



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ - ΤΕΙ -
ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ:

1. ΚΙΟΥΛΟΥ ΟΛΓΑ
2. ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΥ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΚΟΠΑΝΕΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΠΑΤΡΑ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2008

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας σε όλους όσους μας βοήθησαν στην εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας.

Ευχαριστούμε θερμά την κ. Κοπανέλη Αναστασία, την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια που μας πρόσφερε.

Επίσης, ευχαριστούμε και τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων Astir Hotel Patras, Kallirroo Hotel και Mediterranee Hotel που ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη και αυτό οφείλεται στη συνεχώς αυξανόμενη τουριστική κίνηση.

Υπάρχουν πολλές και διάφορες μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και συνεχώς δημιουργούνται νέες. Τα αγαθά και οι υπηρεσίες που προσφέρουν ποικίλουν ανάλογα με τη μορφή των επιχειρήσεων αυτών.

Στην εργασία μας, ξεκινώντας στο κεφάλαιο 2, ασχοληθήκαμε με τις λειτουργίες και τους κλάδους δραστηριότητας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Στη συνέχεια, μελετήσαμε με λεπτομέρεια την ποιότητα και τα στάδια για την εφαρμογή της, καθώς και το σχεδιασμό της στρατηγικής ποιότητας στην εστίαση. Πιο συγκεκριμένα, εξετάσαμε τη διοίκηση της ποιότητας στα ελληνικά ξενοδοχεία και προτείναμε στρατηγικές για τη βελτίωση της ποιότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Στην πορεία, στο κεφ. 4, ασχοληθήκαμε με τον έλεγχο ροής των υλικών, μελετώντας κάθε απαραίτητη διαδικασία από την αγορά των υλικών ως την παραγωγή. Επίσης, αναφερθήκαμε στον έλεγχο του κόστους των υλικών και στον τρόπο υπολογισμού του.

Στο κεφ. 5 αναπτύξαμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της τιμής πώλησης καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία της τιμολόγησης. Επίσης, αναπτύξαμε διάφορες στρατηγικές και μεθόδους τιμολόγησης.

Τελειώνοντας την εργασία μας, ύστερα από προσεκτική και λεπτομερή μελέτη όλων όσων αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, καταλήξαμε σε ορισμένα συμπεράσματα και διαπιστώσεις, τα οποία και παραθέτουμε στο τελευταίο κεφάλαιο αυτής της εργασίας.

Στις τελευταίες σελίδες της εργασίας μας παραθέτουμε τρεις έρευνες σε μορφή μελετών περίπτωσης, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν με τη μορφή ερωτηματολογίου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛ.
ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΑ	I
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	II
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	IV
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Εισαγωγή στον τουρισμό και την τουριστική οικονομική.....	1
1.2 Λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος και η σημασία του.....	4
1.3 Σκοπός και στόχοι της μελέτης.....	4
1.4 Περιεχόμενα – σχεδιάγραμμα της εργασίας.....	5
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ	
ΟΙ ΚΛΑΔΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ	
2.1 Εισαγωγή.....	8
2.2 Λειτουργίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	8
2.2.1 Εμπορική λειτουργία.....	9
2.2.2 Τεχνική λειτουργία.....	9
2.2.3 Λειτουργία ασφάλειας και συντηρήσεων των κτιρίων.....	10
2.2.4 Διοικητική λειτουργία.....	10
2.2.5 Οικονομική λειτουργία.....	11
2.2.6 Λογιστική λειτουργία.....	11
2.2.7 Ελεγκτική λειτουργία.....	12
2.3 Κλάδοι εκμετάλλευσης.....	13
2.3.1 Βασικές εκμεταλλεύσεις.....	15
2.3.2 Βοηθητικές εκμεταλλεύσεις.....	17
2.4 Επίλογος.....	18
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΣΤΙΑΣΗ	
3.1 Εισαγωγή.....	19
3.2 Εισαγωγή στην ολική ποιότητα.....	19
3.3 Διοίκηση ποιότητας σε Ελληνικά ξενοδοχεία.....	21
3.3.1 Ξενοδοχειακό προϊόν – υπηρεσία.....	21
3.3.2 Ποιότητα ξενοδοχειακού προϊόντος.....	22
3.3.3 Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας υπηρεσιών.....	23
3.3.4 Στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών.....	25

3.4 Ορισμός της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις.....	26
3.5 Στρατηγικές σχεδίασης και διοίκησης της ποιότητας στις επιχειρήσεις εστίασης.....	28
3.5.1 Επιθεώρηση ποιότητας.....	28
3.5.2 Έλεγχος ποιότητας.....	28
3.5.3 Ασφάλεια ποιότητας.....	29
3.6 Διασφάλιση της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις.....	29
3.7 Σκοπός διασφάλισης της ποιότητας.....	31
3.8 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας.....	34
3.8.1 Σύστημα ISO 9001.....	34
3.8.2. Σύστημα του European Foundation for Quality Management (EFQM).....	35
3.9 Επίλογος.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΕΛΕΓΧΟΣ ΡΟΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ

4.1 Εισαγωγή.....	36
4.2 Έλεγχος επισιτιστικών τμημάτων.....	38
4.2.1 Ορισμός και στόχοι του ελέγχου.....	38
4.2.2 Ειδικά προβλήματα ελέγχου επισιτιστικών τμημάτων.....	40
4.3 Έλεγχος ροής υλικών.....	43
4.3.1 Εσωτερικός έλεγχος αγορών.....	43
4.3.2 Εσωτερικοί έλεγχοι παραλαβών.....	52
4.3.3 Εσωτερικοί έλεγχοι αποθήκευσης – αποθέματα.....	61
4.3.4 Εσωτερικοί έλεγχοι διακίνησης.....	64
4.3.5 Εσωτερικοί έλεγχοι παραγωγής.....	67
4.4 Ανάλυση και έλεγχος κόστους υλικών.....	83
4.5 Επίλογος.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

