



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Παγκόσμιες Προκλήσεις και Συστήματα Αναλύσεων»

«Διαχείριση κινδύνων σε εστιατόριο.»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Καλλιόπη **Ασβεστά**

Τριμελής επιτροπή:

- 1.
- 2.
- 3.

Τελική έκδοση

Κόρινθος, 2019



UNIVERSITY OF THE PELOPONNESE
SCHOOL OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE & INTERNATIONAL RELATIONS

Master of Arts in
«Global Risks and Analytics»

«Risk management at a restaurant.»

Master's Dissertation

Kalliopi **Asvesta**

Supervisors:

- 1.
- 2.
- 3.

Final version

Corinth, 2019

Φύλλο αξιολόγησης

Η διπλωματική εργασία με τίτλο «Διαχείριση κινδύνων σε εστιατόριο» της Καλλιόπης Ασβεστά αξιολογήθηκε από την τριμελή επιτροπή, τόσο ως προς την ποιότητα του κειμένου, όσο και ως προς την ποιότητα της προφορικής παρουσίασης και υπεράσπισης της διπλωματικής εργασίας ενώπιον ακροατηρίου.

Η διαδικασία αξιολόγησης της διπλωματικής εργασίας ολοκληρώθηκε την --/--/---- με γενική επίδοση:

- Καλώς
- Λίαν Καλώς
- Άριστα

Τα μέλη της τριμελούς επιτροπής:

1.

2.

3.

Abstract

It's considered important to do analysis of dangers in a restaurant before its opening. But there are a lot of cases of analyzing these dangers even though it's working. A complete plan of risk management can reduce the possibility of appearing or happening for a danger that can affect in a bad way the restaurant's working. There's a trying of recognizing and managing the possible risks in a restaurant. With this process we plan, coordinate and organize all the functions of a business. Risk Management is a new industry that is essential to business policy, which creates alternative projects to achieve targets and avoid unwanted business situations. With our research we have identified risks that may arise in a restaurant in order of a food preparation area is a huge responsibility. For this reason, risk management is necessary to be carried out in a restaurant.

Περίληψη

Είναι πολύ σημαντικό να διεξάγουμε μια ανάλυση κινδύνων πριν την έναρξη ενός εστιατορίου. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που μπορεί να πραγματοποιηθεί μετέπειτα. Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο διαχείρισης μπορεί να μειώσει την πιθανότητα εκδήλωσης ενός κινδύνου ο οποίος ενδέχεται να πλήξει την επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο παρακάτω γίνεται προσπάθεια εντοπισμού και διαχείρισης κινδύνων σε ένα εστιατόριο. Με τη διαδικασία αυτή προγραμματίζουμε, συντονίζουμε και οργανώνουμε όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί έναν νέο κλάδο που είναι απαραίτητος στην πολιτική των επιχειρήσεων ο οποίος δημιουργεί εναλλακτικά σχέδια για την επίτευξη των στόχων και την αποφυγή ανεπιθύμητων καταστάσεων μιας επιχείρησης. Με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε εντοπίσαμε κινδύνους που μπορεί να προκύψουν σε ένα εστιατόριο με σκοπό να προσδιορίσουμε τυχόν ελλείψεις ως προς τον εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις, το προσωπικό και να τις βελτιώσουμε. Η επίβλεψη της υγείας και τις ασφάλειας ενός χώρου παρασκευής τροφίμων αποτελεί τεράστια ευθύνη. Για αυτό το λόγο η διαχείριση κινδύνων είναι απαραίτητη να πραγματοποιείται σε ένα εστιατόριο.

Πίνακας περιεχομένων

Abstract.....	II
Περίληψη.....	III
Πίνακας περιεχομένων.....	IV
1 Εισαγωγή.....	1
2 Διαχείριση Κινδύνων.....	3
2.1 Έννοιες.....	3
2.2 Κατηγοριοποίηση Κινδύνων.....	4
2.3 Οφέλη από την διαχείριση κινδύνων.....	5
2.4 Πρότυπα -Το πρότυπο ISO.....	7
2.5 Ανάλυση Διαδικασιών.....	9
3 Εστιατόρια.....	13
3.1 Τρόπος λειτουργίας.....	13
3.2 Ο ρόλος και οι ευθύνες της διοίκησης και των υπαλλήλων.....	14
3.3 Βασικές Αρχές υγιεινής.....	15
3.4 Καταναλωτές.....	16
3.5 Το σύστημα HACCP.....	17
4 Μεθοδολογικό πλαίσιο.....	21
5 Ευρήματα- Ερμηνεία.....	25
6 Συμπεράσματα.....	28
Κατάλογος Πηγών.....	30

1 Εισαγωγή

Το αντικείμενο που θα μελετήσουμε στην παρακάτω έρευνα είναι η διαχείριση κινδύνων (risk management) σε εστιατόριο. Από το έτος 2000 και μετά πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγικές σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων. Σε αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις τα διοικητικά συμβούλια υποχρεούνται να αναλύουν τους πιθανούς κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν και να πλήξουν την επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό ιδιαίτερα στις μέρες μας ένα εστιατόριο να ασχοληθεί με τη διαχείριση κινδύνων στο χώρο του για να μπορέσει να επιβιώσει ακόμα και στα χειρότερα πιθανά περιστατικά που μπορεί να προκύψουν. Η επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική η οποία είναι το σχέδιο όπου καταγράφονται οι στόχοι και οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουμε για την επίτευξη τους και οι αποφάσεις μαζί με τα χρονικά πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Στόχος της έρευνας μας είναι να μελετήσουμε τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης του εστιατορίου ώστε να το καταστήσουμε ικανό να μπορεί να ανταπεξέλθει σε οποιαδήποτε περίπτωση εκδήλωσης κάποιου κινδύνου. Στη διαχείριση των κινδύνων χρειάζεται η συμμετοχή τόσο των αναλυτών όσο και όλων των ενδιαφερόμενων μελών της επιχείρησης ώστε να παρέχεται η απαιτούμενη προστασία της. Ένας κίνδυνος ενδέχεται να είναι οποιοδήποτε συμβάν που μπορεί να προκαλέσει πρόβλημα ή καταστροφή στην επιχείρηση. Μερικές πηγές αυτών των κινδύνων αποτελούν η οικονομική αβεβαιότητα, οι νομικές υποχρεώσεις, τα ατυχήματα και οι φυσικές καταστροφές. Πολλοί κίνδυνοι είναι αλληλένδετοι και επηρεάζονται μεταξύ τους ή μπορεί ο ένας να δημιουργεί έναν άλλο.

Μια επιχείρηση σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να χρειαστεί να αντιμετωπίσει οικονομικές δυσκολίες λόγω κάποιου εργατικού ατυχήματος, καταστροφής των μηχανημάτων, των πρώτων υλών είτε λόγω της ακατάλληλης ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων καθώς και από φυσικά φαινόμενα όπως πλημμύρες, πυρκαγιές κ.α. Ο καλός προγραμματισμός μας βοηθά να εντοπίσουμε τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους. Επειδή στο μέλλον δεν γνωρίζουμε τι θα κληθούμε να αντιμετωπίσουμε ωφελημένες θα είναι οι επιχειρήσεις που έχουν λάβει τα απαραίτητα μέτρα ώστε όταν εμφανιστούν οι κίνδυνοι να μπορέσουμε να τους αντιμετωπίσουμε.

Στην παρούσα έρευνα με τη μέθοδο συλλογής δεδομένων με ερωτηματολόγιο συλλέγουμε χρήσιμες πληροφορίες για την λειτουργία της επιχείρησης που θα μας βοηθήσουν να την θωρακίσουμε από ενδεχόμενο ζημίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρουμε έννοιες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, τα πρότυπα που έχουν αναπτυχθεί για τη διαχείριση κινδύνων και τις διαδικασίες που ακολουθούμε για να καταγράψουμε και να αντιμετωπίσουμε τους πιθανούς

κινδύνους. Στο τρίτο κεφάλαιο ασχολούμαστε με τον τρόπο λειτουργίας των εστιατορίων, την οργάνωση, τους χώρους και τους κανόνες υγιεινής που πρέπει να τηρούνται. Αναλύουμε πως συμπεριφέρονται οι καταναλωτές, τον ρόλο της διοίκησης και παρουσιάζουμε βασικές αρχές του συστήματος HACCP που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων και των ποτών. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσουμε τα είδη των μεθόδων ανάλυσης της διαχείρισης κινδύνων που υπάρχουν και ποια τελικά μέθοδο ακολουθήσαμε εμείς για την διεξαγωγή της έρευνας μας. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύουμε και ερμηνεύουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ένα συγκεκριμένο εστιατόριο. Στο έκτο κεφάλαιο αναφέρουμε τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε μετά την διεξαγωγή της έρευνας.

2 Διαχείριση Κινδύνων

2.1 Έννοιες

Η διαχείριση κινδύνων άρχισε να εφαρμόζεται από το 1950. Έκτοτε μέχρι σήμερα έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές. Το επίκεντρο ήταν συνήθως η χρηματοοικονομική λειτουργία. Το 1970 η Ευρώπη και οι Ηνωμένες Πολιτείες τόνισαν την ανάγκη μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης διαχείρισης κινδύνων. Μερικοί συγγραφείς υποστήριζαν ότι ο διαχειριστής κινδύνου ήταν υπεύθυνος αποκλειστικά για τους ασφαλιστικούς κινδύνους ενώ οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι θα πρέπει να διαχειρίζονται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Άλλοι συγγραφείς υποστήριζαν τη σημασία ενός κέντρου ευθύνης για τη διαχείριση που θα ήταν υπεύθυνο για όλους τους κινδύνους. Από το 1980 και μετά ξεκίνησαν να εδραιώνονται νέες θέσεις-απόψεις για το θέμα αυτό λόγω των ανταγωνιστικών και οικονομικών αλλαγών στις αγορές. Τα τελευταία χρόνια είναι ένας κλάδος που συνεχώς αναπτύσσεται και εξελίσσεται καθώς υπάρχουν ποικίλες απόψεις και περιγραφές για το περιεχόμενό του, τον τρόπο διεξαγωγής του και τον σκοπό του. Είναι αναγκαίο να διασφαλιστεί ότι υπάρχει οργανωτική δομή και στόχος για να πραγματοποιηθεί η διαχείριση κινδύνων. Τα πρότυπα που χρησιμοποιούμε αναγνωρίζουν ότι ο κίνδυνος έχει ευκαιρίες (upside) και απειλές (downside). Στον τομέα της ασφάλειας αναγνωρίζεται ότι οι συνέπειες είναι αρνητικές και για αυτόν τον λόγο η διαχείριση κινδύνων δίνει περισσότερο σημασία στην πρόληψη και τον περιορισμό της ζημίας. Η διαχείριση κινδύνων αφορά εταιρίες, δημόσιους οργανισμούς αλλά και οποιαδήποτε δραστηριότητα βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη. Η εμφάνιση και αντιμετώπιση κινδύνων είναι μέρος της καθημερινότητας των ανθρώπων και των επιχειρήσεων (Berg,2010).

Η διαχείριση κινδύνων είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις εντοπίζουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τη λειτουργία τους με σκοπό το κέρδος. Στόχος της είναι να διασφαλίσει ότι η αβεβαιότητα δεν αποκλίνει από τους επιχειρηματικούς στόχους. (ISO,2009a) Τα βασικά στοιχεία της είναι η αναγνώριση και η αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων. Ταξινομεί και αξιολογεί όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αυξάνεται η πιθανότητας επιτυχίας και αντίστοιχα η μείωση της πιθανότητας αποτυχίας της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Πρέπει να συνδυάζεται με ένα πρόγραμμα του οποίου επικεφαλής θα είναι η ανώτερη διοίκηση η οποία να υποστηρίζει την ευθύνη και την ανταμοιβή αντίστοιχα για να προωθείται η λειτουργική ανταποδοτικότητα.

“ Η διαχείριση κινδύνων αφορά τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την ιεράρχηση των κινδύνων που ακολουθείται από οργανωμένη και οικονομική εφαρμογή των διαθέσιμων πόρων για την ελαχιστοποίηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πιθανότητας και των δυσάρεστων επιπτώσεων ή για τη μεγιστοποίηση της υλοποίησης των ευκαιριών”(Hubbard, 2009). “ Η διαχείριση

κινδύνων είναι μια προσέγγιση για τον καθορισμό της βέλτιστης πορείας δράσης με αβεβαιότητα προσδιορίζοντας, αξιολογώντας, κατανοώντας, ενεργώντας και γνωρίζοντας θέματα κινδύνου” (Berg, 2010). Οι αρχές της διαχείρισης περιγράφουν τι πρέπει να επιτευχθεί και το πλαίσιο της μας παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο επίτευξης των απαιτούμενων σκοπών. Η διαδικασία της διαχείρισης ενισχύει τις αρχές και το πλαίσιο προτείνοντας μέτρα που πρέπει να πάρουμε για την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση των κινδύνων (IRM, 2018). Η σχεδίαση της αφορά τον εντοπισμό δυνητικών γεγονότων τα οποία αν εμφανιστούν θα επηρεάσουν την επιχείρηση. Κάποιες φορές όμως απροσδόκητες μορφές καταστροφικών γεγονότων βάζουν σε σοβαρό κίνδυνο τη συνέχεια της για αυτό σε τέτοιες περιστάσεις η αντίδραση πρέπει να είναι ταχεία και άμεση.

Ένα μοντέλο διαχείρισης δεν ταιριάζει σε όλες τις επιχειρήσεις (Barton et al, 2002). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εμφανίζονται διαφορές οι οποίες οφείλονται στο είδος της επιχείρησης, στο προσωπικό που έχει στο δυναμικό της, στο υπόβαθρο της διοίκησης και το μέγεθος της επιχείρησης. Συνήθως ο κίνδυνος διαχειρίζεται καλύτερα σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες είναι εξοπλισμένες με σύνθετες οργανωτικές δομές. Από την άλλη μεριά οι μικρές επιχειρήσεις ορισμένες φορές δεν εφαρμόζουν διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων αντιθέτως συγκεντρώνουν στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης μια διαχείριση η οποία δεν είναι επίσημη ούτε προγραμματισμένη. Ως επακόλουθο οι μικρές επιχειρήσεις είναι πιο εκτεθειμένες στους κινδύνους και για αυτό είναι βασικό η διαχείριση κινδύνων να γίνει μέρος της κουλτούρας κάθε επιχείρησης.

