

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

## Υποενότητα 19: Ιεράρχηση και οργάνωση

<b>ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ</b>	<b>Έρευνα για καινοτόμες και βιώσιμες πρακτικές</b>
<b>ΥΠΟΠΕΡΙΟΧΗ ΑΝΑΦΟΡΑΣ</b>	<i>Ψηφιακές και κοινωνικές δεξιότητες</i>
<b>ΩΡΕΣ</b>	4
<b>ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΪ ΣΤΟΧΟΙ</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Προσδιορισμός και κατανόηση βιώσιμων πρακτικών</b> και πλήρης κατανόηση των εννοιών της βιωσιμότητας και της εφαρμογής τους στον τομέα των τροφίμων και της εστίασης.</li><li><b>2. Προσδιορισμός μεθόδων</b> έρευνας, εφαρμογής και διατήρησης καινοτόμων και βιώσιμων</li><li><b>3. Πρακτική εφαρμογή</b> με την εφαρμογή επιστημονικών γνώσεων και δεξιοτήτων κριτικής σκέψης για την πρόταση καινοτόμων και βιώσιμων λύσεων</li><li><b>4.</b> Οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν <b>τη σημασία της συνεργασίας</b> και θα μάθουν πώς να συνεργάζονται αποτελεσματικά με μέντορες και συναδέλφους στον τομέα των τροφίμων και της εστίασης.</li><li><b>5.</b> Οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν το ρόλο και τις δυνατότητες των <b>ψηφιακών τεχνολογιών</b> και εργαλείων στον τομέα των τροφίμων και της εστίασης.</li><li><b>6.</b> Οι εκπαιδευόμενοι θα αναπτύξουν δεξιότητες και γνώσεις και θα αποκτήσουν πρακτικά εργαλεία και τεχνικές για τον καθορισμό <b>προτεραιοτήτων</b>, την <b>ανάπτυξη σχεδίων δράσης</b> και την αποτελεσματική διαχείριση της εργασίας τους.</li><li><b>7.</b> Οι εκπαιδευόμενοι θα αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για τον καθορισμό ουσιαστικών και εφαρμόσιμων <b>στόχων</b> στον τομέα των τροφίμων και της εστίασης.</li></ol>	
<b>ΜΑΘΗΣΙΑΚΈΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΌΤΗΤΕΣ</b>	
<b>Θεωρητική</b>	<b>Πρακτική</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ανάγνωση</li> <li>✓ περιπτώσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Χαρτογράφηση των κυριότερων καινοτόμων και βιώσιμων πρακτικών με τη διερεύνηση των μεθοδολογιών και την ανάλυση της σύγχρονης εφαρμογής τους</li> <li>✓ Πρακτική εφαρμογή καινοτόμων και βιώσιμων πρακτικών</li> <li>✓ Αξιολόγηση του αντίκτυπου των καινοτόμων και βιώσιμων πρακτικών στον τομέα των τροφίμων και της εστίασης</li> </ul>
---	---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΥΠΟΜΕΘΟΔΟΣ 19: ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	4
<b>1. Καθορισμός προτεραιοτήτων και σχεδίων δράσης &amp; καθορισμός μακροπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Τεχνικές για τον καθορισμό προτεραιοτήτων .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Πίνακας προτεραιοτήτων.....	4
1.1.2 MoSCoW.....	5
1.1.3 Ιεράρχηση προτεραιοτήτων Scrum.....	6
1.1.4 Το πιο σημαντικό καθήκον (MIT).....	7
1.1.5 Μέθοδος 1-3-9 .....	8
<b>1.2 Ανάπτυξη σχεδίων δράσης για συνεργατικά έργα .....</b>	<b>9</b>
<b>Άσκηση: Catering: Στρατηγική Ιεράρχηση &amp; Σχεδιασμός Δράσης στη Βιομηχανία Τροφίμων &amp; Εστίασης ....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Τύποι στόχων στον τομέα των τροφίμων και της εστίασης.....</b>	<b>11</b>
α) <i>Οικονομικοί στόχοι:</i> .....	12
<b>2. Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Η ευέλικτη μεθοδολογία στην κουζίνα.....</b>	<b>14</b>
<b>Άσκηση 2: Ερώτηση αξιολόγησης .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Δοκιμές A/B.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3. Η σημασία της διαχείρισης εργασιών .....</b>	<b>16</b>
<b>Άσκηση 3: Ερώτηση αξιολόγησης .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. Δεν είναι όλα τόσο απλά.....</b>	<b>17</b>
<b>2.5. Δημιουργία διαγραμμάτων ροής των ροών εργασίας.....</b>	<b>17</b>
<b>Άσκηση 4: Ερώτηση αξιολόγησης .....</b>	<b>18</b>

## ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 19: Ιεράρχηση και οργάνωση

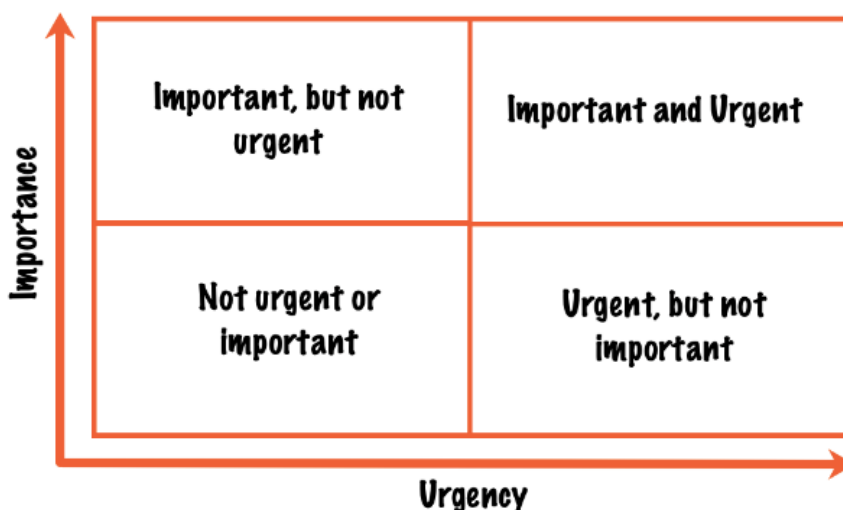
### 1. Καθορισμός προτεραιοτήτων και σχεδίων δράσης & καθορισμός μακροπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων

#### 1.1 Τεχνικές για τον καθορισμό προτεραιοτήτων

Ο ανεπαρκής χρόνος για να ολοκληρώσετε όλες τις επιθυμητές εργασίες σας είναι μια παγκοσμίως αναγνωρισμένη πρόκληση. Όταν κάθε στοιχείο της ατζέντας σας φαίνεται ζωτικής σημασίας (ή αν κάποιος στον οποίο είστε υπόλογοι το αντιλαμβάνεται έτσι), καθίσταται αναγκαία η χρήση μεθόδων ιεράρχησης προτεραιοτήτων. Αυτές οι τεχνικές βοηθούν στον εξορθολογισμό και την αντιμετώπιση των προκλήσεων μιας γεμάτης λίστας εργασιών.

##### 1.1.1 Πίνακας προτεραιοτήτων

Αυτός ο πίνακας χρησιμοποιεί τη σημασία ως τιμή του άξονα y και τον επείγοντα χαρακτήρα ως τιμή του άξονα x. Κάθε εργασία αξιολογείται με βάση τον επείγοντα χαρακτήρα και τη σπουδαιότητά της και στη συνέχεια κάθε εργασία τοποθετείται στο σωστό τεταρτημόριο με βάση την αξιολόγηση του χρήστη.



