

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Παύλος Τερκενλής



“Βασικότερος συντελεστής της επιχείρησης είναι ο άνθρωπος”

■ Άγγελος Αγγελίδης



Τα τσουρέκια του, αλλά και τα υπόλοιπα γλυκά του, είναι ταυτισμένα με τις Χριστουγεννιάτικες γιορτές (κι όχι μόνο) αλλά και με την ίδια τη Θεσσαλονίκη. Το ζαχαροπλαστικό «Τερκενλής» έχει βάλει ανεξίτηλα τη σφραγίδα του στην σύγχρονη πλούσια ζαχαροπλαστική ιστορία της πόλης. Μόνο που ελάχιστοι γνωρίζουν ότι ο άνθρωπος που κρατάει σήμερα τα νηία της επιχείρησης, ο κ. Παύλος Τερκενλής, έχει πτυχίο... μηχανικού από το ΑΠΘ. Στο εορταστικό Χριστουγεννιάτικο πλαίσιο, το «Τεχνογράφημα» φιλοξενεί συνέντευξη του μηχανικού-ζαχαροπλάστη. Ο Παύλος Τερκενλής εξηγεί πόσο τον βοήθησαν οι σπουδές του μηχανικού, ποιές ήταν οι εντυπώσεις του από τις σπουδές στο Πολυτεχνείο, ποιο είναι το μυστικό του success story της επιχείρησης του, πόσο τον έχει επηρεάσει επιχειρηματικά η πολύχρονη κρίση και τι πολιτικές υιοθέτησε για να σταθεί όρθιος. Τέλος, μετά από 27 χρόνια στο τιμόνι της επιχείρησης, δίνει συγκεκριμένες συμβουλές σε όσους θέλουν να ασχοληθούν με την οικογενειακή επιχείρησή τους....

Λίγοι γνωρίζουν ότι ο άνθρωπος που κρατά τα νηία των περιφημων ζαχαροπλαστικών «Τερκενλής» έχει περάσει από τα αμφιθέατρα του Πολυτεχνείου. Πότε σπουδάσατε εκεί; Ποιές οι εντυπώσεις από τις σπουδές σας; Ακολουθήσατε –έστω και για λίγο– το επάγγελμα του μηχανικού;

Η εισαγωγή μου στην πολυτεχνική σχολή του Α.Π.Θ. έγινε το 1984 (με ιδιαίτερα καλή σειρά επιτυχίας). Οι σπουδές μου διήρκαν συνολικά γύρω στα 12 χρόνια γιατί από την πρώτη μέρα των σπουδών, είτε εργαζόμουν είτε σπούδαζα κάτι παράλληλα. Σε αυτή τη διάρκεια της δωδεκαετίας, σπούδασα ζαχαροπλαστική στο Παρίσι και εργάστηκα στο χώρο της εστίασης – αρτοποιίας σε 3 Ευρωπαϊκές χώρες (Γαλλία, Ελβετία, Γερμανία), ενώ φυσικά η απασχόληση στην οικογενειακή επιχείρηση ήταν πάντα μέσα στο πρόγραμμα όταν βρισκόμουν στην Ελλάδα και όταν δεν έπρεπε να δίνω εξετάσεις στη σχολή.

Επίσης, τελείωσα μέσα σε αυτά τα χρόνια μια ιδιωτική σχολή λογιστικής, πέρασα χωρίς να ολοκληρώσω κάποια εξάμηνα φοίτησης στο ΑΣΤ και αρκετά αργότερα μετά την αποφοίτησή μου από την Πολυτεχνική σχολή, ολοκλήρωσα ένα πρόγραμμα σπουδών MBA.

Σχετικά με τις εντυπώσεις, μπορώ να πω ότι είναι εντελώς αντιφατικές. Κάποιοι άξιοι, ικανότατοι και μεταδοτικότατοι καθηγητές οι οποίοι έκαναν υπεράνθρωπες προσπάθειες να μεταδώσουν γνώση και ήθος στους φοιτητές και από την άλλη ορισμένοι αδιάφοροι εκπαιδευτικοί με ελλειμματικές προσωπικότητες δρούσαν με μοναδικό σκοπό την προσωπική τους ανέλιξη θυσιάζοντας την επιστήμη τους και το εκπαιδευτικό τους λειτουργήμα. Ανάλογες αντιφατικές φυσιογνωμίες υπήρχαν και ανάμεσα στους φοιτητές. Αυτό το «ελληνικό μοντέλο» συνεχίζεται και στα αμέσως επόμενα βήματα μετά τη φοιτητική ζωή. Αποτέλεσμα, η

πρώτη δεκάδα των αριστούχων πτυχιούχων της σειράς μου είτε βρίσκεται στο εξωτερικό είτε ασχολείται με εντελώς ξένα αντικείμενα προς τις σπουδές τους.