Η έννοια κίνδυνος έχει πολλούς και ποικίλους ορισμούς όμως όλοι συμπίπτουν πως εμπεριέχει την αβεβαιότητα σχετικά με τα αποτελέσματα. Μια προσέγγιση για τον κίνδυνο είναι ότι αναφέρεται στην αβεβαιότητα που αφορά τα μελλοντικά γεγονότα και αποτελέσματα δηλαδή ένας συνδυασμός της πιθανότητας και του αντίκτυπου ενός περιστατικού με προοπτική να επηρεάσει τους στόχους της επιχείρησης (Berg, 2010). Στο πρότυπο ISO31000:2009 η έννοια κίνδυνος ορίζεται ως η επίδραση της αβεβαιότητας στους στόχους (ISO, 2009a). Ένας άλλος ορισμός, τον παρουσιάζει ως ένα γεγονός που μπορεί να επηρεάζει (αναστέλλει, ενισχύει ή προκαλεί αμφιβολίες) την αποτελεσματικότητα και την απόδοση των κύριων διαδικασιών μιας επιχείρησης (Horikin, 2018).

2.2 Κατηγοριοποίηση Κινδύνων

Ο κίνδυνος εξετάζεται συνήθως από την σκοπιά των πηγών , των δυνητικών γεγονότων, των συνεπειών και της πιθανότητας του (ISO, 2018). Τα βασικά είδη κινδύνων είναι: **α)** Ο κίνδυνος της αγοράς (οικονομία, ανταγωνιστές), **β)** Οι λειτουργικοί κίνδυνοι (αφορούν την παραγωγική διαδικασία, τις εγκαταστάσεις, το ανθρώπινο δυναμικό, την εξάρτηση από προμηθευτές, τις ασφαλιστικές καλύψεις, την ασφάλεια μηχανογραφικών συστημάτων), **γ)** Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι (ύψος δανεισμού, εξυπηρέτηση δανείων σε περίπτωση αδυναμίας, διακυμάνσεις στα επιτόκια, διακυμάνσεις στο συνάλλαγμα που διαμορφώνουν το κόστος εισαγωγών) και **δ)** Το θεσμικό ή νομοθετικό πλαίσιο καθώς συνεχώς προκύπτουν ρυθμίσεις και τροποποιήσεις **ε)** Ο κίνδυνος της φήμης και αξιοπιστίας (αρνητικές κριτικές ή δυσφήμιση στις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης). Για να αντιμετωπίσουμε την αβεβαιότητα που προκύπτει από τους παραπάνω κινδύνους απαιτείται πολύ καλή γνώση της ίδιας της επιχείρησης, της αγοράς στην οποία λειτουργεί, των νομικών κοινωνικών,

πολιτικών και πολιτισμικών συνθηκών όπως επίσης και καλή αντίληψη των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων της.

Ένας κίνδυνος μπορεί να είναι αποδεκτός ή ανεκτός είτε γιατί δεν υπάρχει αντιμετώπιση, είτε τα κόστη αντιμετώπισης είναι απαγορευτικά καθώς είναι πολύ υψηλά είτε το επίπεδο κινδύνου είναι χαμηλό και δεν εγγυάται τη χρήση πόρων για την αντιμετώπιση του είτε γιατί οι ευκαιρίες που εμφανίζονται αντισταθμίζουν σημαντικά αυτούς τους κινδύνους. Ένας κίνδυνος θεωρείται αποδεκτός ή ανεκτός αν έχει ληφθεί απόφαση να μην αντιμετωπιστεί. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ο κίνδυνος είναι ασήμαντος. Η επικοινωνία και η παροχή συμβουλών από εξειδικευμένους συμβούλους καθώς και η ανταλλαγή πληροφοριών και της συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντική. Η ανταλλαγή αυτών των γνώσεων μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά χρήσιμη για την διευθέτηση ζητημάτων που σχετίζονται με τους κινδύνους και τις διαδικασίες που τους διαχειρίζονται. Επιπλέον συμβάλλει στην ανανέωση της διαθέσιμης τεχνογνωσίας.

Οι κίνδυνοι με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος ένας οργανισμός μπορεί να είναι αποτέλεσμα είτε εξωτερικών (περιβάλλον, ανταγωνισμός, χρηματοοικονομικές συνθήκες κ.α.) είτε εσωτερικών παραγόντων (πρόσληψη προσωπικού, εργαζόμενοι, πληροφοριακά συστήματα). Ορισμένοι κίνδυνοι είναι μικροί, έχουν μικρότερο αντίκτυπο και είναι εύκολο να διαχειριστούν. Ενώ κάποιοι άλλοι έχουν τεράστιο αντίκτυπο και είναι δύσκολο να ελεγχθούν. Η διαχείριση τους απαιτεί την ύπαρξη πόρων, το μέγεθος των οποίων εξαρτάται από την φύση του κινδύνου. Ο κίνδυνος είναι μια έννοια αρκετά συνδεδεμένη με την εκείνη της μεταβλητότητας. Κίνδυνοι θα μπορούσαν να προκύψουν από πολλές πηγές όπως από το περιβάλλον, την τεχνολογία, τους ανθρώπους, άλλους οργανισμούς και την πολιτική (Piekarz, Jenkins & Mills, 2015). Υπάρχουν ορισμένοι που μπορεί να προέρχονται από την ίδια πηγή και για τον λόγο αυτόν είναι λειτουργικότερο να ομαδοποιηθούν με σκοπό να τους μελετήσουμε ευκολότερα και συντομότερα. Κάποιες από αυτές τις κατηγορίες θα μπορούσαν να είναι: άνθρωποι (ανθρώπινο λάθος, απειρία ή άγνοια, απάτη), ανεπαρκείς έλεγχοι, έλλειψη οργάνωσης, τεχνική ανεπάρκεια ή βλάβες πληροφοριακών συστημάτων, λανθασμένη επίβλεψη κινδύνων, λάθη στην λήψη αποφάσεων από την διοίκηση κ.α.

2.3 Οφέλη από την διαχείριση κινδύνων

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ύπαρξη στέρεων βάσεων κάτι το οποίο γίνεται σταδιακά και με πολλή προσπάθεια και απαιτείται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα λόγω των απρόβλεπτων και μεταβαλλόμενων συνθηκών. Καλό θα ήταν οι μακροχρόνιες δεσμεύσεις να αποφεύγονται καθώς επικρατεί στην σύγχρονη οικονομία ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Προτιμώνται οι λύσεις που υλοποιούνται σταδιακά και με ευελιξία διότι οδηγούν την επιχείρηση στο να δράσει με αμυντικό ή επιθετικό τρόπο ανάλογα τις συνθήκες που επικρατούν. Η οικονομική κατάσταση ή η χρηματοδότηση της επιχείρησης πρέπει να ταιριάζει με την στρατηγική και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει. Επίσης πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις εξελίξεις. Σε κάποιες περιπτώσεις προτιμάται το σταθερό επιτόκιο αν και μεγαλύτερο από το κυμαινόμενο καθώς εξασφαλίζει κάποια βεβαιότητα. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να φροντίσουν τα οικονομικά τους στοιχεία να αποδεικνύουν την οικονομική τους κατάσταση όσο γίνεται καλύτερα καθώς έτσι θα μπορέσουν να δανειστούν αν χρειαστεί με ευνοϊκότερες συνθήκες και να αποκομίσουν οφέλη. Ο βέλτιστος

σχεδιασμός της οργανωτικής δομής περιλαμβάνει μια ισορροπημένη εξέταση του τρόπου κατανομής της αρχής λήψης αποφάσεων, του τρόπου παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιδόσεων (Masten, 2002).

Η διαχείριση κινδύνων προστατεύει την επιχείρηση από την έκθεση της στους κινδύνους και την αβεβαιότητα της αγοράς γεγονός το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η αξία της επιχείρησης και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της. Βοηθά να αποφύγουμε κινδύνους που έχουν εντοπιστεί, προστατεύει από λάθος επενδύσεις και μειώνει τις απώλειες από απρόβλεπτα γεγονότα. Όταν η διαδικασία ανάλυσης κινδύνων έχει ολοκληρωθεί οι εκτιμώμενοι κίνδυνοι πρέπει να συγκριθούν με τα κριτήρια κινδύνων της επιχείρησης. Τα κριτήρια κινδύνων μπορεί να σχετίζονται με κόστη, νομικές απαιτήσεις, κοινωνικούς ή οικονομικούς παράγοντες κ.α. Η αξιολόγηση κινδύνου είναι χρήσιμη για την λήψη αποφάσεων σχετικά με την σημαντικότητα των κινδύνων για την επιχείρηση και κατά πόσο θα συμπεριληφθεί στην στρατηγική που ακολουθεί. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί ένα μεγάλο πεδίο έρευνας της οποίας οι εφαρμογές της χρησιμοποιούνται από πολλούς φορείς και είναι μια διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και ελέγχου κινδύνων για το κεφάλαιο και τα κέρδη μιας επιχείρησης.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να απαντά σε τρία βασικά ερωτήματα όπως **α)** τί προϊόντα προσφέρουμε; **β)** Σε ποιούς πελάτες απευθυνόμαστε; και **γ)** πώς το κάνουμε για να πετύχουμε; (το πώς αφορά την διαφοροποίηση της ποιότητας, της εξυπηρέτησης, της ταχύτητας, της ασφάλειας, της εμπιστοσύνης, της συνέπειας και της τεχνολογίας). Με αυτόν τον τρόπο γίνεται σαφές πώς ξεχωρίζουμε από τους ανταγωνιστές μας στους πελάτες και τους λόγους ώστε να συνεχίσουν να μας προτιμούν. Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι: α) αποφυγή του κινδύνου, β) μείωση της αρνητικής επιρροής ή της πιθανότητας, γ) μεταφορά όλου ή μέρους των κινδύνων σε άλλους (σε ένα εξωτερικό οργανισμό για παράδειγμα μια ασφαλιστική εταιρεία), δ) διατήρηση-αποδοχή ορισμένων συνεπειών δυνητικών ή πραγματικών. Με τον όρο κίνδυνο εννοούμε την αβεβαιότητα θετική ή αρνητική που έχουμε για την εκδήλωση ενός περιστατικού. Η ανάγκη για την ασφάλεια πληροφορικής και οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τα δεδομένα έχουν καταστήσει τις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων προτεραιότητα στην ψηφιοποιημένη εποχή που διανύουμε. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα ένα σχέδιο διαχείρισης κινδύνων να συμπεριλαμβάνει όλο και περισσότερο διαδικασίες της επιχείρησης για τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων με αρνητική έννοια κατά των ψηφιακών περιουσιακών τους στοιχείων που περιλαμβάνει τα δεδομένα ιδιοκτησίας της επιχείρησης, των πληροφοριών προσωπικής ταυτοποίησης των πελατών και της πνευματικής ιδιοκτησίας.

Η εφαρμογή του ERM (Enterprise Risk Management) αφορά τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Εξετάζει δηλαδή τα είδη κινδύνων που αφορούν μια επιχείρηση και συμβάλλει στην ανάπτυξη, στην εξέλιξη και στην παραγωγή κέρδους της. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ασχολούνται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια καθώς η οργάνωση των διαδικασιών πραγματοποιείται από τους ίδιους ή από ανεξάρτητες εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες που προσφέρει το ERM αφορούν τον προσδιορισμό και την αναγνώριση κινδύνων σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την εκτίμηση των κινδύνων βασιζόμενο στην πιθανότητα εμφάνισης και των συνεπειών τους. Μελετά και ελέγχει την αποτελεσματικότητα του

επιχειρηματικού πλάνου που ακολουθεί η επιχείρηση καθώς επίσης χρησιμοποιεί σημαντικά εργαλεία ελέγχου και διαβούλευσης με σκοπό την εκπλήρωση τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών απαιτήσεων συμμόρφωσης.

2.4 Πρότυπα -Το πρότυπο ISO

Από το έτος 2000 και έπειτα αρκετές επιχειρήσεις έχουν διευρύνει τους κανόνες κανονιστικής συμμόρφωσης που ελέγχουν τα σχέδια, τις πολιτικές και τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων των επιχειρήσεων. Σε αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις τα διοικητικά συμβούλια υποχρεούνται να επανεξετάζουν και να αναφέρουν τις διαδικασίες διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η ανάλυση κινδύνου, οι εσωτερικοί έλεγχοι και άλλα μέσα αξιολόγησης κινδύνων να έχουν γίνει απαραίτητα για την επιχειρησιακή στρατηγική. Τα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων έχουν αναπτυχθεί από αρκετούς οργανισμούς όπως το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας και το ISO.

Τα κοινώς χρησιμοποιούμενα πρότυπα παγκοσμίως που αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να εφαρμόσουν τη διαχείριση κινδύνων συστηματικά και αποτελεσματικά περιλαμβάνουν:

- ISO 31000:2009. Αρχές και κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης κινδύνου.
- Ένα πρότυπο διαχείρισης κινδύνου IRM/ALARM/AIRMIC 2002 που αναπτύχθηκε το 2002 από τους 3 βασικούς οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου.
- COSO 2004: Διαχείριση Επιχειρηματικών κινδύνων-Ολοκληρωμένο Πλαίσιο.
- OCEG “Κόκκινο βιβλίο”2.0:2009: Πρότυπο δυνατότητας Διακυβέρνησης Κινδύνου και Συμμόρφωσης.