Εικόνα1 - Πηγή: <https://zapier.com/blog/how-to-prioritize/>

Ο πίνακας ερμηνεύεται ως εξής:

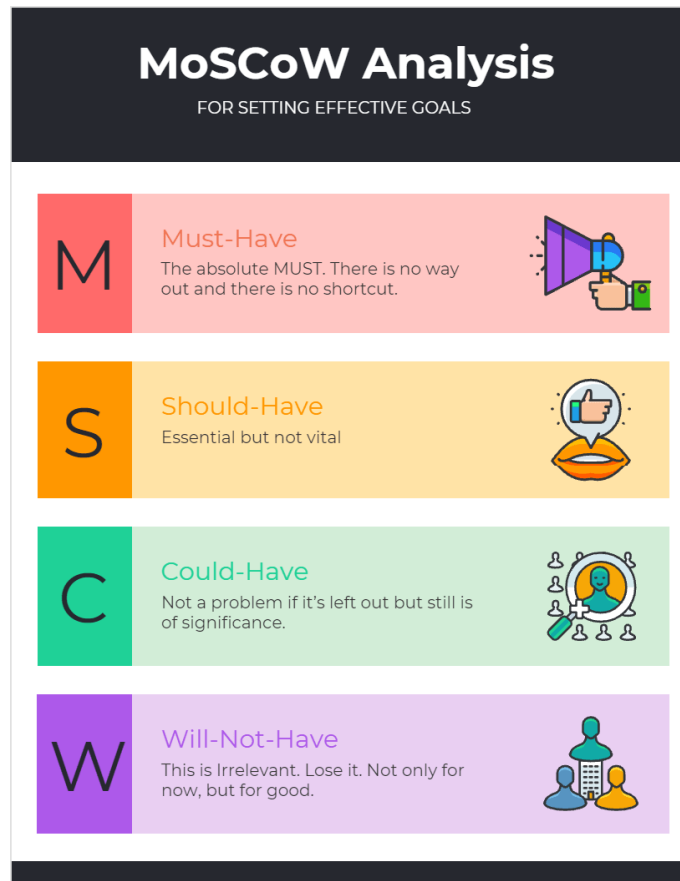
1. Οι σημαντικές και επείγουσες εργασίες είναι οι κορυφαίες προτεραιότητές σας.
2. Οι σημαντικές αλλά όχι επείγουσες εργασίες είναι χαμηλότερες προτεραιότητες - πράγματα που πρέπει να προγραμματίσετε για αργότερα.
3. Οι επείγουσες αλλά όχι σημαντικές εργασίες είναι καλοί υποψήφιοι για ανάθεση.
4. Οι όχι επείγουσες ή σημαντικές εργασίες είναι πράγματα που μάλλον δεν πρέπει να κάνετε.

Λάβετε υπόψη ότι οι τιμές των αξόνων  $x$  και  $y$  στον Πίνακα μπορούν να αντικατασταθούν με οποιεσδήποτε τιμές που σας φαίνονται λογικές, όπως προσπάθεια-επίδραση, αξία-κόστος κ.λπ.

### 1.1.2 MoSCoW

Η πρωτεύουσα της Ρωσίας έδωσε το όνομά της σε μια απλή τεχνική ιεράρχησης προτεραιοτήτων, όπου ο χρήστης καλείται να κατατάξει κάθε εργασία στη λίστα των εργασιών του σε μια από τις τέσσερις κατηγορίες:

- **M - Must Do:** Μ: Οι εργασίες Μ είναι πράγματα που πρέπει οπωσδήποτε να κάνετε.
- **S - Θα πρέπει να το κάνετε:** είναι πράγματα που πρέπει να κάνετε, αλλά έχουν χαμηλότερη προτεραιότητα από τις εργασίες Μ.
- **C - Θα μπορούσα να το κάνω:** Μπορώ να το κάνω: Οι εργασίες C είναι ωραίες εργασίες. Θα θέλατε να τις κάνετε, αλλά αν δεν τις κάνετε, μάλλον δεν είναι κάτι σημαντικό.
- **W - Δεν κάνει:** Δεν θα το κάνω: Οι εργασίες W είναι πράγματα που απλά δεν αξίζει να γίνουν.



Εικόνα2 - Πηγή: <https://www.projectcubicle.com/what-is-moscow-analysis-and-moscow-method/>

Για να εφαρμόσετε αυτή την προσέγγιση, επανεξετάστε τον κατάλογο των εργασιών σας και κατηγοριοποιήστε καθεμία χρησιμοποιώντας τη μέθοδο MoSCoW. Στη συνέχεια, ταξινομήστε τον κατάλογο σύμφωνα με αυτές τις κατηγορίες. Οι εργασίες σας "Πρέπει να γίνουν" (M) θα πρέπει να καταλαμβάνουν την υψηλότερη θέση, ακολουθούμενες από τις εργασίες "Πρέπει να γίνουν" (Σ) και στη συνέχεια τις εργασίες "Θα μπορούσαν να γίνουν" (Γ). Οι εργασίες που σημειώνονται ως "Δεν θα τις κάνω" (W) θα πρέπει να αφαιρεθούν. Αντιμετωπίζοντας με συνέπεια τις εργασίες σας από την κορυφή προς το κάτω μέρος του καταλόγου, μπορείτε να διασφαλίσετε ότι επικεντρώνεστε πάντα στις εργασίες με την υψηλότερη προτεραιότητα.

### 1.1.3 Ιεράρχηση προτεραιοτήτων Scrum

Αν έχετε 20 εκκρεμότητες στη λίστα σας, αναθέτετε σε καθεμία από αυτές μια σειρά, αριθμημένη από 1-20, με βάση την προτεραιότητα και τη σειρά. Η ιεράρχηση Scrum είναι μια μέθοδος ιεράρχησης που λειτουργεί πολύ καλά όταν πρέπει να λάβετε υπόψη σας την αλληλουχία.

Στην ιεράρχηση Scrum, αξιολογείτε κάθε εργασία στον κατάλόγό σας χρησιμοποιώντας τρία κριτήρια:

1. Πόσο σημαντική είναι αυτή η εργασία;

2. Πόσο σημαντική είναι σε σύγκριση με τις άλλες εργασίες του καταλόγου;
3. Εξαρτάται κάποια άλλη εργασία από αυτήν την εργασία;

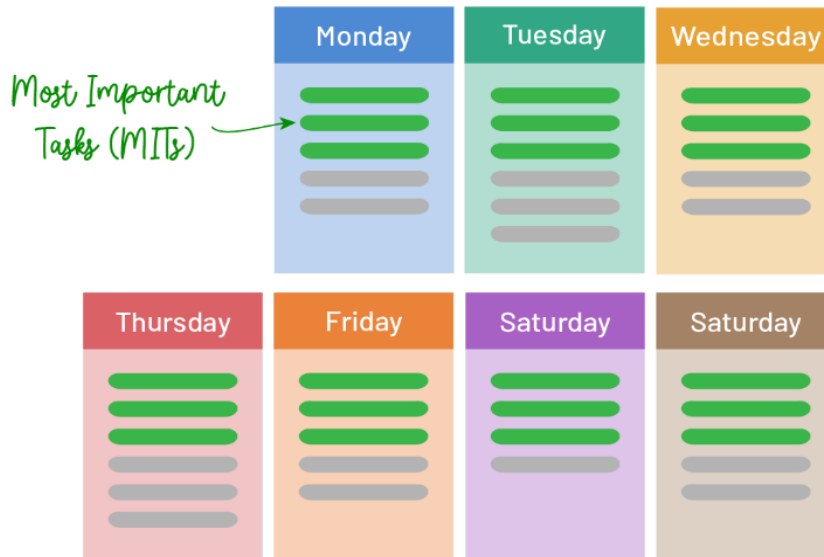
Αφού κατηγοριοποιήσετε τις εργασίες σας κατά προτεραιότητα, μπορείτε να αρχίσετε να τοποθετείτε τις εργασίες σε σειρά με τη σειρά με την οποία σκοπεύετε να τις ολοκληρώσετε, λαμβάνοντας υπόψη τυχόν εξαρτήσεις εργασιών που θα πρέπει να επηρεάσουν τη σειρά αυτή.