Το επάγγελμα του μηχανικού, το άσκησα ουσιαστικά για τις ανάγκες ανάπτυξης της οικογενειακής επιχείρησης, ακουμπώντας και αντικείμενα πέρα της ηλεκτρολογίας, όπως η αρχιτεκτονική και η κατασκευή.

Ο οργανωμένος τρόπος σκέψης και δράσης μου άνοιξε νέες διαδρομές. Και το κυριότερο από όλα αποτέλεσε βασική πλατφόρμα εκπαίδευσης και καθοδήγησης των συνεργατών μου σε όλη αυτή την πορεία

Η γνώση και ο τρόπος σκέψης που λάβατε ως μηχανικός από το Πολυτεχνείο, σας βοήθησε στη μετέπειτα επαγγελματική σταδιοδρομία σας;

Νομίζω, ότι αυτές οι σπουδές αποτέλεσαν για μένα ένα μεγάλο κεφάλαιο, το οποίο μου έδωσε ένα φοβερό συγκριτικό πλεονέκτημα για την καταξίωση της οικογενειακής επιχείρησης στο χώρο της αρτοποιίας. Ο οργανωμένος τρόπος σκέψης και δράσης μου άνοιξε νέες διαδρομές. Και το κυριότερο από όλα αποτέλεσε βασική πλατφόρμα εκπαίδευσης και καθοδήγησης των συνεργατών μου σε όλη αυτή την πορεία. Ελαχιστοποιήσαμε τα «παράσιτα» της μεταξύ μας επικοινωνίας και αμβλύναμε όλες τις επιδράσεις των πιθανών προβλημάτων επεμβαίνοντας στα αίτια και στους αστάθμητους παράγοντες που μπορούσαν να τα γεννήσουν. Ορίσαμε το σύνολο των λειτουργικών μας μεταβλητών, τη σχέση μεταξύ τους, όπως και το χώρο επίλυσής τους σαν να πρόκειται για ένα δομημένο μαθηματικό μοντέλο. Καταφέραμε να καταγράψουμε και να ταξινομήσουμε τις λειτουργίες της επιχείρησης, να συντάξουμε ένα δυναμικό γχειρίδιο λειτουργίας και να εφαρμόσουμε συστήματα τέτοια που να αποτελούν αποτελεσματικά εργαλεία- εξοπλισμό για πιο ξεκούραστους – αποδοτικούς χειρισμούς των συνεργατών μας. Τέλος, ξεκαθάρισαμε ότι βασικότερος συντελεστής της επιχείρησης είναι ο άνθρωπος. Άλλοτε ως πελάτης, άλλοτε ως προμηθευτής-εξωτερικός συνεργάτης και άλλοτε ως εργαζόμενος στην ίδια μας την εταιρεία. Τελικά ορίσαμε ως επιχειρηματικό μας αξίωμα την πετυχημένη επικοινωνία και την συναλλαγή μεταξύ του συνεργάτη και του πελάτη. Μόνο αν μια τέτοια σχέση αποτελέσει βιωματική εμπειρία μπορούμε να μιλάμε για πετυχημένη επιχείρηση. Τα μοντέλα και τα συστήματα έρχονται για να βοηθήσουν και να διευκολύνουν την 7Χ24 ώρες λειτουργία της επιχείρησης και σε καμία περίπτωση δεν αντικαθιστούν τον άνθρωπο.

Απασχολείτε κι άλλους συναδέλφους μηχανικούς στην επιχείρηση;

Ναι, απασχολούνται άλλοι δύο μηχανικοί στην επιχείρηση οι οποίοι κατέχουν θέσεις κλειδιά στον τομέα της ανάπτυξης διαφόρων projects.

Τα τσουρέκια είναι πλέον σχεδόν ταυτόσημη έννοια με την επιχείρησή σας. Πώς τα καταφέρατε; Υπάρχει κάποιο μυστικό;

Το μυστικό, εάν μπορούμε να το χαρακτηρίσουμε έτσι, συνίσταται από 3 παραμέτρους:

Α) Προσήλωση στην βασική αρχή της χρήσης αγνών υλικών και στις παραδοσιακές τεχνικές παρασκευής.

Β) Συνεχής βελτίωση και προσαρμογή στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.