Από τα πιο έγκυρα και ολοκληρωμένα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων είναι το ISO 31000 το οποίο παρέχει περιθώρια βελτίωσης των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από επιχειρήσεις. Το πρότυπο αυτό έχει σχεδιαστεί για την επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματική κατανομή πόρων για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Επιπρόσθετα μπορεί να βοηθήσει στην καθοδήγηση για εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελέγχους κινδύνων. Οι αρχές μιας ολοκληρωμένης διαχείρισης κινδύνων που αναφέρονται στο ISO 31000 δημοσιεύτηκαν για πρώτη φορά το 2009 και θεωρούνται τώρα το διεθνώς αποδεκτό πρότυπο για τον ορισμό και την εφαρμογή αρχών διαχείρισης κινδύνων. Με το πρότυπο αυτό καθιερώθηκε μια κοινή γλώσσα διαχείρισης κινδύνων που είναι απαραίτητη για την επιτυχή ανταλλαγή πληροφοριών, τον υπολογισμό μετρήσεων και την επικοινωνία. Η δομημένη προσέγγιση που παρέχει το ISO ισχύει για σχεδόν οποιοδήποτε τύπο οργανισμού.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) προτείνει οι παρακάτω αρχές να αποτελούν μέρος της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης της παραγωγής (ISO,2009b). Η διαδικασία χρειάζεται να:

- Δημιουργεί αξία για την επιχείρηση (τα διαθέσιμα μέσα που καταναλώνονται για τον περιορισμό του κινδύνου πρέπει να είναι λιγότερο δαπανηροί από τις συνέπειες της αδράνειας).
- Αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των συνολικών διαδικασιών οργάνωσης.
- Είναι παράγοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης.
- Αντιμετωπίζει ρητά κάθε αβεβαιότητα.
- Είναι συστηματική και δομημένη.
- Βασίζονται στις βέλτιστες διαθέσιμες πληροφορίες
- Προσαρμόζεται (ευελιξία).
- Λαμβάνει υπόψη τους ανθρώπινους παράγοντες συμπεριλαμβανομένων ενδεχόμενων σφαλμάτων.
- Είναι διαφανής και χωρίς αποκλεισμούς.
- Είναι δυναμική, επαναληπτική και να προσαρμόζεται στις αλλαγές.
- Είναι ικανή για συνεχή βελτίωση και ενίσχυση.
- Επανεξετάζεται συνεχώς ή περιοδικά.

Σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση των κινδύνων σύμφωνα με το μοντέλο ISO 31000 έχει η επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) και ο τρόπος που εκείνοι αντιλαμβάνονται τους κινδύνους. Οι αντιλήψεις αυτές διαφέρουν λόγω των διαφορών στις αξίες, στις ανάγκες, στα ενδιαφέροντα, στο περιβάλλον, στην προσωπικότητα και στους προβληματισμούς του κάθε ατόμου. Οι απόψεις που εκφέρουν οι ενδιαφερόμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο καθώς έχουν μεγάλη επίπτωση στη λήψη αποφάσεων, για αυτό πρέπει να καταγράφονται και να λαμβάνονται υπόψη σε όλες τις διαδικασίες πριν παρθεί μία απόφαση. Η επικοινωνία διευκολύνεται από την ειλικρινή, ακριβή και κατανοητή ανταλλαγή πληροφοριών για αυτό το λόγο πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη θέματα εμπιστευτικότητας και προσωπικής ακεραιότητας. Εκτός από την εσωτερική επικοινωνία και την υποβολή εκθέσεων υπάρχει υποχρέωση αναφοράς και εξωτερικά. Η εξωτερική αναφορά κινδύνων έχει σχεδιαστεί για να παρέχει στους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους τη διαβεβαίωση ότι οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται επαρκώς.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό ως ενδιαφερόμενοι ορίζονται οι παρακάτω: οι πελάτες, όσοι έχουν θεσπιστεί ως αρμόδιοι για τη λήψη αποφάσεων, άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση όπως υπάλληλοι και το διοικητικό συμβούλιο, άτομα ή ομάδες που επηρεάζονται άμεσα από τη λήψη αποφάσεων ή τη δραστηριότητα της επιχείρησης, άτομα που ενδιαφέρονται για θέματα σχετικά με το σκοπό της επιχείρησης, μη κυβερνητικές οργανώσεις, κρατικοί οργανισμοί, προμηθευτές και πάροχοι υπηρεσιών, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και κοινωνικής δικτύωσης (είτε ως άμεσα ενδιαφερόμενοι είτε ως μέσο διαβίβασης πληροφοριών προς τους ενδιαφερόμενους) και τα σωματεία εργαζομένων.

Με σκοπό να βοηθήσει τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ετοιμότητα τους και να διαχειριστούν κινδύνους το ISO, το Διεθνές Εμπορικό Κέντρο (ITC) και ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών για την Βιομηχανική Ανάπτυξη (UNIDO) αποφάσισαν να συνεργαστούν και ανέπτυξαν τον οδηγό ISO:31000 με συνέπεια και αποτελεσματικότητα. Τα βήματα που ακολουθούμε για μια επιτυχημένη διαχείριση κινδύνων είναι (Berg 2010, ISO 2009B, Lark 2015):

1. Καθορίζουμε τους στόχους και το πλαίσιο.
2. Αναγνωρίζουμε και προσδιορίζουμε τους κινδύνους.
3. Αναλύουμε τους κινδύνους.
4. Αξιολογούμε τους κινδύνους.
5. Αντιμετωπίζουμε τους κινδύνους.
6. Εφαρμόζουμε μηχανισμούς όπως παρακολούθηση-επισκόπηση της απόδοσης και επικοινωνία.

Τα βασικά στοιχεία του πλαισίου ISO:31000 είναι το πλαίσιο σχεδιασμού, η υλοποίηση της διαχείρισης, η παρακολούθηση-αναθεώρηση και η βελτίωση του πλαισίου. Το ISO 31000:2009 παρέχει μια αποδεδειγμένη, ισχυρή και αξιόπιστη προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων. Το πρότυπο αυτό όπως και άλλα παρόμοια έχουν αναπτυχθεί με σκοπό να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν συστηματικά βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης κινδύνων. Τα πρότυπα αυτά συμπληρώνονται και ανανεώνονται για να μας δείχνουν τις πηγές επιχειρηματικού κινδύνου που μπορεί να προκύψουν. Η τήρηση αυτών των προτύπων είναι εθελοντική αλλά μπορεί να απαιτηθεί και σε πολλές επιχειρήσεις. Οι αρμόδιοι φορείς δίνουν την πιστοποίηση, όχι το πρότυπο ISO. Είναι πολύ σημαντικό να επισημάνουμε ότι τα αρχεία διαχείρισης κινδύνων περιέχουν κρίσιμες και εμπιστευτικές πληροφορίες για αυτό και πρέπει να αντιμετωπίζονται με τη δέουσα προσοχή.

2.5 Ανάλυση Διαδικασιών

Η διαχείριση των κινδύνων περιλαμβάνει την αναγνώριση, την ανάλυση, την εκτίμηση και την αντιμετώπιση τους ώστε να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της. Πιο αναλυτικά η επιχείρηση προσδιορίζει τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να την επηρεάσουν αρνητικά. Μετά τον εντοπισμό τους η επιχείρηση υπολογίζει τις πιθανότητες εκδήλωσης τους όπως και τις συνέπειες τους. Αφού καθοριστούν οι πιθανότητες και οι συνέπειες τους αξιολογούμε τον κίνδυνο και αποφασίζουμε αν θα τον λάβουμε υπόψη μας. Στη συνέχεια τους κινδύνους που έχουμε συμπεριλάβει στο σχέδιο πρέπει να τους αντιμετωπίσουμε με σκοπό τη μη εκδήλωση τους ή σε αντίθετη περίπτωση την μικρότερη δυνατή απώλεια για την επιχείρηση. Η διαχείριση κινδύνων (risk management) απαιτεί αφοσίωση, διαρκή παρακολούθηση και βελτίωση για να είναι επιτυχής. Οι αρχές διαφοροποιούνται ανάλογα με το πρότυπο που εφαρμόζεται. Πολύ σημαντικό ρόλο έχει η κρίση του ατόμου που φτιάχνει το πρότυπο καθώς και η εμπειρία. Επιπλέον πρέπει το άτομο να έχει παρατηρήσει πολύ καλά πως λειτουργεί η επιχείρηση για να εντοπίσει τους κινδύνους. Η αναγνώριση κινδύνων μπορεί να πραγματοποιηθεί από εξωτερικούς συμβούλους όμως εσωτερική εκτίμηση είναι ίσως πιο αποτελεσματική.

Κάποιος κίνδυνος μπορεί να μην συμπεριληφθεί συνειδητά διότι έχει μεγάλο κόστος (υπολειμματικός κίνδυνος), μπορεί επίσης να έχει ελάχιστη πιθανότητα εκδήλωσης αλλά να πρέπει να τον συμπεριλάβουμε διότι έχει μεγάλη επίπτωση. Οι επιπτώσεις και η συχνότητα εμφάνισης τους είναι σημαντικά κριτήρια για να αξιολογήσουμε τη σοβαρότητα ενός κινδύνου. Κάποια χαρακτηριστικά των κινδύνων που λαμβάνουμε υπόψη μας είναι η πιθανότητα εκδήλωσης του, ο αναμενόμενος αντίκτυπος, ο βαθμός έκθεσης και η ταχύτητα εκδήλωσης του. Οι πληροφορίες σχετικά με τον κίνδυνο μπορούν να αφορούν την ύπαρξη, τη φύση, τη μορφή, την σοβαρότητα, την

αποδοχή, την αντιμετώπιση ή άλλες πτυχές του κινδύνου. Μετά από μία σωστή αξιολόγηση κινδύνων έχουμε μια τεκμηριωμένη πληροφόρηση ώστε να προβούμε στη λήψη αποφάσεων.

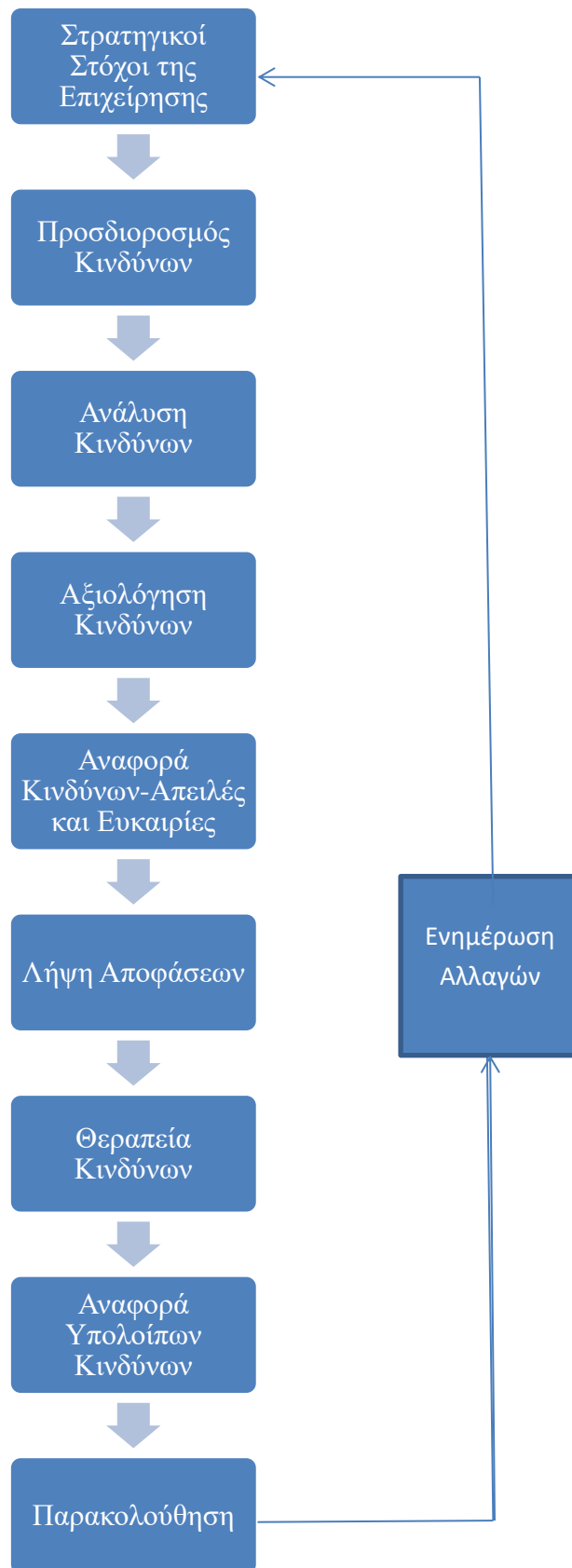
Ο προσδιορισμός των κινδύνων είναι μια διαδικασία που επαναλαμβάνεται, έτσι η εμπειρία και τα ιστορικά στοιχεία μας παρέχουν σημαντικές πληροφορίες. Υπάρχουν τεχνικές και εργαλεία για πλήρη και μεθοδική καταγραφή των κινδύνων όπως ερωτηματολόγια, λίστα (πίνακας), συσκέψεις για την ανταλλαγή και την ανάπτυξη ιδεών (brainstorming), ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών (SWOT), διαγράμματα ροής. Επιπλέον, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε μελέτες που εξετάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα και περιγράφουν τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Η συγκριτική αξιολόγηση της βιομηχανίας αποτελεί μια ακόμη τεχνική όπως επίσης και η ανάλυση σεναρίων. Ποιοτικές πληροφορίες και τεκμηριωμένη γνώση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι αναγκαία για τον εντοπισμό κινδύνων. Ιστορικές πληροφορίες σχετικά με αυτή ή με άλλες επιχειρήσεις μπορούν να φανούν χρήσιμες και να οδηγήσουν σε ασφαλείς και έγκαιρες προβλέψεις για ζητήματα που είναι τρέχοντα ή σε εξέλιξη. Ο προσδιορισμός του τι μπορεί να συμβεί είναι σπάνια επαρκής. Το γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι να συμβεί κάτι χρήζει μελέτης όλων των πιθανών αιτιών και σεναρίων.

Η συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς είναι απαραίτητη. Μια επιχείρηση πρέπει να κατανοεί τους ισχύοντες νόμους και να εφαρμόζει ένα σύστημα μέτρων ελέγχου για να πετύχει τη συμμόρφωση. Μια μέθοδος απόκτησης προστασίας απέναντι στις επιπτώσεις των κινδύνων είναι μέσω της χρηματοδότησης που περιλαμβάνει η ασφάλιση. Υπάρχουν και κίνδυνοι όπως η ζημία στο ηθικό των εργαζομένων ή στη φήμη της επιχείρησης που δεν μπορούν να ασφαλιστούν. Άλλο μέτρο είναι οι συχνές επιθεωρήσεις ελέγχου της στρατηγικής και της συμφωνίας με τα πρότυπα μετά τις οποίες, αν υπάρχει κάποια απόκλιση προβαίνουμε στις κατάλληλες βελτιώσεις.

