



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 16: Η νοοτροπία του επιχειρηματία βιώσιμων τροφίμων

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
<b>ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ</b>	<b>Ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο</b>
<b>ΥΠΟΠΕΡΙΟΧΗ ΑΝΑΦΟΡΑΣ</b>	<i>Επιχειρηματικότητα</i>
<b>ΩΡΕΣ</b>	5
ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΪ ΣΤΟΧΟΙ	
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στην εργασία:</b> Να κατανοήσουν τη σημασία της υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών στον εργασιακό τους ρόλο και να ενσωματώσουν τις αρχές της βιωσιμότητας στις επαγγελματικές τους δραστηριότητες.</li> <li><b>Ενεργήστε υπεύθυνα:</b> Να λαμβάνετε ηθικές αποφάσεις και να ενεργείτε υπεύθυνα σε ένα βιώσιμο επιχειρηματικό πλαίσιο, ευθυγραμμίζοντας τις δράσεις με τους στόχους βιωσιμότητας.</li> <li><b>Προσδιορισμός και αξιολόγηση των ατομικών και ομαδικών δυνατών και αδύναμων σημείων:</b> Αξιολόγηση των ατομικών και ομαδικών δυνατών σημείων στη συμβολή σε βιώσιμες πρακτικές και εντοπισμός ευκαιριών για συνεχή βελτίωση με τρόπο συνεργατικό και ομαδικό.</li> <li><b>Σκεφτείτε πόσο βιώσιμοι είναι οι μακροπρόθεσμοι κοινωνικοί, πολιτιστικοί και οικονομικοί στόχοι και δράσεις:</b> 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.</li> </ol> <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	
<b>Θεωρητικό</b>	<b>Πρακτική</b>
▪ Εγχειρίδιο μαθητή	▪ Ομαδική δραστηριότητα

<b>ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 16: Η ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΒΙΩΣΙΜΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Διαχείριση της καινοτομίας και της δημιουργικής ανάπτυξης ιδεών.....</b>	<b>5</b>
1.1. Ξεκινώντας με τη μεθοδολογία Lean .....	5
1.2. Πώς να είστε δημιουργικοί με τη βιωσιμότητα.....	5
1.3. Να είστε επίμονοι με τον καταγισμό ιδεών .....	6
1.4. Προσοχή στον καταναλωτή μέσω της καινοτομίας .....	6
<b>2. Αναστοχασμός σχετικά με βιώσιμες δράσεις και υπεύθυνη συμπεριφορά.....</b>	<b>7</b>
2.1. Το φαινόμενο του Greenwashing .....	7
2.2. Υπευθυνότητα απέναντι στις τοπικές κοινότητες .....	8
2.3. Αναλαμβάνοντας την ιδιοκτησία.....	8
<b>3. Αξιολόγηση των ατομικών και ομαδικών δυνατών και αδύνατων σημείων .....</b>	<b>8</b>
3.1. Κατανόηση της σημασίας της ομαδικής εργασίας .....	9
3.2. Αντιμετώπιση των αδυναμιών και υιοθέτηση της συνεχούς βελτίωσης.....	9
Άσκηση: (Αναστοχασμός και λήψη ηθικών αποφάσεων) .....	10
<b>ΠΡΟΣΘΕΤΑ.....</b>	<b>10</b>
1. Περαιτέρω αναγνώσεις.....	11
2. Βιβλιογραφία.....	11

## ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 16: Η νοοτροπία του επιχειρηματία βιώσιμων τροφίμων

## 1. Διαχείριση της καινοτομίας και της δημιουργικής ανάπτυξης ιδεών

Σε αυτό το κεφάλαιο, ο μαθητής εξετάζει πώς να συμμετέχει σε διαδικασίες, οι οποίες θα μπορούσαν ενδεχομένως να δημιουργήσουν καινοτόμες ή δημιουργικές ιδέες. Η βιωσιμότητα από μόνη της είναι μια σύγχρονη έννοια που σχετίζεται με την πρόοδο στις επιχειρήσεις. Τελευταία, η βιωσιμότητα θεωρείται επίσης ως κάτι συμβατό με τη λιτή προσέγγιση, δεδομένου ότι η εφαρμογή της λιτής προσέγγισης αφορά τη μείωση της σπατάλης και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών (Khodeir and Othman, 2016).

### 1.1. Ξεκινώντας με τη μεθοδολογία Lean

Η λιτή προσέγγιση είναι μια πολύ δημοφιλής **επιχειρηματική τάση**, η οποία στοχεύει **στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών** και στη **μείωση της σπατάλης**. Με άλλα λόγια, η λιτή προσέγγιση αφορά τη δημιουργία αξίας με λιγότερους πόρους, συμπεριλαμβανομένων τόσο των υλικών όσο και των σχετικών με τη γνώση πόρων (Lean Enterprise Institute, n.d.).

