



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

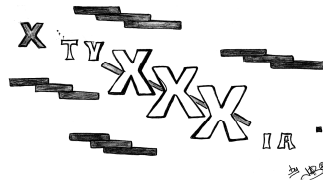


## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*«Βασικά Βήματα Για Τη Δημιουργία Μιας Υγιούς  
Επιχειρησιακής Επιχείρησης :*



Μελέτη περίπτωσης : **ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ**».



ΜΠΑΚΟΥΡΑ ΜΙΛ.ΜΑΡΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΓΚΙΤΝΟΣ ΚΑΡ.ΓΕΩΡΓΙΟΣ  
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

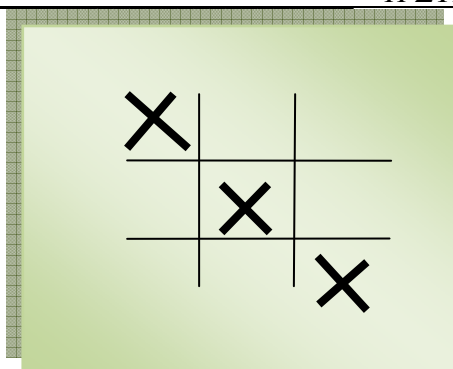
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

(ΥΠΟΒΛΗΘΗΚΕ ΓΙΑ ΕΓΚΡΙΣΗ ΤΟΝ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟ 2009)

*«ΒΑΣΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΥΓΙΟΥΣ  
ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:  
ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ».*

*Η ΣΥΝΤΑΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ*








ΜΠΑΚΟΥΡΑ ΜΙΛ.ΜΑΡΙΑ  
(049/04)

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΓΚΙΤΝΟΣ ΚΑΡ.ΓΕΩΡΓΙΟΣ  
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Τίτλος_	2
	<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Πρόλογος _</b>	
	1.1: Εισαγωγή_ Ελληνικά_	3, 4
	1.2 : Εισαγωγή_ Αγγλικά_	5
	1.3 : Ιστορικά Στοιχεία _	6
	<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Concept _</b>	
	2.1 : Επιχειρηματική Ιδέα _	7
	2.2: Στόχοι_	8
	2.3 : Προέλευση ονομασίας «Ούζου Μέλαθρον»	8
	<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Τρέχουσα Κατάσταση Αγοράς _</b>	
	3.1: Ανάγκες Αγοράς_	9
	3.2 : Τάσεις Αγοράς_	10
	<b>3.3 : Στοιχεία Αγοράς Πόλεων που φιλοξενούν «Ούζου Μέλαθρον»_</b>	
	3.3.1 : Πελατειακό κοινό Θεσσαλονίκης_	11
	3.3.2 : Πελατειακό κοινό Λαμίας_	12
	3.3.3 : Πελατειακό κοινό Καρδίτσας_	13
	3.3.4 : Πελατειακό κοινό Αθήνας_	14
	3.3.5 : Πελατειακό κοινό Λάρισας_	15
	3.3.6 : Τα Σενάρια Για Την Παγκόσμια Αγορά Τροφίμων_	16
	3.4 : Η κατάσταση της Ελληνικής αγοράς_	17
	3.4.1 : Στοιχεία_περίοδος 2002-2007_	18, 21
	3.4.2 : Μελλοντική πρόβλεψη αγοράς_περίοδος 2007- 2012_	22
	3.5 : Πελατειακό προφίλ «Ούζου Μέλαθρον»_	23
	<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Επιχειρηματική Φιλοσοφία _Τρίπτυχο Επιτυχίας_</b>	
	4.1 : Α) Πρωτοτυπία_	25
	4.2 : Β) Ποιότητα_	26
	4.2.1 : Διασφάλιση Ποιότητας_	27
	4.2.2 : Βασικές Έννοιες Του Συστήματος HACCP_	28
	4.2.3 : Ασφάλεια & Υγιεινή Τροφίμων_	29
	4.2.4 : Διστακτικά Βήματα για τη Διασφάλιση Ποιότητας_	30, 31
	4.2.5 : Σχεδιασμός & Υλοποίηση ασφαλών τροφίμων_	32 - 42
	4.3 : Γ) Εξυπηρέτηση_	43, 47
	<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Διαδικασίες για τη δημιουργία μιας επισιτιστικής επιχείρησης_</b>	
	5.1 : Σχεδιασμός διαδικασίας ανάπτυξης ενός εστιατορίου_	49- 51
	5.2 : Η έννοια της επένδυσης_	52
	5.3 : Προϋπολογισμός_	53
	5.4 : Το τραπεζικό δάνειο_	54
	5.5 : Ανάλυση περιβάλλοντος μιας επιχείρησης_	55, 56
	5.6 : Έννοια επισιτιστικών επιχειρήσεων_	56, 58
	5.7 : Τα εμπόδια εισόδου – εξόδου μιας επιχείρησης στην αγορά_	59, 61
	<b>5.8 : Βήματα &amp; στρατηγικές για την επιτυχία_</b>	
	5.8.1 : Τα Βήματα Για Την Ανάλυση Μιας Επένδυσης_	62

 5.8.2 : Πώς Μπορεί Να Αποκτήσει Συγκριτικό Πλεονέκτημα_	63
 5.8.3 : Ανταγωνιστικές Κινήσεις_	63
 5.8.3.1 : Η ένταση Του Ανταγωνισμού_	64
 5.9 : Δικαιοχρησία (Franchise)_	65
 5.9.1 : Φιλοσοφία_	66
 5.9.2 : Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα_	67 , 68
 5.9.3 : Οι Φάσεις Ενός Έργου_	69
 5.10 : Η Χρηματοοικονομική Διαδικασία_	70
 5.10.1 : Η Τιμολογιακή Πολιτική_	71 , 72
 5.10.2 : Η Άυλη Αξία_	73
 5.11 : Διαδικασίες Προμηθειών_	74 – 78
 5.12 : Επιχειρησιακή Ηθική_	79 , 82
 5.13 : Ανάπτυξη Εργασιών ( Business Development)_	83
 5.14 : Πώς Να Εκμεταλλευτείτε Σωστά Τον Χρόνο Σας_	84 , 85
 5.15 : Πίνακας Ισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης_	86 , 87
 5.16 : Λάθη Που Οδηγούν Στην Αποτυχία_	88
 5.17 : Σχεδιασμός Concept_ Έξυπνη Λίστα_	89 , 90
 5.18 : Μάνατζμεντ Τροφίμων Και Ποτών (Food And Beverage Management)	
 5.18.1 : Ο Ρόλος Του Μάνατζμεντ_	91 , 92
 5.18.2 : Τομέας Επισιτιστικών Τμημάτων ( F & B Section)_	93
 5.18.3 : Μάνατζμεντ Και Εξειδικευμένη Δραστηριότητα_	93
 5.18.4 : Μάνατζμεντ Και Ηγεσία_	94
 5.18.5 : Μάνατζμεντ Και Στρατηγική_	95 , 96
 <b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Διαχείριση Κουζίνας Και Μενού_</b>	
 6.1 : Η εταιρική ταυτότητα της επιχείρησης_	97 , 99
 6.2 : Έννοια μαγειρικής τέχνης_	100
 6.3 : Ιστορική εξέλιξη μαγειρικής τέχνης_	101 , 103
 6.3.1 : Οι σημαντικότερες προσωπικότητες της μαγειρικής τέχνης_	104
 6.3.2 : Σύνθεση προσωπικού_ Ενδυμασία μάγειρα_	105
 6.4 : Μελέτη του μενού_	106 – 107
 6.5 : Διάκριση αγορών_	108 , 109
 <b>Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> : Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων_</b>	
 7.1 : Ευτυχημένοι Υπάλληλοι ή Ευτυχημένοι Πελάτες_	110
 7.2 : Πώς Να Δώσετε Κίνητρα Στους Υπαλλήλους Σας_	111
 <b>Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup> : Διαχείριση Κρίσεων_</b>	
 8.1 : Ορισμός_	112
 8.1.1 : Επιχειρηματική Κρίση_	113 , 114
 8.1.2 : Χαρακτηριστικά Της Κρίσης_	115
 8.1.3 : Είδη Κρίσεων_	116 , 117
 8.2 : Το Σημείο Ισορροπίας Εσόδων & Εξόδων(Break – Even Point)_	118
 8.3 : Αποτελεσματική Διαχείριση Κρίσεων_	119 , 121
 8.3.1 : Παράδειγμα Αντιμετώπισης Κρίσης_	122 , 123
 8.4 : Συστάσεις Για Τα Ελαττωματικά Προϊόντα_	124
 8.5 : Εταιρική απόκριση & Επικοινωνία_	125 , 126

📍	8.6 : Έρευνα : «Διαχείριση Κρίσεων στις Ελληνικές επιχειρήσεις»_	127 , 129
📍	8.6.1 : Παράδειγμα Μελλοντικής Κρίσης	134 , 135
💡	Κεφάλαιο 9 <sup>ο</sup> : Βασικά πράγματα που πρέπει να προσέξουμε_ Συμβουλές_	132
🍷	9.1 : Συμπεράσματα _ Προτάσεις_	133 , 134
👤	9.2 : Προσέγγιση από μια άλλη πλευρά _ σκέψεις του γράφοντος_	135 , 136
🌳	9.3 : Περιεχόμενα_	137 , 139
📖	9.4 : Πηγές άντλησης πληροφοριών _ Βιβλιογραφία_	140 , 142
☀️	9.5 : Παρα...θέματα_	143 , 157
🏆	9.6 : Τίτλος Πτυχιακής Εργασίας _ ‘αλ αγκλέζ’( Στα Αγγλικά)!_	158
📷	9.7 : Φωτογραφικό Υλικό_	159
🌍	9.8 : Ένθετο : Διαδικασίες για την λήψη του σήματος «Ούζου Μέλαθρον»_	161 , 165
👥	Κεφάλαιο 10 <sup>ο</sup> : Τα Πρόσωπα Του «Ούζου Μέλαθρον»!_	166 , 168 .



*Κάνει τις Πόλεις πιο . . . νόστιμες !!!*

Συντομογραφίες

A.E.Π	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
E.K.O.Y.Π	Εγχειρίδιο Κανόνων Ορθής Υγιεινής Πρακτικής
E.Λ.Ο.Τ	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
E.O.K	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
E.O.T	Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού
E.Φ.Ε.Τ	Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων
I.O.B.E	Ίδρυμα Οικονομικών Και Βιομηχανικών Ερευνών
ΠΤ	Ποιότητα
ΠΣ	Ποσότητα
Σ.Δ.Α.Τ	Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων
Σ.Δ.Π	Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
ΤΜ	Τιμή
X.X.X	Χαρακτήρας. Χρήμα. Χρόνος
CCP'S	Chief Control Products
F.S.R	Full Service Restaurants
H.A.C.C.P	Hazard Analysis Critical Control Point
I.S.O	International Organization For Standardization
P.E.S.T.E.L	Politics. Economy. System. Technology. Environment. Law
VS	Versus



Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ



## \_ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δουλειά του επιχειρηματία σήμερα είναι πολύ πιο δύσκολη και πολύπλοκη παρά ποτέ. Οι λόγοι; Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις, η τεχνολογική εξέλιξη, η διαρκής ανανέωση των προϊόντων και οι απαιτήσεις των καταναλωτών που είναι περισσότερο ενημερωμένοι και απαιτητικοί. Επιπλέον, όσο μεγαλώνει η επιχείρηση, αυξάνονται οι ανάγκες για ορθότερο προγραμματισμό και πληρέστερο έλεγχο. Ο ρόλος επομένως του επιχειρηματία σήμερα είναι όχι μόνο σημαντικός, αλλά απαιτεί πολλές ικανότητες και μεγάλη προσπάθεια.

Το να αρχίσουμε μια επιχείρηση είναι μια ωραία ιδέα που κρύβει όμως πολλούς κινδύνους. Αν ξέρουμε τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσουμε και αν προσπαθήσουμε να λύσουμε όσα περισσότερα μπορούμε πριν ακόμα αρχίσουμε, έχουμε τις πιθανότητες να φτιάξουμε μια πετυχημένη επιχείρηση.

Το να έχουμε εμπιστοσύνη και ενθουσιασμό για την καινούργια μας δουλειά, είναι θετικό για το περιβάλλον μας: επενδυτές, υπαλλήλους, πελάτες. Όμως δεν αρκούν για να καλύψουν την έλλειψη εμπειρίας και την άγνοια του αντικείμενου, που όπως έχει δείξει η παγκόσμια πείρα είναι η βασική αιτία των περισσότερων αποτυχιών.

Ο επιχειρηματίας είτε είναι καλλιτέχνης, εστίατορας, βιοτέχνης, πρέπει να είναι συγχρόνως και ο οικονομικός και διοικητικός διευθυντής, ο διευθυντής marketing και προπαντός εκείνος που θα βρίσκει τη λύση σε κάθε πρόβλημα.

Σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της 7<sup>ης</sup> Διεθνούς Έκθεσης Franchising KEM 2005 από τη Logistica, μεταξύ 6228 επισκεπτών, το 46,63% των δυνητικών επενδυτών στο franchising θα ενδιαφερόταν να επενδύσει στον κλάδο της εστίασης.

Ένα τέτοιο στοιχείο φανερώνει ότι η επιθυμία για ενασχόληση και δραστηριοποίηση στον επισιτιστικό κλάδο όχι μόνο υπάρχει αλλά κατέχει και ένα μεγάλο ποσοστό. Ωστόσο, αυτό που παρουσιάζει περισσότερο ενδιαφέρον είναι ο εντοπισμός των λόγων που οδηγούν όλους αυτούς τους 'εν δυνάμει' επιχειρηματίες να επιλέξουν να επενδύσουν στον επισιτιστικό κλάδο παρά σε κάποιον άλλο.

Μήπως, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι αιτία είναι η ιδέα του εύκολου και γρήγορου χρήματος; Μήπως επηρεασμός από άρθρα εφημερίδων όπως: «Τρώμε 4,5 δις. ευρώ σουβλάκια τον χρόνο» και «Ο τζίρος στο χώρο της εστίασης όλο και αυξάνεται»; Η μήπως «η άποψη του 2» για το πόσο απλά στήνεται μια επισιτιστική επιχείρηση: - Τι χρειαζόμαστε; «2 τραπέζια, 2 καρέκλες, 2 σερβιτόρους, 2 ψήστες, 2 σουβλάκια, 2 πατάτες κι έγινε»!

Το σίγουρο είναι πως εάν είμαστε κοντά σε μια τέτοιου είδους φιλοσοφία καλύτερα θα ήταν όχι μόνο για μας αλλά και για τον ίδιο τον κλάδο να το ξανασκεφτούμε.

Πρέπει να κατανοήσουμε την πολυπλοκότητα του κλάδου καθώς και το πόσο καίριο ρόλο παίζει ο λόγος για τον οποίο δημιουργεί κάποιος μια επισιτιστική επιχείρηση. Εάν τον αντιμετωπίσουμε σοβαρά τότε κι εκείνος θα μας ανταμείψει.



Μια χαρακτηριστική μελέτη περίπτωσης(case study\*) επιτυχημένης επισιτιστικής επιχείρησης , που κατόρθωσε να αντέξει στο χρόνο είναι και το 'Ούζου Μέλαθρον' , για το οποίο θα μιλήσουμε στην παρούσα πτυχιακή εργασία η οποία κρίνεται απαραίτητη για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων για την απόκτηση του πτυχίου μου από το τμήμα τουριστικών επιχειρήσεων του ΤΕΙ Θεσσαλονίκης.



<<Η ΣΥΝΤΑΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ>>

ΦΥΣΙΚΑ ΟΤΑΝ ΑΝΑΦΕΡΟΜΑΣΤΕ ΣΕ ΣΥΝΤΑΓΗ ΜΗΝ ΠΕΡΙΜΕΝΕΤΕ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΚΑΤΙ ΤΕΤΟΙΟ ...

**ΥΛΙΚΑ**

- 1 κιλό κεφάλαιο
- 1 σκελίδα λογιστικής
- 1 ματσάκι φρεσκοτριμμένης διεύθυνσης
  - 1 κούπα μάρκετινγκ
- 500γρ. προσωπικό ανώτερης ποιότητας
- 1 ποτήρι οργάνωσης



**ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ**

- Παίρνουμε αρχικά, το κεφάλαιο μας, το πλένουμε πολύ καλά και στρώνουμε την μισή ποσότητα ,σε ένα ταγί απλωτά.
- Στη συνέχεια, ρίχνουμε στο μίξερ όλα τα άλλα υλικά με την σειρά που αναφέρονται και χτυπάμε καλά ώσπου να έχουμε στο τέλος ένα αφράτο , κρεμώδες μίγμα.
- Το βάζουμε στο ταγί μας και το στρώνουμε ώστε να καλύψει όλη την επιφάνεια και τελειώνουμε τοποθετώντας από πάνω την άλλη μισή ποσότητα κεφαλαίου , όπως κάναμε στην αρχή.
- Προθερμαίνουμε τον φούρνο μας στους 180 °C και αφήνουμε να ψηθεί για 40 – 50 λεπτά στους 200°C.

-Καλή Σας Επιτυχία-

\*case study =ανάλυση περιπτώσεων. Πρόκειται για την ανάλυση συγκεκριμένων περιπτώσεων από τον χώρο των επιχειρήσεων, στην οποία εξετάζονται πραγματικά προβλήματα , αναλύονται πιθανά λάθη και διερευνώνται πιθανές λύσεις σύμφωνα με τη θεωρία. Ουσιαστικά πρόκειται για αληθινές ιστορίες που τις χρησιμοποιούμε διδακτικά σαν ασκήσεις εικονικής πραγματικότητας.



## Introduction

“Today the businessman’s work is more difficult and more complicated than ever. The reasons? The competition beyond the businesses , the technological evolution, the continuing refresh of products and the costumers’ needs for a better programming and better control.

The role of a businessman/woman in nowadays , is not only important but also needs a lot of qualifications and abilities. The truth is that you have to give a great try to succeed. Everything from how to get an initial business loan to how to make a profit with a restaurant needs to be thought through if you are serious to open a restaurant.

“I own a restaurant.” Nothing will conjure up looks of envy and awe faster than those four words. Run a business is a good idea but it has many dangers. There are hidden traps and if you won’t pay attention at them it is probably that will cost you the success of your business. Money is a major concern for most restaurateurs, both old and new. While fun is what you make of it, it would be a bit of a stretch to assume that the restaurant business is all fun and games. It’s more like work and stress. Owning a restaurant means you will be at work a majority of the time, especially in the beginning. Most business plans have the same general parts, but some sections of your plan should be geared specifically to the restaurant industry. People assume that owning a restaurant is fun and exciting, a great way to make money and perhaps even become famous.

Having trust and be willing to for our new work is positive for our environment: investors, employees, customers. But there aren’t enough to cover the lack of experience and the unknowing of the subject, as it shows the global experience. It is the basic reason of the most unsuccesses.

A business/woman; either an artist or a restaurateur, should be also the economical and managerial director and consultor.

But the most important of all is to have the ability to find the right solution to a problem the right moment even before the problem comes up. So that, if we know the problems that we will face and if we will try to solve the most we can even before we open the doors to public, we have the possibilities to make a successful business.

According to a research which took place through the functions of the 7<sup>th</sup> Global Exhibition Franchising KEM 2005 from the Logistica , beyond 6228 visitors, the 46,63% of tomorrow investors of franchising will be interested in investing to the food section.

This shows that the willing for being active and dealing with the food market is not only exist but it takes a great percent.

Moreover, this which presents more interest is to find the reason which leads all of them to choose the food business and not another.

It could be the idea of ‘easy and fast money’? Maybe influences from articles such as < We eat 4, 5 bil.e souvlakia per year> and < the food profit is getting more and more high>?

Or we could say the opinion of the <<2>> for how easy is to run a food business. ‘Two tables, two chairs, two waitresses, two souvlakia and two potatoes?!’

If we believe something like that it would be better not only for us but also for the market to take a look at it again.

We should understand the complexion of this section and how important role plays the reason which leads someone to run a food business. But Focus on that: Friends, family, co-workers, and even general acquaintances are great for support, but not a substitute for real demographic research and market analysis that is needed to open a successful restaurant.

**-If we face it seriously then it will reward us-**

One characteristic case study of a successful food business, which achieved the goal to have duration in time, is “Ouzou Melathron”. For that ouzeri- mezedopolio<sup>2</sup> refers the present paper which is necessary for finishing my obligations and taking my degree from the department of Tourism Management of the Higher Technological Institute of Thessaloniki”.



## ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



■ **ΙΔΡΥΘΗΚΕ ΣΤΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΤΟ 1993**

■ **ΓΝΗΣΙΕΣ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΕΣ ΣΥΝΤΑΓΕΣ**

■ **ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΜΕΝΕΣ**

■ **ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΕΝΕΣ ΣΕ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

■ **ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΜΕΝΟΥ**

■ **ΔΙΑΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΣΗΜΑ**

■ **ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΜΕΝΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

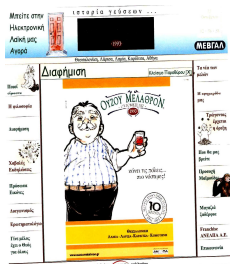
■ **ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

■ **ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΣΕ 5 ΠΟΛΕΙΣ**

■ **700 ΕΝΕΡΓΑ ΜΕΛΗ- ΚΑΤΟΧΟΙ ROYALTY ΚΑΡΤΩΝ**

■ **ΌΛΑ ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΣΕ ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΑΝΟΙΚΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ**

■ **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ(Ε-ΛΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ) ΜΕ ΓΕΥΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΤΥΠΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ : [www.ouzoumelathron.gr](http://www.ouzoumelathron.gr)**



<sup>2</sup> Ouzeri : It is technically an ouzeri, meaning that they specialize in drinks and appetizers ,but there many full- meal options as well. It’s a “place where mezethes are sold”.

Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

## ~Ιδέα~Concept

*Ένα Διακεκριμένο Σήμα, που Κατέχει Ηγετικό Κομμάτι της Αγοράς, Αναγνωρίσιμο χάρη σε Ποιοτικούς Συνδυασμούς Πρώτων Υλών, οι οποίοι Συντελούν στην δημιουργία Μοναδικών και Πρωτοπόρων Γεύσεων, Άμεσα Προετοιμασμένων Αποκλειστικά για την Απόλαυση των πελατών του.*

*Εκεί όπου η Παραδοσιακή Ελληνική Ατμόσφαιρα Αναμιγνύεται με Σύγχρονο και Διαφοροποιημένο Μενού.*

2.1

## CONCEPT «ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ»



## Εισαγωγικά

Το Ούζου Μέλαθρον αποτελεί την πρώτη αλυσίδα ουζερί-μεζεδοπωλείου στην Ελλάδα και κατέχει ηγετική θέση στην αγορά. Το πρώτο κατάστημα εγκαινιάστηκε στη Θεσσαλονίκη το καλοκαίρι του 1993 στην Στοά Ερμείων, με δυνατότητα εξυπηρέτησης ημερησίως τριάντα ατόμων το χειμώνα και περί των εξήντα το καλοκαίρι. Σήμερα λειτουργεί ένα δίκτυο 6 καταστημάτων ανά την Ελλάδα (Αθήνα, Πάτρα, Λάρισα, Καρδίτσα, Λαμία).

- Το προσωπικό που απασχολούσε ήταν οκτώ άτομα και ο κύκλος εργασιών του ετησίως περί τα 176.080 €.
- Σήμερα το Ούζου Μέλαθρον Θεσσαλονίκης έχει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης ημερησίως, χιλίων και πάνω ατόμων το χειμώνα και το καλοκαίρι.
- Απασχολεί εβδομήντα πέντε άτομα και ο κύκλος εργασιών του, το 2003 ήταν 2.290.013€, ενώ το 2002 ήταν 1.952.759 € και το 2001 1.614.086€.

Η επιχείρηση έχει κατασκευάσει δικό της παρασκευαστήριο φαγητών με εγκαταστάσεις σχεδιασμένες σύμφωνα με τον νέο κανονισμό του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων.

Γίνεται λοιπόν, αντιληπτό το ότι η ραγδαία και υγιής ανάπτυξη τόσο στον οικονομικό τομέα όσο και στην υποδομή του την τελευταία δεκαετία, αποτελεί εγγύηση στην σίγουρη και κερδοφόρα ανάπτυξη του σήματος.

Συνολικά, τα Ούζου Μέλαθρον προσφέρουν μια ποικιλία δεκάδων προτάσεων φαγητού, με έμφαση στην πρωτοτυπία παρασκευής και σερβιρίσματος, τη διαφοροποίηση των συνταγών και στην άριστη ποιότητα των α' υλών. Επιπλέον, σερβίρουν σαλάτες και επιδόρπια όπως και μια τεράστια γκάμα από κρασιά και φυσικά ούζα.

Τα Ούζου Μέλαθρον υποδέχονται τους πελάτες τους, οικογένειες-φοιτητές-επαγγελματίες, σε καινοτόμους σχεδιαστικά χώρους που βρίσκονται σε κεντρικά σημεία πόλεων ή ανοικτών αγορών, και προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα σε ελκυστικές τιμές. Τα καταστήματα αποτελούν σημεία αναφοράς του κλάδου και για το επίπεδο της



εξυπηρέτησης που παρέχουν στους πελάτες ,δημιουργώντας έτσι μια άριστη-φιλική σχέση.

Ως κύριοι στόχοι του Ούζου Μέλαθρον ορίζονται ,καταρχάς, η διατήρηση στη θέση του ηγέτη στην αγορά, ταυτόχρονα, η αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω διαφοροποιημένων και καινοτόμων προωθητικών αγορών, όπως επίσης, η προσέγγιση τμημάτων της αγοράς που μέχρι τώρα δεν αποτελούσαν μέρη του αγοραστικού μας κοινού.

Επιπλέον, για τα καταστήματα του δικτύου ορίζεται η βελτίωση του brand name (φίρμα), η αύξηση του μεριδίου αγοράς καθώς και η αύξηση των τζίρων μέσω ενεργειών προσαρμοσμένων στις συνθήκες και παραδόσεις κάθε πόλης.

2.2



## ΣΤΟΧΟΙ



Η επιχείρηση έχει ως στόχο ,αρχικά ,την ικανοποίηση τόσο του εργατικού δυναμικού , των πελατών καθώς και των συνεργατών είτε αναφερόμαστε στους προμηθευτές είτε στους επιχειρηματίες – συνεταιίρους μας.

Επίσης , επιθυμεί να προσφέρει ακόμη και το συνηθισμένο με τέτοιο τρόπο που να το καθιστά ξεχωριστό . Δηλαδή να προσφέρει πιάτα που μπορεί να κριθούν όμοια με κάποια άλλα , βάζοντας όμως την προσωπική πινελιά του σεφ του Ούζου Μέλαθρον κάνοντάς τα να ξεχωρίζουν και να γίνονται μοναδικά.

Ακολουθώς, στοχεύει στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς των λειτουργιών της, με όσο περισσότερο κέρδος και ελάχιστη ζημία , μηδενίζοντας έτσι τον βαθμό του επιχειρηματικού κινδύνου που χαρακτηρίζει μια νέα επένδυση. Επιπλέον, επιδιώκει να καταφέρει την απόδοση του επενδυμένου αρχικού κεφαλαίου(εάν υπάρχει\*), να το διπλασιάσει , γενικότερα να το αυξήσει.

2.3

## Πώς προήλθε η ονομασία «Ούζου Μέλαθρον» ;

Ας ξεκινήσουμε από τα εύκολα. Δηλαδή ,το πρώτο κομμάτι , που δεν είναι άλλο από το γνωστό σε όλους μας ,γνήσιο τοπικό ελληνικό προϊόν που κανένας μεζές δεν μπορεί να μην το έχει ‘ συνοδό’ , το «ΟΥΖΟ». Βασικό ποτό και εύκολα αναγνωρίσιμο από όλες τις εθνικότητες. Τώρα ας πάμε στο πιο δύσκολο κομμάτι , που είναι το δεύτερο σκέλος. Γιατί «ΜΕΛΑΘΡΟΝ» λοιπόν; Ο λόγος είναι ,ότι θέλοντας οι ιδιοκτήτες του να τονίσουν το αρχικό ,μικρό ( σε σύγκριση με τα μεγάλα εστιατόρια τύπου πολυτελείας ) μέγεθός του το παραλλήλισαν με το «Θέμιδος Μέλαθρον» το οποίο είναι γνωστό όχι μόνο από αρχιτεκτονικής άποψης αλλά και ιστορικής σημασίας. Έτσι, θέλησαν με αυτόν τον τρόπο να δώσουν ,με μια χιουμοριστική χροιά ,στο καταναλωτικό κοινό να καταλάβει πως δεν είναι τα τετραγωνικά του καταστήματος ,το στοιχείο αυτό, που θα κάνει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει και να αντέξει στο πέρασμα του χρόνου. Σημειώνοντας ,ταυτόχρονα, μεγάλη επιτυχία και καταλαμβάνοντας θέση στα ανώτερα κλιμάκια κατάταξης επιτυχημένων επιχειρήσεων του είδους του.



\*Το πρώτο ουζερί – μεζεδοπωλείο ‘Ούζου Μέλαθρον’ που άνοιξε τις πόρτες του στο κοινό το 1993 δεν διέθετε βασικό αρχικό κεφάλαιο αλλά με την ευγενή προσφορά προμηθευτών (δανεισμός) κατάφερε να θέσει σε λειτουργία όλον αυτό το κερδοφόρο μηχανισμό που καλύπτεται πίσω από την ονομασία ‘Ούζου Μέλαθρον’.

Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

## Τρέχουσα Κατάσταση Αγοράς

### Ανάγκες αγοράς

## 3.1

Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό της βιομηχανίας τροφίμων, η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων οπλίζει τους παραγωγούς με σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα στον ανταγωνισμό των μεριδίων αγοράς.

Μήπως όμως, η τάση της βιομηχανίας τροφίμων, να δημιουργεί όλο και περισσότερα νέα εξειδικευμένα προϊόντα, που απευθύνονται σε διαφορετικές καταναλωτικές ομάδες, οδηγεί σε έναν υπερπληθωρισμό προσφοράς προϊόντων και εν τέλει στον καταναλωτικό κορεσμό;

Στελέχη της βιομηχανίας τροφίμων υπερασπίζονται τη θέση ότι η καινοτομία πηγάζει από τις πραγματικές ανάγκες της ζήτησης και ως τέτοια δοκιμάζεται στον στίβο της αγοράς, όπου τελικός κριτής είναι ο καταναλωτής. Όλοι συμφωνούν ότι οι ανάγκες των καταναλωτών ποτέ δεν καλύπτονται πλήρως, επομένως πάντα υπάρχει χώρος για το πραγματικά καινοτόμο προϊόν, εκείνο που θα "ανοίξει" την αγορά.

Η καινοτομία αποτελεί το κλειδί για το άνοιγμα των αγορών και την αύξηση των πωλήσεων. Η βιομηχανία τροφίμων βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση, προκειμένου να δημιουργεί νέα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες του καταναλωτή, εκπαιδευόντάς τον ταυτόχρονα στη χρήση τους.

Το Ούζου Μέλαθρον προσφέρει έναν τεράστιο κατάλογο από ορεκτικά, κύρια πιάτα και σαλάτες που είναι μοναδικά σε έμπνευση, παρασκευή, παρουσία και σερβίρονται με αποκλειστικό σκοπό την ευχαρίστηση των πελατών. Η αναγνώριση των αξιών (υλικών-άυλων) που παραδίδει στους πελάτες προέρχεται μέσα από τα εξής ερωτήματα:



- Ⓜ Παρέχουμε υπηρεσίες που εξοικονομούν χρόνο και χρήματα ;
- Ⓜ Δημιουργούμε άνετους-ευχάριστους χώρους για το κοινό ;
- Ⓜ Ικανοποιούμε το αίσθημα της ασφάλειας-υγείας από τα παρεχόμενα γεύματα ;
- Ⓜ Ικανοποιεί τις γευστικές προτιμήσεις όλων των καταναλωτών ;
- Ⓜ Τα καταστήματα εξυπηρετούν την προσβασιμότητα ;

Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης πρέπει να έχουν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή και όχι την παραγωγή προϊόντων. Έτσι οι περισσότερες εταιρίες μετακινούν τους στόχους από προϊόντικούς σε πελατειακούς.

## 3.2

### Τάσεις Αγοράς

Τα τελευταία χρόνια καταγράφεται μια στροφή των καταναλωτών στα προϊόντα υγιεινής διατροφής, με χαμηλά λιπαρά, χωρίς αλάτι, ή στα προϊόντα που είναι ενισχυμένα με θρεπτικά συστατικά. Επιπλέον, ο σύγχρονος τρόπος ζωής στρέφει τους ανθρώπους στην αναζήτηση πιο εύχρηστων τροφίμων, που απαιτούν λιγότερο χρόνο για την προετοιμασία του γεύματος.

Για παράδειγμα, οι σάλτσες. Παλαιότερα ο καταναλωτής επέλεγε μια πάστα ντομάτας, προσέθετε τα υπόλοιπα συστατικά και στη συνέχεια τη μαγείρευε. Σήμερα θέλει έτοιμη σάλτσα. Η βιομηχανία, λοιπόν, αναλαμβάνει να του την παρασκευάσει και μάλιστα έτσι που να πληρεί τις προδιαγραφές της υγιεινής διατροφής, δηλαδή χωρίς συντηρητικά και επίφοβες χρωστικές ουσίες.

Η βιομηχανία ακολουθεί τις τάσεις της κατανάλωσης. Οι σύγχρονες διατροφικές συνήθειες και η στροφή των καταναλωτών τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς σε ολοένα και πιο υγιεινά διατροφικά πρότυπα -κατά κύριο λόγο στη μεσογειακή δίαιτα- βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της βιομηχανίας τροφίμων. Αν και φαντάζει, ίσως, σχήμα οξύμωρο η καινοτομία να αντλεί τις εμπνεύσεις της από την παράδοση, εν τούτοις τα νέα προϊόντα καινοτομούν σε θέματα ευκολίας, υγιεινής, ισορροπημένης διατροφής και γεύσης κατά το παραδοσιακό διατροφικό πρότυπο.

Ο μέσος καταναλωτής γίνεται ολοένα και πιο απαιτητικός στις διατροφικές του επιλογές, πόσο μάλλον όταν πρόκειται να διαθέσει και κάποιο χρηματικό ποσό.

Τα στοιχεία που αναζητεί είναι:

- ☀ Η ποιότητα των τροφίμων. Η προτίμηση για τα υψηλής ποιότητας συστατικά αυξάνεται, καθώς οι πελάτες μαθαίνουν να εκτιμούν τις ποιοτικές διαφορές.
- ☀ Παρουσίαση / εμφάνιση. Όσο η παρουσίαση ενός στοιχείου της γαστρονομικής εμπειρίας γίνεται ολοένα και πιο διαδεδομένη, οι πελάτες μαθαίνουν να εκτιμούν περισσότερο την πλευρά αυτή της βιομηχανίας.
- ☀ Συνείδηση υγείας. Καθώς το κοινό ασχολείται περισσότερο με την υγεία του, γεγονός που αποδεικνύεται από την αύξηση των ατόμων που ασκούν το σώμα τους και είναι μέλη σε κλαμπ γυμναστηρίων, αναζητεί περισσότερο υγιείς εναλλακτικές λύσεις όταν τρώει έξω. Αναγνωρίζουν τις νέες προτάσεις ως ιδιαίτερα νόστιμες και πλεονεκτικές για τα καταστήματα που τις προσφέρουν.
- ☀ Επιλογή. Ο κόσμος απαιτεί μεγαλύτερες επιλογές στις λίστες των εστιατορίων. Δεν δέχονται πλέον το περιορισμένο μενού.



### 3.3

## Στοιχεία αγοράς

### 3.3.1

#### Πελατειακό Προφίλ Θεσσαλονίκης

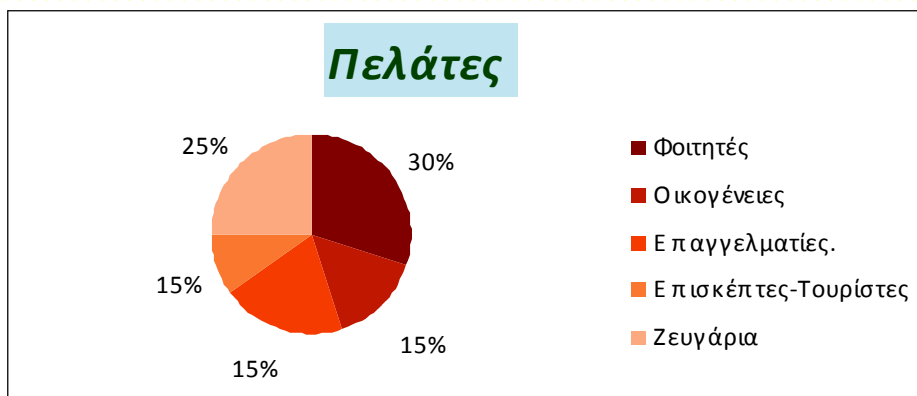
Γεωγραφικά Στοιχεία

- Το πολεοδομικό συγκρότημα Θεσσαλονίκης αριθμεί πάνω από 800.000 κατοίκους οι οποίοι αποτελούν το άμεσο πελατειακό μας κοινό
- Η έκταση του δήμου ορίζεται στα 18χμ και μπορεί να οριστεί ανατολικά από το συγκρότημα του 3ου Σώματος Στρατού, δυτικά από την Πλατεία Δημοκρατίας (πρώην Πλατεία Βαρδαρίου), νότια από την παραλιακή Λεωφόρο Νίκης (πρώην Λεωφόρο Βασιλέως Κωνσταντίνου Α΄) και βόρεια από την οδό Ολυμπιάδος στις παρυφές της Άνω Πόλης
- Οι υπόλοιποι 700.000 περίπου κάτοικοι του νομού αποτελούν στοχεύσιμο πελατειακό κοινό.





Σαν πελατειακό μέσο όρο θα θεωρήσουμε το παρακάτω γράφημα



Δημογραφικά Στοιχεία

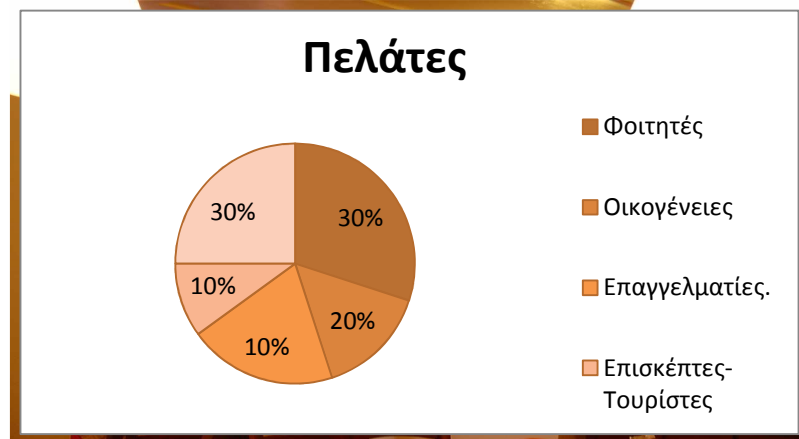
- Άνδρες-γυναίκες
- Ηλικίες από 18 ως 60
- Προτιμούν επί χρόνια τις συνταγές και τις διαφοροποιημένες γεύσεις
- δεν ψάχνουν αναγκαστικά το πιο φθηνό
- δεν θυσιάζουν εύκολα την ποιότητα
- τους ενδιαφέρει να ψωνίζουν επώνυμα προϊόντα σε καλή τιμή - θέλουν την ποιότητα χωρίς όμως να την έχουν πληρώσει ακριβά
- Κοινό εν γένει ομογενοποιημένο
- Το δηλωθέν εισόδημα υπολογίζεται στα 13,161€ (2<sup>ο</sup> σε σύνολο 52 νομών) .

3.3.2

**Πελατειακό Προφίλ Λαμίας**

Γεωγραφικά Στοιχεία

- Ο Δήμος Λαμίας αριθμεί 62.452 κατοίκους με ένα δυναμικά αναπτυσσόμενο αστικό κέντρο στο οποίο κινούνται καθημερινά 100.000 άνθρωποι.
  - Στο σύνολο του ο νομός Φθιώτιδος έχει 178.711 μόνιμους κατοίκους.
  - Η Λαμία είναι συγκοινωνιακός κόμβος στο κέντρο εύφορης αγροτικής και κτηνοτροφικής περιοχής
  - Η ζωή των περιστρέφεται γύρω από τέσσερις κεντρικές πλατείες. Το Ούζου Μέλαθρον βρίσκεται στην πλατεία Λαού, το κέντρο των ψητοπωλείων της πόλης.
- Σαν πελατειακό μέσο όρο θα θεωρήσουμε το παρακάτω γράφημα



#### Δημογραφικά Στοιχεία- Στοιχεία Συμπεριφοράς

- Άνδρες-γυναίκες
- Ηλικίες από 18 ως 60
- Κύριο χαρακτηριστικό της πόλης αποτελεί το γεγονός ότι οι κάτοικοι επιλέγουν την έξοδο για φαγητό τις βραδινές ώρες, λόγω της έλλειψης χώρων παρκαρίσματος
- Οι μόνιμοι κάτοικοι είναι παραδοσιακοί στις προτιμήσεις τους στο φαγητό (κοκορέτσι, κοντοσούβλι κ.τ.λ.)
- Στην πλειοψηφία τους οι κάτοικοι προτιμούν τα καταστήματα ταχείας εξυπηρέτησης
- δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από μάρκες
- δεν συνδέουν πάντα την τιμή με την ποιότητα
- Κοινό εν γένει ομογενοποιημένο, με όπλοθεν εισόδημα στα 11.616€ ( 18<sup>ο</sup> σε σύνολο 52 νομών).

#### Ψυχογραφικά Στοιχεία

- Οι γυναίκες και τα άτομα με χαμηλά εισοδήματα είναι περισσότερο ευαίσθητα στον παράγοντα τιμή
- Περιστασιακή αγορά επώνυμων προϊόντων από άτομα μικρής ηλικίας και χαμηλού εισοδήματος
- Οι ψυχολογικές και οι κοινωνικές τους ανάγκες δημιουργούν υπερκαταναλωτικές συνήθειες, 41% αγοράζουν περισσότερο από όσο χρειάζονται
- Στις αγορές τους θεωρούν ως βασικότερα κριτήρια για την επιλογή τους, κατά σειρά την ασφάλεια(52,6%),την ποιότητα(47,4%), την τιμή(46,3).

3.3.3

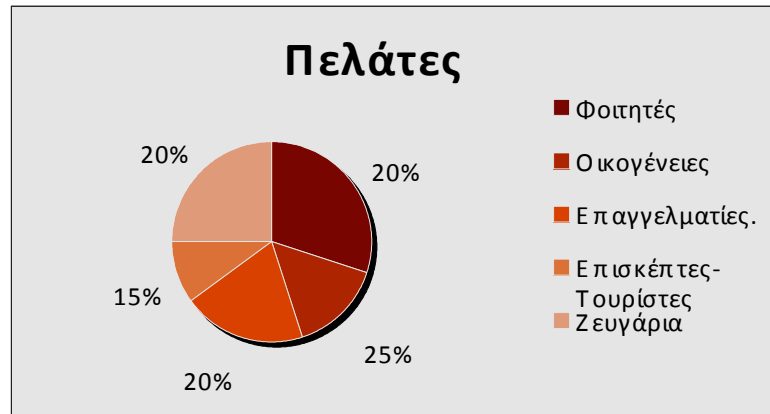
### **Πελατειακό Προφίλ Καρδίτσας**

#### Γεωγραφικά Στοιχεία

- Ο Δήμος Καρδίτσας αριθμεί 32.252 κατοίκους ενώ ο νομός στο σύνολο του 37.768 μόνιμους κατοίκους
- Το έργο της πεζοδρόμησης και ανάπλασης της οδού Αβέρωφ αποτελεί μια σημαντική παρέμβαση για την ανάδειξη και ενοποίηση των σημείων ενδιαφέροντος της Καρδίτσας.
- Σημαντικό έργο αποτελεί η λίμνη Πλαστήρα, η οποία συγκεντρώνει κατά τους χειμερινούς μήνες πλήθος τουριστών.



Σαν πελατειακό μέσο όρο θα θεωρήσουμε το παρακάτω γράφημα



#### Δημογραφικά Στοιχεία- Στοιχεία Συμπεριφοράς

- Άνδρες-γυναίκες
- Ηλικίες από 18 ως 60
- Παρόλο το μικρό πληθυσμιακό μέγεθος η πόλη έχει έντονη ζωή όλο το χρόνο, ειδικά το χειμώνα και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι κάτοικοι είναι ιδιαίτερα ανθεκτικοί στις αντίξοες συνθήκες λόγω του ηπειρωτικού κλίματος της περιοχής
- Το ποσοστό των τουριστών αυξάνεται συνεχώς
- Το ΤΕΙ Καρδίτσας λειτουργεί μόνο 3 τμήματα, ωστόσο οι φοιτητές αποτελούν δυναμικό κοινό για το κατάστημα
- Η πόλη δίνει έμφαση στη σπουδαία λαϊκή του παράδοση και εξίσου χαρακτηριστικά στα έθιμα τη περιοχής (Καραγκούνηδες)
- Οι κάτοικοι δεν ψάχνουν αναγκαστικά το πιο φθηνό
- δεν θυσιάζουν εύκολα την ποιότητα
- τους ενδιαφέρει να ψωνίζουν επώνυμα προϊόντα σε καλή τιμή - θέλουν την ποιότητα χωρίς όμως να την έχουν πληρώσει ακριβά
- Κοινό εν γένει ομοιογενές
- Το δηλωθέν εισόδημα υπολογίζεται στα 9.910€ ( 43<sup>ο</sup> σε σύνολο 52 νομών)

### 3.3.4

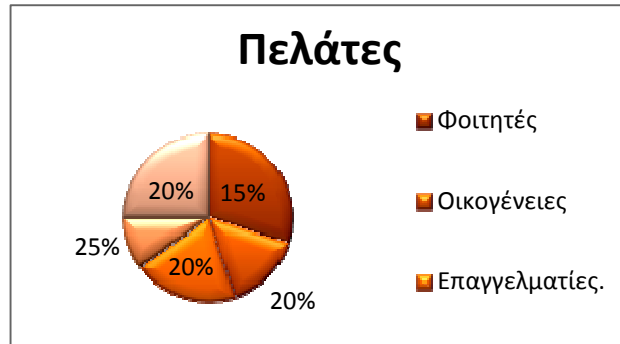
#### **Πελατειακό Προφίλ Αθήνας**

##### Γεωγραφικά Στοιχεία

- Ο μόνιμος πληθυσμός του πολεοδομικού συγκροτήματος φτάνει τους 4.340.634 κατοίκους
- Το κατάστημα βρίσκεται ανάμεσα στους σταθμούς του Μετρό (Μοναστηράκι και Θησείο)
- Η περιοχή είναι παγκοσμίως γνωστή, καθώς βρίσκεται στο ιστορικό κέντρο της Αθήνας. Στα αρνητικά συγκαταλέγεται η αυξημένη εγκληματικότητα κατά τις νυκτερινές ώρες στην περιοχή



Σαν πελατειακό μέσο όρο θα θεωρήσουμε το παρακάτω γράφημα



#### Δημογραφικά Στοιχεία- Στοιχεία Συμπεριφοράς

- Άνδρες-γυναίκες
- Ηλικίες από 18 ως 60
- Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ε.Ο.Τ. η αύξηση του ποσοστού των τουριστών για το 2007 στην περιοχή των Αθηνών ανήλθε στο 13,5%
- Οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής και οι πολλαπλές επιλογές διασκέδασης μπορεί να λειτουργούν αποτρεπτικά στη δημιουργία 'στεκιών', σε αντίθεση με τις άλλες πόλεις
- Το δηλωθέν εισόδημα υπολογίζεται στα 14.814€ ( 1<sup>η</sup> σε σύνολο 52 νομών)

Οι καταναλωτές της Αθήνας χωρίζονται σε αυτούς που δίνουν βάση στην ποιότητα και τους



- απασχολεί η χώρα προέλευσης ενός προϊόντος / η εταιρία κατασκευής
- θεωρούν ότι το καλό και το ποιοτικό το πληρώνεις πάντα περισσότερο
- προτιμούν επώνυμα προϊόντα και
- δεν θυσιάζουν την ποιότητα για την καλύτερη τιμή

και αυτούς που

- προτιμούν και ψάχνουν τις προσφορές – εάν βρουν κάτι σε προσφορά θα το αγοράσουν
- θα αγοράσουν το πιο φθηνό αδιαφορώντας για την ποιότητα
- περιμένουν τις εκπτώσεις για να κάνουν αγορές.

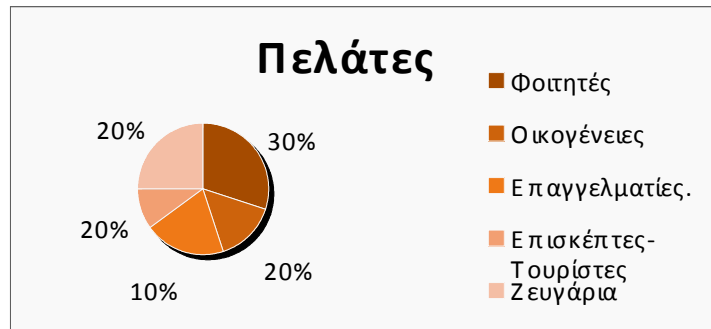
3.3.5

### **Πελατειακό Προφίλ Λάρισας**

#### Γεωγραφικά Στοιχεία

- Ο πραγματικός πληθυσμός της πόλης ανέρχεται σε 124.394 κατοίκους, ενώ ο νομός αριθμεί 285.440
- Τα 2 μεγαλύτερα εμπορικά κέντρα της Θεσσαλίας βρίσκονται στη Λάρισα
- Εστιατόρια και ουζερί υπάρχουν αρκετά και διασκορπισμένα σε διάφορες περιοχές της πόλης

Σαν πελατειακό μέσο όρο θα θεωρήσουμε το παρακάτω γράφημα



#### Δημογραφικά Στοιχεία- Στοιχεία Συμπεριφοράς

- Άνδρες-γυναίκες
- Ηλικίες από 18 ως 60
- Σε ποσοστό 91% οι Λαρισαίοι πιστεύουν ότι έχουν πολλές επιλογές για τη διασκέδαση τους
- Το 37% των κατοίκων της Λάρισας θεωρούν ότι η ζωή τους διαρκώς καλύτερεύει
- Οι Λαρισαίοι δεν ψάχνουν αναγκαστικά το πιο φθινό
- δεν θυσιάζουν εύκολα την ποιότητα
- τους ενδιαφέρει να ψωνίζουν επώνυμα προϊόντα σε καλή τιμή - θέλουν την ποιότητα χωρίς όμως να την έχουν πληρώσει ακριβά.

Κοινό εν γένει ομογενοποιημένο.



«Κοστίζει τουλάχιστον πέντε φορές περισσότερο να κερδίσει κανείς ένα νέο πελάτη παρά να διατηρήσει έναν ήδη υπάρχοντα».

#### Ανάγκες Καταναλωτών

Το Ούζου Μέλαθρον αναζητεί να εκπληρώσει τις παρακάτω ανάγκες των καταναλωτών:

1. Ανταγωνιστικότητα τιμών
2. Υψηλή ποιότητα φαγητού και εξυπηρέτησης
3. Χώροι με μοναδική διακόσμηση
4. Προσβασιμότητας.

## ΤΑ ΣΕΝΑΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Η αλματώδης αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού δεν σημαίνει απλά ότι πρέπει να σιτιστούν περισσότεροι άνθρωποι. Ταυτόχρονα προμηνύει τη μεταβολή των διατροφικών επιλογών ανά την υφήλιο καθώς τα αναπτυσσόμενα κράτη γίνονται όλο και πιο πλούσια. Ενώ η ζήτηση τροφίμων αυξάνεται σε όλο τον κόσμο, η προσφορά προσπαθεί να ανταποκριθεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, κάτι που πιθανώς θα έχει καταστροφικές συνέπειες για κάθε κράτος. Εάν δεν ληφθούν άμεσα τα απαραίτητα μέτρα, οι φτωχοί του κόσμου θα υποφέρουν ακόμα περισσότερο από ό,τι σήμερα.

Οι επιχειρήσεις εστίασης απασχολούν προσωπικό το οποίο παρουσιάζουν στις καταστάσεις μισθολογίων και το οποίο είναι υπεύθυνο για το τελικό προϊόν τους. Για ορισμένες λειτουργίες όμως συνεργάζονται με ελεύθερους επαγγελματίες, οι οποίοι καλύπτουν θέσεις εργασίας που δεν απαιτούν σταθερή επάνδρωση. Έτσι κατά κανόνα στις επιχειρήσεις εστίασης ο λογιστής, οι συντηρητές, οι διαφημιστές και άλλες ειδικότητες συνεργάζονται με την επιχείρηση αμειβόμενοι σταθερά, δηλαδή με μηνιαία αμοιβή ή κατ' αποκοπή, δηλαδή ανάλογα με το έργο που προσφέρουν κάθε φορά. Έτσι το προσωπικό των επιχειρήσεων εστίασης διαιρείται σε:

- Εργαζόμενο προσωπικό
- Συνεργαζόμενο προσωπικό, το οποίο διαιρείται σε:
  - Συνεργαζόμενο προσωπικό σε σταθερή βάση
  - Συνεργαζόμενο προσωπικό ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

## Η κατάσταση της ελληνικής αγοράς

Έρευνα της Euromonitor International (Αύγουστος 2008), για τα full – service εστιατόρια (FSR) στην Ελλάδα, δείχνει ότι όλο και πιο πολύ οι επιχειρηματίες στο χώρο του επισιτισμού στρέφουν τις επιχειρήσεις τους προς την ποιότητα.

Αναφέρει χαρακτηριστικά πως τα είδη των εστιατορίων που εξακολουθούν να κρατούν τα ηνία της εστίασης και να *γεύονται την επιτυχία* θα μπορούσαμε να πούμε, είναι οι μεγάλες οικογενειακού τύπου εταιρείες και φίρμες. Σε αντίθετη πορεία παρουσιάζονται οι αλυσίδες εστιατορίων που βρίσκονται να είναι αρκετά πίσω σε ανάπτυξη στην Ελλάδα.

Ακολουθως, το στοιχείο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, είναι η αναφορά στα ντελίβερι (Home Delivery Sales) φαγητά, λέγοντας πως παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση λόγω χαμηλού κόστους και γρήγορης εξυπηρέτησης με αποστολή στον χώρο που βρίσκεται ο πελάτης. Όμως, σε μια τέτοια περίπτωση προκύπτει το θέμα το κατά πόσο υγιεινό είναι ένα τέτοιου είδους προϊόν και το αν και κατά πόσο αλλοιώνεται κατά την μεταφορά του από τον τόπο παραγωγής στον τόπο κατανάλωσης. Άλλωστε, έχουν επισημανθεί κατά καιρούς πολυάριθμα περιστατικά όπως π.χ. κρύο φαγητό, αλλοιωμένο, ελλιπές κτλ. αναφέροντας αμέλεια από πλευράς του ατόμου που τα μεταφέρει συνήθως (διανομέας – delivery boy) ή από της ίδιας της επισιτιστικής επιχείρησης.

Ο παράγοντας αυτός, της υγείας σε συνδυασμό με τον οικονομικό δηλαδή το κόστος απόκτησης του αγαθού, παίζουν σημαντικό ρόλο για την επιλογή του. Εάν τώρα σε αυτά προσθέσουμε και τους γρήγορους ρυθμούς της σύγχρονης εποχής, τότε όλα δείχνουν πως ο τύπος των εστιατορίων – ταχυφαγείων μελλοντικά θα είναι αυτός που θα περάσει μπροστά και θα γευτεί τα οφέλη. Διότι σύμφωνα με την έρευνα της Euromonitor: «Οι Έλληνες παρά την οικονομική αβεβαιότητα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν συνεχίζουν να ξοδεύουν, πόσο μάλλον εάν πρόκειται για κάτι υγιεινό, ποιοτικά νόστιμο και τόσο βασικό για τον ανθρώπινο οργανισμό όπως η τροφή».

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται στοιχεία αγοράς (πωλήσεις) επισιτιστικών επιχειρήσεων κατά τα έτη 2002- 2007.

## 3.4.1

## MARKET DATA

**Table 1 Units, Transactions and Value Sales in Consumer Foodservice: 2002-2007**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Units</b>	63,462.0	63,822.0	64,324.0	64,630.0	64,769.0	65,239.0
Transactions (mn)	1,763.3	1,788.2	1,788.5	1,784.6	1,771.1	1,782.0
EUR million current prices	11,657.0	12,056.8	12,453.7	12,719.6	12,959.9	13,196.8
EUR million constant prices	11,657.0	11,644.7	11,689.9	11,529.0	11,382.8	11,253.2

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

**Table 2 Units, Transactions and Value Sales in Consumer Foodservice: % Growth 2002-2007**

% growth	2006/07	2002-07 CAGR	2002/07 TOTAL
<b>Units</b>	<b>0.7</b>	<b>0.6</b>	<b>2.8</b>
Transactions	0.6	0.2	1.1
Value current prices	1.8	2.5	13.2
Value constant prices	-1.1	-0.7	-3.5

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

**Table 3 Consumer Foodservice by Independent Vs Chained Outlets: Units/Outlets 2007**

outlets	Independent	Chained	Total
Consumer foodservice by type and chained/independent	63,421	1,818	65,239
Cafés/bars	29,106	306	29,412
Full-service restaurants	23,065	248	23,313
Fast food	5,367	1,042	6,409
100% home delivery/takeaway	3,295	220	3,515
Self-service cafeterias	26	2	28
Street stalls/kiosks	2,562	-	2,562
Pizza consumer foodservice	3,624	365	3,989

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

**Table 4 Consumer Foodservice by Eat in Vs Takeaway 2007**

% value analysis	Eat in	Takeaway	Total
Consumer foodservice by type and chained/independent	57.3	42.7	100.0
Cafés/bars	61.0	39.0	100.0
Full-service restaurants	60.0	40.0	100.0
Fast food	49.6	50.5	100.0
100% home delivery/takeaway	-	100.0	100.0
Self-service cafeterias	96.0	4.0	100.0
Street stalls/kiosks	-	100.0	100.0

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

**Table 5 Consumer Foodservice by Food Vs Drinks Split 2007**

% value analysis	Food	Drink	Total
Consumer foodservice by type and chained/independent	58.1	41.9	100.0
Cafés/bars	35.8	64.2	100.0
Full-service restaurants	80.0	20.0	100.0
Fast food	55.4	44.6	100.0
100% home delivery/takeaway	83.4	16.6	100.0
Self-service cafeterias	84.5	15.5	100.0
Street stalls/kiosks	34.0	66.0	100.0

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

**Table 6 Sales in Consumer Foodservice by Location 2002-2007**

% value	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Leisure	2.1	2.5	2.8	3.4	3.5	3.7
Lodging	3.6	3.9	4.7	4.6	4.4	4.2
Retail	0.7	0.9	1.2	1.9	3.1	3.5
Stand-alone	91.9	90.4	88.7	87.1	85.9	85.3
Travel	1.6	2.3	2.6	3.0	3.1	3.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

**Table 7 Leading Chained Consumer Foodservice Brands by Number of Units 2007**

Brand	Global Brand Owner	outlets
Dodoni	Dodoni Ice Creams SA	210
Goody's	Vivartia SA	174
Gregory's	Gregory's Microgevmeta SA	173
Coffeeright	Gregory's Microgevmeta SA	142

Pizza Roma	Pizza Roma SA	100
Everest	Everest SA	97
Flocafe	Vivartia SA	75
Starbucks	Starbucks Corp	68
McDonald's	McDonald's Corp	48
Pizza Fan	Pizza Fan SA	45
Pizza Hut	Yum! Brands Inc	41
Grandfather's Pitta	Rizopontikas K & Sia OE	36
Domino's Pizza	Domino's Pizza Inc	32
Häagen-Dazs	General Mills Inc	30
L'Artigiano	L'Artigiano SA	28
Uncle Vanias	EVIPE SA	26
La Pasteria	Everest SA	24
Drosopigi	Drosopigi SA	22
Corner	International Catering SA	21
Benvenuto Pizzeria Trattoria	Benvenuto Pizzeria Trattoria SA	19
Palmie Bistro	Palmie SA	16
Coffee Time	Chairman's Brand Corp	15
CrepaLand	Zampetaki OE, G&E	15
Noodle Bar	Athanasios Malliaros	14
Zio Peppe Pizza Al Metro	Theodoropoulou K & Sia OE	14
Specialistas	Specialistas Ltd	13
Pita Pan	Tria El SA	11
Applebee's Neighborhood Grill & Bar	IHOP Corp	8
KFC	Yum! Brands Inc	8
Subway	Doctor's Associates Inc	7
Others		286
Total		1,818

Source: Trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

**Table 8** Chained Consumer Foodservice Company Shares 2003-2007

% value Company	2003	2004	2005	2006	2007
Vivartia SA	-	-	-	31.1	30.2
Everest SA	14.7	13.6	12.7	12.6	14.0
Gregory's Microgevματα SA	7.9	8.1	7.4	6.3	6.8
McDonald's Corp	7.3	6.5	5.6	4.8	4.6
Pizza Roma SA	4.1	4.1	4.0	4.0	3.9
Starbucks Corp	1.1	2.0	2.6	3.3	3.4
Yum! Brands Inc	3.2	3.1	3.0	3.2	3.2
Domino's Pizza Inc	1.5	1.7	2.2	2.6	3.0
Carlson Cos Inc	1.6	1.7	2.1	2.6	2.7
Dodoni Ice Creams SA	1.8	1.8	1.8	2.1	2.1
Pizza Fan SA	1.1	1.2	1.3	1.4	1.9
L'Artigiano SA	0.8	1.0	1.2	1.7	1.8
IHOP Corp	-	-	-	-	1.7
Palmie SA	0.5	0.7	1.0	1.1	1.3
Athanasios Malliaros	-	-	0.6	1.1	1.3
Sbarro Inc	1.6	1.3	1.4	1.3	1.2
Benvenuto Pizzeria Trattoria SA	0.8	0.9	1.0	1.2	1.2
EVIPE SA	2.0	2.0	1.7	1.6	1.1
Theodoropoulou K & Sia OE	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0
Drosopigi SA	0.6	0.7	0.7	0.8	0.7

Ruby Tuesday Inc	0.6	0.6	0.9	0.9	0.7
Rizopontikas K & Sia OE	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6
International Catering SA	0.5	0.6	0.5	0.6	0.6
Doctor's Associates Inc	-	-	-	0.1	0.5
Chairman's Brand Corp	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4
SSP Group Ltd	-	-	-	0.4	0.4
Rank Group Plc, The	-	0.1	0.4	0.4	0.3
Inter IKEA Systems BV	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3
Tria EI SA	0.6	0.6	0.6	0.4	0.3
Zampetaki OE, G&E	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3
General Mills Inc	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3
Specialistas Ltd	-	0.3	0.3	0.3	0.2
Hooters of America Inc	-	-	-	-	0.2
Dunkin' Brands Inc	-	-	-	0.2	0.1
Applebee's International Inc	1.7	1.7	1.8	1.9	-
Yo! Sushi Ltd	0.1	0.1	0.2	0.0	-
Goody's SA	34.5	33.2	32.2	-	-
Food Supplies SA	0.6	0.7	0.8	-	-
Amfitryon SA	0.6	0.6	0.6	-	-
Compass Group Plc	0.4	0.5	0.4	-	-
Pernod Ricard Groupe	-	-	0.2	-	-
Allied Domecq Plc	0.2	0.2	-	-	-
Tricon Global Restaurants Inc	-	-	-	-	-
Wendy's International Inc	-	-	-	-	-
Others	7.5	7.9	8.1	9.2	7.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

**Table 9 Chained Consumer Foodservice Brand Shares 2004-2007**

% value Brand	Global Brand Owner	2004	2005	2006	2007
Goody's	Vivartia SA	-	-	24.8	24.0
Everest	Everest SA	10.2	9.2	9.2	10.6
Gregory's	Gregory's Microgevmeta SA	7.8	7.2	6.1	6.4
Flocafe	Vivartia SA	-	-	6.3	6.3
McDonald's	McDonald's Corp	6.5	5.6	4.8	4.6
Pizza Roma	Pizza Roma SA	4.1	4.0	4.0	3.9
Starbucks	Starbucks Corp	2.0	2.6	3.3	3.4
La Pasteria	Everest SA	3.4	3.6	3.3	3.4
Domino's Pizza	Domino's Pizza Inc	1.7	2.2	2.6	3.0
Pizza Hut	Yum! Brands Inc	2.5	2.5	2.8	2.8
Dodoni	Dodoni Ice Creams SA	1.8	1.8	2.1	2.1
Pizza Fan	Pizza Fan SA	1.2	1.3	1.4	1.9
L'Artigiano	L'Artigiano SA	1.0	1.2	1.7	1.8
Applebee's Neighborhood Grill & Bar	IHOP Corp	-	-	-	1.7
TGI Friday's	Carlson Cos Inc	0.9	1.1	1.4	1.5
Palmie Bistro	Palmie SA	0.7	1.0	1.1	1.3
Noodle Bar	Athanasios Malliaros	-	0.6	1.1	1.3
Sbarro	Sbarro Inc	1.3	1.4	1.3	1.2
Benvenuto Pizzeria Trattoria	Benvenuto Pizzeria Trattoria SA	0.9	1.0	1.2	1.2
Friday's Bar & Café	Carlson Cos Inc	0.8	1.0	1.2	1.2
Uncle Vanias	EVIPE SA	2.0	1.7	1.6	1.1
Zio Peppe Pizza Al Metro	Theodoropoulou K & Sia OE	0.9	1.0	1.0	1.0
Drosopigi	Drosopigi SA	0.7	0.7	0.8	0.7
Ruby Tuesday	Ruby Tuesday Inc	0.6	0.9	0.9	0.7



Grandfather's Pitta	Rizopontikas K & Sia OE	0.5	0.6	0.6	0.6
Corner	International Catering SA	0.6	0.5	0.6	0.6
Subway	Doctor's Associates Inc	-	-	0.1	0.5
Coffee Time	Chairman's Brand Corp	0.2	0.3	0.3	0.4
Coffeeright	Gregory's Microgevmeta SA	0.2	0.3	0.3	0.4
Caffè Ritazza	SSP Group Ltd	-	-	0.4	0.4
KFC	Yum! Brands Inc	0.5	0.5	0.4	0.4
Hard Rock Café	Rank Group Plc, The	0.1	0.4	0.4	0.3
IKEA	Inter IKEA Systems BV	0.3	0.3	0.3	0.3
Pita Pan	Tria El SA	0.6	0.6	0.4	0.3
CrepaLand	Zampetaki OE, G&E	0.2	0.2	0.2	0.3
Häagen-Dazs	General Mills Inc	0.2	0.2	0.2	0.3
Specialistas	Specialistas Ltd	0.3	0.3	0.3	0.2
Hooters	Hooters of America Inc	-	-	-	0.2
Dunkin' Donuts	Dunkin' Brands Inc	-	-	0.2	0.1
Applebee's	Applebee's	1.7	1.8	1.9	-
Neighborhood Grill & Bar	International Inc				
Yo! Sushi	Yo! Sushi Ltd	0.1	0.2	0.0	-
Goody's	Goody's SA	27.4	26.3	-	-
Flocafe	Goody's SA	5.9	5.9	-	-
Avlogyros	Food Supplies SA	0.7	0.8	-	-
To Souvlaki tis Loxandras	Amfitryon SA	0.6	0.6	-	-
Caffè Ritazza	Compass Group Plc	0.5	0.4	-	-
Dunkin' Donuts	Pernod Ricard Groupe	-	0.2	-	-
Dunkin' Donuts	Allied Domecq Plc	0.2	-	-	-
KFC	Tricon Global Restaurants Inc	-	-	-	-
Pizza Hut	Tricon Global Restaurants Inc	-	-	-	-
Others		7.9	8.1	9.2	7.6
Total		100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

3.4.2

**Table 10 Forecast Units, Transactions and Value Sales in Consumer Foodservice: 2007-2012**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Units</b>	65,239.0	65,487.0	66,612.0	66,828.0	67,019.0	67,228.0
Transactions (mn)	1,782.0	1,778.0	1,750.4	1,777.6	1,783.9	1,793.8
EUR million	13,196.8	13,328.6	13,344.6	13,401.0	13,528.6	13,650.3

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

**Table 11 Forecast Units, Transactions and Value Sales in Consumer Foodservice: % Growth 2007-2012**

% growth	2007-12 CAGR		2007/12 TOTAL
	Units	Transactions	
Units	0.6	3.0	
Transactions	0.1	0.7	
Constant value	0.7	3.4	

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

## Ούζου Μέλαθρον



Το κοινό του Ούζου Μέλαθρον αποτελείται από όλες τις κοινωνικές τάξεις και φυλές. Στα τραπέζια του ή στην ουρά αναμονής για ένα τραπέζι συναντώνται οικογένειες, φοιτητές, επαγγελματίες όλων των χώρων, επισκέπτες-τουρίστες, ζευγάρια. Η επισκεψιμότητα στο έτος διαμορφώνεται ανάλογα με τη χρονική περίοδο.