5.1 Εισαγωγή.....	87
5.2 Τιμολόγηση.....	88
5.2.1 Η έννοια της τιμής και ο καθορισμός της τιμής πώλησης.....	88
5.2.2 Στρατηγικές και τεχνικές τιμολόγησης.....	97
5.2.3 Ο σχεδιασμός της τιμολόγησης.....	101
5.2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική τιμολόγησης.....	105
5.2.5 Μέθοδοι, όροι τιμολόγησης και υπολογισμοί.....	108
5.3 Έλεγχος των εσόδων.....	115
5.3.1 Έλεγχος των υπνοδωματίων.....	116
5.3.2 Έλεγχος εσόδων εστιατορίου.....	118
5.3.3 Έλεγχος εσόδων κυλικείου (Buffet).....	122

5.3.4 Έλεγχος εσόδων μπαρ.....	123
5.3.5 Έλεγχος των τροφίμων - ποτών – ειδών καθαριότητας.....	124
5.4 Επίλογος.....	131

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

6.1 Εισαγωγή.....	132
6.2 Οι λειτουργίες του ξενοδοχείου και οι κλάδοι δραστηριότητάς του.....	133
6.3 Η ποιότητα και ο σχεδιασμός της στρατηγικής ποιότητας στην εστίαση.....	135
6.4 Έλεγχος ροής και κόστος υλικών.....	138
6.5 Τιμολόγηση και έλεγχος των εσόδων.....	141

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – Ερωτηματολόγιο πρωτογενούς έρευνας.....	144
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β – Πρωτογενής έρευνα στο Mediterranee Hotel.....	149
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ – Πρωτογενής έρευνα στο Astir Hotel.....	155
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ – Πρωτογενής έρευνα στο Kallirroe Hotel.....	162
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε – Σχολιασμός των ερωτήσεων – απαντήσεων από την πρωτογενή έρευνα σε μορφή μελετών περίπτωσης	167
.....	175

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	
-------------------------------------	--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή στον τουρισμό και την τουριστική οικονομική

Ο τουρισμός είναι ένα πολυσύνθετο φαινόμενο το οποίο συνεχώς εξελίσσεται σε παγκόσμιο επίπεδο. Αποτελεί σπουδαίο κλάδο του οικονομικού τομέα και είναι σημαντικό ο καθένας μας να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο ο κλάδος αυτός λειτουργεί, οργανώνεται και διοικείται, ώστε να είναι αποτελεσματικός τόσο για την οικονομία μας όσο και για την κοινωνία μας^{1 2}.

Οι επιπτώσεις που επιφέρει η ανάπτυξη του ευρύτερου τομέα του τουρισμού στην οικονομία συνοψίζονται στα εξής:

- **Εισροή συναλλάγματος:** Το σύνολο των χρημάτων που δαπανούν οι τουρίστες για να αποκτήσουν τουριστικά προϊόντα ώστε να καλύψουν τις τουριστικές τους ανάγκες, αποτελεί συναλλαγματικά έσοδα για τη χώρα που επισκέπτονται κάθε φορά.
- **Δημιουργία θέσεων εργασίας και εισοδημάτων για το ντόπιο πληθυσμό:** Η ανάπτυξη του τουριστικού τομέα δημιουργεί θέσεις απασχόλησης σε διάφορους κλάδους της τουριστικής οικονομίας αλλά και σε διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας γενικότερα, και έτσι δημιουργούνται έσοδα για τον πληθυσμό που απασχολείται.
- **Περιφερειακή ανάπτυξη:** Ο τουρισμός είναι μια οικονομική δραστηριότητα με σκοπό να εξελιχθεί σε περιφερειακό επίπεδο σε αρκετές χώρες. Για να επιτευχθεί όμως κάτι τέτοιο πρέπει να δημιουργηθούν τα κατάλληλα έργα τουριστικής υποδομής και

¹ Κών/νος Ανδριώτης, Τουριστική Ανάπτυξη και Σχεδιασμός

² Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, Κώστας Ν. Κραβαρίτης, Περικλής Ν. Λύτρας, Εισαγωγή στον Τουρισμό

ανωδομής με χρηματοδότηση τόσο από την πλευρά του δημοσίου όσο και από την πλευρά του ιδιωτικού τομέα.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ασχοληθήκαμε λεπτομερώς με τη μελέτη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, η οποία αναπτύσσεται όλο και περισσότερο, λόγω της τουριστικής κίνησης, η οποία όπως προείπαμε παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη.

Αν παρατηρήσουμε γύρω μας μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε πως υπάρχουν πολλές μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπως ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών με μεγάλο αριθμό κλινών, που προσφέρουν ποικίλα αγαθά και υπηρεσίες, ενοικιαζόμενα δωμάτια, μοτέλ, κάμπινγκ και ξενώνες.

Η μεγάλη αυτή ανάπτυξη του τουριστικού τομέα προϋποθέτει την εφαρμογή διαφόρων διαδικασιών ελέγχου ώστε οι τουριστικές επιχειρήσεις να έχουν την καλύτερη δυνατή οικονομική διαχείριση και να μπορούν να αποτρέπουν γεγονότα όπως φθορές των προϊόντων τους ή απώλειες των εσόδων τους, τα οποία έχουν επιπτώσεις στο κόστος της. Όλα αυτά αναπτύσσονται εκτενέστερα στα επόμενα κεφάλαια της εργασίας μας.

