρηματικό μοντέλο στον τομέα της εστίασης και εξηγήστε πώς θα αντιμετωπίζατε την πρόκληση αυτή με υπευθυνότητα και βιωσιμότητα (20 μονάδες).
2. Παρουσιάστε δύο καινοτόμες ιδέες για ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο στον τομέα της εστίασης και εξηγήστε πώς δημιουργούν προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση και τους ενδιαφερόμενους φορείς της (20 μονάδες).
3. Περιγράψτε πώς σκοπεύετε να πειραματιστείτε με μία από αυτές τις ιδέες για να αξιολογήσετε τη σκοπιμότητά της (20 μονάδες).
4. Οραματιστείτε ένα μελλοντικό σενάριο για την περιοχή εστίασης που ευθυγραμμίζεται με τους μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας (20 βαθμοί).
5. Εξηγήστε το ρόλο του σχεδιασμού σεναρίων στη λήψη αποφάσεων σε ένα βιώσιμο επιχειρηματικό πλαίσιο (20 μονάδες).

Πρόσθετα

1. Περαιτέρω αναγνώση

- De Bruin (2016). Σάρωση του περιβάλλοντος: PESTEL. Business-to-you. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- Fedorova, A. (2020). Έρευνα και ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών σε μια επιχείρηση εστίασης. CPT2020 The 8th International Scientific Conference on Computing in Physics and Technology Proceedings, 161-186.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Βιώσιμη καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων: A review: A review. Journal of Cleaner Production, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Jeff R. (18 Φεβρουαρίου 2023). Χρησιμοποιώντας έναν πίνακα 2x2 για να σχεδιάσετε το μέλλον σας. LinkedIn. [Χρησιμοποιώντας έναν πίνακα 2x2 για να σχεδιάσετε το μέλλον σας](#)

- Magretta J. (Μάιος 2002). Γιατί τα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν σημασία. Harvard Business Review.
- Maynard, D. D. C., Zandonadi, R. P., Nakano, E. Y., & Botelho, R. B. A. (2020). Δείκτες βιωσιμότητας στα εστιατόρια: Η ανάπτυξη ενός καταλόγου ελέγχου. Sustainability, 12(10), 4076. <https://doi.org/10.3390/su12104076>.
- Ratushnyak, E. S., & Sharovalov, V. V. (2023). Key Aspects of Sustainable Business Model Innovation. In E. G. Popkova (Ed.), Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management (pp. 105-113). Springer International Publishing.
- Rose H. (n.d.). Προκατάληψη διαθεσιμότητας: η τάση να χρησιμοποιούνται πληροφορίες που έρχονται εύκολα στο μυαλό. Ness Lab. [Availability bias: the tendency to use information that easily comes to mind \(nesslabs.com\)](https://nesslabs.com/availability-bias)
- Shewan D. (12 Σεπτεμβρίου 2023). Πώς να κάνετε μια ανάλυση SWOT. WordStream. [Πώς να κάνετε μια ανάλυση SWOT \(παραδείγματα και δωρεάν πρότυπο!\) \(wordstream.com\)](https://wordstream.com/blog/how-to-do-a-swot-analysis/)
- Strategyzer (n.d.). The Business Model Canvas.
- TEDx Talks (12 Ιανουαρίου 2015). Gamification at Work | Janaki Kumar | TEDxGraz. Youtube. [Gamification at work | Janaki Kumar | TEDxGraz -](https://www.youtube.com/watch?v=...)
- The Decision Lab (n.d.). Γνωστικές προκαταλήψεις. [Κατάλογος γνωστικών προκαταλήψεων και ευρετικών μεθόδων - The Decision](https://www.decisionlab.com/glossary/cognitive-bias/)
- The Sustainable Restaurant Association (n.d.) Ένας οργανισμός αφιερωμένος στην προώθηση της βιωσιμότητας στον τομέα της εστίασης.
- The Value Proposition Canvas (n.d.). Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- Βιβλιοθήκη UNSW (n.d.). Πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές. UNSW.

2. Βιβλιογραφία

- Ackerman T. (2018) "Why Company Culture is Crucial in The Franchise System", Forbes,
- Agile Alliance (n.d.) "What is Agile?"
- Alt R. (2021) Ψηφιακός μετασχηματισμός στον κλάδο της εστίασης: Τρέχουσες εξελίξεις και επιπτώσεις. Journal of Smart Tourism. Vol. 1, No. 1. DOI:10.52255/smarttourism.2021.1.1.9
- Bronte G. (2017) "Talking trash: Εστιατόριο
- Buckley C. (21 Ιουλίου 2023), "Save the Planet, Put Down that Hamburger"
- 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 Martinez-Navarro, Innovation in online food delivery: 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, σ. 52-53.
- Energy Star (n.d.). ENERGY STAR για μικρές επιχειρήσεις: [.](https://www.energy.gov/eere/energy-star/small-business)
- Ekinci, U. (n.d.). Ποια είναι τα καλύτερα εργαλεία και τεχνικές για το σχεδιασμό σεναρίων σε αβέβαιους καιρούς; LinkedIn
- FoodMiles (n.d.) "Food miles calculator"