Το Ούζου Μέλαθρον δεν αποτελεί τυχαία έναν κορυφαίο προορισμό γεύσης και διασκέδασης σε όλες τις περιοχές που λειτουργεί. Απαιτήθηκε σκληρή δουλειά τόσο στην κουζίνα όσο και στο σέρβις ώστε να δημιουργηθεί ένα διακεκριμένο σήμα, που να κατέχει ηγετικό κομμάτι της αγοράς, και να είναι αναγνωρίσιμο χάρη σε μοναδικές και πρωτοπόρες γεύσης, άμεσα προετοιμασμένες αποκλειστικά για την απόλαυση των πελατών του. Η αποτελεσματική διαχείριση της φήμης αποτελεί στην πραγματικότητα μια επένδυση για να μειωθεί το κόστος μακροπρόθεσμα. Η αποτελεσματική διαχείριση της φήμης απαιτεί να είσαι αυθεντικός και ειλικρινής διαχρονικά.

Οι συνταγές στα εστιατόρια του Ούζου Μέλαθρον βασίζονται στην αυστηρή χρήση πρώτης ποιότητας υλικών και είναι ένας συνδυασμός πολλών διαφορετικών τάσεων γαστριμαργίας προσαρμοσμένες όμως στις ελληνικές συνήθειες αλλά και στις τοπικές κάθε πόλης. Οι συνταγές είναι μοναδικές και έχουν επιτευχθεί μετά από μακροχρόνιους πειραματισμούς παρασκευής, με τη χρήση πατροπαράδοτων μέσων και μεσογειακών πρακτικών.

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι πελάτες μας αποδέχθηκαν τις πρωτότυπες γεύσεις γεγονός που διαπιστώνεται με την πολυπληθή και επαναλαμβανόμενη παρουσία τους. Καθημερινά, υλοποιούμε και παραδίδουμε την ίδια ακριβώς υπόσχεση από την πρώτη μέρα λειτουργίας μας:

### **Παραδοσιακή Ελληνική Ατμόσφαιρα + Σύγχρονο Διαφοροποιημένο Μενού.**

Σήμερα τα Ούζου Μέλαθρον μετρούν 15 χρόνια στην υπηρεσία της γεύσης και της διασκέδασης και προσφέρουν 180 προτάσεις φαγητού τις οποίες απολαμβάνουν καθημερινά εκατοντάδες καταναλωτές. Εστιατόρια λειτουργούν ήδη σε

- Λαμία
- Λάρισα
- Καρδίτσα
- Αθήνα

και τώρα και στην Πάτρα. Τα κτίρια του Ούζου Μέλαθρον είναι κυρίως νεοκλασικά και βρίσκονται στα κεντρικά σημεία ανοικτών αγορών και σε πρωτεύουσες νομών της χώρας. Σε αυτά τα χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί

- σταθερά και σίγουρα βήματα επενδύσεων και ανάπτυξης,
- εξαιρετική τοποθέτηση τελικών σημείων,
- άριστη σχέση τιμής-ποιότητας

και σύμφωνα πάντα με τα υψηλότερα standards<sup>3</sup> στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών.

<sup>3</sup> =καθιερωμένα πρότυπα

# «Επιχειρηματική Φιλοσοφία»



*Τρίπτυχο Επιτυχίας  
«Ούζου Μέλαθρον»*



## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ



*Το τρίπτυχο επιτυχίας του Ούζου Μέλαθρον αναπτύσσεται ως:*

4.1

### A) Πρωτοτυπία



Στο Ούζου Μέλαθρον μας αρέσουν οι πρωτότυπες υποθέσεις: εάν ο έρωτας περνά από το στομάχι τότε σίγουρα η αφετηρία του είναι η κουζίνα μας και κεντρικός άξονας το σέρβις μας. Στα εστιατόρια μας έχουμε δημιουργήσει πυρήνες ομάδων εργασίας με εστίαση στον πελάτη και υιοθέτηση πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, ακολουθώντας την Ελληνική παράδοση, τις συνταγές, τη μαγειρική, τη φιλοξενία, την αρχιτεκτονική. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο, ότι το συγκεκριμένο σήμα έχει δικό του Fun Club, που σήμερα αριθμεί 1,000 μέλη.

Η πρωτοτυπία του συναντάται όχι μόνο στον τομέα της εξυπηρέτησης αλλά και στον ιδιαίτερο τρόπο που επιλέγει να παρουσιάσει τα πιάτα του(μενού).

Αναλυτικότερα, επιλέγονται ονομασίες με νόημα που θα μπορούσαν να χαρακτηρίσουν κάποιον και να του προσδώσουν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό όπως π.χ. το σαχανάκι του πρίγκηπα, το ελεύθερο πουλί κ.λ.π.

Στο Ούζου Μέλαθρον κάθε πιάτο έχει πρόσωπο και αποτελεί μία ξεχωριστή οντότητα με μοναδικό χαρακτήρα που είναι αποτέλεσμα των εμπνευστών – δημιουργών της επιχείρησης.

Και όσο αναφερόμαστε στο θέμα της πρωτοτυπίας, είναι φυσικός ο επηρεασμός από άλλες συνταγές- προτάσεις συναδέλφων αλλά σε σημείο που να μην καταπατά ιδιωτικά δικαιώματα. Εάν ψάξουμε στην αγορά θα βρούμε αρκετές απομιμήσεις του 'Ούζου Μέλαθρον'. Αυτές συνήθως είναι από άτομα που είτε είχαν εργαστεί σε αυτό και διαπίστωσαν ότι 'τραβάει' σαν είδος και θέλησαν να κάνουν ένα δικό τους, είτε από ανταγωνιστές, είτε από άτομα που εργάστηκαν στην επιχείρηση και δεν έμειναν ικανοποιημένα από την όλη αντιμετώπιση των εργοδοτών. Έτσι, αποφάσισαν σαν μια μορφή εκδίκησης θα λέγαμε, να κάνουν ένα παρεμφερές μαγαζί για να 'χτυπήσουν' το 'Ούζου Μέλαθρον'.

Αυτό όμως που θα μπορούσαμε να πούμε με σιγουριά, είναι ότι ακόμη και η ύπαρξη αυτών των μαγαζιών δεν μπορεί να ακυρώσει τον χαρακτήρα του πρωταρχικού 'Ούζου Μέλαθρον' διότι τα άτομα που το στοιχειοθετούν δεν είναι τα ίδια. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που χαρακτηρίζει και ντύνει την όλη ατμόσφαιρα του μαγαζιού και όπως κάθε άτομο είναι ξεχωριστό και μοναδικό έτσι και κάθε μαγαζί αποπνέει το όραμα του δικού του δημιουργού – ιδιοκτήτη ανεξαρτήτως τις ομοιότητες που μπορεί να συναντήσουμε.

Καθημερινά, για παράδειγμα, τα πιάτα τα οποία ετοιμάζονται και προσφέρονται στους πελάτες δεν μπορούν να είναι πανομοιότυπα με αυτά που προσφέρθηκαν την προηγούμενη ημέρα. Και όταν λέμε πανομοιότυπα εννοούμε σε γεύση, εμφάνιση και θερμοκρασία. Διότι οι παράγοντες που συντελούν στην όλη προετοιμασία των πιάτων από τον άνθρωπο μέχρι τον μαγειρικό εξοπλισμό συνεχώς υπόκεινται σε μεταβολές.

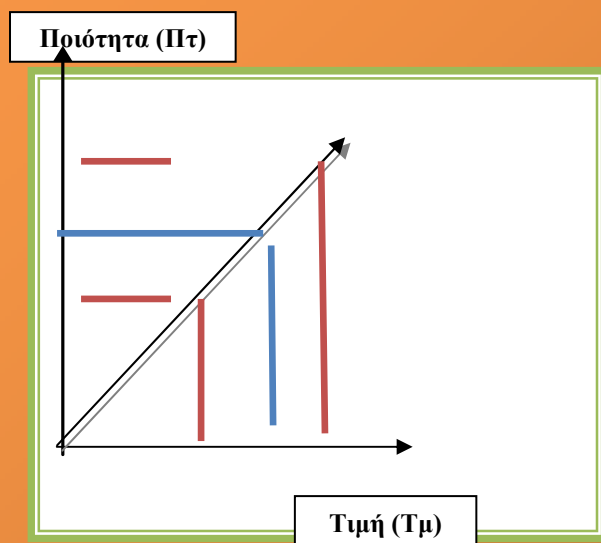
4.2

Έτσι , καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι κάθε επιχείρηση, μοναδική ή όχι στο είδος της , οδηγείται καθημερινά να παρουσιάζεται με ένα νέο πρόσωπο , ελάχιστα διαφοροποιημένο.

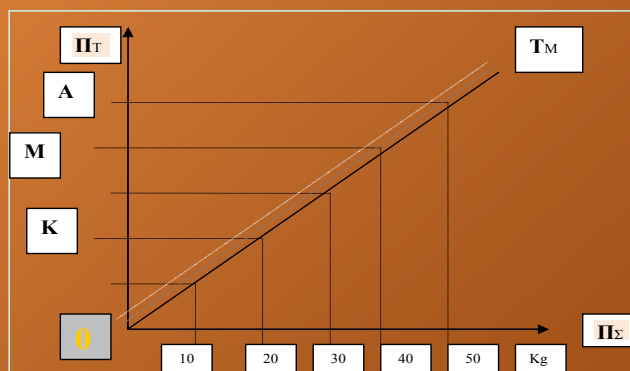


**B) Ποιότητα**

Στο Ούζου Μέλαθρον προσπαθούν το επίπεδο της ποιότητας που παραδίδουν εδώ και 15 χρόνια να είναι σταθερό και συνεπές, παρόλες τις μεταβολές που υφίσταται η αγορά, με στόχο να ξεπερνά τις προσδοκίες και να είναι μπροστά από τις επιθυμίες του πελάτη. Η έμφαση στην ποιότητα, στις διαδικασίες παρασκευής, στις πρώτες ύλες και στο σερβίρισμα του πιάτου αποτελούν πιστούς οδηγούς λειτουργίας και μακροχρόνιους πόρους κερδοφορίας.



Σχεδιάγραμμα 1



Σχεδιάγραμμα 2

Επεξήγηση Σχεδιαγραμμάτων

Η σχέση των δεικτών ποιότητας και τιμής είναι αλληλένδετη. Δηλαδή, όσο μεγαλώνει ο δείκτης της ποιότητας τόσο το ίδιο μεγαλώνει και η τιμή για το υλικό – προϊόν που επιθυμούμε (σχεδ.1.). Στο (σχεδ.2.) παρατηρούμε τη σχέση μεταξύ ποιότητας - ποσότητας και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την τιμή ενός προϊόντος.

## Διασφάλιση Ποιότητας

Το Ούζο Μέλαθρον είναι πιστοποιημένο με 1. ISO 9001:2000 για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π.) που εφαρμόζει, 2. Με το πρότυπο ΕΛΟΤ 14:16 (HACCP) για το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (ΣΔΑΤ).

Οι επόμενες κινήσεις περιλαμβάνουν εφαρμογή των δύο παραπάνω συστημάτων (Διαχείρισης Ποιότητας Και Ασφάλειας Τροφίμων), με στόχο την πιστοποίηση της επιχείρησης, σύμφωνα με το πρότυπο του ISO 22000 (σε αντικατάσταση του ΕΛΟΤ 14:16 HACCP) το οποίο καλύπτει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις και των δύο παραπάνω συστημάτων.

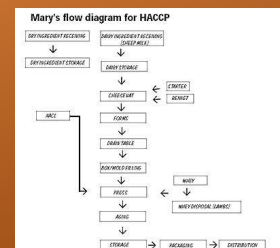
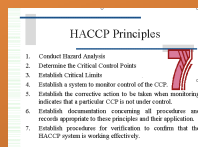
Η πιστοποίηση έχει ισχύ για τρία έτη.

Η επιχείρηση αφού στήσει το σύστημα η διαδικασία πιστοποίησής της ολοκληρώνεται στις εξής φάσεις:

A. Επιθεώρηση του συστήματος > εντοπισμός ενδεχομένων αποκλίσεων από το πρότυπο (παρατηρήσεις – μη συμμορφώσεις)

B. Επανέλεγχος συστήματος μετά τις διορθωτικές ενέργειες και εφόσον είναι όλα εντάξει, στην επιθεώρηση γίνεται η έκδοση του πιστοποιητικού ( στο οποίο περιγράφεται το πεδίο εφαρμογής του και η διάρκεια ισχύος του)

Γ. Γίνονται ακόμα δύο επιθεωρήσεις, μία κάθε έτος μέχρι τη λήξη της πιστοποίησης ( η τελευταία επιθεώρηση είναι κι αυτή που θα καθορίσει την συνέχεια ισχύος της πιστοποίησης για ακόμη τρία έτη.



## **ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP**

**HACCP** : Ακρωνύμιο από τις λέξεις Hazard Analysis of Critical Control Points (Ανάλυση Επικινδυνότητας Κρισίμων Σημείων Ελέγχου)

**ΠΙΘΑΝΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (HAZARD)**: ο κίνδυνος ο οποίος υπάρχει πιθανότητα να εμφανιστεί σε ένα συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και να απειλήσει την ασφάλεια του τροφίμου.

**ΚΡΙΣΙΜΟ ΣΗΜΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ**: το σημείο ή το στάδιο, ή η διεργασία στην παραγωγική διαδικασία όπου ισχύουν τα εξής :

- εάν ασκηθεί έλεγχος μιας παραμέτρου έχουμε μείωση ή εξάλειψη του πιθανού κινδύνου στο συγκεκριμένο στάδιο
- δεν υπάρχει άλλο στάδιο στη συνέχεια της διαδικασίας που να μπορεί να μειωθεί ο παραπάνω κίνδυνος

**ΚΡΙΣΙΜΟ ΟΡΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ**: το όριο το οποίο δεν επιτρέπεται να ξεπεράσει η τιμή της παραμέτρου που ελέγχεται στο Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου, αλλιώς θα πρέπει να προχωρήσουμε σε Διορθωτική Ενέργεια



**ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ**: η ενέργεια ή σειρά ενεργειών που γίνονται σε περίπτωση που η ελεγχόμενη παράμετρος στο Κρίσιμο Σημείο ξεπεράσει το Κρίσιμο Όριο Ελέγχου

**GMP**: η Ορθή Βιομηχανική Πρακτική (ή Παρασκευής) και η οποία ενδείκνυται ανά κλάδο επαγγέλματος να ακολουθείται για την μείωση των πιθανών κινδύνων που συνδέονται με το τρόφιμο.

**ΑΣΦΑΛΕΣ ΤΡΟΦΙΜΟ**: ασφαλές ονομάζουμε το τρόφιμο το οποίο έχει παρασκευασθεί, συντηρηθεί και διατεθεί ή γενικότερα έχει υποστεί τέτοια μεταχείριση που να διασφαλίζει πως μπορεί να αναλωθεί χωρίς να προκαλέσει πόνο ή τραυματισμό στον καταναλωτή.

**ΤΟ HACCP ΕΙΝΑΙ ΠΡΩΤΙΣΤΩΣ  
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΟΥ ΤΡΟΦΙΜΟΥ  
ΚΑΙ ΚΑΤΟΠΙΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

## ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP

**Αρχή 1η.** Αναγνώριση των πιθανών κινδύνων που συνδέονται με το τρόφιμο και εκτίμηση της σοβαρότητας τους και των μέτρων πρόληψής τους

**Αρχή 2η.** Προσδιορισμός των CCPs με τη βοήθεια του δένδρου απόφασης για αποφυγή ή ελαχιστοποίηση των παραπάνω κινδύνων

**Αρχή 3η.** Καθορισμός των κρίσιμων ορίων για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου

**Αρχή 4η.** Καθορισμός συστήματος ελέγχου και παρακολούθησης των CCPs

**Αρχή 5η.** Καθορισμός των διορθωτικών ενεργειών για τις περιπτώσεις αποκλίσεων από τα προκαθορισμένα όρια στα CCPs

**Αρχή 6η.** Καθορισμός διαδικασιών ανασκόπησης & επιβεβαίωσης της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος HACCP

**Αρχή 7η.** Καθορισμός συστήματος τεκμηρίωσης (καταγραφής) και αρχειοθέτησης του συστήματος HACCP



### **ΩΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

- \* Ευχαριστημένοι και πιστοί πελάτες
- \* Διατήρηση της καλής φήμης
  - \* Λειτουργία σύμφωνα με τη νομοθεσία
- \* Ελαχιστοποίηση της πιθανότητας τροφικής δηλητηρίασης
- \* Καλύτερος έλεγχος των αποθεμάτων και λιγότερα απορριπτόμενα τρόφιμα
- \* Αναβαθμισμένος χώρος εργασίας
- \* Πλεονέκτημα ως προς τον ανταγωνισμό



### **ΩΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

- \* Ενδυνάμωση της λειτουργίας της επιχείρησης - Εξασφάλιση
- \* Υπερηφάνεια από την δουλειά
- \* Ασφαλές περιβάλλον εργασίας
- \* Ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων.



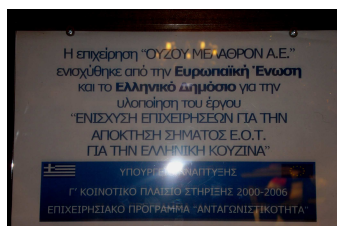
## Διστακτικά βήματα...για διασφάλιση ποιότητας

Ελάχιστες μονάδες εστίασης έχουν προχωρήσει μέχρι στιγμής στην εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων . Αν και τα περισσότερα καταστήματα έχουν προσαρμοστεί με τις απαιτήσεις του HACCP , οι καταναλωτές παραμένουν επιφυλακτικοί ως προς τις συνθήκες υγιεινής που επικρατούν στα εστιατόρια .

Στον κλάδο των εστιατορίων και των μονάδων take- away είναι λίγες οι επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί . Και αυτό διότι πρόκειται για εταιρείες με ολιγάριθμο προσωπικό , που βρίσκουν δυσθεώρητο το κόστος για την εφαρμογή και την πιστοποίηση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας . Εάν τα πιστοποιημένα εστιατόρια αξιοποιήσουν τη συγκεκριμένη πιστοποίηση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα , πολύ σύντομα θα υπάρξουν αλλαγές σε ολόκληρο τον κόσμο της μαζικής εστίασης σε ζητήματα υγιεινής και διαχείρισης ποιότητας .

Η εφαρμογή του συστήματος HACCP συνέβαλε καθοριστικά στη βελτίωση των συνθηκών υγιεινής που επικρατούν στις μονάδες μαζικής εστίασης . Παράλληλα, όμως , καλλιέργησε μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου μία νέα αντίληψη περί της προσφοράς ποιοτικών υπηρεσιών και επίδειξης του δέοντος σεβασμού στον καταναλωτή. Τα τελευταία χρόνια , οι επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στους τομείς της παρασκευής και διάθεσης διατροφικών προϊόντων εμφανίζονται ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι σε ζητήματα καθαριότητας και υγιεινής των εγκαταστάσεών τους . Τόσο οι βιομηχανίες τροφίμων όσο και οι μονάδες μαζικής εστίασης έχουν αρχίσει να αναβαθμίζουν τα πρότυπα υγιεινής , αφενός θέτοντας συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής προμηθευτών , αφετέρου εφαρμόζοντας διαδικασίες καθαρισμού , απολύμανσης και προσωπικής υγιεινής . Σε αυτή την αλλαγή νοοτροπίας έχουν συμβάλει και οι τακτικοί έλεγχοι που διενεργεί ο ΕΦΕΤ .

Η εντατικοποίηση των ελέγχων που πραγματοποιούν τα συνεργεία τόσο του ΕΦΕΤ όσο και των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων , υποχρέωσε τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται στη διατροφική και εφοδιαστική αλυσίδα να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση σε θέματα καθαριότητας και υγιεινής. Από τότε που ο ΕΦΕΤ άρχισε να διενεργεί εντατικούς ελέγχους σε επιχειρήσεις τροφίμων για να διαπιστώσει τυχόν αποκλίσεις από τις ισχύουσες υγειονομικές διατάξεις , έχει διαπιστωθεί μεγάλη πρόοδος ως προς την τήρηση των κανονισμών που αφορούν στη συντήρηση , ασφάλεια ,καταλληλότητα και κανονικότητα των τροφίμων. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις επιδεικνύουν μεγαλύτερη ευαισθησία απ'ότι στο παρελθόν στην τήρηση των κανόνων υγιεινής στους χώρους επεξεργασίας τροφίμων . Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για το πρόσωπο που επιδεικνύουν στην κοινή γνώμη ,ανταγωνίζονται πλέον μεταξύ τους ως προς τις πρωτοποριακές μεθόδους ελέγχου της παραγωγής που θα εφαρμόσουν , προβάλλοντας παράλληλα στο ευρύ κοινό ενέργειες όπως η πιστοποίησή τους κατά τα πρότυπα ISO και HACCP. Κι αυτό διότι η πιστοποίηση 'διαφημίζει' την εταιρεία , αποδεικνύοντας στον καταναλωτή ότι πρόκειται για μία επιχείρηση που ελέγχει όλη την παραγωγική διαδικασία και σέβεται τους πελάτες της.



Είναι σαφές ότι οι συνθήκες υγιεινής στις μονάδες παραγωγής , εμπορίας και προσφοράς τροφίμων έχουν βελτιωθεί συγκριτικά με το παρελθόν.

Η εφαρμογή οποιουδήποτε συστήματος υγιεινής και ασφάλειας προϋποθέτει την υπεύθυνη στάση των επιχειρηματιών και επαγγελματιών του κλάδου διατροφής.\*

Οι εταιρείες τροφίμων έχουν συνειδητοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τη σημασία των συστημάτων διαχείρισης στην παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων.

\*(Άρθρο 3 , Σύμφωνα με την Οδηγία 93/43/ΕΟΚ Ελληνική Νομοθεσία ,Παραθέματα σελ.146 )

Επίσης υπήρχαν χάρτινα τελάρα με ντομάτες , κολοκύθια , κρεμμύδια , καρότα τα οποία όμως πρέπει να αποθηκεύονται σε ειδικούς περιέκτες κατάλληλους για τρόφιμα . Βρέθηκαν ρύζια , ζάχαρη , χύμα χωρίς ημερομηνίες λήξης .

Τα έτοιμα προς κατανάλωση εδέσματα θα πρέπει να αποθηκεύονται σε κατάλληλους περιέκτες για τρόφιμα και να είναι καλυμμένα. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει ένδειξη με την ημερομηνία παρασκευής τους.

(β) Ψυγεία κατάψυξης: Απαγορεύεται να καταψύχονται φρέσκα προϊόντα χωρίς να ακολουθείται η σωστή διαδικασία κατάψυξης (βρέθηκαν φαγητά χωρίς ημερομηνίες παρασκευής) .

#### ΒΑΘΜΟΛΟΓΟΥΜΕΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Επίσης, απαιτούνται βελτιώσεις και στα βαθμολογούμενα κριτήρια ως ακολούθως:

#### Κριτήριο Κ 17 << Κατάλογος Εδεσμάτων >>

Ο κατάλογος πρέπει να είναι αναλυτικός και να έχει πλήρη περιγραφή των προϊόντων όπως απαιτεί το κριτήριο ( ελληνικός καφές ψημένος στη φωτιά και συνοδευόμενος με άρτυμα, ελληνική σαλάτα η οποία αποτελείται από τομάτα- αγγούρι –κρεμμύδι –πιπεριά –ελιές –τυρί φέτα και ξέτρα παρθένο ελαιόλαδο ) επίσης τα παραδοσιακά πιάτα να έχουν πλήρη περιγραφή τις παρασκευής τους .

Παράδειγμα ελέγχου για την έγκριση παραλαβής σήματος

## ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

1. Να ενημερωθούν οι καρτέλες εκπαίδευσης E-02-01
2. Να ενημερωθεί η Κατάσταση μελών ομάδας ασφάλειας τροφίμων E-02-06
3. Να ενημερωθεί ο πίνακας περιγραφής τεκμηρίωσης.
4. Να συμπληρωθεί το σχέδιο διακρίβωσης E-07-01
5. Να συμπληρωθεί το πλάνο ετήσιων αυτοελέγχων για το έτος 2008 E-08-02
6. Να συμπληρωθεί ο κατάλογος προμηθευτών E-09-01 για το 2008
7. Ικανοποίηση πελάτη κατά το έτος 2007
8. Να συμπληρωθεί το πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων για το έτος 2008 E-12-01
9. Εφαρμογή εντύπων κουζίνας
10. Να συμπληρωθεί το έντυπο με τα αποτελέσματα του swab test ΕΚΟΥΠ-03 (2-3 μετρήσεις / μήνα για το έτος 2007)
11. Έλεγχος φακέλου μυοκτονίας
12. Λύση προβλήματος παρακολούθησης ιχνηλασιμότητας (συνάντηση με κουζίνα, προμήθειες, αποθήκη)
13. Για τις μη συμμορφώσεις της εσωτερικής επιθεώρησης (βλ. παρακάτω) να αποφασιστούν οι διορθωτικές και να τεκμηριωθούν στο E-13-01

**M/Σ1:** Δεν ενημερώθηκε το E-01-01 Πίνακας Περιγραφής τεκμηρίωσης για τις ισχύουσες εκδόσεις

**M/Σ2:** Ενώ πραγματοποιούνται εσωτερικές διακριβώσεις δεν καταγράφονται στο E-07-01

**M/Σ3:** Η ιχνηλασιμότητα παρουσιάζει κενά στην τήρηση της.

**M/Σ4:** Ενώ γίνονται μετρήσεις για την παρακολούθηση των ΚΣΕ αυτές δεν καταγράφονται συστηματικά στα σχετικά έντυπα

**M/Σ5:** Δεν πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις τελικών προϊόντων για το έτος 2007

**M/Σ6:** Δεν πραγματοποιήθηκαν μικροβιολογικές αναλύσεις νερού για το έτος 2007

**M/Σ7:** Ο κατάλογος εγκεκριμένων προμηθευτών δεν είναι ενημερωμένος

**M/Σ8:** Ενώ υπάρχουν κάποια στοιχεία συγκεντρωμένα αυτά δεν έχουν επεξεργαστεί στατιστικά

#### 4.2.4

### ΣΔΑΤ-05 ΣΧΕΛΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΣΦΑΛΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ



#### 1. Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διαδικασίας είναι η περιγραφή και τεκμηρίωση του ΣΔΑΤ. Γίνεται ανάλυση:

-στα εισερχόμενα δεδομένα της μελέτης HACCP (χαρακτηριστικά πρώτων και βοηθητικών υλών και τελικών προϊόντων, ροή παραγωγικής διαδικασίας, υφιστάμενη κατάσταση εγκαταστάσεων - εξοπλισμών κ.λ.π.),

-στη διερεύνηση των εισερχομένων δεδομένων και τον προσδιορισμό των κρίσιμων κινδύνων για την ασφάλεια των προϊόντων της εταιρείας (μελέτη HACCP) και

-στο τελικό Σχέδιο HACCP και Προαπαιτούμενα Προγράμματα που ως αποτέλεσμα της μελέτης HACCP, αποτελεί το εγκατεστημένο σύστημα ελέγχου και διαχείρισης της ασφάλειας των τελικών προϊόντων της εταιρείας.

Επισημαίνεται ότι η παρούσα διαδικασία αποτελεί αφενός τις βασικές προδιαγραφές μελέτης και εφαρμογής του τρέχοντος Σχεδίου HACCP και Προαπαιτούμενων Προγραμμάτων, αλλά και τις προϋποθέσεις που οφείλονται να πληρούνται σε κάθε τροποποίηση ή επέκτασή τους.

#### 2. Πεδίο εφαρμογής

Όλο το προσωπικό της εταιρείας.

### 5. Περιγραφή

#### 5.1 Προαπαιτούμενα – Απαιτήσεις συστήματος διαχείρισης ασφάλειας

Τα Προαπαιτούμενα σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να ελέγχουν:

- την εισαγωγή κινδύνων στο προϊόν από το περιβάλλον
- την διασταυρούμενη επιμόλυνση
- τα επίπεδα κινδύνων στο προϊόν και το περιβάλλον

**Βλ. Εγχειρίδιο Κανόνων Ορθής Υγιεινής Πρακτικής – Προαπαιτούμενα (ΕΚΟΥΠ)**

Επίσης είναι σύμφωνα (τα προαπαιτούμενα) με τη νομοθεσία που διέπει την δραστηριότητα της επιχείρησης.

**5.2 Προκαταρκτικά βήματα για την ανάλυση κινδύνων****5.2.1 Ομάδα Ασφάλειας Τροφίμων (OAT)**

*Βλ. ΔΠ-02 Διαχείριση Πόρων*

**5.2.2 Πρώτες ύλες, συστατικά και υλικά σε επαφή με το προϊόν**

Εννοούνται τα υλικά καθώς και τα συστατικά που χρησιμοποιούνται στην παρασκευή ενός τροφίμου καθώς και τα υλικά που βρίσκονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τα τρόφιμα.

Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται είτε με την αποστολή των προδιαγραφών από τους προμηθευτές είτε, όπου κρίνεται απαραίτητο, προδιαγράφονται από την εταιρεία (**E-05-01 Περιγραφή α',β'υλών και υλικών συσκευασίας**).

Ο ΣΟΑΤ είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση των παραπάνω πληροφοριών και η ΟΑΤ είναι υπεύθυνη για την επικαιροποίηση του ΣΔΑΤ όταν προκύπτουν αλλαγές που επηρεάζουν την ασφάλεια των προϊόντων.

**5.2.3 Τελικά προϊόντα**

Αναλυτικά οι περιγραφές των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση παρατίθεται στο (**E-05-02 Περιγραφή τελικών προϊόντων**).

Επίσης καταρτίζεται και ενημερώνεται όταν απαιτηθεί πίνακας με την σύνθεση των πιάτων (**E-05-03 Σύνθεση πιάτων**).

Ο ΣΟΑΤ είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση των παραπάνω πληροφοριών και η ΟΑΤ είναι υπεύθυνη για την επικαιροποίηση του ΣΔΑΤ όταν προκύπτουν αλλαγές που επηρεάζουν την ασφάλεια των προϊόντων.

**3.2.4 Προβλεπόμενη χρήση**

Τα προϊόντα της επιχείρησης προορίζονται για ανθρώπινη κατανάλωση (**E-05-02 Περιγραφή τελικών προϊόντων**). Ο πελάτης έχει το δικαίωμα της επιλογής σύμφωνα με την επιθυμία του και την υγεία του. Η επιχείρηση ευθύνεται μόνο για την ασφάλεια και την υγιεινή των προσφερόμενων τροφίμων.

**3.2.5 Διαγράμματα ροής**

Το **E-05-04 Διάγραμμα ροής** περιλαμβάνει το(-α) διάγραμμα(-τα) ροής της παραγωγής των προϊόντων. Το(-α) διάγραμμα(-τα) ροής περιγράφει αναλυτικά την αλληλουχία των σταδίων παραγωγής από την παραλαβή και την συντήρηση των πρώτων και βοηθητικών υλών, την επεξεργασία, τον τρόπο συντήρησης και διανομής των τελικών προϊόντων.

Η επαλήθευση πραγματοποιείται με επιτόπιο έλεγχο κατά την ανασκόπηση (έκτακτη ή τακτική) και τα αποτελέσματα καταγράφονται στα έντυπα της σχετικής διαδικασίας.

Η ταυτόχρονη επεξεργασία όλων των τύπων των τροφίμων για την παραγωγή των μενού δυσχεραίνει την εφαρμογή της ανάλυσης επικινδυνότητας, όπως περιγράφεται στις αρχές της Ανάλυσης Επικινδυνότητας των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου, (HACCP), και απαιτεί την κατηγοριοποίηση των μενού βάση των κοινών μεθόδων επεξεργασίας. Η μέθοδος αυτή καλείται Προσέγγιση Επεξεργασίας, (Process Approach), διαχωρίζει τις πολλαπλές ροές μέσα στο εστιατόριο σε γενικευμένες κατηγορίες, αναλύει τους πιθανούς κινδύνους και θέτει ελέγχους διαχείρισης σε κάθε μία κατηγορία. Τα τρόφιμα που σερβίρονται στο εστιατόριο μπορούν να ταξινομηθούν σε 5 μεγάλες κατηγορίες:

1. Τρόφιμα τα οποία μετά την προετοιμασία τους δέχονται θερμική επεξεργασία και σερβίρονται άμεσα ζεστά
2. Τρόφιμα τα οποία μετά την προετοιμασία τους δέχονται θερμική επεξεργασία, διατηρούνται εν θερμό και σερβίρονται ζεστά
3. Τρόφιμα τα οποία μετά την προετοιμασία τους δέχονται θερμική επεξεργασία, ψύχονται και διατηρούνται υπό ψύξη, επαναθερμαίνονται και σερβίρονται ζεστά
4. Τρόφιμα τα οποία μετά την προετοιμασία τους σερβίρονται άμεσα κρύα
5. Τρόφιμα τα οποία μετά την προετοιμασία τους δέχονται θερμική επεξεργασία, ψύχονται, διατηρούνται υπό ψύξη και σερβίρονται κρύα



### 5.2.6 Περιγραφή σταδίων διεργασίας και προληπτικών μέτρων ελέγχου

Η περιγραφή των παραπάνω στοιχείων γίνεται στο *E-05-05 Αναγνώριση και Αξιολόγηση κινδύνων*.

#### A) Παραλαβή

Το κύριο πρόβλημα που εμφανίζεται κατά την παραλαβή των πρώτων υλών είναι η επιμόλυνση με παθογόνους μικροοργανισμούς και ο σχηματισμός τοξινών. Η προμήθεια συστατικών από εγκεκριμένους προμηθευτές ή από προμηθευτές που διατηρούν σταθερά υψηλή ποιότητα για πολλά χρόνια και στις κατάλληλες θερμοκρασίες είναι προδιαγραφές καθοριστικής σημασίας για την παρεμπόδιση της μικροβιακής ανάπτυξης και επιμόλυνσης κατά την παραλαβή. Η επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει υψηλή ποιότητα στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί για την προετοιμασία των μενού που διατίθενται από το εστιατόριο, έχει καθιερώσει ένα σύστημα συνεχούς αξιολόγησης των προμηθευτών. Επιπλέον, κανένα προϊόν δεν εισέρχεται στις αποθήκες της μονάδας αν δεν ελεγχθεί όπως περιγράφεται στις Οδηγίες Εργασίας για την επιθεώρηση των πρώτων υλών.

Τα έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα που συντηρούνται στο ψυγείο κατατάσσονται στα επικίνδυνα τρόφιμα, λόγω της πιθανής μικροβιακής ανάπτυξης κατά την παραλαβή τους. Ο έλεγχος της θερμοκρασίας (για τρόφιμα που συντηρούνται υπό ψύξη ή κατάψυξη), της εμφάνισης, της οσμής, του

χρώματος, της ημερομηνίας λήξης, της επιμόλυνσης με έντομα και της κατάστασης της πρωτογενούς συσκευασίας επαρκούν για τον έλεγχο των κινδύνων που μπορούν να εμφανιστούν. Τρόφιμα, όπως προϊόντα σε μορφή σκόνης, γίνονται αποδεκτά μόνο εφόσον εξασφαλιστεί ότι δεν είναι επιμολυσμένα με έντομα.

## **B) Αποθήκευση**

Όταν τα τρόφιμα αποθηκεύονται στο ψυγείο, το σύστημα διαχείρισης επικεντρώνεται στον έλεγχο της θερμοκρασίας για την παρεμπόδιση της μικροβιακής ανάπτυξης. Η σωστή συντήρηση και αποθήκευση των πρώτων υλών μέχρι να χρησιμοποιηθούν εξασφαλίζεται με την τήρηση των Οδηγιών Εργασίας για την αποθήκευση και τον χειρισμό των πρώτων υλών.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στον έλεγχο και την παρακολούθηση των θερμοκρασιών των πιθανών κινδύνων στα έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα. Κατά τον προσδιορισμό της συχνότητας παρακολούθησης της θερμοκρασίας αποθήκευσης των προϊόντων, εξασφαλίζεται ότι το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ δύο διαδοχικών θερμοκρασιακών ελέγχων επιτρέπει τον έλεγχο των κινδύνων και είναι επαρκές για εφαρμογή των προκαθορισμένων διορθωτικών ενεργειών. Όταν τα έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα συντηρούνται υπό ψύξη, σαν κρίσιμο όριο ορίζεται η λειτουργία του ψυγείου σε  $\theta^0 < 5^0\text{C}$ , ενώ σαν όριο λειτουργίας η  $\theta^0 < 4^0\text{C}$ . Με τον τρόπο αυτό εντοπίζεται κάθε πιθανή τάση υπέρβασης των  $5^0\text{C}$  και γίνεται παρέμβαση με την κατάλληλη διορθωτική ενέργεια. Οι διαδικασίες παρακολούθησης περιλαμβάνουν και ελέγχους της εσωτερικής θερμοκρασίας του προϊόντος, όταν η αποθηκευμένη ποσότητα επιτρέπει τέτοια ενέργεια. Η σωστή στοιβάζη των προϊόντων στο ψυγείο και η αποφυγή τοποθέτησής τους κοντά στα ψυκτικά στοιχεία επιτρέπουν την καλή κυκλοφορία του αέρα εντός των ψυκτικών θαλάμων.

Το σύστημα παρακολούθησης στηρίζεται στην καταγραφή της θερμοκρασίας του αέρα στο ψυγείο. Η συχνότητα παρακολούθησης καθορίζεται από:

- το κατά πόσο η θερμοκρασία του αέρα του ψυγείου αντανακλά την εσωτερική θερμοκρασία του προϊόντος.
- την δυναμικότητα του ψυγείου.
- την ποσότητα και τον τύπο του αποθηκευμένου τροφίμου.

Περιορισμός της μικροβιακής ανάπτυξης και επιμόλυνσης εντός των ψυγείων επιτυγχάνεται διαχωρίζοντας τις περιοχές συντήρησης ωμών και έτοιμων προς κατανάλωση τροφίμων με κατάλληλη επισήμανση. Επιπλέον, στα ψυγεία της αποθήκης γίνεται τοποθέτηση των παραλαμβανόμενων προϊόντων ανά κατηγορία τροφίμων.

Σε όλους τους αποθηκευτικούς χώρους, τα καινούργια προϊόντα τοποθετούνται είτε πίσω είτε κάτω από τα παλιά προϊόντα. Τα τρόφιμα απέχουν τουλάχιστον 15 cm από το έδαφος, εκτός και αν είναι τοποθετημένα σε περιέκτες αδιαπέραστους στην υγρασία (όπως πλαστικές φιάλες) και το πάτωμα στις αποθήκες διατηρείται καθαρό και στεγνό. Περιοδικά γίνεται έλεγχος της ημερομηνίας λήξης, για

σημάδια αλλοίωσης και για επιμολύνσεις από έντομα σε όλα τα τρόφιμα εκτός από τα νοπά κρέατα, πουλερικά, φρούτα και λαχανικά. Τα προϊόντα αυτά ελέγχονται καθημερινά για επιμολύνσεις και αλλοιώσεις λόγω της ευπαθούς φύσης τους και της περιορισμένης διάρκειας ζωής.

Ο σωστός έλεγχος των αποθεμάτων εξυπηρετεί την οργάνωση των παραγγελιών και την αποφυγή υπερφόρτωσης των αποθηκών και των ψυκτικών χώρων.

Όσα από τα αποθηκευμένα τρόφιμα είναι ανοιχτά ή δεν είναι επαρκώς συσκευασμένα (περιέκτες που παρουσιάζουν διαρροές), τοποθετούνται σε κατάλληλους περιέκτες για να προστατεύονται από πιθανές επιμολύνσεις. Οι κεραμικοί περιέκτες απαγορεύονται για την αποθήκευση τροφίμων και ποτών, γιατί αποτελούν αιτία μεταφοράς μόλυβδου στα προϊόντα. Όποτε τα προϊόντα απομακρύνονται από τον αρχικό τους περιέκτη, η καινούργια συσκευασία επισημαίνεται κατάλληλα (περιγραφή προϊόντος, θερμοκρασία συντήρησης, ημερομηνία λήξης)

### Γ) Προετοιμασία

Το στάδιο της προετοιμασίας περιλαμβάνει διάφορες επεξεργασίες, όπως το ξεπάγωμα κατεψυγμένων τροφίμων, την ανάμειξη και τον τεμαχισμό. Σκοπός του HACCP σε αυτό το στάδιο είναι ο περιορισμός της μικροβιακής ανάπτυξης και της επιμόλυνσης από το προσωπικό και τον εξοπλισμό. Το πρόγραμμα για την υγιεινή των εργαζομένων έχει γνωστοποιηθεί σε όλους τους εργαζομένους και περιλαμβάνει:

1. Οδηγίες για τον τρόπο και την συχνότητα πλυσίματος των χεριών.
2. Διαδικασίες για τον περιορισμό της επαφής των έτοιμων προς κατανάλωση τροφίμων με γυμνά χέρια ή ένα εναλλακτικό πρόγραμμα υγιεινής που παρέχει ισοδύναμο επίπεδο ελέγχου των κινδύνων.
3. Διαδικασίες αναγνώρισης και απομάκρυνσης από τους χώρους επεξεργασίας των άρρωστων εργατών, ιδιαίτερα αν έχουν διάρροια.

Για την παρεμπόδιση διασταυρούμενων επιμολύνσεων κατά την προετοιμασία γίνεται διαχωρισμός των χώρων επεξεργασίας και του εξοπλισμού / σκευών (όπως μαχαίρια, πιατέλες, επιφάνειες κοπής) που χρησιμοποιούνται για τα ωμά και τα έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα. Η αναγνώρισή τους γίνεται με κατάλληλη χρωματική σήμανση. Επιπρόσθετα, τα υλικά συσκευασίας και οι περιέκτες των νοπών κρέατων, πουλερικών μπορούν να προκαλέσουν διασταυρούμενες επιμολύνσεις. Για το λόγο αυτό, τα πλαστικά περιτυλίγματα, οι διογκωμένοι δίσκοι κρέατος, οι κυψέλες αυγών και οι υπόλοιποι περιέκτες απορρίπτονται και δεν επαναχρησιμοποιούνται σε άλλα τρόφιμα. Οι εργαζόμενοι φροντίζουν για την αποτελεσματική εξυγίανση των χώρων και του εξοπλισμού μετά το τέλος της εργασίας τους και κάθε φορά που κρίνεται αναγκαίο (όπως όταν γίνεται κάποιο ατύχημα).

Η προετοιμασία των τροφίμων σε μερίδες αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τον έλεγχο της μικροβιακής ανάπτυξης, επειδή επιτυγχάνεται ταχύτερη μεταβολή της θερμοκρασίας του προϊόντος και περιορίζεται ο χρόνος έκθεσης του σε θερμοκρασίες κατάλληλες για την ανάπτυξη παθογόνων. Κατά την απόψυξη των κατεψυγμένων τροφίμων, γίνεται έλεγχος της θερμοκρασίας και του χρόνου απόψυξης, για τον

περιορισμό της μικροβιακής ανάπτυξης. Τα σκεύη που χρησιμοποιούνται επαρκούν για την συγκράτηση των υγρών από την απόψυξη, έχουν κατάλληλη χρωματική σήμανση ανάλογα με την προτεινόμενη χρήση τους και τοποθετούνται στο χαμηλότερο σημείο του ψυγείου. Τρόφιμα που ξεπαγώνουν ποτέ δεν επανακαταψύχονται, ενώ τα κρεατικά / πουλερικά μαγειρεύονται εντός 24 ωρών. Η χρήση προψυγμένων συστατικών για την προετοιμασία κρύων πιάτων συμβάλλει στην διατήρηση του ελέγχου της θερμοκρασίας.

### Δ) Μαγείρεμα (Θερμική επεξεργασία)

Το μαγείρεμα των τροφίμων ζωικής προέλευσης είναι το πιο αποτελεσματικό στάδιο επεξεργασίας για τον περιορισμό ή την εξάλειψη της μικροβιακής μόλυνσης. Αποτελεί Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου, γιατί οι υψηλές θερμοκρασίες καταστρέφουν τους επιβλαβείς μικροοργανισμούς και καθιστούν τα τρόφιμα ασφαλή για κατανάλωση. Ο σωστός συνδυασμός θερμοκρασίας-χρόνου είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητα του μαγειρέματος και εξαρτάται από τον τύπο και το μέγεθος του τροφίμου.

Ο επιλεγμένος εξοπλισμός επιτυγχάνει τους απαιτούμενους συνδυασμούς θερμοκρασίας και χρόνου, ενώ είναι κατασκευασμένος από υλικά που παρεμποδίζουν την μεταφορά τοξικών ενώσεων όπως ο χαλκός και το αλουμίνιο. Ο έλεγχος της εσωτερικής θερμοκρασίας του μαγειρεμένου προϊόντος εφαρμόζεται ως η ασφαλέστερη μέθοδος παρακολούθησης. Ωστόσο, αυτό δεν είναι πρακτικό όταν μαγειρεύονται μεγάλες ποσότητες. Στην περίπτωση αυτή, γίνεται τακτική επαλήθευση της ικανότητας της συγκεκριμένης επεξεργασίας και του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού να επιτυγχάνει την προκαθορισμένη τελική θερμοκρασία του προϊόντος σε όλα τα σημεία του εξοπλισμού.

Όταν μία συγκεκριμένη επεξεργασία αποδειχθεί αποτελεσματική ελαττώνεται η απαιτούμενη συχνότητα τήρησης αρχείων. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στους επιλεγμένους συνδυασμούς θερμοκρασίας-χρόνου για τα τρόφιμα ζωικής προέλευσης, για την επεξεργασία των οποίων το μαγείρεμα αποτελεί Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου.

### Ε) Ψύξη

Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται στο συγκεκριμένο στάδιο επεξεργασίας είναι η ταχεία ψύξη των ζεστών τροφίμων για τον έλεγχο της μικροβιακής ανάπτυξης. Ο παρατεταμένος χρόνος ψύξης έχει αναγνωριστεί σαν ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες πρόκλησης τροφικών δηλητηριάσεων από τα ύποπτα τρόφιμα. Τα τρόφιμα που έχουν μαγειρευτεί και διατηρούνται σε ακατάλληλες θερμοκρασίες παρέχουν εξαιρετικό υπόστρωμα για την ανάπτυξη των σπορογόνων μικροοργανισμών που επιβιώνουν της θέρμανσης. Για αυτό το λόγο, τα μαγειρευμένα τρόφιμα ψύχονται στους 10-15°C σε 90 λεπτά και εν συνεχεία τοποθετούνται στο ψυγείο στους 5°C ή χαμηλότερα. Συνολικά, η ψύξη των μαγειρεμένων τροφίμων ολοκληρώνεται σε 2 ώρες μετά το μαγείρεμά τους. Η επαναμόλυνση των μαγειρεμένων τροφίμων από διασταυρούμενες επιμολύνσεις από άλλα τρόφιμα, τον



εξοπλισμό και τα σκεύη, ή από ακατάλληλες πρακτικές του προσωπικό έχουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτό το στάδιο.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στον χειρισμό μεγάλων τεμαχίων τροφίμων, τα οποία απαιτούν μεγάλο χρόνο ψύξης λόγω της αυξημένης μάζας και όγκου τους. Το πρόβλημα εντείνεται ακόμα περισσότερο, αν τα τρόφιμα αυτά είναι σκεπασμένα ερμητικά. Ο ρυθμός ψύξης του προϊόντος αυξάνεται σημαντικά όταν μειώνεται η ποσότητα του τροφίμου μοιράζοντάς το σε ρηχούς περιέκτες ατομικής μερίδας και επιτρέπεται η διαφυγή της θερμότητας διατηρώντας το κάλυμμα του περιέκτη χαλαρό.

Μερικές εναλλακτικές που χρησιμοποιούνται για την ψύξη των τροφίμων είναι:

1. Χρήση ψυκτικού εξοπλισμού, ο οποίος εκμεταλλεύεται τις υψηλές δυναμικότητες συμπίεσης και την ταχεία κυκλοφορία αέρα.
2. Προετοιμασία μικρότερων παρτίδων τροφίμων λίγο πριν την κατανάλωσή τους.
3. Ανάδευση των ζεστών τροφίμων ενώ ο περιέκτης τους βρίσκεται εντός κρύου υδατόλουτρου.
4. Επανασχεδιασμό της συνταγής, όποτε είναι εφικτό, ώστε να προετοιμάζεται μικρότερη ποσότητα ή συμπυκνωμένο προϊόν και εν συνεχεία να προστίθεται κρύο νερό ή πάγος για να συμπληρωθεί ο απαιτούμενος όγκος.

Ανεξάρτητα από την χρησιμοποιούμενη μέθοδο, γίνεται επαλήθευση της αποτελεσματικότητας της ψύξης και τήρηση αρχείων που παρέχουν στοιχεία για προγραμματισμένους θερμοκρασιακούς ελέγχους του προϊόντος.



### ΣΤ) Επαναθέρμανση

Η διατήρηση των τροφίμων σε ακατάλληλες θερμοκρασίες για παρατεταμένο χρονικό διάστημα παρέχει στους παθογόνους μικροοργανισμούς την δυνατότητα να πολλαπλασιάζονται και να αυξάνονται σε επικίνδυνα επίπεδα. Η επαναθέρμανση των τροφίμων σε κατάλληλες θερμοκρασίες είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για τον περιορισμό του πολλαπλασιασμού όσων σπορογόνων βακτηρίων επιβίωσαν της θερμικής επεξεργασίας.

Ωστόσο, η επαναθέρμανση αδυνατεί να καταστρέψει τις τοξίνες που παράγονται από διάφορους μικροοργανισμούς, όπως τον *Staphylococcus aureus*. Η εφαρμογή ενός ικανοποιητικού προγράμματος ατομικής υγιεινής από τους εργαζόμενους και η αποτελεσματική καθαριότητα του εξοπλισμού συμβάλλουν στην δραστική μείωση του κινδύνου των σταφυλοκοκκικών τοξινών.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στον επιλεγμένο συνδυασμό θερμοκρασίας-χρόνου για την επαναθέρμανση των τροφίμων. Ο αποτελεσματικός έλεγχος των παθογόνων σε αυτό το σημείο προϋποθέτει τον χαρακτηρισμό της επαναθέρμανσης σαν Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου.

## Ζ) Διατήρηση

Κατά την ζεστή διατήρηση των μαγειρεμένων τροφίμων η επιλογή της κατάλληλης θερμοκρασίας έχει καθοριστική σημασία για τον έλεγχο της ανάπτυξης των σπορογόνων βακτηρίων. Η διατήρηση των τροφίμων σε θερμοκρασίες άνω των 60°C για την ζεστή διατήρηση και κάτω των 5°C για την διατήρηση σε χαμηλές θερμοκρασίες παρέχουν αποτελεσματική παρεμπόδιση των παθογόνων. Τα τρόφιμα βρίσκονται στο επικίνδυνο θερμοκρασιακό εύρος των 5-60°C όταν:

- παραμένουν μετά το μαγείρεμα σε θερμούς χώρους
- θερμαίνονται με βραδύ ρυθμό
- ψύχονται με βραδύ ρυθμό μετά το μαγείρεμα
- εκτίθενται στο ηλιακό φως
- αναμιγνύονται ζεστές σάλτσες / ζωμοί με κρύα τρόφιμα.

Η συχνότητα παρακολούθησης της θερμοκρασίας των τροφίμων κατά την ζεστή διατήρηση καθορίζεται από το είδος των διορθωτικών ενεργειών που μπορούν να γίνουν όταν δεν τηρείται το ελάχιστο θερμοκρασιακό όριο των 60°C. Όταν δεν εκπληρώνεται το παραπάνω κρίσιμο όριο, καθορίζεται το χρονικό διάστημα που το τρόφιμο βρίσκεται εκτός του προκαθορισμένου θερμοκρασιακού εύρους και εκτιμάται η σοβαρότητα του κινδύνου, ώστε να αποφασισθεί αν μπορεί να επαναθερμανθεί το τρόφιμο ή αν πρέπει να πεταχτεί. Κατά την διατήρηση των τροφίμων σε χαμηλές θερμοκρασίες, η συχνότητα παρακολούθησης καθορίζεται από την επάρκεια του χρονικού διαστήματος που μεσολαβεί ανάμεσα σε 2 διαδοχικές μετρήσεις για να ελεγχθεί ο κίνδυνος και να πραγματοποιηθεί η κατάλληλη διορθωτική ενέργεια.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στον συνδυασμό θερμοκρασίας-χρόνου για τον έλεγχο των παθογόνων κατά την ζεστή διατήρηση ή την εφαρμογή χαμηλών θερμοκρασιών. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των πιθανών κινδύνων σε αυτό το στάδιο, προϋποθέτει τον χαρακτηρισμό του σαν Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου.

## Η) Σερβίρισμα

Αυτό είναι το τελευταίο στάδιο πριν το μενού φθάσει στους καταναλωτές. Όταν οι εργαζόμενοι επεξεργάζονται τα τρόφιμα και ακουμπούν τις επιφάνειες επαφής των τροφίμων, μπορούν εύκολα να μεταδώσουν βακτήρια, ιούς ή παράσιτα και να επιμολύνουν τα προϊόντα. Η σωστή διαχείριση της Επιπλέον, διατηρείται η κατάλληλη θερμοκρασία στα σημεία έκθεσης των τροφίμων και αποφεύγονται οι διασταυρούμενες επιμολύνσεις από λερωμένο εξοπλισμό και σκεύη για την παρεμπόδιση της ανάπτυξης των ανεπιθύμητων μικροοργανισμών. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται και στον περιορισμό της επιμόλυνσης των τροφίμων από τους καταναλωτές. Οι τρόποι προστασίας των τροφίμων κατά την έκθεσή τους περιλαμβάνουν:

- την συσκευασία των προϊόντων
- την χρήση ειδικών βιτρινών για την ασφαλή έκθεση των τροφίμων

- την χρήση κατάλληλου εξοπλισμού ή αποτελεσματικής μεθόδου διανομής
- την αποφυγή ανάμειξης παλιών με φρέσκα προϊόντα
- την παρακολούθηση των σημείων αυτοεξυπηρέτησης των καταναλωτών από τους εργαζομένους.

### 3.3 Ανάλυση κινδύνων

#### 3.3.1 Αναγνώριση κινδύνων και αποδεκτών επιπέδων κινδύνου

Η ΟΗ στηριζόμενη στη προκαταρκτική πληροφόρηση, εμπειρία, νομοθεσία και διάφορες πηγές αναγνωρίζει όλους τους κινδύνους που αναμένεται να εμφανιστούν και προβαίνει όπου είναι δυνατόν στον προσδιορισμό του αποδεκτού επιπέδου κινδύνου στο τελικό προϊόν.

Η καταγραφή των παραπάνω στοιχείων γίνεται στο *E-05-05 Αναγνώριση & Αξιολόγηση κινδύνων*.

#### 5.3.2 Αξιολόγηση κινδύνων για το προϊόν, πρώτες ύλες, συστατικά

##### Περιγραφή μεθοδολογίας

Η αξιολόγηση κινδύνων γίνεται σε δύο στάδια και τεκμηριώνεται στο *E-05-05 Αναγνώριση & Αξιολόγηση κινδύνων*:

Αρχικά εκτιμάται η Πιθανότητα να εμφανιστεί ο κίνδυνος και εν συνεχεία εκτιμάται η Σοβαρότητα της επικινδυνότητας του.

Η Πιθανότητα χαρακτηρίζεται ως: Υψηλή, Μέτρια, Χαμηλή.

Η Σοβαρότητα χαρακτηρίζεται ως: Υψηλή, Μέτρια, Χαμηλή

Το μάρτιξ κατάταξης ενός κινδύνου σε σημαντικό ή όχι είναι:



ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	ΣΟΒΑΡΟΤΗΤΑ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ N/O;
Υψηλή	Υψηλή	N
Υψηλή	Μέτρια	N
Υψηλή	Χαμηλή	O
Μέτρια	Υψηλή	N
Μέτρια	Μέτρια	N
Μέτρια	Χαμηλή	O
Χαμηλή	Υψηλή	N
Χαμηλή	Μέτρια	O
Χαμηλή	Χαμηλή	O

### 5.3.3 Αξιολόγηση προληπτικών μέτρων ελέγχου

#### Περιγραφή μεθοδολογίας

Η αξιολόγηση των προληπτικών μέτρων ελέγχου ανά στάδιο της διεργασίας παραγωγής γίνεται με την απάντηση των επόμενων ερωτήσεων και την εφαρμογή του λογικού διαγράμματος που ακολουθεί, σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας.

E1.Υπάρχουν εγκατεστημένα προληπτικά μέτρα για τον κίνδυνο;

E1α.Είναι απαραίτητος ο έλεγχος του κινδύνου σ' αυτό το στάδιο διεργασίας για την ασφάλεια του προϊόντος;

E2.Αυτό το στάδιο της διεργασίας εξαλείφει ή μειώνει τον κίνδυνο σε αποδεκτά επίπεδα;

E3.Θα μπορούσε να συμβεί επιμόλυνση σε μη αποδεκτά επίπεδα ή αύξηση σε μη αποδεκτά επίπεδα;

E4.Ένα επόμενο στάδιο της διεργασίας θα εξαλείφει ή θα μειώσει τον κίνδυνο σε αποδεκτά επίπεδα;

A/A ΕΡΩΤ.	E1	E1α	E2	E3	E4	
ΠΕΡΙΤΟΣΣΕΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	NAI		NAI			CCP
	NAI		OXI	NAI	OXI	CCP
	NAI		OXI	NAI	NAI	-
	NAI		OXI	OXI		-
	OXI	OXI				-
	OXI	NAI	Τροποποίηση σταδίου			

Στο *E-05-06 Αξιολόγηση προληπτικών μέτρων* φαίνονται τα σημεία που αναγνωρίστηκαν ως κρίσιμα σημεία ελέγχου (CCP).

#### 5.4 Σχέδιο ελέγχου κρίσιμων σημείων (CCP's) ή Σχέδιο HACCP

Στο *E-05-07 Σχέδιο HACCP* τεκμηριώνεται ο έλεγχος των κρίσιμων σημείων

#### 6. Αρχεία

Κωδικός Εντύπου	Τίτλος	Χρόνος τήρησης	Υπεύθυνος τήρησης
E-05-01	Περιγραφή α',β' υλών και υλικών σερβιρίσματος	Για πάντα	ΣΟΑΤ
E-05-02	Περιγραφή τελικών προϊόντων	Για πάντα	ΣΟΑΤ
E-05-03	Σύνθεση πιάτων	Για πάντα	ΣΟΑΤ

E-05-04	Διάγραμμα ροής	Για πάντα	ΣΟΑΤ
E-05-05	Αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνων	Για πάντα	ΣΟΑΤ
E-05-06	Αξιολόγηση προληπτικών μέτρων	Για πάντα	ΣΟΑΤ
E-05-07	Σχέδιο HACCP	Για πάντα	ΣΟΑΤ

### Το Ούζου Μέλαθρον από την παρασκευή φαγητού στην παροχή ποιοτικής γεύσης.

Για ορισμένες θεωρίες μάρκετινγκ , η ποιότητα ταυτίζεται με την ικανοποίηση των πελατών. Έτσι, ο ορισμός της ποιότητας που αρμόζει στις υπηρεσίες θα πρέπει να θέτει το άτομο (καταναλωτή) στο επίκεντρο.

Ωστόσο, η αξιολόγηση της ποιότητας απορρέει από μια σύνθετη διαδικασία σύγκρισης της αναμενόμενης ποιότητας και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Σύμφωνα με τη νέα προσέγγιση στο μάρκετινγκ, ο πελάτης ο οποίος αποτελεί τελικά τον αποφασιστικό παράγοντα για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης.