Η τουριστική οικονομία αποτελεί κλάδο της οικονομικής επιστήμης και ασχολείται με θέματα, τα οποία σχετίζονται κυρίως με την τουριστική ζήτηση και την τουριστική προσφορά³.

Πιο συγκεκριμένα προσπαθεί να αναλύσει:

- 1) Το είδος των τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών που θα παραχθούν σε συγκεκριμένη περίοδο, καθώς την ποσότητα και την ποιότητα στην οποία θα παραχθούν.

³ Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, Τουριστική Οικονομία

- 2) Τον τρόπο με τον οποίο τα αγαθά αυτά και οι υπηρεσίες θα παραχθούν.
- 3) Τον τρόπο με τον οποίο θα προσφερθούν στους τουρίστες ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους.

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της τουριστικής οικονομίας δίνουμε παρακάτω τον ορισμό της:

« Η Τουριστική οικονομία είναι ένα μέρος της συνολικής οικονομίας που μελετά και αναλύει τις οικονομικές σχέσεις που δημιουργούνται και αναπτύσσονται κατά την παραγωγή και κατανάλωση ή χρήση των τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών σε ορισμένο τουριστικό προορισμό και χρόνο ».

Όπως είπαμε και πιο πάνω η τουριστική οικονομία είναι μέρος της οικονομικής επιστήμης και επομένως υπάρχει στενή σχέση μεταξύ τους⁴.

Η οικονομική επιστήμη ασχολείται με τη διαδικασία με την οποία διάφορα υλικά και προϊόντα, θα παραχθούν και θα διακινηθούν σε μια κοινωνία με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών ή των τουριστικών επιθυμιών της κοινωνίας.

Η τουριστική οικονομία ασχολείται επίσης με τη διαδικασία παραγωγής και διανομής προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ικανοποίηση αναγκών οι οποίες όμως χαρακτηρίζονται ως τουριστικές.

Η τουριστική οικονομία αντιμετωπίζει πρόβλημα το οποίο προκύπτει από τον πολύ μεγάλο αριθμό τουριστικών αναγκών και από τους ελάχιστους τουριστικούς πόρους που διατίθενται για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Το οικονομικό αυτό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η τουριστική οικονομική, περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό επιμέρους προβλημάτων, τα οποία αφορούν την παραγωγή των τουριστικών προϊόντων, την τιμή πώλησής τους κ.ά.

⁴ Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, Τουριστική Οικονομία

Ο μηχανισμός των τιμών που λειτουργεί στην τουριστική ανταγωνιστική αγορά, καθώς και η παρέμβαση της κρατικής μηχανής είναι δύο μέσα με τα οποία αντιμετωπίζεται το παραπάνω οικονομικό πρόβλημα.

1.2 Λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος και η σημασία του

Από την πιο πάνω σύντομη εισαγωγή στον τουρισμό, είναι φανερό ότι ο τομέας αυτός αποκτά σημαντικό ρόλο στις ζωές των ανθρώπων.

Για το λόγο αυτό, καθώς επίσης και στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας τελειοφοίτων, αναλάβαμε την εκπόνηση εργασίας με θέμα “ Έλεγχος και Τιμολόγηση στις τουριστικές και επισιτιστικές επιχειρήσεις ” .

Καταλήξαμε στην επιλογή αυτού του θέματος ύστερα από κοινή συμφωνία και των δυο μας και λόγω αναγκαιότητας να ενημερωθούμε με κάθε λεπτομέρεια για τον τρόπο ελέγχου και τιμολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ειδικότερα των επισιτιστικών μονάδων.

Κατά την εκπόνηση της εργασίας δεν ασχοληθήκαμε μόνο με το θέμα του ελέγχου και της τιμολόγησης αλλά μελετήσαμε λεπτομερώς και άλλα θέματα που σχετίζονται με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπως την ποιότητα και το σχεδιασμό της στρατηγικής ποιότητας στην εστίαση, καθώς και τον έλεγχο της ροής και του κόστους των υλικών, όπως θα διαπιστώσετε και κατά την ανάγνωση αυτής της εργασίας.

1.3 Σκοπός και στόχοι της μελέτης

Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να δώσουμε αρχικά μια γενική εικόνα για το τουρισμό και τη τουριστική οικονομία καθώς και για τη σημασία

τους στην οικονομία γενικότερα. Επίσης, σκοπός της μελέτης αυτής είναι αφενός να ενημερωθούμε εμείς σαν συντάκτες της εργασίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γενικότερα, και αφετέρου να δώσουμε τη δυνατότητα σε οποιονδήποτε άλλο ενδιαφερόμενο να αποκτήσει σημαντικές γνώσεις όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα.

Στόχος μας είναι να αναπτύξουμε στην εργασία αυτή με όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και διοικούνται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τον τρόπο με τον οποίο ελέγχονται και τιμολογούνται καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εξασφαλίσουν την καλύτερη ποιότητα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

1.4 Περιεχόμενα – σχεδιάγραμμα της εργασίας

Η εργασία μας απαρτίζεται από 6 κεφάλαια και επιχειρούμε να εξετάσουμε τον τρόπο ελέγχου και τιμολόγηση των τουριστικών επισιτιστικών επιχειρήσεων καθώς και άλλα θέματα που σχετίζονται με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Παρακάτω ακολουθεί ένα σχεδιάγραμμα της εργασίας μας:

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή: Στο κεφάλαιο αυτό κάνουμε μια αναφορά με λίγα λόγια, για το θέμα που διαπραγματευόμαστε καθώς και γενικές θεωρήσεις και σχόλια για την οικονομική του τουρισμού. Επίσης, αναφέρουμε τους λόγους επιλογής του συγκεκριμένου θέματος καθώς και τους σκοπούς και στόχους της μελέτης.