Σε κάποιες περιπτώσεις η διαχείριση κινδύνων μπορεί να αποτύχει καθώς είτε υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στο πεδίο εφαρμογής της είτε δεν υπάρχει η κατάλληλη υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Ένα ακόμη στοιχείο που συμβάλλει σε μια πιθανή αποτυχία είναι το γεγονός ότι η διαχείριση κινδύνων δεν είναι ενσωματωμένη στο σύστημα προγραμματισμού της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο οι στρατηγικές και οι επιχειρησιακές προσεγγίσεις θα πρέπει να συνυπάρχουν και να συσχετίζονται μεταξύ τους. Επιπλέον λόγοι είναι ότι δεν συμπεριλήφθηκαν όλοι οι ενδιαφερόμενοι με αποτέλεσμα να υπήρξε ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών. Η απόκλιση από το καθορισμένο κόστος διαχείρισης κινδύνων ή αδυναμία να καλυφθεί αν είναι πολύ υψηλό. Γενικά το κόστος διαχείρισης κινδύνων πρέπει να συγκριθεί και με τα οφέλη που προκύπτουν ή αναμένονται. Στη ροή της διαδικασίας κρίσης κόστους-οφέλους είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη όλες οι άμεσες και έμμεσες δαπάνες για τα υλικά (προϊόντα) ή τα άυλα (υπηρεσίες) οφέλη. Σε περίπτωση που οι διαθέσιμοι πόροι (προϋπολογισμός) δεν επαρκούν τότε πρέπει το σχέδιο δράσης να ορίζει τις αναγκαίες προτεραιότητες και να προσδιορίζει με σαφήνεια την αλληλουχία με την οποία θα πρέπει να εφαρμοστούν οι διαδικασίες. Η μειωμένη ευαισθησία κινδύνου μπορεί να επηρεάσει την ορθολογική λήψη αποφάσεων. Το πρότυπο που θα επιλέξουμε να ακολουθήσουμε περιγράφει ένα συνδυασμό βασικών αρχών και ενός πλαισίου τα οποία υποστηρίζονται συνεχώς μέσω της

παρακολούθησης και της επικοινωνίας. Ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις η διαδικασία είναι περίπλοκη παρά την ανάπτυξη σαφούς εταιρικής πολιτικής και κατευθυντήριων γραμμών.

Η διαδικασία αντιμετώπισης κινδύνων περιλαμβάνει τη συλλογή, την μελέτη και την εκτίμηση πώς να αντιμετωπίσεις έναν κίνδυνο. Το σχέδιο αντιμετώπισης κινδύνων πρέπει να είναι πλήρες και να παρέχει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες σε σχέση με τις προτεινόμενες δράσεις, προτεραιότητες ή τα χρονοδιαγράμματα, τις απαιτήσεις πόρων τους ρόλους και τις ευθύνες όλων των ατόμων που συμμετέχουν στις δράσεις. Για να είναι επιτυχής η διαδικασία αντιμετώπισης κινδύνων είναι απαραίτητο να αφαιρέσουμε την πηγή του κινδύνου, να υπολογίσουμε την πιθανότητα και να μειώσουμε στο ελάχιστο τις συνέπειες του σε περίπτωση που δεν μπορούμε να αποφύγουμε και την εκδήλωση του. Σε όλες τις ενέργειες οφείλουμε να υπάρχει τεκμηρίωση. Η αντιμετώπιση του κινδύνου πραγματοποιείται σε δύο διαφορετικά πλαίσια στο προληπτικό και στο αντιδραστικό. Στο προληπτικό πλαίσιο μια επιχείρηση έχει ενσωματώσει με επιτυχία τη διαχείριση σε ένα σύστημα και είναι εντός των κριτηρίων και της στρατηγικής της επιχείρησης. Στο αντιδραστικό πλαίσιο η επιχείρηση ψάχνει εκ των υστέρων για τον κίνδυνο που δημιουργήθηκε από τις αποφάσεις που ελήφθησαν και εφαρμόστηκαν προηγουμένως και συνεπώς η ενδεχόμενη αντιμετώπιση του έχει διορθωτικό χαρακτήρα.



Εικόνα 1: Η Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνων.

3 Εστιατόρια

3.1 Τρόπος λειτουργίας

Εστιατόριο είναι ο χώρος όπου σερβίρεται έτοιμο φαγητό και ποτό προς κατανάλωση. Στις μέρες μας υπάρχει πληθώρα εστιατορίων με πολλές διαφορετικές προτάσεις για φαγητό. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει για ένα εστιατόριο δεν αρκεί μόνο ένα καλό μενού για να επιβιώσει η επιχείρηση αλλά συνδυασμός πολλών άλλων παραγόντων. Το μενού είναι το σύνολο των εδεσμάτων που προσφέρει ένα εστιατόριο. Το μενού που καλείται και εδεσματολόγιο δίνεται με μορφή κατάλογου στους πελάτες για να τους ενημερώσει για αυτά. Αποτελεί βασικό εργαλείο πώλησης και επηρεασμού των προσδοκιών και των εντυπώσεων του καταναλωτή. Επομένως είναι σημαντικό να μεγιστοποιήσουμε την επιρροή του.

Η οργάνωση του μενού μπορεί να αυξήσει αρκετά το κέρδος προωθώντας ως πρόταση τα επιδόρπια, τις σούπες και τα ορεκτικά. Η σύνθεση του εξαρτάται από το είδος του εστιατορίου, το κόστος των υλικών που απαιτούνται, την εποχή και τις προτιμήσεις των πελατών. Τα πιο δημοφιλή και κερδοφόρα πιάτα θα πρέπει να βρίσκονται σε πρωταρχικές θέσεις. Επιπλέον, μπορεί να αλλάζει και να προσαρμόζεται κατά καιρούς στις απαιτήσεις της επιχείρησης και των καταναλωτών. Πρέπει να είναι ελκυστικό προς τον πελάτη και να του κινεί την περιέργεια να δοκιμάσει κάτι διαφορετικό.

Ο κατάλογος πρέπει να έχει ωραία γραμματοσειρά, να είναι από καλό υλικό και ανθεκτικό, να έχει ωραία χρώματα, να έχει τα φαγητά σε 2 γλώσσες τη χώρα στην οποία βρίσκεται το εστιατόριο και στα αγγλικά όπου καλύπτουν την πλειοψηφία των τουριστών. Η χρήση περιγραφικών κειμένων και οι εικόνες δημιουργούν θετική εντύπωση. Το μενού συνήθως χωρίζεται σε κατηγορίες όπως ορεκτικά, κρέας, ζυμαρικά, θαλασσινά, σαλάτες, ποτά και άλλα ώστε να είναι ευανάγνωστο. Μπορεί επίσης να χωριστεί σε πρωινό, μεσημεριανό, και βραδινό γεύμα ή να χρησιμοποιήσουμε ξεχωριστούς καταλόγους για το καθένα. Πολλά εστιατόρια έχουν το μενού τους έξω, συμπεριλαμβανομένων των τιμών, για να προσελκύουν τους περαστικούς να εισέλθουν. Τα πιο επιτυχημένα έχουν δικές τους ιστοσελίδες στο διαδίκτυο όπου δημοσιεύουν εκεί τους καταλόγους, τις εκδηλώσεις/μέρες με ιδιαίτερα μενού.

Η εσωτερική και η εξωτερική εικόνα του εστιατορίου πρέπει να δημιουργεί θετική εντύπωση στους πελάτες και να τους προσελκύει να επισκεφτούν τον χώρο. Το εσωτερικό πρέπει να τους δημιουργεί αίσθημα άνεσης και καθαριότητας. Η πρωτοτυπία και οι ιδιαίτερες προτάσεις είναι στοιχεία που θα το διαφοροποιήσουν από τα υπόλοιπα εστιατόρια. Όλα τα παραπάνω ταυτόχρονα με την ποιότητα και το κόστος βοηθούν στην επιτυχία του. Βασικά χαρακτηριστικά των πιάτων ενός

εστιατορίου είναι η άριστη ποιότητα-ποσότητα, η ελκυστική εμφάνιση, το άρωμα, η ποικιλία των γεύσεων και η σωστή θερμοκρασία. Η διαφήμιση της τοποθεσίας, της ποιότητας των τροφίμων, της τιμής, της εξυπηρέτησης είναι λόγοι που μπορούν να προσελκύσουν πελάτες.

Οι κύριοι χώροι ενός εστιατορίου είναι ο χώρος παραγωγής (κουζίνα), ο χώρος που σερβίρεται το φαγητό (τραπεζαρία) και ο ενδιάμεσος χώρος που υπάρχει μεταξύ της τραπεζαρίας και της κουζίνας (office). Στην κουζίνα παρασκευάζονται τα φαγητά όπου η σωστή οργάνωση, ο κατάλληλος εξοπλισμός και η ορθή χωροταξία παίζουν σημαντικό ρόλο. Στην οργάνωση μιας κουζίνας περιλαμβάνονται η προμήθεια πρώτων υλών, η αποθήκευση τους, η επεξεργασία τους και το μαγείρεμα τους. Σχετικά με την προμήθεια των πρώτων υλών είναι πολύ βασικό να έχουμε αξιόπιστους προμηθευτές ως προς την ποιότητα και ως προς την συνεργασία σε συνδυασμό και με καλή τιμή αγοράς των προϊόντων. Το τμήμα των προμηθειών είναι αρμόδιο για τον εφοδιασμό των υλικών που χρειάζονται για την παρασκευή των φαγητών. Ο σωστός προγραμματισμός για την κάλυψη των αναγκών σε ποσότητες υλικών σε ποιότητα και σε χρόνο είναι πολύ σημαντικός. Βασικός στόχος είναι η έγκαιρη και συμφέρουσα σε κόστος αγορά των πρώτων υλών. Η αποθήκευση των προϊόντων και επίσης πολλή σημαντική και πρέπει να γίνεται σε κατάλληλους χώρους (ψυγεία, ντουλάπια) ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος αλλοίωσης. Σημαντικό ρόλο έχει η μεταφορά που προηγείται της αποθήκευσης να γίνεται έγκαιρα και σε σωστές συνθήκες θερμοκρασίας. Όσο αφορά την επεξεργασία οι εργαζόμενοι στην κουζίνα πρέπει να ακολουθούν όλους τους κανόνες υγιεινής πιστά.

Στην τραπεζαρία πρέπει να υπάρχει καθαριότητα, σωστός φωτισμός, ωραία διακόσμηση, θέρμανση ή κλιματισμός ανάλογα την εποχή, εξαερισμός ανάλογα τα άτομα που βρίσκονται στο χώρο και η ωραία μουσική. Οι τουαλέτες πρέπει να είναι σωστά κατασκευασμένες, και να διατηρούνται σε απόλυτη καθαριότητα κατά την διάρκεια της λειτουργίας του εστιατορίου. Το διάστημα που βρίσκεται μεταξύ της κουζίνας και της τραπεζαρίας πρέπει να είναι ελεύθερο από εμπόδια.

3.2 Ο ρόλος και οι ευθύνες της διοίκησης και των υπαλλήλων

Το διοικητικό συμβούλιο είναι μια ομάδα ανθρώπων νομικά υπεύθυνων για την ευθύνη της διοίκησης μιας επιχείρησης. Καθορίζει την αποστολή και τον σκοπό της και πρέπει να εξασφαλίζει αποτελεσματικό οργανωτικό σχεδιασμό. Επιπλέον, οφείλει να είναι ικανό να εξασφαλίσει επαρκείς πόρους και να τους διαχειριστεί αποτελεσματικά, να καθορίσει και να παρακολουθήσει τις διαδικασίες και να ενισχύσει την εικόνα της επιχείρησης. Γενικά ο ρόλος της διοίκησης είναι πολύ σημαντικός καθώς έχει την ευθύνη για τον σωστό προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο. Σχετικά με την οργάνωση εννοείται η κατανομή των λειτουργιών μεταξύ του προσωπικού και η καθιέρωση κανόνων που βοηθούν την λειτουργία του. Προγραμματισμός σχετικά με τις ενέργειες και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και την πολιτική που θα ακολουθήσει το εστιατόριο. Η στελέχωση αφορά τα κατάλληλα άτομα σε θέσεις που είναι πιο αποδοτικά. Έλεγχος σχετικά με το αν συμπίπτουν οι ενέργειες με το πρόγραμμα που ακολουθούμε και αν υπάρχουν αρνητικές αποκλίσεις να προλάβουμε να τις διορθώσουμε με τις μικρότερες δυνατές απώλειες. Επιπλέον, πρέπει να ελέγχει τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης σε συνεργασία με το λογιστή για να έχει εικόνα των οικονομικών της επιχείρησης.

Οι υπεύθυνοι έχουν προσωπική, επαγγελματική και νομική ευθύνη να παρέχουν ασφαλείς συνθήκες στους εργαζομένους και στους πελάτες. Στην περίπτωση των κινδύνων των εργαζομένων το κόστος αφορά την απουσία τους και στην ιατροφαρμακευτική περίθαλψη τους ενώ από την πλευρά του πελάτη αφορά την δυσφήμιση του εστιατορίου. Η διοίκηση πρέπει να αξιολογεί τη φύση και το μέγεθος των κινδύνων που είναι σε αποδεκτά επίπεδα για την επιχείρηση, την πιθανότητα των κινδύνων να πραγματοποιηθούν, πώς πρέπει να διαχειριστούν τους μη αποδεκτούς κινδύνους και την μείωση των αρνητικών συνεπειών στην λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής που ακολουθεί. Πρέπει επίσης να είναι προετοιμασμένη για αναποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου που μπορεί να προκύψει καθώς και για τις συνέπειες των αποφάσεων της σε μια τέτοια περίπτωση. Οφείλει κατά την διάρκεια των διαδικασιών και στο πέρας αυτών να αξιολογεί και τις δικές της επιδόσεις. Παρατηρείται ότι η πλήρης, έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση προς τη διοίκηση είναι κομβικής σημασίας.

Οι ευθύνες διαχείρισης κινδύνων για κάθε υπάλληλο ατομικά είναι: η κατανόηση, η αποδοχή και η εφαρμογή των διαδικασιών που αναφέρονται σε εκθέσεις για τα περιστατικά που ζημιώνουν την επιχείρηση, τις μη ευνοϊκές καταστάσεις που ενδέχεται να προκύψουν και τους ελέγχους που πρέπει να εφαρμόζουν ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Ακόμη, οφείλει να συνεργάζεται με την διοίκηση σχετικά με την έρευνα περιστατικών. Οι ευθύνες που έχει ο διαχειριστής κινδύνων είναι να αναπτύξει την πολιτική διαχείρισης κινδύνων και να την διατηρεί ενημερωμένη. Επιπλέον χρειάζεται να τεκμηριώνει επαρκώς εσωτερικούς ελέγχους που πραγματοποιεί και να συντονίζει κατάλληλα τις ενέργειες σχετικά με τη διαχείριση. Μετά από τις παραπάνω ενέργειες συλλέγει πληροφορίες και τις παρουσιάζει με εκθέσεις στο διοικητικό συμβούλιο. Η διεξαγωγή εβδομαδιαίας ή μηνιαίας σύσκεψης μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων κρίνεται ζωτικής σημασίας καθώς ελαχιστοποιεί την εμφάνιση ανεπιθύμητων περιστατικών και καταστάσεων.