Η νέα αυτή προσέγγιση του μάρκετινγκ ονομάζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και στόχος της είναι η πλήρης ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης, και κυρίως, όλου του ανθρώπινου δυναμικού, η επιτυχία ακόμη και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. ( Σωτηριάδης , 2000).

Οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. εκτός από τον προσανατολισμό στους πελάτες , είναι :

1. Η προληπτική διαδικασία
2. Η συνεχής βελτίωση.

Στα 15 χρόνια λειτουργίας το Ούζου Μέλαθρον έχει καταφέρει να ξεχωρίσει για τις καινοτόμες συνταγές του, τα διαφοροποιημένα σκεύη του, την υψηλής ποιότητα των φαγητών, τις προνομιακές τιμές του που το κάνουν προσίτο σε όλα τα κοινωνικά στρώματα, τους διακοσμημένους χώρους του, τις διακεκριμένες ονομασίες πιάτων, το πάντα άριστο εξυπηρετικό προσωπικό του. Τα παραπάνω συστατικά επιτυχίας το έχουν αναδείξει σε ηγέτη στην αγορά και έχει αποτελέσει πρότυπο για πολλές εταιρείες του χώρου.

Όπως γίνεται αντιληπτό , οι παραπάνω λόγοι καθιστούν το κατάστημα σαν μια κύρια επιλογή για φαγητό.

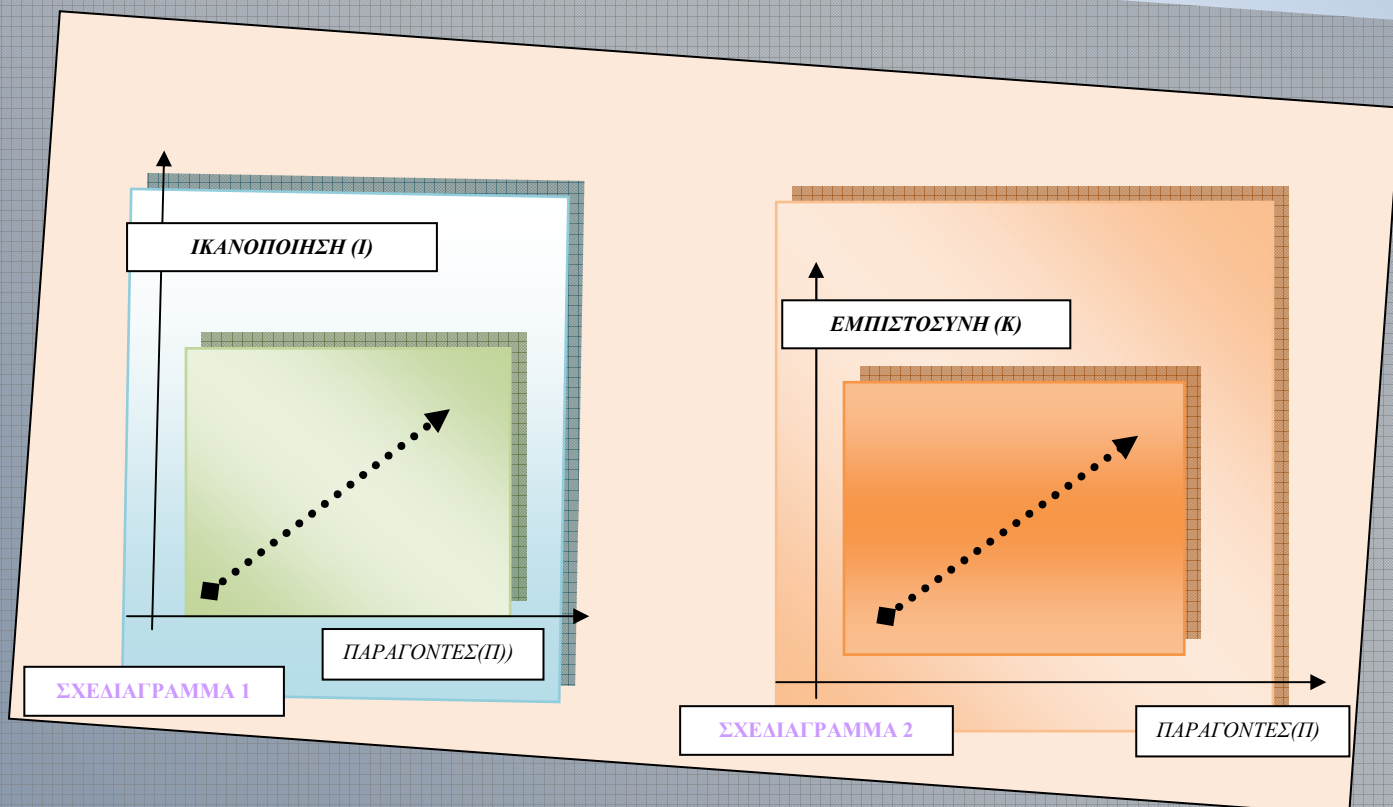


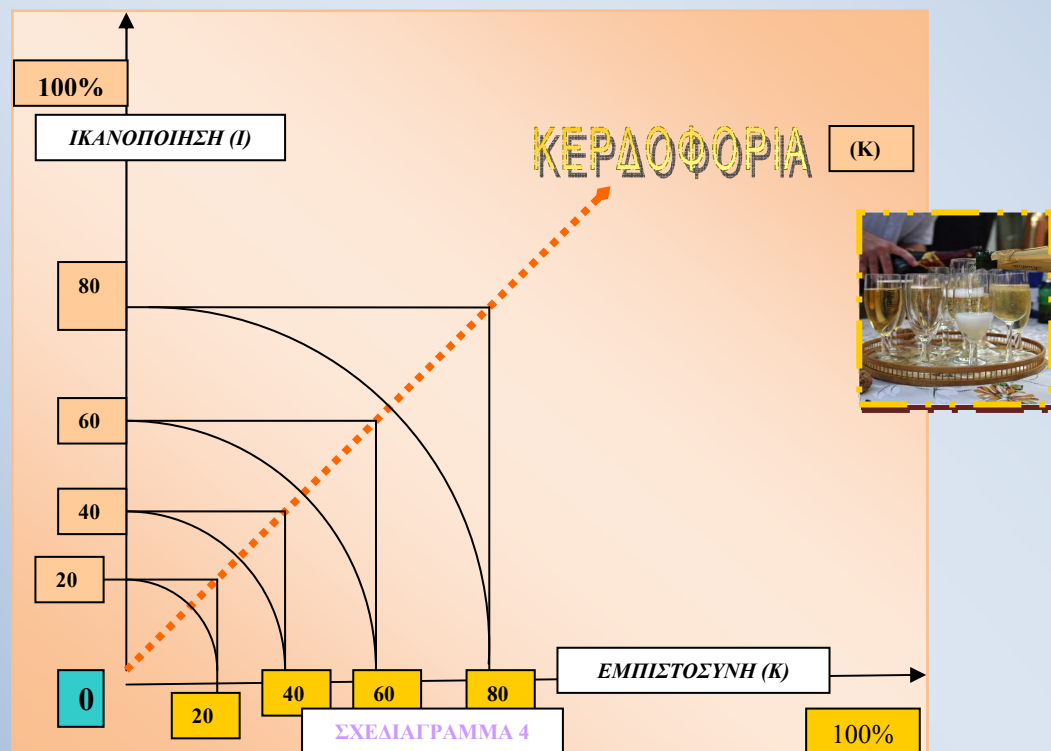
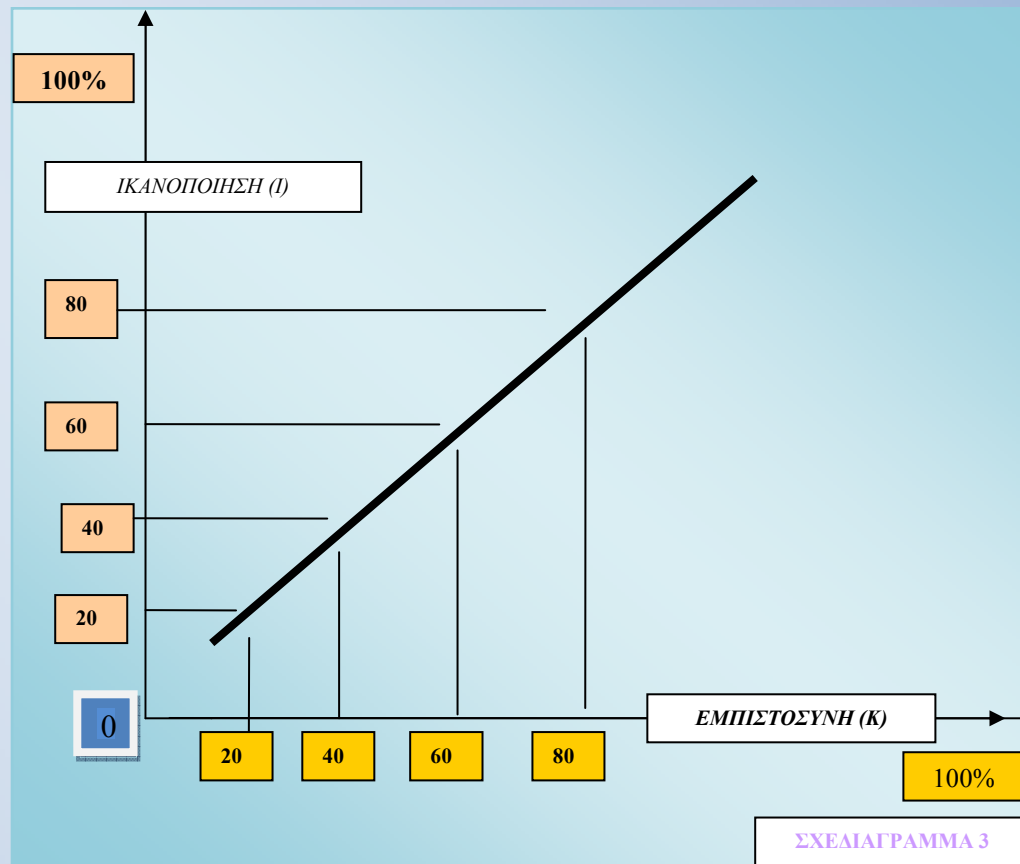
4.3

Γ) Εξυπηρέτηση



Στο Ούζου Μέλαθρον ο πελάτης αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα καθώς και η μεγιστοποίηση της απόλαυσης του από τις υπηρεσίες του, έχοντας πάντα σαν βάση την ποιότητα σε όλες τις εκφάνσεις όπως αυτή της εξυπηρέτησης. Τώρα ,εάν λάβουμε υπόψιν μας αυτό που λένε ότι η πρώτη εντύπωση δεν αλλάζει , τότε στο Ούζου Μέλαθρον είμαστε από την αρχή κερδισμένοι. Το ευχάριστο κλίμα που δημιουργούν οι συνεργάτες μας σε συνδυασμό με την αναγνωρίσιμη πλέον άποψη διακόσμησης των καταστημάτων μας, αυξάνουν την όρεξη και μειώνουν το αίσθημα αναμονής της παραγγελίας. Όσο μεγιστοποιείται η ικανοποίηση θα αυξάνεται και ο δείκτης εμπιστοσύνης των καταναλωτών προς τα προϊόντα της εταιρείας άρα και η κερδοφορία.





Επεξήγηση διαγραμμάτων

Στο σχεδιάγραμμα .1. απεικονίζεται ο δείκτης της ικανοποίησης(I) ,ο οποίος επηρεάζεται από παράγοντες(Π) όπως το σέρβις, η ποιότητα και η ποσότητα των υλικών που χρησιμοποιούνται , καθώς και το περιβάλλον (ευχάριστο – φιλικό, υγιεινό) της επισιτιστικής επιχείρησης. Ουσιαστικά, είναι όλοι οι παράγοντες(Π) εκείνοι που συνθέτουν την εικόνα που θα εντυπωθεί στη μνήμη του πελάτη μας , θα του δημιουργήσει την επιθυμία να ξαναέρθει και να κάνει το μαγαζί μας σημείο αναφοράς για τις συναντήσεις του και τις εξόδους του. Ο δείκτης(I) όπως μπορούμε να δούμε λειτουργεί αναλογικά της μεταβολής των παραγόντων(Π)αυτών.

Στο σχεδιάγραμμα .2. απεικονίζεται ο δείκτης της εμπιστοσύνης (E) , ο οποίος όχι μόνο λειτουργεί όπως ο δείκτης της ικανοποίησης (I) αλλά σχετίζεται και με αυτόν με τρόπο αλληλένδετο και αλληλεξαρτώμενο. Αυτή η σχέση επιρροής εμφανίζεται στο σχεδιάγραμμα .3.

Ως απόρροια αυτών των δύο δεικτών (I) & (E) και αναλόγως του μεγέθους αποτελεσματικότητας τους οδηγούμαστε στον βασικό μας στόχο που είναι το κέρδος. Ο δείκτης της κερδοφορίας (K) εξαρτάται άμεσα από αυτούς τους δύο δείκτες (σχεδιάγραμμα 4).

$$I + E = K \quad (1)$$

Παράδειγμα



Για να επιτύχουμε το 100% της κερδοφορίας(K) της επιχείρησής μας(1) τότε θα πρέπει να επιδιώξουμε να φέρουμε σε ένα μεσαίο επίπεδο τους δείκτες που τον επηρεάζουν(I) & (E). Δηλαδή, οι δύο αυτοί δείκτες να φτάσουν στο 50% (2). Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει όλοι οι παράγοντες (Π) να προσεγγίσουν το ανώτατο σημείο της αποδοτικότητάς τους (3).

$$\begin{array}{r} 50\% (I) (2) : 100\% (Π) (3) \\ + 50\% (E) (2): 100\% (Π) (3) \\ \hline 100\% (K) (1) = [50\% (I) + 50\% (E)] (4) \end{array}$$

$$[50\% (I) + 50\% (E)](4) = 100\% (Π) (3)$$

$$\begin{array}{r} 50\% (I) (2) \\ + 50\% (E) (2) \\ \hline 100\% (K) (1) \end{array}$$



Αντιληπτό επίσης, είναι και το γεγονός ότι οι πελάτες του Ούζου Μέλαθρον έχουν στη διάθεση τους τουλάχιστον μία ώρα για 'ξόδεμα', που περιλαμβάνει χρόνους για την εύρεση τραπεζιού, παραγγελίας, παρασκευής, σερβιρίσματος, κατανάλωσης, πληρωμής. Τηρουμένων των αναλογιών τα καταστήματα δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα με τους παραπάνω χρόνους, αφού σε μέρες και ώρες αιχμής το προσωπικό είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο ώστε να αντιμετωπίζει καταστάσεις πίεσης.

Ως χρόνο εξυπηρέτησης ορίζουμε τον χρόνο που ο πελάτης λαμβάνει τις υπηρεσίες για τις οποίες εισήλθε στο σύστημα παροχής υπηρεσιών, δηλαδή στην επιχείρηση ή στον οργανισμό που παρέχει τις υπηρεσίες αυτές.

Ως αναμονή ορίζουμε τον χρόνο που προκύπτει από την διαφορά του συνολικού χρόνου και του χρόνου εξυπηρέτησης.

Ο χρόνος αναμονής μειώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την συνολική ικανοποίηση των πελατών. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αλλά και προϊόντων θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί με τον χρόνο που βάζουν τους πελάτες σε αναμονή καθώς:

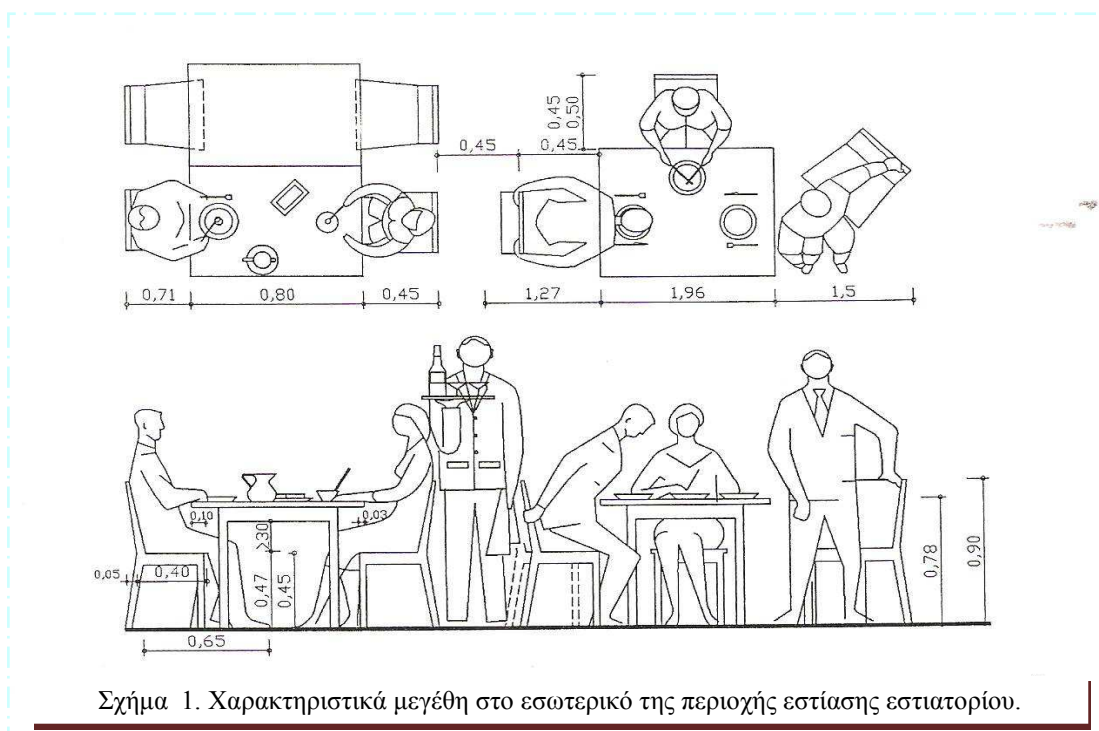
1. Ο χρόνος αναμονής είναι χαμένος χρόνος για τους πελάτες.
2. Η αναμονή δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα τα οποία για να εξαλειφτούν απαιτούνται πολλαπλάσιες θετικές εντυπώσεις και εμπειρίες.

**Έχει υπολογιστεί ότι μία (1) αρνητική εντύπωση απαιτεί εννέα (9) θετικές για να εξαλειφθεί.**

3. Οι πελάτες κατά την παραμονή τους παρατηρούν περισσότερο τους χώρους αναμονής και τον τρόπο εργασίας του προσωπικού. Αυτή η 'λεπτομερής παρατήρηση μπορεί να αποκαλύψει δυσλειτουργίες ή αδυναμίες της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η καθαριότητα και η εμφάνιση του χώρου και του προσωπικού που βλέπει ο πελάτης είναι από τα πρώτα πράγματα που παρατηρούνται.
4. Οι πελάτες ακούνε τις συνομιλίες του προσωπικού με άλλους πελάτες αλλά και μεταξύ τους. Αυτό μπορεί να δημιουργεί προβλήματα:
  - στους εξυπηρετούμενους πελάτες καθώς όλοι οι αναμένοντες και αφουγκράζοντες μαθαίνουν προσωπικές πληροφορίες μερικές εκ των οποίων μπορεί να είναι ευαίσθητες
  - στην εικόνα της επιχείρησης σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι αποκαλύπτουν «εσωτερικά» τεκταινόμενα της επιχείρησης.
5. Δημιουργείται πλήθος πελατών σε μικρούς σχετικά χώρους και είναι λογικό να πέφτει και η παραγωγικότητα των εργαζομένων καθώς επικρατεί αναστάτωση και σχετική φασαρία.  
Η προσοχή των υπευθύνων και σερβιτόρων θα πρέπει να εστιάζεται έτσι ώστε ο χρόνος αναμονής να μην είναι δυσανάλογα μεγαλύτερος από τον χρόνο εξυπηρέτησης, ο χώρος να είναι πολύ καθαρός και σωστά διαρρυθμισμένος, να υπάρχουν αντικείμενα απασχόλησης των πελατών όπως περιοδικά, εφημερίδες, καθρέπτες που δημιουργούν αίσθηση μικρότερης αναμονής από το πραγματικό.

Τα παραπάνω, μαζί με την υπάρχουσα διακόσμηση, «απασχολούν» τους πελάτες με αποτέλεσμα ο χρόνος να κυλά «γρηγορότερα». Σύμφωνα με έρευνες φοιτητές και ζευγάρια παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανοχή στο θέμα της αναμονής σε σχέση με οικογένειες και επαγγελματίες.

Όσον αφορά το θέμα της προσβασιμότητας, όλα τα καταστήματα βρίσκονται σε κεντρικά σημεία πόλεων ή ανοικτών αγορών ή σε τουριστικές τοποθεσίες, δίνοντας έτσι στρατηγικά πλεονεκτήματα θέσης. Ο περιβάλλον χώρος των σημείων τοποθέτησης του *Ούζου Μέλαθρον* είναι προσβάσιμος για τα άτομα με ειδικές ανάγκες ωστόσο δεν υπάρχουν οι αντίστοιχοι χώροι υγιεινής εντός των καταστημάτων.



# «Διαδικασίες Για Τη Δημιουργία Μιας Επισιτιστικής Επιχείρησης»



## Πόσο εύκολο είναι ;

### «Διαδικασία ανάπτυξης ενός εστιατορίου»

Στο σχέδιο που ακολουθεί ,μπορούμε να δούμε με παραστατικό τρόπο και σε ακριβή σειρά τα βήματα τα οποία πρέπει να κάνει κάποιος για να δημιουργήσει την δική του επισιτιστική επιχείρηση. Περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες. Από την σύλληψη της ιδέας μέχρι την ολοκλήρωση της επιχείρησης ,σε σημείο τέτοιο δηλαδή που θα κριθεί έτοιμη να ανοίξει τις πόρτες της στο καταναλωτικό κοινό. Εφόσον ολοκληρωθεί και αυτή η διαδικασία ακολουθούν άλλες που σχετίζονται με την παρακολούθηση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης.

*\*Jeff B.Katz , Restaurant Planning , Design & Construction 'A survival manual for owners , operators & developers' ,1997, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Inc.*

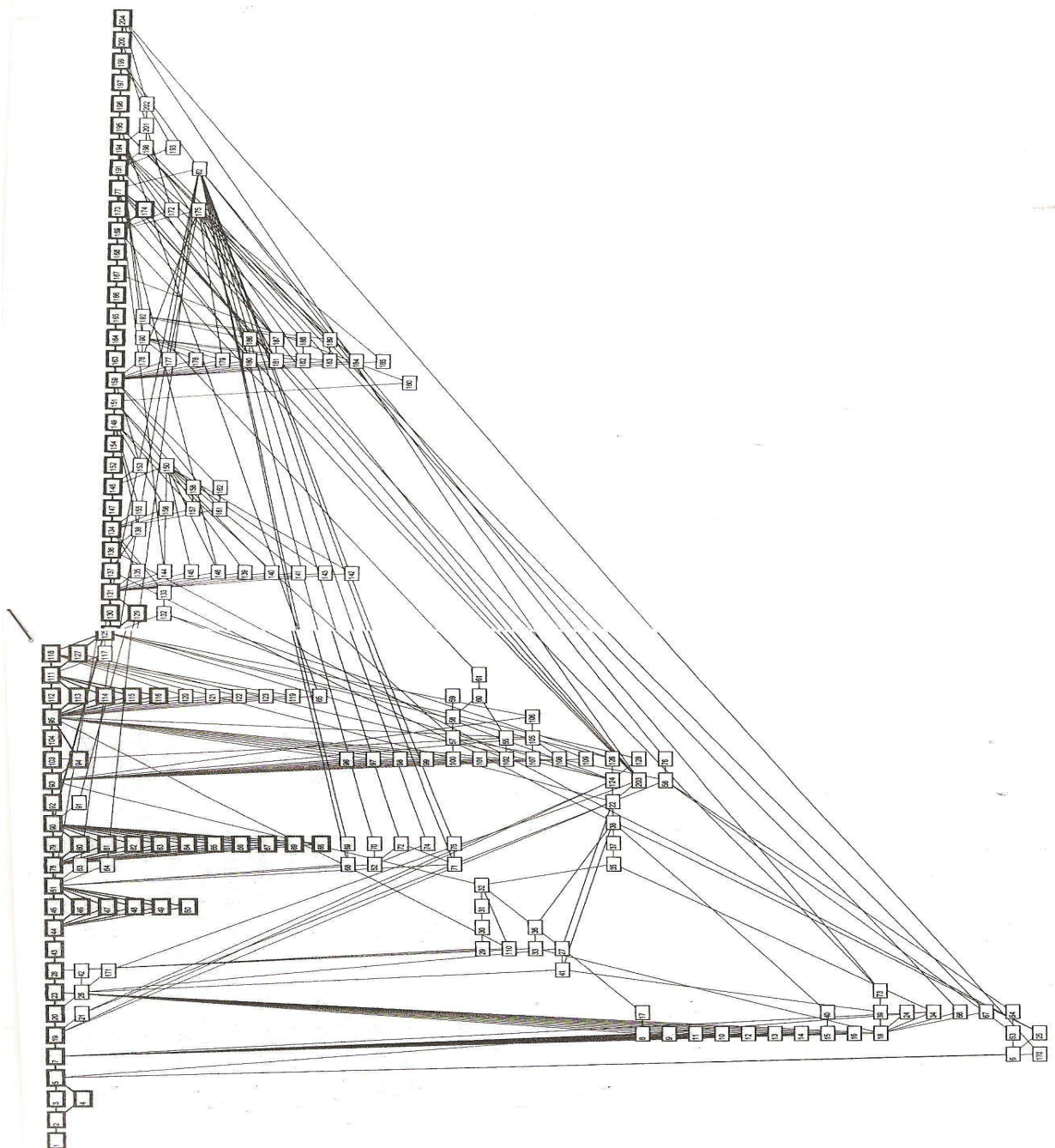


FIGURE 1.1. (Continued)

FIG. 1.1 Restaurant development process. See following pages for key to reference

## Key to Reference Numbers:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Idea to develop restaurant            | 53. Name selected                            |
| 2. Decision to take action               | 54. Legal use/protection                     |
| 3. Prepare/refine general notes          | 55. Sign code review                         |
| 4. Review with initial partners/advisors | 56. Logo/graphics                            |
| 5. Schedule exploratory meeting          | 57. Signage design                           |
| 6. Brainstorm concept                    | 58. Select fabricator                        |
| 7. Prepare business plan outline         | 59. Budget review/update                     |
| 8. Concept                               | 60. Signage shop drawings                    |
| 9. Menu                                  | 61. Signage installation                     |
| 10. Market                               | 62. Preopening plan                          |
| 11. Competition                          | 63. Management team                          |
| 12. Location                             | 64. Administrative procedures                |
| 13. Design considerations                | 65. Liquor license                           |
| 14. Management plan                      | 66. Business license                         |
| 15. Capital expenditures budget          | 67. Special licenses/permits                 |
| 16. Financial projections                | 68. Staffing                                 |
| 17. Prepare supporting schedules         | 69. Training and related activities          |
| 18. Determine business structure         | 70. Marketing/advertising                    |
| 19. Assess in-house talent               | 71. Menu/recipe testing                      |
| 20. Assign responsibilities              | 72. Vendor/supplier contacts                 |
| 21. Outside talent needs/search          | 73. Credit applications                      |
| 22. Assemble development team            | 74. Contract services                        |
| 23. Business plan draft                  | 75. Opening inventories                      |
| 24. Identify/resolve legal issues        | 76. Printed material                         |
| 25. Research                             | 77. Coordination of owner provided equipment |
| 26. Planning budget                      | 78. Design program outline                   |
| 27. Funding of planning budget           | 79. Required spaces                          |
| 28. Business plan draft review           | 80. Support areas                            |
| 29. List of unresolved issues            | 81. Space sizes/capacities                   |
| 30. Assign responsibility for issues     | 82. Access/adjacency/visibility              |
| 31. Edit business plan draft             | 83. Design criteria                          |
| 32. Finalize business plan               | 84. Special features                         |
| 33. Financing plan                       | 85. Utility requirements                     |
| 34. Legal issues                         | 86. Finishes/colors/materials                |
| 35. Investment documents                 | 87. Special systems                          |
| 36. Funding sources                      | 88. Equipment requirements                   |
| 37. Presentation package                 | 89. Furnishing requirements                  |
| 38. Funding                              | 90. Design program draft                     |
| 39. Establish banking relationship       | 91. Design program finalized                 |
| 40. Equipment lease package              | 92. Site criteria checklist                  |
| 41. Money management plan                | 93. Site/location search                     |
| 42. Termination plan                     | 94. Site/location evaluation                 |
| 43. Operation plan outline               | 95. Site/location selection                  |
| 44. Assign responsibilities              | 96. Adaptability to design program           |
| 45. Staffing                             | 97. Legal use                                |
| 46. Customer flow                        | 98. Licensing                                |
| 47. Service flow                         | 99. Insurance                                |
| 48. Kitchen procedures                   | 100. Zoning                                  |
| 49. Support facilities                   | 101. Compatibility with neighborhood         |
| 50. Special tools/equipment              | 102. Covenants/restrictions                  |
| 51. Operation plan draft                 | 103. Preliminary code review                 |
| 52. Operational plan finalized           | 104. Upgrade requirements                    |

FIGURE 1.1 (Continued)

- |   |  |
|---|--|
| 105. Site inspection                        | 156. Assign responsibilities for "by owner," "by others," "N.I.C." |
| 106. Existing document review               | 157. Comprehensive review of documents                             |
| 107. Utilities                              | 158. Revisions/owner approval                                      |
| 108. Structural issues                      | 159. Bid process   |
| 109. Critical dimensions                    | 160. Negotiated pricing/purchasing                                 |
| 110. Budget review                          | 161. Establish bidding/budget procedures                           |
| 111. Lease/purchase contract                | 162. Quality/select bidders  |
| 112. Price/terms                            | 163. Monitor bid/pricing process                                   |
| 113. Timing                                 | 164. Review bids/pricing   |
| 114. Contingencies                          | 165. Select contractors  |
| 115. Inclusions/exclusions                  | 166. Review contracts  |
| 116. Identify/resolve legal issues          | 167. Award contracts   |
| 117. Lease/purchase closing                 | 168. Establish construction schedule                               |
| 118. Building inspection/code review        | 169. Construction process  |
| 119. Identify applicable codes              | 170. Project management  |
| 120. Local requirements                     | 171. Budget management   |
| 121. Lease requirements                     | 172. Field inspections   |
| 122. Covenants/restrictions                 | 173. Coordinate changes: design program                            |
| 123. Field verification of dimensions       | 174. Coordinate changes: field conditions                          |
| 124. Assemble design team                   | 175. Shop drawing review   |
| 125. Conceptual/schematic design            | 176. Architectural products shop drawings                          |
| 126. Establish procedures                   | 177. Plumbing fixtures shop drawings                               |
| 127. Establish schedule                     | 178. Electrical fixtures shop drawings                             |
| 128. Assign responsibilities                | 179. Mechanical systems shop drawings                              |
| 129. Review with design team                | 180. Millwork shop drawings  |
| 130. Budget review/update                   | 181. Equipment shop drawings                                       |
| 131. Review with owner for approval         | 182. Stainless steel fabrication shop drawings                     |
| 132. Design build option                    | 183. Furnishings shop drawings                                     |
| 133. Value engineering                      | 184. Specialty products/systems shop drawings                      |
| 134. Design development                     | 185. Owner/supplier provided items shop drawings                   |
| 135. Preliminary review with code officials | 186. Millwork installation   |
| 136. Update design program                  | 187. Equipment installation  |
| 137. Update operational plan                | 188. Stainless fabrication installation                            |
| 138. Refine design                          | 189. Furnishings/fixtures installation                             |
| 139. Architectural specifications           | 190. Custom/specialty item installation                            |
| 140. Structural specifications              | 191. Owner provided items installation                             |
| 141. Mechanical                             | 192. Final connection by general contractor                        |
| 142. Plumbing specifications                | 193. Coordinate owner provided items with preopening activities    |
| 143. Electrical specifications              | 194. Final inspections   |
| 144. Equipment specifications               | 195. Licenses/certificates   |
| 145. Furnishings/fixtures specifications    | 196. Certificate of occupancy                                      |
| 146. Special systems specifications         | 197. Sign-offs by landlord/franchise headquarters                  |
| 147. Review with design team                | 198. Warranties/manuals/service agency directory                   |
| 148. Review with owner                      | 199. Preopening activities complete                                |
| 149. Construction documents: drawings       | 200. <u>Open to public</u>   |
| 150. Construction documents: specifications | 201. Walk-through by project manager and others                    |
| 151. Construction documents complete        | 202. Punch list  |
| 152. Review updated design program          | 203. Completion of all contractual/administrative activities       |
| 153. Budget review/update                   | 204. Restaurant development complete                               |
| 154. Schedule review/update                 |  |
| 155. Coordinate details                     |  |

FIGURE 1.1



## Η έννοια της επένδυσης

Επένδυση είναι γενικά η χρησιμοποίηση και τοποθέτηση χρηματικών μέσων σε συντελεστές παραγωγής ,που είναι απαραίτητοι στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης για την παραγωγή προϊόντων ή προσφορά υπηρεσιών με σκοπό ένα οικονομικό αποτέλεσμα, μέσω της απελευθέρωσης των χρηματικών μέσων με την πώληση των παραγόμενων προϊόντων ή προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η επένδυση έχει δύο όψεις, α) παραγωγική και β) χρηματοοικονομική :

Α) Η επένδυση στην παραγωγική όψη της σημαίνει ,ότι τίθενται στη διάθεση της επιχείρησης συντελεστές παραγωγής ,που είναι αναγκαίοι στη παραγωγική διαδικασία, δηλαδή εργασία, υλικά ,ενέργεια, παραγωγικά μέσα και μάλιστα στον κατάλληλο χρόνο, στην απαιτούμενη ποσότητα και στην προβλεπόμενη ποιότητα. Ο σκοπός της επένδυσης είναι η παραγωγή προϊόντων ή προσφορά υπηρεσιών.

Β) Η επένδυση στην χρηματοοικονομική όψη της σημαίνει ,ότι τα χρηματικά μέσα χάνουν την ρευστή τους μορφή ,χρησιμοποιούνται και τοποθετούνται σε συντελεστές παραγωγής για να επανέλθουν αργότερα και φυσικά περισσότερα στην επιχείρηση με την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών.

Η επένδυση με τις δύο όψεις της συνδέεται άρρηκτα τόσο με την χρηματοδότηση όσο και με την παραγωγή , γιατί η επένδυση σημαίνει παράλληλα τόσο τοποθέτηση παραγωγικών χρησιμότητων στη παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης όσο και τοποθέτηση χρηματικών μέσων.

Η επένδυση όμως στην επιχειρησιακή πρακτική έχει στενότερο περιεχόμενο. Αναφέρεται συνήθως στη χρησιμοποίηση και τοποθέτηση χρηματικών μέσων σε συντελεστές παραγωγής με μεγάλη χρονική διάρκεια ζωής και με πολλές χρήσεις. Αναφέρεται συγκεκριμένα σε διαρκή παραγωγικά μέσα που χρησιμοποιούνται και προσφέρουν παραγωγικές χρησιμότητες στην επιχείρηση για πολλά χρόνια και που δεσμεύουν χρηματικά μέσα μακροπρόθεσμα.

Με βάση τον ανωτέρω περιορισμό επένδυση είναι η χρησιμοποίηση και τοποθέτηση χρηματικών μέσων σε διαρκή παραγωγικά μέσα ,τα οποία προσφέρουν στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης παραγωγικές χρησιμότητες ή ωφέλειες και οδηγούν αργότερα στην επιστροφή περισσότερων χρηματικών μέσων με την πώληση των παραγόμενων προϊόντων ή την αξιοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η επένδυση συμπερασματικά με τις δύο όψεις της, παραγωγική και χρηματοοικονομική, σημαίνει παράλληλα: τοποθέτηση διαρκών παραγωγικών μέσων στην παραγωγική διαδικασία.

### 5.2.1

## Υπάρχουν δύο τύποι επενδύσεων .Οι συντηρητικές και οι επιθετικές επενδύσεις.

- Συντηρητικές επενδύσεις είναι αυτές που έρχονται να εισχωρήσουν σε μία καθορισμένη αγορά χωρίς να την τροποποιήσουν αισθητά.
- Επιθετικές επενδύσεις είναι αυτές που διαταράσσουν την αγορά, με τη δημιουργία μεσαίων ή μεγάλων επιχειρήσεων ή με την προώθηση καινοτομικών προϊόντων.

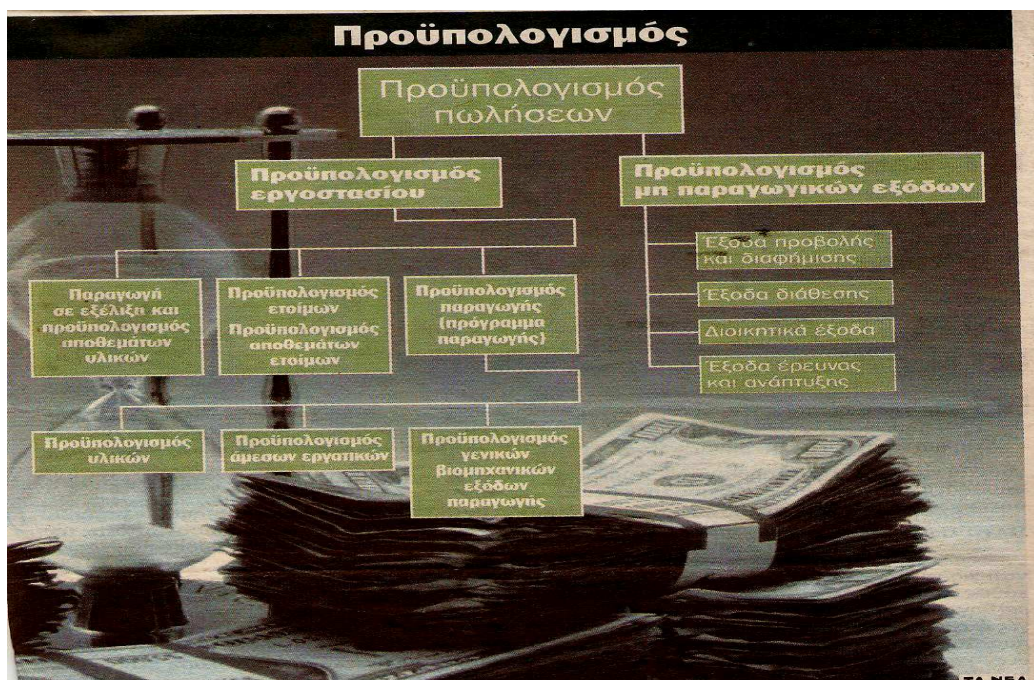
Στην περίπτωση μεγάλων επενδύσεων σε επιχειρήσεις εστίασης ,οι κατάλληλες μελέτες μπορούν να οδηγήσουν τον ορθολογισμό των επενδύσεων και να προλάβουν σημαντικά σφάλματα.

## Προϋπολογισμός – Βασικό εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων

Ο προϋπολογισμός αποτελεί βασικό εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Στις περισσότερες επιχειρήσεις ο προϋπολογισμός αποτελεί την οικονομική κατάσταση στην οποία καταγράφονται όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις, αλλά και οι εισροές και εκροές που θα έχει μια επιχείρηση /οργανισμός σε ένα αλλά και για ένα συγκεκριμένο διάστημα χρόνου.

Με βάση την ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία, οι προϋπολογισμοί και τα προγράμματα που συντάσσονται και διαμορφώνουν τον συνολικό προϋπολογισμό, είναι:

- Πρόγραμμα πωλήσεων
- Προϋπολογισμός πωλήσεων
- Προϋπολογισμός εξόδων πωλήσεων
- Πρόγραμμα παραγωγής
- Προϋπολογισμός παραγωγής
- Προϋπολογισμός εξόδων παραγωγής
- Πρόγραμμα αγορών
- Προϋπολογισμός κόστους αγοράς αποθεμάτων
- Προϋπολογισμός εξόδων λειτουργίας διοικήσεως
- Προϋπολογισμός κόστους χρηματοοικονομικής λειτουργίας
- Προϋπολογισμός κόστους έρευνας και ανάπτυξης
- Προϋπολογισμός προγράμματος επενδύσεων
- Προϋπολογισμός ταμειακών εισροών – εκροών
- Προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων
- Προϋπολογιστική κατάσταση ισολογισμού
- Προϋπολογισμός κόστους παραγωγής προϊόντων





## Το τραπεζικό δάνειο

Πρέπει να γνωρίζετε ότι ο υποψήφιος δανειστής (τράπεζα), όταν πρόκειται να σας δώσει δάνειο, κατά κανόνα λαμβάνει υπόψη τέσσερα στοιχεία. Τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, την επιχειρηματική σας ικανότητα, την ικανότητά σας να ξεπληρώσετε το χρέος και τέλος τον χαρακτήρα σας.

Θα πρέπει λοιπόν να είσαστε έτοιμος να αντιμετωπίσετε ερωτήσεις σαν τις ακόλουθες:

- Πόση πείρα διαθέτετε στο να διοικείτε την επιχείρηση που έχετε;
- Τι μερίδιο της αγοράς έχετε ή αναμένετε να έχετε;
- Τι μπορείτε να προσφέρετε σαν εγγύηση για το δάνειο;
- Ποιος είναι ο αναμενόμενος ή τρέχων όγκος πωλήσεων ή κερδών;

Τα χαρτιά που θα πρέπει να καταθέσετε για να πάρετε δάνειο από την τράπεζα είναι:

### A. Περιγραφή της Επιχείρησής σας.

Επωνυμία, διεύθυνση, νομική μορφή, περιγραφή προϊόντος- προϊόντων, τρόπος κατασκευής ή μέθοδοι εμπορίας. Αν είναι κάτι πρωτότυπο ή νεοεισαγόμενο στην αγορά, προσδιορίστε ποια ανάγκη καλύπτει. Αναφέρατε αν έχετε κάνει έρευνα της αγοράς και στην συνέχεια καταγράψτε τους προμηθευτές σας και τους όρους τους.

### B. Ισολογισμός.

Πρόσφατο ισολογισμό που να δείχνει τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού (60 ημέρες πριν από την αίτηση).

### Γ. Χάρτης Cash Flow

Που προβλέπει δαπάνες και δείχνει πώς σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε την χρηματοδότηση που θα λάβετε. Τεχνοοικονομική μελέτη της επένδυσης που σκοπεύετε να κάνετε. Υπάρχουν ειδικά γραφεία που αναλαμβάνουν την σύνταξη αυτών των μελετών.

### Δ. Βιογραφικό Σημείωμα.

Δικό σας και των συντεταίρων σας( αν υπάρχουν) στο οποίο να περιέχονται: ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τηλέφωνα, μόρφωση και επαγγελματική εκπαίδευση. Αναφέρατε ακόμα επαγγελματική πείρα και αξιόλογες συστάσεις.

### E. Προσωπικά Περιουσιακά Στοιχεία.

Καταγράψατε τα περιουσιακά σας στοιχεία ή των συντεταίρων σας: μετοχές, οικήματα, χρήματα στην τράπεζα. Στο ίδιο έντυπο θα πρέπει να περιλάβετε τυχόν χρέη και χρεολύσια.

**! Πριν υποβάλετε τα χαρτιά σας στην τράπεζα θα πρέπει να δώσετε συγκεκριμένες και πειστικές απαντήσεις σε ερωτήσεις σαν τις ακόλουθες:**

- Είναι η εργασία μου βιώσιμη;
- Είμαι υπεύθυνο άτομο στον τομέα με τον οποίο ασχολούμαι;
- Τι μέρος από τα χρήματα επενδύω ξανά στην επιχείρησή μου;
- Πώς διαθέτω και πού χρησιμοποιώ τα χρήματα τα οποία λαμβάνω;



## ΤΙ ΑΠΕΙΚΟΝΙΖΕΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### ΠΥΞΙΔΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης απεικονίζει τη σημερινή κατάστασή της, αλλά και το πού θα βρίσκεται τα επόμενα χρόνια. Βασικοί είναι η αποφυγή κινδύνων και δυσκολιών ( κρίσεων) και η διαμόρφωση της στρατηγικής που θα διασφαλίσει τη βέλτιστη ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο συνεχώς μεταβαλλόμενο αναζητούνται οι μελλοντικές εξελίξεις και επιβάλλεται η λήψη αποφάσεων μέσα από προσεκτική εξέταση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση.

Ένα από τα πλέον δημοφιλή εργαλεία ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος είναι η PESTEL . Προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Πολιτική, Οικονομία, Κοινωνία, Τεχνολογία, Περιβάλλον και Νομοθεσία – είναι οι τομείς που αφορούν και μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση.

### ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η πολιτική διάσταση αναφέρεται στην παρακολούθηση των πολιτικών εξελίξεων στην Ελλάδα και τον κόσμο και πώς το ευρύτερο πολιτικό πλαίσιο μπορεί να επηρεάσει την οικονομία ή ειδικότερα τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση. Για παράδειγμα, η απόφαση των κρατών- μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης να προχωρήσουν στη διαμόρφωση μιας ενιαίας αγοράς.

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη μελέτη του ρυθμού ανάπτυξης σε μία χώρα , σε μεγέθη όπως η κατανάλωση, οι επενδύσεις, η εγχώρια ζήτηση, οι εξαγωγές-εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών, το ΑΕΠ και ο πληθωρισμός.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό και κρίσιμο να γνωρίζει τόσο τις εγχώριες τάσεις της οικονομίας όσο και τις παγκόσμιες εξελίξεις και να προετοιμάζεται ανάλογα γι' αυτές.

### ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στην κοινωνική διάσταση εξετάζονται παράγοντες κοινωνικο-πολιτιστικοί , που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι , για παράδειγμα, η στάση των καταναλωτών απέναντι σε διάφορα ζητήματα, όπως η διαφήμιση , η διαχείριση του ελεύθερου χρόνου , η θέση σε αξίες, παραδόσεις κ.λ.π. Ακόμα, οι νέες τάσεις στις τέχνες, στη μόδα, αλλά και σε ζητήματα όπως η δημογραφική σύνθεση του πληθυσμού και η κατανομή του εισοδήματος.

## Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η μελέτη των τεχνολογικών αλλαγών πρέπει να εστιάζει στο κατά πόσο συμφέρει την επιχείρηση να εφαρμόσει νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται και αφορούν ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων της, από τις παραγωγικές διαδικασίες στον χώρο της βιομηχανίας μέχρι την υλοποίηση συστημάτων αυτοματοποίησης σε λειτουργίες της επιχείρησης.

## ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κύρια σημεία της περιβαλλοντικής διάστασης είναι η τήρηση των απαραίτητων μέτρων που πρέπει να ληφθούν για την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και των καταναλωτών.

Η ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος έχει οδηγήσει στην ύπαρξη διεθνών νομοθετικών πλαισίων – και η μη συμμόρφωση σε αυτά συνεπάγεται αυστηρές κυρώσεις για την επιχείρηση.

## Η ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Μελετάται η νομοθετική διάσταση. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις είναι ζωτικής σημασίας να παρακολουθούνται προσεκτικά από την επιχείρηση, ώστε αφενός να αποφεύγονται τυχόν κυρώσεις και αφετέρου οι αποφάσεις να είναι στη σωστή κατεύθυνση.

## ΤΟ ΜΙΚΡΟ- ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το δεύτερο σκέλος της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση του μικρο- περιβάλλοντος, η οποία επιτυγχάνεται με τη βοήθεια των πέντε δυνάμεων δυνάμεων του Porter ή διαφορετικά με τη “δομική ανάλυση ενός κλάδου”.

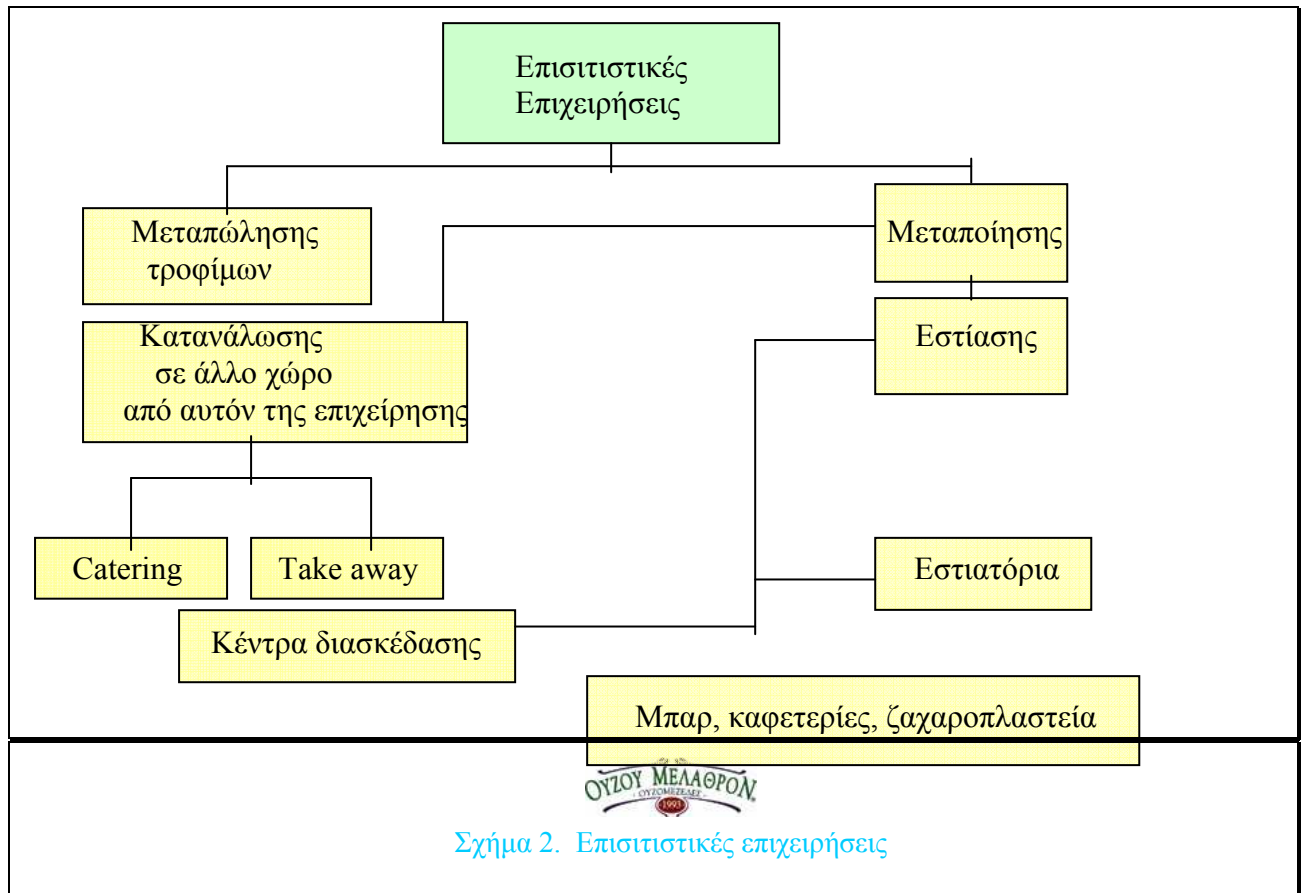
5.6

## Επισιτιστικές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις εστίασης

Επισιτισμός είναι ο εφοδιασμός με τρόφιμα. Στον τουριστικό κλάδο επισιτιστικές επιχειρήσεις ονομάζονται εκείνες που προσφέρουν φαγητά και ποτά στους τουρίστες. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να διαιρεθούν :

1. Στις εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες μεταπωλούν επισιτιστικά προϊόντα ακριβώς στη μορφή που τα έχουν αγοράσει. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι τα super markets και τα περίπτερα.
2. Στις μεταποιητικές επιχειρήσεις επισιτισμού, που χρησιμοποιούν πρώτες ύλες ώστε να παράγουν επισιτιστικά προϊόντα νέας σύνθεσης. Οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται:
  - Στις επιχειρήσεις εφοδιασμού των καταναλωτών με είδη επισιτισμού, τα οποία καταναλώνουν σε άλλο χώρο από αυτόν της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις αυτές παραδίδουν τα προϊόντα τους στο χώρο του πελάτη (catering) ή παραδίδουν στον πελάτη τα είδη τους στο χώρο τους και αυτός τα παίρνει μαζί του (take away).

- Στις επιχειρήσεις που προσφέρουν τρόφιμα και ποτά στο χώρο τους, προς άμεση κατανάλωση από τους καταναλωτές. Τις επιχειρήσεις αυτές ονομάζουμε επιχειρήσεις εστίασης.



Εστία είναι το σημείο του σπιτιού όπου ανάβει φωτιά για παρασκευή φαγητού ή για θέρμανση. Μεταφορικά έχει το νόημα της οικίας ή γενικότερα του χώρου συγκέντρωσης. Οι επιχειρήσεις εστίασης είναι επιχειρήσεις συγκέντρωσης ανθρώπων, οι οποίες προσφέρουν μαγειρεμένο φαγητό και ποτό. Τις επιχειρήσεις εστίασης μπορούμε να τις διακρίνουμε σε τρεις υποομάδες:

- Εστιατόρια
- Μπαρ- καφετερίες- ζαχαροπλαστεία
- Κέντρα διασκέδασης

Οι επιχειρήσεις εστίασης διακρίνονται από το νόμο σε :

- Υπερπολυτελείας
- Πολυτελείας
- Α', Β', Γ' και Δ' τάξης.

## Το εστιατόριο

Εστιατόριο είναι ο χώρος προσφοράς φαγητού προς άμεση κατανάλωση, Ο χώρος μπορεί να είναι στεγασμένος ή υπαίθριος.

## Τύποι εστιατορίων

Τα εστιατόρια μπορούν να διαχωριστούν με τους παρακάτω τρόπους:

1. Ανάλογα με το ύφος και το επίπεδο σερβιρίσματος:
  - Εστιατόριο πολυτελείας
  - Ταβέρνα
  - Snack bar
  - Fast food
2. Ανάλογα με τα προσφερόμενα είδη:
  - Ψαροταβέρνα
  - Εστιατόριο χορτοφαγίας ή Vegetarian
  - Εστιατόριο κυνηγιού
  - Εστιατόριο ψητών παρασκευών ή Barbeque
  - Μεζεδοπωλείο
  - Εστιατόριο εθνικής κουζίνας
  - Creperie
  - Κεμπάπ
  - Σουβλατζίδικο
  - Πιτσαρία
3. Ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης:
  - Εστιατόρια πόλης
  - Εστιατόρια εθνικών οδών
  - Εστιατόρια σταθμών
  - Εστιατόρια υπαίθρου
  - Εστιατόρια τουριστικών περιοχών
  - Εστιατόρια εντός μεταφορικών μέσων
  - Εστιατόρια εντός ξενοδοχείων
  - Εστιατόρια εντός ιδιωτικών ή δημόσιων οργανισμών
  - Πλωτά εστιατόρια ,σταθμευμένα ή σε κίνηση.
4. Ανάλογα με τη σύνθεση του προϊόντος:
  - Εστιατόρια έντασης υλικού προϊόντος . Στα εστιατόρια αυτά οι πελάτες έχουν σαν κύριο κίνητρο την κατανάλωση του υλικού του προϊόντος .Δηλαδή το φαγητό ή το ποτό σε συνδυασμό με το φαγητό, όπως στο wine restaurant, στην μπουραρία, στο τσιπουράδικο και στο ουζερί.
  - Εστιατόρια έντασης άυλου προϊόντος. Στα εστιατόρια αυτά οι πελάτες έχουν σαν κύριο κίνητρο τη διασκέδαση, ώστε το φαγητό να παίζει το δεύτερο ρόλο στη σύνθεση του προϊόντος . Τα εστιατόρια αυτά λειτουργούν αποκλειστικά νύχτα, οι πελάτες τους κάθονται αρκετή ώρα στο τραπέζι, δίνουν μεγάλη σημασία στη μουσική (όταν υπάρχει) και ποτέ δεν καταναλώνουν μόνοι. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν πολλά εστιατόρια από τα παραπάνω , όπως τα εστιατόρια εθνικής κουζίνας, οι creperies, πολλά ψητοπωλεία και πιτσαρίες, όπως και οι περισσότερες ταβέρνες.



5. Ανάλογα με το σκοπό τους:

- A la carte: Επιλέγονται τα είδη μεμονωμένα.
- Table d' hote: Προσφέρεται ένα ολοκληρωμένο πακέτο που αποτελεί πλήρες γεύμα.

5.7

## ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΚΑΙ ΕΞΟΔΟΥ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

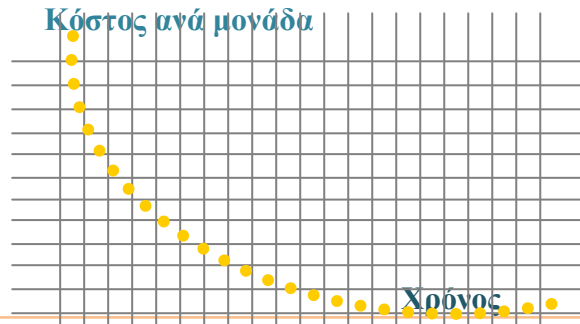
Η δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο επηρεάζει τον ανταγωνισμό. Αν και θεωρητικά, σε συνθήκες ανταγωνισμού, υπάρχει ελευθερία εισόδου και εξόδου νέων επιχειρήσεων, στην πράξη οι διάφοροι κλάδοι έχουν χαρακτηριστικά που προστατεύουν τα κέρδη των επιχειρήσεων του κλάδου και αποτρέπουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Τα εμπόδια εισόδου, όπως αποκαλούνται, είναι τα παρακάτω:

1. Οι οικονομίες κλίμακας, οι οποίες αναφέρονται στη μείωση του μακροπρόθεσμου μέσου κόστους παραγωγής με την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας. Το σημείο στο οποίο επιτυγχάνεται η παραγωγή με οικονομίες κλίμακας μπορεί να καθοριστεί για κάθε κλάδο και προσδιορίζει το μερίδιο της αγοράς που είναι αναγκαίο για παραγωγή χαμηλού κόστους,
2. Η διαφοροποίηση ως προς το προϊόν (επώνυμα προϊόντα, αφοσιωμένοι πελάτες, εξυπηρέτηση πελατών, ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή η απλή πρωτιά στην αγορά),
3. Το απαιτούμενο κεφάλαιο,
4. Το κόστος μεταστροφής. Είναι το κόστος που αντιμετωπίζει ο αγοραστής όταν αλλάζει από το ένα προϊόν στο άλλο. Περιλαμβάνει το πιθανό κόστος επανεκπαίδευσης των εργαζομένων, το κόστος των βοηθητικών μηχανημάτων κ.α. ,
5. Η πρόσβαση στα δίκτυα διανομής ,
6. Τυχόν μειονεκτήματα ως προς το κόστος, ανεξάρτητα από τις οικονομίες κλίμακας. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν πλεονεκτήματα ως προς το κόστος παραγωγής, λόγω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, πατεντών, τεχνολογίας, ευνοϊκής πρόσβασης σε πρώτες ύλες, κυβερνητικές επιδοτήσεις και πείρας ή γνώσης που έχουν αποκτήσει,
7. Η κυβερνητική πολιτική. Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή να εμποδίσει την είσοδο επιχειρήσεων σε ένα κλάδο με βάση απαιτούμενες άδειες λειτουργίας και περιορισμούς στην πρόσβαση πρώτων υλών,
8. Η καμπύλη πείρας. Η γραφική αναπαράσταση της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας που αποκτά μια επιχείρηση με την πάροδο του χρόνου, με συνακόλουθη μείωση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα. Η καμπύλη πείρας είναι εμπόδιο εισόδου ιδιαίτερα στις περιπτώσεις πατεντών ή της εισόδου με βάση την αντιγραφή προϊόντων ή την πρόσληψη υπαλλήλων του ανταγωνισμού κ.λπ. Αυτό το εμπόδιο μηδενίζεται με καινοτόμα προϊόντα και νέες διαδικασίες παραγωγής.



### Η καμπύλη πείρας

Η γραφική αναπαράσταση της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας που αποκτά μια επιχείρηση με την πάροδο του χρόνου, με συνακόλουθη μείωση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα.



### Είσοδος και έξοδος στην αγορά

#### Ευκολία εισόδου(αν υπάρχει)

- Κοινή τεχνολογία
- Περιορισμένη δικαιοχρησία επώνυμων προϊόντων
- Πρόσβαση στα δίκτυα διανομής
- Χαμηλό «κατώφλι» οικονομικών κλίμακας

#### Ευκολία στην έξοδο(αν υπάρχει)

- Εύκολη πώληση περιουσιακών στοιχείων
- Χαμηλό κόστος εξόδου
- Ανεξάρτητες επιχειρήσεις

#### Δυσκολία Εισόδου(αν υπάρχει)

- Πατενταρισμένο know-how
- Δυσκολία σε μεταστροφή προϊόντων
- Αποκλειστικά δίκτυα διανομής
- Υψηλό «κατώφλι» οικονομικών κλίμακας

#### Δυσκολία στην έξοδο(αν υπάρχει)

- Ειδικά περιουσιακά στοιχεία
- Υψηλό κόστος εξόδου
- Αλληλοεξαρτώμενες επιχειρήσεις

**Τα εμπόδια εξόδου δρουν παρόμοια με τα εμπόδια εισόδου. Περιορίζουν τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να βγει από την αγορά επιτείνοντας τον ανταγωνισμό.**

TA NEA

Στην πράξη, οι διάφοροι κλάδοι έχουν χαρακτηριστικά που προστατεύουν τα κέρδη των επιχειρήσεων του κλάδου και αποτρέπουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων.

Τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με το τι ωθεί κάποιους ανθρώπους να γίνουν επιχειρηματίες και με το ποιες είναι οι ιδανικές συνθήκες για να γίνει αυτό. Για παράδειγμα, πολλοί γίνονται επιχειρηματίες από ανάγκη ή κατά λάθος. Αυτό συμβαίνει είτε επειδή δεν βρήκαν άμεσα άλλη δουλειά, είτε διότι ακολούθησαν κάποιο δρόμο που τους οδήγησε εκεί, ενώ μπορεί ποτέ να μην είχαν σκεφτεί να γίνουν επιχειρηματίες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών στην Αμερική, το 90% των ευκαιριών που εκμεταλλεύτηκαν οι επιχειρηματίες και υλοποίησαν σε επιχειρήσεις προερχόταν από την αγορά ή τον κλάδο που οι ίδιοι είχαν προσωπική εμπειρία και τεχνογνωσία. Οι ιδέες έρχονται από αυτό που γνωρίζει κανείς καλύτερα. Από αυτά τα ποσοστά, το 15% συνήθως σχετίζεται

με τη βελτίωση ήδη υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ το 11% απευθύνεται σε ένα μικρό αλλά ανικανοποίητο κομμάτι της αγοράς (*niche markets*). Οι ευκαιρίες συνδέονται – τις περισσότερες φορές – με αυτό που ονομάζεται «αλλαγή καταστάσεων». Για παράδειγμα, δημογραφικές αλλαγές, αλλαγές στον τρόπο ζωής και στις συνήθειες μιας κοινωνίας, μεταβολές στο νομοθετικό πλαίσιο, τεχνολογικές ανακαλύψεις, ακόμα και οικονομικές κρίσεις.

### ‘Όλα αρχίζουν από μία ιδέα’

Μπορεί να φαίνεται απλό το να σκεφτεί κανείς μια πολύ καλή ιδέα για δουλειά. Στην πραγματικότητα, όμως, δεν είναι τόσο απλό. Από τη μία, όλες οι ιδέες δεν είναι τόσο καλές και μοναδικές όπως ίσως νομίζουμε. Από την άλλη, μεταξύ θεωρίας και πράξης ο δρόμος είναι μακρύς. Στο κέντρο κάθε ευκαιρίας βρίσκεται πάντα μια ιδέα, αλλά δεν είναι όλες οι ιδέες ευκαιρίες. Γενικά υπάρχει η τάση οι ιδέες να υπερεκτιμώνται και να μην είναι (συνήθως) πρακτικές και εφαρμόσιμες ή και να μη συμφέρει και τόσο η εφαρμογή τους.