Γ) Καθολική συμμετοχή με ιδιαίτερη ευαισθησία και μεράκι όλων των ανθρώπινων συντελεστών με στόχο την παραγωγή, την πώληση και την διατήρηση της παραδοσιακής κουλτούρας ενός πετυχημένου προϊόντος.

Από όποια πλευρά και αν εξετάσουμε μια τέτοιου είδους επιχείρηση, δηλαδή αναλύοντας, είτε τις soft ιδιότητες (ανθρώπινο δυναμικό, τρόπος επικοινωνίας, τρόπος διοίκησης, marketing, νομικό κεφάλαιο, ενδοεταιρική κουλτούρα) είτε τις hard ιδιότητες (εξοπλισμός, χώροι παραγωγή και σημεία πώλησης, πρώτες ύλες, συστήματα) καταλήγουμε ότι ούτε η τέχνη που καθορίζεται από τις soft ιδιότητες αλλά ούτε και η τεχνική που καθορίζεται από τις hard ιδιότητες έχουν κάποια συγκεκριμένη συνταγή. Η πρώτη από τη φύση της βασίζεται στο συναίσθημα, την φαντασία και το ταλέντο και η δεύτερη στην θέληση και στην αποφασιστικότητα των ανθρώπων για την χρήση των αντίστοιχων hard ιδιοτήτων.

Χωρίς αξίες, χωρίς επικοινωνία, χωρίς την σχετική κουλτούρα η μετατροπή μιας συναλλαγής σε συναισθηματική εμπειρία είναι αδύνατη

Βασιλόπιτα, τσουρέκια, μελομακάρονα, κουραμπιέδες. Όλα γλυκά των Χριστουγέννων. Ποιά είναι τα πιο εμπορικά για την επιχείρησή σας και συνολικά πόσα πουλάτε τέτοια περίοδο;

Η εμπορικότητα, των τεσσάρων αυτών προϊόντων, εναλλάσσεται μέσα στην περίοδο των γιορτών. Έχουν και τα τέσσερα διαφορετικό peak στην κατανάλωσή τους και συνήθως όταν ένα από αυτά υποχωρεί κάποιο άλλο «σκαρφάλωνει» ψηλότερα. Συνολικά το tonnage ξεπερνάει μερικές δεκάδες τόνους, αλλά για εμάς εκείνο που αποτελεί στόχο είναι η ποιότητα, την ποσότητα την θεωρούμε αποτέλεσμα μιας ποιοτικής παραγωγής, η οποία θα μεγαλώνει όσο η ποιότητα κρατιέται ψηλά. Ειδικά τώρα, που οι καταναλωτές αναζητούν βιωματικές εμπειρίες μέσα από την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών η έννοια της ποιότητας έχει διευρυνθεί και μετριέται με την δημιουργία θετικών συναισθημάτων- συγκινήσεων στον πελάτη μας. Χωρίς αξίες, χωρίς επικοινωνία, χωρίς την σχετική κουλτούρα η μετατροπή μιας συναλλαγής σε συναισθηματική εμπειρία είναι αδύνατη. Και πάλι εδώ πρωταγωνιστής και καταλύτης της «αντίδρασης» αυτής είναι ο άνθρωπος.



Ποια η ιστορία των παραπάνω Χριστουγεννιάτικων γλυκών; Από πού μας ήρθαν και πως εξελίχθηκαν;

Όλα τα παραπάνω γλυκά, προέρχονται από την Βυζαντινή κληρονομιά της Ελλάδος. Αναπτύχθηκαν κυρίως από τους Έλληνες της Μικράς Ασίας και είχαν ως βάση πρώτες ύλες από τα απομακρυσμένα σημεία της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας.

Πως γράφτηκε στο success story των ζαχαροπλασטיών «Τερκενλής» που ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1948 και έκτοτε προχωρά μόνο μπροστά;

Το 2015, συμπληρώνει η οικογένεια Τερκενλή 90 χρόνια παρουσίας στον κλάδο της αρτοποιαροπλαστικής, που ξεκίνησε στο αρτοποιαροπλαστείο «Modern» στην οδό Ταμιδική, ο πατέρας μου Σταύρος. Ακολούθησαν, η ίδρυση του πρώτου καταστήματος με την σημερινή επωνυμία το 1948 και ξεκίνησε μια νέα σελίδα στην επιχειρηματική ιστορία της πόλης. Το 1988 ανέλαβα τα νήια της επιχείρησης και η ιστορία συνεχίζεται.