3.3 Βασικές Αρχές υγιεινής

Οι βασικές αρχές υγιεινής ενός εστιατορίου έχουν στόχο την εξασφάλιση της υγείας, της ασφάλειας και της άνεσης των εργαζομένων και των πελατών. Η επάρκεια της υγιεινής σε ένα εστιατόριο εξαρτάται από το προσωπικό, την ύπαρξη απαιτούμενου εξοπλισμού, την σωστή χρήση προϊόντων καθαρισμού και την καλή κατάσταση των εγκαταστάσεων. Ο υγειονομικός έλεγχος πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο από επόπτες δημόσιας υγείας και της Διεύθυνσης Υγιεινής των Νομαρχιών. Εφαρμόζονται δύο είδη ελέγχου: ο αρχικός και ο περιοδικός. Ο αρχικός γίνεται μετά από αίτηση του καταστηματαρχη για έναρξη της λειτουργίας του εστιατορίου για να εκδοθεί η άδεια. Στο στάδιο αυτό ελέγχεται η πληρότητα και η καταλληλότητα των εγκαταστάσεων δηλαδή αν το εστιατόριο διαθέτει όλους τους απαραίτητους χώρους για τη σωστή λειτουργία του, αν οι χώροι έχουν κατασκευαστεί σύμφωνα με τις υγειονομικές διατάξεις και αν υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός. Ο περιοδικός έλεγχος πραγματοποιείται τακτικά ή έκτακτα με σκοπό να διαπιστώσει αν τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και καθαριότητας, αν η ποιότητα των προϊόντων που προσφέρονται είναι η κατάλληλη, αν οι εργαζόμενοι έχουν βιβλιάριο εργασίας κ.α. Οι επιθεωρήσεις επηρεάζουν τη στάση των καταναλωτών και τυχόν αρνητικές αξιολογήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε δυσφήμιση και απώλεια εισοδήματος.

Πρωταρχικής σημασίας είναι η προσωπική υγιεινή των υπαλλήλων τόσο στην κουζίνα όσο και στην τραπεζαρία. Κατά την ισχύουσα νομοθεσία οι εργαζόμενοι σε ένα εστιατόριο οφείλουν:

- Να είναι υγιείς και να μην πάσχουν από μεταδοτικές ασθένειες.
- Να είναι καθαροί, να έχουν περιποιημένα νύχια και μαλλιά.
- Όσοι εργάζονται στην κουζίνα και ασχολούνται με την επεξεργασία και παρασκευή των τροφίμων πρέπει να φορούν ειδικές καθαρές στολές, σκούφο, γάντια και να μην πιάνουν το φαγητό με τα χέρια.
- Να μην έχουν ανοιχτές πληγές ή τραύματα, αλλιώς να τα καλύπτουν με επιδέσμους και αδιάβροχα προστατευτικά.
- Να μην καπνίζουν στους χώρους εργασίας.
- Να μην φορούν κοσμήματα.
- Να μην χρησιμοποιούν αντικείμενα που έχουν πέσει κάτω.
- Να πλένουν συχνά τα χέρια τους.

Μερικά από τα πιο συνήθη ατυχήματα που ενδεχομένως να προκύψουν σε ένα εστιατόριο είναι: τα εγκαύματα τα οποία μπορεί να προκληθούν από λάθος χειρισμό των συσκευών κατά την παρασκευή των φαγητών, κοψίματα από αιχμηρά αντικείμενα, θλάσεις από απότομες κινήσεις ή πτώσεις των εργαζομένων, πυρκαγιά που μπορεί να προκληθεί από τις εστίες φωτιάς ή από έλλειψη συντήρησης του εξοπλισμού. Χαρακτηριστικά των επιπτώσεων από την εκδήλωση ενός κινδύνου που μελετούμε είναι η ο χρόνος, το κόστος, η υγιεινή, η ασφάλεια και το περιβάλλον.

3.4 Καταναλωτές

Οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν πολλά νέα προϊόντα και έχουν πολλές επιλογές εστιατορίων για να γευματίσουν. Αυτό το γεγονός τους δίνει περισσότερες εναλλακτικές λύσεις για να επιλέξουν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι καταναλωτές να αισθάνονται κάποιες φορές αβέβαιοι για το νέα προϊόντα. Ο έλεγχος και η έρευνα είναι μερικοί από τους τρόπους για να βοηθήσουμε τους πελάτες να αποφασίσουν. Οι καταναλωτές μπορεί να ανησυχούν για τις αποφάσεις αγοράς τους επειδή μπορεί να μην είναι σίγουροι αν θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ο αντιληπτός κίνδυνος συνδέεται στενά με το πιθανό αρνητικό αποτέλεσμα της απόφασης κάποιου. Αν ο καταναλωτής πιστεύει ότι δεν μπορεί να ελέγξει τα αποτελέσματα αγορών ή τις συνέπειες μιας λανθασμένης απόφασης θα είναι σοβαρές ενδέχεται να εμφανιστεί κίνδυνος (Mohseni, Jayashree, 2018). Η στάση των καταναλωτών καθορίζεται από διάφορους παράγοντες όπως η αβεβαιότητα απόφασης μιας αγοράς. Αυτό μπορεί να οριστεί ως αντιληπτός κίνδυνος (Lacey, Bruwer & Li, 2009). Οι άνθρωποι προσπαθούν να αποφύγουν ή να ελαχιστοποιήσουν τις απώλειες τους όσο το δυνατό περισσότερο ειδικά όταν πρόκειται να πάρουν αποφάσεις σε δύσκολες καταστάσεις (Sung & Jo, 2018).

Μια κατηγοριοποίηση των κινδύνων που αφορούν τους καταναλωτές είναι η εξής: (Mohtar & Abbas 2015)

- Οικονομικός κίνδυνος. Αυτός που έχει οικονομική ζημία για έναν πελάτη (περιλαμβάνει τη δυνατότητα επισκευής, αντικατάστασης, επιστροφής).

- Κίνδυνος απόδοσης. Αναφέρεται στην αντίληψη ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ενδέχεται να μην λειτουργήσει όπως απαιτείται ή αναμένεται.
- Φυσικός κίνδυνος. Σχετίζεται με τη δυνατότητα του κινδύνου να βλάψει το αγορασμένο προϊόν τον καταναλωτή.
- Κίνδυνος ευκολίας. Αυτός ο κίνδυνος αντιμετωπίζει μια απώλεια χρόνου και προσπάθειας που συνδέεται με την ικανοποίηση μιας αγοράς.
- Συνολικός κίνδυνος. Η πιθανότητα να αγοράσουμε προϊόν ή υπηρεσία και να καταλήξει σε γενική δυσαρέσκεια κάποιου.
- Ψυχολογικός. Το άγχος ή η δυσαρέσκεια που προκύπτει μετά από συναισθήματα όπως ανησυχία και ένταση.
- Κοινωνικός. Πιθανή απώλεια εκτίμησης, σεβασμού ή φιλίας που προσφέρεται στον καταναλωτή από άλλα άτομα.

Ο αντιληπτός κίνδυνος μπορεί να εμφανιστεί σε μια κατάσταση αγοράς. Το επίπεδο του αντιληπτού κινδύνου σχετίζεται με τον ίδιο τον καταναλωτή. Ο κίνδυνος που παρατηρείται από τους καταναλωτές έχει την τάση να μειώνεται καθώς η καταναλωτική εμπειρία με το προϊόν ή την υπηρεσία αυξάνεται. Επιπλέον η προσωπικότητα των καταναλωτών επηρεάζει το επίπεδο της αντίληψης τους για τον κίνδυνο. (Lacey et al,2009) Ο αντιληπτός κίνδυνος έχει ταξινομηθεί σε δύο κατηγορίες α) τις επιδόσεις και β) την ψυχοκοινωνική. Η κατηγορία των επιδόσεων περιλαμβάνει την οικονομική, την χρονική και την προσπάθεια. Η ψυχοκοινωνική περιλαμβάνει την ψυχολογική και την κοινωνική. Αν ο αντιληπτός κίνδυνος ενός προϊόντος φαίνεται να είναι χαμηλός τότε οι καταναλωτές θα είναι πιο πιθανό να το αγοράσουν (Temprasertsakul & Kulsiri,2011). Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους μείωσης των κινδύνων για να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους τους όσο αφορά τις αποφάσεις αγοράς. Αυτές οι μέθοδοι περιλαμβάνουν αναζήτηση πληροφοριών από διάφορες πηγές αν υπάρχει εγγύηση, δωρεάν δοκιμές (Jiuan, 1999). Όταν οι καταναλωτές πρόκειται να λάβουν απόφαση αγοράς αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα σχετικά με το αποτέλεσμα και τις συνέπειες της επιλογής τους. Η πιθανή απώλεια μπορεί να είναι κοινωνική, λειτουργική, οικονομική ή συνδυασμός αυτών (Taylor, 1974). Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν στρατηγικές για τη μείωση των αντιλήψεων των καταναλωτών σε σχέση με τον κίνδυνο. Νέα προϊόντα που κυκλοφορούν μπορεί να αποτυγχάνουν καθώς οι πελάτες δυσκολεύονται να αγοράσουν ή να δοκιμάσουν νέα προϊόντα λόγω των αντιλήψεων υψηλού κινδύνου που αισθάνονται. Υπάρχουν τρεις τύποι ελέγχων για τους καταναλωτές: ο έλεγχος αποφάσεων που γίνεται χωρίς άσκηση πίεσης από άλλους, ο γνωστικός έλεγχος που συνδέει τη γνώση με το κίνητρο των πελατών να μειώσουν στο ελάχιστο αρνητικές καταστάσεις και ο έλεγχος συμπεριφοράς (Averill,1973). Ο τελευταίος ορίζει την κατάσταση στην οποία ένα άτομο μπορεί να απελευθερωθεί από αρνητικές περιπτώσεις αγοράς που μπορεί να συμβούν στο μέλλον (Faranda,2001, Κοc, 2017).

3.5 Το σύστημα HACCP

Το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points- Σύστημα Ανάλυσης Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου) είναι ένα σύστημα ελέγχου που ασχολείται με την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων και των ποτών από τις επιχειρήσεις προς τους καταναλωτές. Αρχικά δημιουργήθηκε για να διασφαλίσει την

μικροβιολογική ασφάλεια των τροφίμων. Στη συνέχεια όμως εξελίχθηκε και για την εξέταση της χημικής και της φυσικής κατάστασης των προϊόντων. Το σύστημα αυτό έχει σχεδιαστεί για να εφαρμόζεται στα στάδια της βιομηχανίας τροφίμων από την παραγωγή, την επεξεργασία, την διανομή, την εμπορία μέχρι την προετοιμασία των τροφίμων για κατανάλωση με σκοπό την ασφάλεια του καταναλωτή. Επιπλέον αφορά την αξιολόγηση και τον έλεγχο επικείμενων κινδύνων που πιθανώς να εμφανιστούν στα παραπάνω στάδια μέχρι την κατανάλωση. Η ανάγκη των καταναλωτών για την ασφάλεια των τροφίμων συνετέλεσε στη δημιουργία αυτού του συστήματος. Το σύστημα αυτό παρέχει προληπτική αντιμετώπιση κινδύνων σε σχέση με τα τρόφιμα. Το χρήση του HACCP ουσιαστικά διαβεβαιώνει τον καταναλωτή ότι διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων δίνοντας έτσι πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν. Η εφαρμογή του απαιτεί αφοσίωση και συμμετοχή όλου του προσωπικού. Οι βασικές αρχές του είναι: (NACMCF,1997)

1) Η διεξαγωγή ανάλυσης κινδύνου: Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται η ανάλυση των διαδικασιών και ο προσδιορισμός των κινδύνων οι οποίοι μπορεί να είναι φυσικοί, χημικοί ή βιολογικοί. Είναι απαραίτητο να υπάρχει η κατάλληλη τεχνογνωσία για να γίνει η ακριβής αξιολόγηση των κινδύνων. Αυτό σημαίνει ότι αν δεν υπάρχουν αρκετοί ειδικοί που έχουν την κατάλληλη και εξειδικευμένη γνώση σε έναν οργανισμό θα χρειαστεί να χρησιμοποιηθούν εξωτερικοί σύμβουλοι ώστε να πραγματοποιηθεί ο κατάλληλος έλεγχος κινδύνου. Πρώτα γίνεται ο εντοπισμός του κινδύνου και μετά η αξιολόγηση του. Η αξιολόγηση του κινδύνου προσδιορίζεται από τον βαθμό επικινδυνότητας προς τον χρήστη από τον εντοπισμένο κίνδυνο. Στην περίπτωση που η ανάλυση και ο εντοπισμός κινδύνου δεν γίνει σωστά το σχέδιο θα είναι αναποτελεσματικό ανεξάρτητα από το πόσο πιστά και αν το ακολουθούμε παρακάτω.

2) Ο προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου: Τα κρίσιμα σημεία ελέγχου εντοπίζονται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας όπου μπορούν να διεξαχθούν έλεγχοι με σκοπό να μειωθούν ή και να εξαιρεθούν οι κίνδυνοι. Για παράδειγμα κρίσιμα σημεία ελέγχου μπορεί να σχετίζονται με θερμική επεξεργασία, ψύξη, συστατικά δοκιμής για χημικά υπολείμματα, έλεγχος σύνθεσης προϊόντος και άλλα. Μια στρατηγική που μας βοηθά στον καθορισμό ενός κρίσιμου σημείου είναι η χρήση δέντρου αποφάσεων, το οποίο αποτελεί εργαλείο αλλά δεν είναι υποχρεωτικό στοιχείο του HACCP.

3) Ο καθορισμός κρίσιμων ορίων, καθιέρωση διαδικασιών παρακολούθησης: Αναφέρεται στα κριτήρια που πρέπει να συμπεριληφθούν σε κάθε κρίσιμο σημείο και ποια είναι τα όρια που πρέπει να τηρηθούν σε κάθε σημείο εφόσον αυτά υπάρχουν. Ένα κρίσιμο όριο αποτελεί μια μέγιστη ή ελάχιστη τιμή όπου μια βιολογική, χημική ή φυσική παράμετρος πρέπει να ελέγχεται για την πρόληψη, εξάλειψη εμφάνισης κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων. Για τον διαχωρισμό ανάμεσα σε ασφαλείς και μη ασφαλείς συνθήκες λειτουργίας χρησιμοποιούμε ένα κρίσιμο όριο. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα κρίσιμα όρια είναι διαφορετικά από τα όρια λειτουργίας γιατί αναφέρονται σε διαφορετικούς σκοπούς. Τα κρίσιμα όρια αφορούν παράγοντες όπως θερμοκρασία, χρόνος, υγρασία, οξύτητα, συγκέντρωση άλατος και άλλα.