Ο λόγος για τον οποίο είναι ωφέλιμη η αναφορά στη **μεθοδολογία Lean** είναι διττός:

- a. Από τη μία πλευρά, δείχνει τη **συμβατότητα ορισμένων υφιστάμενων επιχειρηματικών προσεγγίσεων** με τη βιωσιμότητα, χωρίς άμεση αναφορά στην πράσινη μετάβαση. Δεν είναι ορθολογικό για μια επιχείρηση να επιθυμεί την παραγωγή περισσότερων αποβλήτων, καθώς πρόκειται για απώλεια κερδών.
- b. Από την άλλη πλευρά, δείχνει πώς **ο συσχετισμός δύο ιδεών μπορεί να γίνει η πηγή νέων δημιουργικών στοιχείων**. Σε αυτή την περίπτωση, είναι προφανές πώς η συνέργεια της λιτής μεθοδολογίας και των βιώσιμων πρακτικών μπορεί να δημιουργήσει νέα, εμπνευσμένα πλαίσια

### 1.2. Πώς να είστε δημιουργικοί με τη βιωσιμότητα

Η δημιουργικότητα μπορεί να φαίνεται ότι λειτουργεί με μυστηριώδεις τρόπους, μερικές φορές. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες βέλτιστες πρακτικές που πρέπει να ακολουθήσετε και οι οποίες επιτρέπουν τη δημιουργία νέων εισροών. **Σκεφτήκατε ποτέ ότι οι χιουμοριστικές ή φαινομενικά τυχαίες επιχειρηματικές ιστορίες σχετικά με την εμφάνιση νέων ιδεών μπορούν να εξηγηθούν πιο ορθολογικά;**

Για παράδειγμα, η εμπειρία των επιχειρηματιών ή των ατόμων που ασχολούνται με επιχειρηματικές δραστηριότητες αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την **αντίδραση σε ορισμένα ερεθίσματα**. Ένα ατύχημα στην κουζίνα μπορεί να μη σημαίνει τίποτα για έναν γιατρό ή μηχανικό. Ωστόσο, **ένας σεφ** μπορεί να παρατηρήσει την κατάσταση από

μια διαφορετική οπτική γωνία και να **αντιστοιχίσει μια ανάγκη με μια καινοτόμο λύση**. Η συνεχής παρατήρηση των καθημερινών καταστάσεων στα εστιατόρια και τις επιχειρήσεις εστίασης μέσα από τον λιτό φακό της βιωσιμότητας μπορεί να οδηγήσει σε απροσδόκητη βελτίωση και καινοτόμες αλλαγές.



Πηγή: <https://www.pexels.com/search/catering/>

### 1.3. Να είστε επίμονοι με τον καταιγισμό ιδεών

Ο καταιγισμός ιδεών είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τη διαδικασία της καινοτομίας σκέψης. Με την ανταλλαγή, οι ιδέες, οι εμπειρίες και οι γνώσεις των άλλων μπορούν να αποτελέσουν ερεθίσματα για **μια νέα συλλογική καινοτόμο προσέγγιση ενός θέματος**. Μην αποθαρρύνεστε, ωστόσο, αν δεν προκύψει κάτι νέο από τις συλλογικές συζητήσεις. **Στην καθημερινή σας ζωή, σας έχει τύχει ποτέ να βρείτε ένα πρόβλημα άλυτο, μόνο και μόνο για να το λύσετε την επόμενη μέρα αφού ξεκουραστείτε;** Η καινοτομία απαιτεί **υπομονή** και κάποιο **χώρο** για να συσσωρευτούν οι δημιουργικές σκέψεις, οπότε σε καμία περίπτωση δεν πρέπει μια ομάδα να εγκαταλείψει τον καταιγισμό ιδεών αν δεν υπάρχει άμεσο αποτέλεσμα!