### Το ιδανικό περιβάλλον

Κάποιες χώρες ή πόλεις και ορισμένες κουλτούρες ευνοούν την επιχειρηματικότητα περισσότερο από άλλες. Γιατί, για παράδειγμα, οι Κινέζοι δημιουργούν πετυχημένες επιχειρήσεις όπου πηγαίνουν και γιατί στις ΗΠΑ ιδρύονται διαρκώς νέες επιχειρήσεις που ξεκινούν από ένα γκαράζ και μέσα σε δέκα χρόνια «κατακτούν» τον κόσμο; Οι λόγοι είναι (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και πολιτισμικοί), και οι εξηγήσεις αρκετά σύνθετες για να παρουσιαστούν εδώ. Ας σημειωθεί, όμως, ότι η επιχειρηματικότητα υπάρχει σε όλες τις κουλτούρες. Γι’ αυτό, παντού υπάρχουν επιτυχημένοι επιχειρηματίες.

*Τι χρειάζεται για να αξιοποιήσει κανείς μία ευκαιρία:*

- Εστίαση και επιμονή
- Ταχύτητα ( με το συνεπαγόμενο ρίσκο)
- Ο κατάλληλος συνδυασμός ανθρώπου, τοποθεσίας και ευκαιρίας
  - Ορισμένοι άνθρωποι επιδιώκουν τις ευκαιρίες περισσότερο από άλλους
  - Το περιβάλλον πάντα χαρακτηρίζει την όλη διαδικασία της επιχειρηματικότητας
  - Το ρίσκο, έστω και με καλή ανάλυση, πάντα υπάρχει
- Δουλειά. Πολλή δουλειά. Ακόμα περισσότερη δουλειά.







## ΒΗΜΑΤΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ

### ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

*Πολλοί πιστεύουν ότι για να ξεκινήσει μια επιχείρηση χρειάζεται:*

**Μύθος πρώτος:** Πολλά κεφάλαια. Πράγμα που εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης, γιατί υπάρχουν πολλές δουλειές που μπορείς να τις αρχίσεις από το σπίτι με πάρα πολύ μικρό κεφάλαιο.

**Μύθος δεύτερος:** Ότι μπορείς να ζήσεις αμέσως από τα χρήματα της δουλειάς σου. Στην καλύτερη περίπτωση χρειάζονται έξη μήνες για να μπορεί ο επιχειρηματίας να πάρει τον πρώτο του μισθό. Κατά συνέπεια θα πρέπει για ένα αρκετό διάστημα να στηρίζεται σε μια άλλη δουλειά, σε κάποιο εισόδημα (ενοίκια, μισθό συζύγου ή συγγενή).

**Μύθος τρίτος** Ότι οι επιχειρήσεις (οι όχι ευκαιριακές) αφήνουν κέρδος τουλάχιστον 10% πάνω στις πωλήσεις. Δυστυχώς όμως οι στατιστικές μιλάνε για ένα 4%, πράγμα που σημαίνει ότι αν κάποιος στοχεύει κέρδος (1700<sup>€</sup>), θα πρέπει να κάνει (12.500<sup>€</sup>) πωλήσεις(τζίρο).

#### Τα βήματα για την ανάληψη μιας επένδυσης

Η επένδυση σε πάγια και κεφάλαιο κίνησης έχει σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας και των υπόλοιπων στόχων ανάπτυξης της επιχείρησης. Η επένδυση ενέχει μια σημαντική οικονομική εκροή με την προσδοκία κάποιων αποδόσεων, οι οποίες αναμένονται να έρθουν εντός των προσεχών ετών. Σαφώς, υπάρχει αβεβαιότητα για τις μελλοντικές αποδόσεις. Η διαδικασία λήψης επενδυτικών αποφάσεων μπορεί να απεικονιστεί σε κάποια στάδια, τα οποία παραπέμπουν στον τρόπο λήψης αποφάσεων γενικότερα. Ακολουθώντας μια ορθολογική προσέγγιση, τα βήματα για την ανάληψη μιας επένδυσης είναι τα εξής:

1. Αναγνώριση προβλήματος – ευκαιρίας
2. Ορισμός προβλήματος – πρωταρχική έρευνα
3. Ανάλυση εναλλακτικών – επιλογή λύσης (ανάπτυξη επενδυτικού έργου):
  - Σύνταξη πρότασης επένδυσης
  - Ταξινόμηση εναλλακτικών
  - Χρηματοοικονομική ανάλυση
  - Χρήση κριτηρίων επιλογής
  - Καθορισμός τρόπου χρηματοδότησης
  - Τελική απόφαση
  - Καθορισμός μεθόδου εφαρμογής και παρακολούθησης της απόφασης
4. Εφαρμογή – εκτέλεση της απόφασης/ επένδυσης
5. Έλεγχος εφαρμογής.



Είναι βέβαιο ότι, οι επενδυτικές ευκαιρίες δεν προϋπάρχουν και περιμένουν κάπου να τις ανακαλύψουμε. Δημιουργούνται από ερεθίσματα του περιβάλλοντος, αρχικά σαν μια αφαιρετική ιδέα, η βιωσιμότητα της οποίας εξετάζεται μέσα από σύντομη έρευνα κυρίως με τη χρήση δευτερογενών στοιχείων. Στην πράξη τα στελέχη είναι συχνά απρόθυμα να

εξετάσουν μια επενδυτική ευκαιρία , εκτός κι αν δημιουργούνται οι προϋποθέσεις που την κάνουν αδύνατο να αγνοηθεί. Επιπλέον, βασικό κριτήριο επιλογής ενός επενδυτικού έργου είναι ο χαμηλός βαθμός κινδύνου(και όχι οι χρηματικές ροές), καθώς και η συμφωνία με την επιχειρηματική στρατηγική(γνώση αγοράς- προϊόντος).

Μετά την αναγνώριση κάποιας επενδυτικής ευκαιρίας ακολουθεί η ανάπτυξη της επένδυσης. Κάθε επενδυτικό έργο σχεδιάζεται σαν ένα καινούριο πρόβλημα. Στην αρχή υπάρχει μια θολή ιδέα μόνο του τελικού έργου. Η επένδυση χτίζεται κομμάτι κομμάτι. Επομένως, λαμβάνονται συνεχώς πληροφορίες που στη συνέχεια αξιολογούνται και παράλληλα λαμβάνονται επιμέρους αποφάσεις στην πορεία εκτέλεσης της επένδυσης.

5.8.2

## Πώς μπορεί να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα

Στα παραδοσιακά οικονομικά μοντέλα, ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων οδηγεί τα κέρδη στο μηδέν. Ο ανταγωνισμός όμως, δεν είναι τέλειος και οι επιχειρήσεις δεν είναι απλά παθητικοί αποδέκτες των τιμών που έχουν διαμορφωθεί. Οι επιχειρήσεις αγωνίζονται για να εξασφαλίσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους.

Οι οικονομολόγοι μετρούν τον ανταγωνισμό με τον Λόγο Οικονομικής Συγκέντρωσης( ή βαθμό Συγκεντροποίησης), δηλαδή με το ποσοστό της παραγωγής ενός κλάδου που πραγματοποιείται από τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου αυτού. Ο υψηλός βαθμός συγκεντροποίησης δείχνει μια αγορά με χαμηλό ανταγωνισμό, που τείνει προς μονοπωλιακές καταστάσεις. Ο χαμηλός βαθμός συγκεντροποίησης δείχνει ότι η αγορά χαρακτηρίζεται από πολλούς ανταγωνιστές, από τους οποίους κανείς δεν έχει μεγάλο μερίδιο και δεν την ελέγχει. Αυτή η κερματισμένη αγορά είναι η ανταγωνιστική αγορά.

## Ανταγωνιστικές κινήσεις

Σε μια ανταγωνιστική αγορά , μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ διάφορων ανταγωνιστικών κινήσεων:

- Αλλαγή τιμών( προς τα πάνω ή προς τα κάτω), για προσωρινό πλεονέκτημα,
- Βελτίωση της διαφοροποίησης του προϊόντος(βελτίωση χαρακτηριστικών, καινοτομίες στην παραγωγική διαδικασία ή στο ίδιο το προϊόν),
- Δημιουργική χρήση των δικτύων διανομής ή δημιουργία καινοτόμου δικτύου διανομής,
- Εκμετάλλευση των σχέσεων με τους προμηθευτές( π.χ θέτοντας ο επιχειρηματίας τους δικούς του όρους στους προμηθευτές).

## Η ένταση του ανταγωνισμού

Τα χαρακτηριστικά του κλάδου που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι τα εξής:

- Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων,
- Υψηλά σταθερά κόστη,
- Υψηλό κόστος αποθήκευσης ή ευπαθή προϊόντα,
- Χαμηλό κόστος μεταστροφής παραγωγής,
- Χαμηλά επίπεδα διαφοροποίησης προϊόντων,
- Στρατηγικά διακυβεύματα υψηλού κόστους,
- Μεγάλα εμπόδια εξόδου,
- Ποικιλομορφία ανταγωνιστών,
- Κορεσμός της αγοράς



### Λιγότερο οι δικαιοπρόκοι

Οι ενδιαφερόμενοι δικαιοπρόκοι που επισκέπτονται την έκθεση KEM για να αναζητήσουν συνεργάτες και να πουλήσουν την επιχειρηματική τους ιδέα είναι αρκετά λιγότεροι. Αναστοχασμόν περίπου στο 13,4% του συνόλου, ενώ άλλων τόσο (12,3%) είναι και εκείνοι που ως master franchisees θέλουν να πάρουν την ιδέα να επεξεργαστούν εν είδη υπνηροσύνης ή να concept σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

### Επί τα ενδιαφερόντος ο κλάδος της εστίασης

Ο επιχειρηματικός κλάδος που με διαφορά τα τελευταία χρόνια συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον από όλους αναζητούν επενδυτικές διευθετήσεις στο franchising είναι αυτός της εστίασης. Παρά τον κορεσμό που παρουσιάζει ο κλάδος, περίπου το 22,88% των ενδιαφερόμενων επιδιώκουν να αναπτύξουν δραστηριότητα με αντικείμενο τον εμπύρετο κλάδο του φαγητού. Φασατριονομικά, πιστορίες, καφετέριες, σουβλατζικά, μπαριές, θεμα-

κά εστιατόρια, και αρτοποιείο-ζαχαροπλαστική βρίσκονται πρώτα στις λίστες των ενδιαφερόμενων.  
Με υψηλό ποσοστό (16,34%) έτσι πλασάρει στις πρώτες θέσεις του ενδιαφέροντος η σχετικά νέα για κατηγορία των αυτόματων πωλητών (vending machines).

### Παρακάτω υπηρεσιών

Ενώ τους ακολουθεί το franchising, αυτές της παροχής υπηρεσιών, βρίσκεται σε φάση τεκταινής ανάπτυξης καθώς όλα και περισσότερο επενδυτές επιζητούν ενδιαφέρον. Στην παλαιότερη έκθεση η κατηγορία των Υπηρεσιών συγκεντρώνει το ενδιαφέρον του 14,13% των επισκεπτών υποσημασιάζοντας το ενδιαφέρον για τον παραδοσιακό πλην όμως κορεσμένο κλάδο της Ενδυσης/Ποδησής/Αξεσουάρ (14,93%).  
Ακολουθούν οι κατηγορίες Διαφορά (12,97%), Οικιακός Εξοπλισμός (8,04%) και Υγείας και Ομορφιάς με 7,69%.  
Τέλευταία έρχεται η κατηγορία Εκπαίδευση, η οποία όμως είναι μια πολύ ειδική κατηγορία καθώς θεωρείται σχετικά κορεσμένη στην ε-

γορά του franchising. Με τα δεδομένα αυτά, το 4,3% που σχετίζονται η κατηγορία αυτή θεωρείται υψηλό. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, τα φροντιστήρια ξένων γλωσσών, οι σχολές marketing και πληροφορικής, ενώ σύμφωνα με την έρευνα, όσοι εφορμούν σε ένα concept των εξωτερικών, επαγγελματιών δεν είναι λίγοι αυτοί που επιθυμούν να δημιουργήσουν το δικό τους concept. Είναι σαφές ότι οι πεντακτοί των Ανωτάτων Σχολών συγκεντρώνουν σε πολύ περισσότερα από τα να ενταχθούν σελίς σε μια ομάδα.  
Περισσότερο από τους μισούς επενδυτές που αναζητούν επιχειρηματική διεύθυνση στο franchising είναι νέοι σε ηλικία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ο κύριος όγκος των επισκεπτών των εκθέσεων KEM σε ποσοστό άνω του 55-56% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 31-44 ετών, ενώ ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (25-26%) είναι μέχρι 30 ετών. Οι επενδυτές ηλικίας 45-60 ετών δεν ξεπερνούν το 15-16%, ενώ ελάχιστοι είναι οι επενδυτές άνω των 60 ετών, αφού καταλαμβάνουν το 0,6% έως 1% του δείγματος.

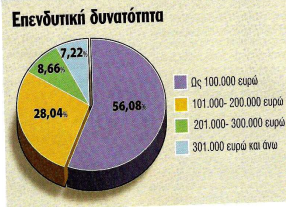


## Μαγνήτης για τις νέες ηλικίες

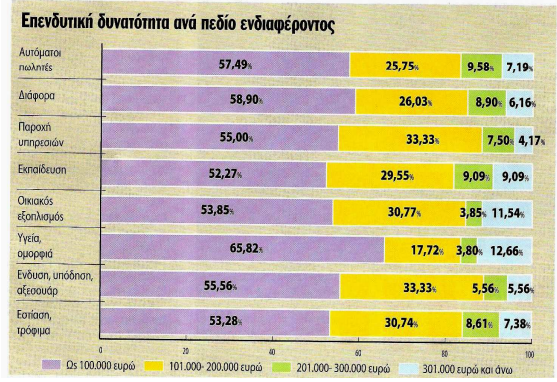
Μέλη της φιλοδοξία των νεανικών τους χρόνων και επιχειρηματικά ένα κομμάτι της τάξης των 100.000 ευρώ συν τα δανεικά, ριχνονται οι περισσότεροι από τους υποψηφίους επενδυτές - επισκέπτες της έκθεσης έκθεση KEM Franchise στη μέση με τις δυνάμεις της αγοράς αναζητώντας την ιδανική επιχειρηματική ιδέα.

Με βάση το προφίλ των χιλιάδων επισκεπτών της παγκόσμιας έκθεσης για το Franchising 8ητη άνοιξη, επικρατεί στην εστίαση έρευνα που διενεργεί η KEM, θα έλεγε κανείς πως η διαχείριση αποτελεί έναν θετικό επιχειρηματικό ανταγωνισμό που μαγνίζει κυρίως τους νεότερους ηλικιακά (30-45 ετών) και λιγότερο οικονομικά ασταθείς Έλληνες που θέλουν να κάνουν το πρώτα τους βήματα στην επιχειρηματική οδό επενδυτώντας σε παραδοσιακούς τομείς όπως είναι τα εστιατόρια, το εμπόριο προϊόντων υποδημάτων και ελκυστικά οι αυτόματα πωλητές (vending machines).  
Είναι ενδεικτικό πως στη μεγάλη τους πλειονότητα, με ποσοστό που φτάνει σχεδόν το 65%, οι νέοι επενδυτές αναζητούν πρωτίστως

να υλοποιήσουν έτοιμες επιχειρηματικές ιδέες από franchisees. Να αγοράσουν δηλαδή από τη δικαιοπρόκοι εταιρεία το δικαίωμα εκμετάλλευσης του σήματος ή της ιδέας, ώστε να τα εμπορευτούν.  
Οι οικονομικές δυνατότητες των περισσότερων ενδιαφερόμενων είναι μέλλον περιορισμένες, αφού περισσότεροι από τους μισούς (περίπου το 56,1%) διαθέτουν προς επένδυση μέχρι 100.000 ευρώ, στον ο μέσος όρος των απαιτούμενων κεφαλαίων αρχικής επενδυτικής διαμορφώνεται, σύμφωνα με παλαιότερη μελέτη της ICAP, στα 120.000 ευρώ, χωρίς σε αυτά να υπολογίζονται τα λοιπά πρόσθετα έξοδα. Ως εκ τούτου το ενδιαφέρον των περισσότερων εστιάζεται σε μικρά και λιγότερο αναγνωρίσιμα concepts, που συνήθως είναι πιο οικονομικά.  
Το ποσοστό των επενδυτών πάντως που έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν τις χρηματοδοτικές ανάγκες ενός ακόμη πιο ακριβού concept δεν μπορεί να θεωρηθεί αμελητέο. Με βάση τα στοιχεία της έρευνας της KEM, στην παλαιότερη έκθεση Franchise 2008 το 28,04% των ενδιαφερόμενων δήλωσε ότι έχει διαθέσιμο κεφάλαιο άνω των 100.000 ευρώ και μέχρι 200.000 ευρώ. Το ποσοστό των επενδυτών που έχει τη δυνατότητα να διαθέσει περισσότερα από 200.000 και μέχρι 300.000 ευρώ έφτανε περίπου στο 8,66%, ενώ περίπου 7,2% ήταν εκείνοι που δήλωσαν πως διαθέτουν περισσότερα από 300.000 ευρώ. Οι κατηγορίες των υπηρεσιών Υγείας-Ομορφιάς, Εκπαίδευσης και Οικιακού Εξοπλισμού απαιτούνται από αρκετά μεγάλο ποσοστό επενδυτών με υψηλή επενδυτική ικανότητα.  
Οι πιο δημοφιλείς κατηγορίες επένδυσης, για διαθέσιμο επενδυτικό κεφάλαιο έως 100.000 ευρώ είναι οι Υγεία & Ομορφιά (65,82%), Διαφορά (58,9%) και Αυτόματα Πωλητές (57,49%), ενώ από την επενδυτική ομάδα με δυνατότητα επένδυσης άνω των 301.000 ευρώ επιλέγονται οι κατηγορίες Υγεία & Ομορφιά σε ποσοστό 12,66%, Οικιακός Εξοπλισμός (11,54%) και Εκπαίδευση (9,09%), οι οποίες απαιτούν υψηλότερα κόστη επένδυσης.



**ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**  
Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία MSO - Marketing Services Organization για λογαριασμό της KEM, κατά τη διάρκεια της 10ης KEM Παγκόσμιας Έκθεσης Franchise 2008, που έλαβε χώρα στο Εθνικό Κέντρο Αθηνών από τις 29 Φεβρουαρίου ως και τις 3 Μαρτίου 2008. Το σύνολο των επισκεπτών ανήλθε στις 18.000, όπου το 22,97% (4.124 εργαζόμενοι) συμμετείχε στην έρευνα.  
Σύνολο πληθυσμού: 18.000.  
Μέγεθος συνολικού δείγματος: 4.124 άτομα.  
Επιλογή δείγματος: Χωρίς επιλογή.  
Ημερομηνία διεξαγωγής: 29/2/2008 - 3/3/2008.  
Τόπος διεξαγωγής: Εθνικό Συνεδριακό Κέντρο Αθηνών (HELIXPO PALACE) κατά τη διάρκεια της 10ης KEM Παγκόσμιας Έκθεσης Franchise.  
Τρόπος διεξαγωγής: Εθελοντική συμμετοχή κατά την είσοδο των επισκεπτών στην έκθεση με ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1) προσαρμοσμένο στις ανάγκες της έρευνας.

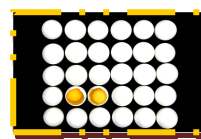


Βάση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την MSO - Marketing Services Organization για λογαριασμό της KEM, κατά την διάρκεια της 10ης KEM Παγκόσμιας Έκθεσης Franchise 2008 το επενδυτικό ενδιαφέρον των περισσότερων επισκεπτών επικεντρώνεται γύρω από το χώρο της εστίασης.



## ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ (FRANCHISE)

Η δημιουργία ενός νέου καταστήματος μέσω της διαδικασίας της δικαιοχρησίας (franchising) επιτελείται μέσω της ANELPA Α.Ε. θυγατρικής εταιρείας της Ελλάς Μέλαθρον Α.Ε. που διαχειρίζεται ως πρωταρχικό σήμα τα καταστήματα Ούζου Μέλαθρον και κάθε άλλο είδος επιχείρησης που έχει να κάνει με τον επισιτιστικό κλάδο. Η εταιρεία έχει ως στόχο πάντα να δημιουργεί επιχειρήσεις τέτοιες που να τηρούν τους κανόνες, τις αρχές δεοντολογίας και τις πρακτικές που πρέπει να υιοθετεί μια σύγχρονη επιχείρηση ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί και να καταξιωθεί στο παγκόσμιο οικονομικό τοπίο, σεβόμενη παράλληλα τον άνθρωπο και το περιβάλλον.



### 5.9.1

#### Φιλοσοφία:

Όταν το 1993 ο Χρήστος Κουδούνης, ο Βάνος Ποδιώτης, ο Λευτέρης Γεωργιάδης και σε άμεση συνεργασία με τον σεφ Μιλτιάδη Μπακούρα **Δημιουργούσαν** το Ούζου Μέλαθρον Θεσσαλονίκης, ένα χώρο **Πρωτοποριακό, Απλό και Ευχάριστο**, σίγουρα δεν φανταζόντουσαν ότι μέσα σε μια 9ετία η ανάγκη για την διαχείριση της ανάπτυξης θα τους οδηγούσε στην ίδρυση της ANELPA Α.Ε., μιας συμμετοχικής εταιρίας η οποία θα ανέπτυξε, επέκτεινε και υποστήριζε εστιατόρια και ταχυφαγεία στην Ελλάδα αλλά και στο Εξωτερικό. Σήμερα, η ANELPA Α.Ε. είναι η **Πρώτη** εταιρία συμβούλων στο χώρο της εστίασης, της διασκέδασης και της αλυσίδας εφοδιασμού. Ανάμεσα στα εμπορικά σήματα που επεκτείνει η εταιρία ανήκουν το **Ούζου Μέλαθρον**, το **Ελλάς Μέλαθρον**, τα **Ντερλίσιους**.

Στην ANELPA Α.Ε. η εστίαση έχει **Άμεση και Καταλυτική** σχέση με τη **Φιλοξενία**, που είναι από τα πρώτα στοιχεία του πολιτισμού των ανθρώπων. Η φιλοξενία είναι αποτελεί μια αξία, μια ιεροτελεστία, καθώς συμβολίζει ένα ανώτερο επίπεδο πολιτισμού. Τα συστατικά που μας κάνουν να ξεχωρίζουμε είναι η **Δημιουργικότητα** και η **Μοναδικότητα** των συνταγών, οι **Υψηλής** σχεδιαστικής ποιότητας χώροι, η **Απόλυτη** εμπιστοσύνη που απολαμβάνει από τους φίλους- πελάτες της, οι **Φρέσκιες** ιδέες των συνεργατών της.

**Λειτουργεί έχοντας στο μυαλό πάντα ότι:**

**«Η φήμη αποτελεί επένδυση στην επιχείρηση του 21<sup>ου</sup> αιώνα» αλλά και ότι:  
«Ο δρόμος για την ανάπτυξη προϋποθέτει, πάνω από όλα, την εθνογράμμιση του προσωπικού με τους στόχους και τη στρατηγική της εταιρείας».**

### 5.9.2

#### **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:**

Η βιομηχανία του φαγητού, είτε με τη μορφή εστιατορίων είτε γρήγορου στο χέρι-πακέτο, χαρακτηρίζεται τα τελευταία χρόνια από ταχύτερη ανάπτυξη και είναι ο ιδανικός τομέας για όλους εκείνους που ενδιαφέρονται να επενδύσουν έχοντας σαν βάση εκκίνησης το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της καινοτομίας, της διαφοροποίησης και του know-how της ANELPA Α.Ε.**

Επιπλέον, ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Η ANELPA Α.Ε. έχει οικοδομήσει μια ακλόνητη σχέση εμπιστοσύνης με νέους και ταλαντούχους ανθρώπους, που στο μεγαλύτερο ποσοστό τους προέρχονται από τα σπλάγνα του μητρικού καταστήματος της εταιρίας, γεγονός που τους δίνει το προβάδισμα της γνώσης και της εμπειρίας στο χώρο, της διορατικότητας των αλλαγών της εθνικής αγοράς, της

ειδικότητας να καινοτομούν πάνω σε νέα προϊόντα και στις προωθητικές ενέργειές τους. Επιπροσθέτως, η εταιρία διαθέτει ως όχημα επικοινωνίας με το κοινό την *free-press* ‘Μέλαθρον Νιούζ’ με 14 σημεία διανομής σε όλη τη χώρα με πλεονεκτήματά του την αμεσότητα να προσεγγίζει τον αναγνώστη, την ευέλικτη εμπορική πολιτική, την υψηλή δημιουργικότητα, την προσέγγιση κοινού που δεν διαβάσει εφημερίδες και την υψηλή αποτελεσματικότητα της διαφήμισης.

Απολογιστικά, το όνομα της ANELPA Α.Ε. αναπτύσσει καθημερινά τη δυναμική του και εξελίσσεται σε συνώνυμο της **διαφοροποίησης** στην εστίαση, την ανάπτυξη και τη ψυχαγωγία.

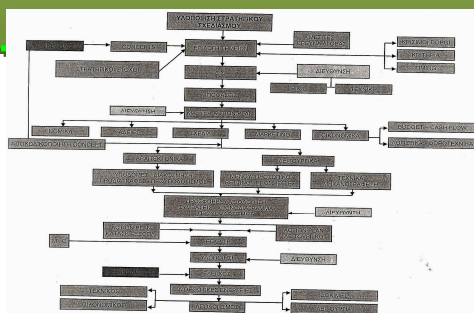
- **ΡΟΛΟΣ ANELPA**  
 ➤ **Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ANELPA. ΣΥΝΙΣΤΑΤΑΙ ΣΤΑ ΕΞΗΣ**
1. Επιχειρηματικό σχέδιασμο και θέση στρατηγικών στόχων
  2. Σχεδιασμο και control καταστήματος
  3. Σύνταξη προϋπολογισμο και των κερδών και ζημιών (P & L)
  4. Έρευνα, αξιολόγηση και σύναξη συμφωνιών με κατασκευαστές, προμηθευτές εξοπλισμο και άλλων υποστηρικτικών υπηρεσιών.
  5. Οικονομικοτεχνική μελέτη λειτουργίας του καταστήματος
  6. Λειτουργικό σχεδιασμο και οργάνωση λειτουργίας του χώρου
  7. Εύρεση, αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικό
  8. Κατάρτηση Επιχειρηματικό Σχεδίου (Business Plan), που θα έχει αντικείμενο – ενδεικτικά και όχι περιοριστικά – προβλέψεις για τις πωλήσεις, τα έσοδα και τα έξοδα, θέτοντας παράλληλα τους ποσοτικούς και ποσοτικούς στόχους της επιχείρησης.
  9. Σύνταξη σχεδίου marketing (καθορισμός τρόπου υλοποίησης των εταιρικών στόχων, των μεθόδων και διαδικασιών για την προώθηση και διανομή των προϊόντων της επιχείρησης της πρώτης των συμβαλλομένων)
  10. Χρηματοοικονομική μελέτη λειτουργίας καταστήματος – Οικονομική Λειτουργία
  11. Σχεδιασμο λειτουργίας του συστήματος ελέγχου και επιτήρησης
  12. Επιλογή προϊόντων – ισοτιμία και εθνικών συσταγών καθώς και των ονομάτων αυτών που θα διατίθενται στο κατάστημα.
  13. Οργάνωση προμηθειών, αξιολόγηση προμηθειών, καθορισμός προδιαγραφών – οργάνωση αποθήκης. Στην οργάνωση και προσαρμογή του προγράμματος λογισμικό που χρησιμοποιεί η πρώτη εξ αυτών στις ανάγκες της και ειδικότερα

- στην καταγραφή, ανάλυση και παρακολούθηση του συνόλου των συναλλαγών της, την καταγραφή ανά είδος των προϊόντων που βρίσκονται στις αποθήκες της και του συνόλου των αποθεμάτων που διαθέτει.
14. Στοιχοθέτηση καταστήματος
  15. ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ: Στην διενέργεια εκτεταμένων εσωτερικών ελέγχων της λειτουργίας και της απόδοσης των διαφόρων τμημάτων του καταστήματος της πρώτης των συμβαλλομένων, ώστε με βάση τα πορίσματα αυτά, να είναι σε θέση να προτείνει και να επιφέρει αλλαγές στην οργανωτική και λειτουργική της δομή, προκειμένου αυτή να καταστεί ευέλικτη και αποδοτική.
  16. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ
  17. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
  18. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΕΡΑΦΟΡΩΝ
  19. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
  20. Σύνταξη actions plans – follow up
  21. παρουσίαση αποτελεσμάτων – πορείας καταστήματος. Ειδικότερα στην παρακολούθηση της οικονομικής πορείας του καταστήματος και στην χάραξη κατευθυντηρίων γραμμών με βάση τα αποτελέσματα της εκάστοτε έρευνας αγοράς που διενεργεί προς τον σκοπό αυτό.
  22. Εν γένει να παρέχει πόντους φυσικές σχετικές υπηρεσίες και συμβουλές οργάνωσης και παρακολούθησης της λειτουργίας της επιχείρησης και την παραγωγή οδηγιών, υπηρεσιών, συμβουλών παρακολούθησης και διορθωτικών επεμβάσεων, τόσο κατά το αρχικό στάδιο όσο και για το χρονικό διάστημα λειτουργίας της επιχείρησης.

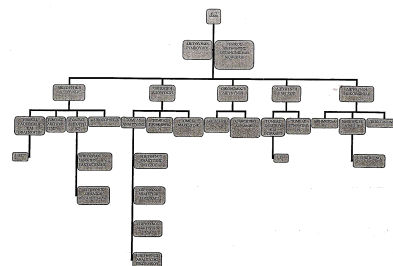
Στόχοι

Στόχοι μας είναι

- η ποιότητα παροχής των υπηρεσιών στα καταστήματα της να ξεπερνά τις προσδοκίες του κοινού, ενώ όσον αφορά τους επιχειρηματικούς πελάτες της
- να προσφέρει ολοκληρωμένες προτάσεις πάνω στην εστίαση, την ανάπτυξη και την ψυχαγωγία μέσα από όλα τα τμήματα της.

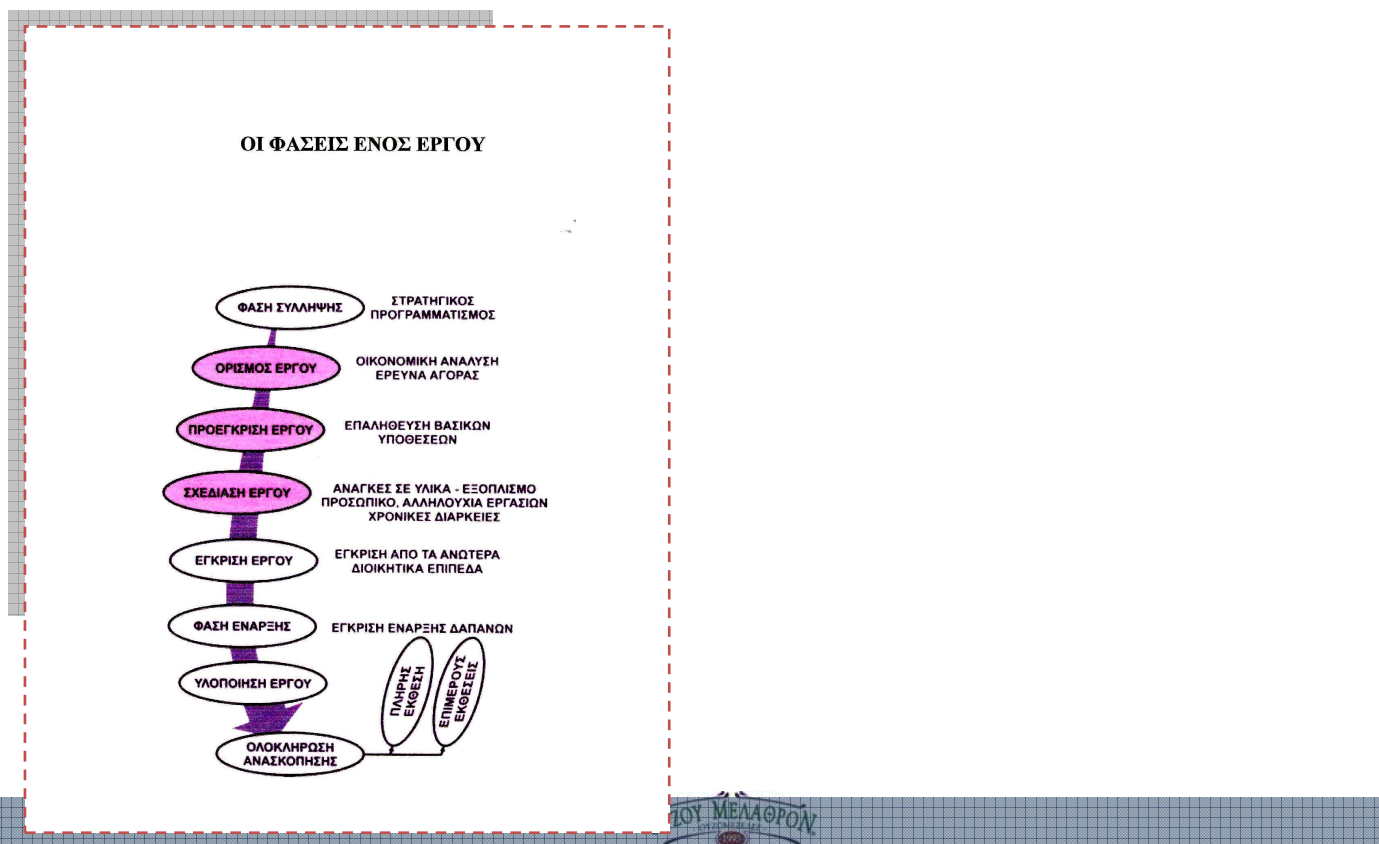


ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ANELPA AE



ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΟΜΙΛΟΥ 'Ούζου Μέλαθρον'.

5.9.3



«Διαδικασίες δημιουργίας μιας νέας επισιτιστικής επιχείρησης μέσω της ANELΠA AE αναπτυξιακής – διαχειριστικής εταιρείας υπεύθυνης για το franchising των ουζερί-μεζεδοπωλείων ‘Ούζου Μέλαθρον’».

5.10

### Η επιχειρησιακή διαδικασία

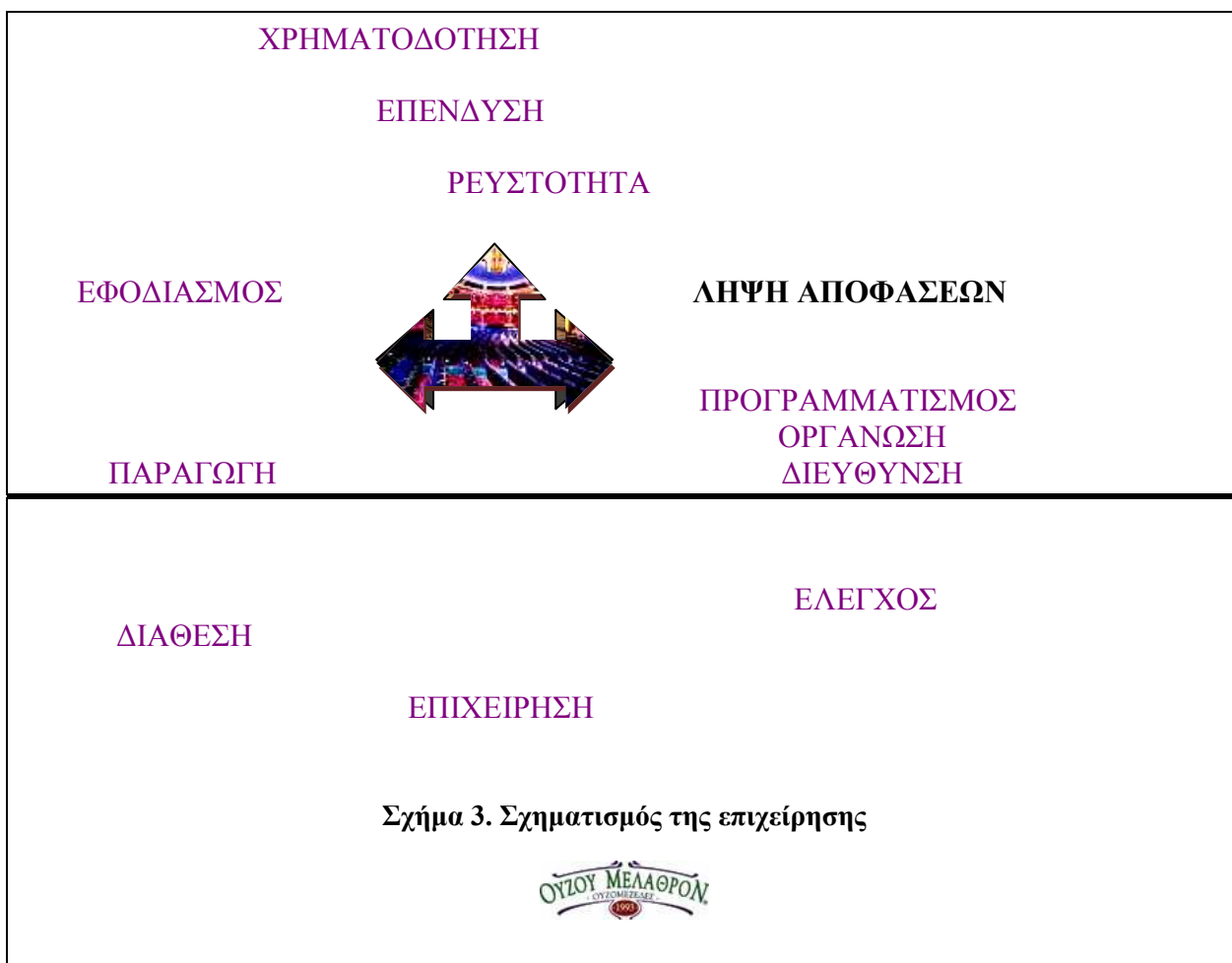
Επιχείρηση είναι η οικονομική οργάνωση, στα πλαίσια της οποίας συνδυάζονται ορθολογικά με βάση την κοινωνικο- οικονομική αρχή και την αρχή της χρηματοοικονομικής ισορροπίας οι συντελεστές παραγωγής με σκοπό:

A) τη παραγωγή υλικών αγαθών και τη παροχή υπηρεσιών, που είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και

B) την επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος με τον αναγκαίο σεβασμό στον Άνθρωπο και τη Φύση.

Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης είναι :

- οι συντελεστές παραγωγής,
- ο ορθολογικός συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής,
- η παραγωγή υλικών αγαθών και η παροχή υπηρεσιών,
- η κοινωνικο-οικονομική αρχή,
- η αρχή της χρηματοοικονομικής ισορροπίας,
- η επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος.



Η επιχείρηση αποτελείται βασικά από:

- τη παραγωγική διαδικασία,
- τη χρηματοοικονομική διαδικασία,
- τη διοικητική διαδικασία.

Οι τρεις διαδικασίες δημιουργούν σε δυναμική σύνθεση ένα ενιαίο σύνολο , την επιχείρηση, που αποδίδεται στο σχήμα 1.

Οι διαδικασίες της επιχείρησης αναλύονται σε βασικές λειτουργίες:

A. Η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από τις λειτουργίες:

- εφοδιασμός
- παραγωγή
- διάθεση
- αποθήκευση

B. Η χρηματοοικονομική διαδικασία αποτελείται από τις λειτουργίες:

- χρηματοδότηση
- επένδυση
- χρηματοοικονομική ισορροπία

Γ. Η διοικητική διαδικασία αποτελείται από τις λειτουργίες:

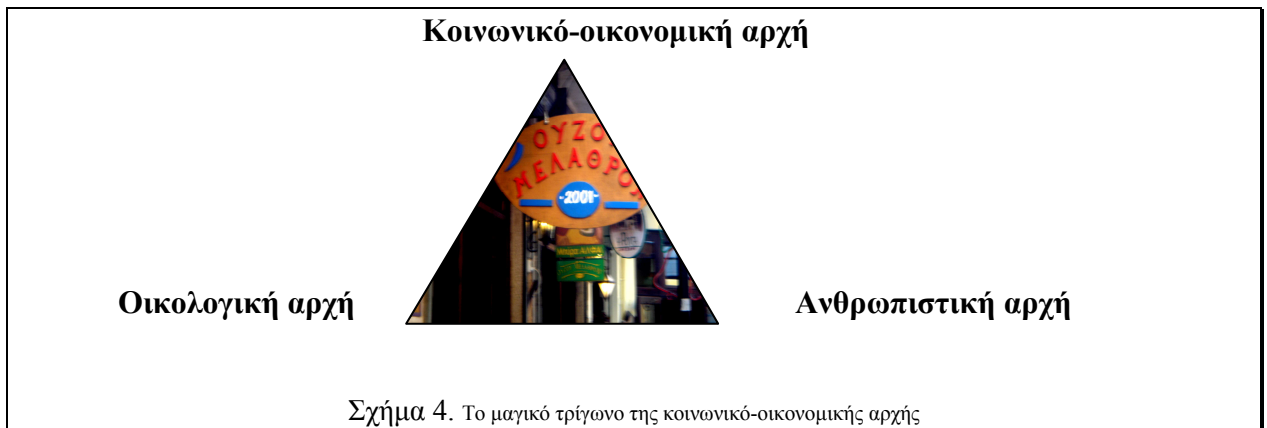
- προγραμματισμός
- οργάνωση

- διεύθυνση
- έλεγχος
- λήψη αποφάσεων

Δ. Η κοινωνικό-οικονομική αρχή συνθέτει με ενιαίο και αρμονικό τρόπο:

- την οικονομική αρχή
- την ανθρωπιστική αρχή
- την οικολογική αρχή

και δημιουργεί το γνωστό μαγικό τρίγωνο:



## 5.11

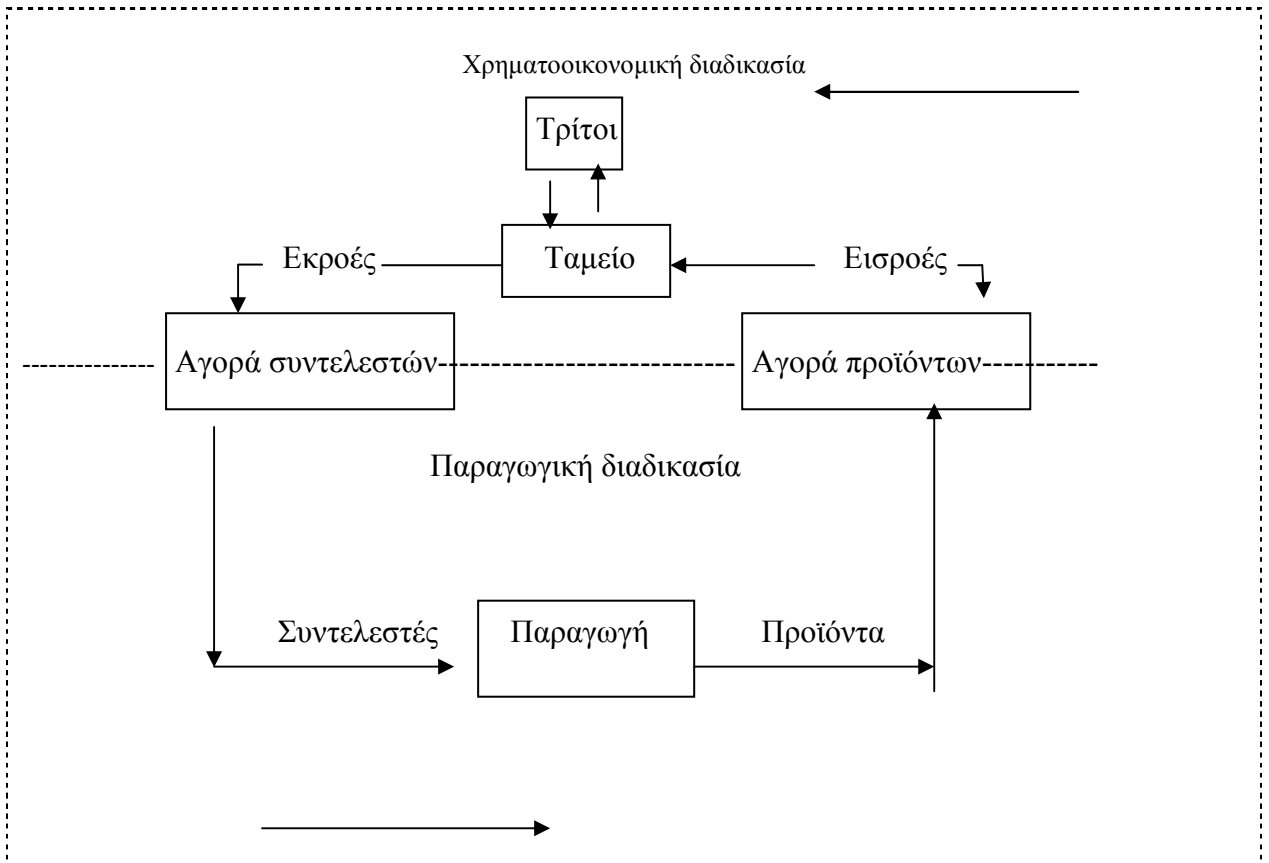
### Η χρηματοοικονομική διαδικασία

Παράλληλα με τη παραγωγική διαδικασία στην επιχείρηση λαμβάνει χώρα και η χρηματοοικονομική διαδικασία. Ενώ η παραγωγική διαδικασία είναι ο τεχνολογικός και γενικά ο υλικός συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής για τη παραγωγή αγαθών ή παροχή υπηρεσιών, η χρηματοοικονομική διαδικασία είναι η εξασφάλιση και η χρησιμοποίηση χρηματικών μέσων για τη απόκτηση των αναγκαίων συντελεστών παραγωγής καθώς και η απελευθέρωσή τους με την διάθεση των παραγόμενων προϊόντων. Παραγωγική διαδικασία και χρηματοοικονομική διαδικασία κινούνται παράλληλα αλλά με αντίθετη κατεύθυνση και βασίζονται σε κοινές ενέργειες.

Κάθε ενέργεια στην επιχείρηση έχει κατά κύριο λόγο διπλό χαρακτήρα, παραγωγικό και χρηματοοικονομικό, και κάθε ενέργεια πρέπει επιπρόσθετα να διέπεται από την κοινωνικό-οικονομική αρχή καθώς και από την αρχή της χρηματοοικονομικής ισορροπίας.

Η παραγωγική διαδικασία συνεπάγεται έσοδα και έξοδα ενώ η χρηματοοικονομική διαδικασία συνεπάγεται εισροές και εκροές χρηματικών μέσων και κάθε ενέργεια στην επιχείρηση είναι η κοινή αιτία για έσοδα και έξοδα και παράλληλα για εισροές και εκροές.





**Σχήμα 5. Επιχειρησιακός κύκλος**

Η χρηματοοικονομική διαδικασία περιλαμβάνει την χρηματοδότηση, την επένδυση και τη ρευστότητα. Η χρηματοδότηση είναι η εξασφάλιση των αναγκαίων χρηματικών μέσων, η επένδυση είναι η χρησιμοποίησή τους σε συντελεστές παραγωγής. Η εναρμόνιση των προκαλούμενων εισροών και εκροών σε χρηματικά μέσα εξασφαλίζεται με τη χρηματοοικονομική ισορροπία.

Η εναρμόνιση της παραγωγικής και χρηματοοικονομικής διαδικασίας με τις απαιτούμενες λειτουργίες και ενέργειές τους με βάση γνωστές αρχές δεν εξασφαλίζεται από μόνη της, αυτόματα, αλλά επιδιώκεται με συγκεκριμένες προσπάθειες, που οδηγούν στην διοικητική διαδικασία, στην τρίτη διαδικασία της επιχείρησης.

Κάθε ενέργεια λοιπόν στην επιχείρηση έχει τριπλό χαρακτήρα παραγωγικό, χρηματοοικονομικό και διοικητικό, που καθορίζει τις τρεις διαδικασίες, παραγωγική, χρηματοοικονομική και διοικητική.

Η σύνθεση των τριών διαδικασιών δημιουργεί την επιχειρησιακή διαδικασία και καθορίζει τον επιχειρησιακό κύκλο (σχήμα 4), παραγωγικό και χρηματοοικονομικό.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ				
ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΑΠΟ: // /	ΕΩΣ: // /		
	ΕΠΙ ΠΛΗΤΩΣΕΙ	ΜΕΤΡΗΤΟΙΣ		
	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΠΟΣΟ	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΠΟΣΟ
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑ ΑΓΟΡΩΝ				
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ				
ΔΑΠΑΝΕΣ				
ΑΠΟΔΕΙΞΕΙΣ				
ΠΛΗΡΩΜΕΣ				
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑ ΠΕΡΙΗΛΕΣΕΩΝ				
ΗΜΕΡΗΣΙΑ				
ΔΕΛΤΙΑ Ζ'				
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ				
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ				
ΥΠΟΓΡΑΦΗ				

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ – ΑΠΟΔΕΙΞΕΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

## ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

### Πώς καθορίζονται οι τιμές πώλησης:

Θεωρητικά ,ως τιμή ορίζεται από τους οικονομικούς επιστήμονες η τρέχουσα σχέση ανταλλαγής μεταξύ αγοραστών και πωλητών. Πρακτικά, είναι το χρηματικό ποσό που πρέπει κάποιος να καταβάλει ,προκειμένου να αποκτήσει ένα προϊόν ή να απολαύσει μία υπηρεσία.

Ακριβώς επειδή το φαγητό στο εστιατόριο καλύπτει τόσο ανάγκες (σίτισης) όσο και επιθυμίες (κοινωνικότητας), η τιμή ενός πιάτου δεν διαμορφώνεται μόνο με βάση το κόστος παραγωγής. Η τελική τιμή θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην αξία που προσδίδει ο ίδιος ο καταναλωτής στις επιθυμίες του. Εάν ο καταναλωτής «κοστολογεί»ακριβά τις επιθυμίες του, είναι διατεθειμένος να καταβάλει υψηλό τίμημα για να τις ικανοποιήσει.

Μέσω της διαδικασίας τιμολόγησης, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να καθορίσουν εκείνη την τιμή πώλησης που θα είναι προσιτή στον καταναλωτή και θα ανταποκρίνεται στην αγοραία και στην άυλη αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Η τιμολογιακή πολιτική διαμορφώνεται με βάση το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση.

Για τη διαμόρφωση της τιμής λαμβάνονται υπόψη αρκετές παράμετροι όπως το λειτουργικό κόστος ,ο ανταγωνισμός, η χρηματοοικονομική κατάσταση του επισιτιστικού κλάδου, οι συνθήκες προσφοράς και ζήτησης, η διεθνής και εγχώρια οικονομική συγκυρία, καθώς και η άυλη αξία( κυρίως η φήμη) της επιχείρησης. Όλα τα οικονομοτεχνικά δεδομένα εξετάζονται μέσα από το πρίσμα της γενικότερης στρατηγικής **marketing** και **management** που ακολουθείται.

Ο σχεδιασμός της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης ακολουθεί τα εξής στάδια:

- **Υπολογισμός του κόστους:** Στο κόστος περιλαμβάνεται η αξία των υλικών παρασκευής και οι εργατικές δαπάνες.
- **Υπολογισμός ανελαστικών δαπανών:** Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα λειτουργικά έξοδα , οι δαπάνες συντήρησης ,οι αποσβέσεις από την αγορά εξοπλισμού.
- **Υπολογισμός προαιρετικών αναγκών:** Πρόκειται για τα έξοδα διαφήμισης και άλλες δαπάνες που μπορούν να συμπεριστούν όταν η επιχείρηση θέλει να μειώσει τα λειτουργικά κόστη της.
- **Παρακολούθηση των πωλήσεων:** Τις πρώτες εβδομάδες μετά την υιοθέτηση της τιμολογιακής πολιτικής ,τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να παρακολουθούν επισταμένως τις στατιστικές των πωλήσεων ώστε να προχωρήσουν σε ενδεχόμενες αλλαγές των τιμών σε είδη που δεν έχουν ανταπόκριση.

## Η ΑΥΛΗ ΑΞΙΑ

Σύμφωνα με μελέτη του διεθνούς οίκου οικονομικών συμβούλων Ernst & Young που πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο του 2007, η άυλη αξία των μονάδων εστίασης και ψυχαγωγίας στην Ευρώπη, στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία ανέρχεται κατά μέσο όρο στο 80% της συνολικής αξίας. Με αγοραίους όρους, ο «αέρας» ενός εστιατορίου έχει τέσσερις φορές μεγαλύτερη αξία από τις υποδομές και τις εγκαταστάσεις του εστιατορίου.

Με τον όρο άυλη αξία οι μνημένοι στις τεχνικές του marketing εννοούν τη φήμη, το όνομα που έχουν στην αγορά τόσο το ίδιο το κατάστημα όσο και ο Chef που προϊσταται στην κουζίνα ή υπογράφει την κάρτα του εστιατορίου. Επιπλέον, στην άυλη αξία περιλαμβάνονται η πελατεία, η περιοχή εγκατάστασης του καταστήματος, το μενού αλλά και τα πιάτα που βρίσκονται σε στάδιο έρευνας και πειραματισμού, όπως επίσης και άυλες ακινητοποιήσεις (μετοχές, παρακαταθήκες κλπ.) που δεν περιλαμβάνονται στους ετήσιους ισολογισμούς της επιχείρησης.

Η άυλη περιουσία μίας εταιρείας-άρα και η άυλη αξία ενός brand είναι εξαιρετικά δύσκολο να μετρηθούν. Όπως επισημαίνει η εταιρεία ορκωτών ελεγκτών και συμβούλων, PwC, «το ζήτημα της λογιστικής αποτίμησης της άυλης αξίας είναι σε φάση διαρκούς αναθεώρησης. Μέχρι να βρεθεί μία κοινά αποδεκτή μέθοδος αποτίμησης, οι ίδιες οι επιχειρήσεις έχουν το δικαίωμα να αυτοκαθορίζουν πόσο ακριβά θα χρεώνουν τη φήμη τους».

Σύμφωνα με έρευνα του IOBE (Σταύρος Ιωαννίδης, 2004, «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα»), ένα 6,8% του πληθυσμού, ηλικίας 18 έως 64 ετών, δηλώνει ότι κατά το 2003 είτε βρίσκονταν στη φάση της εκκίνησης ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος (συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης) για λογαριασμό δικό του ή του εργοδότη του, είτε ήταν ιδιοκτήτης/ χρηματοδότης μιας νέας επιχείρησης που δεν είχε ακόμα κλείσει 42 μήνες ζωής. Ωστόσο, η επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα είναι το τελευταίο καταφύγιο για όποιον δεν έχει άλλη απασχόληση, σύμφωνα με έρευνα του IOBE. Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα εξαντλείται σε μικρές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, με οικογενειακή χρηματοδότηση και με έντονο τον φόβο της αποτυχίας.



## Διαδικασίες Προμηθειών

Ο έλεγχος στον ευαίσθητο τομέα των τροφίμων και ποτών προϋποθέτει την προσεκτική παρακολούθηση των διαδικασιών σε όλες τις φάσεις της ζωής των προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα την προμήθειά τους, την παραλαβή τους, τα αποθέματά τους (αποθήκευση, συντήρηση), τη διακίνησή τους (εξαγωγές από την κ. αποθήκη) καθώς και την μετατροπή τους σε άλλης μορφής προϊόντα προς πώληση.


Η λειτουργία αυτή του 'ελέγχου' στις επισιτιστικές μονάδες είναι πολυσύνθετο σύστημα που το απαρτίζουν παράγοντες όπως :

- ⊗ Ανθρώπινο δυναμικό
- ⊗ Τεχνολογική υποστήριξη (ταμειακές μηχανές . Η/Υ)
- ⊗ Έντυπα.

Οι παράγοντες αυτοί βάζουν σε τάξη τις διαδικασίες που προαναφέραμε με στόχο τον περιορισμό του κόστους και κατ' επέκταση την αύξηση του κέρδους της επιχείρησης.

Ο τομέας των αγορών σε μια δυναμική επιχείρηση όπως είναι το 'Ούζου Μέλαθρον' ,έχει μεγάλη και θεμελιώδη σημασία γιατί όλοι καταλαβαίνουμε ότι κατ' αρχήν πρέπει να εξασφαλίζεται η καθημερινή και ομαλή κάλυψη των αναγκών της σε πάσης φύσεως αναλώσιμα προϊόντα και όχι μόνον. Ο οικονομικός παράγοντας σε αυτήν τη διαδικασία είναι σημαντικός και επηρεάζει άμεσα το οικονομικό αποτέλεσμα.

Για παράδειγμα θα αναφέρουμε δύο εκ διαμέτρου αντίθετες καταστάσεις με το ίδιο αποτέλεσμα:

- Ο υπεύθυνος αγορών προμηθεύεται το  minimum των αναγκών με συνέπεια να δημιουργούνται ελλείψεις σε έκτακτες περιπτώσεις.
- Ο υπεύθυνος αγορών συσσωρεύει προϊόντα με συνέπεια τη δέσμευση κεφαλαίων , κατάληψη υπερβολικών χώρων και φθορά λόγω μακροχρόνιας αποθήκευσης.

Μόνον με σωστό και μελετημένο πρόγραμμα αγορών , η επιχείρηση θα έχει κερδοφόρα αποτελέσματα. Στόχοι ενός τέτοιου προγράμματος είναι :

1. Σωστό προϊόν
2. Σωστή τιμή
3. Σωστός προμηθευτής και εξυπηρέτηση της επιχείρησης
4. Σωστές διαδικασίες αγορών

Στο «Ούζου Μέλαθρον» οι παραλαβές πραγματοποιούνται καθημερινά είτε τηλεφωνικά είτε ηλεκτρονικά (φαξ, e-mail) από τον Σεφ ή από κάποιο άλλο άτομο που έχει ορίσει εκείνος. Υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένα έντυπα ξεχωριστά για κάθε ημέρα της εβδομάδος βάση την ζήτηση συγκεκριμένων προϊόντων.

Η παραγγελίες πραγματοποιούνται νωρίς το πρωί. Η παραλαβή ορίζεται από σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και πραγματοποιείται από την πίσω είσοδο της επιχείρησης στις εγκαταστάσεις της κουζίνας και τα προϊόντα μεταφέρονται με τον κατάλληλο εξοπλισμό στον χώρο αποθήκευσής τους (αποθήκη γήρας, συντήρηση , κατάψυξη) φυσικά, μετά από αυστηρό έλεγχο (ακριβής ποσότητα – ποιότητα).\*

Όσον αφορά , την επιλογή σειράς κατανάλωσης των προϊόντων προτιμάται η διαδικασία του «Τελευταίο εισαχθέν προϊόν στην αποθήκη , πρώτο εξαχθέν προϊόν προς κατανάλωση – χρησιμοποίηση» , γνωστή και ως μέθοδος Last In First Out (L.I.F.O).

*\*[Γ.Γενικές απαιτήσεις για τους χώρους, Ελληνική Νομοθεσία σύμφωνα με την οδηγία 93/43/ΕΟΚ (HACCP), Παραθέματα σελ.151 ].*

Η αξιολόγηση των προμηθευτών πραγματοποιείται κάθε μήνα και αξιολογούνται βάσει κριτηρίων όπως η εξυπηρέτηση, η ποιότητα προϊόντος, η ακρίβεια στον χρόνο παράδοσης και η εντιμότητα και υπευθυνότητα στα όσα έχουν συμφωνηθεί με την επιχείρηση.

Προτιμώνται κυρίως αυτόνομοι παραγωγοί που τα προϊόντα τους χαρακτηρίζονται από αγνά και φρέσκα υλικά και δύναται μια προσπάθεια από πλευράς της επιχείρησης η ενίσχυση μικρών παραγωγών.

Είναι φυσικό ,άλλωστε ,πως κάθε επισιτιστική μονάδα οφείλει να έχει καθιερωμένη τακτική στις αγορές της και διαδικασίες τέτοιες που να αντικατοπτρίζουν το ήθος και τον επαγγελματισμό.

## Συμμετοχή του τμήματος προμηθειών στη φάση σχεδιασμού απαιτήσεων

- Ⓜ Ανάπτυξη προϊόντων τα οποία είναι όμως τόσο ακριβά έτσι ώστε να μην μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικά
- Ⓜ Αναζήτηση υλικών που δεν είναι εύκολα διαθέσιμα ή που δεν μπορούν να αντικαταστούν από άλλα υποκατάστατα
- Ⓜ Ελλείψεις αποθεμάτων που μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στην παραγωγή.

## Η συνεισφορά των προμηθειών στα αποτελέσματα της επιχείρησης

**Αύξηση κερδών 3% επιτυγχάνεται με αύξηση πωλήσεων 4% ή με μείωση κόστους αγορών 1%.**

## Οργανωτική υπαγωγή των προμηθειών

Κριτήρια αξιολόγησης της λειτουργίας των προμηθειών (Βαθμός σπουδαιότητας – αναγκαιότητας – σημαντικότητας στο σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων).

- Ⓜ Ευκολία εξεύρεσης υλικών
- Ⓜ Συνολική αξία αγορών
- Ⓜ Συμμετοχή των υλικών στο κόστος του τελικού προϊόντος
- Ⓜ Τύπος αγοραζόμενων υλικών

## Βασικά είδη εργασιών στη λειτουργία των προμηθειών

### 1. Διοίκηση (Management)

- 📄 Έλεγχος σωστής λειτουργίας των δραστηριοτήτων – ενεργειών του τμήματος
- 📄 Ανάπτυξη και έλεγχος εφαρμογής διαδικασιών και κανονισμών
- 📄 Αναφορές (Reporting)


## 2. Αγορές (Buying)

- ☐ Συνεργασία με χρήστες τμήματος προμηθειών
- ☐ Έλεγχος αιτήσεων προμήθειας
- ☐ Αξιολόγηση προμηθευτών και προσφορών
- ☐ Συνεντεύξεις και διαπραγματεύσεις με προμηθευτές
- ☐ Αναθέσεις παραγγελιών

## 3. Παρακολούθηση εκτέλεσης παραγγελιών (Follow up expediting)

- ☐ Έλεγχος κατάστασης (status) αναμενόμενων παραγγελιών
- ☐ Υπενθύμιση φόρτωσης υλικών
- ☐ Επισκέψεις στο εργοστάσιο των προμηθευτών

## 4. Στρατηγικός σχεδιασμός και έρευνα

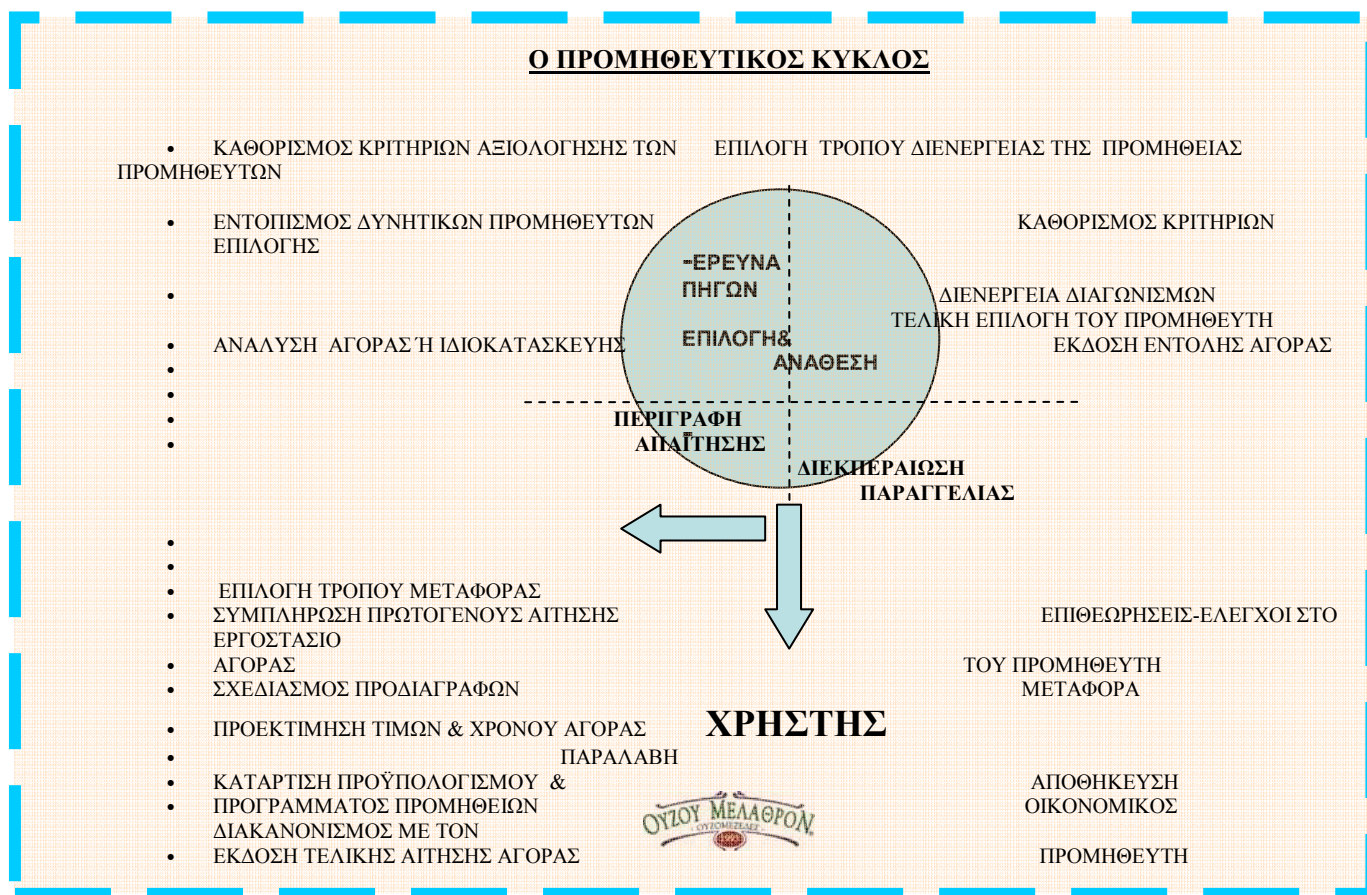
- ☐ Καθορισμός και έλεγχος επίτευξης στόχων
- ☐ Ανάλυση περιβάλλοντος εργασίας – κίνδυνοι – τακτικές αντιμετώπισης
- ☐ Μελέτες ανάλυσης αξίας (Value Analysis) 
- ☐ Σύνταξη προϋπολογισμού προμηθειών

## 5. Γραμματειακή υποστήριξη (Clerical Activities)

- ☐ Έκδοση και αποστολή παραγγελιών
- ☐ Διεκπεραίωση αλληλογραφίας
- ☐ Τήρηση αρχείων προμηθευτών, τιμών, προσφορών κλπ.

## Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο απόδοσης μιας επιχειρηματικής λειτουργίας

- ☐ Η ικανότητα (capability) των εργαζομένων
- ☐ Η παρακίνηση (motivation) των εργαζομένων
- ☐ Η οργανωτική δομή μέσα στην οποία λειτουργούν οι εργαζόμενοι.



## Βασικά στοιχεία αίτησης προσφοράς

- Προδιαγραφές – καθορισμός ποιότητας (Iso En Standards)
- Ποσότητα
- Χρόνος παράδοσης
- Τρόπος πληρωμής
- Τρόπος παράδοσης
- Κωδικός αναφοράς
- Αρμόδιος τμήματος
- Τρόπος αποστολής προσφοράς
- Ημερ. Υποβολής προσφοράς

## Πολιτικές που περιέχουν τακτικές ηθικής

- ✓ Μη εμπλοκή σε σύγκρουση καθηκόντων ( Conflict Of Interests)
- ✓ Αίσθημα δικαίου
- ✓ Συμφωνίες επικερδείς και για τα δύο μέρη (Win – Win)
- ✓ Αποφυγή εκμετάλλευσης σχέσεων προς ίδιο όφελος

## Πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς

- ☀ Συμφέρον εταιρείας πάνω από όλα
- ☀ Χρησιμοποίηση ορθών μέσων και τακτικών
- ☀ Ενημέρωση των προμηθευτών για τις ανάγκες της εταιρείας
- ☀ Σεβασμός στις υποχρεώσεις
- ☀ Αποδοχή υποδείξεων
- ☀ Συνδρομή στη δημιουργία κλίματος ηθικής
- ☀ Εκτέλεση καθήκοντος στα πλαίσια κανονισμών και διαδικασιών
- ☀ Κοινός νους (Common Sense)

## Τρόποι συμπεριφοράς προς αποφυγή

- ☀ Υπόσχεση για ανάθεση μεγάλων αγορών
- ☀ Αποδοχή προσφορών από αναξιόπιστους προμηθευτές
- ☀ Σκόπιμες διαρροές πληροφοριών
- ☀ Διαπραγματεύσεις με 'πεινασμένους' προμηθευτές
- ☀ Απόκρυψη υποχρεώσεων και ασαφείς όροι
- ☀ Πρόσβαση προμηθευτών στο περιεχόμενο προσφορών άλλων
- ☀ Απόκρυψη προβλημάτων
- ☀ Δημιουργία προσωπικών σχέσεων
- ☀ Αποδοχές δώρων



## Κίνδυνοι - Όρια

Τα προβλήματα που εμφανίζονται κατά την διάρκεια της αγοραστικής διαδικασίας οφείλονται σε:

1. Ανθρώπινους παράγοντες από πλευράς του προμηθευτή
2. Ανθρώπινους παράγοντες από πλευράς του αγοραστή
3. Εξωτερικούς παράγοντες μη προβλέψιμους που επηρεάζουν και τα δύο μέρη

Σχήμα 7. Έντυπα που χρησιμοποιούνται από το τμήμα προμηθειών της επιχείρησης 'Ούζου Μέλαθρον'.

ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ										Ε742-21		
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΚΡΗΜΕΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ										Αξιολογήσεις Πέντε αστέρια		
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ										Β Ούζου		
Α/Α	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΜΕΝΑ ΥΛΙΚΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣΙΑΡ	ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔ.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΑΡΑΔ.	ΕΥΕΛΙΑ ΡΕΤΗΛΗ	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΟΣ ΜΕ ΤΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΑΙΣΙΟΠΤΙΚΙΑ ΣΤΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ		
	ΑΙΟΛΟΣ											
	ΓΕΦΥΡΙΑ ΜΕ ΓΚΟΙΟΣ											
	ΕΔΕΣΜΑ											
	ΜΠΗΚΑΣ											
	ΜΑΣΟΥΤΗ											
	ΚΟΥΚΟΥΒΙ ΤΗΣ											
	ΒΕΒΙΑ											
	ΣΑΒΒΙΔΑΝ											
	ΥΠΕΡΕΛ ΝΗΣ											
	ΠΑΡΕΝΤΑ											
	ΣΤΡΑΝΙΑ ΟΥ											

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: βαθμολογία: 1 μέχρι 5, όπου 1= καλός, 2= μέτριος, 3= κανονιστικός, 4= καλός, 5=αριστερός

ΕΠΚΡΙΣΗ:

ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ										Ε742-21			
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΚΡΗΜΕΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ										Αξιολογήσεις Πέντε αστέρια			
ΜΗΝΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ													
Α/Α	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΜΕΝΑ Α ΥΛΙΚΑ	ΤΥΠ	ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣΙΑΡ	ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔ.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΑΡΑΔ.	ΕΥΕΛΙΑ ΡΕΤΗΛΗ	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΟΣ ΜΕ ΤΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΑΙΣΙΟΠΤΙΚΙΑ ΣΤΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ		
1	ΑΙΟΛΟΣ	ΜΥΤΚΑΛΙΝΗ	23107										
		ΦΑΡΑΚΑΡΙΑ	21003										
2	ΑΝΒΡΟΣΙΑΔΗΣ	ΚΟΤΟΠΟΥΛΑ	23510										
			26291										
3	ΒΑΖΑΡ ΑΕ	ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΑ	21348										
			27501										
4	Γ	ΦΑΛΑΞΙΝΑ	23104										
		ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ	89998										
5	ΠΕΡΦΗΛΗΣ	ΠΡΟΛ.	23102										
		ΦΑΡΙΑ	23507										
6	ΠΑΝΝΑΚΟΥΔΑ		23109										
	ΚΩΣΤΕ	ΦΑΛΑΞΙΝΑ	02011										
7	ΕΔΕΣΜΑ ΑΒΒΕ	ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ	23108										
			94109										
8	ΣΑΤΗΣ ΑΒΒΕ	ΚΡΕΑΤΙΚΑ	23810										
			91040										
9			23710										
		ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΑ	61028										
10	ΣΑΒΒΙΔΑΝ	ΜΥΤΚΑΛΙΝΗ	23107										
	ΧΑΖΙΑ ΟΣ		88785										
11	ΒΑΝΟΣ	ΜΑΝΑΒΙΝΗ	23100										
			72029										

ΕΠΚΡΙΣΗ:



ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ										
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ										
ΜΗΝΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:										
Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΜΕΝΑ Α/ΥΛΙΚΑ	ΤΗΛ.	ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΠΡΟΫΠΗΡ.	ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔ.	ΟΙΚΟΝ. ΠΑΡΑΔ.	ΒΕΥΓΗ ΡΕΤΗΝΗ	ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΜΟΣ ΜΕ ΤΙΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΜΑΣ	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ	ΣΥΝΔΟΣ
12	ΚΟΥΚΟΥΒΙΤΗΣ	ΜΠΑΚΑΛΙΚΗ	23108 33445							
13	Θ. ΚΟΣΜΟΣ	ΦΑΛΑΣΣΙΝΑ	23107 54321							
14	ΓΚΟΣΙΟΣ	ΚΙΜΑΣ ΚΟΤΟΠΟΥΛΟ	23103 22981							
15	ΠΑΡΙΝΤΑΣ	ΝΤΑΡΟΣ ΚΟΥΛΟΥΡΑ	23102 42284							
16	ΣΟΥΜΕΛΑ	ΣΦΟΛΙΑΤΕΣ	23102 72654							
17	ΕΤΟΧΟΣ	ΠΑΔΑΚΙΑ ΚΟΤΟΠΟΥΛΟΥ	23920 91893							
18	ΩΜΕΡΑ	ΜΠΑΚΑΛΙΚΗ	23102 74998							
19										

Και ένα ερώτημα που εύλογα τίθεται είναι: « Θα πρέπει οι υπεύθυνοι υπάλληλοι επί των προμηθειών της επιχείρησης να δέχονται δώρα, γεύματα ή άλλου είδους κεράσματα από τους προμηθευτές με τους οποίους συναλλάσσονται; Η μοναδική απάντηση είναι όχι . Ποιοι όμως έχουν το ‘ηθικό ανάστημα’ να διατηρούνται στο απυρόβλητο από τέτοιου είδους υποψίες;

5.12

### Επιχειρησιακή Ηθική



Το πλαίσιο της Ηθικής:  
Ηθική είναι:

*A) βεβαίως η συμμόρφωση προς πρότυπα νομικά, ρυθμιστικά, επαγγελματικά και επιχειρηματικά και η τήρηση υποσχέσεων και υποχρεώσεων,*

*B) αλλά κατά κύριο λόγο η υιοθέτηση γενικών ηθικών αρχών για τη δικαιοσύνη, την τιμότητα, την ειλικρίνεια και το σεβασμό και η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης μέσα στο πλαίσιο τους και (ιδίως) η υποταγή στο μη επιβαλλόμενο*

*Τα ΜΕΣΑ για την επιτυχημένη και εντός ηθικών πλαισίων ανάπτυξη της δράσης των επιχειρήσεων, είναι:*

*Το όραμα ως προς το λόγο ύπαρξης, το οποίο πρέπει να μοιράζεται με όλους τους ενδιαφερόμενους και η δημιουργία κοινών πεποιθήσεων ως προς τα αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς*

*Με διάλογο μέσα από ένα πνεύμα αφοσίωσης, φαντασίας και εμπιστοσύνης, σε μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης.*

*Η αληθής φύση, το περιεχόμενο των ενεργειών (και τα από αυτές αναμενόμενα αποτελέσματα) της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν είναι μόνο συντελεστής κόστους, αλλά και παράγοντας προσθήκης αξίας στην επιχείρηση. Η όποια δαπάνη έχει αναμενόμενα (ευρύτερα) αποτελέσματα, τα οποία μπορεί να εμφανισθούν ενδεχομένως μέσα σε μια πιο μακροχρόνια περίοδο.*

Η σύγχρονη τεχνολογία (internet) καθιστά πιο πολύπλοκα τα προβλήματα ηθικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας  
Η επιχείρηση έχει τη ευθύνη να δημιουργεί στο εσωτερικό της τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη ενός εταιρικού χαρακτήρα, ο οποίος θα έχει την έννοια της συλλογικής οντότητας, όλοι θα συμπεριφέρονται ως μέλη ομάδας.

Καθήκοντα της επιχείρησης είναι η καλλιέργεια της συνεργασίας στο εσωτερικό της, ο ανταγωνισμός στο εξωτερικό της περιβάλλον και η εξασφάλιση της αποδοχής της από την κοινωνία.

Το πρότυπο της Ηθικής Δράσης

Η Ηθική:

- Συνδέεται με τη συμπεριφορά.  
Δημιουργεί μια κουλτούρα, που διαχέεται σε όλη την εταιρία.  
Αφορά όλους τους ενδιαφερόμενους, τους οποίους και οφείλει να ενημερώνει.  
Έχει ως βάση ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να ωφελοούνται από τις δράσεις της επιχείρησης.

Η στρατηγική της ηθικής οδηγεί με τις υπεύθυνες δράσεις της στη μακροχρόνια διατηρησιμότητα της επιχείρησης, είναι αναπόσπαστο μέρος και βασίζεται στην αρχή ότι στην «αλυσίδα της αξίας», παράλληλα με την αύξηση της αξίας για την επιχείρηση, πρέπει να αυξάνει (ταυτόχρονα) και η αξία για την κοινωνία (για τους κοινωνικούς εταίρους).

Η επιχείρηση μετατρέπεται με τη στρατηγική αυτή από ατομική / καπιταλιστική σε (συν)ολική, διατηρήσιμη και κοινωνικά υπεύθυνη

Η στρατηγική της ηθικής πρέπει να βασίζεται και στις δυνατότητες της επιχείρησης για τη δημιουργία «κοινής κοινωνικής αξίας».

Οι αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχουν ίδια εφαρμογή τόσο στο δημόσιο τομέα, όσο και στον ιδιωτικό.

Για να είναι υπεύθυνοι ως ενήλικοι οι πολίτες η εκπαίδευση τους σε θέματα κοινωνικής ευθύνης πρέπει να αρχίσει από το δημοτικό.

Οι επιχειρηματικές δράσεις (πρέπει) να μην είναι μόνο ελεύθερες, αλλά και (κυρίως) υπεύθυνες. Η αντίληψη της κοινωνίας για το τι είναι πρότυπο της ηθικής δράσης μεταβάλλεται. Συνεπώς τα πρότυπα αυτά πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς. Υπάρχει ανάγκη για εναρμόνιση της ηθικής του ατόμου και του οργανισμού μέσα στον οποίο εργάζεται.

Οι πολίτες και οι καταναλωτές:

Προσδοκούν από τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν τις δράσεις τους κατά κύριο λόγο (52%) στις λειτουργικές τους δράσεις (ποιότητα προϊόντος) και δευτερευόντως με κριτήριο την υπεύθυνη συμπεριφορά ως προς την κοινωνική ευθύνη.

Επιλέγουν (κατά μικρό ποσοστό ακόμη) εκείνες τις επιχειρήσεις που δείχνουν τη σχετική ευαισθησία στην περιοχή αυτή.

Η αδράνεια / διαφθορά / διαπλοκή επηρεάζουν και εμποδίζουν την οικονομική ανάπτυξη

Αποτρέπονται οι επενδύσεις

Χάνεται η ανταγωνιστικότητα, μια και μπορούν να επιβιώνουν «κακές» επενδύσεις

*Αμαυρώνεται η επιχειρηματικότητα*

*Διαμορφώνεται, επιπλέει και διαχέεται μια «άρρωστη» νοοτροπία*

*Η ύπαρξη των κωδίκων δεοντολογίας, παρόλο που ενισχύουν την εντός των ηθικών πλαισίων συμπεριφορά και υποστηρίζουν τη λογοδοσία, δεν εξασφαλίζουν (απαραίτητα) την ηθική δράση.*

*Οι κώδικες, που είναι εθελοντικής εφαρμογής, για να επιτύχουν πρέπει:*

*να βασίζονται σε αξίες και*

*να υποστηρίζονται από φορείς*

*Η κοινωνία φαίνεται ότι δεν είναι επαρκώς έτοιμη να αντιληφθεί και*

*να επιβραβεύσει τις δράσεις κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων.*

*Είναι όμως (περίπου 15%) διατεθειμένη να μπουκοτάρει τα προϊόντα τους*

*Το πλαίσιο της κοινωνικής ηθικής που διαμορφώνεται μέσα στις επιχειρήσεις επηρεάζεται από το κοινωνικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται*

*Υπάρχει ανεπαρκής ενημέρωση των καταναλωτών για τις κοινωνικής*

*φύσεως δράσεις των επιχειρήσεων. Οι καταναλωτές δεν φαίνονται*

*διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές, ή να αγοράσουν*

*χαμηλότερης ποιότητας προϊόντα για να επιβραβεύσουν επιχειρήσεις*

*κοινωνικά υπεύθυνες*

*Από τη Δεοντολογία στην Πρακτική*

*Το μάνατζμεντ που βασίζεται στην ηθική επηρεάζει ολόκληρη*

*την εταιρία, δηλαδή τη στρατηγική, την κουλτούρα, τη δομή,*

*τον τρόπο της λειτουργίας και τις διαδικασίες. Με βάση αυτή την*

*κατάσταση διαμορφώνονται οι αρχές, οι αξίες και οι σκοποί των*

*επιχειρήσεων. Ότι θεωρείται ως «πολιτικά ορθό» να γίνει*

*«κοινωνικά (ηθικά) ορθό».*

*Διαφορετική αντιμετώπιση χρειάζεται να υπάρξει ανάλογα με την*

*περιοχή που θα εμφανισθεί ένα πρόβλημα στον τομέα της ηθικής.*

*Συνήθεις περιοχές είναι οι σχέσεις και οι συνθήκες στο χώρο*

*εργασίας, η αγορά και οι καταναλωτές, οι (μη διαφανείς) σχέσεις*

*με ομάδες ενδιαφερομένων (διαφθορά) κοκ.*

*Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία είναι η καλή συνεργασία*

*της επιχειρήσεως με τους ενδιαφερόμενους μέσα στην επιχείρηση,*

*όπως τα συνδικάτα και οι Μάνατζερς*



*Χρήσιμο εργαλείο για την εφαρμογή των αρχών της επιχειρησιακής ηθικής είναι το Ευρωπαϊκό μοντέλο της European Business Ethics Network (EBEN) που προβλέπει ο Τυπικός Επιχειρησιακός Κώδικας να περιλαμβάνει:*

*[Ηθική Κουλτούρα,](#)*

*[Ηθική Συμπεριφορά και](#)*

*[Κανονισμούς,](#)*

*[Επικοινωνία](#)*

*Ο Τυπικός Επιχειρησιακός Κώδικας:*

*Επεκτείνεται προς το πλαίσιο:*

*αφενός που η συμπεριφορά οδηγεί σε Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη,*

*η οποία αναλύεται σε Περιβαλλοντικές Δράσεις, Κοινωνικές Δράσεις*

*και Οικονομική Σταθερότητα*

*και αφετέρου που η κουλτούρα οδηγεί σε Εταιρική Διακυβέρνηση,*

*η οποία αναλύεται σε*

*Ανάλυση της Επιχειρησιακής Δραστηριότητας,*

*στην Αξιολόγηση της Απόδοσης*

*και στον Εσωτερικό Έλεγχο*

*Η καλή εφαρμογή της ηθικής πρακτικής βασίζεται και στην εκπαίδευση, η οποία έχει ως στόχο: τόσο την ευαισθητοποίηση των ατόμων, ιδίως εντός της επιχείρησης – και όχι μόνο, όσο και τη διαμόρφωση μιας θεώρησης των γεγονότων μέσω ενός (χρήσιμου) ηθικού πρίσματος. Η εκπαίδευση θα πρέπει να αναφέρεται:*

- Στην αποσαφήνιση των ηθικών αξιών και στην αύξηση της γνώσης των υπαλλήλων σε θέματα ηθικής, ώστε να μπορούν να αντιλαμβάνονται τα θέματα - ιδίως τα μη εμφανή*
- Στη διερεύνηση / συζήτηση των ηθικών ζητημάτων των οργανισμών*
- Στη συζήτηση / διαμόρφωση περί των (καταλλήλων) κριτηρίων για τη λήψη των ηθικών αποφάσεων*
- Στην (επαν)εξέταση του ρόλου, αλλά και στον εμπλουτισμό / ευθυγράμμιση των δομών, των στρατηγικών, και των στόχων που διαμορφώνουν το ηθικό περιβάλλον και καθοδηγούν τις ηθικές δράσεις*

*Οι ενότητες του Συνεδρίου με την παρουσίαση των πραγματικών περιπτώσεων εταιριών έδωσαν μια εικόνα (και απόδειξη) ότι οι αρχές που παρουσιάστηκαν έχουν πεδίο πλήρους εφαρμογής στην πράξη και έτσι υποβοήθησαν την πίστη ότι υπάρχει περιθώριο είτε για αύξηση και βελτίωση των εφαρμογών της επιχειρησιακής ηθικής στην πράξη, είτε για την έναρξη της υιοθέτησης ανάλογων προσεγγίσεων και πρακτικών.*

#### Τελικό Συμπέρασμα

*Η ηθική αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της σύγχρονης επιχειρησιακής στρατηγικής και πρακτικής. Πρόκειται για μια φιλοσοφία, μία κουλτούρα που αφενός καθοδηγεί όλες τις σκέψεις και τις δράσεις, αφετέρου εμπλέκει όλους. Βασικό στοιχείο τους αποτελεί η προσθήκη της κοινωνικής ευθύνης και η ενσωμάτωση της κοινωνικής αξίας στον κύκλο της συνολικής αξίας. Η προσπάθεια αυτή δεν σταματά, ούτε και όταν «πάμε καλά».*

#### \*Συμπεράσματα Συνεδρίου

Τα συμπεράσματα του Συνεδρίου για την Επιχειρησιακή Ηθική Ο διάλογος και οι προτάσεις του συνεδρίου ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ με θέμα ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ-Κανόνες, Δεοντολογία και Πρακτικές που διεξήχθη στις 14 και 15 Μαρτίου στη Θεσσαλονίκη από το Τμήμα Μακεδονίας της ΕΕΔΕ



## Business Development : Ανάπτυξη Επιχειρήσεων.

Το *Business Development* είναι η επαναλαμβανόμενη ανάπτυξη εργασιών και όχι μία στιγμιαία παραδοσιακή κερδοφορία. Έτσι, λειτουργεί και ως μέσο και ως σκοπός ,δηλαδή είναι η στρατηγική προσέγγιση και συνάμα το επιχειρηματικό όραμα μέσω μικρών πιλοτικών σχεδίων και ταχύτατης δράσης. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας και της πληροφορικής είναι απαραίτητη ,γιατί χρειάζεται ταχύτητα, αποτελεσματικότητα και καινοτομία. Οι τρεις τελευταίοι παράγοντες καθορίζουν τον βαθμό επιτυχίας του *business development* και την επέκταση του κύκλου ζωής του.

Το **management** της επιχειρηματικής ανάπτυξης είναι μάλλον κατευθυνόμενο από οριζόντιο συντονισμό και όχι από κάθετη διοίκηση , ώστε να προσαρμόζεται διαρκώς σε νέα δεδομένα. Τα στελέχη πρέπει να έχουν στόχο την ελαχιστοποίηση της αναλογίας κόστους προς επένδυση μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όπως και τη μεγιστοποίηση των ευκαιριών προς ανάπτυξη. Εδώ ισχύει η εφαρμογή του  $2+2=5$  και όχι του  $1+1+1+1=4$ . Τα στελέχη αυτής της ομάδας έχουν ολική γνώση των διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένου του *profit-loss accountability*(ευθύνη για την απώλεια κερδών) και έχουν ολική ευθύνη για τις ευκαιρίες που βλέπουν μπροστά τους ή για τις νέες ευκαιρίες που αναπτύσσονται στο ενδοεταιρικό και στο «εξωτερικό»(αγορά κα ανταγωνισμός) περιβάλλον.

Η επιχείρηση που εφαρμόζει τακτική *business development* ενδυναμώνει τα στελέχη για το μοίρασμα γνώσης μέσα στην επιχείρηση, για την ανάπτυξη νέων *business developers* που θα γίνουν, με τη σειρά τους, *partners* και όχι απλώς *managers*. Η ανάπτυξη της γνώσης γίνεται σύντομα, η επιχείρηση θα ανταποκριθεί στην αποτελεσματική διείσδυση στην αγορά και, συνεπώς, στην απόκτηση και διατήρηση των καταναλωτών. Η εταιρική αυτογνωσία θα συμβάλει στη διαμόρφωση ενός αυτοσυντηρούμενου *business model* ,το οποίο θα προσβλέπει στην αδιάλειπτη ανάπτυξη προϊόντος- υπηρεσίας και στη βελτίωση της ποιότητας των λειτουργικών διαδικασιών μιας κοινής επιχείρησης(*marketing, operations, logistics και finance*).

Το *business development* αποτελείται από πολλά μικρά τμήματα, τα οποία όμως συμβάλλουν συνολικά στη γραμμική εξέλιξη της ανάπτυξης και όχι σε στεγανοποιημένη ανά λειτουργία ανάπτυξη. Η δομή της επιχείρησης που λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο δεν καθορίζεται από το προϊόν , το κανάλι, την τμηματοποιημένη αγορά ή από λειτουργικά καθήκοντα των στελεχών. Κατευθύνεται όμως από «επιχειρηματίες» που παίζουν πολλούς ρόλους για την επιτυχία του εγχειρήματος:

- ⊗ Σκέπτονται σαν σύμβουλοι επιχειρήσεων για τον τρόπο ανάπτυξης της επιχείρησης.
- ⊗ Ενεργούν σαν ελεύθεροι επιχειρηματίες «χτίζοντας» δυνατά brands(φίρμες).
- ⊗ Λειτουργούν σαν *direct sellers*(άμεσοι πωλητές) της υπάρχουσας επιχείρησης.
- ⊗ Εξελίσσονται σε *relationship managers* μιας καθαρά πελατοκεντρικής επιχείρησης.

### Αλλάξτε τρόπο ζωής

Η ζωή σας θ' αλλάξει από την μια στιγμή στην άλλη μόλις ανοίξετε μια επιχείρηση. Σαν επιχειρηματίας θα χρειαστείτε πολύ περισσότερη ενεργητικότητα απ' ότι αν καθόσασταν σπίτι ή εργαζόσασταν για λογαριασμό κάποιου άλλου.

Προσπαθήστε να γίνετε ικανός στη δουλειά σας , αλλά μην αναγκάζετε τον εαυτό σας να γίνει το τέλειο πρότυπο επιχειρηματία – συζύγου – πατέρα. Κάτι τέτοιο δεν γίνεται. Ζητείστε από την σύζυγό σας και τα παιδιά σας να σας βοηθήσουν στις αρμοδιότητές σας . Αν καταλάβουν τι ακριβώς ζητάτε από αυτούς , τότε θα βγείτε κερδισμένοι.

## Πώς να εκμεταλλευτείτε σωστά τον χρόνο σας

Αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου σημαίνει ν' αποδίδεις το μέγιστο κάθε λεπτό που δουλεύεις- και να είσαι σίγουρος ότι θα έχεις ώρες κάθε μέρα, μέρες και μέρες κάθε εβδομάδα, βδομάδες και βδομάδες κάθε χρόνο που δε χρειάζεται να δουλεύεις.

Οι τρεις βασικοί κανόνες της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου είναι:

- 1.Ιεραρχήστε τις υποχρεώσεις σας.
- 2.Μεταβιβάστε τις αρμοδιότητές σας σε άλλους.
- 3.Μεταβιβάστε κι άλλες.

1.Οι περισσότεροι άνθρωποι κατακρίνουν τον εαυτό τους , επειδή δεν έχουν αρκετές διαθέσιμες ώρες. Το μυστικό είναι , να εκμεταλλεύεστε τον χρόνο σας με τέτοιο τρόπο ώστε να πετυχαίνετε τους στόχους σας και να μην σπαταλάτε άδικα τον καιρό σας, σε καθημερινά πράγματα. Αν ξέρεις να εκμεταλλεύεσαι το χρόνο σου, έξι ώρες την ημέρα σου είναι υπεραρκετές και όχι κάθε μέρα..- Πως θα το κατορθώσετε αυτό; Τουλάχιστον ο μισός εργάσιμος χρόνος σας πρέπει να αφιερώνεται στην οργάνωση της δουλειάς σας.

- ☺ Βάλτε στόχους και προσπαθήστε να τους πραγματοποιήσετε. Εξακριβώστε ποια είναι τα προβλήματα και πώς θα δώσετε λύση.
- ☀ Σκεφτείτε τρόπους για να προωθήσετε και να μεγαλώσετε την επιχείρησή σας.
- 📅 Αν φτιάξετε ένα πρόγραμμα και καταγράψετε σ' αυτό τις δουλειές που έχετε να κάνετε , κατά πρωτεύουσα σημασία, θα σας βοηθήσει πολύ στην οργάνωση της δουλειάς σας.
- ☞ Μετά κρεμάστε το πρόγραμμα σε σημείο τέτοιο που να είναι εύκολα ορατό.
- ☺ Σε μια ειδική στήλη σημειώστε τις σημαντικές υποθέσεις που πρέπει να τελειώσετε την επόμενη βδομάδα.
- ☀ Κάθε φορά που θα κλείνει κάποια υποθεση, διαγράψτε την από τον πίνακα με χρωματιστό μαρκαδόρο. Κάθε διαγραφή θα σας υποκινεί όλο και περισσότερο.
- 📅 Στην αρχή κάθε εβδομάδας ετοιμάζετε έναν καινούριο πίνακα.
- ☞ Μην μαζεύετε πάνω στο γραφείο σας άχρηστα αντικείμενα , χαρτιά, φακέλους, σωρούς από αλληλογραφία που δεν είναι χρήσιμα. Ελέγχετε πάντα ότι υπάρχει στο γραφείο και πετάξτε αυτά που δεν σας χρειάζονται. Αν είναι κάτι επείγον σημειώστε το στον πίνακά σας , έτσι ώστε να είναι αδύνατο να σας διαφύγει.
- ☺ Περιορίστε όσο μπορείτε την διάρκεια των τηλεφωνικών σας συνδιαλέξεων.
- ☀ Όταν βλέπετε ότι σε μία σύσκεψη ή συνάντηση, περνάει η ώρα χωρίς να υπάρχει κάποιο αποτέλεσμα, «κρούστε των κώδωνα κινδύνου». Πείτε τους ευγενικά, ότι η ώρα περνά και ότι θα πρέπει να ληφθεί κάποια απόφαση.
- 📅 Βάζετε στον εαυτό σας μικρότερα από τα απαιτούμενα χρονικά όρια, όταν πρόκειται να κάνετε μια δουλειά. Αν πιεστείτε και τελειώσετε την δουλειά σας μέσα στα όρια που θέσατε, θα σας μείνουν πολύτιμες ώρες.
- ☞ Μην ξοδεύετε τον χρόνο σας διαβάζοντας περιοδικά και άλλου είδους έντυπα που αφορούν την δουλειά σας σε ώρες αιχμής. Καθορίστε μια συγκεκριμένη ώρα που θα κάνετε αυτή τη δουλειά και χρησιμοποιείτε ένα μαρκαδόρο για να σημειώνετε τα κύρια σημεία που σας ενδιαφέρουν, έτσι ώστε, όταν τα χρειαστείτε, να τα βρίσκετε εύκολα , χωρίς χάσιμο χρόνου.

2. Όλοι οι επιχειρηματίες ή οι διευθυντές επιχειρήσεων παραδέχονται την χρησιμότητα να μεταβιβάζουν αρμοδιότητες σε άλλους , αλλά οι περισσότεροι βρίσκουν μια δικαιολογία για να το αποφύγουν ή να το αναβάλουν για αργότερα. Η πιο συνηθισμένη δικαιολογία είναι « Αφού ξέρω την δουλειά , γιατί να χάσω την ώρα μου εξηγώντας την», ή «Μόνος μου τα καταφέρνω καλύτερα και αποφεύγω τα λάθη, που μπορεί να

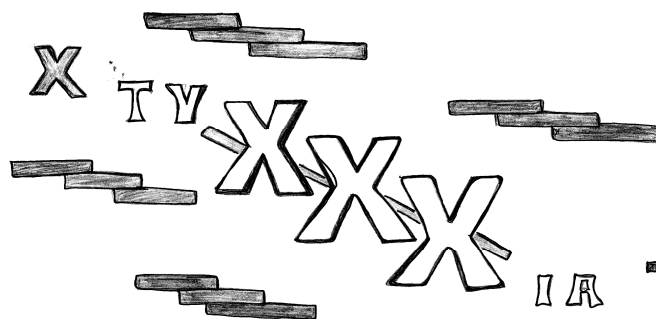
κάνει κάποιος άπειρος υπάλληλος». Έτσι τελικά είναι διαρκώς πνιγμένοι μέσα σε έναν ωκεανό από χαρτιά, ανάμεσα σε τηλέφωνα που χτυπάνε, σε υπαλλήλους που περιμένουν οδηγίες, πελάτες που παραπονιούνται. Και είναι φυσικό. Ένας άνθρωπος δεν μπορεί να ασχολείται με χίλια διαφορετικά θέματα συγχρόνως και να τα τελειώνει όλα σωστά στην ώρα τους.

3. Αναθέστε σε κάποιον υπάλληλο ή βοηθό μερικές αρμοδιότητές σας. Εκπαιδεύστε εσείς τον άνθρωπο αυτόν, έτσι ώστε να είναι σε θέση, να αναλάβει την αλληλογραφία σας, να απαντάει στο τηλέφωνο, να σας υπενθυμίζει τις διάφορες υποθέσεις σας. Φυσικά πρέπει να είναι πρόσωπο έμπιστο, δραστήριο και δημιουργικό για να σας βοηθήσει αποτελεσματικά. Αναθέστε του πρώτα μια ορισμένη πρωτοβουλία, και αφού δείτε ότι τα καταφέρνει, αναθέστε του μια δεύτερη κ.ο.κ.

Τώρα, ας υποθέσουμε, ότι έχει κάποιος μια μικρή επιχείρηση η οποία συνεχώς μεγαλώνει, μέχρι του σημείου να έχει προσλάβει δέκα υπαλλήλους. Ο επιχειρηματίας επιμένει πάντα να ανακατεύεται σε όλα, να έχει τον πρώτο λόγο, χωρίς να δίνει κάποια πρωτοβουλία στους υπαλλήλους του. Οι υπάλληλοί του συνηθισμένοι από την συμπεριφορά αυτή, δεν κάνουν τίποτα πριν τους δώσει εκείνος το σύνθημα (Okey) για να ξεκινήσουν. Ξαφνικά το αφεντικό αρρωσταίνει σοβαρά και νοσηλεύεται για μερικούς μήνες. Οι υπάλληλοι τα χάνουν και το αποτέλεσμα είναι, η επιχείρηση να πηγαίνει από το κακό στο χειρότερο.

Το λάθος πολλών επιχειρηματιών είναι που πιστεύουν, πως ότι κάνουν, το κάνουν καλύτερα από τους υπαλλήλους τους. Φυσικά ξέρουν πολύ περισσότερα από τους υπαλλήλους τους πάνω στη δουλειά. Όμως με το να μην έχουν εμπιστοσύνη σε κανένα γίνονται στην ουσία δούλοι της δουλειάς τους. Επειδή αναθέτετε μερικές αρμοδιότητές σας σε άλλους, αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να ξεχνάτε τη θέση σας. Εσείς δίνετε την γενική κατεύθυνση της δουλειάς.

Να είστε ενθουσιώδεις, αισιόδοξοι και να βάζετε πάντα καινούργιους στόχους, στην επίτευξη των οποίων θα σας βοηθήσουν οι υπάλληλοί σας.



by AP® \*σελ. 145

## Νέες παράμετροι μέτρησης απόδοσης των επιχειρήσεων

### Πίνακας ισορροπημένης μέτρησης απόδοσης

Οι επιχειρήσεις της βιομηχανικής εποχής χρησιμοποιούσαν μόνο χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως τα λειτουργικά κέρδη και την απόδοση της επένδυσης, για να αξιολογήσουν την επιχείρηση αλλά και τα επιμέρους τμήματά της. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης και της έντονης χρήσης της τεχνολογίας τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων πρέπει να συμπεριλάβουν νέες παραμέτρους, οι οποίες δεν σχετίζονται μόνο με χρηματοοικονομικά μέτρα.

Σήμερα οι κύριοι στόχοι των επιχειρήσεων είναι :

- ☀ Να δημιουργήσουν αφοσιωμένους πελάτες .
- ☀ Να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων.
- ☀ Να παράγουν με χαμηλό κόστος.
- ☀ Να παράγουν νέα καινοτόμα προϊόντα.
- ☀ Να εκπαιδεύουν και να βελτιώνουν τους υπαλλήλους τους ώστε να βοηθούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης .
- ☀ Να εκσυγχρονίζουν τα συστήματα και τις διαδικασίες της επιχείρησης.

Η πρόκληση είναι να βρεθεί η σωστή αναλογία χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων σχετικών με τους στόχους της επιχείρησης που να ικανοποιούν την ανάγκη της μέτρησης της πραγματικής απόδοσης.

Τα χρηματοοικονομικά μέτρα από μόνα τους ήταν επαρκή για τις επιχειρήσεις της βιομηχανικής εποχής στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα που ανταγωνίζονταν κάνοντας αποτελεσματικές επενδύσεις σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία και ελέγχοντας σωστά τα χρηματοοικονομικά τους περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις. Οι σημερινές επιχειρήσεις, ωστόσο, επιβίωσαν και πέτυχαν δημιουργώντας χαρακτηριστική αξία και από τα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία .

Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αδυνατούν να μετρήσουν την απόδοση αυτών των άυλων περιουσιακών στοιχείων και, όταν το κάνουν, αυτό συμβαίνει με μεγάλη καθυστέρηση και μόνο όταν βρίσκονται σε μεγάλη συγκέντρωση.

Το 1992 οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν μια νέα πρωτοποριακή μέθοδο μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων, τον Πίνακα Ισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης ή Balance Scorecard. Ο Πίνακας Ισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης είναι μία γενική και ευέλικτη προσέγγιση για μέτρηση της απόδοσης που στηρίζεται σε μέτρα που προκύπτουν από τη στρατηγική της επιχείρησης. Η νέα μέθοδος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανιχνεύουν τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματά τους ενώ παράλληλα να παρακολουθούν τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούν τη στρατηγική τους – με τους πελάτες τους, με τις διαδικασίες παραγωγής και με τους υπαλλήλους και τα συστήματα- για τη μελλοντική ανάπτυξη και κερδοφορία.

Ο Πίνακας Ισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης συνδέει τις βραχυχρόνιες ενέργειες της επιχείρησης με τους στρατηγικούς στόχους της με ένα σύστημα ειδικών μηχανισμών. Έρευνες δείχνουν ότι το 60% με 70% των επιχειρήσεων στον κόσμο χρησιμοποιούν κάποια έκδοση της μεθόδου. Επίσης, η μέθοδος έχει προσαρμοστεί για να χρησιμοποιείται στον δημόσιο τομέα και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Τέσσερις συνιστώσες:

Ο Πίνακας Ισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης μετράει την επιχειρησιακή απόδοση σε τέσσερις διαφορετικές αλλά και άμεσα συνδεδεμένες συνιστώσες που απορρέουν από το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης:

- ☀ Χρηματοοικονομική – Πώς μετριέται η επιτυχία από τους μετόχους .





Πελάτες – Πώς θα δημιουργήσουμε αξία για τους πελάτες.



Εσωτερικές διαδικασίες – Σε ποιες διαδικασίες πρέπει να τελειοποιηθούμε , ώστε να ικανοποιήσουμε τους πελάτες και τους μετόχους.



Γνώση και ανάπτυξη – Ποιες δεξιότητες των υπαλλήλων , πληροφοριακά συστήματα και επιχειρησιακές ικανότητες χρειαζόμαστε για να συνεχίσουμε να βελτιώνουμε τις διαδικασίες μας και τις σχέσεις με τους πελάτες μας.

## Πλεονεκτήματα :

Η χρήση του Πίνακα Ισοροπημένης Μέτρησης Απόδοσης προσφέρει πλεονεκτήματα στους οργανισμούς που τον έχουν εφαρμόσει όπως:

- Ⓜ Διευκρίνιση των στόχων, στρατηγικών και της στρατηγικής της επιχείρησης
- Ⓜ Αναγνώριση των στόχων, στρατηγικών , λειτουργικών
- Ⓜ Βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης της επιχείρησης
- Ⓜ Κατανόηση των στόχων και των αναγκών ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξή τους από όλους τους εργαζομένους
- Ⓜ Δυνατότητα αναπληρόρησης και ελέγχου των διαδικασιών της επιχείρησης
- Ⓜ Μακροχρόνιο σχεδιασμό της στρατηγικής για την επιβίωση της επιχείρησης και την αύξηση της κερδοφορίας της.
- Ⓜ Σωστή κατανομή των πόρων της επιχείρησης.



## Τα μεγαλύτερα λάθη που κάνουν τα εστιατόρια και έχουν μεγάλο ποσοστό αποτυχίας.

*«Η εστιατορική επιχειρηματικότητα είναι σκληρή. Όλοι όσοι σχετίζονται το γνωρίζουν. Κάθε ένας που επιδιώκει να ενταχθεί στο χώρο το αγνοεί».*

Το κακό της όλης υποθέσεως είναι ότι το να ανοίξεις ένα εστιατόριο μπορεί να αποδειχθεί μια από τις χειρότερες επενδύσεις που μπορεί να κάνεις με τα λεφτά σου. Κάτι τέτοιο αναφέρει ο **B.O'Dell (Restaurant Consulting)** ο οποίος αν και παραδέχεται πως αυτά που λέει ότι μπορεί να είναι σκληρά αλλά δεν παύει να είναι η αλήθεια. Τα περισσότερα εστιατόρια αποτυγχάνουν. Το ποσοστό αποτυχίας δεν είναι στο 90% που μπορεί να ακούγεται από γνωστούς και φίλους ,αλλά σύμφωνα με το πανεπιστήμιο *Cornell* και τον εθνικό οργανισμό εστιατορίων (*National Restaurant Association*), το 60% των εστιατορίων αποτυγχάνουν μέσα στα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας. Μετά από πέντε χρόνια , ο αριθμός μπορεί να φτάσει το 75% .Τώρα αν αναρωτιέστε γιατί κάποιος αποφασίζει να ασχοληθεί με έναν τομέα με τέτοιο μεγάλο βαθμό κινδύνου- αποτυχίας θα σας απαντούσα :

‘Ρίσκο και ανταμοιβή, ρίσκο και ανταμοιβή’.

Σε σχέση όμως με άλλες υψηλού κινδύνου επενδύσεις, το να ανοίξεις το σωστού τύπου εστιατόριο στο σωστό σημείο αγοράς <sup>ΟΠΩΣΤΟΤΕ</sup> μπορεί να σου αποδώσει πάρα πολύ οικονομικά. Μερικές από τις καλύτερες αλυσίδες μπορούν να δουν το μέσο καθαρό κέρδος δελεαστικό και μπορεί να ξεπεράσει ακόμη και το 30% των πωλήσεων. Αυτό είναι μια μεγάλη επιστροφή! Ενώ το ρίσκο του να ανοίξει κάποιος ένα εστιατόριο είναι τεράστιο, η ανταμοιβή μπορεί επίσης να είναι τεράστια. Εάν τύχει και επιλέξεις την κατάλληλη ιδέα- concept και τη διαχειριστείς – οργανώσεις καλά ,θα δεις την επένδυσή σου να αποδίδει στα τρία ή λιγότερα χρόνια.

Το φαγητό και η εξυπηρέτηση μπορούν να υποστηρίξουν ένα μοναδικό σημείο πώλησης , ωστόσο δεν μπορεί να είναι το μοναδικό σημείο πώλησης.

Δεν μπορείς να τους ικανοποιήσεις όλους. Ούτε να το σκεφτείς. Απλώς προσπάθησε.

Όταν προσπαθείς να γίνεις όλα όσα μπορείς για όλους , τότε καταλήγεις να είσαι πολύ λίγος απέναντι σε λίγους. Το πελατειακό κοινό έχει την ανάγκη να γνωρίζει ποιος είσαι και τι επιδιώκει. Να είσαι συγκεντρωμένος σε αυτό που κάνεις και σε αυτό που θέλεις να προσφέρεις.

Σχεδιασμός concept

Έξυπνη Λίστα

- Διαλέξτε δύο αντίθετα αλλά θερμά χρώματα για να σχεδιάσετε την ιδέα σας. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε και ένα τρίτο ουδέτερο για να τα συνδυάσετε, αλλά μείνετε μακριά από αχρειαστές λεπτομέρειες και πάρα πολλά χρώματα στο σχέδιο σας. Για να δημιουργήσετε μια ισχυρή φίρμα, ένα ισχυρό όνομα, πρέπει να γίνετε κάτι περισσότερο από δελεαστική, θα πρέπει να την θυμούνται εύκολα και αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να κρατήσετε το σχεδιασμό σας όσο πιο απλό γίνεται. Χρησιμοποιήστε αυτά τα χρώματα για να σχεδιάσετε το λογότυπό σας, να υπογράψετε, να προωθήσετε και να ντεκοράρετε το εσωτερικό και εξωτερικό του καταστήματός σας.
- Κρατήστε την αίθουσα σερβιρίσματος -σάλα σας απλή. Μικρότερη σάλα είναι ευκολότερο να διαχειριστεί. Εάν σκέφτεστε να ανοίξετε το πρώτο σας εστιατόριο μην κάνετε μια τεράστια σάλα 200 θέσεων. Μια μεγάλη σάλα θέλει περισσότερο οργανωτικό προσωπικό και περισσότερο υπαλλήλους για το δουλέψουν. Εάν δείτε ότι το 80 θέσεων εστιατόριό σας είναι γεμάτο κάθε βράδυ, τότε χτίστε άλλο ένα. Μην ανησυχείτε εάν δεν το κάνετε αρκετά μεγάλο.



Παραδείγματα\*

Σχίμα 3.23: Κάτοψη της κούζινας ενός εστιατορίου ξενοδοχειακού μαιουίν μερβίλλης.

(a) Plan of kitchen





Σχίμα 3.22: Η απόσταση μεταξύ των διάφορων μηχανημάτων και συσκευών στο χώρο της κούζινας ενός εστιατορίου θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές ασφαλιούς γεωμετρικού τους.

Σχίμα 3.26: Κάθετη διάταξη τραπέζιων στο χώρο επίσημης εστιατορίου.

Σχίμα 3.27: Διαγώνια διάταξη τραπέζιων στο χώρο επίσημης εστιατορίου.

Σχίμα 4.3: Προσέγγιση αρχιτεκτονικών λύσεων επίσημης εστιατορίου σε σχέση με τη στήλη.

\* «Αρχιτεκτονική & Εξοπλισμός Εστιατορίου», σημειώσεις Ν. Παπαμανώλης, σελ.49 -70.

-  **Κρατήστε το μενού σας μικρό.** Δημιουργήστε ένα εύκολα διαχειρίσιμο μενού. Ένα μικρό μενού είναι ευκολότερο να υπολογίσετε το κόστος των πιάτων, ευκολότερο στην προετοιμασία και στην παραγγελία και πιο εύκολο να παρέχεις πρωτοτυπία. Με το να έχετε ένα μικρό μενού, η εξυπηρέτησή σας (service) θα είναι γρηγορότερη, η ποιότητα των φαγητών καλύτερη και θα έχετε μεγαλύτερο κέρδος. Κρατήστε το μενού σας όσο πιο απλό γίνεται.
-  **Κρατήστε την αγορά σας απλή.** Μην πείσετε τον εαυτό σας ότι θέλετε όλοι οι άνθρωποι από όλα τα δημογραφικά διαμερίσματα ότι θα τους αρέσει η επιχείρησή σας. Αυτό δεν πρόκειται να συμβεί. Με το να πηγαίνετε με το σύνθημα ‘όλοι’ καταλήγετε με το ‘κανένας’. Ακόμη, κι αν το στυλ σας στο μαγειρέμα έχει τεράστιο πλεονέκτημα, η τοποθεσία σας μπορεί να καθορίσει το ποιος είναι ο πιο ιδανικός για να έρθει στο εστιατόριό σας. Ερευνήστε και καθορίστε αυτά τα άτομα με βάση την ηλικία, το εισόδημα, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση και τη θρησκεία. Αποτελούν τον καταναλωτικό σας στόχο, είτε το θέλετε είτε όχι. Κρατήστε το μερίδιο αγοράς σας απλό και συγκεντρωμένο.
-  **Κρατήστε το μενού των πιάτων σας απλό.** Όταν έχεις πολλά υλικά και/ή χρειάζεται πολλές κινήσεις για να το προετοιμάσεις αφού παραγγέλθηκε, πριν φύγει το πιάτο, ρίχνεις την παραγωγικότητα του φαγητού σου. Ένα εισιτήριο μπορεί μόνο να βγει τόσο γρήγορα όσο το αργότερο πιάτο. Κρατήστε το φαγητό σας απλό και εύκολο στην προετοιμασία. Αφήστε τα υλικά σας να γίνουν τα αστέρια – φαβορί και μην χάνετε σε πολλές μίξεις γεύσεων.
-  **Όσον αφορά την κάβα:** Μην προσπαθείτε να έχετε κάθε ποτό που μπορεί πιθανόν να ζητήσει ένας πελάτης. Εάν δεν έχετε μία μάρκα συγκεκριμένη π.χ Glen Fiddich, αλλά έχετε πέντε άλλα malt scotches, κάποιος πελάτης μπορεί να μην ξανάρθει στο εστιατόριό σας, αλλά για τον ένα από τους χίλιους που θα το κάνει δεν θα πρέπει να μας επηρεάσει. Είναι πιο σημαντικό για σας να έχετε μια εύκολα διαχειρίσιμη εφεύρεση και μια επιλογή αρκετά μικρή για το προσωπικό σας έτσι ώστε να γίνει γνώστης στο να προσπαθεί και να ευχαριστεί κάθε γεύση που μπορεί να ζητήσει ένας πελάτης. Υπάρχει ένα μυστικό για σας. Ακόμη και αν μεταφέρετε 30 διαφορετικές vodkas ακόμη και τότε θα καταλήγετε να έχετε κάποιον πελάτη που θα ζητάει κάποια που δεν έχετε. Κρατείστε τον κατάλογο των ποτών απλό.

***Και καθώς φτάσαμε στο τέλος αυτής της λίστας, μην νομίζετε πως καλύπτει και σταματάει εδώ η εις βάθος περίπλοκη φιλοσοφία του σχεδιασμού ενός εστιατορίου. Κάθε φορά που θα έχετε την ευκαιρία να απλοποιήσετε την ιδέα σας, αδράξτε την. Θα καταλήξετε με κάτι πιο απλό για να διαχειριστείτε, πιο απλό και προσεγγίσιμο για την αγορά και πιο απλό ώστε να σας αποφέρει κέρδος.***

## FOOD & BEVERAGE MANAGEMENT



### Πώς γεννήθηκε το μάνατζμεντ

Το management είναι από αυτούς τους καινούργιους δάνειους όρους που δεν έχουν ακόμη βρει την ακριβή τους μετάφραση στην ελληνική γλώσσα. Μάνατζμεντ σημαίνει διοίκηση, αλλά όχι μόνο. Κυρίως σημαίνει διαχείριση. Διαχείριση ανθρώπων, καταστάσεων, έργων, πόρων κ.λ.π.

### Η Νέα Επιστήμη

Ο *Taylor*, για παράδειγμα, μίλησε το 1911 για επιστημονικό μάνατζμεντ. Για την ανάγκη οργάνωσης της παραγωγής και για το τέλος του αφεντικού «δυνάστη». Ο *Taylor* μελέτησε στην πράξη αυτό που ονόμασε «βιομηχανική διοίκηση» και ξεχώρισε τους βασικούς τομείς παραγωγής μιας επιχείρησης. Έτσι, οι νέες κοινωνικές επιστήμες βοήθησαν το μάνατζμεντ στην ανάπτυξή του (όπως, για παράδειγμα, η ψυχολογία που μελετούσε τα κίνητρα συμπεριφοράς ενός ατόμου σε μια κοινωνία ή η κοινωνιολογία όπου ο *Max Weber* ανέδειξε τη σημασία της γραφειοκρατίας σε έναν οργανισμό). Επίσης, οι θεωρίες στρατηγικής και οργάνωσης που διδάσκονταν σε στρατιωτικές σχολές (Κλαούσεβιτς, Μόλτκε κ.ά.) επηρέασαν τον τρόπο σκέψης στη γένεση μιας νέας επιστήμης που ονομάστηκε «Διοίκηση Επιχειρήσεων» και που σιγά σιγά αυτονομήθηκε από τα παραδοσιακά οικονομικά.

Η λέξη- κλειδί σε όλα αυτά τα πρώτα χρόνια του μάνατζμεντ ήταν η παραγωγικότητα. Πώς μπορώ να παράγω περισσότερα, πιο φθηνά και καλύτερα. Πολύ σύντομα όμως και ενώ σε κάθε πανεπιστήμιο δημιουργούνταν νέες σχολές και τμήματα, η έμφαση μετατοπίστηκε στον παράγοντα άνθρωπο. Το μάνατζμεντ, σήμερα, πολύ συχνά ανανεώνεται με νέες ιδέες, κάποιες από τις οποίες είναι μόδα και φεύγουν, ενώ άλλες καθιερώνονται και λειτουργούν ως καταλύτες.

Το μάνατζμεντ του 21<sup>ου</sup> αιώνα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, στη μόνιμη εκπαίδευση και στον ζωτικό ρόλο που έχει η *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)*.

### 5.18.1

### Ο ρόλος του μάνατζμεντ

Τι είναι ο μάνατζερ και ποιος είναι ο ρόλος του; Η πιο απλή απάντηση προσδιορίζει: «μάνατζερ είναι αυτός που κάνει τη δουλειά μέσω άλλων» (Follett, M.P. 1998). Τι ακριβώς, όμως, κάνει ένας μάνατζερ; Αυτό το ερώτημα είναι δύσκολο να απαντηθεί, για δύο κυρίως λόγους.

Ο πρώτος λόγος: παρ' ότι μάνατζμεντ σημαίνει να γίνεται η δουλειά μέσω άλλων, σπανίως κάποιος μάνατζερ το εφαρμόζει. Συνήθως συμμετέχει σε πολλά κομμάτια της δουλειάς. Αυτό συμβαίνει συχνά, γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι δομημένες με τέτοιο τρόπο ώστε η πλειοψηφία του προσωπικού να ασχολείται με κάποια εξειδικευμένη εργασία. Με την πάροδο του χρόνου, κάποιος που εκτελεί επιτυχώς τα εξειδικευμένα καθήκοντά του αποκτά και σταδιακά και αρμοδιότητες μάνατζμεντ. Για παράδειγμα, οι διευθυντές σε μία τράπεζα είναι άνθρωποι που προηγουμένως ασχολούνταν με κάποια εξειδικευμένη τραπεζική δραστηριότητα. Σε κάποια αθλήματα, οι προπονητές είναι πρώην αθλητές.

Αντίστοιχα , πολλοί ιδιοκτήτες εταιρειών ξεκίνησαν τις επιχειρήσεις τους βασιζόμενοι σε κάποια εξειδικευμένη δεξιότητα ή γνώση που είχαν οι ίδιοι.

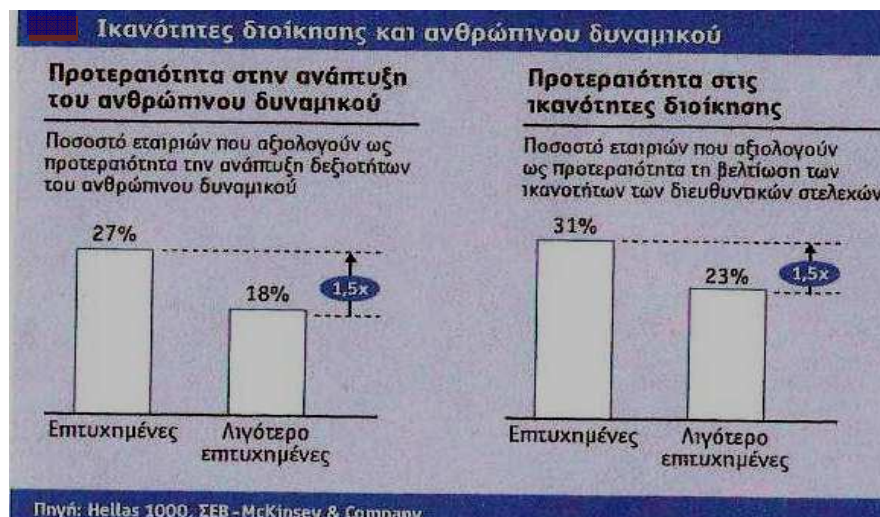
Συνεπώς, παρ' ότι το μάνατζμεντ τείνει πλέον να υποδηλώνει και μια κάποια υψηλή θέση στην ιεραρχία, δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως θέση ή βαθμίδα, αλλά κυρίως ως δραστηριότητα. Ένας μάνατζερ σπανίως ασχολείται μόνο με μάνατζμεντ ,αφού ξοδεύει ένα ποσοστό του χρόνου του σε κάποια εξειδικευμένη δραστηριότητα.

Ο δεύτερος λόγος ,που καταδεικνύει τη δυσκολία ακριβούς προσδιορισμού της εργασίας ενός μάνατζερ είναι ότι υπάρχουν πολλών ειδών μάνατζερ.

Σε γενικές γραμμές, ένας μάνατζερ κάνει κάποια ή και όλα από τα παρακάτω:

- ☀ Σχεδιάζει και προγραμματίζει
- ☀ Οργανώνει
- ☀ Στελεχώνει
- ☀ Ηγείται
- ☀ Ελέγχει

(Fayol,H.(1967), General and Industrial Management,Pitman μετάφραση από την πρώτη έκδοση στα γαλλικά του 1916)



## Τομέας Επισιτιστικών Τυμημάτων ( Food And Beverage Section)

Ο τομέας αυτός έχει σαν αντικείμενο δραστηριότητάς του , τις εκμεταλλεύσεις Economat – Αποθήκη, Room Service – Restaurants – Bars – Snack Bars Tavernes – Banquets Cuisine – Buffet Cave Du Jour (Κάβα Ημέρας) – Συνέδρια και Διάφορες Εκδηλώσεις (Δεξιώσεις) ακόμη και τα Super Markets , με ό,τι αυτό συνεπάγεται, όσον αφορά τις πρώτες ύλες , τις εγκαταστάσεις, τους εξοπλισμούς, το προσωπικό και όλες τις τεχνικές και διαδικασίες με τη σωστή λειτουργία (Management), με ό,τι εμπλέκεται με φαγητό και ποτό.

Πιο λεπτομερέστερα, οι τομείς δράσης του μεγάλου αυτού τομέα είναι οι αγορές , οι παραλαβές , η αποθήκευση, η διάθεση στα τμήματα , η Παρασκευή , η διάθεση στα τμήματα κατανάλωσης (προώθηση, δημόσιες σχέσεις , τεχνική σέρβις), εισπράξεις και βοηθητικά όλα τα αναλώσιμα υλικά (υλικά καθαριότητας , βοηθητικά επιτραπέζια υλικά).

Συνεπώς , η διεύθυνση και η επίλυση όλων των προβλημάτων που προκύπτουν με τη χρήση πόρων για να φτάνει κανείς στο ποθητό αποτέλεσμα.

Τέτοιοι διαθέσιμοι πόροι είναι :

- Ⓜ Ο άνθρωπος
- Ⓜ Το χρήμα
- Ⓜ Η ενέργεια
- Ⓜ Η παραγωγή
- Ⓜ Ο εξοπλισμός
- Ⓜ Οι διαδικασίες

Ο άνθρωπος αυτός επωμίζεται όλα τα παραπάνω, που διευθύνει και διοικεί με τη συνεργασία των υφισταμένων του και έχει την ευθύνη να τους χρησιμοποιεί με τον καλύτερο τρόπο και να πετυχαίνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα , λέγεται Food And Beverage Manager.

Η σωστή κατανομή των παραπάνω πόρων και οι σωστές αποφάσεις , επιτυγχάνουν το έργο του, από το σχεδιασμό μέχρι την οργάνωση, το συντονισμό, τη διοίκηση του προσωπικού, τη διεύθυνση, τον έλεγχο και τις τελικές εκτιμήσεις του, για κάτι καινούργιο ή για κάποια διόρθωση.

### 5.18.3

## Μάνατζμεντ και εξειδικευμένη δραστηριότητα

Σε ποιόν θα πρέπει να ανατίθενται δραστηριότητες μάνατζμεντ; Το σύνηθες είναι μάνατζερ να γίνεται ο καλύτερος σε κάποια εξειδικευμένη παραγωγική δραστηριότητα. Σε μια τεχνική εταιρεία, μάνατζερ συνήθως γίνεται ο καλύτερος μηχανικός, σε ένα δικηγορικό γραφείο, ο καλύτερος δικηγόρος. Πρέπει επίσης ο μάνατζερ να μπορεί να κερδίσει τον σεβασμό των άλλων. Είναι σημαντικό, πάντως, να τονίσουμε ότι ο καλύτερος μηχανικός δεν είναι καθόλου σίγουρο ότι είναι και ο πιο κατάλληλος για τη θέση του μάνατζερ, καθώς οι δεξιότητες που απαιτούνται είναι πολύ διαφορετικές. Μια λάθος επιλογή θα δημιουργήσει δύο προβλήματα :

- Οι ανάγκες για μάνατζμεντ θα παραμείνουν
- Η εταιρεία θα χάσει τον καλύτερο μηχανικό της.

## Μάνατζμεντ και ηγεσία

Παρ' ότι οι περισσότεροι και πιο διαδεδομένοι ορισμοί του μάνατζμεντ περιλαμβάνουν και την ηγεσία (leadership), πολλοί πιστεύουν πως μάνατζερ και ηγέτης δεν είναι το ίδιο πράγμα. Το επιχείρημα αυτό βασίζεται στο ότι οι υπόλοιπες δραστηριότητες του μάνατζμεντ έχουν να κάνουν με διαχείριση πόρων (σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, έλεγχος), ενώ η ηγεσία είναι η μόνη δραστηριότητα που έχει να κάνει με ανθρώπους.

Ένας καλός μάνατζερ δεν είναι απαραίτητα και καλός ηγέτης και αντίστροφα. Όμως δεν πρέπει να εκλαμβάνονται ως αντιθετικές έννοιες ή εναλλακτικές λύσεις αλλά περισσότερο σαν συμπληρωματικές, αφού η πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων απαιτεί μάνατζερ που να έχουν ηγετικές ικανότητες.

Άλλο μάνατζερ, άλλο ηγέτης.

**Βασικές λειτουργίες στη δουλειά ενός μάνατζερ:** Όλες μαζί έχουν ως αποτέλεσμα την ενοποίηση των πόρων σε ένα ζωντανό και εξελισσόμενο οργανισμό.

Καταρχήν, ένας μάνατζερ θέτει στόχους. Προσδιορίζει τι θα πρέπει να είναι αυτοί οι στόχοι. Προσδιορίζει ποιοι θα πρέπει να είναι οι επιμέρους σκοποί σε κάθε τομέα στόχων. Αποφασίζει τι θα πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Ενεργοποιεί αυτούς τους στόχους, ενημερώνοντας σχετικά τους ανθρώπους των οποίων η απόδοση είναι απαραίτητη για την επίτευξη.

Δεύτερον, ένας μάνατζερ οργανώνει. Αναλύει τις δραστηριότητες, τις αποφάσεις, και τις σχέσεις που είναι απαραίτητες. Κατηγοριοποιεί την εργασία. Τη χωρίζει σε διοικήσιμες δραστηριότητες. Χωρίζει περαιτέρω αυτές τις δραστηριότητες σε εφικτές ξεχωριστές δουλειές. Ομαδοποιεί τις επιμέρους μονάδες και εργασίες, και δημιουργεί μια οργανωτική δομή. Επιλέγει ανθρώπους για τη διοίκηση αυτών των μονάδων, καθώς και για τις θέσεις εργασίας.