4) Η καθιέρωση διαδικασιών παρακολούθησης: Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των κρίσιμων σημείων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα του συστήματος HACCP. Το πρόγραμμα παρακολούθησης μπορεί να περιλαμβάνει φυσικές μετρήσεις ή παρατηρήσεις οι οποίες πρέπει να γίνουν εγκαίρως ώστε να συλλεχθούν πληροφορίες σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα το οποίο να

μας επιτρέπει να αναλάβουμε δράση και να ελέγξουμε το προϊόν. Οι διαδικασίες παρακολούθησης πρέπει να γίνονται άμεσα και γρήγορα καθώς δεν υπάρχει χρόνος για χρονοβόρες και αναλυτικές δοκιμές. Επιπλέον, παρέχει γραπτή τεκμηρίωση για να μπορούμε να την χρησιμοποιήσουμε κατά την επαλήθευση.

5) Η καθιέρωση διορθωτικών ενεργειών: Σε περίπτωση που κάποιο από τα κρίσιμα όρια δεν τηρείται χρειάζεται ο προγραμματισμός και η καθιέρωση ενεργειών έτσι ώστε κανένα μη ασφαλές προϊόν να διατεθεί στον καταναλωτή και να βλάψει την υγεία του. Επιπλέον πρέπει να υπάρξει και μια αξιολόγηση της διαδικασίας ώστε να προσδιοριστεί η αιτία του προβλήματος. Όταν υπάρχει απόκλιση από τα κρίσιμα όρια απαιτούνται διορθωτικές αλλαγές. Αυτές οι διορθωτικές ενέργειες που θα προσδιοριστούν πρέπει να στοχεύουν στην εύρεση οποιουδήποτε ελαττωματικού προϊόντος και στον εντοπισμό της αιτίας ώστε να εξαλειφθεί και να αποτραπεί η επανεμφάνιση της συγκεκριμένης κατάστασης. Σημαντική είναι η τήρηση αρχείου στο οποίο καταγράφονται ποιες διορθωτικές ενέργειες έγιναν, τα μέτρα που έχουμε πάρει, σε ποιο σημείο σημειώθηκε κάποια απόκλιση και ποιος είναι ο υπεύθυνος για την εφαρμογή αυτών των ενεργειών.

6) Η καθιέρωση διαδικασιών επαλήθευσης: Με την έννοια επαλήθευση εννοούμε όλες εκείνες τις δραστηριότητες που φροντίζουν για την εγκυρότητα του σχεδίου καθώς και για την ορθή λειτουργία του συστήματος όπως προβλέπει το σχέδιο. Από τη μία η επαλήθευση αφορά την αξιολόγηση του συστήματος σχετικά με την λειτουργία του σχεδίου. Από την άλλη αφορά την αρχική επικύρωση του σχεδίου για να δούμε εάν το σχέδιο είναι επιστημονικά και τεχνικά σωστό, εάν έχουμε εντοπίσει όλους τους κινδύνους και εάν έχουμε εφαρμόσει όλα τα παραπάνω ώστε το σχέδιο να λειτουργεί αποτελεσματικά. Στην αρχή της διαδικασίας πρέπει να διασφαλίζεται ότι τηρούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις χωρίς να χρειάζεται να φτάσουμε στο τελικό προϊόν για να διαπιστώσουμε πιθανές αποκλίσεις από το σχέδιο. Για αυτό θα πρέπει να πραγματοποιούνται συχνές αναθεωρήσεις και να γίνονται διορθωτικές αλλαγές όπου αυτό χρειάζεται.

7) Καθιέρωση διαδικασιών τήρησης αρχείων και τεκμηρίωσης: Κάθε φορά είναι απαραίτητο να κρατείται αρχείο το οποίο να αποδεικνύει ότι τα κρίσιμα σημεία έχουν τηρηθεί, το σύστημα λειτουργεί κανονικά και ότι όλοι οι κανονισμοί πληρούνται. Το σύστημα HACCP πρέπει να επικυρώνεται όταν όλο το σχέδιο έχει ολοκληρωθεί και είναι σημαντικό να επιβεβαιώνουμε την αποτελεσματικότητα του για την αποφυγή των κινδύνων που εντοπίστηκαν. Από τον έλεγχο του τελικού προϊόντος επιβεβαιώνεται ότι οι προβλεπόμενοι έλεγχοι έχουν υλοποιηθεί. Τα αρχεία που υπάρχουν από την εφαρμογή του συστήματος πρέπει να καταγράφουν την ομάδα που το εφάρμοσε, την ανάθεση αρμοδιοτήτων, το διάγραμμα ροής που ακολουθήσαμε, τους κινδύνους που μας ανησυχούν, τα κρίσιμα όρια, την παρακολούθηση, τις διορθωτικές ενέργειες, την επαλήθευση. Με λίγα λόγια μια συνοπτική περίληψη της διαδικασίας που ακολουθήσαμε.

Οι παραπάνω αρχές του HACCP έχουν γίνει παγκοσμίως αποδεκτές από εμπορικές ενώσεις και τη βιομηχανία των τροφίμων σε όλο τον κόσμο. Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει το σύστημα αυτό είναι πολύ σημαντικά και ποικίλα. Μέσα σε αυτά είναι η αξιοπιστία που παρέχει στην επιχείρηση και τα προϊόντα της καθώς ακολουθεί αυστηρές διαδικασίες ασφάλειας και υγείας. Επιπρόσθετα υποδεικνύει σεβασμό στον καταναλωτή με την προσφορά ασφαλών και υγιεινών προϊόντων, βοηθά στην βελτιστοποίηση της ποιότητας των τροφίμων και ελαχιστοποιεί το κόστος παραγωγής καθώς και

τον αριθμό των μη κατάλληλων προϊόντων λόγω εφαρμογής προληπτικών μέτρων. Παρέχει εκπαίδευση, οργανώνει και ιεραρχεί αρμοδιότητες του προσωπικού, βοηθά στην αποφυγή κυρώσεων καθώς με το σύστημα αυτό η επιχείρηση συμμορφώνεται με τους κανόνες υγιεινής και τη νομοθεσία τροφίμων ώστε να αποφευχθεί δυσφήμιση στην επιχείρηση.

Το HACCP θα πρέπει να εφαρμόζεται σε συνεργασία με εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό το οποίο θα πρέπει να έχει πολύ καλή γνώση για το πώς λειτουργεί η επιχείρηση. Ο καθορισμός μιας ολοκληρωμένης επιστημονικής ομάδας από άτομα που έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρίες σχετικά με τα προϊόντα είναι απαραίτητος. Ευθύνη αυτής της ομάδας είναι να εφαρμόσει τις αρχές του HACCP, να επαληθεύει αν όλα λειτουργούν σύμφωνα με αυτές τις αρχές και να προβαίνει στις ανάλογες διορθωτικές αλλαγές όταν αυτό είναι απαραίτητο. Η συμμετοχή εμπειρογνώμων είναι πολύ σημαντική εξαιτίας της εξειδικευμένης φύσης των πληροφοριών που χρειάζονται για την ανάλυση κινδύνων. Η μελέτη και η υλοποίηση του συστήματος εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως το μέγεθος της παραγωγής και το είδος των προϊόντων. Σε περίπτωση που πραγματοποιηθούν κάποιες αλλαγές στα τρόφιμα, στο χώρο, στη συλλογή, τη μεταφορά, την επεξεργασία, τη διάθεση ή σε οποιοδήποτε άλλο στάδιο οι υπεύθυνοι για τα τρόφιμα και ποτά πρέπει να αναθεωρήσουν τις διαδικασίες που ακολουθούν ανάλογα με αυτές τις αλλαγές και σε συμφωνία με τα βασικά στάδια του HACCP.

Η επιτυχής εφαρμογή του συστήματος HACCP στηρίζεται στην εκπαίδευση της διοίκησης και των υπαλλήλων. Κρίνεται απαραίτητο το προσωπικό να κατανοήσει πρώτα τι αφορά το σύστημα HACCP και στη συνέχεια να αποκτήσει τις γνώσεις που χρειάζεται για το εφαρμόσει σωστά. Η εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει σαφείς οδηγίες για τις διαδικασίες και τα καθήκοντα των εργαζομένων. Η πιστοποίηση του συστήματος και της εφαρμογής του μπορεί να πραγματοποιηθεί από ανεξάρτητο Φορέα Πιστοποίησης με σκοπό να τεκμηριώνεται ότι τηρούνται οι αρχές του προς τρίτους (πελάτες, συνεργάτες, ελεγκτές). Ο έλεγχος εφαρμογής και τήρησης του σχεδίου του συστήματος απαιτείται για όλες τις επιχειρήσεις και γίνεται αποκλειστικά και χωρίς προειδοποίηση από τον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) ο οποίος σε περίπτωση παραβάσεων ανάλογα με το μέγεθος αυτών επιβάλλει πρόστιμα, αναστολή λειτουργίας ακόμα και ανάκληση της άδειας λειτουργίας της επιχείρησης. Τα ευρήματα της επιθεώρησης προκύπτουν από την συγκέντρωση αποδεικτικών στοιχείων τα οποία συλλέγει ο επιθεωρητής καθώς ελέγχει όλα τα στάδια από την παραλαβή και την αποθήκευση των πρώτων υλών έως και τη διανομή των τελικών προϊόντων. Εξετάζει τη ροή όλης της διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων για να διαπιστώσει αν εφαρμόζονται σωστά οι αρχές του συστήματος.

4 Μεθοδολογικό πλαίσιο

Η ανάλυση κινδύνων μπορεί να είναι ποιοτική, ημιποσοτική, ποσοτική ή συνδυασμός αυτών (ENISA, 2006). Με μια σύντομη περιγραφή, στην ποιοτική ανάλυση το μέγεθος και η πιθανότητα εμφάνισης συνεπειών παρουσιάζονται και περιγράφονται λεπτομερώς. Οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται μπορούν να διαμορφωθούν ή να προσαρμοστούν ώστε να ταιριάζουν οι περιστάσεις και οι διαφορετικές περιγραφές να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διαφορετικούς κινδύνους. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ποιοτική ανάλυση ως αρχική αξιολόγηση για τον εντοπισμό των κινδύνων που θα αποτελέσουν αντικείμενο περαιτέρω ανάλυσης όπου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι απτές πτυχές του κινδύνου (π.χ. φήμη, πολιτισμός, εικόνα κ.α.). Επίσης χρησιμοποιείται εάν έχουμε έλλειψη πληροφοριών και αριθμητικών δεδομένων για ποσοτική προσέγγιση. Στην ημιποσοτική ανάλυση ο στόχος είναι να προσπαθήσουμε να ορίσουμε κάποιες τιμές στις κλίμακες που χρησιμοποιούνται στην ποιοτική εκτίμηση. Αυτές οι τιμές είναι συνήθως ενδεικτικές και όχι πραγματικές που είναι η προϋπόθεση της ποσοτικής. Επομένως αφού η τιμή που δίνεται σε κάθε κλίμακα δεν είναι ακριβής αναπαράσταση του πραγματικού μεγέθους αντίκτυπου ή πιθανότητας οι χρησιμοποιούμενοι αριθμοί πρέπει να συνδυάζονται μόνο χρησιμοποιώντας έναν τύπο που αναγνωρίζει τους περιορισμούς η τις παραδοχές που έγιναν στην περιγραφή των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η ημιποσοτική ανάλυση μπορεί να οδηγήσει σε κάποιες ασυνέπειες καθώς οι επιλεγμένοι αριθμοί ενδέχεται να μην είναι σωστοί ώστε να αντικατοπτρίζουν αναλογίες μεταξύ των κινδύνων ιδίως όταν υπάρχουν ακραίες συνέπειες. Στην ποσοτική ανάλυση οι αριθμητικές τιμές αποδίδονται σε αντίκτυπο και σε πιθανότητα. Αυτές οι τιμές προέρχονται από μια ποικιλία πηγών. Η ποιότητα ολοκλήρωσης της ανάλυσης εξαρτάται από την ακρίβεια των καθορισμένων τιμών και την εγκυρότητα των στατιστικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων καταλήξαμε στα εξής αποτελέσματα που παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Κατά κύριο λόγο προτιμάται η ποσοτική ανάλυση διαχείρισης κινδύνων από τις περισσότερες επιχειρήσεις.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι σε ένα εστιατόριο αποτελούν βασικό στοιχείο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Ο έλεγχος πρέπει να επεκτείνεται σε όλα τα σχετιζόμενα στοιχεία όπως το προσωπικό, το κόστος των υπηρεσιών καθώς και όλες τις λοιπές δαπάνες του εστιατορίου που αφορούν το λειτουργικό κόστος. Για να αποκαλείται επιτυχημένη μια επιχείρηση πρέπει τα οικονομικά αποτελέσματα να συμφωνούν με τη στρατηγική που ακολουθεί σχετικά με τα έσοδα, τα έξοδα και τη σχέση μεταξύ τους.

Στόχος της έρευνάς μας είναι να διαπιστωθεί πως λειτουργεί η οργάνωση της επιχείρησης, ποιο είναι το επίπεδο της ποιότητας παροχής υπηρεσιών και προϊόντων διασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία του εστιατορίου και σε περίπτωση εντοπισμού ελλείψεων και κινδύνων να τους μειώσουμε έως και να τους εξαλείψουμε στα πλαίσια του δυνατού. Θα εξετάσουμε τον τρόπο που το προσωπικό παρέχει

τις υπηρεσίες, τους κινδύνους που πιθανών να αντιμετωπίσει. Όλα αυτά ίσως να μας οδηγήσουν σε κάποιες τροποποιήσεις στη δράση της επιχείρησης και των υπαλλήλων. Η διαδικασία αρχίζει με τον ορισμό των στόχων της επιχείρησης και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι στόχοι καθοδηγούν την παρακολούθηση και τη διαχείριση των κινδύνων. Η έγκαιρη αναγνώριση κινδύνων είναι ο σκοπός ώστε να περιορίσουμε τις ενδεχόμενες συνέπειες με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Θα πρέπει να εξετάσουμε τους πιο σημαντικούς παράγοντες που μπορεί να προκαλέσουν την εκδήλωση κάποιου κινδύνου. Έτσι θα ασχοληθούμε με την καθαριότητα σε όλους τους χώρους του εστιατορίου (κουζίνα, τραπεζαρία, τουαλέτες κ.α.), με τον εξοπλισμό και την συντήρηση του εστιατορίου, την ασφαλιστική κάλυψη που πρέπει να έχει, τη χρήση της τεχνολογίας για ασφάλεια, τους κανόνες υγιεινής που πρέπει να ακολουθεί το προσωπικό και την εκπαίδευση των υπαλλήλων για να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε έκτακτη ανάγκη. Η πολυπλοκότητα εστιάζεται στο γεγονός ότι πρέπει πολλές ευθύνες ταυτόχρονα να διαχειριστούν σε ένα εστιατόριο σε λειτουργία.