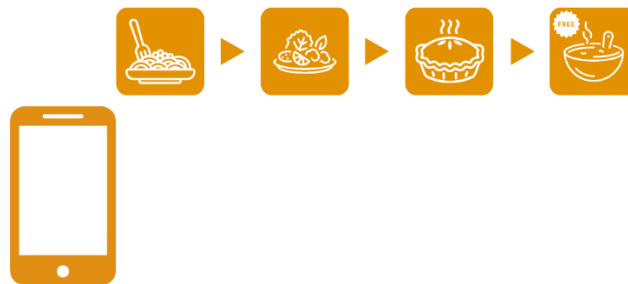
### 1.4. Προσοχή στον καταναλωτή μέσω της καινοτομίας

Οι καταναλωτές συχνά **προτιμούν τις οικείες γεύσεις και εμπειρίες**, όπως προτιμούν τις τηλεοπτικές σειρές ή τη μουσική που έχουν συνηθίσει. Αυτή η συνήθης προτίμηση είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη κατά την εισαγωγή καινοτομιών, είτε σε διαδικασίες είτε σε προϊόντα. Οποιαδήποτε αλλαγή, όπως στη γεύση ή την υφή των τροφίμων, μπορεί να προκαλέσει αρνητικές αντιδράσεις, οδηγώντας ενδεχομένως σε μείωση της ζήτησης.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις πρέπει να συνεργάζονται συνεχώς **με τους πελάτες τους**, εξασφαλίζοντας σαφή επικοινωνία για κάθε αλλαγή. Για παράδειγμα, ενώ ορισμένοι πελάτες μπορεί να **αντιστέκονται στη μετάβαση** από τα πλαστικά καλαμάκια σε φιλικές

προς το περιβάλλον εναλλακτικές λύσεις, η σωστή επικοινωνία μέσω του μάρκετινγκ και της συνηγορίας των εργαζομένων μπορεί να κάνει τις αλλαγές αυτές πιο εύγευστες.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να **αξιοποιήσουν την επιστήμη της συμπεριφοράς** για να κάνουν τις αλλαγές πιο ελκυστικές. Για παράδειγμα, τα εστιατόρια μπορούν να διαπλέξουν προγράμματα επιβράβευσης πελατών με βιώσιμες επιλογές τροφίμων, όπως "Αγοράστε τρία γεύματα με χαμηλό αποτύπωμα άνθρακα και πάρτε το τέταρτο δωρεάν!".



Θέλετε να μάθετε περισσότερα για ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς; Μπορείτε να ξεκινήσετε με μερικές πολύ ενδιαφέρουσες συμπεριφορικές προκαταλήψεις, για τις οποίες μπορείτε να διαβάσετε [εδώ!](#) Σας φαίνονται οικείες;

## 2. Αναστοχασμός σχετικά με βιώσιμες δράσεις και υπεύθυνη συμπεριφορά

Σε αυτό το κεφάλαιο, οι εκπαιδευόμενοι θα συμμετάσχουν σε αυτοαναστοχασμό σχετικά με τους βιώσιμους μακροπρόθεσμους κοινωνικούς, πολιτιστικούς και οικονομικούς στόχους και δράσεις τους. Θα διερευνήσουν τη σημασία της υιοθέτησης υπεύθυνων συμπεριφορών στους εργασιακούς τους ρόλους, ώστε να συμβάλλουν στις προσπάθειες για αειφορία. Αναστοχαζόμενοι τις δράσεις τους, οι εκπαιδευόμενοι θα αναπτύξουν βαθύτερη κατανόηση του ρόλου τους στην επίτευξη των στόχων της αειφορίας και των ευθυνών τους ως φορέων θετικής αλλαγής.

### 2.1. Το φαινόμενο του Greenwashing

Το "πράσινο πλύσιμο" συμβαίνει όταν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία **διαφημίζεται ψευδώς ή παραπλανητικά ως ευεργετικό για το περιβάλλον**. Πρόκειται για μια ανήθικη τεχνική που χρησιμοποιείται για την προώθηση ή τη συνέχιση ρυπογόνων

δραστηριοτήτων (NRDC, 2023). Οποσδήποτε, είναι απαραίτητο να **διαφημίζεται σωστά** ένα βιώσιμο εστιατόριο ή μια επιχείρηση εστίασης και μάλιστα να εστιάζεται στο κομμάτι της βιωσιμότητας. Παρ' όλα αυτά, ο στόχος αυτής της επικοινωνίας με βάση τη βιωσιμότητα θα πρέπει να είναι ένας **πραγματικός αντίκτυπος**.

Ένας τρόπος για να προφυλαχθείτε από το greenwashing είναι η **χρήση πιστοποιήσεων**. Οι πιστοποιήσεις αυτές αποτελούν **απόδειξη της δέσμευσης μιας επιχείρησης** για την εφαρμογή πράσινων πρακτικών μέσω της **επικύρωσης από τρίτο μέρος**. Οι απαιτήσεις των πράσινων πιστοποιήσεων αποτελούν επίσης ένα εξαιρετικό σημείο αναφοράς για **μικρές προσαρμογές** στις πράσινες πρακτικές και άλλες (Zujewski, 2022).