Εικόνα3 - Πηγή: <https://www.scrumstudy.com/article/various-methods-for-user-story-prioritization>

#### 1.1.4 Το πιο σημαντικό καθήκον (MIT)

Η προσέγγιση της ιεράρχησης των προτεραιοτήτων με τη μέθοδο της πιο σημαντικής εργασίας (MIT) είναι αρκετά απλή. Ξεκινήστε κάθε πρωί επιλέγοντας 1-3 MIT - πράγματα που πρέπει να ολοκληρώσετε εκείνη την ημέρα - αντί να προσπαθείτε να ιεραρχήσετε τα πάντα στη λίστα με τις εργασίες σας. Για να βεβαιωθείτε ότι κάνετε κάτι κάθε μέρα που θα σας βοηθήσει να επιτύχετε τους στόχους σας, τουλάχιστον ένα από τα MIT σας θα πρέπει να συνδέεται με αυτούς. Και παρόλο που πιθανότατα θα καταφέρετε περισσότερα από τα MIT σας σε μια μέρα, η επιλογή των MIT σας στην αρχή και ο καθορισμός μιας προθεσμίας εγγυάται ότι θα διαθέτετε κάθε μέρα χρόνο για να επικεντρωθείτε σε σημαντικά έργα υψηλής προτεραιότητας.



Εικόνα4 - Πηγή: <https://www.actitime.com/time-management/how-to-prioritize-top-priority-tasks>

### 1.1.5 Μέθοδος 1-3-9

Η τεχνική ιεράρχησης 1-3-9 σας παρέχει έναν τρόπο να ιεραρχήσετε τα λιγότερο σημαντικά πράγματα που σίγουρα θα πρέπει να ασχοληθείτε, ενώ ταυτόχρονα σας ενθαρρύνει να επικεντρωθείτε στις κρίσιμες δουλειές. Καλείστε να απομονώσετε 13 εργασίες και να τις χαρακτηρίσετε ως εξής:

1. μια πολύ σημαντική εργασία (σημαντική και επείγουσα)
2. τρεις κάπως σημαντικές εργασίες (σημαντικές αλλά όχι επείγουσες)
3. εννέα εργασίες χαμηλής σημασίας (επείγουσες αλλά όχι σημαντικές)

Δουλέψτε και ολοκληρώστε πρώτα την εργασία 1 και, στη συνέχεια, εξετάστε τις λίστες με τις 3 και 9 δουλειές με σειρά σπουδαιότητας. Τέλος, περάστε από τις λίστες των 9 εργασιών σας με σειρά προτεραιότητας.

Η διασφάλιση ότι εργάζεστε συνεχώς στα πιο κρίσιμα καθήκοντά σας είναι το αποτέλεσμα κάθε μεθόδου σε αυτόν τον κατάλογο και άλλων μεθόδων ιεράρχησης προτεραιοτήτων που υπάρχουν για εργασιακά περιβάλλοντα. Ως εκ τούτου, δεν έχει σημασία ποια τεχνική θα χρησιμοποιήσετε τελικά. Δεν έχει καμία διαφορά αν χρησιμοποιείτε διάφορες στρατηγικές. Δεν έχει επίσης καμία διαφορά αν συνδυάζετε στοιχεία από διάφορες στρατηγικές για να δημιουργήσετε τη δική σας μοναδική προσέγγιση για την επιχείρησή σας.



## 1.2 Ανάπτυξη σχεδίων δράσης για συνεργατικά έργα

### **Βήμα 1: Ορίστε έναν στόχο SMART**

Ξεκινήστε με τον καθορισμό ενός SMART στόχου για το σχέδιό σας στον τομέα των τροφίμων και της εστίασης. Βεβαιωθείτε ότι ο στόχος σας είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, εφικτός, ρεαλιστικός και χρονικά περιορισμένος (SMART). Για παράδειγμα, ένας SMART στόχος θα μπορούσε να είναι να λανσάρετε ένα νέο μενού με τρία καινοτόμα πιάτα μέχρι το τέλος του τριμήνου, αυξάνοντας τα έσοδα κατά 15%.

### **Βήμα 2: Προσδιορισμός καθηκόντων**

Διαχωρίστε τον SMART στόχο σας σε αναλήψιμες εργασίες που απαιτούνται για την επίτευξή του. Για παράδειγμα:

Στόχος: Ξεκινήστε ένα νέο μενού με τρία καινοτόμα πιάτα μέχρι το τέλος του τριμήνου.

Καθήκοντα:

- Ερευνήστε και αναπτύξτε τρεις μοναδικές ιδέες πιάτων.
- Διεξάγετε γευστικές δοκιμές και βελτιώστε τις συνταγές με βάση τα σχόλια.
- Προμηθευτείτε συστατικά υψηλής ποιότητας από τοπικούς προμηθευτές.
- Δημιουργήστε οπτικά ελκυστικό σχεδιασμό μενού με περιγραφές.
- Σχεδιάστε μια εκστρατεία μάρκετινγκ για την προώθηση του νέου μενού.

### **Βήμα 3: Κατανομή πόρων**

Καθορίστε τους πόρους που απαιτούνται για κάθε εργασία. Ορίστε τα μέλη της ομάδας που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση κάθε εργασίας. Διαθέστε προϋπολογισμό για τα συστατικά, το σχεδιασμό του μενού, το υλικό μάρκετινγκ και τυχόν πρόσθετες απαιτήσεις. Εξετάστε αν πρέπει να εμπλακούν εξωτερικοί συνεργάτες ή πωλητές.

### **Βήμα 4: Ιεράρχηση εργασιών**

Ταξινομήστε τις εργασίες με βάση την προτεραιότητα και την αλληλουχία για να καθοδηγήσετε την εστίαση της ομάδας σας. Προσδιορίστε τις εξαρτήσεις μεταξύ των εργασιών, διασφαλίζοντας ότι οι εργασίες ολοκληρώνονται με τη σωστή σειρά. Για παράδειγμα, οι γευστικές δοκιμές και η βελτίωση της συνταγής θα πρέπει να γίνουν πριν από την οριστικοποίηση του σχεδιασμού του μενού.

### **Βήμα 5: Ορίστε προθεσμίες και ορόσημα**

Ορίστε προθεσμίες σε κάθε εργασία και καθορίστε ορόσημα για την παρακολούθηση της προόδου. Δημιουργήστε ένα χρονοδιάγραμμα ή ένα διάγραμμα Gantt για να απεικονίσετε τις διάρκειες και τις επικαλύψεις εργασιών. Για παράδειγμα:

- Έρευνα και ανάπτυξη ιδεών για πιάτα: Προθεσμία - Εβδομάδα 1
- Διεξαγωγή δοκιμών γεύσης και βελτίωση συνταγών: Εβδομάδα 3

- Πηγή συστατικών και οριστικοποίηση του σχεδιασμού του μενού: Εβδομάδα 5
- Έναρξη εκστρατείας μάρκετινγκ: Εβδομάδα 6
- Έναρξη νέου μενού: Ορόσημο - Τέλος τριμήνου

### **Βήμα 6: Παρακολούθηση και αναθεώρηση**

Παρακολουθείτε τακτικά την πρόοδο της ομάδας σας και αναθεωρείτε το σχέδιο δράσης ανάλογα με τις ανάγκες. Χρησιμοποιήστε λογισμικό διαχείρισης εργασιών για να παρακολουθείτε την ολοκλήρωση των εργασιών, να ενημερώνετε τις προθεσμίες και να αντιμετωπίζετε τυχόν αλλαγές. Παραμείνετε προσαρμοστικοί σε μεταβαλλόμενες προτεραιότητες ή απρόβλεπτες προκλήσεις για να διασφαλίσετε ότι το έργο θα παραμείνει εντός τροχιάς.