- Growth Engineering (6 Ιουλίου 2023). Ο απόλυτος ορισμός του Gamification (με 6 παραδείγματα από τον πραγματικό κόσμο). <https://www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/>
- Harvard Business Review (28 Ιουλίου 2020). Πώς να δημιουργήσετε μια αποτελεσματική Πρόταση Αξίας. Harvard Business School Online.
- 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, Crototova Janna, Maqsood Sajid, Regenstein Joe M. (2023). Ψηφιακός μετασχηματισμός στην αγροδιατροφική βιομηχανία: πρόσφατες εφαρμογές και ο ρόλος της πανδημίας COVID-19. Σύνορα στα βιώσιμα συστήματα τροφίμων. Vol. 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2023.1217813>.
- Howarth R. (23 Σεπτεμβρίου 2020). Τι είναι στρατηγική; Strategic Thinking Institute. <https://www.strategyskills.com/what-is-strategy/>
- Μεθοδολογία IBM Garage (n.d.). Ορισμός επιχειρηματικών στόχων. IBM. <https://www.ibm.com/garage/method/practices/discover/build-a-business-objective/>
- Khodeir L. M., Othman R. (2018). Εξέταση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των αρχών lean και βιωσιμότητας στη διαδικασία διαχείρισης της βιομηχανίας AEC. *Ain Shams Engineering Journal. Volume 9, Issue 4, Pages 1627-1634.* .
- Klein E. (2023) "6 λάθη μαγειρικής που κάνετε και κάνουν κακό στο περιβάλλον, σύμφωνα με έναν σεφ", Insider
- Kundamal R. (2022) "The Unsustainability of Buffet Food Waste", Global Research and Consulting Group Insights
- NITI Aayog (2017) "Στρατηγική για την αποδοτικότητα των πόρων", Αντιπροσωπεία της ΕΕ στην Ινδία
- Lahti T, Wincent J, Parida V. Ορισμός και θεωρητική ανασκόπηση της κυκλικής οικονομίας, της δημιουργίας αξίας και των βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων: Πού βρισκόμαστε τώρα και πού πρέπει να κινηθεί η έρευνα στο μέλλον; Sustainability. 2018; 10(8):2799. <https://doi.org/10.3390/s10082799>
- Lean Enterprise Institute (n.d.). Τι είναι το Lean; <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>
- Leonardsson H., Habyarimana J.B., (2022). Τοπικές πρωτοβουλίες: Παράγοντες και διδάγματα για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Σουηδικό Ινστιτούτο Διεθνών Υποθέσεων. <https://www.ui.se/globalassets/ui.se-eng/publications/ui-publications/2022/ui-paper-no.-3-2022.pdf>
- Long, T.B. (2019). Βιώσιμες επιχειρηματικές στρατηγικές. In: Leal Filho, W., Azul, A., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) Decent Work and Economic Growth. Εγκυκλοπαίδεια των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_49-1
- Macaulay S., Cook S. (1995). Πρακτική ομαδική εργασία για την εξυπηρέτηση πελατών. Team Performance Management. Vol. 1 No. 3, pp. 35-41
- Οδηγός Michelin (2023). Αθήνα: δύο εξαιρετικά εστιατόρια που υπόσχονται μια βιώσιμη εμπειρία υψηλής γαστρονομίας.
- Minttu Laukkanen, Nina Tura, (2022). Βιώσιμες προτάσεις αξίας και αντιλαμβανόμενη αξία από τους πελάτες: Περίπτωση βιβλιοθήκης ενδυμάτων. Journal of Cleaner Production. Τόμος 378, 2022, 134321, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134321>.
- NRDC (9 Φεβρουαρίου 2023). Τι είναι το Greenwashing; [Τι είναι το Greenwashing; \(nrdc.org\)](https://www.nrdc.org)

- Sengupta S. (25 Μαρτίου 2022). Βιώσιμη γαστρονομία: Σεφ που αλλάζουν τη βιομηχανία τροφίμων. Seventeen Goals Magazin. <https://www.17goalsmagazin.de/en/sustainable-gastronomy-healthy-eating-habits/>
- Slavik, Stefan & Zagorsek, Branislav. (2016). Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και επιχειρηματικού μοντέλου που μελετήθηκε σε δείγμα εταιρειών παροχής υπηρεσιών. Journal of Competitiveness. 8. 72-84. 10.7441/joc.2016.04.05.
- SNFC (3 Οκτωβρίου 2022). Το εστιατόριο Δέλτα βραβεύτηκε με δύο αστέρια και ένα πράσινο αστέρι στην έκδοση 2022 του οδηγού MICHELIN Athens.
- The Agile Manifesto Authors (2019) "Agile Manifesto"
- Timmers, P. (1998). Επιχειρηματικά μοντέλα για ηλεκτρονικές αγορές. Ηλεκτρονικές αγορές, 8(2), σ. 4.
- Σύμβαση-πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για την κλιματική αλλαγή (2023) "MAX Burgers: Σουηδία, Νορβηγία, Δανία, Πολωνία", διαθέσιμο στη διεύθυνση: "Creating the World's First "Climate Positive" Menu | Sweden, Norway, Denmark, Poland": [MAX Burgers: Δημιουργώντας το πρώτο "θετικό για το κλίμα" μενού στον κόσμο | Σουηδία, Νορβηγία, Δανία, Πολωνία | UNFCCC](#)
- U.S. Small Business Administration (n.d.). Έρευνα αγοράς και ανταγωνιστική ανάλυση.
- Walker I. (12 Ιανουαρίου 2022). Το έπος του εξαιρετικά σπάνιου παιχνιδιού McDonald's DS φτάνει στο τέλος του μετά από 11 ολόκληρα χρόνια.
- Yetim A. (17 Νοεμβρίου 2021). Πώς η καθοδήγηση μπορεί να διαμορφώσει τη βιώσιμη πληροφορική. BCS.
- Zujewski B. (28 Απριλίου 2022). Πώς να επιλέξετε τη σωστή πιστοποίηση πράσινης επιχείρησης. Green Business Bureau. <https://greenbusinessbureau.com/topics/certification-benefits/how-to-choose-the-right-green-business-certification/>