Πόσο και με ποιον τρόπο έχει επηρεάσει η πολύχρονη οικονομική κρίση την επιχείρηση και συνολικά τον κλάδο;

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει από τρεις εντελώς διαφορετικές κατευθύνσεις την επιχείρηση:

α) ο πελάτης μας έχασε την οικονομική δυνατότητα να απολαμβάνει σε συχνή βάση την μικρή ανθρώπινη αλλά και αναγκαία χαρά κατανάλωσης ενός εδέσματος και περιόρισε αισθητά όλες τις ενέργειες που σχετίζονται με την απόλαυση,

β) έλλειψη οικονομικού ελέγχου και τήρησης βασικών κανόνων της αγοράς. Κατακλίστηκε ο κλάδος από «επενδυτές» με αγνώστου προέλευσης κεφάλαια και παντελή έλλειψη επαγγελματικής δεοντολογίας. Αυτό το γεγονός διαστρέβλωσε τον κλάδο και εισήγαγε νέα ήθη σε όλο το επαγγελματικό μας φάσμα. Παρόλα αυτά ιδιαίτερο κουράγιο μας δίνει το γεγονός

ότι αν και παρατηρούμε συνεχή και αισθητή μείωση του μέσου όρου κατανάλωσης ανά πελάτη, ο αριθμός των πελατών συνεχώς αυξάνεται ανά σημείο την ίδια στιγμή που ο ανταγωνισμός μας κατακλύζει από παντού.

γ) δημιουργούνται συνθήκες οικονομικής ασφυξίας με την αύξηση των κοστολογίων των προϊόντων. Συγκεκριμένα, η αύξηση των τιμών των πρώτων υλών την τελευταία πενταετία, συνεχίζεται αδιάλειπτα. Πρόκειται κυρίως για τις πρώτες ύλες ξένης προέλευσης που παραδοσιακά αποτελούσαν είτε προϊόντα της ελληνικής αγροτικής οικονομίας είτε προϊόντα της ελληνικής δευτερογενούς παραγωγής. Η ελληνική οικονομία συρρικνώθηκε, προμηθεύτριες εταιρείες εξαγοράστηκαν από πολυεθνικές και οι μικρομεσαίοι παραγωγοί εξαφανίστηκαν. Πέραν αυτού, το κόστος της ενέργειας συνεχώς αυξάνεται και η έλευση του φυσικού αερίου σε καμία περίπτωση δεν αποτέλεσε μια φθηνή ενεργειακή λύση στο επίπεδο των δικών μας καταναλώσεων.

Προσπαθήσαμε να ξαναστήσουμε την επιχείρηση από την αρχή, αναθεωρώντας στρατηγικές, τακτικές και ιδέες των προηγούμενων χρόνων

Ποιά βήματα και ποιές πολιτικές υιοθετήσατε ως ζαχαροπλαστέια προκειμένου να σταθείτε όρθιοι εν μέσω κρίσης;

Προσπαθήσαμε να ξαναστήσουμε την επιχείρηση από την αρχή, αναθεωρώντας στρατηγικές, τακτικές και ιδέες των προηγούμενων χρόνων. Επανήλθαμε στο χώρο της αρτοποιίας το 2008 και διευρύνσαμε αισθητά την γκάμα των προϊόντων μας. Αναπτύξαμε νέα concept και αποκτήσαμε σαφή στρατηγική marketing. Πετύχαμε να μειώσουμε τις τιμές κρατώντας σταθερή την ποιότητα, κάνοντας τους τρόπους παραγωγής πιο αποδοτικούς.

Το εργατικό δυναμικό της εταιρείας ξεπερνά τα 400 άτομα σήμερα και στα μελλοντικά μας σχέδια έχουμε κατά πρώτο λόγο την αναδιοργάνωση –ανακαίνιση των υφιστάμενων σημείων πώλησης και παραγωγής και κατά δεύτερο την ανάπτυξη επιχειρηματικών καναλιών με το εξωτερικό

Πόσα καταστήματα, που και πόσους υπαλλήλους απασχολείτε σήμερα και ποια τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδιά σας;

Σήμερα υπάρχουν περίπου 20 σημεία πώλησης, εκ των οποίων περισσότερα από τα μισά αποτελούν συνεργασίες με μεγάλες εταιρείες (αεροδρόμια, σταθμοί, εθν.οδοι,κ.λ.π.) και τα υπόλοιπα είναι ιδιόκτητα.