Κεφάλαιο 2^ο Οι λειτουργίες του ξενοδοχείου και οι κλάδοι δραστηριότητάς του: Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσουμε λεπτομερώς τις που είναι δυνατόν να αναπτυχθούν σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση,

καθώς και τους κλάδους, κύριους και βοηθητικούς, τους οποίους μπορεί να περιλαμβάνει.

Κεφάλαιο 3^ο Η ποιότητα και ο σχεδιασμός της στρατηγικής ποιότητας στην εστίαση: Στο κεφάλαιο αυτό μελετάμε την σημασία της ποιότητας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς και τρόπους – μεθόδους για την εξασφάλιση της ποιότητας.

Κεφάλαιο 4^ο Έλεγχος ροής και κόστος υλικών: Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται λεπτομερής μελέτη κάθε διαδικασίας που απαιτείται για να φθάσει το ξενοδοχειακό προϊόν στον πελάτη, ξεκινώντας από την αγορά των πρώτων υλών μέχρι να καταλήξουν στην παραγωγή.

Κεφάλαιο 5^ο Τιμολόγηση και έλεγχος των εσόδων: Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε κάθε διαδικασία που απαιτείται για τον έλεγχο των εσόδων που προέρχονται από κάθε κλάδο της ξενοδοχειακής επιχείρησης, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους γίνεται η τιμολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 6^ο Συμπεράσματα – διαπιστώσεις: Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσουμε τα σημαντικότερα σημεία στα οποία καταλήξαμε ύστερα από τη μελέτη του συγκεκριμένου θέματος και ύστερα από τρεις επιτόπιες έρευνες υπομελετών περίπτωσης.

Παραρτήματα: Στα παραρτήματα παρουσιάζουμε το ερωτηματολόγιο με βάση το οποίο έγιναν οι έρευνες σε μορφή μελετών περίπτωσης, καθώς επίσης τις απαντήσεις που λάβαμε από τα ερευνώμενα ξενοδοχεία. Στο τέλος των παραρτημάτων γίνεται σχολιασμός κάθε μιας ερώτησης – απάντησης καθώς και σύγκριση των διαφορετικών απαντήσεων που λάβαμε για κάθε ερώτηση, επισημαίνοντας διαφορές και ομοιότητες.

Βιβλιογραφικές Αναφορές: Αναφέρουμε με λεπτομέρεια τις πηγές που χρησιμοποιήσαμε για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας.

Βλέπε σχεδιάγραμμα 1.1:

Σχεδιάγραμμα 1.1 Έλεγχος και τιμολόγηση στις τουριστικές επισιτιστικές επιχειρήσεις

ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ			
<p><u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Σχόλια Οικονομικής τουρισμού • Λόγοι επιλογής θέματος • Σκοπός και στόχος 	<p><u>ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΚΛΑΔΟΙ ΕΚΜ/ΣΗΣ ΤΟΥ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Λειτουργίες ξενοδοχειακής επιχείρησης • Κλάδοι εκμ/σης 	<p><u>Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΣΤΙΑΣΗ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Εισαγωγή στην ολική ποιότητα • Διοίκηση της ποιότητας στα ελληνικά ξενοδοχεία • Στρατηγικές σχεδίασης και διοίκησης της ποιότητας στις επιχειρήσεις εστίασης • Διασφάλιση της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις • Σκοπός διασφάλισης της ποιότητας • Συστήματα διασφάλισης της ποιότητας 	
<p><u>ΕΛΕΓΧΟΣ ΡΟΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος επισ/κών τμημάτων • Έλεγχος ροής υλικών • Ανάλυση και έλεγχος κόστους υλικών 	<p><u>ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Τιμολόγηση • Έλεγχος των εσόδων 	<p><u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ:</u></p> <p>Αναπτύσσουμε συμπεράσματα και διαπιστώσεις ολόκληρης της εργασίας.</p>	<p><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Παράρτημα Α (αναπάντητο ερωτηματολόγιο) • Παράρτημα Β (MEDITERRANEE HOTEL) • Παράρτημα Γ (ASTIR HOTEL PATRAS) • Παράρτημα Δ (KALLIROE HOTEL) • Παράρτημα Ε (σχόλια)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΚΛΑΔΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε τις λειτουργίες του ξενοδοχείου και τους κλάδους δραστηριότητάς του. Αρχικά, γίνεται ανάλυση για κάθε μια λειτουργία ξεχωριστά, αναφέροντας τα βασικότερα σημεία. Στη συνέχεια, γίνεται διάκριση των κυρίων και βοηθητικών κλάδων εκμετάλλευσης, επισημαίνοντας τις αρμοδιότητες κάθε κλάδου ξεχωριστά.