Στη συνέχεια, ένας μάνατζερ παρέχει κίνητρα και επικοινωνεί. Δημιουργεί ομάδες με τους ανθρώπους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για διάφορες δουλειές. Αυτό το κάνει μέσα από τις πρακτικές με τις οποίες διοικεί. Το κάνει με τη σχέση που διατηρεί ο ίδιος με τους ανθρώπους τους οποίους διοικεί. Τα ο κάνει δίνοντας κίνητρα και ανταμοιβές για την επιτυχημένη εργασία. Το κάνει δίνοντας κίνητρα και ανταμοιβές για την επιτυχημένη εργασία. Το κάνει μέσα από τη σταθερή επικοινωνία, τόσο από την πλευρά του μάνατζερ προς τον υφιστάμενό του, όσο και από την πλευρά του υφισταμένου προς τον μάνατζερ.

Το τέταρτο βασικό στοιχείο στη δουλειά του μάνατζερ είναι η εργασία της μέτρησης. Ο μάνατζερ καθορίζει κριτήρια μέτρησης – πράγμα που αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού, και του κάθε ανθρώπου σε αυτόν. Φροντίζει να διαθέτουν κριτήρια μέτρησης όλοι οι άνθρωποι στον οργανισμό, τα οποία εστιάζονται στην απόδοση ολόκληρου του οργανισμού και παράλληλα και στη δουλειά του κάθε ανθρώπου ξεχωριστά και τον βοηθούν να την εκτελέσει. Αναλύει την απόδοση, την εκτιμά και την ερμηνεύει. Και, ξανά, όπως και σε κάθε άλλη περιοχή της δουλειάς του, ενημερώνει για τη σημασία των μετρήσεων και ευρημάτων τους, τόσο τους υφισταμένους, όσο και τους προϊσταμένους του.

Ένας μάνατζερ αναπτύσσει ανθρώπους. Μέσα από τον τρόπο με τον οποίο διοικεί, διευκολύνει ή δυσκολεύει την ανάπτυξή τους. Οδηγεί τους ανθρώπους προς τη σωστή ή προς



τη λάθος κατεύθυνση. Αποκαλύπτει τις κρυμμένες δυνατότητες , ή τις καταπνίγει. Ενισχύει την ακεραιότητά τους , ή τους διαφθείρει. Τους εκπαιδεύει να στέκονται ορθοί και δυνατοί , ή τους παραμορφώνει.

Κάθε μάνατζερ τα κάνει όλα αυτά όταν διοικεί – είτε το ξέρει είτε όχι . Μπορεί να τα κάνει καλά ή όχι. Αλλά πάντοτε τα κάνει.

Ανεξάρτητα από την ειδικότητα του μάνατζερ , είτε είναι μηχανικός, λογιστής , ή πωλητής , η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από την ικανότητά του να ακούει και να διαβάζει , να μιλά και να γράφει. Χρειάζεται να μπορεί να μεταφέρει τις σκέψεις του σε άλλους ανθρώπους , καθώς και να ανακαλύπτει τι αναζητούν οι άλλοι άνθρωποι. Το πιο σημαντικό ίσως είναι ότι θα πρέπει να αποκτήσουν σεβασμό για τη γλώσσα , ως το πιο πολύτιμο δώρο και την πιο ανεκτίμητη κληρονομιά του ανθρώπου.

Ο μάνατζερ θα πρέπει να κατανοεί τη σημασία του παλιού ορισμού της ρητορικής ως « της τέχνης η οποία έλκει την καρδιά των ανθρώπων προς την αγάπη της πραγματικής γνώσης». Χωρίς ικανότητα να κινητοποιεί τους άλλους μέσω του γραπτού ή του προφορικού λόγου, ή μέσα από τους αριθμούς , ένας μάνατζερ δε μπορεί να επιτύχει.

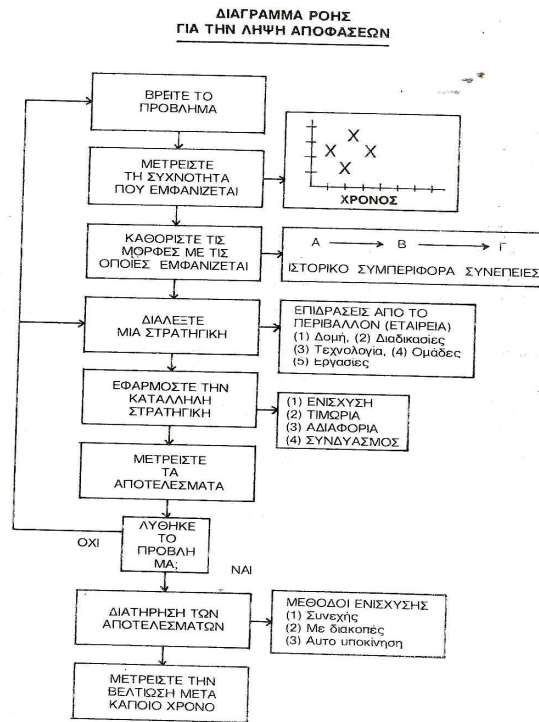
5.18.5

### Μάνατζμεντ και στρατηγική

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που διακρίνει τους καλούς μάνατζερ είναι η ικανότητα να εστιάζουν την προσοχή τους σε μακροχρόνιους στόχους και να μην αναλώνονται στην καθημερινότητα. Να έχουν δηλαδή στρατηγική σκέψη και όχι τακτική.

Στρατηγική ,ονομάζεται ο οργανωμένος και συστηματικός μελλοντικός σχεδιασμός. Η λέξη προέρχεται από την ελληνική γλώσσα και πιο συγκεκριμένα από την αρχαία ελληνική στρατιωτική ορολογία , όπου ο στρατηγός ήταν αυτός που σχεδίαζε στρατιωτικές επιχειρήσεις. Η διαφορά στρατηγικής- τακτικής ,είναι ότι η τακτική είναι συγκεκριμένη, αφορά επιμέρους ενέργειες σε πιο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, που μπορεί , ιδανικά, να είναι μέρος μιας γενικότερης στρατηγικής. Πολλοί μάνατζερ έχουν όλη την καλή διάθεση να σχεδιάσουν το μέλλον ,αλλά οι καθημερινές ευθύνες είναι τόσες πολλές και τόσο πιεστικές που οι μακροπρόθεσμοι στόχοι συνεχώς αναβάλλονται και πολλές φορές ξεχνιούνται. Η στάση τους απέναντι στη δουλειά είναι μάλλον «πυροσβεστική».

Βέβαια, επειδή η στρατηγική έχει πάντα να κάνει με το μέλλον ,το οποίο κατά κανόνα είναι αβέβαιο, όσο καλά και να αναλύσει κάποιος την κατάσταση της μιας επιχείρησης, είναι αδύνατο να βρεθεί μία και μόνη σωστή στρατηγική. Αντίστοιχα, ο επιμελής και σχολαστικός στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι καθόλου σίγουρο ότι θα οδηγήσει σε σωστές αποφάσεις.



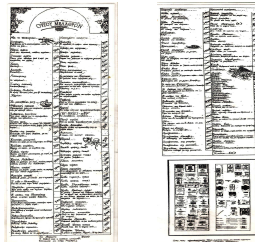
- Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνετε , όταν παρουσιασθεί κάποιο πρόβλημα στην δουλειά σας , είναι η αξιολόγησή του. Ξεχωρίστε τα προβλήματα που απαιτούν άμεση λύση από αυτά που η λύση τους μπορεί να αναβληθεί για ένα διάστημα. Επίσης, ξεχωρίστε τα σημαντικά από τα λιγότερο σημαντικά.
- Το δεύτερο βήμα είναι να συζητήσετε με κάποιο άτομο που αντιμετωπίζει άμεσα το πρόβλημα αυτό και να προσπαθήσετε μαζί του να του δώσετε μια συγκεκριμένη μορφή . Ο σωστός καθορισμός του προβλήματος είναι πολύ σημαντικός. Προσοχή όμως : Πρέπει να ξεχωρίζετε το πρόβλημα από τα συμπτώματά του.
- Το τρίτο βήμα είναι η σωστή ενημέρωση. Συγκεντρώστε για το πρόβλημα όσα στοιχεία μπορείτε και καθορίστε τους στόχους σας. Στο τέλος, κάντε έλεγχο των αποτελεσμάτων, για να βεβαιωθείτε ότι είναι αυτά που περιμένατε. Αν όχι , αρχίστε πάλι από την αρχή για να εντοπίσετε τους λόγους της αποτυχίας.



## «Διαχείριση Κουζίνας και Μενού»



## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΥΖΙΝΑΣ & ΜΕΝΟΥ



### Ιδιομορφία Καταλόγων.

#### Ονομασίες πιάτων – λογοπαίγνιο –σημασία στην προσέλκυση πελατείας.

**Λογότυπο** : Ένα λογότυπο εμπνευσμένο από το design του καταστήματος προκαλεί στο καταναλωτικό κοινό σύνθετα ερεθίσματα: προϊδεάζει τους επισκέπτες του εστιατορίου για την αισθητική του χώρου, την πελατεία του, τον ενδυματολογικό κώδικα ή ακόμη και το ύψος του τιμοκαταλόγου. Για να επιτευχθεί αυτός ο συνδυασμός μηνυμάτων, είναι απαραίτητη η συνεργασία και η συμφωνία μεταξύ του εστιατορία, του γραφίστα και του αρχιτέκτονα. Μέσα από αυτή τη συνεργασία και η συμφωνία μεταξύ του εστιατορία, του γραφίστα και του αρχιτέκτονα. Μέσα από αυτή τη συνεργασία θα μπορούσε να προκύψει ένα ιδανικό αποτέλεσμα, με οπτική συνάφεια αρχιτεκτονικά και σχεδιαστικά, το οποίο θα ανταποκρινόταν πλήρως στο ύψος και στους εμπορικούς στόχους της επιχείρησης.

Τα brands που δεν ξεχνάς είναι όσα διαθέτουν λογότυπα που σου μένουν αξέχαστα. Το λογότυπο είναι η καρδιά της εταιρικής ταυτότητας, η πραγματική σφραγίδα της εταιρείας. Τα επιτυχημένα διαχρονικής αξίας λογότυπα, χαρακτηρίζονται από την απλότητα στο σχεδιασμό τους. Το λογότυπο ενός εστιατορίου πρέπει να πληροί δύο προδιαγραφές: να είναι μονάδο και πρωτότυπο.



Οι designers τηρούν τις εξής προδιαγραφές.

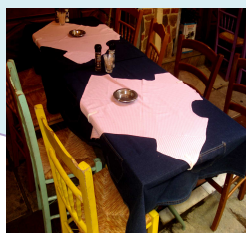
- ⊗ Η τελική σύνθεση πρέπει να είναι απλή και να εντυπώνεται στη μνήμη με μία ματιά
- ⊗ Δεν φορτώνουν το λογότυπο με πολλές λεπτομέρειες
- ⊗ Δεν χρησιμοποιούν γραμμές και σχήματα χωρίς νόημα. Όσο λιγότερα στοιχεία τόσο καλύτερο το αποτέλεσμα!
- ⊗ Αποφεύγουν τα περίτεχνα γράμματα που ανταγωνίζονται άλλα γραφικά στοιχεία του λογότυπου.
- ⊗ Σχεδιάζουν λογότυπα που μπορούν να ενταχθούν σε πολλά διαφορετικά πλαίσια
- ⊗ Διαμορφώνουν λογότυπα εξίσου όμορφα και ευανάγνωστα, είτε τυπώνονται έγχρωμα είτε ασπρόμαυρα
- ⊗ Επιλέγουν λογότυπα που μπορούν εύκολα να γίνουν ανάγλυφα.
- ⊗ Banners

**Η εταιρική ταυτότητα της επιχείρησης** : Το λογότυπο είναι η καρδιά της εταιρικής ταυτότητας ενός εστιατορίου, ένας συνδυασμός σχεδίων και γραμμμάτων που αντανάκλα το ύψος και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Πίσω από ένα λογότυπο πρέπει να βρίσκεται μια ιστορία, μια αλληλουχία σκέψεων που έχουν οπτικοποιηθεί ώστε να γίνουν αντιληπτές από τον καταναλωτή με μία μόνο ματιά.



## Γιατί αξίζει να επενδύσετε χρήματα για το σχεδιασμό ενός λογότυπου;

1. Για να κάνετε καλή εντύπωση στους πελάτες σας.
2. Για να αποκτήσει διάρκεια αυτή η αρχική πρώτη εντύπωση. Μέσω του λογότυπου, το εστιατόριό σας θα καταστεί αναγνωρίσιμο.
3. Για να διαφοροποιηθείτε από τους ανταγωνιστές σας. Μελετήστε πώς προβάλλονται οι ανταγωνίστριες εταιρείες και αποφασίστε την πορεία που θέλετε να ακολουθήσει η δική σας επιχείρηση.





Η λέξη «μαγειρεύω» - έτσι βρίσκεται στο Λεξικό και σημαίνει «επεξεργασία τροφίμων στο νοικοκυριό»- αφορά τη διαδικασία της απασχόλησης στο μαγείρεμα, δηλαδή με τη χρησιμοποίηση της θερμότητας να ετοιμάσουμε τα διάφορα τρόφιμα, έτσι ώστε να είναι γευστικά. Ο χρόνος που απαιτείται για να «θεωρηθούν» τα τρόφιμα μαγειρεμένα «επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες». Τη μια φορά είναι η τρυφερότητα του μαγειρεμένου είδους, άλλοτε το υποκειμενικό αίσθημα της γεύσης και ακόμη η εξωτερική εμφάνιση.

Για την τεχνική του μαγειρέματος αναφέρεται : «Το μαγείρεμα μπορεί να ακολουθήσει διάφορες διαδικασίες, που χαρακτηρίζονται από τα εξής κριτήρια:

1. Από τα μέσα που μεταδίδουν τη θερμότητα ,όπως το νερό ,ο ατμός, το λίπος, ο υγρός ή ξερός αέρας.
2. Από την ποσότητα των μέσων που μεταδίδουν τη θερμότητα.
3. Από τη διαδρομή της θερμότητας κατά τη διάρκεια του μαγειρέματος.
4. Από το είδος της θερμότητας- δηλαδή τη μετάδοση ενέργειας (επαφή/ αγωγός, διαβίβαση θερμότητας, ακτινοβολία).
5. Αρχικά, το αίσθημα της ασφάλειας των πιάτων πιστοποιείται μέσω του τιμοκαταλόγου όπου κάθε πιάτο έχει ειδική σήμανση ανάλογα με τις πρώτες ύλες που περιέχει (ελαιόλαδο, σογιέλαιο, αυγά, κατεψυγμένο κ.τ.λ.) ενώ στη διάθεση του κάθε πελάτη βρίσκεται ο κατάλογος των προμηθευτών και των προϊόντων. Ειδικότερα, εξετάζεται η προώθηση του καταλόγου αυτού σε χώρο προφανή για τα μάτια των πελατών. Σύμφωνα με έρευνες, τέσσερις στους δέκα Έλληνες τλαιπωρούνται από δυσπεψία και καούρες, ποσοστό που μας δείχνει ότι οι Έλληνες έχουν λάθος διατροφικά πρότυπα.
6. Επί προσθέτως, δίπλα σε κάθε ένα από τα πιάτα του μενού μπορεί να αναγράφεται ο αριθμός των θερμίδων που περιέχει δείχνοντας έτσι και την κοινωνική ευθύνη των καταστημάτων. Η κίνηση αυτή εφαρμόστηκε στις Η.Π.Α. με αρχικό στόχο την αποτροπή του κοινού από το να τρώει μεγάλες ποσότητες, ωστόσο έρευνες έδειξαν πως η αναγραφή των θερμίδων δεν πρόκειται να εμποδίσει τους περισσότερους καταναλωτές από την κατανάλωση γευμάτων σε εστιατόρια.
7. Για κάποιες κατηγορίες πελατών τα εστιατόρια που διαθέτουν κατηγορίες πιάτων υγιεινής διατροφής αποτελούν αποκλειστικό προορισμό. Σε αυτό το πλαίσιο το Ούζου Μέλαθρον διαθέτει περισσότερα από 25 πιάτα Μεσογειακής αντίληψης, που είναι βασισμένα στο ελαιόλαδο και στο απαλό μαγείρεμα. Τα παραπάνω πιάτα δεν αποτελούν αυτόνομη κατηγορία, αλλά εντάσσονται στις διάφορες κατηγορίες του καταλόγου. Θα μπορούσαν ίσως να αποτελέσουν ξεχωριστή ενότητα με ενδεχόμενες προσθήκες πιάτων που είναι χαμηλότερα σε λιπαρά και θερμίδες (κοτόπουλο-ψάρι-γαλοπούλα-λαχανικά). Ειδικότερα, το γυναικείο φύλο που υπάγεται σε όλες τις κατηγορίες των πελατών (οικογένειες, ζευγάρια...) αντιμετωπίζουν την έξοδο για φαγητό με δισταγμό, όταν βρίσκονται σε περίοδο δίαιτας, με αποτέλεσμα να αποκλείουν εστιατόρια που δε διαθέτουν τέτοια μενού και να επιλέγουν συγκεκριμένα εστιατόρια στα οποία γνωρίζουν το μενού και ξέρουν ότι κάποια από τα πιάτα που προσφέρουν συμβαδίζουν με την δίαιτα τους.

## ‘Όραση , οσμή ,γεύση : και οι αισθήσεις μας τρώνε...’

Ένα καλά μαγειρεμένο φαγητό, αφήνει να μας τρέξουν τα σάλια από το στόμα. Είναι κάτι που το έχουμε νιώσει όλοι, λίγο ή πολύ. Αυτό είναι τελείως φυσικό φαινόμενο, διότι και οι αισθήσεις μας τρώνε κατά κάποιο τρόπο. Τα ερεθίσματα των αισθητηρίων οργάνων της όρασης και της γεύσης οδηγούνται στον εγκέφαλο . ο οποίος δίνει στη συνέχεια στα διάφορα όργανα ανάλογες οδηγίες. Το ίδιο δίνει παρακάτω οδηγίες ο , όταν διασταυρωθούν ευχάριστα ερεθίσματα, τα οποία αφορούν τη διατροφή- ευχάριστο άρωμα, χρώμα και καλή γεύση- για την παραγωγή βοηθητικών μέσων, τόσο για την προώθηση των τροφών, όσο και για την πέψη. Οι σιελογόνοι αδένες του στόματος αρχίζουν την ενέργειά τους- τα σάλια τρέχουν στο στόμα μας- οι βλεννογόνοι του στομάχου παράγουν τα ένζυμά τους ,ιδιαιτέρα υγρά του στομάχου, και... το ψυχικό μας βαρόμετρο ανεβαίνει στο «μέγιστο της όρεξης». Τέλος πάντων, αρχίζει ένα σύνολο φαινομένων, όπου το ένα είναι συνέπεια του άλλου και στο οποίο οφείλουμε μια ήσυχη , σωστή και υγιεινή επεξεργασία και λήψη τροφίμων.

Αν λείπει τώρα από το φαγητό ένα από τα στοιχεία αυτά , δηλαδή το άρωμα, το χρώμα ή η γεύση, τότε διαταράσσεται η λειτουργία μιας αίσθησης και μ’ αυτό , αναλόγως των περιστάσεων, ολόκληρη η λειτουργία της πέψης. Για το λόγο αυτό , φαίνεται ότι οι ασήμαντοι αυτοί παράγοντες της προετοιμασίας του φαγητού παίζουν μεγαλύτερο ρόλο για μια υγιεινή διατροφή απ’ ότι πιστεύεται συνήθως. Οι υψηλές θερμοκρασίες στον κήπο, όταν συνυπάρχουν με ανάλογα υψηλή υγρασία, αλλοιώνουν τα χρώματα και εξατμίζουν τα αρώματα των τροφίμων. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να προετοιμάζουμε τα φαγητά σε θερμοκρασίες κάτω του σημείου βρασμού.



6.3

### ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΓΕΙΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ

Μαγειρική τέχνη ονομάζεται η τέχνη εκείνη, η οποία επεξεργάζεται διάφορα τρόφιμα, με ποικίλες μεθόδους και τρόπους, χρησιμοποιώντας την επίδραση της θερμότητας ή και χωρίς αυτήν , με σκοπό να μετατρέψει τα τρόφιμα, που λαμβάνει από το ζωικό και φυτικό βασίλειο, σε παρασκευάσματα (φαγητά) , ωφέλιμα και γευστικά για τον ανθρώπινο οργανισμό.

6.3.1

### ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΜΑΓΕΙΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ

Από καταβολής κόσμου, ο άνθρωπος αλλά και όλοι ζώντες οργανισμοί , ανέπτυξαν σταδιακά το ένστικτο της αυτοσυντήρησης, φροντίζοντας για την εξασφάλιση της απαραίτητης τροφής. Η μαγειρική τέχνη, με την σημερινή της μορφή, φυσικά δεν υπήρχε , όμως όπως όλες οι χειρονακτικές εργασίες της προϊστορικής εποχής του ανθρώπου ,στην αρχή εκτελούνταν μόνο για χρηστικά αποτελέσματα, με κύριο στόχο την επιβίωση και διαίωνιση του ανθρώπινου είδους. Συνειδητοποιώντας ο άνθρωπος ότι διαφέρει από τα υπόλοιπα πλάσματα που βρίσκονταν στον πλανήτη, έχοντας έναν εγκέφαλο που συνεχώς μεγάλωνε σε όγκο, θέλησε να αποκωδικοποιήσει και ταξινομήσει όλα εκείνα τα στοιχεία που αποκτούσε καθημερινά με την εμπειρία του. Στην αρχή, όντας χορτοφάγος ξεχώρισε

ποια είδη φυτών ήταν ωφέλιμα για αυτόν, προσφέροντας του παράλληλα και μια γευστική ικανοποίηση. Οι εμπειρίες που αποκτούσε, κάθε μέρα που περνούσε, τον έκαναν να ψάχνει συνεχώς για κάτι καινούργιο. Έτσι, όπως έχει δείξει και η μέχρι τώρα πορεία του ανθρωπίνου είδους, μέσα από τυχαία γεγονότα ο άνθρωπος, ανακάλυπτε και έφθανε σε συμπεράσματα, που κάτω από διαφορετικές συνθήκες, μπορεί να μην τα γνώριζε ποτέ. Μετά από μία πτώση κεραυνού και εκδήλωση φωτιάς, ανακάλυψε ότι τα κυνήγια που εγκλωβίστηκαν στον χώρο της φωτιάς, ψήθηκαν και η οσμή της καμένης σάρκας του τράβηξε την προσοχή. Αυτή ήταν η αρχή της ανακάλυψης της επεξεργασίας του κρέατος με την βοήθεια της φωτιάς. Οι δρόμοι που ανοίγονταν για καινούργιες γευστικές ανακαλύψεις ήταν πλέον ορθάνοικτοι.

Υποχρεωμένος να μετακινείται συχνά, χωρίς να έχει μια σταθερή βάση, προς αναζήτηση πιο εύφορης γης, παράλληλα με την καλλιέργεια του εδάφους βελτίωσε και τις μεθόδους που κυνηγούσε τα θηράματά του. Καινούργιες παγίδες, πιο αποτελεσματικές, έδωσαν την δυνατότητα να πιάνει τα θηράματά του ζωντανά. Με την βοήθεια αιχμηρών εργαλείων που κατασκεύασε, συνήθως από ξύλο ή πέτρα, επεξεργαζόταν πιο αποτελεσματικά τα θηράματα, γδέρνοντας και τεμαχίζοντας τα σε μικρότερα κομμάτια. Έτσι έτρωγε τις απαραίτητες ποσότητες και τις υπόλοιπες τις φυλούσε για δύσκολες περιόδους που το κυνήγι ήταν εξαιρετικά δύσκολο λόγω των καιρικών συνθηκών ή επειδή βρίσκονταν σε περιόδους μετακίνησης. Η ανάγκη λοιπόν της συντήρησης της τροφής του ήταν επιβεβλημένη. Αυτή η χρονική στιγμή είναι η απαρχή της εξέλιξης της μαγειρικής τέχνης. Το αλάτι κατά κύριο λόγο, αποτέλεσε το πρώτο μέσο συντήρησης αυτής της χρονικής περιόδου, γνωρίζοντας την ιδιότητά του να αφαιρεί την υγρασία από τα κρέατα, και γεννώντας έτσι τα πρώτα, μακράς διάρκειας διατηρημένα τρόφιμα. Ο άνθρωπος τώρα ήταν ελεύθερος να ταξιδεύει μέρες ολόκληρες, χωρίς να νοιάζεται για την εξασφάλιση άμεσης λήψης τροφής. Μια ανθρώπινη καταναγκαστική ανάγκη, ίσως η μεγαλύτερη, ικανοποιήθηκε.

Η σούβλα, κατ' αρχήν και μετέπειτα τα βραστά, ήταν οι συνήθεις τρόποι που μαγείρευαν οι άνθρωποι τα κρέατά τους. Αιχμηρά ξύλα, ανθεκτικά, από κλαδιά δέντρων που μετά από καλό ακόνισμα στα δύο άκρα του γίνονταν σουβλερά, αποτέλεσαν το μέσο, δια του οποίου ο άνθρωπος δίχως πολύ κόπο είχε ένα γεύμα γρήγορο και εύκολο. Το βράσιμο ήταν άλλος ένας τρόπος να επεξεργαστεί ο άνθρωπος την τροφή του μέσω αυτού του τρόπου ανακάλυψε τότε ένα κρέας ήταν τρυφερό και τότε όχι. Παρατήρησε ότι τα παλιά κρέατα έβραζαν πιο γρήγορα και ήταν πιο μαλακά στην κατάποση.

Έβγαλε λοιπόν το συμπέρασμα ότι όσο το κρέας ήταν πιο παλιό, τόσο πιο γρήγορα το επεξεργαζόταν ενώ τα γευστικά αποτελέσματα της επεξεργασίας ήταν πιο ικανοποιητικά. Αυτή η διαδικασία αποτέλεσε την απαρχή του σημερινού σιτέματος κρεάτων. Μια ανακάλυψη, για εκείνη την εποχή, διόλου επιστημονική αλλά άκρως πρακτική. Η καινούργια εμπειρία, το να ψήνει τα κρέατά του στη χόβολη, δηλαδή στην στάχτη που άφηνε το προσάναμμα των ξύλων που χρησιμοποιούσε για να ζεσταθεί, σκεπάζοντας το ζεστό χώμα και τα αποκαΐδια των ξύλων, του έδωσε την δυνατότητα να προγραμματίζει το μαγείρεμα της τροφής του από βραδύς, κερδίζοντας έτσι χρόνο για άλλες δουλειές, πέραν του μαγειρέματος. Ο άνθρωπος, αυτό το μυστήριο πλάσμα πάνω στη Γη, είχε πλέον προγραμματίσει την πιο σημαντική του ανάγκη και είχε νικήσει την πιο μεγάλη του ανασφάλεια σε σχέση με τα υπόλοιπα πλάσματα, αυτήν της βιολογικής επιβίωσης. Ίσως η μεγαλύτερη διαχρονικά κατάκτηση του ανθρωπίνου είδους.

Στη σημερινή εποχή, με αυτονόητες πλέον όλες τις ευκολίες για την προεργασία της τροφής, ο άνθρωπος έχει να αντιμετωπίσει τον σοβαρό κίνδυνο των μολυσμένων τροφών, κίνδυνο που δημιούργησε ο ίδιος, με την μη τήρηση των κανόνων σεβασμού προς το περιβάλλον και τα προϊόντα της φύσης και ενώ έχει κατακτήσει σχεδόν τα πάντα, κινδυνεύει να μην μπορεί να μην μπορεί να απολαύσει τα αυτονόητα. Ίσως κάποτε γίνει



πραγματικότητα η προφητεία των ιερών βιβλίων της θρησκείας μας, που προβλέπει, χωρίς να προσδιορίζει την ακριβή χρονική στιγμή, ότι ο άνθρωπος θα έχει τα πάντα στην διάθεσή του να καταναλώσει αλλά δεν θα μπορεί γιατί τα πάντα θα έχουν καταστεί επικίνδυνα προς κατανάλωση.

## 6.3.2

## ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΜΑΓΕΙΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ

Ανατρέχοντας πίσω στον χρόνο μπορούμε να ξεχωρίσουμε σημαντικές μαγειρικές προσωπικότητες, που άφησαν μια σημαντική παρακαταθήκη στις νεότερες γενιές, οριοθετώντας τα μέχρι τότε ασαφή μαγειρικά δρώμενα.

Σημειολογικά αναφέρονται οι παρακάτω Έλληνες αρχιμάγειρες που στην εποχή τους ξεχώρισαν:

- **ΆΓΗΣ Ο ΡΟΔΙΟΣ** που λόγω της καταγωγής του είχε αναπτύξει σημαντικές ικανότητες στις παρασκευές ιχθύων.
- **ΑΡΤΕΜΙΔΩΡΟΣ** με ιδιαίτερη έφεση στις αυστηρές μεθόδους της παρασκευής των εδεσμάτων και προσήλωση στους γαστρονομικούς όρους.
- **ΑΦΘΟΝΕΤΟΣ** ιδιοφυία στα κρέατα.
- **ΑΡΙΣΤΙΩΝ** ικανότατος στην διεκπεραίωση μικρών γευμάτων, προγόνων των σημερινών cocktail.
- **ΑΡΧΕΣΤΡΑΤΟΣ** μέγας μελετητής της διαδικασίας παράθεσης γευμάτων και της διαδικασίας κατάποσης της τροφής από τον ανθρώπινο οργανισμό.
- **ΘΙΡΒΡΩΝ** εξαιρετικός αρχιμάγειρας με έφεση στην επεξεργασία των λαχανικών.
- **ΘΥΜΑΚΙΔΗΣ** πάντρεψε την μαγειρική και την ποίηση όντας και στους δύο τομείς πρωτοπόρος.
- **ΠΥΘΥΛΛΟΣ** χωρίς να έχουν σωθεί πολλά στοιχεία για αυτόν.
- **ΦΙΛΟΞΕΝΟΣ** με αδυναμία στο να σερβίρει τα εδέσματά του καυτά, σε σημείο που να μην μπορούν να τα γευτούν όλοι, καθώς η θερμοκρασία του φαγητού ήταν αρκετά υψηλή.

Σίγουρα υπάρχουν εκατοντάδες αρχιμάγειροι που πέρασαν ανώνυμοι στην πορεία του χρόνου και που σε αυτούς οφείλουμε πολλά, χωρίς το όνομά τους να έχει μείνει στην ιστορία. Αυτοί θα πρέπει να τοποθετηθούν ισάξια στο πάνθεον των αρχιμαγείρων, γιατί προσέφεραν ένα μικρό λιθαράκι στο σημερινό γιγαντιαίο οικοδόμημα που λέγεται γαστρονομία.

### Σύνθεση προσωπικού

Κατά την επιλογή και σύνθεση του προσωπικού, μιας μεγάλης επαγγελματικής κουζίνας, ο σεφ της κουζίνας θα πρέπει να λάβει υπόψη του δύο βασικούς παράγοντες που θα καθορίσουν τις επιλογές του:

- ☐ Τον εξειδικευμένο χαρακτήρα και τη κατηγορία της επιχείρησης
- ☐ Το είδος του μενού που θα σερβίρει.

### Η ενδυμασία του μάγειρα

Αποτελείται από :

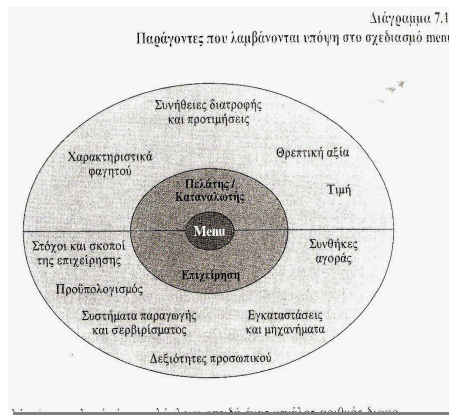
- ☐ Το καπέλο(σκούφο) , σήμα κατατεθέν, το οποίο θα πρέπει στην κορυφή του να είναι διάτρητο ,ώστε να αερίζεται το κεφάλι και με ύψος ανάλογο που θα υποδεικνύει και τον βαθμό που κατέχει ο μάγειρας στην ιεραρχία. Έτσι το πολύ ψηλό καπέλο το φορούν οι αρχιμάγειρες και τα πιο χαμηλά σε ύψος καπέλα τα φορούν οι υπόλοιποι μάγειρες. Είναι λάθος η εντύπωση που επικρατεί ότι η χρήση του καπέλου μπορεί να προκαλέσει προβλήματα τριχόπτωσης, αντιθέτως το καπέλο προστατεύει το τριχωτό της κεφαλής από την εναπόθεση λιπών, οσμών και υδρατμών που δημιουργούνται κατά την διαδικασία του μαγειρέματος.
- ☐ Τον λαιμοδέτη, ο οποίος δένεται στον λαιμό του μάγειρα όπως μια γραβάτα και προστατεύει την περιοχή του αυχένα από πιθανές ψήξεις και βοηθά στην απορρόφηση του ιδρώτα που φυσιολογικά δημιουργείται.
- ☐ Την μπλούζα , η οποία θα πρέπει να διαθέτει μακριά μανίκια και να είναι κατασκευασμένη από υλικά τα οποία θα επιτρέπουν την αναπνοή του δέρματος κατά την διάρκεια της εργασίας.
- ☐ Την ποδιά, η οποία θα πρέπει να είναι μακριά ολόσωμη ή κοφτή με μακριά κορδόνια, ώστε να μπορούμε να κρεμάσουμε το τορσόν πάνω σε αυτήν.
- ☐ Τα σαμπό, κατασκευασμένα από δέρμα ή πλαστικό, με αντιολισθητική βάση, ώστε να να αποφεύγεται το γλίστρημα σε πάτωμα που πιθανόν να υπάρχουν λάδια ή νερό.

### Μελέτη του μενού



Η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος και από το είδος των εδεσμάτων που προσφέρονται στους πελάτες, είτε αυτά ανήκουν στο γεύμα ή δείπνο του μενού.

Η καλή σύνθεση ,τα πολύ καλοφτιαγμένα εδέσματα τόσο στη γεύση, την εμφάνιση, την ποιότητα, όσο και στην τιμή πώλησης, έπαιζαν και παίζουν μεγάλο ρόλο και διαδραματίζουν και στις μέρες μας πρωτεύοντα ρόλο, για τη φήμη μας και την προσέγγιση πελατών.



ΕΝΑ ΦΤΩΧΟ ΜΕΝΟΥ μπορεί:

- ☀ Να αυξήσει το κόστος της παρασκευής.
- ☀ Να προσθέσει εργασία.
- ☀ Να μειώσει το ποσοστό κέρδους.
- ☀ Να ανατρέψει τον οικονομικό προγραμματισμό της κουζίνας.
- ☀ Να καταστρέψει το σερβίρισμα.
- ☀ Να απομακρύνει τους πελάτες.
- ☀ Να ελαττώσει τις πωλήσεις.

Η ΚΑΛΟΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΜΕΝΟΥ ΠΡΟΥΠΟΘΕΤΕΙ:

- ☀ Γνώσεις αγοράς και σωστής εκλογής πρώτων υλών.
- ☀ Γνώσεις τεχνικής κουζίνας.
- ☀ Γνώσεις χρώματος, εμφάνισης, τεχνικής προώθησης πωλήσεων και διάθεσης.
- ☀ Γνώσεις σερβιρίσματος.
- ☀ Γνώσεις διαιτολογίας.
- ☀ Γνώσεις κοστολόγησης.

Το μενού είναι το κέντρο επεξεργασίας των τροφών. Η μελέτη και η τεχνική σύνθεση του εδεσματολογίου είναι λειτουργία υψηλής διοίκησης.

Από τις σύγχρονες ιδιαίτερα ξενοδοχειακές μονάδες δεν πρέπει να γίνεται αντικείμενο εργασιών εκείνων που έχουν ανεπαρκείς γνώσεις και κανένα ενδιαφέρον. Το μενού και η κάρτα του εστιατορίου είναι έργο και αντικείμενο μελέτης και σχεδιασμού της διεύθυνσης κάθε επιχείρησης.

Το μενού χαρακτηρίζεται και είναι όντως ο πόλος έλξης της πελατείας, γι' αυτό, ιδιαίτερα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το μενού πρέπει να προγραμματίζεται μαζί με τον σχεδιασμό και την έναρξη εργασιών λειτουργίας του ξενοδοχείου, γιατί είναι ντοκουμέντο πάνω στο οποίο βασίζονται τα σχέδια, ο εφοδιασμός και τόσες άλλες παράμετροι κάθε επιχείρησης.



### Οφείλουν να επισημανθούν τα εξής:

- Το ικανοποιητικό και καλοφτιαγμένο φαγητό ευχαριστεί όλους (και την επιχείρηση και τους πελάτες).
- Για να επιτυγχάνουμε κέρδος, οφείλουμε να προγραμματίζουμε σωστά.
- Η δομή του μενού – οι γνώσεις της τουριστικής αγοράς- η εκλογή των α' υλών –τα περισσεύματα

Η επιτυχία των επί μέρους πιάτων και γενικότερα των εδεσμάτων (γεύμα- δείπνο), δεν εξαρτάται μόνο από την τέλεια παρασκευή των διαφόρων α' υλών στα διάφορα εδέσματα, αλλά εξαρτάται και από αυτά τα ίδια τα τρόφιμα και λαχανικά, που τα προσαρμόζουμε με τα τρόφιμα της εποχής, και φυσικά παρέχουν νοστιμάδα και καλή ποιότητα, μετά ακολουθεί η αρμονική τοποθέτηση κάθε εδέσματος στη σειρά του μενού σε σχέση πάντα προς την αισθητική αλλά και γευστική.

Σκοπός της λειτουργίας ενός εστιατορίου είναι εκτός των άλλων, η προσαύξηση του κέρδους. Σκοπός λοιπόν και της σύνθεσης του μενού είναι ο προγραμματισμός για κέρδος.

Σε πολλές επισιτιστικές επιχειρήσεις, τα μενού δεν προγραμματίζονται, και δεν λαμβάνεται υπόψη τι διαθέτουν τα ψυγεία, η αποθήκη τροφίμων. Η αγορά δεν προγραμματίζεται γιατί δεν προγραμματίζονται τα μενού.

Τα μενού στις περιπτώσεις αυτές δε γράφονται προσεκτικά, δεν προγραμματίζονται και δε σχεδιάζονται γιατί η επισιτιστική επιχείρηση ή η διεύθυνση δεν κατανοεί τη σπουδαιότητα του προγραμματισμού. Ασφαλώς αυτού του είδους τα ξενοδοχεία δεν μπορούν να έχουν καλά αποτελέσματα. Χρειάζεται λοιπόν προσοχή στα διαθέσιμα και περισσεύματα των ψυγείων και των επιμέρους αποθηκών.

Δεν μπορούμε να λέμε ότι είναι τέχνη και δεξιοτεχνία το να αντικαθιστούμε και να μεταποιούμε τα περισσεύματα. Αυτό βέβαια είναι κάτι που πρέπει να γίνεται γιατί δε μένει τίποτε που να αχρηστεύουμε κατά μία βασική αρχή της κουζίνας. Όμως τέχνη είναι να μην υπάρχουν περισσεύματα. Στις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες μία σύγχρονη κουζίνα δεν έχει περισσεύματα, γιατί αυτά χρησιμοποιούνται πριν γίνουν περισσεύματα.

Κλειδί λοιπόν στην κουζίνα είναι ο ορθολογικός προγραμματισμός των μενού η αγορά των αγαθών εκείνων σε ποσότητες ικανοποιητικές που θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία των σωστών πιάτων του μενού.

Σε πολλά εστιατόρια το μενού το γράφει μόνος ο Σεφ. Η σύνθεση του μενού είναι εργασία σοβαρή, είναι παράλληλα λειτουργία υψηλής διοίκησης, και δεν πρέπει για τον λόγο αυτό να γίνεται από άτομα που δεν έχουν σχετικές γνώσεις για συνθέσεις μενού.

Για τις αγορές, για τις προμήθειες, για τα αποθέματα, για την αποθήκευση ακόμα και για τον έλεγχο, χρειάζονται πρόσωπα που να γνωρίζουν την κίνηση της αγοράς, τις ποιότητες, την εξεύρεση των τροφίμων και των λαχανικών της εποχής, τη συσκευασία, την εκλογή, το κόστος και τιμές, ιδιαίτερα δε τις αυξομειωτικές τάσεις της αγοράς και την τεχνική κατάρτιση σε θέματα συντήρησης, ακόμη δε διορατικότητα και τέλος τρόπους σωστής διάθεσης.

## Διάκριση αγορών

- ☀ Κρεάτων
- ☀ Πουλερικών
- ☀ Ψαριών
- ☀ Φρούτων – λαχανικών
- ☀ Γαλακτοκομικών
- ☀ Ψωμιού
- ☀ Γλυκών – παγωτών
- ☀ Καφέδων – ποτών κ.λ.π.



Στις αγορές χρειάζεται προσοχή στην ποιότητα, χρώμα, γεύση, μάρκα και πάνω από όλα στην ημερομηνία λήξης.

Τιμόνι σ' όλη την παραπάνω εργασία είναι λοιπόν ο προγραμματισμός των μενού, ο προγραμματισμός των αγορών, τα στατιστικά δεδομένα προηγούμενων ετών, οι χώροι συντήρησης, η σωστή πρόβλεψη και οι σταθερές αγορές.

## Διευκρίνηση

- ☒ Οι πειστικοί προμηθευτές πολλές φορές γεμίζουν τις αποθήκες με άχρηστα υλικά ( τρόφιμα κλπ.) πολλών επιχειρήσεων.
- ☒ Οι δελεαστικές εκπτώσεις κι αυτές πολλές φορές εγκυμονούν κάποιους κινδύνους.
- ☒ Ο πτωχός έλεγχος και η μη συστηματική παρακολούθηση των ψυγείων και της αποθήκης.

Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα το μενού μας να μην είναι το επιθυμητό για μας και το φίλο της χώρας μας πελάτη.

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ

Υπάρχουν τέσσερις τρόποι με τους οποίους μπορούμε να επιχειρήσουμε να επιτύχουμε το στόχο του υπεύθυνου εργαζόμενου. Οι τρόποι αυτοί είναι :

- η προσεκτική τοποθέτηση στην κατάλληλη θέση εργασίας,
- τα υψηλά πρότυπα απόδοσης,
- η παροχή των απαραίτητων πληροφοριών στους εργαζόμενους ώστε να μπορούν να ελέγχουν τον εαυτό τους,
- και η παροχή ευκαιριών για συμμετοχή, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να δει την επιχείρηση με την οπτική του μάνατζερ.

Και οι τέσσερις είναι απαραίτητοι.

Μια συστηματική, σοβαρή και συνεχής προσπάθεια να τοποθετούνται οι άνθρωποι στην κατάλληλη θέση εργασίας, αποτελεί μια προϋπόθεση για την ύπαρξη υψηλών κινήτρων.

- Τίποτα δεν προκαλεί έναν άνθρωπο τόσο αποτελεσματικά όσο μια εργασία που έχει υψηλές απαιτήσεις από αυτόν.
- Τίποτα δεν προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπρέπεια στην εργασία του και στα επιτεύγματά του.
- Αν εστιάζουμε στο ελάχιστο απαραίτητο, καταστρέφουμε τα κίνητρα των ανθρώπων.
- Αν εστιάζουμε στο καλύτερο που μπορεί να επιτευχθεί , με συνεχή προσπάθεια και μεγάλες ικανότητες, πάντοτε δημιουργούμε κίνητρα. Αυτό δε σημαίνει ότι βάζουμε τον εργαζόμενο σε μια έντονη και συνεχή πίεση, διότι μπορεί να οδηγήσει σε πνευματική ή σωματική εξασθένιση.

**«Ο ιδανικός χώρος εργασίας είναι εκεί που εσύ νιώθεις άνετα και αποδίδεις καλύτερα»**

***Καλός υπάλληλος δεν είναι κατ' ανάγκη ο ευτυχισμένος υπάλληλος!***

Επί σειρά ετών , οι διευθυντές διαχείρισης προσωπικού και οι F&B managers των επισιτιστικών επιχειρήσεων θεωρούσαν ότι οι πλέον αποδοτικοί υπάλληλοι ήταν εκείνοι που δήλωναν ευχαριστημένοι από την εργασία τους. Κατά τους ερευνητές του πανεπιστημίου Cornell , η σύνδεση της απόδοσης με την εργασιακή ευτυχία δεν αποτελεί μύθο, ωστόσο, το “καλό κλίμα” στο χώρο της δουλειάς έχει υπερεκτιμηθεί.

Ένας υπάλληλος μπορεί να αποδίδει διότι έτσι θα κερδίσει χρήματα, αναγνώριση. Μπορεί συγχρόνως, όμως , να μην είναι ευτυχισμένος διότι δεν θα τον ικανοποιεί το είδος ή η μέθοδος εργασίας του. Όταν κάποιος δεν είναι ικανοποιημένος και περήφανος για τον εαυτό του πρώτα και ακολούθως , για την επιχείρηση για την οποία εργάζεται τότε το ποσοστό απόδοσής του υπολογίζεται στο μέσο περίπου του ολικού ποσοστού που θα μπορούσε να προσφέρει. Κάτι τέτοιο , μπορεί να αποδειχτεί επιζήμιο για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα, γι' αυτό και η επιλογή του κατάλληλου προσώπου στην κατάλληλη θέση αποτελεί διαδικασία μεγίστης σημασίας. Σε μια τέτοια περίπτωση , αυτό που θα μας βοηθάει είναι η ανάλυση εργασίας , η οποία περιλαμβάνει δύο χρήσιμα είδη πληροφοριών: τις περιγραφές<sup>4</sup> και τις προδιαγραφές<sup>5</sup> της θέσεως εργασίας.

<sup>4</sup> =κατάλογος καθηκόντων , υποχρεώσεων και ευθυνών που συνεπάγεται η κάθε θέση εργασίας.

<sup>5</sup> =κατάλογος γνώσεων ,δεξιοτήτων, ικανοτήτων και λοιπόν χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ένα άτομο για την εκτέλεση της εργασίας.

### Ευτυχισμένοι υπάλληλοι ή ευτυχισμένοι πελάτες;

Δεκάδες επιστημονικές έρευνες αποδεικνύουν ότι δεν υπάρχει ευθεία σχέση που να συνδέει την ικανοποίηση του προσωπικού με την ικανοποίηση των πελατών ενός εστιατορίου .

Το θετικό κλίμα στο χώρο εργασίας ευνοεί την απόδοση του προσωπικού και δημιουργεί θετική προδιάθεση μεταξύ των υπαλλήλων . Ωστόσο, ένας υπάλληλος μπορεί να είναι ικανοποιημένος ή ακόμη και ευτυχισμένος από τη δουλειά του για πάρα πολλούς λόγους , που τις περισσότερες φορές συνδέονται με προσωπικά κίνητρα : ο μέσος εργαζόμενος νιώθει ικανοποίηση όταν αισθάνεται ότι αμείβεται ικανοποιητικά για τις ώρες που απασχολείται , όταν το αντικείμενο απασχόλησής του είναι αντίστοιχο των προσόντων του , όταν η συμπεριφορά του από τη διεύθυνση και τους συναδέλφους του είναι ενδεδειγμένη . Υπάρχουν ελάχιστες εξαιρέσεις υπαλλήλων που θα αισθανθούν ευτυχισμένοι επειδή προσέφεραν ικανοποίηση στους πελάτες τους...Κι αυτό ισχύει κυρίως για τις ανώτερες βαθμίδες του προσωπικού , που προσανατολίζονται σε κάποιας μορφής καριέρα στον τουριστικό κλάδο.

Για τους περισσότερους επιχειρηματίες , θεωρείται αυτονόητη η διαπίστωση ότι κοινή μέριμνα όσων εργάζονται στις μονάδες εστίασης και φιλοξενίας είναι η απόλυτη εξυπηρέτηση των επισκεπτών. Ωστόσο , η επίτευξη αυτού του στόχου κάθε άλλο παρά αυτονόητη είναι. Η ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κοινή αντίληψη που διαμορφώνεται μεταξύ του προσωπικού για τις πρακτικές , τις διαδικασίες και τις συμπεριφορές που προσδοκά και ανταμείβει η επιχείρηση . Γι'αυτό και το μοναδικό κριτήριο αξιολόγησης των υπαλλήλων θα πρέπει να είναι συνέπεια με την οποία εκτελούν τα καθήκοντά τους , σε συνδυασμό με τη συμπεριφορά που τηρούν απέναντι στους πελάτες της επιχείρησης. Με τη μέθοδο αυτή μπορούμε να βγάλουμε πολύ ασφαλή συμπεράσματα για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει μία μονάδα του ευρύτερου τουριστικού κλάδου η οποία αποτελεί ένα μωσαϊκό χαρακτήρων : δεκάδες ή ακόμη και εκατοντάδες άτομα με διαφορετική καταγωγή , κουλτούρα, επίπεδο μόρφωσης, αντίληψη και εν τέλει διάθεση για προσφορά , οφείλουν να συνεργαστούν όχι κατ' ανάγκη για να γίνουν πιο ευτυχισμένοι μέσω της δουλειάς τους, -πρωτίστως- για να εξυπηρετήσουν δεκάδες , εκατοντάδες ή χιλιάδες πελάτες , που έχουν ως στόχο να απολαύσουν τις σπεσιαλιτέ του κατάστημάς μας .

Για τον υπεύθυνο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων , στόχος δεν είναι η δημιουργία ευτυχισμένων υπαλλήλων, αλλά ικανοποιημένων πελατών.

Για να εξασφαλίσει μια επιχείρηση υψηλότερες επιδόσεις, οφείλει να προσφέρει στους εργαζόμενους κίνητρα και επιβραβεύσεις.

### Πώς να δώσετε κίνητρα στους υπαλλήλους σας ;

Σύμφωνα με τον καθηγητή *M.Sturman* , «ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος για να εξασφαλίσει μία επιχείρηση υψηλότερες επιδόσεις από την πλευρά του προσωπικού της είναι να προσφέρει στους εργαζόμενους κίνητρα και επιβραβεύσεις». Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα συγκεκριμένα κίνητρα έχουν εξαιρετικά χαμηλά ή ακόμη και με μηδενικό κόστος για την επιχείρηση , δηλαδή δεν μεταφράζονται αποκλειστικά σε χρηματικά bonus και αυξήσεις μισθών. Το πανεπιστήμιο Cornell έχει ομαδοποιήσει τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους σε πέντε βασικές κατηγορίες, γνωστές με την ονομασία ‘5I’ από τα αρχικά γράμματα κάθε ενότητας στην αγγλική γλώσσα:

1. **Information – Ενημέρωση.** Οι υπάλληλοι που ενημερώνονται διαρκώς για την πορεία και τους στόχους της επιχείρησης και που εντάσσονται σε προγράμματα κατάρτισης και διά βίου εκπαίδευσης αποκτούν εφόδια για να αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη επιτυχία τις προκλήσεις που συναντούν στη δουλειά τους . Έτσι, αισθάνονται και οι ίδιοι πιο αποτελεσματικοί και καλύτεροι επαγγελματίες.
2. **Involvement-Ανάμειξη.** Οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίζουν ως προσωπικό στοιχείο την επιτυχία της επιχείρησης . Οι αποστασιοποιημένοι υπάλληλοι – δηλαδή εκείνοι που νιώθουν ότι δεν έχουν καμία συμμετοχή στην πορεία της επιχείρησης – δείχνουν μειωμένο ενδιαφέρον και να είναι λιγότερο αποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων τους.
3. **Independence –Ανεξαρτησία.** Οι περισσότεροι υπάλληλοι αισθάνονται πεισμένοι όταν υπόκεινται σε αυστηρό έλεγχο σε συστηματική βάση. Αντιθέτως, προτιμούν να έχουν στοιχειώδη ελευθερία κινήσεων , που τους να παίρνουν πρωτοβουλίες.
4. **Increased Visibility – Αναγνώριση.** Η επιβράβευση είναι το μόνο κίνητρο που διασφαλίζει μία ορθή επαγγελματική συμπεριφορά σε σταθερή βάση. Οι εργαζόμενοι που δεν εισπράττουν αναγνώριση ,τείνουν να γίνονται αδιάφοροι και να αποδίδουν λιγότερο απ’ όσο αμείβονται.
5. **Interesting Job- Ενδιαφέρον.** Όσο διατηρείτε ζωντανό το ενδιαφέρον για τη δουλειά τους , οι εργαζόμενοι είναι αποδοτικοί. Για το σκοπό αυτό, οι managers πρέπει κατά καιρούς να αναθέτουν νέα καθήκοντα σε εκείνους που εργάζονται σε πόστα που μπορούν να επιφέρουν πλήξη. Εξίσου σημαντικό για την επιχείρηση είναι να δώσει την ευκαιρία στους υπαλλήλους της να αξιολογούν σε τακτά χρονικά διαστήματα τις ικανότητες και την απόδοση της διεύθυνσης και των ανώτερων στελεχών της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό ,οι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν ότι ο λόγος τους μετράει μέσα στην επιχείρηση , θα δεχθούν ότι είναι μέλη στην ίδια ομάδα με τους προϊσταμένους και τους εργοδότες τους και θα γίνουν πιο πρόθυμοι να συνεισφέρουν στην πρόοδο και στην ευημερία της μονάδας εστίασης ή φιλοξενίας.



# «Διαχείριση Κρίσεων»



## Διαχείριση κρίσεων ( Crisis Management)

### ΚΡΙΣΗ (CRISIS)

- Περίοδος ανωμαλίας με δυσχέρειες και κινδύνους
- Ασταθής ή κρίσιμη περίοδος ή κατάσταση που μπορεί να διαφοροποιήσει τα πράγματα θετικά ή αρνητικά
- Κινέζοι: wei-ji=κίνδυνος + ευκαιρία

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

- Κρίσιμη καμπή από εκτυλισσόμενη ακολουθία γεγονότων και ενεργειών
- Χρονική στιγμή ή στάδιο που χαρακτηρίζεται από αστάθεια και όπου, υπό δεδομένες συνθήκες μια αποφασιστική αλλαγή είναι επικείμενη (επιθυμητή ή ανεπιθύμητη)
- Σημείο σύγκρουσης ανάμεσα στην επιχείρηση και τις περισσότερες από τις ομάδες κοινού της
- Σοβαρή απειλή στις βασικές δομές ή τις θεμελιώδεις αξίες και κανόνες ενός κοινωνικού συστήματος
- Γεγονός/ συμβάν που δύναται να καταστρέψει ή να επιδράσει αρνητικά σε ένα ολόκληρο οργανισμό
- Γεγονός το οποίο κάνει την επιχείρηση αντικείμενο ευρείας και πιθανότατα ανεπιθύμητης προσοχής από τα εθνικά και διεθνή ΜΜΕ και άλλα κοινά

### ΝΕΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ

«Επιχειρηματική κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή που εμφανίζεται κατά την διάρκεια κάποιας χρονικής στιγμής ή σταδίου, εξαιτίας ενός ή περισσότερων προγραμματίστων γεγονότων, με αποτέλεσμα, αφενός τη διατάραξη της φυσιολογικής λειτουργίας της επιχείρησης και αφετέρου την παρουσίαση απειλών ή ευκαιριών για την επιχείρηση, η αντιμετώπιση ή η εκμετάλλευση των οποίων, επιβάλλει».

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS MANAGEMENT)

- Ⓢ Τεχνική μετριασμού του κινδύνου και της αβεβαιότητας, κάτι που θα επιτρέψει μεγαλύτερο και καλύτερο έλεγχο του οργανισμού και με αυτόν τον τρόπο δημιουργικότερη άσκηση του ρόλου της διοίκησης
- Ⓢ Σειρά ενεργειών ή διαδικασιών με σκοπό την αναγνώριση, μελέτη και πρόβλεψη καταστάσεων κρίσης και ενεργοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών που θα επιτρέψουν στον οργανισμό να αποτρέψει ή να αντιμετωπίσει την κρίση
- Ⓢ Μίγμα εφαρμοσμένης κοινής λογικής, εμπειρίας που πηγάζει από το προσωπικό επίπεδο του στελέχους και από το περιβάλλον του και του χρόνου που πρέπει να αφιερωθεί στο πρόβλημα, με σκοπό να ληφθούν υπ' όψιν όλα τα πιθανά σενάρια και να

αναπτυχθούν ευέλικτα σχέδια τα οποία θα γίνουν κατανοητά και θα ερευνηθούν από τον καθένα που συμμετέχει στην εφαρμογή τους

- ⊗ Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ασχολείται γρήγορα, αποδοτικά και αποτελεσματικά, με απρόοπτες καταστάσεις με σκοπό τον περιορισμό της απειλής για την ανθρώπινη υγεία και ασφάλεια, την απώλεια δημόσιας ή εταιρικής περιουσίας και τις δυσμενείς επιδράσεις στην ομαλή πορεία της επιχείρησης.

## ΝΕΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ

- ⊗ Διαχείριση Κρίσεων είναι η ενδελεχής μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση/ οργανισμό με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων – ενεργειών και διαδικασιών – πριν, κατά την διάρκεια και μετά από την κρίση ώστε είτε να αποφευχθεί, είτε να αντιμετωπιστεί η κρίση με τρόπο που να εξασφαλίζει τους ανθρώπους, το περιβάλλον, τους εργαζομένους και την οικονομική θέση της επιχείρησης

## ΟΡΟΛΟΓΙΑ

- Άμεση απόκριση: δραστηριότητες για την ασφαλή διαχείριση του ξαφνικού κινδύνου και τις επιδράσεις από κάποιο γεγονός
- Βιωσιμότητα επιχείρησης: προσπάθειες για τη διατήρηση της συνεπούς παράδοσης των προϊόντων ή υπηρεσιών στους πελάτες και προϋποθέσεις για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Ανάκαμψη από καταστροφή: απαιτούμενες δραστηριότητες αποκατάστασης και εξασφάλισης της τρέχουσας και μελλοντικής λειτουργίας της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογίας
- Επικοινωνίας της κρίσης: πτυχή των Δημοσίων Σχέσεων που περιλαμβάνει την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία σε σχέση με αυτό που συνέβη και των ενεργειών της επιχείρησης
- Ομάδα χειρισμού της κρίσης (ΟΧΚ): προταξινομημένες ομάδες αρμοδίων για το χειρισμό της κρίσης
- Εκπρόσωπος: εξουσιοδοτημένο πρόσωπο για δηλώσεις-ενημερώσεις
- Ασκήσεις ετοιμότητας: για τη δοκιμή σύστασης των ΟΧΚ και την ταχεία εμπλοκή τους για την αντιμετώπιση αυτής
- Ασκήσεις επί χάρτου: προσχεδιασμένες συνεδριάσεις σε αναγνωρισμένες αίθουσες επιχειρήσεων
- Προσομοιώσεις: ασκήσεις, όπου ενεργοποιείται ολόκληρος ο μηχανισμός που θα ενεργοποιούταν και σε πραγματικές συνθήκες

## 8.1.2

**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

- ☀ Μικρή χρονική διάρκεια
- ☀ Αναποτελεσματικότητα, εκνευρισμός, επίρριψη ευθυνών
- ☀ Απειλή των στόχων (εργαζομένων-οργανισμού)
- ☀ Σχετικότητα (στην αντίληψή της)
- ☀ Επιχειρηματική ένταση
- ☀ Κλιμακούμενη ένταση
- ☀ Υψηλή κάλυψη και παρεμβάσεις
- ☀ Παρενόχληση λειτουργιών
- ☀ Κίνδυνο για την ανατροπή της εικόνας της επιχείρησης
- ☀ Κόστος
- ☀ Οικονομικό αντίκτυπο
- ☀ Πτώση ηθικού
- ☀ Μη παραγωγικός χρόνος
- ☀ Έκπληξη
- ☀ Ανεπαρκής πληροφόρηση
- ☀ Κλιμάκωση γεγονότων
- ☀ Ανάγκη για πληροφορίες
- ☀ Εντύπωση πολιορκίας
- ☀ Πανικός
- ☀ Απειλή ή ευκαιρία

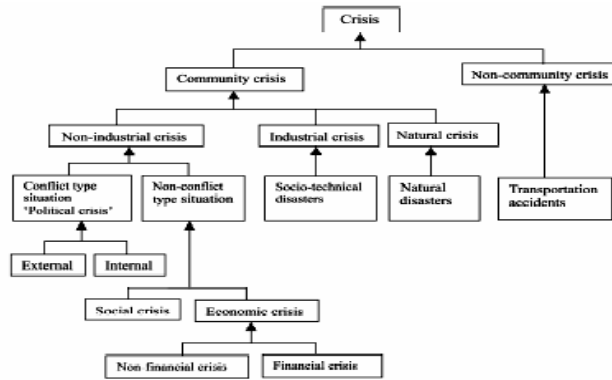
## 8.1.3

**ΕΙΔΗ ΚΡΙΣΕΩΝ**

- Φυσικές καταστροφές
- Τεχνολογικές καταστροφές
- Κρίσεις από αντιπαράθεση
- Πράξεις μοχθηρίας
- Κρίσεις που πηγάζουν από τις «αξίες» της διοίκησης
- Εξαπάτηση
- Κακοδιαχείριση

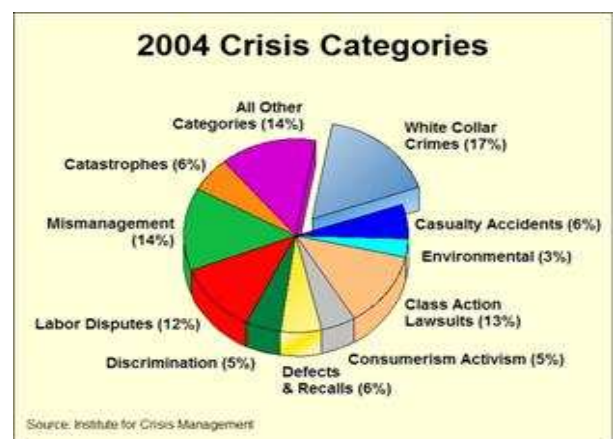
**ΕΙΔΗ ΚΡΙΣΕΩΝ**

- ❖ Κοινοτικές κρίσεις
  - Φυσικές κρίσεις ως αποτέλεσμα φυσικών καταστροφών
  - Βιομηχανικές κρίσεις από κοινωνικο-τεχνολογικές καταστροφές
  - Μη βιομηχανικές κρίσεις ως αποτέλεσμα του συγκρουόμενου τύπου πολιτικής κρίσης και του μη συγκρουόμενου τύπου κρίσης
- ❖ Μη κοινοτικές κρίσεις
  - Από ατυχήματα από μεταφορικά μέσα τα οποία δεν επηρεάζουν τη λειτουργία της κοινότητας



## ΕΙΔΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

- ☐ Φυσικές καταστροφές
- ☐ Περιβαλλοντικές καταστροφές
- ☐ Δικαστικές διαμάχες με επιχειρήσεις ή καταναλωτές
- ☐ Ελαττωματικά προϊόντα
- ☐ Διάκριση /μεροληψία
- ☐ Απώλεια στελέχους
- ☐ Εξωτερική οικονομική κρίση
- ☐ Εξαγορές /συγκωνεύσεις
- ☐ Διαμάχες με εργαζομένους
- ☐ Κακή διοικητική διαχείριση
- ☐ Σεξουαλική παρενόχληση
- ☐ Διαρροή πληροφοριών
- ☐ Απάτη
- ☐ Ατύχημα με απώλειες
- ☐ Βιαιοπραγία στο χώρο εργασίας



## ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

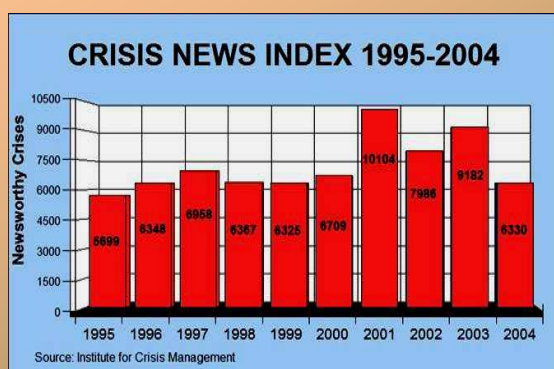
- ⊗ Καταλυτικού γεγονότος ή εναύσματος (triggering event): γεγονός που προκαλεί ή μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές
- ⊗ Αντιληπτικής αδυναμίας αντιμετώπισης (perceived inability to cope): η διοίκηση θεωρεί ότι ένα γεγονός είναι πέραν των δυνατοτήτων της
- ⊗ Απειλής Επιβίωσης (threat to survival): οι αλλαγές απειλούν την επιβίωση της επιχείρησης

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνύπαρξη και των τριών δυνάμεων

## ΕΥΑΛΩΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Επιχειρήσεις που πρόσφατα διήλθαν από κάποια κρίση
- Επιχειρήσεις που λειτουργούν υπό αυστηρούς κανονισμούς
- Επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα
- Επιχειρήσεις υψηλού προφίλ με γνωστούς CEOs<sup>6</sup>
- Δημόσιες επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο
- Ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις
- Επιχειρήσεις με μερίδιο αγοράς εντός των τριών πρώτων του κλάδου
- Νεοϊδρυσόμενες επιχειρήσεις
- Επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχει διαχωρισμός ιδιοκτησίας και ανώτατης διοίκησης
- Επιχειρήσεις με υποβαθμισμένες συνθήκες εργασίας

## ΠΟΡΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ



<sup>6</sup> =(Chief Executive Officer): Το ανώτατο διοικητικό στέλεχος με τη μεγαλύτερη εκτελεστική εξουσία. Το υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος που προΐσταται όλων των άλλων.