<b>Άσκηση: Catering: Στρατηγική Ιεράρχηση &amp; Σχεδιασμός Δράσης στη Βιομηχανία Τροφίμων &amp; Εστίασης</b>	
<b>Προαπαιτούμενα</b>	/
<b>Χρόνος</b>	1 ώρα
<b>Εργαλεία</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Λευκός πίνακας ή flip chart &amp; μαρκαδόροι</li> <li>Φυλλάδια με μεθόδους ιεράρχησης (προαιρετικά)</li> <li>Κάρτες εργασιών με σενάρια περιπτώσεων</li> </ul>
<b>Στόχοι</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Κατανοήστε τις διάφορες μεθόδους ιεράρχησης και την εφαρμογή τους σε πραγματικές προκλήσεις της βιομηχανίας τροφίμων.</li> <li>2 Ανάπτυξη σχεδίου δράσης για την επίλυση ενός επιχειρηματικού προβλήματος με τη χρήση δομημένης λήψης αποφάσεων.</li> <li>3 Ενισχύστε την ομαδική εργασία και τη στρατηγική σκέψη με την εργασία σε ομάδες.</li> </ol>
<b>Οδηγίες</b>	
<p>Όταν είναι δυνατόν, η άσκηση αυτή πρέπει να γίνεται σε ομάδες.</p> <p><b>Βήμα 1: Ανάλυση μελέτης περίπτωσης (20 λεπτά)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Διαβάστε τη μελέτη περίπτωσης της Agricola στο τέλος αυτής της υποενότητας.</li> <li>✓ Αναλύουν την υπόθεση και χρησιμοποιούν μια μέθοδο ιεράρχησης προτεραιοτήτων για να οργανώσουν τα καθήκοντά τους και να δημιουργήσουν ένα σχέδιο δράσης.</li> </ul> <p><b>Βήμα 2: Ομαδική συζήτηση (15 λεπτά)</b></p>	

- ✓ Παρουσιάστε την προσέγγιση ιεράρχησης και το σχέδιο δράσης σας σε μια άλλη ομάδα μαθητών.
- ✓ Ενθαρρύνετε ερωτήσεις και ανατροφοδότηση από αυτή την ομάδα.

Παραδείγματα βασικών ερωτήσεων για συζήτηση:

- Πώς αποφασίσατε τι ήταν πιο σημαντικό;
- Η μέθοδος ιεράρχησης προτεραιοτήτων σας λειτούργησε καλά για το σενάριό σας;
- Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίσατε κατά την οργάνωση των εργασιών;

### **Βήμα 3: Αναστοχασμός και σχέδιο δράσης (10 λεπτά)**

- ✓ Βελτιώστε το τελικό σχέδιο δράσης σας με βάση την ανατροφοδότηση.
- ✓ Πρόκληση μπόνους: (π.χ. έλλειψη προσωπικού, περικοπή προϋπολογισμού) και πρέπει να προσαρμόσετε το σχέδιό σας αναλόγως:

### **Βήμα 4: Παρουσίαση (10 λεπτά)**

- Οι ομάδες παρουσιάζουν τα τελικά στρατηγικά σχέδια δράσης τους στην τάξη.
- Η τάξη ψηφίζει το πιο αποτελεσματικό σχέδιο με βάση τη σκοπιμότητα και τον αντίκτυπο.

### **Βήμα 5: Συμπέρασμα (5 λεπτά)**

- Συνοψίστε τα βασικά συμπεράσματα:
  - Πώς οι μέθοδοι ιεράρχησης προτεραιοτήτων βοηθούν τις επιχειρήσεις να παραμένουν οργανωμένες και αποτελεσματικές.
  - Γιατί η ευελιξία είναι το κλειδί στον προγραμματισμό δράσης.
  - Πώς η στρατηγική σκέψη βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης.

Προαιρετική επέκταση: Γράψτε τους προβληματισμούς σας: Πώς θα εφαρμόζατε τεχνικές ιεράρχησης προτεραιοτήτων στην προσωπική ή επαγγελματική σας ζωή;

## **1.3 Τύποι στόχων στον τομέα των τροφίμων και της εστίασης**

Στη δυναμική σφαίρα του τομέα των τροφίμων και της εστίασης, ο δρόμος προς την επιτυχία ανοίγεται με τον καθορισμό σαφώς καθορισμένων και στρατηγικών στόχων σε διάφορους τομείς. Από την οικονομική ευημερία έως την άψογη απόδοση της κουζίνας, από την εξαιρετική εξυπηρέτηση των πελατών έως τις αποτελεσματικές προσπάθειες μάρκετινγκ, και από την προώθηση ενός εργατικού δυναμικού με κίνητρα έως τη διατήρηση αυστηρών προτύπων υγιεινής, κάθε πτυχή της επιχείρησης ενέχει δυνατότητες βελτίωσης μέσω του εστιασμένου καθορισμού στόχων.

### **a) Οικονομικοί στόχοι:**

- Αύξηση των εσόδων: Επικεντρωθείτε στην πραγματοποίηση προωθητικών ενεργειών, στην εισαγωγή νέων στοιχείων μενού και στον αποτελεσματικό προγραμματισμό των ωρών αιχμής.
- Μείωση του κόστους εργασίας: Επενδύστε στην εκτίμηση των εργαζομένων για τη μείωση του κύκλου εργασιών και βελτιστοποιήστε την εκπαίδευση για τη διατήρηση του υπάρχοντος προσωπικού.
- Ανακινήστε το μενού: Αναλύστε τις επιδόσεις του μενού, εξαλείψτε τα στοιχεία που δεν έχουν ικανοποιητικές επιδόσεις και βρείτε οικονομικά αποδοτικούς τρόπους για την προετοιμασία δημοφιλών πιάτων.

**Συμβουλές:** Μετρήστε την παραγωγικότητα των εργαζομένων και διατηρήστε ένα ισορροπημένο μενού με κερδοφόρα προϊόντα.

### **b) Στόχοι κουζίνας:**

- Αύξηση της ταχύτητας προετοιμασίας τροφίμων: Εφαρμόστε τεχνολογία για την παρακολούθηση των χρόνων μαγειρέματος, τη βελτιστοποίηση των ροών εργασίας και τη μείωση του χρόνου αναμονής για τις παραγγελίες.
- Μείωση της σπατάλης: Εκπαιδεύστε το προσωπικό για την ελαχιστοποίηση της σπατάλης τροφίμων, τη βελτίωση του ελέγχου των μερίδων και τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Βελτίωση της ποιότητας των τροφίμων: Θέστε στόχους για συνεπή προετοιμασία των τροφίμων, ακριβείς παραγγελίες και χρήση συστατικών υψηλής ποιότητας.

**Συμβουλές:** Επενδύστε στην τεχνολογία της κουζίνας, δώστε έμφαση στην εκπαίδευση και παρακολουθείτε τακτικά τις μετρήσεις της ποιότητας των τροφίμων για να εντοπίζετε τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης.

### **c) Στόχοι εξυπηρέτησης πελατών:**

- Μείωση των χρόνων αναμονής στα εστιατόρια: Εφαρμόστε συστήματα παρακολούθησης του χρόνου, βελτιστοποιήστε τις διαδικασίες της κουζίνας και βελτιώστε τις ροές εργασιών εξυπηρέτησης.
- Μείωση των χρόνων παράδοσης: Βελτιστοποίηση των διαδρομών παράδοσης, χρήση αποτελεσματικής συσκευασίας και στενή παρακολούθηση των χρόνων παράδοσης.
- Βελτίωση της υποδοχής πελατών: Εκπαιδεύστε το προσωπικό στην αλληλεπίδραση με τους πελάτες, βελτιώστε τα πρωτόκολλα υποδοχής και ενισχύστε τη συνολική φιλοξενία.

**Συμβουλές:** Ενθαρρύνετε την εκπαίδευση του προσωπικού και δημιουργήστε μια πελατοκεντρική κουλτούρα.

### **d) Στόχοι δέσμευσης πελατών:**

- Βελτίωση των κριτικών Google: Ενθαρρύνετε τους ικανοποιημένους πελάτες να αφήνουν θετικές κριτικές, απαντήστε στις κριτικές (θετικές και αρνητικές) και παρέχετε εξαιρετικές υπηρεσίες για να βελτιώσετε τη φήμη σας.