2.2 Λειτουργίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Κάθε οικονομική μονάδα περιλαμβάνει διαχωρισμένα μεταξύ τους σύνολα, τα οποία δρουν με ειδικότερο σκοπό με ειδικά όργανα και με ίδια προβλήματα το καθένα. Τα σύνολα αυτά ονομάζονται λειτουργίες. Η άσκηση των λειτουργιών αυτών γίνεται από ειδικά όργανα, τα οποία έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες κατά τομέα. Στα ξενοδοχεία τα όργανα αυτά διαχωρίζονται σε υπηρεσίες ή τμήματα, και οι προϊστάμενοί τους συντονίζουν τις δραστηριότητες τους ανάλογα με τις εντολές της διεύθυνσης.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουμε τις εξής λειτουργίες^{5 6} :

1. Εμπορική
2. Τεχνική
3. Ασφαλίσεως και συντηρήσεων
4. Διοικητική
5. Οικονομική

⁵ Κ.Ν.Καρδακάρης, Ξενοδοχειακή Λογιστική

⁶ Αθ. Γ. Μάρας, έλεγχος-τιμολόγηση στις επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις

6. Λογιστική

7. Ελεγκτική

2.2.1 Εμπορική λειτουργία

Η εμπορική λειτουργία περιλαμβάνει τις εργασίες και τις αρμοδιότητες που σχετίζονται με τον εφοδιασμό και τη διάθεση.

Ο εφοδιασμός περιλαμβάνει :

- Τις υπηρεσίες προμηθειών
- Τις υπηρεσίες παραλαβών και
- την αποθήκη

Με την τήρηση κατάλληλων εντύπων από τις παραπάνω υπηρεσίες, το λογιστήριο παίρνει από αυτές τις απαραίτητες πληροφορίες για την καταχώρηση, στα λογιστικά βιβλία, των οικονομικών πράξεων που γίνονται στα τμήματα αυτά.

Η διάθεση περιλαμβάνει :

- Τις υπηρεσίες των τμημάτων εποπτών πωλήσεων και
- Τις υπηρεσίες των τμημάτων λογαριασμού πελατών (Main Courante).

2.2.2 Τεχνική λειτουργία

Η τεχνική λειτουργία στις ξενοδοχειακές μονάδες περιλαμβάνει την τεχνοπαραγωγική διαδικασία που αποβλέπει αφενός μεν στην παραγωγή έτοιμων αγαθών για την κατανάλωση όπως είναι τα φαγητά, τα τρόφιμα, τα γλυκά, το καθάρισμα και το πλύσιμο των ρούχων των πελατών κλπ. και αφετέρου στην παροχή των υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών της πελατείας (των ξένων).

Η τεχνικοπαραγωγική λειτουργία προϋποθέτει την οργάνωση α) των υλικών αγαθών πάγιας εκμεταλλεύσεως, β) των προϊόντων που θα

παραχθούν για την κάλυψη των αναγκών των πελατών του ξενοδοχείου και γ) της παρεχόμενης εργασίας. Η ξενοδοχειακή μονάδα αν και είναι επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό πάγια περιουσιακά στοιχεία σε σημείο ώστε να χαρακτηρίζεται επιχείρηση εντάσεων πάγιου ενεργητικού. Είναι μια από τις ιδιορρυθμίες που παρουσιάζουν γενικά οι ξενοδοχειακές μονάδες. Κατά συνέπεια, η συγκρότηση, διάρθρωση και γενικά η οργάνωση των παγίων είναι προβλήματα που παρουσιάζονται και κατά τη σύσταση τους, αλλά και κατά τη λειτουργία τους.

Στην τεχνική λειτουργία εντάσσονται : η εκμετάλλευση των υπνοδωματίων, το μαγειρείο, τα ζαχαροπλαστεία, το κυλικείο, το πλυντήριο και άλλες ειδικές υπηρεσίες όπως είναι το συνεργείο αυτοκινήτων στα Μοτέλ κλπ.

2.2.3 Λειτουργία ασφαλείας και συντηρήσεων των κτιρίων

Η λειτουργία αυτή φροντίζει για την ασφάλεια των κτιρίων και εγκαταστάσεων της ξενοδοχειακής μονάδας, τη συντήρηση αυτών, τη φύλαξη και διασφάλιση της περιούσιας.

Γενικά η λειτουργία αυτή παίρνει κάθε μέτρο απαραίτητο για την αποφυγή των διαφόρων κινδύνων από εσωτερικά ή εξωτερικά αίτια και για την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας. Στη λειτουργία αυτή υπάγονται το Τμήμα Ασφαλείας, η Υπηρεσία Επισκευών και Συντηρήσεων, κτιρίων και εγκαταστάσεων.

2.2.4 Διοικητική λειτουργία

Περιλαμβάνει τις υπηρεσίες που ασχολούνται με το συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο των άλλων υπηρεσιών και κλάδων

εκμεταλλεύσεων του ξενοδοχείου. Κατευθύνει όλες τις δραστηριότητες και είναι υπεύθυνη για την ομαλή διεξαγωγή όλων των εργασιών. Κατανέμει το προσωπικό, επιβάλλει την πειθαρχία, καθορίζει την αμοιβή των εργαζομένων και έχει την αποφασιστική αρμοδιότητα για την επίλυση των προπυπτόντων θεμάτων.

Στη διοικητική λειτουργία υπάγονται η Γενική Διεύθυνση, η Γενική Γραμματεία, η Υπηρεσία Προσωπικού, το Τηλεφωνικό Κέντρο, το Θυρωρείο κλπ.

2.2.5 Οικονομική λειτουργία

Η λειτουργία αυτή έχει σαν σκοπό την εξεύρεση, διακίνηση και διαχείριση των κεφαλαίων.