## Το σημείο ισορροπίας εσόδων – εξόδων (Break – Even Point)

Το σημείο Break – Even σημαίνει πόσο πολλά πρέπει να πουλήσει κανείς κάτω από δεδομένες συνθήκες , για να καλύψει τα έξοδά του χωρίς να υπολογισθούν κέρδη και ζημίες. Η ανάλυση του σημείου ισορροπίας μπορεί να μας βοηθήσει να εκτιμήσουμε άγνωστους παράγοντες των πωλήσεων, κερδών παραγωγής , κόστος ή τιμή πωλήσεων. Η βασική εξίσωση για τον υπολογισμό του BEP είναι :

$$BE = F + V$$

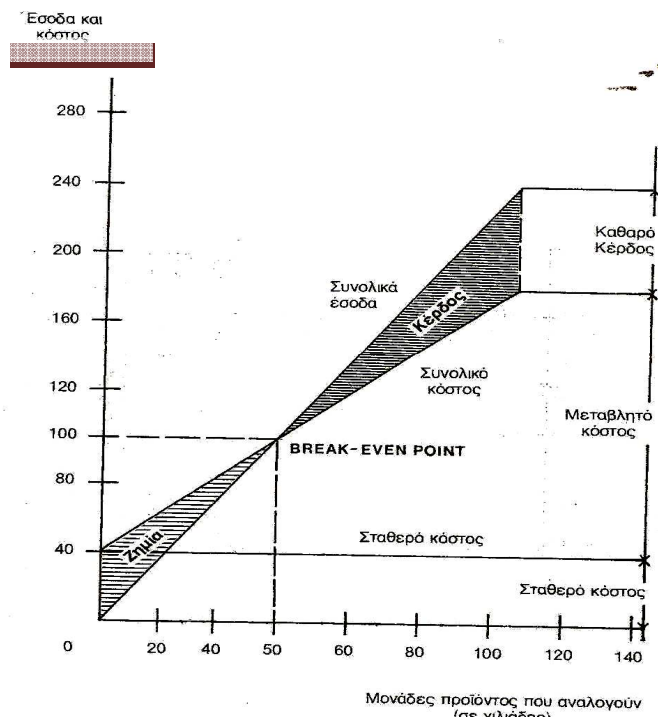
Όπου BE= Break Even Point    F = σταθερές δαπάνες,    V= αναλογικές ή κυμαινόμενες δαπάνες.

### Παραδείγματα σταθερών δαπανών

Ενοίκιο  
Μισθοί  
Τηλεφωνικές δαπάνες  
Αμοιβές επιχειρηματία  
Νομικές αμοιβές  
Royalties (Δικαιώματα)

### Παραδείγματα κυμαινόμενων δαπανών

Συντηρήσεις μηχανών  
Υλικά  
Ομαδική ασφάλιση προσωπικού  
Γραφική ύλη  
Έξοδα δικτύου πωλήσεων





8.3

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

- Κακοδιαχείριση κρίσεων: η παρακώλυση της καθημερινής φυσιολογικής λειτουργίας της επιχείρησης, εξαιτίας της αδυναμίας της διοίκησης να διαχωρίσει ποιες καταστάσεις είναι άμεσες και πρέπει να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα και ποιες όχι. Οφείλεται στον ελλιπή ή ακατάλληλο, σχεδιασμό διαχείρισης κρίσεων, ή στην ανυπαρξία του όλου συστήματος .
- Αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων: σημαίνει δυνατότητα αναγνώρισης της κρίσης και λήψης των απαραίτητων μέτρων, αρχικά για τη συγκράτηση και στη συνέχεια για την επίλυσή της, ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση «φαίνεται» ότι πραγματοποιεί και «ακούγεται» να λέει ότι επιβάλλεται από τις καταστάσεις. Περιλαμβάνει:
  - Την αναγνώριση, τη μελέτη και την πρόβλεψη των κρίσεων
  - Την σχεδίαση και τον προγραμματισμό των ενεργειών για την αντιμετώπιση της κρίσης

## ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

### ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ

- ☀ Εφαρμόζεται κατά την πρόδρομη φάση
- ☀ Υπάρχουν και λαμβάνονται προειδοποιητικά μηνύματα
- ☀ Εξασφαλίζει χρόνο, δυνατότητα ανάπτυξης σχεδίων και ευελιξία
- ☀ Χαρακτήρας: ανασταλτικός

### ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΙΚΗ

- ☀ Εφαρμόζεται κατά την οξεία φάση
- ☀ Δεν υπήρχαν ή δεν λήφθηκαν προειδοποιητικά μηνύματα
- ☀ Υπάρχει «κόστος» για την επιχείρηση
- ☀ Χαρακτήρας: κατασταλτικός

## ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

### Οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- ☉ **Προετοιμασμένες:** συνεργατικότητα , επικοινωνία, αφούγκραση , και αυτογνωσία σε στρατηγικό επίπεδο.
- ☉ **Επιρρεπείς:** λειτουργούν υπό διοικητική νοοτροπία που χαρακτηρίζεται από εσωστρέφεια, εγωισμό και ασφάλεια, σ' ένα σύνθετο και πιεστικό περιβάλλον με πολλαπλές αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις.



## ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

### ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



### ΟΜΑΔΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΚΡΙΣΕΩΝ

- Αποτελεί το 1ο και σημαντικότερο βήμα της διαχείρισης κρίσεων
- Αποστολή της είναι, η αναγνώριση κάθε πιθανού κινδύνου και ταυτόχρονα οι συνιστώμενες ενέργειες και η αναγνώριση πιθανών κρίσεων, με τις αντίστοιχες εκτιμήσεις των αρμοδίων για αυτές
- Πρόεδρος: ο CEO ή άλλο ανώτατο στέλεχος
- Μέλη: διευθυντικά στελέχη από τα τμήματα ΔΣ, Χ/Ο, προσωπικού, παραγωγής, πωλήσεων, μάρκετινγκ, Ε/Α και από το νομικό τμήμα
- Περιορισμός των μελών ανάλογα με τη φύση και τις ιδιαιτερότητες της κρίσης

### ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ

#### ΣΧΕΔΙΟ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- Βασίζονται σε πληροφορίες που αναπροσαρμόζονται
- ΔΕΝ μειώνουν τις κρίσεις αλλά περιορίζουν τα αποτελέσματά τους
- Περιλαμβάνουν:
  - Το γενικό σχέδιο βιωσιμότητας της επιχείρησης
  - Το άμεσα ενημερωμένο προσωπικό
  - Το «χρονικό ανάκαμψης»
  - Τη δυνατή παρεχόμενη υποστήριξη από τα λοιπά τμήματα της επιχείρησης

#### ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ

- Δοκιμές των σχεδίων
- Εγρήγορση προσωπικού μέσω ασκήσεων ετοιμότητας, επί χάρτου και προσομοιώσεων
- Συμπεράσματα και βελτιώσεις
- Αναπροσαρμογή

#### ΕΠΕΜΒΑΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΑΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

- Επέμβαση στη πρόδρομη φάση για:
  - Διατήρηση του ελέγχου
  - Άμεση επίλυση της κρίσης
  - Μετατροπή της κρίσης σε ευκαιρία
- Επέμβαση στην οξεία φάση για αποφυγή κλιμάκωσης της κρίσης (συγκράτηση της κρίσης)
- Επιτάχυνση της επίλυσης της κρίσης

## Πρόβλεψη και αντιμετώπιση προβλημάτων στην αγορά εργασίας

### «Κρίση» στην επιλογή προσωπικού!

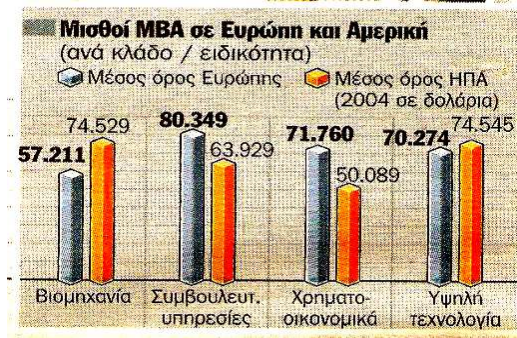
Ένα πολύ σημαντικό θέμα που καλύπτει μεγάλο και σημαντικό μέρος στη διοίκηση μιας επιχείρησης είναι αυτό της επιλογής κατάλληλου προσωπικού. Ουσιαστικά, είναι η επιστήμη που διατυπώνεται ως διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και περιλαμβάνει την εξεύρεση κατάλληλου εργατικού δυναμικού για την ενίσχυση των λειτουργιών της εκάστοτε επισιτιστικής επιχείρησης.

Για να αποφευχθούν, ωστόσο, τα προβλήματα στην επιχείρηση θα πρέπει, όσο το δυνατόν περισσότερο, να αποφεύγονται οι 'τυχαίες' προσλήψεις. Με τον όρο 'τυχαίες' αναφέρουμε όλες εκείνες τις προσλήψεις ατόμων που προσλαμβάνονται με χαμηλό συνήθως μισθό, δίχως να κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για μια συγκεκριμένη θέση και πολλές φορές απρόθυμα (αναγκαστική κάλυψη οικονομικών αναγκών). Εξυπηρετούνται σίγουρα και οι δύο πλευρές, επιχείρηση – υπάλληλος, αλλά αυτός που θα πρέπει να προσέξει είναι ο επιχειρηματίας. Διότι τέτοιου είδους προσλήψεις (και ιδιαίτερα οι 'φιλικές' για κάλυψη συνήθως υποχρεώσεων) θα του κοστίσει μελλοντικά αρκετά στο σύνολο των κερδών του. Κι αυτό, συμβαίνει, διότι με την επιλογή μη κατάλληλου προσωπικού, επιβαρύνεται η παραγωγή όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά.

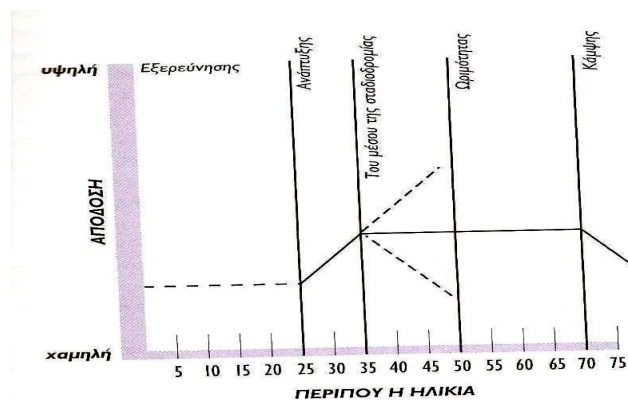
Με λίγα λόγια, σήμερα για να θεωρηθεί κάποιος ικανός θα πρέπει συνεχώς να συμβαδίζει με τις τρέχουσες εξελίξεις και να κυνηγάει την 'αγορά' με λίγο ταχύτερο ρυθμό από αυτήν. Θα πρέπει να βρίσκεται σε μια διαρκή εκμάθηση γνώσεων και νέων τεχνικών για να θεωρείτε ανταγωνισμός. Παρόλα αυτά όμως, θα πρέπει και ο κάθε επιχειρηματίας να φανεί αντάξιος στην αναγνώριση της αξίας του κάθε στελέχους του αποδίδοντας σε αυτό το ανάλογο της εργασίας του και όχι να καλύπτει θέσεις με προσωρινό και ανειδίκευτο χαμηλόμισθο προσωπικό. Αρκετοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν αυτό που χαρακτηριστικά όλοι έχουμε θα έχουμε ακούσει: «Η δουλειά να βγαίνει και δε βαριέσαι»;

Οπότε, αν προβλεφθεί και προσεχθεί κάτι το τόσο σημαντικό εξαρχής, τότε θα είμαστε σε θέση αν όχι να αποφύγουμε μια κρίση στην επιχείρησή μας, τουλάχιστον να την μετριάσουμε. Σημαντικό, να υπογραμμίσουμε ότι μια τέτοιου είδους κρίση μπορεί να μας κοστίζει μεγάλο κομμάτι επί των κερδών μας και να φτάσουμε σε σημείο που θα πρέπει να αρχίσουμε τις περικοπές. Κάτι τέτοιο, όμως, από μόνο του κρύβει κι αυτό άλλες κρίσεις και έτσι το ένα πρόβλημα φέρνει το άλλο, 'ξεκινάει η κατηφόρα'.

Ακολουθούν πίνακες αποτελεσμάτων έρευνας για την απασχόληση σε Ευρώπη και Αμερική αποφοίτων μεταπτυχιακού τίτλου.



Και ας μην ξεχνάμε πως στην επιλογή του κατάλληλου εργατικού δυναμικού παίζουν ρόλο κι άλλα κριτήρια πολύ σημαντικά όπως η ηλικία οι προσωπικές επιδιώξεις κάθε ατόμου όπως παραστατικά φαίνεται στο παρακάτω σχήμα



Σχήμα 12.2.: Τα στάδια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας.

**ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

- Ταχεία εταιρική απόκριση και ανάκληση προϊόντος προς ελαχιστοποίηση ζημιών
- Ύπαρξη σχεδίων ανάκλησης προϊόντων έτοιμα προς υιοθέτηση
- Ύπαρξη προκαθορισμένης ομάδας για τον χειρισμό ανάκλησης προϊόντος
- προκαθορισμός αντικαταστατών για τα μέλη της ομάδας ανάκλησης προϊόντος
- Ύπαρξη στοιχείων άμεσης επικοινωνίας και συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης βασικών ομάδων ενδιαφερομένων
- Οι αποφάσεις ανάκλησης προϊόντος να βασίζονται στην προστασία της εταιρικής εικόνας και φήμης και στην προστασία του επώνυμου προϊόντος και όχι στις νομικές συνέπειες που ενδέχεται να προκύψουν από την ανάκληση του προϊόντος
- Ύπαρξη άμεσης εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας
- Εστίαση της επικοινωνίας σε πελάτες και διανομείς που ζημιώνονται ή κινδυνεύουν περισσότερο από την ανάκληση ή τη χρήση του προϊόντος.

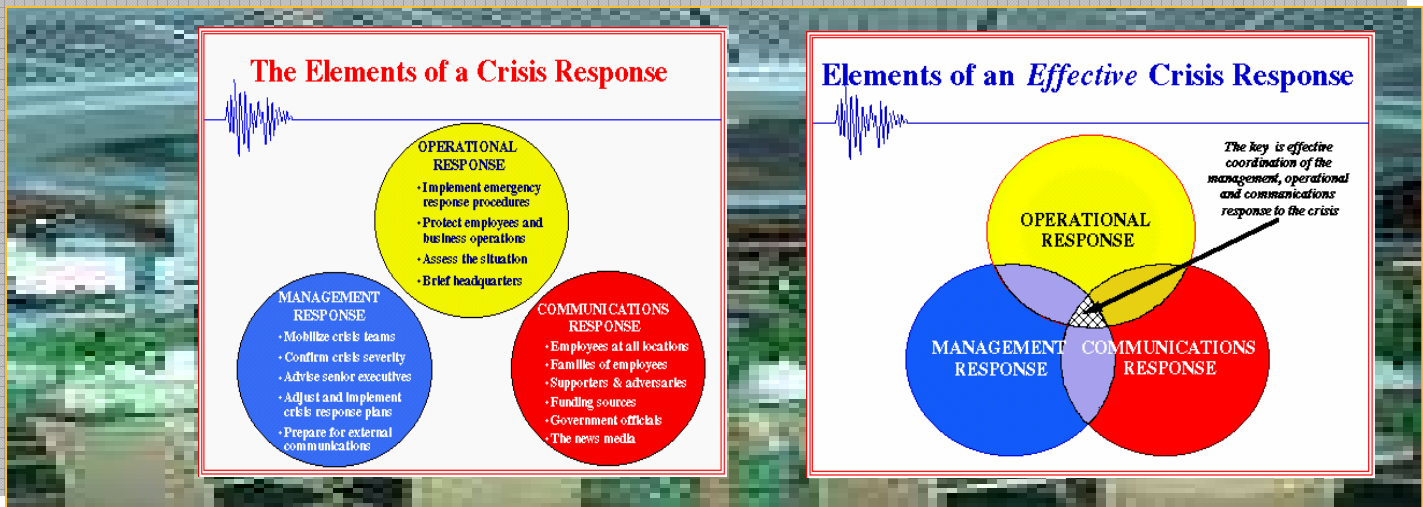
**ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

- Αναγνώριση της κρίσης
- Άμεση απόκριση στην κρίση και τα ΜΜΕ
- Ενεργοποίηση της ΟΧΚ
- Χειρισμός απωλειών
- Καθορισμός της φύσης της κρίσης
- Συγκράτηση και ανάκαμψη
- Επικοινωνία
- Απολογισμός

**ΤΙ ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

- Να αναφέρονται δημόσια, σε θέματα που δεν γνωρίζουν.
- Να υποτιμούν το πρόβλημα όταν ερωτώνται από τα ΜΜΕ.
- Να αποκαλύπτουν σταδιακά τις αρνητικές επιδράσεις και τις διάφορες πτυχές της κρίσης
- Να αφήνουν τον έλεγχο της κατάστασης στους νομικούς συμβούλους.
- Να επιρρίπτουν ευθύνες σε τρίτους (επίρριψη ευθυνών από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους τους ή το εργατικό δυναμικό).
- Να εκφέρονται ορθολογιστικά αντί συναισθηματικά.
- Να αποκαλύπτουν πληροφορίες που αφορούν προσωπικά δεδομένα.
- Να δηλώνουν «ουδέν σχόλιο» αντί να εξηγούν τους λόγους που πιθανώς δεν τους επιτρέπουν να προβούν σε δηλώσεις.
- Να κάνουν διαχωρισμούς μεταξύ των ΜΜΕ και να επιλέγουν μέρος αυτών για να δώσουν πληροφορίες.
- Να χάνουν την ευκαιρία να προωθήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες όπου κάτι τέτοιο είναι δυνατό

## ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



### ΚΑΝΟΝΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- ⊗ Πάντοτε λέγεται η αλήθεια
- ⊗ Αντί να δίνεται η ευκαιρία στα ΜΜΕ να κάνουν εικασίες, πρέπει να γίνεται εκμετάλλευσή τους για να «ακούγεται» η επιχείρηση
- ⊗ Έγκαιρη διατύπωση των κατάλληλων απολογιών (appropriate apologies)
- ⊗ Προσδιορισμός της κάλυψης των μέσων (speed of media coverage)
- ⊗ Ειδική εκπαίδευση σε θέματα κρίσεων
- ⊗ Ανάπτυξη/ Υιοθέτηση Διαχείρισης Καταστάσεων (issues management)
- ⊗ Ύπαρξη μνημονίου διαχείρισης κρίσεων
- ⊗ Συγκρότηση της ομάδας χειρισμού κρίσεων
- ⊗ Ύπαρξη καταλόγου προσωπικού της επιχείρησης
- ⊗ Δημιουργία κέντρου ελέγχου (control room)
- ⊗ Δυνατότητα ανάπτυξης πολλών τηλεφωνικών γραμμών

### ΚΑΝΟΝΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

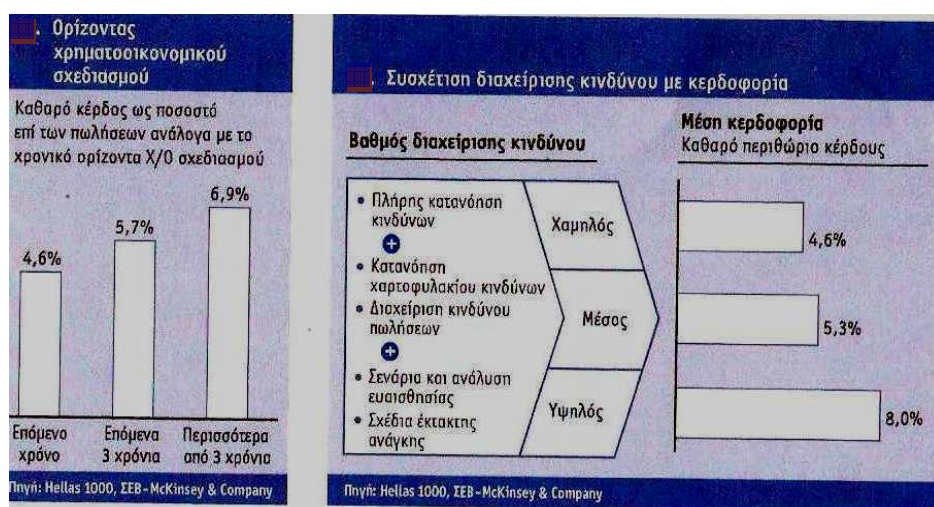
- 🚩 Καθορισμός και εκπαίδευση του εκπροσώπου (spokesman)
- 🚩 Προσχεδιασμός μηνυμάτων
- 🚩 Άμεση άρνηση οποιασδήποτε ανακρίβειας
- 🚩 Εκπαίδευση προσωπικού υποστήριξης (support staff)
- 🚩 Ύπαρξη εσωτερικών κανόνων της επιχείρησης
- 🚩 Να μην γίνονται δηλώσεις τύπου, “no comments”, “off the record” κλπ
- 🚩 Δοκιμασία των σχεδίων
- 🚩 Ταυτόχρονη επικοινωνία με όλα τα κοινά
- 🚩 Ύπαρξη γραμματείας όλο το 24ωρο
- 🚩 Δημιουργία γραφείου τύπου

## ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Να είναι ικανός να εκπαιδεύσει και να διαθέτει εμπειρία
- Να «απορροφά» τις σύνθετες πληροφορίες άμεσα
- Να δημιουργεί και να «χτίζει» σχέσεις (εσωτερικά – εξωτερικά)
- Να δημιουργεί αίσθημα εμπιστοσύνης
- Να συμβάλλει ενεργά στο χτίσιμο της εταιρικής κουλτούρας

## Ο CEO ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

- Να βρίσκεται και να φαίνεται ότι βρίσκεται στην περιοχή της κρίσης
- Να ενεργεί άμεσα
- Να μην προβαίνει δημόσια σε υποθέσεις και να μην παραπλανά τα ΜΜΕ
- Να δίνει τις ακριβείς πληροφορίες που διαθέτει
- Να επικοινωνεί τακτικά με τα ΜΜΕ
- Ότι λέει να επιβεβαιώνεται με πράξεις
- Να επικοινωνεί όχι μόνο με τα ΜΜΕ αλλά και με τις σημαντικότερες ομάδες ενδιαφερομένων
- Να χρησιμοποιεί την κρίση ως ευκαιρία
- Να σχεδιάζει το μέλλον.



## ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- ☀ Καθορισμός μιας ομάδας επικοινωνίας της κρίσης
- ☀ Πρόβλεψη των κρίσεων
- ☀ Καθορισμός των εκπροσώπων της επιχείρησης
- ☀ Εκπαίδευση των εκπροσώπων
- ☀ Δημιουργία πρωτοκόλλου επικοινωνίας
- ☀ Προκαθορισμός των ομάδων ενδιαφερομένων
- ☀ Προκαθορισμός των μεθόδων επικοινωνίας
- ☀ Προετοιμασία των δηλώσεων
- ☀ Εκτίμηση της κατάστασης
- ☀ Ανάπτυξη σημαντικών μηνυμάτων
- ☀ Χειρισμός της κατάστασης

8.6

### Μετά από έρευνα σχετικά με την «Διαχείριση Κρίσεων Στις Ελληνικές Επιχειρήσεις», η οποία περιλαμβάνει 4 κύκλους ερωτήσεων :

- ⊗ 1ος κύκλος: έλεγχος ύπαρξης μηχανισμών διαχείρισης κρίσεων στα τμήματα Δημοσίων Σχέσεων των ελληνικών επιχειρήσεων και ρόλος του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων για τη διαχείριση κρίσεων
- ⊗ 2ος κύκλος: κρίσεις για τις ελληνικές επιχειρήσεις και βαθμός αντιληπτικότητας της πρόβλεψης των κρίσεων
- ⊗ 3ος κύκλος: σύνδεση της διαχείρισης κρίσεων με την εικόνα της επιχείρησης, εντοπισμός των υπευθύνων για τον χειρισμό των κρίσεων, ανίχνευση των σταδίων διαχείρισης κρίσεων και έλεγχος περιεχομένου διαχείρισης κρίσεων και κανόνων επικοινωνίας
- ⊗ 4ος κύκλος: ανίχνευση, μεθόδων και πολιτικών για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και λόγων περιορισμένης χρήσης εργαλείων μέτρησης της αποτελεσματικότητας

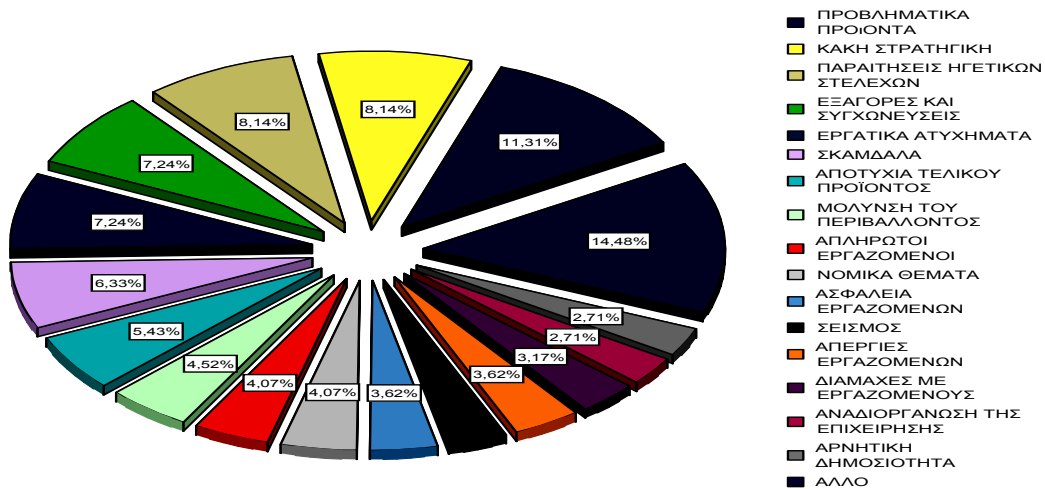
### Βγήκαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Το 76,2% των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων περιλαμβάνει θέματα διαχείρισης κρίσεων στο πρόγραμμα του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων
- Ο ρόλος του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων στη διαχείριση κρίσεων κρίνεται από μεγάλος έως καθοριστικός σε ποσοστό άνω του 70%
- Ο ρόλος του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων στη διαχείριση κρίσεων κρίνεται από μεγάλος έως καθοριστικός σε ποσοστό άνω του 88%, από τις επιχειρήσεις που δεν περιλαμβάνουν θέματα διαχείρισης κρίσεων στο πρόγραμμα του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων
- Οι περισσότερες κρίσεις των ελληνικών επιχειρήσεων αποδίδονται κυρίως σε προβληματικά προϊόντα και ακολουθεί σε δεύτερο ρόλο η κακή στρατηγική

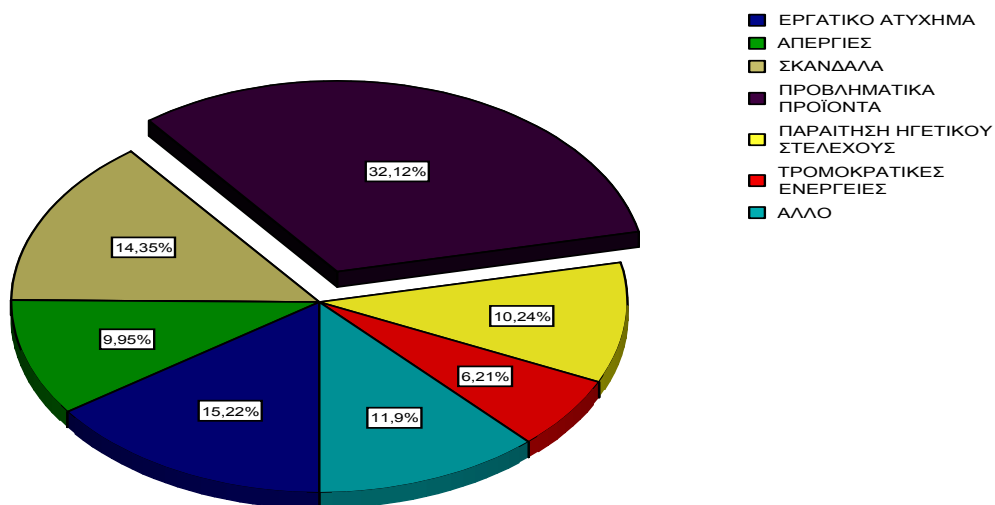
- Στις ελληνικές επιχειρήσεις έχει δημιουργηθεί παραπλανητική εικόνα όσον αφορά τις αιτίες κρίσεων, εξαιρουμένης της κύριας
- Το 38,75% των ερωτώμενων θεωρεί τη δυνατότητα πρόβλεψης των κρίσεων μέση
- Οι ελληνικές επιχειρήσεις που θεωρούν από σχετικά αυξημένη έως και απόλυτη, τη δυνατότητα πρόβλεψης των κρίσεων, περιλαμβάνουν όλα τα βασικά στάδια της διοίκησης κρίσεων σε ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, ενώ αυτές που τη θεωρούν από μέση και κάτω, εξαιρούν κάποια από αυτά
- Έχει συνειδητοποιηθεί η ανάγκη της πρόληψης επί μελλοντικών κρίσεων
- Το 63,7% των ερωτώμενων κρίνει την επίδραση της ορθής διαχείρισης κρίσεων στην εικόνα της επιχείρησης από μεγάλη έως μέγιστη, ενώ η αντίστοιχη επίδραση κρίνει από την κακοδιαχείριση κρίσεων ανέρχεται στο 93,7%
- Κύριοι εμπλεκόμενοι στη διαχείριση κρίσεων θεωρούνται, η γενική διεύθυνση, το τμήμα δημοσίων σχέσεων και το νομικό τμήμα
- Η Διοίκηση Πρόληψης/ Αποφυγής Κρίσεων και η Ελαχιστοποίηση των Ζημιών από την Κρίση, θεωρούνται ως τα περισσότερο απαραίτητα στάδια της Διοίκησης Κρίσεων
- Η επικοινωνία της κρίσης, τα θέματα ασφαλείας, η βιωσιμότητα της επιχείρησης/ προϊόντος-ανάκαμψη από καταστροφή, θεωρούνται σε ποσοστό άνω του 85% απαραίτητα έως απόλυτα απαραίτητα να συμπεριληφθούν σ' ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων
- Ιεραρχημένα κατά σειρά, η θέση της επιχείρησης στην αγορά, το είδος του προϊόντος, η τοποθέτηση του προϊόντος, το επίπεδο ηθικής ευαισθησίας της επιχείρησης και η ένταση του ανταγωνισμού, είναι τα κυριότερα κριτήρια που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν για τη διαμόρφωση ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων
- Οι βασικότεροι κανόνες /ενέργειες που περιλαμβάνονται στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων είναι, η προληπτική προετοιμασία/ εκπαίδευση του προσωπικού υποστήριξης και οι εσωτερικοί κανόνες της επιχείρησης
- Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην καλλιέργεια καλών σχέσεων με τα διάφορα κοινά, στην εκμετάλλευση της προηγούμενης εμπειρίας σε κρίσεις και στην επίδραση της διαχείρισης μιας κρίσης σε άλλες επικοινωνιακές ενέργειες της επιχείρησης
- Δεν υπάρχει σαφής άποψη σχετικά με το ποιος ή ποιοι διαχειρίζονται την κρίση, καθώς επίσης και σχετικά με το εάν πρέπει να συνεχίζεται η διαφήμιση κατά την διάρκεια αυτής
- Ιδιαίτερη σημασία για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων κρίνεται ότι έχουν, η αποτροπή εξάπλωσης φημών, η πλήρης διαφάνεια για όλα τα γεγονότα, η έγκαιρη παροχή πληροφόρησης στα κοινά, η ταχεία αντίδραση της επιχείρησης και η μεγαλύτερη δυνατή επικοινωνιακή εκστρατεία
- Ο κυριότερος λόγος που οι ελληνικές επιχειρήσεις κάνουν περιορισμένη χρήση των εργαλείων μέτρησης της αποτελεσματικότητας στη διαχείριση κρίσεων είναι, το κόστος
- Από τις επιχειρήσεις που περιλαμβάνουν θέματα διαχείρισης κρίσεων στο πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων τους μόνο το 33,3% θεωρεί τα προβληματικά προϊόντα ως αιτία κρίσης και μόνο το 22,2% τις συγχωνεύσεις/ εξαγορές, τις απολύσεις/ παραιτήσεις εργαζομένων, σκάνδαλα και κακή στρατηγική της επιχείρησης
- Το να «λέγεται πάντοτε η αλήθεια», σε συνάρτηση με την «γρήγορη αντίδραση» της επιχείρησης και την «αποτροπή εξάπλωσης φημών», ανεξάρτητα από το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων με τη παραπάνω δήλωση, βρίσκεται να έχει μεγάλη έως και μέγιστη συμβολή
- Η άμεση εταιρική απόκριση επιδρά θετικά στην εξάπλωση φημών
- Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ αποτελεσματικού τρόπου αντιμετώπισης της κρίσης και αποτελεσματικής επικοινωνίας αυτής .



**Σημαντικότερες Επιχειρηματικές Κρίσεις την Τελευταία 5ετία στην Ελλάδα**



**Αιτίες Κρίσεων**



\*Μήτσης Δ. , «Διαχείριση Κρίσεων Στις Ελληνικές Επιχειρήσεις» , 2006

## Παράδειγμα μελλοντικής κρίσης

Ένα γεγονός που αρκετό καιρό πριν γίνει πραγματικότητα και στην Ελλάδα έχει δημιουργήσει αντιδράσεις και ενδέχεται να φέρει σε ρήξη κράτος, καταστηματάρχες και πελατειακό κοινό είναι η απαγόρευση του καπνίσματος από το 2010 στους χώρους εστίασης.

Αναμένεται να αποτελέσει σημείο συζήτησης. Η δημιουργία εξωτερικά διαμορφωμένων χώρων καπνίσματος θα είναι επιβεβλημένη καθώς σημαντικό κομμάτι των πελατών είναι καπνιστές. Ταυτόχρονα, η απαγόρευση αυτή θα κάνει τους χώρους πιο προσιτούς στους μη καπνιστές (οικογένειες με παιδιά, ζευγάρια, αθλητές).

### Θα μειωθεί ο τζίρος λένε οι εστιατορές

Με την ενδεχόμενη επιβολή, όμως, του μέτρου της καθολικής απαγόρευσης του καπνίσματος σε εστιατόρια και μπαρ δεν συμφωνούν ούτε οι επαγγελματίες του κλάδου. «Στο Βέλγιο και στην Ολλανδία όπου τέθηκε σε ισχύ το μέτρο ο τζίρος των εστιατορίων έπεσε κατά 50%. Φαντάζεστε ποιες θα είναι οι συνέπειες για τον κλάδο μας, που μετρά 700.000 εργαζόμενους, αν μειωθεί στο μισό ο τζίρος μας;

«Οι μισοί από αυτούς θα μείνουν στο δρόμο», λέει ο Γιάννης Τσάκος, πρόεδρος της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Εστιατορικών και Συναφών Επαγγελμάτων, ο οποίος προτείνει ως λύση την εγκατάσταση σύγχρονων συστημάτων απορρόφησης και ανακύκλωσης του αέρα, το κόστος των οποίων ανέρχεται στα 50.000 ευρώ.

Όπως λέει, αν και το σύστημα αυτό έχει εξαιρετικά αποτελέσματα, το οικονομικό κόστος είναι μεγάλο, και γι' αυτό η πολιτεία θα πρέπει να μελετήσει το ενδεχόμενο να επιδοτήσει τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων για την αποκτήσει του.

### Από πού να βγει ο καπνός;

Κληθείς δε να σχολιάσει την ισχύουσα νομοθεσία, η οποία προβλέπει διαφορετικούς χώρους για καπνιστές και μη καπνιστές, η θέση του είναι αφοπλιστική: «Δεν μπορεί να υπάρχουν καπνιστήρια και μη καπνιστήρια με μια νοητή γραμμή. Εμείς προχωρήσαμε στο διαχωρισμό των αιθουσών, αλλά δεν είχαμε από πού να βγάλουμε τον καπνό. Σύμφωνα με το ΥΠΕΧΩΔΕ, απαγορεύεται να έχουμε έξω από το κατάστημα φουγάρο για να βγαίνει ο καπνός. Επομένως για ποια καπνιστήρια και μη καπνιστήρια μιλάμε;» διερωτάται ο κ. Τσάκος.

«Τις λύσεις τις έχουν βρει και εφαρμόσει με ιδιαίτερη επιτυχία στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη. Η λύση για να μην παραπονιούνται και οι καπνιστές είναι ο απόλυτος διαχωρισμός με ειδικές προδιαγραφές εξαερισμού και διαχωρισμένους χώρους. Αλλά, εάν έχουμε να επιλέξουμε στο να είναι όλοι μαζί στην κάπνα ή στο να επιβληθεί καθολική απαγόρευση, με συνέπεια τα παράπονα των καπνιστών, τότε πιστεύω πως θα πρέπει να υπερισχύσει το φυσιολογικό και το λογικό» καταλήγει ο κ. Φωτεινός.

**Εξεύρεση λύσης για την διευκόλυνση του καταναλωτικού κοινού που έχει ως αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση των προσωπικών μας κερδών.**

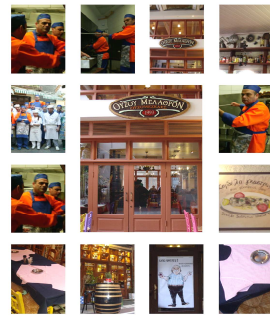
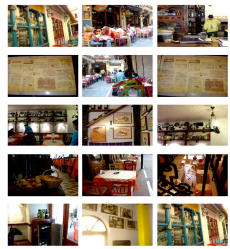
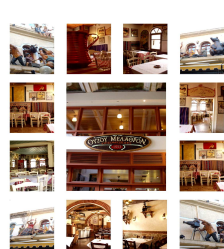
Μια τεχνολογία που μπορεί να γλιτώσει το χρόνο αναμονής και να αποφέρει κέρδη είναι η Coin-into-Gift. Ως καταναλωτές έχουμε την τάση να συγκεντρώνουμε κέρματα (τα λεγόμενα

"ψιλά") που μας περισσεύουν από διάφορες πληρωμές. Σε χώρες όπως οι ΗΠΑ, η Μ. Βρετανία και οι χώρες της Ευρωζώνης, τα πλεονάζοντα κέρματα (idle change) μπορούν να αντιπροσωπεύουν σημαντική αξία, την οποία ένα νοικοκυριό συνήθως δεν εκμεταλλεύεται. Χαρακτηριστικά, αναφέρεται ότι στις ΗΠΑ η αξία των κερμάτων που παραμένουν ανεκμετάλλευτα εντός των νοικοκυριών ανέρχεται σε 10 δισ. δολάρια.

Δεδομένου του πεπερασμένου του μηνιαίου εισοδήματός του, κάθε νοικοκυριό χάνει αγοραστική δύναμη με το να συγκεντρώνει κέρματα τα οποία δεν εκμεταλλεύεται. Η νέα τεχνολογία *Coin-into-Gift*, που μπορεί να δώσει λύση στο πρόβλημα αυτό, βρίσκεται σε πειραματικό στάδιο στις ΗΠΑ και λειτουργεί μέσω αυτόματων μηχανών που είναι τοποθετημένες πριν από την κύρια είσοδο του *supermarket*. Ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να εισαγάγει τα πλεονάζοντα κέρματα στη μηχανή και μέσω ενός μενού να επιλέξει κουπόνι αντίστοιχης αξίας, το οποίο εκδίδεται αυτόματα και αντιστοιχεί σε αγορά προϊόντος ή σε έκπτωση(Ντερλικατέσεν).

Η νέα τεχνολογία θα ωφελήσει τους λιανέμπορους, καθώς εκτιμάται ότι θα ασκήσει θετική επίδραση στο ύψος πωλήσεων για προϊόντα που ο πελάτης δεν θα αγόραζε αυθόρμητα, ενώ επιπροσθέτως θα αποτελέσει έναν πρωτότυπο τρόπο υλοποίησης ενεργειών προώθησης πωλήσεων (ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα *supermarkets* είναι το χαμηλό ποσοστό εξαργύρωσης κουπονιών που στέλνουν στους πελάτες τους μέσω *direct mail*, καθώς ο μέσος πελάτης ξεχνάει τις περισσότερες φορές να το φέρει στο κατάστημα για εξαργύρωση).













Η υιοθέτηση της ανωτέρω νέας τεχνολογίας αναμένεται να έχει οφέλη και για τους καταναλωτές, καθώς θα τους ωθήσει να συμμετέχουν σε συμφέρουσες ενέργειες προώθησης πωλήσεων και θα τους δώσει τη δυνατότητα χρησιμοποίησης των -ούτως ή άλλως- πλεοναζόντων κερμάτων τους, με τρόπο που ~~πιο~~ αξιοποιεί την αξία τους.





**ΒΑΣΙΚΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΞΟΥΜΕ**

**ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ**

  	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Να πιστεύετε σ' αυτό που κάνετε και να αγαπάτε τη δουλειά σας.</li> <li>-Να δουλεύετε σκληρά και μεθοδικά.</li> <li>-Να είστε τίμιοι και συνεπείς στις συναλλαγές σας.</li> </ul>
   	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Να βάζετε στόχους.</li> <li>-Να έχετε εμπιστοσύνη στις ικανότητές σας και θέληση για επιτυχία.</li> <li>-Να έχετε καλές σχέσεις με το προσωπικό της επιχείρησης.</li> <li>-Να έχετε υπομονή και επιμονή.</li> <li>-Το προϊόν που δίνετε στην αγορά να διαθέτει την ποιότητα που υπόσχεσθε.</li> </ul>
<p><b>ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ</b></p>	
    	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Δείξτε εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους σας.</li> <li>-Δώστε τους την ευκαιρία να αποδείξουν την αξία τους.</li> <li>-Οικοδομήστε την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων για την εταιρεία σας.</li> <li>-Δείξτε ότι αναγνωρίζετε τα προσόντα και τις ικανότητες των υπαλλήλων σας.</li> <li>-Δώστε μεγαλύτερες αρμοδιότητες στους υπαλλήλους σας.</li> <li>-Δείτε την εργασία σαν συλλογική προσπάθεια που απαιτεί στενή συνεργασία όλων των βαθμίδων της διοίκησης.</li> </ul>

**«Σύντομο Μάθημα Πάνω Στις Ανθρώπινες Σχέσεις»**

- 6 Σημαντικές Αξίες
- «Σας ομολογώ ότι έχω κάνει λάθος»
- 5 Σημαντικές Αξίες
- «Έχετε κάνει πολύ καλή δουλειά»
- 4 Σημαντικές Αξίες
- «Τι γνώμη έχετε εσείς»;
- 3 Σημαντικές Αξίες
- «Έχετε την καλοσύνη»;
- 2 Σημαντικές Αξίες
- «Ευχαριστώ πολύ»
- 1 Σημαντική Αξία
- «Παρακαλώ»
- Επίσης Σημαντική Αξία
- «Εγώ»

## «Συμπεράσματα \_ Προτάσεις»



## Συμπέρασμα\_ άποψη του γράφοντος...

### Αντί επιλόγου...

### Με λίγα λόγια...

Σε μια επισιτιστική επιχείρηση σημαντικό ρόλο παίζει ο χαρακτήρας του επιχειρηματία όπως είδαμε και εν συντομία έχοντας το απαιτούμενο χρηματικό κεφάλαιο επιλέγει τις κατάλληλες μεθόδους – ενέργειες για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει . Μέσα στα πλαίσια πάντα ενός σωστού προγραμματισμού , έτσι ώστε να έχει σύμμαχό του τον χρόνο ,όχι μόνο στην ανάπτυξη του επαγγελματικού του τομέα αλλά και του προσωπικού του. Διότι σίγουρα χρειάζονται κάποια κενά για ξεκούραση πνευματική και σωματική.

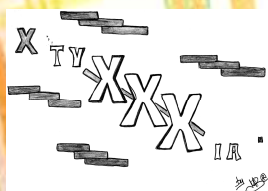
Εφόσον λοιπόν έχουμε περάσει από αυτό το σημαντικό στάδιο της συνειδητοποίησης , δεν έχουμε παρά να προχωρήσουμε στο επόμενο το οποίο περιλαμβάνει τρία απαραίτητα στοιχεία . Τα τρία στοιχεία αυτά μπορούμε να τα παρουσιάσουμε σαν το 'κλειδί' που θα μας ανοίξει την πόρτα του μαγαζιού – καταστήματός μας – ή το ψαλίδι που θα κόψει την κορδέλα για την έναρξη των εργασιών μας. Είναι η συνταγή της επιτυχίας μας , έτσι ώστε να κάνουμε την επιχείρησή μας να μας 'ανοιχτεί'.

Τα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να διαθέτουμε είναι:

- 1.ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ
- 2.ΧΡΟΝΟΣ
- 3.ΧΡΗΜΑ

Αυτά τα τρία στοιχεία (για λόγους συντομίας αναφερόμαστε στα στοιχεία ως 3Χ) είναι η αρχή , η βάση , η ουσία . Με λίγα λόγια, είναι το μυστικό που σου σπράχνεται την επιτυχία. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των 3Χ είναι ότι το ένα εξαρτάται από το άλλο και για να πετύχουμε στο στόχο μας θα πρέπει να συνεργαστούν άρτια μεταξύ τους. Επίσης, θα πρέπει πάντα να θυμόμαστε πως κάθε επιλογή μας από την πιο απλή όπως π.χ. η επιλογή στολών προσωπικού έως την πιο σημαντική όπως π.χ. η επιλογή προσωπικού , κρύβει από πίσω της αυτούς τους τρεις παράγοντες και βασίζεται αποκλειστικά σε αυτούς. Επιπλέον, απαιτούνται τα εφόδια για να μπορέσουμε να απολαύσουμε την επιτυχία μας στον κόσμο της εστίασης και ελπίζοντας συγχρόνως στο τέλος να μας αφήσει περισσότερο με γλυκιά παρά πικρή γεύση.

Τέλος, εάν σταθούμε σε αυτό που λέει μια κινέζικη παροιμία : « Ακόμη κι ένα ταξίδι χιλίων μιλίων , ξεκινάει με ένα βήμα» τότε δεν έχουμε παρά να ξεκινήσουμε κι εμείς το δικό μας ταξίδι έχοντας στον μυαλό μας πάντα ότι το δικό μας πρώτο βήμα θα μας το εξασφαλίσουν τα 3Χ , τα οποία συγχρόνως θα αποτελούν και την εγγύηση για την πραγματοποίηση των επόμενων βημάτων τα οποία θα μας οδηγήσουν στην επιτυχία της επιχείρησής μας.



**«Προσέγγιση από μια άλλη πλευρά...σκέψεις του γράφοντος».**

«Ας υποθέσουμε λοιπόν ότι έχουμε πάρει πλέον την απόφασή μας για να δημιουργήσουμε την δική μας επιχείρηση. Αρχικά , έχουμε την επιθυμία για το πώς θα θέλαμε να είναι π.χ. ταβέρνα, εστιατόριο πολυτελείας κ.τ.λ. Έχουμε την εικόνα .

Δεν αρκεί όμως. Αυτό θα λέγαμε είναι το πρώτο βήμα μας.

Το επόμενο βήμα μας , θα πρέπει να στοχεύει στον εντοπισμό των παραγόντων εκείνων που είτε με θετικό είτε με αρνητικό τρόπο επηρεάζουν την επίτευξη του στόχου μας. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί.

Αυτό που έχει σημασία είναι η προετοιμασία! Με λίγα λόγια, όσο πιο καλά “προετοιμάσεις το έδαφος” στο οποίο θα φέρεις την επιχείρησή σου τόσο περισσότερη επιτυχία θα έχεις και λιγότερα προβλήματα να αντιμετωπίσεις.

Τι περιλαμβάνει η προετοιμασία λοιπόν;

Το πρώτο στοιχείο απαντάει στην ερώτηση: «Σε τι κόσμο (περιβάλλον) θα φέρουμε την επιχείρησή μας»;

Η αλήθεια είναι ότι σήμερα δεν είναι τόσο εύκολα τα πράγματα κι αν κρίνουμε κι από τις προβλέψεις για το τι θα επικρατήσει στο μέλλον κάθε άλλο παρά βελτίωση διαφαίνεται. Γι’ αυτό λοιπόν , η προετοιμασία μας θα πρέπει να είναι τόσο άρτια δομημένη ,έτσι ώστε η επιχείρησή μας να είναι καλυμμένη.

Επίσης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι εάν κάποιος προσπαθήσει να δημιουργήσει μια ίδια επιχείρηση με την δική μας , η νέα επιχείρηση μπορεί να διαθέτει τα γενικά χαρακτηριστικά όμοια προς τα δικά μας ,αλλά δεν θα είναι ίδια αυτή κάθε αυτή διότι κανένας άλλος δεν μπορεί να μας αντικαταστήσει. Δεν θα μπορούσει να δώσει όλα όσα χρειάζονται για την επίτευξη πρωτοτυπίας και μοναδικότητας. Ακόμη και δύο επιχειρήσεις δημιουργημένες από τον ίδιο επιχειρηματία , παρόλες τις ομοιότητες δεν θα είναι ίδιες 100%.

Θέλοντας να δείξω το πόσο οικεία και κατανοητή είναι σε μας η δημιουργία μιας νέας δικής μας επιχείρησης παραθέτω το ακόλουθο παράδειγμα , παραλληλίζοντας την δημιουργία μιας υγιούς επισιτιστικής στην παρούσα φάση επιχείρησης με την δημιουργία ενός υγιούς παιδιού. Με αυτόν τον τρόπο φαίνονται καθαρά αρχικά, ο τρόπος που πρέπει να αντιμετωπίσουμε την επιθυμία μας και δεύτερον , διακρίνονται οι φάσεις από τις οποίες πρέπει να περάσουμε για να φτάσουμε στην υλοποίηση του στόχου μας.

Ας υποθέσουμε λοιπόν ότι η επιχείρησή μας είναι το καινούριο μέλος στην οικογένειά μας, το νέο μας παιδί. Για να έρθει ένα παιδί στον κόσμο πρέπει να προϋπάρξει η επιθυμία και η συγκατάβαση και των δύο εν δυνάμει γονέων. Επίσης ,θα πρέπει να μελετηθούν παράγοντες όπως το περιβάλλον (εσωτερικό –άμεσα οικογενειακό και εξωτερικό-κοινωνικό) μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί και θα κοινωνικοποιηθεί το παιδί καθώς και το αν υπάρχουν η σχετική οικονομική δυνατότητα αλλά και ο απαιτούμενος χρόνος για να μεγαλώσει ένα παιδί σωστά και άνετα.

Άρα, βασικό πρώτο στάδιο για την δημιουργία ενός παιδιού είναι η συνειδητοποίηση των γονέων για το αν γνωρίζουν τι ακριβώς είναι να γίνεσαι γονέας και πόσο σημαντική και δύσκολη είναι η ανατροφή και διαπαιδαγώγηση ενός παιδιού , ιδιαίτερα σε σημερινές συνθήκες διαβίωσης, καθώς και αν οι ίδιοι είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στα νέα τους καθήκοντα , να θέσουν σε δεύτερη μοίρα τον εαυτό τους και να αφιερωθούν κατά το μεγαλύτερο ποσοστό στο δημιούργημά τους.

Έτσι ,εάν λοιπόν συνειδητοποιήσουν ,ότι το νέο τους αυτό εγχείρημα θα τους αλλάξει τον τρόπο ζωής τους και αφού κατανοήσουν ,ότι υπάρχει δυσκολία και αρκετά εμπόδια κατά την

επίτευξη του στόχου που είναι η δημιουργία ενός υγιέστατου μωρού ,τότε είναι σε θέση να προχωρήσουν στη «φάση της σύλληψης».

«Εν συνεχεία ,αφού πραγματοποιηθεί με απόλυτη επιτυχία η φάση της σύλληψης αφού το ανακοινώσουμε σε φίλους και γνωστούς τότε προχωράμε ακολούθως στη «φάση της προετοιμασίας» , η οποία συνήθως διαρκεί από 7 με 9 μήνες. Κατά την διάρκεια αυτού του διαστήματος λοιπόν, οι γονείς – ιδιαίτερα η μητέρα- αρχίζουν να επικοινωνούν με το μωρό – φαντάζονται τις πρώτες εικόνες του μωρού, πως θα είναι σε ποιόν θα μοιάζει , αρχίζουν να ετοιμάζουν το δωμάτιο, να διαλέγουν χρώματα , έπιπλα , ρούχα κ.τ.λ. Και ετοιμάζονται και οι ίδιοι γύρω από το θέμα μέσω φίλων –που είναι γονείς, μέσω συγγενών, μέσω του ηλεκτρονικού και έντυπου τύπου.

Όλοι είναι σε μια αγωνία και αναμένουν την μεγάλη μέρα. Η φάση της προετοιμασίας είναι πολύ σημαντική επιπλέον ,γιατί το έμβρυο εξαρτάται πολύ από την διατροφή και την ψυχολογία της μητέρας. Ό, τι ερεθίσματα δέχεται η μητέρα τα ίδια λαμβάνει και το έμβρυο μέσα στην κοιλιά.

Μην νομίζετε ωστόσο ,ότι χαλαρώνουμε όταν τελειώσει η φάση της προετοιμασίας και έρθει η τελική φάση, δηλαδή, της γέννησης. Από κει και ύστερα, μόλις το μωρό μας αντικρίσει το πρώτο φως του ήλιου ,τότε είναι που αρχίζουν άλλα θέματα πιο κρίσιμα.

Μετά την δημιουργία του παιδιού λοιπόν, που ήταν ο πρώτος στόχος μας, θα πρέπει να αποδείξουμε ότι η επιλογή μας δεν ήταν τυχαία και ότι η απόφαση που πήραμε ήρθε μετά από ώριμη σκέψη. Τώρα θα πρέπει να μεγαλώσουμε αυτό το παιδί ,να του δώσουμε ότι χρειάζεται –ψυχολογική-οικονομική στήριξη, να το προστατεύσουμε , να το φροντίζουμε , να είμαστε κοντά του ανά πάσα ώρα και στιγμή έτσι ώστε να το καταστήσουμε ανεξάρτητο ως προσωπικότητα , ανώτερο πνευματικό και ηθικό άτομο , ικανό και αναγκαίο σαν άνθρωπο για την κοινωνία μέσα στην οποία ζει και αναπτύσσεται. Έτσι, όταν θα έχουμε επιτύχει αυτόν το στόχο τότε θα μπορούμε να είμαστε περήφανοι.

Όμως ,περιμένετε! Μην φανταστείτε ότι σταματάμε εκεί. Αυτή είναι μια διαδικασία συνεχόμενη, με όλο και αυξανόμενη κλίμακα δυσκολίας και θα πρέπει να την ‘υποστούμε’ τουλάχιστον μέχρι την ενηλικίωση του ‘παιδιού’ μας ,που υπολογίζεται συνήθως στα δεκαοκτώ του έτη. Θα πρέπει να φροντίσουμε να μεγαλώσουμε με λίγα λόγια, ‘καλό όνομα’ και χαρακτήρα τέτοιου είδους που να είναι σεβαστός και άξιος θαυμασμού από το ευρύ σύνολο.

Τώρα , ας έρθουμε στο δικό μας σκεπτικό , που είναι η ανάγκη για αυτή η παράθεση του παραπάνω παραδείγματος , το οποίο είναι απλά αναφορικό , αλλά αν κοιτάξουμε προσεκτικά το θέμα θα μπορούμε να εντοπίσουμε τα βασικά στάδια που περνά κάποιος που θέλει να δημιουργήσει μια δική του επιχείρηση. Το παράδειγμα ωστόσο δεν είναι για να εντοπίσει τα “μαγικά βήματα” για την δημιουργία της τέλει επιχείρησης αλλά η μαγεία όλη κρύβεται στον “ιδιαίτερα έξυπνο τρόπο” αντιμετώπισης του ζητήματος.

Κρύβεται στον τρόπο, δηλαδή, με τον οποίο θα αντιμετωπίσουμε το νέο μας εγχείρημα –δεν είναι μια απλή επένδυση όπως θα υποστήριζαν κάποιои- είναι ένα κομμάτι του εαυτού μας , λαμβάνει στοιχεία του χαρακτήρα μας ,αντανακλά την προσωπικότητά μας , το ήθος μας, την κουλτούρα μας, την καταγωγή μας , το ίδιο μας το είναι , τον εαυτό μας. Μια επιπόλαια απόφαση δεν μπορεί να συνάδει με μια τέτοια επιχείρηση.

Θέλει αγάπη , φροντίδα, χρόνο, χρήμα και να την σπλίσουμε με τα κατάλληλα μέσα έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τυχόν κρίσεις που θα εμφανιστούν , να βραχυπρόθεσμα επί μακροπρόθεσμα, διότι εμείς δεν είναι δυνατόν να είμαστε σε θέση να βρισκόμαστε δίπλα της.

**ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΑΣ**  
**ΟΤΑΝ ΣΑΣ ΜΙΛΑΕΙ ΣΤΑΜΑΤΗΣΤΕ ΚΑΙ ΑΚΟΥΣΤΕ ΤΗΝ**



## ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Τσιμπόγου Χ. , «30 Επιτυχημένοι επιχειρηματίες αποκαλύπτουν τα μυστικά τους: Πώς να δημιουργήσετε μια δυναμική επιχείρηση», 1983, Εκδόσεις Γ.Κ. Ελευθερουδάκης Α.Ε.’
2. Κεφαλάς Γ.Α. , «Η Επιχείρηση στον 21<sup>ο</sup> αιώνα», 1999, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα , Αθήνα.
3. Τζωρακοελευθεράκης Ζ. , «Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Food & Beverage Management – Μαζική Παραγωγή Φαγητών , 1999, Εκδόσεις Interbooks.
4. V , ‘The mafia manager’ , 2000, Εκδόσεις Introbooks.
5. Reich Z.A., «Εγχειρίδιο Λειτουργίας Εστιατορίου», Επιμέλεια Παρασκευάς Α. , 1999, Εκδόσεις ‘ΕΛΛΗΝ’.
6. Chuck Y, Gee, James C . Makens , Dexter J.L. Choy, «Τουριστική και Ταξιδιωτική Βιομηχανία», Τρίτη Έκδοση, Επιμέλεια Δρ. Μαυροδόντης Θ. , 2004, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ’.
7. Καραγιάννη Σ., «Οργάνωση Και Λειτουργία Του Ξενοδοχείου», β’ τόμος, 1992, Εκδόσεις ‘ΕΛΛΗΝ’.
8. Θεοδωρέλλης Δ.Χ. , «Επιστήμη Και Τεχνογνωσία Στη Μαζική Εστίαση», Θεσσαλονίκη 2004.
9. Καζάζη Μ., «Ανθρώπινες Σχέσεις Και Επικοινωνία», 1995, Εκδόσεις ‘ΕΛΛΗΝ’.
10. Τζωρτζάκης Κ., Τερζίδης Κ. , «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Διοίκηση Προσωπικού», 2004, Εκδόσεις Rosili.
11. Πρινιανάκη Τζωρακοελευθεράκη Ε. , «Διεύθυνση Και Τεχνική – Μπαρ/Ποτά/Οινολογία», ε’ έκδοση, Ηράκλειο 1997, Εκδόσεις ‘Τυποκρέτα’
12. Τζωρακοελευθεράκης Ζ., «Προμήθειες Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων – Εμπορευματογνωσία», 1999, Εκδόσεις ‘Interbooks’.
13. Κατσανίδης Σ., «Χρηματοοικονομική Επιχειρήσεων», Μάιος 2005, Τμήμα Εκδόσεων ‘ΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ’.
14. Λαλούμης Δ. , Ρούπας Β. , «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», 1998, Εκδόσεις Σταμούλης Αθ.
15. Σκούμιος Κ. Ν., «Εστιατορική Τεχνική Και Διοίκηση», 2004, Εκδόσεις Interbooks.
16. Καραπιστόλης Ν.Δ, «Στατιστική Επιχειρήσεων», Θεσσαλονίκη 2005, Εκδόσεις ‘ΑΝΙΚΟΥΛΑ’.

## ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

1. Γούναρη Ξ. , «Τρώμε 4,5 δις. Ευρώ σουβλάκια το χρόνο», 15-16 Δεκ. 2007, Κόσμος του επενδυτή .
2. «Επιχειρείν Ένθετο FRANCHISING , «Οδηγός για τους επενδυτές», Σελ.44 ,12 ΦΕΒ.2006, Μακεδονία της Κυριακής .
3. «Εισαγωγή στις αρχές διοίκησης» , Ένθετο MBA, Τα Νέα .
4. «Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων», 2005, Τα Νέα , Ανοιχτό MBA με την υποστήριξη της ΕΕΔΕ.
5. Oliver D, «Οδηγός Επιτυχίας–Πώς Να Διαπραγματεύεστε Αποτελεσματικά», 2003, 2006 , Ειδικές εκδόσεις Ελευθερουδάκης The Sunday Times.
6. Άρθρο Franchise», Αγγελιοφόρος της Κυριακής .
7. Euromonitor International « Full - Service Restaurants in Greece», Αύγουστος 2008, Ναυτεμπορική.

## ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Chef's Club Magazine.  
Food Service.  
Salt & Pepper.  
Γαστρονόμος , «Καθημερινή» της Κυριακής.