Η πραγματοποίηση της έρευνας γίνεται με βάση το μοντέλο της ποσοτικής προσέγγισης και τη χρήση της μεθόδου συλλογής δεδομένων με ερωτηματολόγιο που επιτρέπει την ανάλυση και την ερμηνεία γεγονότων. Ένας σημαντικός περιορισμός της έρευνας είναι η πίεση του χρόνου για την διεξαγωγή της σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα όπως και η περιορισμένη βιβλιογραφία για τον κλάδο αυτό διότι τα τελευταία χρόνια εξελίσσεται περισσότερο. Επιπλέον, είναι η αναστολή όσων συμμετέχουν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων να δώσουν κάποια αρνητική πληροφορία σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης. Ένα ακόμη μειονέκτημα είναι ότι οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου γεγονός που τους οδηγεί στο να απαντήσουν με συγκεκριμένο τρόπο. Επιπρόσθετα, η έλλειψη ενημέρωσης, γνώσης ή κατανόησης κάποιας ερώτησης του ερωτώμενου που θα οδηγήσει σε λανθασμένη απάντηση. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συναίνεση των συμμετεχόντων προκειμένου να λάβουν μέρος στην έρευνα.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον στόχο της έρευνας που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι ο εντοπισμός πιθανών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν στο εστιατόριο από κάποιες ελλείψεις στον εξοπλισμό ή από λάθος χειρισμό του προσωπικού προκειμένου να τους αποφύγουμε ή να τους αντιμετωπίσουμε με τη λιγότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Για δείγμα επιλέξαμε το σύνολο του προσωπικού ενός εστιατορίου το οποίο αντιστοιχεί σε 16 άτομα. Οι συμμετέχοντες θα απαντήσουν στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων οι οποίες είναι με προκαθορισμένη σειρά και διατυπωμένες με σαφήνεια. Με τη μέθοδο αυτή θα συλλέξουμε, θα αναλύσουμε τα δεδομένα και στο τελικό στάδιο θα ερμηνεύσουμε και θα αξιολογήσουμε τα αποτελέσματα τα οποία θα προκύψουν. Το ερωτηματολόγιο είναι πολύ χρήσιμο και κατάλληλο για τη μελέτη μας καθώς η ανωνυμία, η ταχύτητα, το εύρος των ερωτήσεων και η ευκολία των απαντήσεων το καθιστά ικανό να μας παρέχει πληροφορίες και απαντήσεις σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα και με χαμηλό κόστος. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε χρονικό διάστημα δύο εβδομάδων και για την πραγματοποίηση της αρωγός ήταν η διοίκηση του εστιατορίου που δέχτηκε την διεξαγωγή της και οι υπάλληλοι που συναίνεσαν να απαντήσουν. Μετά από μελέτη της λειτουργίας της επιχείρησης καταλήξαμε να διαμορφώσουμε το παρακάτω ερωτηματολόγιο με τους πιο σημαντικούς κινδύνους που μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην επιχείρηση.

Ερωτηματολόγιο

	Άνδρας	Γυναίκα
1. Ποιο είναι το φύλο σας;	18-29	30-49
2. Ποια είναι η ηλικία σας;	Κουζίνα	Service
3. Ποια είναι η θέση εργασίας σας;	50 και άνω	Άλλο
4. Είναι η είσοδος του εστιατορίου ελεύθερη από εμπόδια ώστε οι πελάτες να εισέρχονται και να αποχωρούν ασφαλείς;	NAI	OXI
5. Είναι το δάπεδο καθαρό αλλά όχι ολισθηρό;	NAI	OXI
6. Υπάρχουν πινακίδες ολισθηρότητας μετά τον καθαρισμό του δαπέδου εσωτερικά και εξωτερικά του χώρου;	NAI	OXI
7. Υπάρχει επαρκής φωτισμός σε περίπτωση ανάγκης;	NAI	OXI
8. Υπάρχουν αιχμηρές άκρες σε έπιπλα ή φωτιστικά που μπορεί να θέσουν κάποιον σε κίνδυνο;	NAI	OXI
9. Στο χώρο υπάρχει σύστημα πυρανίχνευσης;	NAI	OXI
10. Στο χώρο υπάρχει σύστημα πυρόσβεσης;	NAI	OXI
11. Στο χώρο υπάρχει σύστημα συναγερμού πυρκαγιάς;	NAI	OXI
12. Υπάρχουν διαθέσιμοι πυροσβεστήρες;	NAI	OXI
13. Γνωρίζεται να χρησιμοποιήσετε πυροσβεστήρα;	NAI	OXI
14. Ο εξοπλισμός πυρόσβεσης συντηρείται κάθε χρόνο;	NAI	OXI
15. Υπάρχει γεννήτρια στο εστιατόριο σε περίπτωση διακοπής ρεύματος;	NAI	OXI
16. Πραγματοποιείται έλεγχος για ηλεκτρική ασφάλεια κάθε χρόνο;	NAI	OXI
17. Παρέχεται επαρκής εξαερισμός;	NAI	OXI
18. Ελέγχεται τον εξοπλισμό ψύξης και θέρμανσης κάθε χρόνο;	NAI	OXI
19. Ο χώρος διαθέτει κάμερες ασφαλείας;	NAI	OXI
20. Τα μετρητά αποθηκεύονται σε ασφαλές σημείο;	NAI	OXI
21. Θέτετε ανώτατα όρια για μετρητά που έχετε στο ταμείο;	NAI	OXI
22. Οι αγωγοί μαγειρέματος επιθεωρούνται και καθαρίζονται επαγγελματικά ανά τακτά χρονικά διαστήματα;	NAI	OXI
23. Πραγματοποιείτε απεντόμωση τις κατάλληλες περιόδους;	NAI	OXI
24. Εξασφαλίζεται ότι απαγορεύεται στους πελάτες η είσοδος στη κουζίνα;	NAI	OXI
25. Υπάρχει εμπορική ασφάλεια φωτιάς για την κουζίνα;	NAI	OXI
26. Το προσωπικό κουζίνας λειτουργεί με απαιτήσεις ασφάλειας τροφίμων;	NAI	OXI
27. Η ποιότητα των τροφίμων είναι κατάλληλη για κατανάλωση;	NAI	OXI
28. Γίνεται ενημέρωση για τα αλλεργιογόνα προϊόντα όταν ζητηθεί κάποιο φαγητό που τα περιέχει;	NAI	OXI
29. Διαθέτετε λογισμικό προστασίας από ιούς για την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων;	NAI	OXI

- | | | |
|--|-----|-----|
| 30. Διαθέτετε κωδικό ασφαλείας για το Wi-Fi; | NAI | OXI |
| 31. Είστε ασφαλισμένος σε περίπτωση ατυχήματος εν ώρα εργασίας να μπορούν να καλυφθούν τα ιατρικά έξοδα; | NAI | OXI |
| 32. Η καθαριότητα στις τουαλέτες είναι η κατάλληλη; | NAI | OXI |
| 33. Διαθέτει το εστιατόριο ασφαλιστική κάλυψη για τυχόν φθορές από φυσικές καταστροφές (πλημμύρες, σεισμούς); | NAI | OXI |
| 34. Διαθέτετε άδεια παροχής υπηρεσιών φαγητού; | NAI | OXI |
| 35. Διαθέτετε άδεια για αλκοόλ; | NAI | OXI |
| 36. Διαθέτετε άδεια για μουσική; | NAI | OXI |
| 37. Διαθέτετε σχέδιο διαχείρισης απορριμμάτων; | NAI | OXI |
| 38. Υπάρχει επαρκής αριθμός εξόδων κινδύνου; | NAI | OXI |
| 39. Υπάρχει σχέδιο έκτακτης εκκένωσης χώρου σε περίπτωση ανάγκης; | NAI | OXI |
| 40. Γνωρίζετε να προσφέρετε πρώτες βοήθειες; | NAI | OXI |
| 41. Είναι ο εξοπλισμός του μαγαζιού επαρκώς στερεωμένος (φωτιστικά, βάζα, ράφια, πίνακες ποτήρια, μπουκάλια κ.α.); | NAI | OXI |
| 42. Πραγματοποιείται συντήρηση των ηλεκτρικών εγκαταστάσεων; | NAI | OXI |
| 43. Πραγματοποιείται συντήρηση των εγκαταστάσεων ύδρευσης; | NAI | OXI |
| 44. Υπάρχει επαρκής αριθμός εργαζομένων για την εξυπηρέτηση των πελατών με σκοπό να μείνουν ικανοποιημένοι; | NAI | OXI |
| 45. Οι υπάλληλοι που συναναστρέφονται με τους πελάτες διαθέτουν επικοινωνιακό χαρακτήρα; | NAI | OXI |
| 46. Το μενού σας περιλαμβάνει φαγητά που συμβαδίζουν με τις νέες διατροφικές τάσεις; | NAI | OXI |

5 Ευρήματα- Ερμηνεία

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων μας παρείχαν χρήσιμες πληροφορίες τις οποίες αξιοποιήσαμε. Αρχικά το συνολικό δείγμα είναι οι εργαζόμενοι στο εστιατόριο το οποίο αποτελείται από 9 είναι άντρες και 7 γυναίκες. Από τους οποίους οι 4 είναι ηλικίας 18-29 ετών, οι 10 είναι ηλικίας 30-49 ετών και οι 2 είναι 50 ετών και άνω. Οι εργαζόμενοι κατέχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας στο εστιατόριο πιο συγκεκριμένα οι 5 εργάζονται στην κουζίνα, οι 7 στο service και οι υπόλοιποι 4 σε άλλη θέση. Από τις αξιολογούμενες παρατηρήσεις που έγιναν είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού δεν γνωρίζει να χρησιμοποιεί πυροσβεστήρα και να προσφέρει πρώτες βοήθειες. Επιπλέον, αντιμετωπίσαμε μια δυσκολία που οφείλεται στο ότι κάποιες ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο δεν είχαν απαντηθεί λόγω άγνοιας ή λόγω του ότι οι υπάλληλοι δεν είχαν πλήρη εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Σε αντίθεση διαπιστώσαμε ότι ο κάθε εργαζόμενος είχε πολλή καλή γνώση του αντικειμένου/ τομέα στον οποίο απασχολούταν. Για παράδειγμα, οι απαντήσεις των υπαλλήλων στον τομέα του service ήταν ελλιπής όσο αφορά στα θέματα της κουζίνας σε σχέση με τους υπαλλήλους που δούλευαν σε αντίστοιχη θέση και το αντίστροφο. Επίσης εντοπίσαμε ότι σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης οι υπάλληλοι δεν έχουν γνώση ύπαρξης και εφαρμογής του σχεδίου εκκένωσης. Ωστόσο οι περισσότεροι υπάλληλοι γνώριζαν την ύπαρξη των εξόδων κινδύνου και του συστήματος πυρόσβεσης. Ακόμη, εντοπίσαμε ότι αρκετοί εργαζόμενοι είχαν άγνοια σχετικά με την τακτική συντήρηση του εξοπλισμού όπως για τις ηλεκτρικές εγκαταστάσεις, τις εγκαταστάσεις ύδρευσης και το σχέδιο διαχείρισης απορριμμάτων. Σε αντίθεση είχαν πληροφόρηση για την ύπαρξη ηλεκτρικής γεννήτριας και του λογισμικού προστασίας από ιούς για τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρονταν ή χρησιμοποιούνταν. Οι απαντήσεις που σχετίζονται με την συντήρηση εγκαταστάσεων, προμήθεια επίπλων, εξοπλισμό χώρου έλαβαν σχετικά χαμηλή προσοχή. Έτσι διερωτόμαστε αν και κατά πόσο πρέπει οι ερωτήσεις που αφορούν κάποιες κατηγορίες πρέπει να μετρώνται ισότιμα μεταξύ τους. Όμως αν το σκεφτούμε η κατάλληλη προμήθεια τροφών μπορεί να έχει σημαντικότερες συνέπειες μακροπρόθεσμα στο εστιατόριο παρά η ύπαρξη σχεδίου ανακύκλωσης. Επομένως πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τη βαρύτητα της σημασίας που πρέπει να δοθεί σε κάθε κατηγορία ερώτησης διότι ορισμένοι παράγοντες έχουν μεγαλύτερη σημασία σχετικά με τις συνέπειες στη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Το σημαντικό είναι ότι στους κινδύνους με σοβαρές απώλειες και αντίκτυπο για την επιχείρηση όπως για παράδειγμα η καθαριότητα της κουζίνας, η τήρηση των κανόνων υγιεινής, η ποιότητα των τροφίμων όπως και η ύπαρξη αδειών λειτουργίας όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν θετικά ότι διασφαλίζονται από το εστιατόριο. Διαπιστώσαμε δηλαδή ότι υπήρχε η κατάλληλη διάθεση πόρων για εκείνους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι το εστιατόριο συνδέει τη βιωσιμότητα με την

προμήθεια τροφών. Το πλαίσιο της συγκλίνει με την ιδέα ότι τα μοντέρνα εστιατόρια προσφέρουν υγιεινά και θρεπτικά τρόφιμα δείχνοντας έτσι ένα ενδιαφέρον στις κοινωνικές τάσεις. Συνήθως για την περιγραφή κινδύνων γίνεται χρήση πίνακα διότι μας διευκολύνει στην περιγραφή και την αξιολόγηση των κινδύνων. Παρακάτω διαμορφώσαμε μια κλίμακα με τρεις βαθμίδες για την πιθανότητα εκδήλωσης και τον αντίκτυπο τους.