Αφού καθορισθεί το μέγεθος του κεφαλαίου που απαιτείται αναζητείται ο καταλληλότερος και συμφερότερος τρόπος εξευρέσεώς του. Επίσης πρέπει να ερευνηθεί η σύνθεση των κεφαλαίων.

Η χρηματοοικονομική λειτουργία αποφασίζει για τη χρησιμοποίηση και κατανομή των κερδών της κάθε χρήσεως. Μέρος των κερδών θα διατεθεί για την εξυπηρέτηση των επενδυμένων κεφαλαίων, μέρος για την αύξηση του ιδίου κεφαλαίου (σχηματισμός αποθεματικών κεφαλαίων) και μέρος θα διανεμηθεί σαν κέρδος (μέρισμα) στους επιχειρηματίες – ξενοδόχους.

2.2.6 Λογιστική λειτουργία

Με αυτή παρακολουθούνται α) η περιουσιακή κατάσταση, β) οι ποικίλες μεταβολές των περιουσιακών αξιών και γ) τα αποτελέσματα από την εκμετάλλευση κάθε κλάδου και του συνόλου της επιχειρηματικής

δραστηριότητας. Επίσης ελέγχονται όλοι οι τομείς, εκμεταλλεύσεως, διαχειρίσεως και διαθέσεως των αγαθών.

Η λογιστική λειτουργία προϋποθέτει οργανωμένο λογιστήριο. Το σχέδιο της λογιστικής οργανώσεως περιλαμβάνει :

- α) τη λογιστική μέθοδο που θα ακολουθήσει το ξενοδοχείο
- β) το εφαρμοσμένο λογιστικό σύστημα
- γ) τα χρησιμοποιούμενα λογιστικά βιβλία
- δ) τους λογαριασμούς που θα ανοιχθούν (πρωτοβάθμιους, δευτεροβάθμιους κλπ)
- ε) τα εκδιδόμενα δικαιολογητικά (στοιχεία)
- στ) τον τρόπο ελέγχου των εγγραφών (ισοζύγια κλπ.) για τον έλεγχο της διαχειρίσεως.

Όλα αυτά εφαρμόζονται σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση σε συνδυασμό με τις ισχύουσες νομικές διατάξεις του Κώδικα Φορολογικών Στοιχείων, του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, της νομοθεσίας περί εταιριών στην περίπτωση που η ξενοδοχειακή μονάδα θα έχει συλλογική μορφή, του Γενικού Λογιστικού Σχεδίου ή του Κλαδικού που τυχόν θα θεσπισθεί μελλοντικά και του Κοινοτικού Δικαίου (ΕΟΚ).

2.2.7 Ελεγκτική λειτουργία

Περιλαμβάνει τον εσωτερικό έλεγχο :

- α) στα αναλώσιμα υλικά (τρόφιμα, ποτά, φρούτα, λαχανικά κλπ.) από την προμήθειά τους στο ξενοδοχείο μέχρι και τη διάθεσή τους στους πελάτες.
- β) στην κατανάλωση των ειδών καθαρισμού και των καυσίμων και στην προσφορά των λοιπών υπηρεσιών.

γ) στα πραγματοποιούμενα έσοδα από τους διαφόρους κλάδους εκμεταλλεύσεως από τη διάθεση των αγαθών και την εξυπηρέτηση της πελατείας.

δ) στην αντιπαράβολή των εσόδων και των εξόδων και την εξαγωγή των απαραίτητων συμπερασμάτων.

ε) στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων που εργάζονται στους διάφορους τομείς της ξενοδοχειακής μονάδας.

2.3 Κλάδοι εκμετάλλευσης

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι δυνατόν να περιλαμβάνει μια ή και περισσότερες τεχνολογικές δραστηριότητες, οι οποίες διακρίνονται μεταξύ τους σε αυτοτελή τμήματα που αποσκοπούν στην αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητάς της.

Με τον όρο «τεχνολογική δραστηριότητα» εννοείται η κατάλληλη οργάνωση (συνδυασμός) των μέσων δράσης για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, το οποίο, στην προκειμένη περίπτωση, είναι η παραγωγή ή η διάθεση αγαθού ή υπηρεσίας.

Οι τεχνολογικές δραστηριότητες ονομάζονται και κλάδοι εκμετάλλευσης ή κέντρα παραγωγικής δραστηριότητας^{7 8}.

Ανάλογα με τους κλάδους εκμετάλλευσης που υπάρχουν σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, η επιχείρηση διακρίνεται σε απλή εκμετάλλευση, και σε σύνθετη ή πολυσύνθετη π.χ. το ξενοδοχείο μόνο ύπνου είναι απλής εκμεταλλεύσεως. Το ξενοδοχείο που παρέχει και φαγητό είναι σύνθετης εκμεταλλεύσεως, αν όμως λειτουργεί και μπαρ τότε είναι πολυσύνθετης. Η ύπαρξη ενός ή περισσότερων κλάδων εκμετάλλευσης σε μια επιχείρηση εξαρτάται, κυρίως, από το πλήθος και

⁷ Β.Ρούπας-Δ.Λαλούμης, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

⁸ Ε.Φραγκιαδάκης, Εισαγωγή στο Management των Ξενοδοχείων

τη μορφή των προσφερόμενων απ' αυτήν αγαθών ή υπηρεσιών, με βάση την ανάγκη της όσο το δυνατόν καλύτερης εξυπηρέτησης της πελατείας της.