## 2.2. Υπευθυνότητα απέναντι στις τοπικές κοινότητες

Η επιλογή τοπικών προμηθευτών μπορεί να **ενισχύσει** συλλογικά **την οικονομική δραστηριότητα σε μια περιοχή** και να προσφέρει ευκαιρίες απασχόλησης. Ωστόσο, ταυτόχρονα, αυτό απαιτεί **υπεύθυνη συμπεριφορά απέναντι στους ίδιους αυτούς προμηθευτές**, καθώς τυχόν διαταραχές στην οικονομική τους δραστηριότητα θα μπορούσαν να έχουν **δυσανάλογα αρνητικές επιπτώσεις**.

## 2.3. Αναλαμβάνοντας την ιδιοκτησία

Συνολικά, οι εργαζόμενοι και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στον κλάδο της εστίασης και της τροφοδοσίας θα πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη τόσο για την **ατομική τους συμπεριφορά όσο και για τη συλλογική συμπεριφορά στους οργανισμούς τους**. Είναι ευκολότερο να είναι κανείς υπεύθυνος κατά τη διάρκεια μιας **εκδήλωσης ή στην κουζίνα**, δεδομένου ότι πρόκειται για έναν καθορισμένο χώρο και τομέα ευθύνης. Ωστόσο, είναι επίσης εύκολο να ξεχάσουμε τις ευθύνες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, καθώς το πεδίο εφαρμογής είναι παγκόσμιο και κανένα αποτέλεσμα δεν είναι άμεσο. Κατά συνέπεια, συχνά ξεχνάμε με ποιον τρόπο **οι ενέργειές μας σε τοπικό επίπεδο μπορούν να έχουν παγκόσμιο αποτέλεσμα**.

## 3. Αξιολόγηση των ατομικών και ομαδικών δυνατών και αδύνατων σημείων

Σε αυτό το κεφάλαιο, ο εκπαιδευόμενος θα κατανοήσει πώς να αξιολογεί τις ατομικές και ομαδικές δυνάμεις που συμβάλλουν στη βιωσιμότητα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εκπαιδευόμενοι θα αναγνωρίσουν τη σημασία της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας. Εντοπίζοντας τα δυνατά σημεία, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές τους για να έχουν



ουσιαστικό αντίκτυπο στις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας. Επιπλέον, οι εκπαιδευόμενοι θα αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες τους και θα υιοθετήσουν τη συνεχή βελτίωση για να ενισχύσουν τη συμβολή τους στις προσπάθειες βιωσιμότητας.

### 3.1. Κατανόηση της σημασίας της ομαδικής εργασίας

Κάθε θέση εργασίας και κάθε επιχείρηση, πόσο μάλλον στον τομέα των τροφίμων και της εστίασης, **απαιτεί συγκεκριμένες σκληρές δεξιότητες και εξειδικευμένες γνώσεις** από τους εργαζόμενους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της εργασίας. Ωστόσο, όταν αναφερόμαστε σε δυνατά και αδύνατα σημεία, συνήθως εννοούμε **τις ήπιες δεξιότητες των ανθρώπων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων.**

Η ομαδική εργασία είναι ένα βασικό επαγγελματικό χαρακτηριστικό, ιδίως σε επαγγελματικά περιβάλλοντα όπου **η εξυπηρέτηση των πελατών είναι υψίστης σημασίας.** Από τη μία πλευρά, οι καταστάσεις που απαιτούν ομαδική εργασία εκπαιδεύουν το προσωπικό εσωτερικά στην εξάσκηση **της ενεργητικής ακρόασης και της επικοινωνίας.** Από την άλλη πλευρά, επικοινωνώντας με τον πελάτη μέσω των ίδιων στοιχείων της ομαδικής εργασίας, είναι εύκολο να δημιουργηθεί μια **φιλόξενη ατμόσφαιρα,** βελτιώνοντας έτσι την εμπειρία του πελάτη. Ταυτόχρονα, η **ομαδική εργασία δημιουργεί ένα κοινό πρότυπο εξυπηρέτησης πελατών,** πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει συνοχή στην εμπειρία του πελάτη (Macaulay and Cook, 1995). Με αυτό το σκεπτικό, **η ατομική και η συλλογική συμπεριφορά είναι αλληλένδετες.** Οι αλληλεπιδράσεις είναι συνήθως ατομικές, αλλά μέσω της ομαδικής εργασίας, **κάθε μέλος αντιμετωπίζει τον πελάτη, την κοινότητα των πελατών και το περιβάλλον με έναν συμφωνημένο τρόπο.**