- Βελτίωση του SEO (Search Engine Optimization): Βελτιστοποίηση του ιστότοπού σας για τις μηχανές αναζήτησης, χρήση σχετικών λέξεων-κλειδίων και δημιουργία περιεχομένου υψηλής ποιότητας.
- Αύξηση των αλληλεπιδράσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Δημοσιεύστε ελκυστικό περιεχόμενο, απαντήστε άμεσα σε σχόλια και μηνύματα και οργανώστε εκστρατείες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

**Συμβουλές:** Αναπτύξτε μια συνεπή διαδικτυακή παρουσία, παρακολουθήστε τις αναλύσεις και προσαρμόστε τις στρατηγικές με βάση τη δέσμευση των πελατών.

#### ***e) Στόχοι των εργαζομένων:***

- Μείωση του ποσοστού κύκλου εργασιών: Βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω δίκαιων αμοιβών, ευκαιριών κατάρτισης και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων: Ορίστε σαφείς προσδοκίες, δώστε ανατροφοδότηση και προσφέρετε ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων.

**Συμβουλές:** Αναγνωρίστε και επιβραβεύστε τις εξαιρετικές επιδόσεις.

#### ***f) Στόχοι υγιεινής εστιατορίων:***

- Ασφαλής χειρισμός τροφίμων και υγιεινή: Δημιουργήστε καθημερινές, εβδομαδιαίες και μηνιαίες λίστες ελέγχου για καθήκοντα υγιεινής, εκπαιδεύστε τους υπαλλήλους στις κατάλληλες διαδικασίες και δώστε προτεραιότητα στα πρότυπα του υγειονομικού κώδικα.

**Συμβουλές:** και εξασφαλίστε ότι όλα τα μέλη του προσωπικού είναι καλά ενημερωμένα σχετικά με τα μέτρα ασφαλείας.

#### ***g) Στόχοι μάρκετινγκ:***

- Social Media: Χρησιμοποιήστε διάφορες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης για να μοιραστείτε ειδήσεις, προσφορές και να συνεργαστείτε με τους πελάτες. Δημιουργήστε μια σελίδα στο Facebook, δημοσιεύετε τακτικά και αλληλεπιδράστε με τους οπαδούς σας.
- Πρόγραμμα επιβράβευσης: Εφαρμόστε ένα πρόγραμμα πιστότητας για να ενθαρρύνετε την επανάληψη των εργασιών σας. Προσφέρετε ανταμοιβές για συχνές επισκέψεις ή δαπάνες, ενισχύοντας την αφοσίωση των πελατών.
- Λίστες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: Δημιουργήστε μια λίστα email για να στέλνετε διαφημιστικό περιεχόμενο, προσφορές και κουπόνια. Χρησιμοποιήστε το μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για να διατηρήσετε τη δέσμευση των πελατών.

**Συμβουλές:** Προσαρμόστε τις στρατηγικές μάρκετινγκ στο κοινό-στόχο σας, μετρήστε την αποτελεσματικότητα των διαφόρων τακτικών και προσαρμόστε τις με βάση την ανταπόκριση των πελατών.

Για να παραμείνουν ανταγωνιστικά, όλα τα εστιατόρια πρέπει να καινοτομούν. Κάθε εταιρεία τροφοδοσίας πρέπει να έχει συγκεκριμένους, εφικτούς στόχους

προκειμένου να επιτύχει. Το να ξέρετε από πού να ξεκινήσετε και πώς να βεβαιωθείτε ότι οι στόχοι σας είναι εφικτοί, ωστόσο, μπορεί να είναι δύσκολο.

## 2. Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων

### 2.1. Η ευέλικτη μεθοδολογία στην κουζίνα

Οι μέθοδοι για την επίτευξη λειτουργικής αριστείας στην κουζίνα ή στην κεντρική αίθουσα έχουν πολλά ονόματα και μία από αυτές είναι η **ευέλικτη**. Με απλά λόγια, η ευκινησία αναφέρεται στο να μπορεί κανείς να **δημιουργεί αλλά και να προσαρμόζεται στις αλλαγές παρά τις προκλήσεις**, που μπορεί να προκύψουν σε ένα περιβάλλον, γρήγορα (Agile Alliance, n.d.). Αν και η ευέλικτη εφαρμόζεται πιο συχνά στην ανάπτυξη λογισμικού, μπορεί να **εφαρμοστεί καλά σε κάθε είδους βιομηχανία**. Στο **Ευέλικτο Μανιφέστο** (The Agile Manifesto Authors, 2019), ορισμένα από τα σημεία είναι εντελώς ουδέτερα για τον κλάδο.

Για παράδειγμα, η αρχή 12 δεν απαιτεί καθόλου προσαρμογές:

*"Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η ομάδα προβληματίζεται για το πώς μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική, και στη συνέχεια συντονίζει και προσαρμόζει τη συμπεριφορά της αναλόγως".*

Για να μάθετε περισσότερα για την ευέλικτη μεθοδολογία, δείτε τον πόρο [εδώ!](#)

Άσκηση 2: Ερώτηση αξιολόγησης	
<b>Προαπαιτούμενα</b>	/
<b>Χρόνος</b>	1 ώρα
<b>Εργαλεία</b>	PC, Smartphone, σύνδεση στο διαδίκτυο, στυλό και χαρτί.
<b>Στόχοι</b>	1. Αξιολόγηση της κατανόησης των προηγούμενων κεφαλαίων.
Οδηγίες	
Ελέγξτε μερικές από τις ευέλικτες αρχές παρακάτω. Όπως θα παρατηρήσετε, αναφέρονται σε <b>θέματα που σχετίζονται με το λογισμικό</b> :	
<ul style="list-style-type: none"><li>"Η ύψιστη προτεραιότητά μας είναι να ικανοποιούμε τον πελάτη μέσω της έγκαιρης και συνεχούς παράδοσης <b>πολύτιμου λογισμικού</b>".</li></ul>	

- "Καλωσορίστε τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, **ακόμη και σε προχωρημένο στάδιο της ανάπτυξης**. Οι ευέλικτες διαδικασίες αξιοποιούν την αλλαγή για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του πελάτη"
- "Οι ευέλικτες διαδικασίες προωθούν τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι **χορηγοί, οι προγραμματιστές και οι χρήστες** θα πρέπει να είναι σε θέση να διατηρούν έναν σταθερό ρυθμό επ' αόριστον".

Προσπαθήστε να **αντικαταστήσετε το επισημασμένο κείμενο με λεπτομέρειες** που σχετίζονται με τις βιομηχανίες εστιατορίων και εστίασης.

Αν και κάποιος μπορεί να θεωρούν **αποθαρρυντικό** το να προσαρμόζετε μια μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην ανάπτυξη λογισμικού, έμμεσα σας διδάσκει ότι **η τεχνολογία είναι πιο προσιτή από ό,τι συχνά πιστεύουμε**. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την υιοθέτηση **τεχνολογίας υψηλών προδιαγραφών σε εστιατόρια και επιχειρήσεις εστίασης, καθώς η υιοθέτηση είναι επίσης θέμα συμπεριφοράς και όχι μόνο προϋπολογισμού ή ενσωμάτωσης**.



Ένα άλλο πράγμα που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι **οι υπεύθυνοι λήψης στρατηγικών αποφάσεων** συνήθως χρειάζονται **περισσότερο χρόνο** για να αντιδράσουν **σε μεγαλύτερες αλλαγές**, πράγμα που αφορά το διαχειριστικό επίπεδο των διαδικασιών. Αντίθετα, η επιχειρησιακή ευελιξία είναι ιδιαίτερα επωφελής, επειδή **ο χρόνος πιέζει όταν πρόκειται για την προετοιμασία των γευμάτων και τη ζήτηση που σχετίζεται με τα τρόφιμα**. Ακόμα και η ημερομηνία λήξης των τροφίμων είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα για το πώς **ο χρόνος είναι υψίστης σημασίας**.