Πίνακας 1: Κλίμακα

ΚΛΙΜΑΚΑ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ
1	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΟΣ
2	ΜΕΣΑΙΑ	ΜΕΣΑΙΟΣ
3	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΟΣ

Μπορούμε να ομαδοποιήσουμε τους κινδύνους που προέκυψαν μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων που είχαν συμπληρωθεί στις εξής κατηγορίες: κίνδυνοι που αφορούν την κουζίνα, κίνδυνοι σχετικά με τον εξοπλισμό, κίνδυνοι που οφείλονται στο προσωπικό, κίνδυνοι σχετικά με την τεχνολογία, κίνδυνοι σχετικά με την έλλειψη εκπαίδευσης, κίνδυνοι που αφορούν την καθαριότητα του χώρου, κίνδυνοι σχετικά με τις νομικές υποχρεώσεις του εστιατορίου. Συνδυάζοντας τα στοιχεία που προέκυψαν μπορούμε να δημιουργήσουμε μια μήτρα κινδύνων (risk matrix) που περιλαμβάνει την πιθανότητα εκδήλωσης των κινδύνων και τον αντίκτυπο που θα έχουν για το εστιατόριο.

Πίνακας 2: Μήτρα Κινδύνων (Risk Matrix)

ΚΩΔΙΚΟΣ	ΚΙΝΔΥΝΟΙ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ
A1	Κίνδυνοι που αφορούν την κουζίνα.	1	3
A2	Κίνδυνοι σχετικοί με τον εξοπλισμό.	1	3
A3	Κίνδυνοι σχετικά με το προσωπικό.	2	2
A4	Κίνδυνοι σχετικά με την τεχνολογία.	1	3

A5	Κίνδυνοι σχετικά με την έλλειψη εκπαίδευσης.	3	2
A6	Κίνδυνοι σχετικά με την καθαριότητα του χώρου.	1	3
A7	Κίνδυνοι σχετικά με τις νομικές υποχρεώσεις του εστιατορίου.	1	3

6 Συμπεράσματα

Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας καταλήξαμε σε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα που θα αναλυθούν παρακάτω. Λόγω του ότι υπάρχει ελλιπής ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τους ελέγχους στον εξοπλισμό συμπεραίνουμε ότι είναι αναγκαία η πληροφόρηση σχετικά με αυτά τα στοιχεία και η εκπαίδευση των υπαλλήλων για τη χρήση πυροσβεστήρων και την προσφορά πρώτων βοηθειών. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες και γνώσεις σχετικά με τους καλύτερους δυνατούς τρόπους για την αποφυγή κλιμάκωσης μιας κατάστασης, τον τρόπο άρνησης μιας υπηρεσίας (για παράδειγμα προσφορά αλκοόλ σε πελάτες που έχουν υπερβεί το όριο κατανάλωσης και κινδυνεύουν με μέθη) χωρίς να χαλάσουμε τη σχέση με τον πελάτη και πώς να χειριστούμε καλύτερα δύσκολες καταστάσεις γενικότερα. Για να πραγματοποιηθεί ένας έλεγχος με επιτυχία παρατηρούμε ότι χρειάζεται η καθιέρωση προτύπων που περιλαμβάνουν την αξιολόγηση και την κατάρτιση των υπαλλήλων για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης. Η παρακολούθηση και διόρθωση των ενεργειών των εργαζομένων καθώς και η χρήση ποσοτικών δεικτών στην έρευνα μας βοηθούν να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για την επιχείρηση και να μπορούμε να βγάλουμε κάποια ασφαλή συμπεράσματα. Η συνεχής επικοινωνία και η ειλικρίνεια των υπαλλήλων συνετέλεσε στο να έχουμε αληθή ευρήματα για την έρευνα μας. Από την έρευνα για την συγκεκριμένη επιχείρηση προκύπτει ότι υπάρχουν οι προϋποθέσεις για να καταστεί βιώσιμη και αποδοτική. Κύριο μέλημα μας είναι η προσφορά ασφαλών τροφίμων και γενικότερα ποιοτικών υπηρεσιών. Η διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων σχετίζεται με την μεταφορά, την αποθήκευση, την συντήρηση και την επεξεργασία τους. Πολύ σημαντικό κομμάτι διαδραματίζει η προσωπική υγιεινή των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με τα προϊόντα είτε αυτά είναι πρώτες ύλες είτε αυτά είναι το τελικό προϊόν. Εφόσον η επιχείρηση θέλει να είναι ανταγωνιστική στην αγορά και να κερδίζει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών είναι σημαντικό να γνωρίζει τις ανάγκες τους ώστε να γίνει αποδεκτό τόσο το προϊόν που προσφέρει όσο και η ίδια βρίσκοντας συνεχώς τρόπους να προσδώσει μοναδικότητα στις υπηρεσίες της.

Η ικανότητα, το υπόβαθρο, οι δεξιότητες και η εμπειρία του διοικητικού συμβουλίου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε πολλούς τομείς όπως η χρηματοδότηση, η ικανότητα λήψης ορθών αποφάσεων, οι σχέσεις με τους πελάτες, η αντίληψη του οργανισμού κ.α. Η σωστή διαχείριση πρέπει να είναι διαρκής και η λήψη αποφάσεων άμεση σε θέματα που προκύπτουν. Το διοικητικό συμβούλιο οφείλει να καθορίζει, να τεκμηριώνει και να εγκρίνει την πολιτική διαχείρισης κινδύνων. Καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η φύση, η πολυπλοκότητα, το οικονομικό κεφάλαιο, η χρηματοοικονομική διαχείριση, οι εσωτερικοί έλεγχοι, η αποδοτικότητα και το κέρδος. Η μεταβλητότητα του κόστους πρέπει να λαμβάνεται συνεχώς υπόψη

σχετικά με την αγορά πρώτων υλών και να μεταβάλλεται ανάλογα με την τιμή των πωληθέντων αγαθών καθώς είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τα οικονομικά της επιχείρησης.

Πολύ βασικό για την ασφαλή λειτουργία της επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι να έχουν την κατάλληλη γνώση για το χειρισμό του εξοπλισμού καθώς και επίγνωση των κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση σχετικά με τους πελάτες και τους ίδιους. Οφείλουν να αναγνωρίζουν τα σημάδια μιας δυσλειτουργίας όπως επίσης να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουν τις συγκεκριμένες καταστάσεις με ασφάλεια. Η διαχείριση κινδύνων και η ασφαλιστική κάλυψη είναι αναγκαία για την προστασία των πελατών και των εργαζομένων της επιχείρησης. Τέλος η δημιουργία ενός ασφαλούς, ελκυστικού και ευχάριστου περιβάλλοντος είναι ο καλύτερος τρόπος για την ομαλή λειτουργία μιας επιτυχημένης επιχείρησης.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω τα κύρια οφέλη που λαμβάνει μια επιχείρηση έχοντας μια σωστή και ολοκληρωμένη προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων είναι: η εκτίμηση των κινδύνων που μπορούν να απειλήσουν την ανταγωνιστική και πλεονεκτική της θέση, η προστασία και η ενίσχυση της οργανωτικής της αξίας, η υποστήριξη των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και εστίαση της προσοχής στις προτεραιότητες της επιχείρησης. Βοηθά στην βελτιστοποίηση του κόστους κεφαλαίου και προστατεύει την εταιρική εικόνα, τη φήμη και των σχέσεων με τους ενδιαφερομένους. Όλα αυτά μπορούν να επιτευχθούν έχοντας διεξάγει έγκαιρα την έρευνα μας. Για αυτό η σύσταση πρόσληψης ενός διαχειριστή κινδύνων αν και πιο κοστοβόρα κρίνεται πολύ αποτελεσματική. Η εύρεση ενός κατάλληλου συνόλου δεικτών για τη μελέτη της λειτουργίας ενός εστιατορίου είναι συνήθως μια δύσκολη διαδικασία. Η έρευνα αυτή μπορεί να συσταθεί και για άλλα εστιατόρια που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν διαχείριση κινδύνων στο χώρο τους καθώς παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε λάβαμε σημαντικές πληροφορίες. Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω βλέπουμε πόσοι σημαντικοί κίνδυνοι και με μεγάλο αντίκτυπο στο εστιατόριο μπορεί να προκύψουν και να του προκαλέσουν μεγάλες απώλειες.

Κατάλογος Πηγών

- Averill, (1973), Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress, Psychological Bulletin.
- Barton TL & Shenkir WG & Walker PL (2002), Making enterprise risk management pay off, Financial Times Prentice Hall, London.
- Bauer, (1960), Consumer behavior as risk talking. In R.S. Hancock, Dynamic marketing for a changing world, American Marketing Association.
- Bentley T.A. & Page S.J., (2008), A decade of injury monitoring in the New Zealand adventure tourism sector: A summary risk analysis. Tourism Management.
- Berg, H-P., (2010), Risk Management: Procedures, methods and experiences.
- Borghesi A. & Gaudenzi B., (2013), Risk Management: How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks, Springer.
- Faranda, (2001), A scale to measure the cognitive control form of perceived control: Construction and preliminary assessment, Psychology of Marketing.
- Glendon, Al & Clarke, SG & McKenna, (2006), Human safety and risk management, Boca Raton, FL: Taylor Francis Group.
- Hirschey, (2003), Advances in Financial Economics, Emerald Group Publishing Limited.
- Hopkin, (2018), Fundamentals of risk management, London: The Institute of Risk Management.
- Hubbard, D. (2009), The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it., New York Wiley & Sons.
- Institute of Risk Management (IRM), (2018), A risk practitioners guide to ISO 31000:2018, London: The Institute of Risk Management.
- International Organization for Standardization (ISO), (2009a), ISO/IEC Guide73:2009, Risk management.

- International Organization for Standardization (ISO), (2009b), ISO/DIS 31000 Risk management: A practical guide for SMES. ISO, the International Trade Centre and the United Nations Organization for industrial Development, ISO 2017
- International Standardization Organization (ISO), (2018),ISO 31000:2018 Guidelines, ISO
- IRM, (2007), Risk Management: Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου, The Institute of Risk Management.
- Jiuan Tan, (1999), Strategies for reducing consumer's risk aversion in internet shopping, *Journal of Consumer Marketing*.
- Koc E. & Taskin C. & Boz H., (2019), Risk and control in Consumer Behavior: A Discussion, Grima S.& Ozen E & Boz H.& Spitri J. & Thalassinos E., Contemporary Issues in Behavioral Finance, Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis,Vol.101, Emerald Publishing Limited.
- Koc, (2017), Development of scales to measure customers willingness to have control and the control offered by service businesses, *Ecoforum Journal*.
- Lacey, S., Bruwer, J &Li, E. (2009), The role of perceived risk in wine purchase decisions in restaurants, *International Journal of Wine Business Research*.
- Lark, J. (2015), ISO 31000 Risk Management: A practical guide for SMEs. ISO the international Trade Centre and The United Nations Organization for Industrial Development, Geneva: ISO
- Legrand & Sloan & Simons-Kaufmann & Fleischer, (2010), Advances in Hospitality and Leisure, Emerald Group Publishing Limited.
- Masten, (2002), Modern evidence on the firm, *American Economic Review*.
- Mc Vety, P. & Ware B. (1999), Αρχές Σχεδίασης Μενού. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.
- Mohseni, S., Jayashree, S., Rezaei, S., Kasim, A. & Okumus, F.(2018), Attracting tourists to travel companies websites, The structural relationship between website brand, personal value, shopping experience, perceived risk and purchase intention, *Current Issues in Tourism*.
- Mohtar &Abbas (2015), Consumer resistance to innovation due to perceived risk: Relationship between perceived risk and consumer resistance to innovation, *Journal of Technology and Operation Management*.

- National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods (NACMCF), (1997), HACCP Principles & Application Guidelines, U.S. Food and Drug Administration (FDA).
- Piekarz, M. & Jenkins, I. & Mills, P. (2015), Risk and Safety management in the leisure, events, tourism and sport industries, Wallingford: CABI.
- Reich, A. (1999), *Εγχειρίδιο Λειτουργίας Εστιατορίου*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Sheehan, C. (2019), Risk and Crisis Management, Holland P., Contemporary HRM Issues in the 21st Century, Emerald Publishing Limited pp.89-101.
- Sung & JO, (2018), The influence of perceived risk and consumer innovativeness on intention to use of internet of things service, *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*.
- Taylor, J.W. (1974), The role of risk in consumer behavior, *Journal of Marketing*.
- Technical Department of ENISA Section Risk Management, (2006), Risk Management: Implementation Principles and Inventories for Risk Management/Risk Assessment Methods and Tools, ENISA (European Network and Information Security Agency).
- Termprasertsakul, S. & Kulsiri, P. (2011), Demography, perceived risks, desired benefits and saving behavior of Thai consumers, *International Business & Economics Research Journal*.
- Αβροσιάδης, Γ.(2001),Ποιότητα και Ποιοτικός Έλεγχος, Η Εφαρμογή του HACCP στις Μονάδες Μαζικής Εστίασης.
- Αναστασόπουλος Γ. & Κανελλόπουλος Χ. (2001), ISO- HACCP: Από την Διασφάλιση και Διαχείριση της Ποιότητας. Τεύχος 136.
- Αρβανίτης, Κ.(2001), Εστιατόριο, Οργάνωση, Λειτουργία, Τεχνική, Έλεγχος, Κοστολόγηση, Προδιαγραφές Υγιεινής και Ποιότητας, Εκδόσεις: Προπομπός.
- Αρβανίτης, Κ.(2001), Σύγχρονος Εξοπλισμός Εστιατορίου, Hotel and Restaurant.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990), Management και Αποτελεσματική Διοίκηση. Εκδόσεις International Publishing.
- Μακρυγιάννης, Κ. (2003), Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων σε Επιχειρήσεις Ξενοδοχείων και Εστιατορίων, Hotel and Restaurant.
- Μάρας , Α. (1997), Οργάνωση και Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων. Εκδόσεις: Interbooks.
- Μάρας, Α. (2004), Βασικές Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων. Εκδόσεις: Interbooks.

Ράπτης, Ν. (1990), Εμπορευματογνωσία-Προμήθειες. Αθήνα.

Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1999), Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα:
Interbooks.

Φιλίπιδης Δ. & Τζένος Χ. (2000), Οργάνωση και Λειτουργία Εστιατορίων, Κλασικές
και Σύγχρονες Τεχνικές Εξυπηρέτησης. Εκδόσεις:Les Livres du Tourism.

Φραγκαδάκης, Ε. (1999), Εισαγωγή στο management των ξενοδοχείων, Ρέθυμνο:
Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε.

Χυτήρης, Λ. (1996), Το Management των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Εκδόσεις:
Interbooks.