Οι κλάδοι εκμετάλλευσης διακρίνονται σε δυο κατηγορίες:

A. Κύριοι, με τους οποίους επιδιώκεται επίτευξη υψηλού βαθμού ίδιας αποδοτικότητας και

B. Βοηθητικοί, οι οποίοι συμβάλουν στο έργο των κυρίων.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι σε ένα ξενοδοχείο που περιλαμβάνει το πλήθος των απαιτούμενων σήμερα εκμεταλλεύσεων, κύριοι κλάδοι είναι εκείνοι οι οποίοι πραγματοποιούν μέσα στο ξενοδοχείο τη μετατροπή των μέσων δράσης σε έτοιμα υλικά ή άυλα αγαθά (μαγειρείο, υπνοδωμάτια, κυλικείο), καθώς και εκείνοι οι οποίοι διαθέτουν τα αγαθά αυτά στους πελάτες (εστιατόριο, μπουφές, μπαρ, υποδοχή). Με τη δράση και των δυο αυτών επιδιώκεται η απόκτηση υψηλού ποσοστού ίδιου κέρδους, το οποίο και αποτελεί συγχρόνως τον αντικειμενικό σκοπό του ξενοδοχείου.

Βοηθητικοί κλάδοι είναι εκείνοι οι οποίοι, ενώ δεν επιδιώκουν ίδια κέρδη, συμβάλλουν, με τη λειτουργία τους, στην επιτυχία και την αύξηση των κερδών των κυρίων κλάδων (τηλεφωνικό κέντρο, πλυντήριο κ.λπ.).

Βασικοί κλάδοι εκμετάλλευσης είναι:

1. Των υπνοδωματίων
2. Του εστιατορίου
3. Της κάβας
4. Του κυλικείου
5. Του μπαρ
6. Του ζαχαροπλαστέιου

Βοηθητικοί κλάδοι είναι:

1. Του πλυντηρίου
2. Του σιδηρωτηρίου
3. Του σταθμού αυτοκινήτων
4. Των επισκευών αυτοκινήτων
5. Λοιπές εκμεταλλεύσεις

2.3.1 Βασικές εκμεταλλεύσεις

2.3.1.1 Υπνοδωμάτια

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τις υπηρεσίες του προσωπικού, εξειδικευμένες και μη, καθώς και τις υπηρεσίες των παγίων στοιχείων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την προετοιμασία των διανυκτερεύσεων. Ειδικευμένο και ανειδίκευτο προσωπικό όπως είναι οι θαλαμηπόλοι και οι βοηθοί τους, οι καθαρίστριες με την προϊστάμενη τους, είναι επιφορτισμένοι με την καθαριότητα, την τάξη και την πληρότητα του σχετικού εξοπλισμού των υπνοδωματίων ώστε να είναι άνετη η παραμονή των πελατών και να ανταποκρίνεται στις συμφωνηθείσες προϋποθέσεις παραμονής στο ξενοδοχείο. Επίσης και ο κλιματισμός να είναι ο κατάλληλος όπως και η εξυπηρέτηση των ξένων από μέρος του προσωπικού να είναι άμεση και θετική.

Για το σκοπό αυτό το τμήμα των υπνοδωματίων συνεργάζεται στενά με όλα τα άλλα τμήματα (αποθήκη, πλυντήριο κ.λπ.) καθώς και με την υπηρεσία υποδοχής και το θυρωρείο.

2.3.1.2 Εστιατόριο

Περιλαμβάνει αφενός το “μαγειρείο” όπου παρασκευάζονται τα φαγητά και αφετέρου το κυρίως εστιατόριο (τραπεζαρία) που προσφέρει στους πελάτες του ξενοδοχείου τα φαγητά και τα ποτά. Οι δυο αυτές τεχνολογικές δραστηριότητες συνεργάζονται στενά.

Το μαγειρείο, με τα μέσα που διαθέτει, δηλαδή φούρνο, μηχανικές εγκαταστάσεις, κουζίνες και λοιπά εργαλεία και σκεύη, παρασκευάζει τα προσφερόμενα φαγητά, ορεκτικά και άλλα παρασκευάσματα σε ποικιλία τέτοια που να ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες της πελατείας.

Τα υλικά που παρασκευάζονται στο μαγειρείο, λαμβάνονται από την αποθήκη τροφίμων. Η διαχείριση αυτών και η κοστολόγηση των φαγητών αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερης έρευνας.

2.3.1.3 Εκμετάλλευση ποτών (κάβα)

Το τμήμα των ποτών προβαίνει στην αγορά, αποθήκευση, φύλαξη και ετοιμασία για τη διάθεση των ποτών στους πελάτες. Καταλαμβάνει ειδικό χώρο, κατάλληλα διαρρυθμισμένο και με ψυκτικούς θαλάμους. Εξυπηρετείται από προσωπικό με ειδικές γνώσεις πάνω στα θέματα των κρασιών, μύρας, σόδας, μεταλλικών νερών.

Έχει στενή συνεργασία με το εστιατόριο και το μπαρ προκειμένου να συντονίσουν τις προσπάθειές τους για την προώθηση και διάθεση των ποτών τους.

2.3.1.4 Κυλικείο

Το κυλικείο έχει σαν σκοπό να παρασκευάζει με τη βοήθεια του κατάλληλου εξοπλισμού που διαθέτει τα ροφήματα που χρειάζονται οι πελάτες του ξενοδοχείου δηλαδή γάλατα, καφέδες, κ.α.

Συνήθως το κυλικείο είναι εγκατεστημένο κοντά στο μαγειρείο με το οποίο συνεργάζεται όπως και με το εστιατόριο και ζαχαροπλαστείο.