Συγκεκριμένα, υπάρχουν τρία καταστήματα στο κέντρο της Θεσσαλονίκης, δυο ανατολικά, στην περιοχή του Ντεπώ και στην περιοχή της Θέρμης, παρουσία στο εμπορικό κέντρο Mediterranean Cosmos στην Πυλαία, στον σιδηροδρομικό σταθμό, στο σταθμό υπεραστικών λεωφορείων, και διπλή παρουσία στο

αεροδρόμιο Μακεδονία. Η βάση της εταιρείας βρίσκεται στο εργοστάσιο της Ν.Ραιδεστού διοίκηση και παραγωγή συνυπάρχουν (8.000τ.μ.) μαζί με ένα πρατήριο πώλησης προϊόντων. Στην Αθήνα, επίσης παρουσία στο αεροδρόμιο Ελ.Βενιζέλος, στα εμπορικά κέντρα The Mall & Golden Hall στο Μαρούσι και ένα στην περιοχή του Χαλανδρίου. Ακόμη στους εθνικούς δρόμους διπλό σημείο στο ύψος της Λεπτοκαρυάς και ένα στη θέση Σπαθοβούνι στη Πελοπόννησο. Τέλος πρέπει να αναφερθούμε στο νέο concept το οποίο γεννήθηκε από την «Τερκενλής» και ονομάζεται «ΚΛΕΑ». Πρόκειται για ένα σύγχρονο αρτοποιείο με παρουσία στο Πανόραμα Θεσσαλονίκης και με την μορφή συνεργασίας στο αεροδρόμιο Ελ.Βενιζέλος της Αθήνας. Το εργατικό δυναμικό της εταιρείας ξεπερνά τα 400 άτομα σήμερα και στα μελλοντικά μας σχέδια έχουμε κατά πρώτο λόγο την αναδιοργάνωση –ανακαίνιση των υφιστάμενων σημείων πώλησης και παραγωγής και κατά δεύτερο την ανάπτυξη επιχειρηματικών καναλιών με το εξωτερικό.

Ποιες πρωτοβουλίες αναλαμβάνετε στο πλαίσιο της Εταιρικής Ευθύνης;

Υπάρχει οργανωμένο πρόγραμμα δράσης που έχει δυο βασικούς άξονες:

α) την υποστήριξη των συνανθρώπων μας η οποία συνίσταται: σε ημερήσια τροφοδοσία συσσιτίων, συνεργασία με την δράση του ΣΚΑΙ: ΟΛΟΙ ΜΑΖΙ ΜΠΟΡΟΥΜΕ, ενίσχυση του ΧΑΜΟΓΕΛΟΥ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ καθώς και υποστήριξη πολλών άλλων σωματίων και

β) την οικολογική ευαισθησία στα πλαίσια της οποίας η εταιρεία κατασκεύασε στις εγκαταστάσεις της κεντρικής παραγωγής της που βρίσκεται στο ΒΙ.ΠΑ Ν.Ραιδεστού Θέρμης Θεσσαλονίκης ένα πρότυπο σταθμό επεξεργασίας των υγρών της αποβλήτων.

Θα συμβούλευα κάθε δυνητικό συνεχιστή να ξεκινήσει την προσπάθειά του μόνο υπό την προϋπόθεση της υλοποίησης μιας ουσιαστικής εξωστρεφούς ανάπτυξης

Θα συμβουλευάτε και άλλους να ασχοληθούν και να συνεχίσουν μία οικογενειακή επιχείρηση όπως πράξατε εσείς; Τι θα πρέπει να προσέξουν;

Κλείνοντας 27 χρόνια στο τιμόνι της οικογενειακής επιχείρησης, θα συμβούλευα κάθε δυνητικό συνεχιστή να ξεκινήσει την προσπάθειά του μόνο υπό την προϋπόθεση της υλοποίησης μιας ουσιαστικής εξωστρεφούς ανάπτυξης. εάν αυτό δεν μπορεί να υπάρξει, τότε για μένα δεν υπάρχει κανένας άλλος λόγος. Τέλος, ένα απαραίτητο βασικό χαρακτηριστικό για τους συνεχιστές των οικογενειακών επιχειρήσεων, εκεί που στο ξεκίνημα οι πόροι είναι περιορισμένοι και η δυνατότητα πρόσληψης στελεχών σχεδόν απαγορευτική είναι η ανάληψη διπλού ρόλου: αρχικά ως αρχιτέκτονα – δημιουργού (αυτός που ξέρει για όλα κάτω) και επιπρόσθετα ως μηχανικού – συντονιστή (αυτός που ξέρει όλα για πάνω). ■