## 2.2. Δοκιμές A/B

Ένα καλό παράδειγμα πρακτικής, η οποία είναι σύμφωνη με την ευέλικτη μεθοδολογία, είναι **οι δοκιμές A/B**. Η πρακτική της μηχανικής του μενού αναφέρεται στην **ταυτόχρονη δοκιμή** διαφορετικών επιλογών, προκειμένου να διαπιστωθεί σε ποια από αυτές αντιδρούν καλύτερα οι καταναλωτές. Πρόκειται για μια πολύ χρήσιμη πρακτική, ιδίως όταν **δοκιμάζονται νέα χαρακτηριστικά**, όπως ένα νέο πρόγραμμα επιβράβευσης πελατών.

**Οι δοκιμές A/B σας βοηθούν να μετρήσετε την απόδοση του μενού** για να καταλάβετε καλύτερα αν πρέπει να αλλάξετε κάτι, όπως τη σύνθεση των συστατικών, να διατηρήσετε ή να αφαιρέσετε ένα στοιχείο του μενού, να προσαρμόσετε την τιμή, να χαρακτηρίσετε ορισμένα στοιχεία και ίσως ακόμη και να δημιουργήσετε διαφορετικές κατηγορίες.



Ας υποθέσουμε ότι ο ιδιοκτήτης ενός εστιατορίου με την ονομασία "Green Grain" που παρασκευάζει μπολ με ρύζι για χορτοφάγους θέλει να δοκιμάσει αν οι πελάτες προτιμούν **τα προσαρμόσιμα μπολ** ή τους **προκαθορισμένους συνδυασμούς**. Για ένα μήνα χωρίζει τους πελάτες της υπηρεσίας μεσημεριανού γεύματος σε **δύο ομάδες**, μία για κάθε μέθοδο. Το εστιατόριο ζητά **ανατροφοδότηση ικανοποίησης** από κάθε ομάδα και διαπιστώνει ποια μέθοδος φαίνεται να λαμβάνει τα πιο θετικά σχόλια. Τώρα, αν το εστιατόριο δοκίμαζε **μία μέθοδο κάθε φορά που εφαρμόζεται για κάθε πελάτη για ένα μήνα, θα χρειαζόταν δύο μήνες για να κάνει τη δοκιμή αντί για αυτό και πιθανώς θα προκαλούσε σύγχυση στους πελάτες του**

Η δοκιμή A/B μας διδάσκει ότι μπορούμε να εφαρμόσουμε διαφορετικές διαδικασίες ή διεργασίες ταυτόχρονα. Ποιο πιστεύετε ότι **είναι το πλεονέκτημα** της ταυτόχρονης εφαρμογής εργασιών;

### 2.3. Η σημασία της διαχείρισης εργασιών

Για να βασιστούμε στην αναφορά **στις δοκιμές A/B**, είναι ευκολότερο να υιοθετήσουμε μια φιλοσοφία **αποτελεσματικής οργάνωσης των εργασιών ή επίτευξης δύο διαφορετικών αποτελεσμάτων ταυτόχρονα**.

Ένα εύκολο παράδειγμα για να θυμάστε είναι η παρασκευή τσαγιού. Απλοποιημένα, οι εργασίες μοιάζουν ως εξής:

- a. Ρίξτε νερό στον βραστήρα (διάρκεια 10 δευτερόλεπτα)
- b. Βράστε λίγο νερό (διάρκεια 2 λεπτά)
- c. Ετοιμάστε το φακελάκι τσαγιού (διάρκεια 40 δευτερόλεπτα)
- d. Ρίξτε το βραστό νερό στο κύπελλο (διάρκεια 4 δευτερόλεπτα).

**Ορισμένες εργασίες εξαρτώνται από άλλες εργασίες.** Για παράδειγμα, δεν μπορείτε να **βράσετε το νερό** χωρίς πρώτα να **ρίξετε το νερό στον βραστήρα**. Ωστόσο, μπορείτε να **ετοιμάσετε ένα φακελάκι τσαγιού, ενώ το νερό βράζει**. Ακόμη και αν η διαδικασία του βρασμού του νερού δεν ήταν αυτόματη, θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε τη βοήθεια ενός συναδέλφου για να εκτελέσετε δύο εργασίες ταυτόχρονα. Αυτό αναδεικνύει ένα από τα πλεονεκτήματα της αυτοματοποίησης, τις ευκαιρίες που μπορεί να προσφέρει η τεχνολογία.

### Άσκηση 3: Ερώτηση αξιολόγησης



<b>Προαπαιτούμενα</b>	/
<b>Χρόνος</b>	1 ώρα
<b>Εργαλεία</b>	H/Y, smartphone, σύνδεση στο διαδίκτυο, στυλό και χαρτί.
<b>Στόχοι</b>	1. Αξιολόγηση της κατανόησης των προηγούμενων κεφαλαίων.
<b>Οδηγίες</b>	
Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες, υπολογίστε ποιος είναι ο ελάχιστος χρόνος που απαιτείται για να φτιάξετε ένα νόστιμο φλιτζάνι τσάι.	

**Λύση:** Το **b** εξαρτάται από το **a**, και το **d** εξαρτάται από το **b** και το **c**. Ωστόσο, τα **b** και **c** μπορούν να εκτελούνται ταυτόχρονα, πράγμα που σημαίνει ότι η διάρκεια αυτού του σταδίου είναι ίση με τη διάρκεια της μεγαλύτερης εργασίας (**2 λεπτά**). Αυτό σημαίνει ότι συνολικά 2 λεπτά και 14 δευτερόλεπτα είναι ο χρόνος που απαιτείται για την παρασκευή ενός φλιτζανιού τσάι.

#### 2.4. Δεν είναι όλα τόσο απλά

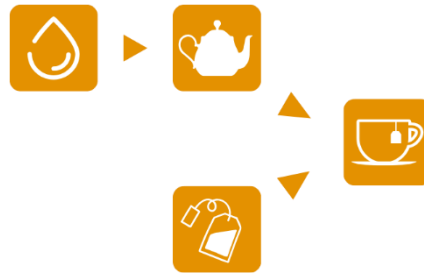
Φυσικά, οι καταστάσεις διαφέρουν και μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιμετωπιστούν. Ωστόσο, αναλύοντας **τις εργασίες** στην απλούστερη μορφή τους, είναι δυνατόν να βρεθούν συντομεύσεις και να **συνδυαστούν εργασίες ή διάρκειες εργασιών**.

Αυτή η λογική μπορεί επίσης να βοηθήσει στη σύλληψη βιώσιμων ιδεών. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν **ψίχουλα ψωμιού** για ένα άλλο προϊόν ή να χρησιμοποιηθεί **η θερμότητα που διαφεύγει** από τους φούρνους για να βράσει νερό για θέρμανση κατά τη διάρκεια του χειμώνα.

#### 2.5. Δημιουργία διαγραμμάτων ροής των ροών εργασίας

Ένα διάγραμμα ροής αναπαριστά τη ροή των εργασιών και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να οργανωθούν για τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Εάν **δυσκολεύεστε** να επανεξετάσετε τις εργασίες με τη μορφή **κειμένου**, θεωρήστε ότι τα διαγράμματα ροής είναι ένα εξαιρετικό **εργαλείο οπτικοποίησης**. Είναι επίσης πολύ χρήσιμο για την **ανάλυση των εργασιών** και την **οργάνωσή τους σε κομμάτια**. Επιπλέον, οι οπτικές αναπαραστάσεις είναι συχνά πιο χρήσιμες για να θυμάστε, πράγμα που είναι εξαιρετικό για την **ελαχιστοποίηση τυχόν λαθών** που οδηγούν σε ακούσιες μη βιώσιμες συμπεριφορές, όπως το να ξεχνάτε να απενεργοποιήσετε μια πηγή κατανάλωσης ενέργειας.