### 3.2. Αντιμέτωπιση των αδυναμιών και υιοθέτηση της συνεχούς βελτίωσης

**Η εύρεση των αδυναμιών σας** είναι μια διαφορετική προσέγγιση που μπορεί να ακολουθήσετε **για να προσδιορίσετε τα δυνατά σας σημεία.** Σκεφτείτε τα καθήκοντα ή τους **τομείς της εργασίας σας που σας είναι πιο δύσκολο** να εκτελέσετε ή όπου είστε πιο επιρρεπείς στο να κάνετε λάθη. **Η συνεχής βελτίωση** είναι μια **βιώσιμη νοοτροπία** που χρησιμοποιεί στρατηγικές βελτίωσης για να εστιάσει σε συγκεκριμένους τομείς δυσλειτουργίας. Αναφερόμαστε έτσι σε **μικρές δραστηριότητες** που κάνουν **σημαντική διαφορά** στο συνολικό σχήμα των πραγμάτων.

Ο λόγος για τον οποίο συνδυάζουμε τις αδυναμίες με τη συνεχή βελτίωση είναι ότι **δεν πρέπει να θεωρούμε τις αδυναμίες ως εγγενώς αρνητικές.** Σε αντίθεση με αυτή την οπτική, **οι αδυναμίες είναι φυσικές** και η αντιμετώπισή τους είναι μια διαδικασία ανάπτυξης με θετικό χαρακτηριστικό.

<b>Άσκηση: (Αναστοχασμός και λήψη ηθικών αποφάσεων)</b>	
<b>Προαπαιτούμενα</b>	Ανάγνωση των κεφαλαίων 6 και 7.
<b>Χρόνος</b>	1,5 ώρες
<b>Εργαλεία</b>	PC, Smartphone, σύνδεση στο διαδίκτυο, στυλό και χαρτί.
<b>Στόχοι</b>	1. Αξιολόγηση της κατανόησης των προηγούμενων κεφαλαίων.
<b>Οδηγίες</b>	
<p><b>Κατευθυντήριες γραμμές:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυτή η αξιολόγηση αποτελείται από ερωτήσεις και εργασίες που σχετίζονται με τους μαθησιακούς στόχους και τις δεξιότητες που εξετάζονται στην ενότητα.</li> <li>• Point System με την υψηλότερη βαθμολογία των 100 πόντων.</li> <li>• Η ελάχιστη βαθμολογία για την επιτυχία είναι 60 βαθμοί.</li> <li>• Όλες οι ερωτήσεις πρέπει να συμπληρωθούν.</li> </ul> <p><b>Ερωτήσεις:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Σκεφτείτε τους βιώσιμους μακροπρόθεσμους κοινωνικούς, πολιτιστικούς και οικονομικούς στόχους σας στον τομέα της εστίασης (20 μονάδες).</li> <li>2. Δώστε ένα παράδειγμα μιας κατάστασης στην οποία θα έπρεπε να επιδείξετε υπεύθυνη συμπεριφορά για να συμβάλλετε στις προσπάθειες βιωσιμότητας (20 μονάδες).</li> <li>3. Περιγράψτε μια δύσκολη ηθική απόφαση σε ένα βιώσιμο επιχειρηματικό πλαίσιο και εξηγήστε πώς θα ενεργούσατε υπεύθυνα (20 μονάδες).</li> <li>4. Αξιολογήστε τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας ομάδας στη συνεργασία για την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας (20 βαθμοί).</li> <li>5. Προσδιορίστε μια ευκαιρία για συνεχή βελτίωση των συνεργατικών προσπαθειών μιας ομάδας (20 βαθμοί).</li> </ol>	

## Πρόσθετα

## 1. Περαιτέρω αναγνώσεις

- 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., & Shapovalov, V. V. (2023). Key Aspects of Sustainable Business Model Innovation. In E. G. Popkova (Ed.), Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management (pp. 105-113). Springer International Publishing.
- 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 \(nesslabs.com\)](#)
- Shewan D. (12 Σεπτεμβρίου 2023). Πώς να κάνετε μια ανάλυση SWOT. WordStream. [Πώς να κάνετε μια ανάλυση SWOT \(παραδείγματα και δωρεάν πρότυπο!\) \(wordstream.com\)](#)
- 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 -](#)
- The Decision Lab (n.d.). Γνωστικές προκαταλήψεις. [Κατάλογος γνωστικών προκαταλήψεων και ευρετικών μεθόδων - The Decision](#)
- 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", διαθέσιμο στο: The New York Times.
- 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: 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: [\\_](#)
- 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, Sneha Punia, Bhat Rajeev, Crotova 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. [\\_](#)
- 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](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](#);
  - 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 ΤΠ. 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/>