## ΔΙΕΘΝΗΣ

1. Jeff B. Katz , Restaurant Planning , Design & Construction ‘A survival manual for owners , operators & developers’ , 1997, Εκδόσεις John Wiley & Sons, Inc.
2. Shizuo Tsuji, Professional restaurant service, ecole technique Hoteliere Tsuji, 1991, Εκδόσεις Wiley.
1. C.Anderson & D.Blakemore , ‘Modern food service’ , 1991, Εκδόσεις BH Butterworth – Heinemann.
2. Peter F. Drucker , ‘Το μάνατζμεντ στην πράξη’ , 1996, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. Μήτσης Δ.Α., ‘Διαχείριση κρίσεων στις Ελληνικές επιχειρήσεις’, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διοίκηση υπηρεσιών, Ιανουάριος 2006.
2. Μούργκας Χ., ‘Ο ρόλος και το προφίλ των γυναικών υπευθύνων δημοσίων σχέσεων’, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διοίκηση υπηρεσιών για στελέχη.
3. Σπαθάς Σ. , ‘Διαχείριση εταιρικών κρίσεων: Η πρόληψη σώζει την εταιρική σας φήμη’.
4. Κοπανέλη Α., ‘Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων’, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
5. Gorodesky R., Madigan E. , ‘Restaurant Design : Elements of Successful Restaurant Interior Design’ .
6. Shawn A. AIA, ‘Restaurant Design : Sometimes Food and Service Just Aren’t Enough’ .
7. Brandon O’Dell, ‘The Biggest Restaurants Make And Why They Have A High Failure Rate’, March 29<sup>th</sup>, 2008.
8. «Επιχειρηματική ηθική – διάλογος και προτάσεις», Συμπεράσματα συνεδρίου Αριστοτέλης ,14-15 Μαρτίου , Θεσσαλονίκη , Τμήμα Μακεδονίας ΕΕΔΕ.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ (ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ)



Κουδούνης Χ. Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου Ούζου Μέλαθρον  
 Μπακούρας Μ. Επικεφαλής Σεφ Ομίλου Ούζου Μέλαθρον  
 Κώττας Κ. Υπεύθυνος Διοίκησης Προσωπικού  
 Ψαρόπουλος Κ. Υπεύθυνος Marketing  
 Μπούτιος Ν. Υπεύθυνος Προμηθειών  
 Ψωμαδάκης Η. Υπεύθυνος Επιθεωρήσεων  
 Καραγιώργος Δ. Υπεύθυνος Μηχανογραφικού  
 Κομίτης Δ. Υπεύθυνος Λογιστηρίου



*Η φιλοσοφία και η μαγειρική, είναι δύο δραστηριότητες με στενή συγγένεια. Είναι άραγε τυχαίο ότι η λατινική λέξη sapere (γνωρίζω) έχει κοινή ρίζα με τη λέξη sapere (γεύομαι) – αλλά και με τη λέξη σοφία; Ή το γεγονός ότι η γλώσσα είναι συγχρόνως το όργανο της γεύσης και της ομιλίας.*

9.5

*Παρα...θέματα...*



‘The mafia manager’ ,V , introbooks, 2000

«Ο Μακιαβέλι ήταν αυτός που έγραψε την περίφημη πραγματεία για την αρχηγία και την υπεροχή , τον Ηγεμόνα ,όπου συμβούλεψε τους Μέδικους τα εξής:

<<Ένας άνθρωπος που θέλει να γίνει καλός επαγγελματίας από κάθε άποψη θα πρέπει να αντιμετωπίσει πολλούς που δεν είναι καλοί . Συνεπώς , είναι απαραίτητο να μάθει πώς να μην είναι καλός και να εφαρμόζει αυτή τη γνώση πάντα, όχι μόνο όταν την έχει ανάγκη».

«Παίρνοντας αποφάσεις...

Για να πάρεις μια απόφαση, μικρή ή μεγάλη, ψάξε , ερεύνα, μάθε, έχοντας κατά νου τα εξής:

- 1.Την ειδική φύση του προβλήματος.
- 2.Τα γεγονότα».



«Είναι αρκετά εύκολο να βρούμε έναν υπουργό παιδείας το μόνο που χρειάζεται γι' αυτή τη δουλειά είναι κάποιος με μακριά λευκή γενειάδα. Αλλά ένας καλός μάγειρας είναι κάτι διαφορετικό " αυτός θα πρέπει να είναι μια μοναδική ιδιοφυΐα».

Βίσμαρκ\*

«Ένας σοφός μάνατζερ εργοστασίου είχε πει κάποτε ότι δεν ήθελε οι επιστάτες του να κάνουν οτιδήποτε άλλο από το να διατηρούν το τμήμα τους και τα μηχανήματά τους πεντακάθαρα ,να προγραμματίζουν πάντα τη δουλειά για τις τρεις επόμενες μέρες ,να επιμένουν να αγοράζουν τον πιο καινούργιο εξοπλισμό της αγοράς και να αντικαθιστούν τα εργαλεία πριν αυτά φθαρούν. Ο διάδοχός του φέρει μαζί του μια ολόκληρη σειρά από μεθόδους και τεχνάσματα της Διοίκησης Προσωπικού ,αφιερώνει ώρες ολόκληρες και πολλά χρήματα στην επιλογή των επιστατών του, και ακόμη περισσότερα στην εκπαίδευσή τους , και τους βομβαρδίζει με ομιλίες περί Ανθρωπίνων Σχέσεων – και παρ' όλα αυτά ποτέ δεν έχει καταφέρει να φτάσει την παραγωγή ρεκόρ του προκατόχου του».





Εντοπισμός Βασικών Στοιχείων Για Την Επιτυχία



**1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ**

Ιδέα \_ Μορφή Επιχείρησης - Χαρακτήρας Επιχείρησης  
Επιχειρηματία \_ Ιδιοκτήτη  
Προσωπικού  
Πελατειακό Κοινό  
Προμηθευτών



**2. ΧΡΗΜΑ**

Αγορές \_ Πρώτες Ύλες  
Εγκαταστάσεις  
Στολές \_ Φόρμες Προσωπικού  
Αμοιβές Προσωπικού  
Αμοιβές Προμηθευτών

Επίπεδο Υπηρεσιών Επισιτιστικής Επιχείρησης

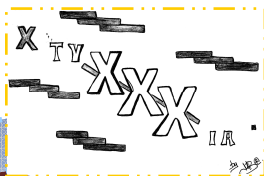


**3. ΧΡΟΝΟΣ**

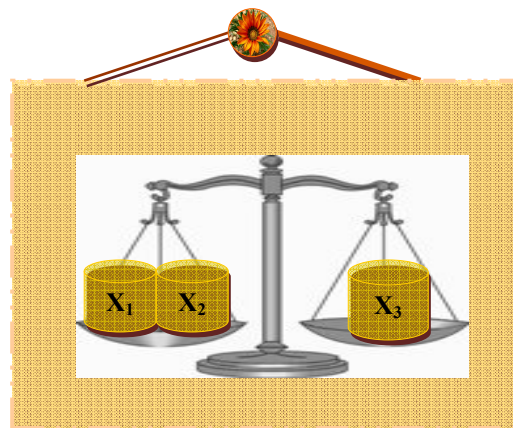
Διοίκηση \_ Έλεγχος Λειτουργίας Της Επιχείρησης  
Επιλογή Προσωπικού  
Επιλογή Προμηθευτών \_ Έρευνα Αγοράς  
Επιλογή Εξοπλισμού  
Επιλογή Concept

Εξυπηρέτηση (Από και προς την Επιχείρηση)

Εργασίες πριν , κατά και μετά την έναρξη λειτουργιών της επιχείρησης.



Η συνταγή της Επιτυχίας :  
« Το στοίχημά μας με τον Χρόνο »



**ΑΣΦΑΛΕΙΑ & ΥΓΙΕΙΝΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ\***

*\*[Σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για την εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας με την Οδηγία 93/43/ΕΟΚ (HACCP)]*

Υπεγράφη από τους συναρμόδιους Υπουργούς Εθνικής Οικονομίας, Ανάπτυξης και Δικαιοσύνης η Κοινή Υπουργική Απόφαση που αφορά στην εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Ουνιτική Οδηγία 93/43/ΕΟΚ για την Ασφάλεια και Υγιεινή των τροφίμων. Η παραπάνω απόφαση, όπως είναι φυσικό, δημιουργεί καινούργια δεδομένα για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εισαγωγή, παρασκευή, διακίνηση, επεξεργασία, συσκευασία, αποθήκευση και εμπορία τροφίμων, αφού τις υποχρεώνει να τηρούν όλους τους κανόνες ορθής υγιεινής πρακτικής που επιβάλλει η κοινοτική νομοθεσία. Η ανάπτυξη και εφαρμογή Συστήματος HACCP αποτελεί πλέον υποχρέωση των επιχειρήσεων, ενώ με βάση την παρούσα Υπουργική Απόφαση ιδιαίτερα σημαντικό και συντονιστικό ρόλο αναλαμβάνει ο Ενιαίος Φορέας Λέγου Τροφίμων (ΕΦΕΤ). Στη συνέχεια παρατίθενται τα κύρια άρθρα της Απόφασης.

**Άρθρο 1****(άρθρο 1 και 12 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)**

Η παρούσα απόφαση εναρμονίζει το ελληνικό δίκαιο προς την 93/43/ΕΟΚ Οδηγία του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε. L 175/19.7.93) και θεσπίζει τους γενικούς κανόνες υγιεινής των τροφίμων και τις διαδικασίες για την εξακρίβωση της τήρησης των κανόνων αυτών, υπό τη ρητή επιφύλαξη των κανόνων που θεσπίζονται στα πλαίσια ειδικότερων κοινοτικών κανόνων στον τομέα της υγιεινής των τροφίμων. Αρμόδιος Φορέας για τον έλεγχο της τήρησης των γενικών κανόνων υγιεινής των τροφίμων σύμφωνα με την παρούσα απόφαση είναι το ΝΠΔΔ "Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων - ΕΦΕΤ".

**Άρθρο 2****(άρθρο 2 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)**

Για τους σκοπούς της παρούσας απόφασης νοούνται ως:

"Υγιεινή των τροφίμων", εφεξής καλούμενη "υγιεινή": όλα τα μέτρα που απαιτούνται για να είναι τα τρόφιμα ασφαλή και υγιεινά. Τα μέτρα αυτά καλύπτουν όλα τα στάδια μετά την πρωτογενή παραγωγή (η οποία περιλαμβάνει, για παράδειγμα, τη συγκομιδή, τη σφαγή, το άρμεγμα), δηλαδή την παρασκευή, μεταποίηση, παραγωγή, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή, διακίνηση ή την προσφορά προς πώληση ή τη διάθεση στον καταναλωτή.

"Επιχείρηση τροφίμων": κάθε επιχείρηση δημόσια ή ιδιωτική, που ασκεί μία ή περισσότερες από τις παρακάτω δραστηριότητες, κερδοσκοπικές ή μη: παρασκευή, μεταποίηση, παραγωγή, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή, διακίνηση και προσφορά προς πώληση ή διάθεση τροφίμων,

"Υγιεινή τροφή": τροφή η οποία, από άποψη υγιεινής, είναι κατάλληλη προς βρώση από τον άνθρωπο.

### Άρθρο 3

#### (άρθρο 3 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

1. Η παρασκευή, η μεταποίηση, η παραγωγή, η συσκευασία, η αποθήκευση, η μεταφορά, η διανομή, η διακίνηση και η προσφορά προς πώληση ή η διάθεση των τροφίμων οφείλουν να πραγματοποιούνται με υγιεινό τρόπο.
2. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων, όπως αυτές ορίζονται στο άρθρο 2 της παρούσας, οφείλουν να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μια μόνιμη διαδικασία, η οποία αναπτύσσεται και υλοποιείται σύμφωνα με τις ακόλουθες αρχές του συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP):
  - α) Εντοπίζονται οι τυχόν κίνδυνοι για την ασφάλεια των τροφίμων, οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα, με σκοπό την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.
  - β) Εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο στάδιο ή στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων ή για τη μείωσή του, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου παραγωγής ασφαλών τροφίμων.
  - γ) Καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσον αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.
  - δ) Καθορίζονται και εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
  - ε) Καθορίζονται τα διορθωτικά μέτρα, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.
3. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων καθορίζουν διαδικασίες για να επαληθεύεται ότι τα μέτρα που αναφέρονται στην παράγραφο 2 λειτουργούν αποτελεσματικά. Οι διαδικασίες επαλήθευσης πρέπει να εκτελούνται περιοδικά και κάθε φορά που η λειτουργία της επιχείρησης τροφίμων μεταβάλλεται με τρόπο που θα μπορούσε να επηρεάσει δυσμενώς την ασφάλεια των τροφίμων.
4. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων προβλέπουν τη χρήση εγγράφων και την τήρηση αρχείων, ανάλογων με τη φύση και το μέγεθος της επιχείρησης τροφίμων, ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων που αναφέρονται στις παραγράφους 2 και 3 και να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.
5. Οι επιχειρήσεις τροφίμων συμμορφώνονται προς τους κανόνες υγιεινής που παρατίθενται στο παράρτημα. Παρεκκλίσεις από ορισμένες διατάξεις του παραρτήματος μπορούν να εγκριθούν σύμφωνα με τη διαδικασία που προβλέπεται στο άρθρο 14 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ.
6. Ο ΕΦΕΤ ελέγχει την προσήκουσα ανάπτυξη, εφαρμογή και τήρηση των παραπάνω αρχών και υποχρεώσεων των παραγράφων 2, 3, 4 και 5.
7. Στο πλαίσιο του συστήματος που αναφέρεται στις παραγράφους 2, 3 και 4 οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων μπορούν να χρησιμοποιούν οδηγούς ορθής υγιεινής πρακτικής σε συνδυασμό με τους οδηγούς εφαρμογής του συστήματος HACCP. Οι οδηγοί αυτοί πρέπει να



είναι κατάλληλοι για τις εργασίες και για τα τρόφιμα στα οποία θα εφαρμοστούν από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων τροφίμων.

#### **Άρθρο 4**

##### **(άρθρο 4 και άρθρο 7, παρ. 2 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)**

1. Με την επιφύλαξη ειδικότερων κοινοτικών διατάξεων, είναι δυνατόν να θεσπίζονται μικροβιολογικά κριτήρια και κριτήρια ελέγχου της θερμοκρασίας για ορισμένες κατηγορίες τροφίμων, σύμφωνα με τη διαδικασία του άρθρου 14 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ. Μέχρι να θεσπιστούν τα ανωτέρω κριτήρια, διατηρούνται σε ισχύ τα κριτήρια ελέγχου της θερμοκρασίας και τα μικροβιολογικά κριτήρια που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία.

#### **Άρθρο 5**

##### **(άρθρο 5 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)**

1. Ο ΕΦΕΤ ενθαρρύνει τη σύνταξη οδηγιών ορθής υγιεινής πρακτικής από τις επιχειρήσεις τροφίμων, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις τροφίμων ως οδηγό συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του άρθρου 3 της παρούσας απόφασης.

2. Η εκπόνηση οδηγιών ορθής υγιεινής πρακτικής γίνεται:

- από τους κλάδους των επιχειρήσεων τροφίμων ή από άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, με τη συνδρομή του ΕΦΕΤ,
- από τον ΕΦΕΤ.

3. Οι οδηγίες συντάσσονται, όπου αρμόζει, με βάση το συνιστώμενο διεθνή κώδικα πρακτικής - γενικές αρχές υγιεινής τροφίμων του Codex Alimentarius.



4. Οι οδηγίες ορθής υγιεινής πρακτικής μετά την ολοκλήρωση της σύνταξής τους υποβάλλονται στον ΕΦΕΤ για την αξιολόγησή τους. Ελέγχονται από ειδική Επιτροπή αξιολόγησης που συγκροτείται στο πλαίσιο του ΕΦΕΤ και αποτελείται από επιστήμονες που ορίζονται από τον ΕΦΕΤ, από εκπροσώπους του επαγγελματικού κλάδου που υποβάλλει τους προς αξιολόγηση οδηγούς, των καταναλωτών, του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) και του Οργανισμού Πιστοποίησης Γεωργικών Προϊόντων (ΟΠΕΓΕΠ). Η Επιτροπή αυτή αξιολογεί τους οδηγούς ορθής υγιεινής πρακτικής προκειμένου να καθορίσει το βαθμό συμμόρφωσης προς τις διατάξεις του άρθρου 3 της παρούσας απόφασης.

5. Οι οδηγίες επικυρώνονται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΦΕΤ.

6. Ο ΕΦΕΤ διαβιβάζει στην Επιτροπή τους οδηγούς ορθής υγιεινής πρακτικής, οι οποίοι πληρούν απαιτήσεις των διατάξεων του άρθρου 3 και έχουν επικυρωθεί σύμφωνα με τα παραπάνω.

7. Ο ΕΦΕΤ προτείνει στην Επιτροπή την εκπόνηση οδηγιών ορθής υγιεινής πρακτικής σε ευρωπαϊκή βάση, εάν κρίνει ότι είναι αναγκαίο για λόγους εναρμόνισης.

8. Ο ΕΦΕΤ μεριμνά για την ενημέρωση των επιχειρήσεων τροφίμων και των αρμοδίων αρχών για τους δημοσιευμένους οδηγούς.

#### **Άρθρο 6**

##### **(άρθρο 6 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)**

Ο ΕΦΕΤ συνιστά, εφόσον το κρίνει σκόπιμο, στις επιχειρήσεις τροφίμων να εφαρμόζουν τα ευρωπαϊκά πρότυπα της σειράς EN 29000, ώστε να τηρούνται οι γενικοί κανόνες υγιεινής και οι κανόνες των οδηγιών ορθής υγιεινής

πρακτικής.

### **Άρθρο 7**

#### **(άρθρο 7 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)**

Ειδικότερες τυχόν ισχύουσες εθνικές διατάξεις ή διατάξεις που θεσπίζονται για την υγιεινή των τροφίμων ισχύουν, εφόσον δεν είναι λιγότερο αυστηρές από αυτές που αναφέρονται στο παράρτημα του άρθρου 12 της παρούσας και δεν συνιστούν απαγόρευση ή φραγμό για το εμπόριο τροφίμων που παράγονται σύμφωνα με τις διατάξεις της.

### **Άρθρο 8**

#### **(άρθρο 8 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)**

1. Ο ΕΦΕΤ διενεργεί ελέγχους σύμφωνα με τη διάταξη της παραγράφου 5 του άρθρου 1 του Ν. 2741/1999 (ΦΕΚ Α' 99) ή συντονίζει και διευθύνει τις άλλες υπάρχουσες αρχές ελέγχου κατά τη διενέργεια τέτοιων ελέγχων σύμφωνα με την ΚΥΑ 11/92 (Β 313), για να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων τροφίμων προς τις διατάξεις του άρθρου 3 και του παραρτήματος του άρθρου 12 της παρούσας απόφασης, και όπου απαιτείται, προς κάθε διάταξη που έχει θεσπιστεί σύμφωνα με το άρθρο 4 της παρούσας απόφασης. Κατά τους ελέγχους αυτούς λαμβάνονται δεόντως υπόψη οι αναφερόμενοι στο άρθρο 5 της παρούσας απόφασης οδηγοί ορθής υγιεινής πρακτικής, εφόσον υπάρχουν.

2. Κατά τις επιθεωρήσεις του ΕΦΕΤ, που διενεργούνται με βάση το τηρούμενο από αυτόν μητρώο επιχειρήσεων τροφίμων, αξιολογούνται οι κίνδυνοι οι σχετικοί με την ασφάλεια των τροφίμων που συνδέονται με την άσκηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ο ΕΦΕΤ δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα κρίσιμα σημεία ελέγχου που επισημαίνουν οι επιχειρήσεις τροφίμων, προκειμένου να κρίνει αν η εποπτεία και ο έλεγχός τους εκτελούνται δεόντως.

Ο ΕΦΕΤ καθορίζει ελέγχους και επιθεωρήσεις στους χώρους των επιχειρήσεων τροφίμων με συχνότητα ανάλογη προς τους κινδύνους που εγκυμονούν οι χώροι αυτοί.

3. Ο ΕΦΕΤ μεριμνά ώστε οι έλεγχοι των τροφίμων που εισάγονται στην Κοινότητα από τρίτες - μη κοινοτικές - χώρες να διεξάγονται σύμφωνα με την ΚΥΑ 11/92 ( Β 313) ώστε να εξασφαλίζεται η τήρηση των διατάξεων του άρθρου 3 της παρούσας απόφασης και όπου απαιτείται, κάθε διάταξης που έχει θεσπισθεί σύμφωνα με το άρθρο 4 της παρούσας απόφασης.

### **Άρθρο 9**

#### **(άρθρο 9 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)**

1. Εάν, κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων που αναφέρονται στο άρθρο 8 της παρούσας απόφασης, διαπιστωθεί ότι με τη μη τήρηση των διατάξεων του άρθρου 3 και όπου απαιτείται των διατάξεων που έχουν θεσπιστεί σύμφωνα με το άρθρο 4, διακυβεύεται η ασφάλεια ή η υγιεινή των τροφίμων, ο ΕΦΕΤ μεριμνά για τη λήψη των αναγκαίων μέτρων που μπορεί να περιλαμβάνουν την απόσυρση ή/και την καταστροφή των τροφίμων ή την αναστολή της λειτουργίας ολόκληρης ή μέρους της επιχείρησης για κατάλληλη χρονική περίοδο, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

Τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, τα οποία αφορά ο έλεγχος, έχουν δικαίωμα προσφυγής κατά

των μέτρων της προηγούμενης παραγράφου σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Για τον προσδιορισμό του κινδύνου για την ασφάλεια ή την υγιεινή των τροφίμων, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η φύση των τροφίμων, ο τρόπος με τον οποίο έχει γίνει η επεξεργασία και η συσκευασία τους και κάθε άλλη διαδικασία στην οποία έχουν υποβληθεί τα τρόφιμα προτού διατεθούν στον καταναλωτή, καθώς και οι συνθήκες έκθεσης ή/και αποθήκευσης.

### **Άρθρο 10**

#### **(άρθρο 10 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)**

1. Εάν στο έδαφος μιας τρίτης χώρας εμφανισθεί ή εξαπλωθεί πρόβλημα υγιεινής, που μπορεί να αποτελέσει σοβαρό κίνδυνο για την ανθρώπινη υγεία, ο ΕΦΕΤ μπορεί να εισηγείται στην Επιτροπή τη λήψη μέτρων διασφάλισης σύμφωνα με το άρθρο 10, παράγραφος 1 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ.

2. Σε περίπτωση που ο ΕΦΕΤ έχει ενημερώσει επίσημα την Επιτροπή για την ανάγκη να ληφθούν μέτρα διασφάλισης και εφόσον η Επιτροπή δεν έχει προσφύγει στις διατάξεις των παραγράφων 1 και 2 του άρθρου 10 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ, ο ΕΦΕΤ μπορεί να λάβει μέτρα διασφάλισης που μπορεί να περιλαμβάνουν την αναστολή των εισαγωγών ή τον καθορισμό ειδικών όρων για τα τρόφιμα που προέρχονται εν όλο ή εν μέρει από τρίτη χώρα.

3. Στην περίπτωση της παραγράφου 2 ο ΕΦΕΤ ενημερώνει την Επιτροπή και τα άλλα κράτη-μέλη για τα μέτρα που λαμβάνει.

4. Στην περίπτωση που η Επιτροπή με δική της πρωτοβουλία αποφασίζει να λάβει μέτρα διασφάλισης, ο ΕΦΕΤ παρέχει τη γνώμη του πριν από τη λήψη των μέτρων, εκτός από τις επείγουσες περιπτώσεις,



5. Ο ΕΦΕΤ μπορεί να παραπέμψει στο Συμβούλιο απόφαση της Επιτροπής με την οποία επιβάλλονται μέτρα, εντός προθεσμίας τριάντα ημερών από την κοινοποίηση σε αυτόν της απόφασης από την Επιτροπή.

### **Άρθρο 11**

#### **(άρθρο 11 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)**

Όταν ο ΕΦΕΤ, μετά από νέες πληροφορίες ή μετά από επανεκτίμηση υαρχουσών πληροφοριών, έχει βάσιμους λόγους να υποψιάζεται ότι η εφαρμογή των διατάξεων που θεσπίζονται σύμφωνα με το άρθρο 4 της παρούσας απόφασης αποτελεί κίνδυνο για την υγεία, μπορεί να εισηγείται την προσωρινή αναστολή ή περιορισμό της εφαρμογής των εν λόγω διατάξεων στο έδαφός του, με απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης. Ο ΕΦΕΤ ενημερώνει αμέσως σχετικά τους αρμόδιους φορείς στα υπόλοιπα κράτη-μέλη και την Επιτροπή και αιτιολογεί την απόφασή του.

### **Άρθρο 12**

Προσαρτάται και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του παρόντος άρθρου το παρακάτω παράρτημα:

#### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

##### **Εισαγωγή**

1. Τα κεφάλαια V έως X του παραρτήματος ισχύουν για όλα τα στάδια μετά την αρχική παραγωγή, κατά την παρασκευή, τη μεταποίηση, την παραγωγή, τη συσκευασία, την

αποθήκευση, τη μεταφορά, τη διανομή, τη διακίνηση και την προσφορά προς πώληση ή τη διάθεση στον καταναλωτή. Από τα λοιπά κεφάλαια του παραρτήματος:

- Το κεφάλαιο I ισχύει για όλους τους χώρους, εκτός εκείνων που καλύπτονται από το κεφάλαιο III.
- Το κεφάλαιο II ισχύει για όλους τους χώρους εντός των οποίων παρασκευάζονται και υφίστανται επεξεργασία ή μεταποίηση τα τρόφιμα, εκτός εκείνων που καλύπτονται από το κεφάλαιο III και των τραπεζαριών.
- Το κεφάλαιο III ισχύει για όλους τους χώρους που απαριθμούνται στον τίτλο του κεφαλαίου.
- Το κεφάλαιο IV ισχύει για όλες τις μεταφορές.

2. Οι λέξεις "όπου αρμόζει" και "όπου είναι αναγκαίο", που χρησιμοποιούνται στο παρόν παράρτημα, σημαίνουν "με σκοπό την εξασφάλιση της ασφάλειας και της υγιεινής των τροφίμων".

### **I. Γενικές απαιτήσεις για τους χώρους (εκτός όσων ορίζονται στο κεφάλαιο III)**

1. Οι χώροι τροφίμων διατηρούνται καθαροί και σε καλή κατάσταση.

2. Ο σχεδιασμός, η διαρρύθμιση, η κατασκευή και οι διαστάσεις των χώρων τροφίμων πρέπει:

α) Να επιτρέπουν τον κατάλληλο καθαρισμό ή/και απολύμανση.

β) Να προστατεύουν από τη συσσώρευση ρύπων, την επαφή με τοξικά υλικά, την πτώση σωματιδίων μέσα στα τρόφιμα και το σχηματισμό υγρασίας, ή ανεπιθύμητης μούχλας στις επιφάνειες.

γ) Να επιτρέπουν την εφαρμογή ορθής υγιεινής πρακτικής, ιδίως δε την πρόληψη της επιμόλυνσης, μεταξύ των χειρισμών και κατά τη διάρκεια αυτών, από τρόφιμα, εξοπλισμό, υλικά, νερό, παρεχόμενο αέρα ή εργαζόμενους και εξωτερικές πηγές μόλυνσης, όπως έντομα και λοιπά επιβλαβή ζώα.

δ) Να παρέχουν, όπου είναι αναγκαίο, τις κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας για την υγιεινή επεξεργασία και αποθήκευση των προϊόντων.

3. Πρέπει να υπάρχει επαρκής αριθμός νιπτήρων, εγκατεστημένων στα κατάλληλα σημεία και προοριζόμενων ειδικά για το πλύσιμο των χεριών. Πρέπει να υπάρχουν επαρκή αποχωρητήρια με καζανάκια, συνδεδεμένα με κατάλληλο αποχετευτικό σύστημα. Τα αποχωρητήρια δεν πρέπει να οδηγούν απευθείας στους χώρους όπου υπάρχουν τρόφιμα.

4. Οι νιπτήρες πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με ζεστό και κρύο τρεχούμενο νερό και με υλικά για το καθαρίσμα των χεριών και το υγιεινό τους στέγνωμα. Όταν είναι αναγκαίο, οι εγκαταστάσεις για το πλύσιμο των τροφίμων πρέπει να διαχωρίζονται από τις εγκαταστάσεις για το πλύσιμο των χεριών.

5. Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα και επαρκή μέσα μηχανικού ή φυσικού αερισμού. Πρέπει να αποφεύγεται η μηχανική ροή αέρα από μολυσμένους σε καθαρούς χώρους. Τα συστήματα αερισμού πρέπει να είναι κατασκευασμένα κατά τρόπο που να προσφέρουν εύκολη πρόσβαση σε φίλτρα και άλλα εξαρτήματα που χρειάζονται καθαρισμό ή αντικατάσταση.

6. Όλες οι εγκαταστάσεις υγιεινής στους χώρους τροφίμων πρέπει να διαθέτουν κατάλληλο φυσικό ή μηχανικό εξαερισμό.

7. Οι χώροι τροφίμων πρέπει να διαθέτουν επαρκή φυσικό ή/και τεχνητό φωτισμό.
8. Οι αποχετευτικές εγκαταστάσεις πρέπει να είναι επαρκείς για τον επιδιωκόμενο σκοπό και σχεδιασμένες και κατασκευασμένες με τρόπο που να μη δημιουργείται κίνδυνος μόλυνσης των τροφίμων.
9. Όπου είναι αναγκαίο, πρέπει να προβλέπονται αποδυτήρια σε επαρκή αριθμό για το προσωπικό.

## **II. Ειδικές απαιτήσεις για τους χώρους παρασκευής, επεξεργασίας ή μεταποίησης τροφίμων (εξαιρουμένων των τραπεζαριών και των χώρων που ορίζονται στο κεφάλαιο III)**

1. Σε χώρους όπου γίνεται παρασκευή, επεξεργασία ή μεταποίηση τροφίμων (εξαιρουμένων των τραπεζαριών):

- α) Οι επιφάνειες των δαπέδων πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα, πράγμα που απαιτεί τη χρήση στεγανών, μη απορροφητικών, μη τοξικών υλικών, τα οποία να πλένονται, εκτός αν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα. Όπου αρμόζει, τα πατώματα πρέπει να επιτρέπουν επαρκή αποστράγγιση της επιφάνειας.
- β) Οι επιφάνειες των τοίχων πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα, πράγμα που απαιτεί τη χρήση στεγανών, μη απορροφητικών, μη τοξικών υλικών, τα οποία να πλένονται. Πρέπει επίσης να είναι λείες μέχρι ύψους καταλλήλου για τις εργασίες εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.
- γ) Οι οροφές, ψευδοροφές και ό,τι είναι στερεωμένο σε αυτές πρέπει να είναι σχεδιασμένες, κατασκευασμένες και επιστρωμένες έτσι ώστε να μη συσσωρεύονται ρύποι και να περιορίζεται η συμπύκνωση υδρατμών, η ανάπτυξη ανεπιθύμητης μούχλας και η αποκόλληση σωματιδίων.
- δ) Τα παράθυρα και τα άλλα ανοίγματα πρέπει να σχεδιάζονται κατά τρόπο που να αποφεύγεται η συσσώρευση ρύπων. Εκείνα τα οποία ανοίγουν προς το ύπαιθρο πρέπει, όπου είναι αναγκαίο, να είναι εφοδιασμένα με δικτυωτά πλέγματα προστασίας από τα έντομα, τα οποία να μπορούν να αφαιρεθούν εύκολα για να καθαριστούν. Όταν το άνοιγμα των παραθύρων μπορεί να προκαλέσει μόλυνση των τροφίμων, τα παράθυρα πρέπει να παραμένουν κλειστά και σφραγισμένα κατά τη διάρκεια της παραγωγής.
- ε) Ο καθαρισμός και όπου είναι αναγκαίο, η απολύμανση των θυρών πρέπει να μπορεί να γίνεται εύκολα. Αυτό απαιτεί να χρησιμοποιούνται λείες και μη απορροφητικές επιφάνειες εκτός αν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.
- στ) Οι επιφάνειες (συμπεριλαμβανομένων των επιφανειών εξοπλισμού) που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα. Αυτό απαιτεί τη χρήση λείων, μη τοξικών υλικών που να πλένονται, εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.

2. Όπου είναι αναγκαίο, προβλέπονται κατάλληλες εγκαταστάσεις για τον καθαρισμό και την απολύμανση των εργαλείων και του εξοπλισμού εργασίας. Οι εγκαταστάσεις αυτές πρέπει να

είναι κατασκευασμένες από υλικό ανθεκτικό στη διάβρωση, να καθαρίζονται εύκολα και να διαθέτουν επαρκή παροχή ζεστού και κρύου νερού.

3. Όπου αρμόζει, λαμβάνονται κατάλληλα μέτρα για το πλύσιμο των τροφίμων. Κάθε νεροχύτης ή άλλη παρόμοια εγκατάσταση για το πλύσιμο των τροφίμων πρέπει να διαθέτει επαρκή παροχή ζεστού ή/και κρύου πόσιμου νερού, ανάλογα με τις ανάγκες, και να καθαρίζεται τακτικά.

### **III. Απαιτήσεις για κινητούς ή/και προσωρινούς χώρους (όπως σκηνές πανηγυριών, περίπτερα σε αγορές, οχήματα πώλησης τροφίμων), για χώρους που χρησιμοποιούνται κυρίως σε ιδιωτικές κατοικίες, για χώρους που χρησιμοποιούνται περιστασιακά προς τροφοδοσία και για αυτόματους πωλητές**

1. Οι χώροι και οι αυτόματοι πωλητές πρέπει να είναι κατάλληλα χωροθετημένοι, σχεδιασμένοι και κατασκευασμένοι, να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και καθαροί, ούτως ώστε να αποφεύγεται, κατά το δυνατόν, η μόλυνση των τροφίμων και η παρουσία εντόμων και άλλων επιβλαβών ζώων.

2. Ειδικότερα, και όπου χρειάζεται:

α) Προβλέπονται οι κατάλληλες εγκαταστάσεις για τη διατήρηση επαρκούς ατομικής υγιεινής (μεταξύ άλλων, για να μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να πλένουν και να στεγνώνουν τα χέρια τους και να εκτελούν τις σωματικές τους ανάγκες με υγιεινό τρόπο, καθώς και κατάλληλα αποδυτήρια).

β) Οι επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα πρέπει να είναι σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα. Αυτό απαιτεί τη χρήση λείων, μη τοξικών υλικών που να πλένονται εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.

γ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα μέσα για τον καθαρισμό και όπου είναι αναγκαίο, την απολύμανση των σκευών και του εξοπλισμού.

δ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα μέσα για να διατηρούνται τα τρόφιμα καθαρά.

ε) Πρέπει να υπάρχει επαρκής παροχή ζεστού ή/και κρύου πόσιμου νερού.

στ) πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες εγκαταστάσεις ή σχετικές διευθετήσεις που διασφαλίζουν την υγιεινή αποθήκευση και διάθεση των τυχόν επικίνδυνων ή/και μη βρώσιμων ουσιών και αποβλήτων, στερεών ή υγρών.

ζ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες εγκαταστάσεις ή/και σχετικές διευθετήσεις που διασφαλίζουν τη διατήρηση των τροφίμων υπό κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας και για τον έλεγχο αυτών.

η) Τα τρόφιμα πρέπει να τοποθετούνται σε χώρους και κατά τρόπο ώστε να αποφεύγεται, κατά το δυνατόν, ο κίνδυνος μόλυνσης.

### **IV. Μεταφορά**

1. Τα μεταφορικά οχήματα ή/και οι περιέκτες που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά τροφίμων πρέπει να διατηρούνται καθαρά, και σε καλή κατάσταση, ώστε να προφυλάσσονται τα τρόφιμα από μολύνσεις, πρέπει δε, όπου είναι αναγκαίο, να είναι σχεδιασμένα και κατασκευασμένα έτσι ώστε να μπορούν να καθαρίζονται ή/και να απολυμαίνονται δεόντως.

2. Τα βυτία στα οχήματα ή/και οι περιέκτες δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά άλλου πράγματος πλην τροφίμων, αν τα άλλα φορτία μπορούν να μολύνουν τα τρόφιμα.

Τα χύδην τρόφιμα σε υγρή κατάσταση, σε κόκκους ή σκόνη πρέπει να μεταφέρονται σε βυτία ή/και περιέκτες/δεξαμενές που χρησιμοποιούνται μόνο για τη μεταφορά τροφίμων. Στους περιέκτες πρέπει να αναγράφεται καθαρά, ευανάγνωστα και ανεξίτηλα, σε μία ή περισσότερες κοινοτικές γλώσσες, ότι χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά τροφίμων ή να υπάρχει η ένδειξη "μόνο για τρόφιμα".

3. Όταν τα μεταφορικά οχήματα ή/και οι περιέκτες χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά άλλων προϊόντων και όχι τροφίμων, ή για τη μεταφορά διαφορετικών ειδών τροφίμων, πρέπει τα προϊόντα όπου απαιτείται, να διατηρούνται χωριστά για να προφυλάσσονται από τυχόν μόλυνση.

4. Όταν μεταφορικά οχήματα ή/και περιέκτες έχουν χρησιμοποιηθεί για τη μεταφορά προϊόντων εκτός των τροφίμων ή για τη μεταφορά διαφορετικών ειδών τροφίμων, πρέπει να γίνεται αποτελεσματικός καθαρισμός μεταξύ των φορτώσεων ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος μόλυνσης.

5. Τα τρόφιμα πρέπει να τοποθετούνται μέσα στα μεταφορικά οχήματα ή/και στους περιέκτες και να προστατεύονται κατά τρόπον ώστε να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι μόλυνσης.

6. Όπου είναι αναγκαίο, τα μεταφορικά οχήματα ή/και οι περιέκτες που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά τροφίμων πρέπει να έχουν την ικανότητα να τα διατηρούν στην κατάλληλη θερμοκρασία και να είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε, αν χρειαστεί, να ελέγχεται το επίπεδο θερμοκρασίας.

#### V. Απαιτήσεις εξοπλισμού



Κάθε αντικείμενο, εγκατάσταση ή εξοπλισμός, με τα οποία έρχονται σε επαφή οι τροφές, πρέπει να διατηρούνται καθαρά και:

- α) Να κατασκευάζονται και να συντηρούνται έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος μόλυνσης των τροφίμων.
- β) Με εξαίρεση τα δοχεία και τις συσκευασίες μιας χρήσεως, να κατασκευάζονται και να συντηρούνται έτσι ώστε να μπορούν να καθαρίζονται σε βάθος και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται σε βαθμό ικανοποιητικό για τους σκοπούς για τους οποίους προορίζονται.
- γ) Να είναι εγκατεστημένα κατά τρόπο που να επιτρέπει επαρκή καθαρισμό των πέριξ χώρων.

#### VI. Απορρίμματα τροφών

1. Απορρίμματα τροφών και άλλα απορρίμματα δεν πρέπει να αφήνονται να συσσωρεύονται σε χώρους τροφίμων, παρά μόνο στο βαθμό που αυτό είναι αναπόφευκτο για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

2. Τα απορρίμματα τροφίμων και τα άλλα απορρίμματα πρέπει να εναποτίθενται σε περιέκτες που να κλείνουν, εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν χρησιμοποιηθέντες άλλοι τύποι περιεκτών είναι κατάλληλοι. Αυτοί οι περιέκτες πρέπει να είναι κατάλληλα κατασκευασμένοι, να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και εφόσον απαιτείται, να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται εύκολα.

3. Πρέπει να υπάρχει κατάλληλη πρόβλεψη για την απομάκρυνση και την αποθήκευση απορριμμάτων τροφών ή άλλων απορριμμάτων. Οι χώροι αποθήκευσης απορριμμάτων πρέπει να σχεδιάζονται και να χρησιμοποιούνται κατά τρόπο που να διατηρούνται πάντα καθαροί και

να προλαμβάνεται η διείσδυση εντόμων και λοιπών επιβλαβών ζώων, καθώς και η μόλυνση των τροφίμων, του πόσιμου νερού, του εξοπλισμού και των χώρων.

## **VII. Παροχή νερού**

1. Πρέπει να υπάρχει επαρκής παροχή πόσιμου νερού, όπως ορίζεται στην Υπουργική Απόφαση Α5/288/23.1.1986 (ΦΕΚ 53/Β/20.2.1986, ΦΕΚ 379/Β/10.6.1986) περί της ποιότητας του πόσιμου νερού. Το πόσιμο αυτό νερό πρέπει να χρησιμοποιείται, ώστε να διασφαλίζεται η μη μόλυνση των τροφίμων.

2. Όπου χρειάζεται πάγος, πρέπει να παράγεται από νερό που πληροί τους όρους της Υπουργικής Απόφασης Α5/288/23.1.1986 (ΦΕΚ 53/Β/20.2.1986, ΦΕΚ 379/Β/10.6.1986). Αυτός ο πάγος πρέπει να χρησιμοποιείται κάθε φορά που χρειάζεται, ώστε να διασφαλίζεται η μη μόλυνση των τροφίμων. Πρέπει να παράγεται, να διακινείται και να αποθηκεύεται υπό συνθήκες που τον προφυλάσσουν από κάθε μόλυνση.

3. Ο ατμός που χρησιμοποιείται σε άμεση επαφή με τα τρόφιμα πρέπει να είναι απαλλαγμένος από κάθε ουσία που παρουσιάζει κίνδυνο για την υγεία ή ενδέχεται να μολύνει το προϊόν.

4. Το μη πόσιμο νερό, το οποίο χρησιμοποιείται για παραγωγή ατμού, ψύξη, κατάσβεση πυρκαγιάς και άλλους παρεμφερείς σκοπούς που δεν σχετίζονται με τρόφιμα, πρέπει να διοχετεύεται μέσω χωριστών δικτύων, τα οποία να αναγνωρίζονται εύκολα και να μη συνδέονται καθόλου με τα συστήματα πόσιμου νερού, ούτε να υπάρχει δυνατότητα αναρρόφησης στα συστήματα πόσιμου νερού.



## **VIII. Ατομική υγιεινή**

1. Απαιτείται υψηλός βαθμός ατομικής καθαριότητας από κάθε πρόσωπο που κινείται σε χώρους όπου γίνονται εργασίες με τρόφιμα, το οποίο πρέπει να φορά κατάλληλο, καθαρό και όπου αρμόζει, προστατευτικό ρουχισμό.

2. Απαγορεύεται η με οποιαδήποτε ιδιότητα απασχόληση, σε χώρους εργασίας με τρόφιμα οποιουδήποτε ατόμου είναι γνωστό ή υπάρχουν υπόνοιες ότι πάσχει από νόσημα που μεταδίδεται διά των τροφών, ή ατόμου που πάσχει π.χ. από μολυσμένα τραύματα ή έχει προσβληθεί από δερματική μόλυνση, έλκη ή διάρροια, όταν υφίσταται άμεσος ή έμμεσος κίνδυνος μόλυνσης των τροφίμων από παθογόνους μικροοργανισμούς.

## **IX. Διατάξεις που εφαρμόζονται στα τρόφιμα**

1. Η επιχείρηση τροφίμων δεν πρέπει να δέχεται καμία πρώτη ύλη ή συστατικό, εάν γνωρίζει ότι έχει βάσιμους λόγους να υποπτεύεται ότι έχει προσβληθεί από παράσιτα, παθογόνους μικροοργανισμούς ή τοξικές, αποσυντεθειμένες ή ξένες ουσίες σε βαθμό που, μετά τη συνήθη διαλογή ή/και τις προπαρασκευαστικές διαδικασίες ή διαδικασίες επεξεργασίας που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις τροφίμων σύμφωνα με τους κανόνες της υγιεινής, θα είναι και πάλι ακατάλληλο προς βρώση.

2. Οι πρώτες ύλες και τα συστατικά που αποθηκεύονται στην επιχείρηση πρέπει να διατηρούνται υπό κατάλληλες συνθήκες, ούτως ώστε να αποφεύγεται κάθε επιβλαβής



αλλοίωση και να προφυλάσσονται από μολύνσεις.

3. Όλα τα τρόφιμα τα οποία διακινούνται, αποθηκεύονται, συσκευάζονται, εκτίθενται και μεταφέρονται, προφυλάσσονται από κάθε μόλυνση, η οποία ενδέχεται να τα καταστήσει ακατάλληλα προς βρώση, επιβλαβή για την υγεία ή μολυσμένα κατά τρόπο που δεν θα ήταν λογικό να αναμένεται κατανάλωσή τους σε αυτή την κατάσταση. Ιδιαίτερα τα τρόφιμα πρέπει να τοποθετούνται ή να προστατεύονται κατά τρόπο που να ελαχιστοποιεί τον οποιοδήποτε κίνδυνο μόλυνσης. Πρέπει να θεσπιστούν επαρκείς διαδικασίες για να διασφαλιστεί ότι ελέγχονται τα έντομα και τα τρωκτικά.

4. Οι πρώτες ύλες, τα συστατικά, τα ενδιάμεσα προϊόντα και τα τελικά προϊόντα, τα οποία ενδέχεται να προσφέρονται για τον πολλαπλασιασμό παθογόνων μικροοργανισμών ή το σχηματισμό τοξινών πρέπει να διατηρούνται σε θερμοκρασίες που να μη συνεπάγονται κίνδυνο για την υγεία.

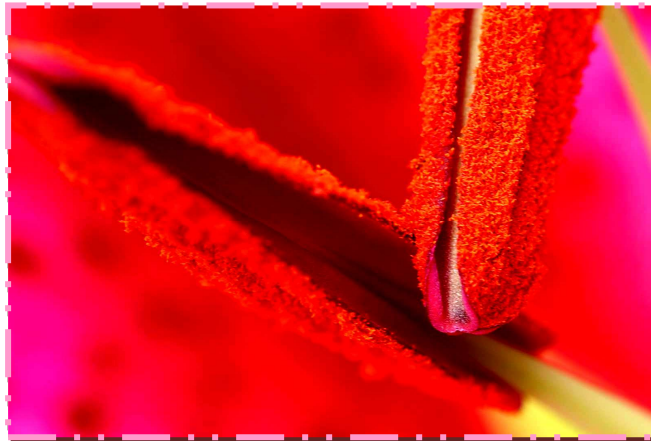
Όσο το επιτρέπει η ασφάλεια των τροφίμων, επιτρέπεται η παραμονή τροφίμων εκτός χώρων ελεγχόμενης θερμοκρασίας επί περιορισμένο χρονικό διάστημα όταν αυτό επιβάλλεται για πρακτικούς λόγους χειρισμού, κατά την παρασκευή, τη μεταφορά, την αποθήκευση, την έκθεση και το σερβίρισμα των τροφίμων.

5. Όταν τα τρόφιμα πρέπει να διατηρούνται ή να σερβίρονται σε χαμηλή θερμοκρασία, πρέπει να ψύχονται το συντομότερο δυνατό μετά το τελευταίο στάδιο επεξεργασίας υπό θερμότητα, ή εάν δεν χρησιμοποιείται θερμότητα, μετά το τελικό στάδιο παρασκευής σε θερμοκρασία που να μην προκαλεί κινδύνους για την υγεία.

6. Οι επικίνδυνες ή/και μη εδώδιμες ουσίες, συμπεριλαμβανομένων των ζωοτροφών, πρέπει να φέρουν την κατάλληλη σήμανση και να αποθηκεύονται σε χωριστούς και ασφαλείς περιέκτες.

## **X. Κατάρτιση**

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων εξασφαλίζουν την επίβλεψη και την καθοδήγηση ή/και κατάρτιση σχετικά με την υγιεινή των τροφίμων όσων χειρίζονται τρόφιμα, ανάλογα με τις εκτελούμενες εργασίες.



## Just Because You Work in a Restaurant Doesn't Mean You Should Own One

Tuesday May 6, 2008

‘Now, my husband/business partner and I both worked in restaurants before owning one. So before I get a deluge of emails and comments that this myth is a bunch of bogus let me explain.

Working in a restaurant before owning one is preferable in this industry. It is the only way to really understand how a restaurant operates, in both the front and back of the house. But just because you have worked in a restaurant doesn't mean you are ready to own one. Being an employee is very different than being an employer.

As an employee, you can go home after your shift and not worry about how the restaurant is going to make its rent. Or how you're going to pay the electric bill if you have another slow weekend. You aren't thinking of ways to trim labour costs or improve the **menu**. Owning a restaurant is a 24/7 job. It never goes away. It is always with you. Whether you want it there or not.

If you recall it Restaurant Myth, *people with no experience in the restaurant biz should not open a restaurant*, you are probably wondering “So who should open a restaurant?” Well, I'll tell you who I think make the best restaurant owners. People who are tenacious. People who don't give up, even when common sense is screaming at them to do so. People who really believe that they can be a success. People who are *Patient*. Because, despite stories on the Food Network, success does not come overnight in this business, if it comes at all.

My husband and I used to make fun our boss and his wife who owned the restaurant where we worked during college. We used to joke about how cheap they were, and how they didn't know what they were doing. How they always screwed up the schedule. Yaddah, yaddah, yaddah. I'm sure every restaurant employee has the same story. Now I look at that couple with absolute reverence. They have been in business for over 25 years. Their restaurant is an institution in our little Maine town. While they may have had some bumps along the way, they persevered and succeeded. It doesn't get much better than that, in my opinion.

I know there are a number of people on my staff that would jump at the chance to **open their own restaurant**. I also know that they think my husband/business partner and I are bumbling idiots at times, but that's okay. Because I hope that eventually some of them can own their own restaurant and look back at us with the same respect we give our old bosses'.

## Five Myths of Owning a Restaurant

### It's a Wicked Fun Job!

While fun is what you make of it, it would be a bit of a stretch to assume that the restaurant business is all fun and games. It's more like work and stress. Owning a restaurant means you will be at work a majority of the time, especially in the beginning. Do you like weekends, holidays, and your kids' birthdays? Well too bad, because chances are you get to work those days. Case in point, my husband and I have never, ever, in the plus 13 years we've been together, gone out for Valentines Day or New Years Eve. Those are *work* days.

### I'll be Rich!

No. Stop right here. Do not pass go. Do not collect \$200. In fact, you'd better pay that \$200 out to payroll, sales tax, insurance, rent, mortgage, food purchases, liquor purchases, utilities, repairs, ect... Get the idea? Restaurants can earn a lot of money. However, they spend almost all that they make. A restaurant owner can earn a decent living (read= not rich) but only if he or she intends on *working* in the restaurant. Many people think they will open a restaurant and draw a pay check, without actually cooking, managing or waiting tables. This may work in the beginning, but restaurants can't support dead weight for very long. If you don't plan on working, don't plan on getting paid.

### I Love to Cook, so I Should Open My Own Restaurant, Right?

Maybe. The fastest way to ruin a favourite hobby is to make it your living. Of course, doing something that you truly love can also inspire you to work harder. Keep in mind though, that cooking for close friends and family is not the same as cooking for strangers who are plunking down hard earned money for your food. Even if friends and family say you should open a restaurant, remember, they are your friends and family and not the most impartial of judges. Try catering a few small parties (for non-friends and family) before taking the leap into opening your own restaurant, to get a small taste of the food business.

### I Will Have a Place to Hang Out With my Friends!

Frankly, to me this is the most irritating of all myths. If you want to hang out you're your friends, build a bar in your basement or throw a party. Don't invest thousands of dollars into a business you have no intention of overseeing. And you won't be overseeing anything if you are hanging out with your friends, drinking and watching football. No one is going to care about your restaurant as much as you do. And if you don't care, then why should your staff?

### I am Going to be Famous!

I admit it. I totally fantasize about being the next Food Network Star. Move over Rachel Ray and Giada! I also fantasize about winning Power ball, buying a Scottish castle and keeping company with Charles and Camilla. It's a fantasy, not a reality. And I'm not in the restaurant business to get famous. I'm in it to make a living.

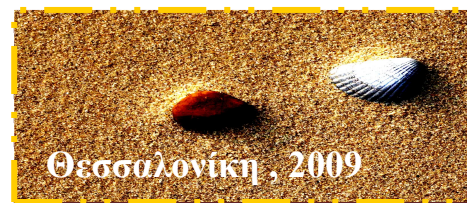
By [Lorri Mealey](#), About.com



«Τολμήστε να μας «δοκιμάσετε» και ο λόγος μας εγγύηση πως **ΔΕΝ** θα χάσετε» !!!







*Αγαπητέ Κύριε / Κυρία*

Καταρχήν σας ευχαριστούμε για το ενδιαφέρον που δείχνετε να δημιουργήσετε το δικό σας «ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ».

Πιστεύουμε ότι μια τέτοια επιχειρηματική κίνηση θα στεφθεί με επιτυχία γιατί το σύστημα ανάπτυξης που έχουμε σχεδιάσει βασίζεται σε τελείως διαφορετικά μοντέλα από τα μέχρι σήμερα δίκτυα franchising.

Με πρωταρχικό σκοπό την άριστη ποιότητα των προσφερόμενων φαγητών και την επί τόπου παρασκευή τους χρησιμοποιώντας πρώτης ποιότητας υλικά, ενάντια σε κάθε τυποποίηση αφού τα φαγητά παρασκευάζονται, σε κάθε πόλη επί τόπου.

**~ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ ΕΝΑΝΤΙΑ ΣΕ ΚΑΘΕ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ~  
~ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΦΑΓΗΤΩΝ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑΤΟΣ~**

Ο διεθνούς φήμης ταξιδιωτικός οδηγός με την επωνυμία Let's Go που εκδίδει το πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ από το 1960 σε σαράντα μία γλώσσες, συμπεριέλαβε το ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ σαν προτεινόμενο μαγαζί για το 2002- 2005 (σχετική επιστολή σας επισυνάπτουμε) για την εξαιρετική εξυπηρέτηση και τις μοναδικές γεύσεις.

Επίσης, η ανάπτυξη του ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ και του δικτύου του περιγράφεται στο επίσημο site του Υπουργείου Εξωτερικών [www.greece.gr/LIFE/GourmetGreece](http://www.greece.gr/LIFE/GourmetGreece)





Τον Μάιο του 2002 η τότε ομόρρυθμος εταιρεία Ποδιώτης Βάιος και Σία ΟΕ και τωρινή ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ Α.Ε. που εδρεύει στην Θεσσαλονίκη και έχει διακριτικό τίτλο ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ εκχώρησε για είκοσι χρόνια την χρήση και ανάπτυξη του παραπάνω σήματος στην Ελλάδα και το εξωτερικό, στην ΑΝΕΛΠΑ Α.Ε. ( Διαχειριστική – Εμπορική – Παροχή υπηρεσιών franchising ) με έδρα την Θεσσαλονίκη.

Το όνομα της εταιρείας δημιουργήθηκε από τα αρχικά των πρωτότοκων θυγατέρων των ιδρυτών της, δηλαδή Άννα- Ελβίρα – Παναγιώτα. Ιδρυτές της εταιρείας είναι ο κ. Γεωργιάδης Α. , Ποδιώτης Β. , Κουδούνης Χ.



Επικεφαλής Σεφ του ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ από την ίδρυση του έως και σήμερα είναι ο Μπακούρας Μιλτιάδης , που είναι και ο τεχνικός σύμβουλος επί των γαστριμαργικών θεμάτων για όλο το δίκτυο.

Τον Απρίλιο του 2002 , ανοίγει το πρώτο πιλοτικό μαγαζί στη Λαμία με τεράστια επιτυχία. Έχει ήδη ξεκινήσει από το Δεκέμβριο του 2002 το «ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ» Λάρισας και από το Νοέμβριο του 2003 της Καρδίτσας .

Επίσης, από το 2007 λειτουργεί το πρώτο κατάστημα στην περιοχή των Αθηνών και από το 2008 στην Πάτρα.



Τα περισσότερα καταστήματα στεγάζονται σε νεοκλασικές μονοκατοικίες με δικές τους αυλές σε κεντρικά σημεία των πόλεων.

Σήμερα υπό την επωνυμία ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ εργάζονται περί των εκατόν σαράντα ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων και εξυπηρετούνται μηνιαίως περί των 70000 πελατών.

Σκοπός της ΑΝΕΛΠΑ ΑΕ είναι η ανάπτυξη στην επόμενη εξαετία, με την μέθοδο του franchising , τουλάχιστον δέκα μαγαζιών υπό το σήμα ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ στην Ελλάδα και ανάλογων μαγαζιών στο εξωτερικό.

Όταν η ΑΝΕΛΠΑ ΑΕ αναπτυχθεί και μετατραπεί σε πολυμετοχική , προτεραιότητα στην μετοχική της σύνθεση θα έχουν οι λήπτες του σήματος ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ.

Για τις διάφορες περιοχές της Ελλάδας λόγω της πληθώρας ενδιαφερομένων , προσπαθούμε στην όσο καλύτερη και προσεκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και της επένδυσης με προτεραιότητα τα μαγαζιά που βρίσκονται στο κέντρο μεγάλων αστικών κέντρων.





## Όροι συμμετοχής για την λήψη του σήματος

**OYZOY MEΛAΘPON®**

### Υπογραφή ειδικής σύμβασης franchise

Στην οποία περιγράφονται αναλυτικά οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του δικαιοπάροχου (δότη) και του δικαιοδόχου (λήπτη του σήματος).

### Δικαιώματα εισόδου και συμμετοχή της ANEΛΠA AE

Κατόπιν συνεννοήσεως

### Δικαιώματα επί του καθαρού τζίρου

5% επί του καθαρού τζίρου + 1% συμμετοχή στην πανελλαδική διαφήμιση όπως αυτή αποφασίζεται και σχεδιάζεται από την ANEΛΠA AE.

### Εγκαταστάσεις

Μαγαζί τουλάχιστον 130 – 150 ατόμων με ανάλογο εξωτερικό χώρο . Ιδανική περίπτωση η ύπαρξη μονοκατοικίας με μεγάλη αυλή ή κεντρικό μαγαζί με εξωτερικό χώρο ή πεζόδρομο.

Όσον αφορά, τις εγκαταστάσεις , υποχρέωση του λήπτη είναι η επιλογή των εταιρειών που υποδεικνύονται από τον δότη στους παρακάτω τομείς :

A. Εξαερισμός, B. Εξοπλισμός κουζίνας και service, Γ. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές και υποστήριξη Δ. Γραφιστική – Διαφημιστική Εταιρεία.

### Ύψος επένδυσης

Από 250.000 έως 350.000€ χωρίς να υπολογίζονται οι τυχόν σοβαρές οικοδομικές εργασίες , ο αέρας του καταστήματος καθώς και τα δικαιώματα εισόδου.

### Λοιπά έξοδα

Φόροι, έξοδα δικηγόρου, έξοδα διαμονής και μισθοδοσίας υπαλλήλων μας, διαφημιστική καμπάνια σε τοπικό επίπεδο.

### Μέσος χρόνος απόσβεσης

Τρία χρόνια






## Υποχρέωση Λήπτη

Εμφάνιση μετρητών σε τραπεζικό λογαριασμό του 30% του κατώτερου προτεινόμενου ποσού επένδυσης. Ο λήπτης πρέπει φορολογικά και ασφαλιστικά ενήμερος.

Εφόσον επιτευχθεί συμφωνία, κατάθεση εγγυητικής επιστολής καλής εκτέλεσης από αναγνωρισμένη ελληνική τράπεζα τριετούς διάρκειας ύψους 25.000€.

## Παροχή υπηρεσιών

-  Πλήρη εκπαίδευση προσωπικού
-  Συνεχή στήριξη και συμβουλή τόσο στον οργανωτικό, στον οικονομικό, στο marketing και στον λογιστικό τομέα.
-  Συνολικές συμφωνίες με προμηθευτές για την επίτευξη σημαντικών ποσοστών εκπτώσεων για τα είδη που χρησιμοποιούνται.

*Υπεύθυνος ανάπτυξης Δικτύου για την ANEΛΠΑ ΑΕ*

*Γεωργιάδης Α. - Κώττας Κ.*



**ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ®**

**Κάντε Μαζί Μας Ένα**

**Ταξίδι Στον Κόσμο Των Γεύσεων!**  
**Πεινάσατε;**

Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup>!

Τα πρόσωπα του  
«Ούζου Μέλαθρον»



Οι ιδρυτές του  
«Ούζου Μέλαθρον»  
αποτελούν  
**Επιτυχημένους  
Επιχειρηματίες**  
του επισιτιστικού κλάδου ,  
που ΔΕΝ χάνουν την ευκαιρία  
**Να τρέξουν στην κουζίνα**  
όποτε χρειαστεί ,  
**Με ή Χωρίς** τον υπολογιστή τους!



Ο Χρήστος Κουδούνης , ένας από τους ιδρυτές του «Ούζου Μέλαθρον» & Πρόεδρος της ANEPIA ΑΕ., αναπτυξιακή εταιρεία, η οποία διαχειρίζεται το σήμα «Ούζου Μέλαθρον» , το οποίο από την πετυχημένη παρουσία του σε έξι πόλεις , έχει αρχίσει να εξαπλώνεται και εκτός των Ελληνικών συνόρων. « Η εμπειρία μας έχει δείξει ότι ο franchisee γενικά , είναι ατίθασος και περνάει κάποια στάδια τα οποία Οφείλεις να σεβαστείς. Το πρώτο στάδιο είναι ο αρχικός ενθουσιασμός . Το δεύτερο , είναι η μύηση στο Προϊόν και το τρίτο, είναι η απομυθοποίηση τόσο του προϊόντος , όσο και του ανθρώπου του οποίου παίρνεις το σήμα».

Κουδούνης Χρήστος  
Τηλ. Επικοινωνίας 6937277577 μαγ.2310-275016  
E-mail ckoudounis@ouzoumelathron.gr



**Πρόσωπα**

Δύο από τους ιδρυτές του «Ούζου Μέλαθρον», αριστερά ο Γεωργιάδης Λευτέρης, υπεύθυνος διαχείρισης franchise μέσω της ANEΛΠΑ ΑΕ και αντιπρόεδρος στο Εμπορικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης και δεξιά, ο Ποδιώτης Βάιος, αντιπρόεδρος του ομίλου «Ούζου Μέλαθρον».

**Γεωργιάδης Λευτέρης**  
[lgeorgiadis@ouzoumelathron.gr](mailto:lgeorgiadis@ouzoumelathron.gr)

**Ποδιώτης Βάιος**  
[vpodiotis@ouzoumelathron.gr](mailto:vpodiotis@ouzoumelathron.gr)

Τηλ.Επικοινωνίας 2310 – 233316 , 2310-275016



«Η ΣΥΝΤΑΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»



**Μπακούρας Μίλτος**  
**Επικεφαλής Σεφ Στον Όμιλο**  
**«Ούζου Μέλαθρον»**

«Σήμερα είναι επικεφαλής σεφ στον όμιλο «Ούζου Μέλαθρον» και ένας από τους πιο γνωστούς μάγειρες στην Ελλάδα . Διευθύνει μια πολυμελή ομάδα , η οποία φροντίζει για το φαγητό 1000 περίπου ανθρώπων κάθε μέρα, ενώ παράλληλα είναι υπεύθυνος για το σύνολο των γεύσεων που προσφέρουν τα καταστήματα του ομίλου της «Ούζου Μέλαθρον ΑΕ» , φροντίζει να δώσει γαστρονομική υπόσταση στο μαγαζί . Η πορεία του Μίλτου Μπακούρα στη μαγειρική ξεκίνησε από πολύ μακριά και – ως φαίνεται-πληθαίνει ακόμη μακρύτερα . Μια ζωή περιπετειώδης , συνφρασμένη με γεύσεις , χρώματα και αρώματα . «Σήμερα βγαίνουν καλύτεροι μάγειρες από ό,τι στο παρελθόν , αλλά καλύτεροι είναι όσοι έχουν ρίζες , δηλαδή κάποια παράδοση στο οικογενειακό τους περιβάλλον» . Και αναγνωρίζει ότι η δουλειά του μάγειρα είναι μοναχική , αλλά και ότι ένας μάγειρας , όταν πρόκειται να φάει ο ίδιος , ευχαριστείται με το πιο πρόχειρο και απλό φαγητό «στο πόδι» . Όσο για τον εαυτό του , θεωρεί ως προνομιακό πεδίο μαγειρικής τη γαλλική κουζίνα . «Είναι θέμα αντίληψης» , εξηγεί . «Γιρώ τους κανόνες , αλλά βάζω και τη δική μου πινελιά» .

**ΜΠΑΚΟΥΡΑΣ ΜΙΛΤΟΣ**  
 Τηλ. Επικοινωνίας : κιν. 6936988205 μ.γ. 2310-275016  
 e-mail : kmiltos@ouzoumelathron.gr



«Η ΣΥΝΤΑΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»



«Ξεκίνησε την καριέρα του τραγουδώντας, Αλλά γρήγορα τον κέρδισαν Οι μυρωδιές της κουζίνας μιας και Μεγάλωσε με αυτές στο 'Μαγειριό της Κυρα-Θοδώρας', Της γιαγιάς του».

**Ο Κουδούνης Τάσος , διευθυντής του «Ούζου Μέλαθρον» .**

**Κουδούνης Τάσος**  
Τηλ. Επικοινωνίας 2310- 275016  
tkoudounis@ouzoumelathron.gr

**Πρόσωπα**

ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ  
ΟΥΖΟΜΕΛΑΘΡΟΝ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ  
ΛΑΜΙΑ-ΛΑΡΙΣΑ-ΚΑΡΑΪΤΣΑ-ΑΘΗΝΑ

**ΑΝΕΛΠΑ**  
ΕΠΙΣΤΗ. ΑΝΑΛΥΣΗ. ΠΡΟΧΑΡΩΣΗ

«Η ΣΥΝΤΑΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ»



ΑΘΗΝΑ

ΠΑΤΡΑ

ΚΑΡΑΪΤΣΑ

ΛΑΡΙΣΑ

ΛΑΜΙΑ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

Τέλος.