Ας το δούμε στην πράξη! Για να χρησιμοποιήσουμε το προηγούμενο παράδειγμα, η **παρασκευή τσαγιού** μοιάζει ως εξής σε ένα **διάγραμμα ροής βασισμένο σε**



**εικόνες:**

Όπως μπορεί κανείς να παρατηρήσει, το φακελάκι τσαγιού **δεν βρίσκεται στην ίδια σειρά** με το βράσιμο του νερού, επειδή **δεν εξαρτάται** από αυτό.

<b>Άσκηση 4: Ερώτηση αξιολόγησης</b>	
<b>Προαπαιτούμενα</b>	/
<b>Χρόνος</b>	1 ώρα
<b>Εργαλεία</b>	PC, Smartphone, σύνδεση στο διαδίκτυο, στυλό και χαρτί.
<b>Στόχοι</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Αξιολόγηση της κατανόησης των προηγούμενων κεφαλαίων.</li></ul>
<b>Οδηγίες</b>	
<b>Σχεδιάστε ένα διάγραμμα ροής</b> με τις εργασίες που πρέπει να γίνουν <b>για να ψηθεί μια μηλόπιτα</b> . Υπολογίστε <b>πόσος χρόνος απαιτείται για κάθε εργασία</b> και δείτε αν το σωστό άθροισμα ταιριάζει με τις <b>αρχικές</b> σας <b>προσδοκίες για τη συνολική διάρκεια</b> . Προσκαλέστε έναν συνάδελφο να κάνει το ίδιο και συγκρίνετε τον τρόπο με τον οποίο έχετε οργανώσει τις εργασίες.	

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : Οικονομική ανθεκτικότητα και προσαρμογή στον τομέα των τροφίμων στη Ρουμανία**

Ο τομέας των τροφίμων της Ρουμανίας έχει υποστεί σημαντικούς μετασχηματισμούς τα τελευταία χρόνια, αντιμετωπίζοντας τόσο προκλήσεις όσο και ευκαιρίες που σχετίζονται με την οικονομική ανθεκτικότητα και την προσαρμογή. Αυτή η μελέτη περίπτωσης διερευνά τον τρόπο με τον οποίο η βιομηχανία τροφίμων της Ρουμανίας ανταποκρίθηκε στις οικονομικές αβεβαιότητες και προσαρμόστηκε στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς.

Ποια τρωτά σημεία και ποιες **προκλήσεις** έχουμε αντιμετωπίσει στη χώρα μας; Αρχικά, ο τομέας των τροφίμων της Ρουμανίας ήταν ευάλωτος στις διακυμάνσεις της αγοράς, ιδίως στις τιμές των γεωργικών προϊόντων όπως το σιτάρι, το καλαμπόκι και το ηλιέλαιο. Αυτές οι διακυμάνσεις των τιμών επηρεάζουν την κερδοφορία των τοπικών γεωργών και των παραγωγών τροφίμων. Επίσης, η πανδημία COVID-19 αποκάλυψε τρωτά σημεία στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων. Τα λουκέτα και οι περιορισμοί διέκοψαν την εφοδιαστική, οδηγώντας σε προσωρινές ελλείψεις και εμπλοκές.



Εικόνα 6 - Πηγή: Εικόνα 6 - Πηγή: Εικόνα 6 - Πηγή: Εικόνα 6: Campus TV

Έχουν βρεθεί ορισμένες **στρατηγικές** ανθεκτικότητας. Για να μετριάσουν τους κινδύνους που συνδέονται με την αστάθεια της αγοράς, πολλοί Ρουμάνοι παραγωγοί τροφίμων διαφοροποίησαν τις εξαγωγικές τους αγορές. Επεκτεινόμενοι πέρα από τις παραδοσιακές αγορές, όπως η ΕΕ, έχουν μειώσει την εξάρτησή τους από έναν μόνο αγοραστή.

Αρκετές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει στην τεχνολογία για να ενισχύσουν την ορατότητα και την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού. Αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή συστημάτων ιχνηλασιμότητας και την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων για τη διαχείριση αποθεμάτων.

Σε απάντηση στις διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ορισμένοι έμποροι τροφίμων στη Ρουμανία ξεκίνησαν ή διεύρυναν τις συνεργασίες τους με τοπικούς αγρότες. Η στροφή αυτή στηρίζει τους τοπικούς παραγωγούς και μειώνει την εξάρτηση από τις διεθνείς αλυσίδες εφοδιασμού.



Σχήμα 7 - Τοπικά προϊόντα (Πηγή: Acres Insurance Brokers)

Ο τομέας των τροφίμων της Ρουμανίας υιοθετεί όλο και περισσότερο βιώσιμες πρακτικές. Οι γεωργικές εκμεταλλεύσεις υιοθετούν γεωργικές τεχνικές φιλικές προς το περιβάλλον και οι επιχειρήσεις μειώνουν τα απόβλητα συσκευασίας και προωθούν την ανακύκλωση.



Co-funded by  
the European Union



**SSPICEIT!**

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

### Παράδειγμα περίπτωσης: Agricola Group



Σχήμα 8 - Πηγή: agricola.ro

Ο όμιλος Agricola, μία από τις μεγαλύτερες αγροτικές επιχειρήσεις της Ρουμανίας, αποτελεί μια συναρπαστική περίπτωση οικονομικής ανθεκτικότητας και προσαρμογής.

Αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις της αστάθειας της αγοράς και των διαταραχών της αλυσίδας εφοδιασμού, ο Όμιλος Agricola εφάρμοσε διάφορες στρατηγικές:

- **Διαφοροποίηση των εξαγωγών:** Ο Όμιλος Agricola επέκτεινε τις εξαγωγικές του αγορές πέρα από την ΕΕ σε χώρες όπως η Κίνα και η Μέση Ανατολή. Αυτή η διαφοροποίηση τους θωράκισε από τις επιπτώσεις των περιφερειακών διακυμάνσεων της αγοράς.
- **Ψηφιακός μετασχηματισμός:** συμπεριλαμβανομένης της γεωργίας ακριβείας και της ανάλυσης δεδομένων. Αυτό ενίσχυσε την αποτελεσματικότητα και μείωσε τη σπατάλη.
- **Τοπικές προμήθειες:** Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, ο Όμιλος Agricola έδωσε προτεραιότητα στις τοπικές προμήθειες, συνεργαζόμενος στενά με Ρουμάνους αγρότες. Αυτό όχι μόνο στήριξε τους τοπικούς παραγωγούς, αλλά και εξασφάλισε τη συνεπή προμήθεια φρέσκων προϊόντων.
- **Πρωτοβουλίες βιωσιμότητας:** Ο Όμιλος Agricola ξεκίνησε προγράμματα βιωσιμότητας για τη μείωση του περιβαλλοντικού του αποτυπώματος. Υιοθέτησαν πρακτικές βιολογικής γεωργίας και εφάρμοσαν τις αρχές της κυκλικής οικονομίας στις δραστηριότητές τους.

Ο τομέας τροφίμων της Ρουμανίας έχει επιδείξει ανθεκτικότητα και προσαρμογή απέναντι στις οικονομικές αβεβαιότητες και διαταραχές. Στρατηγικές όπως η διαφοροποίηση των εξαγωγικών αγορών, η επένδυση στην τεχνολογία, η προτεραιότητα στις τοπικές

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

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

προμήθειες και η υιοθέτηση της αειφορίας συνέβαλαν στην ενίσχυση της οικονομικής ανθεκτικότητας.

Η περίπτωση του ομίλου Agricola δείχνει πώς μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της ανθεκτικότητας και της προσαρμογής μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, όχι μόνο όσον αφορά την επιχειρηματική συνέχεια, αλλά επίσης στην προώθηση βιώσιμων πρακτικών και τη στήριξη των τοπικών κοινοτήτων. Ο τομέας τροφίμων της Ρουμανίας συνεχίζει να εξελίσσεται, με γνώμονα την ανάγκη για οικονομική ανθεκτικότητα και δέσμευση για βιωσιμότητα σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Βιβλιογραφία

- Kissflow, (2022, 11 Αυγούστου). *The Importance of Collaboration in the Workplace*.
- Gherca I., (2023, 24 Μαρτίου). *Συνεργασία στον εργασιακό χώρο*: [.](#)
- Πράγματι Συντακτική ομάδα, (2023, 28 Φεβρουαρίου). 10 λόγοι για τους οποίους η συνεργασία είναι σημαντική στον εργασιακό χώρο.
- Carey J., *The Importance of Training in a Restaurant*. <https://smallbusiness>.
- Goodman Fielder Food Service, (2023, 25 Μαρτίου). *The Importance of Mentorships in Hospitality*.
- Fox D., (2021, 4 Ιουνίου). *The Value of Mentorship in the Restaurant Business*.
- Krook D., *The Restaurant Industry's Mentorship Crisis and How to Fix It*.
- Brizo FoodMetrics, *Πώς η τεχνολογία αλλάζει τη βιομηχανία τροφίμων*.
- Van Soest T., *Ψηφιακός μετασχηματισμός στη βιομηχανία τροφίμων*: <https://www.the-future-of-commerce.com/2021/04/23/digital-transformation-in-food-industry/#:~:text=There%20are%20several%20benefits%20of,>
- Voicu L., (2023, 23 Ιουνίου). *8 βέλτιστες πρακτικές για αποτελεσματική επικοινωνία στο εστιατόριο*.
- Raeburn A., (2023, 8 Ιανουαρίου). *Δημιουργήστε ένα σχέδιο δράσης που οδηγεί σε αποτελέσματα*.
- Herrity J., (2023, 31 Ιουλίου). *Πώς να γράψετε ένα σχέδιο δράσης (με υπόδειγμα και παράδειγμα)*.

- Greene J., (2019, 30 Ιουλίου). *How to Prioritize When Everything Feels Important*. <https://zapier>.
- Hashem N., (2023, 19 Ιανουαρίου). Θ'ΕΤΟΝΤΑΣ ΣΤΟΧΟΥΣ S.M.A.R.T. ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ ΣΑΣ. <https://bimpos>.
- Flexcatering, (2023, 6 Ιουνίου). Καθορισμός και επίτευξη των στόχων σας στην τροφοδοσία: A Step-by-Step Guide to Success. <https://www>.
- The Restaurant Times powered by POSIST Technologies. Βασικά καθήκοντα και ευθύνες ενός διευθυντή υπηρεσιών τροφίμων. <https://www>.
- Rowland O., (2023, 21 Ιουνίου). Διευθυντής εστιατορίου: περιγραφή εργασίας. <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/restaurant-manager-job-description>
- Πράγματι, (2023, 15 Απριλίου). Περιγραφή εργασίας Caterer: .
- Nelson K., (2023, 24 Ιανουαρίου). 15 Ρόλοι και ευθύνες του προσωπικού εστιατορίων: Δημιουργήστε την ομάδα των ονείρων σας.
- Rossingol N., (2023, 26 Ιουνίου). Τι είναι η ανοιχτή επικοινωνία και γιατί έχει σημασία στον εργασιακό χώρο.
- RESTOBIZ, (2023, 27 Ιουνίου). Αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας για εστιατόρες.
- Holtzaple A., (2018, 06 Φεβρουαρίου). ΈΞΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ.
- Quast L., (2011, 31 Οκτωβρίου). Πώς το να γίνετε μέντορας μπορεί να ενισχύσει την καριέρα σας. Forbes <https://www.forbes>
- actiTIME, (2021, Απρίλιος). 10 τρόποι για να ιεραρχήσετε τις εργασίες σας όταν όλα είναι ύψιστης προτεραιότητας (+ Φύλλα εργασίας).
- SCRUMstudy, (2022, Νοέμβριος 09). Various Methods for User Story Prioritization.
- Güzelsevdi, C., (2021, 29 Σεπτεμβρίου). Μάθηση και Ανάπτυξη/Επιχειρησιακή εκπαίδευση ομάδων. Projectcubicle.
- Ackerman T. (2018) "Why Company Culture is Crucial in The Franchise System", Forbes, διαθέσιμο στη [διεύθυνση: https://www.forbes.com](https://www.forbes.com)
- Agile Alliance (n.d.) "What is Agile?"
- Alt R. (2021) Ψηφιακός μετασχηματισμός στον κλάδο της εστίασης: Τρέχουσες εξελίξεις και επιπτώσεις. Journal of Smart Tourism. Vol. 1, No. 1. DOI:10.52255/smarttourism.2021.1.1.9
- Bronte G. (2017) "Talking trash: Εστιατόριο
- Buckley C. (21 Ιουλίου 2023), "Save the Planet, Put Down that Hamburger", διαθέσιμο στο: [The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com)
- Dsouza, Prima & Ks, Krithi & Nayak, Priyanka & R., Bhuhava (2021) "E-BUSINESS PROCESSES IN FOOD SERVICES", International Journal of Advanced Research. 9. 821-829

- Diana Gavilan, Adela Balderas-Cejudo, Susana Fernández-Lores, Gema Martínez-Navarro, Innovation in online food delivery: International Journal of Gastronomy and Food Science, Volume 24, 2021, 100330, ISSN 1878-450X, <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100330>.
- Ekanem I. (2017) "Writing a Business Plan", Routledge, σ. 52-53.
- Energy Star (n.d.). ENERGY STAR για μικρές επιχειρήσεις: [\\_](#)
- FoodMiles (n.d.) "Food miles calculator"
- Growth Engineering (6 Ιουλίου 2023). Ο απόλυτος ορισμός του Gamification (με 6 παραδείγματα από τον πραγματικό κόσμο). <https://www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/>
- Hassoun Abdo, Marvin Hans J. P., Bouzembrak Yamine, Barba Francisco J., Castagnini Juan Manuel, Pallarés Noelia, Rabail Roshina, Aadil Rana Muhammad, Bangar Sneh Punia, Bhat Rajeev, Cropotova Janna, Maqsood Sajid, Regenstein Joe M. (2023). Ψηφιακός μετασχηματισμός στην αγροδιατροφική βιομηχανία: πρόσφατες εφαρμογές και ο ρόλος της πανδημίας COVID-19. Σύνορα στα βιώσιμα συστήματα τροφίμων. Vol. 7. [\\_](#)
- Klein E. (2023) "6 λάθη μαγειρικής που κάνετε και κάνουν κακό στο περιβάλλον, σύμφωνα με έναν σεφ", Insider
- Kundamal R. (2022) "The Unsustainability of Buffet Food Waste", Global Research and Consulting Group Insights
- NITI Aayog (2017) "Στρατηγική για την αποδοτικότητα των πόρων", Αντιπροσωπεία της ΕΕ στην Ινδία
- Sengupta S. (25 Μαρτίου 2022). Βιώσιμη γαστρονομία: Σεφ που αλλάζουν τη βιομηχανία τροφίμων. Seventeen Goals Magazin. <https://www.17goalsmagazin.de/en/sustainable-gastronomy-healthy-eating-habits/>
- The Agile Manifesto Authors (2019) "Agile Manifesto"
- Σύμβαση-πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για την κλιματική αλλαγή (2023) "MAX Burgers: Σουηδία, Νορβηγία, Δανία, Πολωνία", διαθέσιμο στη διεύθυνση: "Creating the World's First "Climate Positive" Menu | Sweden, Norway, Denmark, Poland": [MAX Burgers: Δημιουργώντας το πρώτο "θετικό για το κλίμα" μενού στον κόσμο | Σουηδία, Νορβηγία, Δανία, Πολωνία |](#)
- Walker I. (12 Ιανουαρίου 2022). Το έπος του εξαιρετικά σπάνιου παιχνιδιού McDonald's DS φτάνει στο τέλος του μετά από 11 ολόκληρα χρόνια
- Yetim A. (17 Νοεμβρίου 2021). Πώς η καθοδήγηση μπορεί να διαμορφώσει τη βιώσιμη πληροφορική. BCS. <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/how-mentorship-can-shape-sustainable-it/>