2.3.1.5 Μπαρ

Είναι εγκατεστημένο σε ιδιαίτερο χώρο του ξενοδοχείου, συνήθως εκεί που βρίσκονται οι αίθουσες του εστιατορίου και του χορού. Έχει σαν σκοπό την επιτόπου πώληση οινοπνευματωδών ποτών, τα οποία εφοδιάζεται από την αποθήκη. Οι σερβιτόροι είναι γνώστες των πάσης φύσεως ποτών και του τρόπου παρασκευής των διαφόρων κοκτέιλ.

2.3.1.6 Ζαχαροπλαστείο

Το ζαχαροπλαστείο ανήκει στην τεχνοπαραγωγική λειτουργία του ξενοδοχείου.

Παρασκευάζει, με τη βοήθεια των απαραίτητων υλικών που παραλαμβάνει από την αποθήκη ειδών ζαχαροπλαστικής και τροφίμων, τα διάφορα γλυκίσματα, παγωτά και λοιπά είδη. Το τμήμα του ζαχαροπλαστείου μιας ξενοδοχειακής μονάδας εφοδιάζει τα τμήματα του εστιατορίου, μαγειρείου και μπαρ, με τα είδη ζαχαροπλαστικής που παρασκευάζει ή και διαθέτει αυτά απ' ευθείας στους πελάτες.

2.3.2 Βοηθητικές εκμεταλλεύσεις

2.3.2.1 Πλυντήριο

Ασχολείται με το πλύσιμο του ιματισμού του ξενοδοχείου (των σεντονιών, τραπεζομάντιλων, πετσετών κ.α.).

2.3.2.2 Σιδηρωτήριο

Είναι δυνατόν να είναι μαζί με το πλυντήριο ή να είναι ανεξάρτητη λειτουργία. Παραλαμβάνει από το πλυντήριο τον έτοιμο (πλυμένο) ιματισμό και προβαίνει στο σιδέρωμα.

2.3.2.3 Σταθμός αυτοκινήτων

Ο σταθμός αυτοκινήτων των πελατών δημιουργείται συνήθως στα μοτέλ και τα μπανγκαλόου. Είναι απαραίτητο να υπάρχει ο κατάλληλος χώρος για το παρκάρισμα των αυτοκινήτων και ο αρμόδιος υπάλληλος για την παρακολούθηση και φύλαξη των αυτοκινήτων και την είσπραξη των φυλάκτρων

2.3.2.4 Συνεργείο επισκευών αυτοκινήτων

Είναι βοηθητικός κλάδος των παραπάνω κατηγοριών ξενοδοχείων. Είναι εξοπλισμένος με όλα τα μέσα επισκευής των αυτοκινήτων και στελεχωμένος με τους απαραίτητους τεχνίτες για το έργο αυτό.

2.3.2.5 Λοιπές εκμεταλλεύσεις

Είναι δυνατόν στο χώρο ενός ξενοδοχείου να λειτουργούν κλάδοι των οποίων το αντικείμενο δράσης να είναι εντελώς ανεξάρτητο από εκείνο του ξενοδοχείου. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε τις καλούμενες δευτερεύουσες εκμεταλλεύσεις. Τέτοιες εκμεταλλεύσεις είναι τα καταστήματα πώλησεως εμπορευμάτων, τα ανθοπωλεία μέσα στα ξενοδοχεία, τα κομμωτήρια, οι αίθουσες τυχερών παιχνιδιών, τα γήπεδα τένις, τα κινηματοθέατρα κλπ. Οι εκμεταλλεύσεις αυτές υποβοηθούν το κυρίως έργο των ξενοδοχειακών μονάδων και εξυπηρετούν την πελατεία τους όταν μάλιστα τα ξενοδοχεία βρίσκονται μακριά από πόλεις και κατοικημένες περιοχές.

2.4 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάσαμε το ξενοδοχείο σαν μια οικονομική μονάδα που έχει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης και κατά συνέπεια θα έχει τις βασικές λειτουργίες των άλλων επιχειρήσεων. Ωστόσο, παρουσιάζει αρκετές ιδιοτυπίες στη συγκρότηση και πολλές ιδιορρυθμίες στη λειτουργία του. Έτσι αναλύσαμε τις λειτουργίες στις οποίες διακρίνεται ένα ξενοδοχείο και τους κλάδους (κύριους και βοηθητικούς) από τους οποίους αποτελείται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΣΤΙΑΣΗ

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην ποιότητα και το σχεδιασμό της στρατηγικής ποιότητας στην εστίαση. Αρχικά, αναπτύσσουμε τον ορισμό της Ολικής Ποιότητας και αναφέρουμε τα βασικά στάδια για την εφαρμογή της. Στη συνέχεια εξετάζουμε τη διοίκηση ποιότητας στα ελληνικά ξενοδοχεία, δίνουμε τον ορισμό του ξενοδοχειακού προϊόντος και προτείνουμε ορισμένες στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος. Ακολουθεί ανάλυση για τη διασφάλιση της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις, με ποίους τρόπους επιτυγχάνεται αυτή και ποιος είναι ο σκοπός της. Τέλος, εξετάζουμε ορισμένα διεθνή πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας.

3.2 Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα

Η ολική ποιότητα είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία που προωθεί τον ολικό μετασχηματισμό της παραδοσιακής επιχείρησης με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη⁹.

Ένας γενικός ορισμός της ποιότητας είναι “καταλληλότητα χρήσης, συν αξιοπιστία σε κατάλληλη στιγμή”. Ένας σύγχρονος και ευρύτερα αποδεκτός ορισμός της ποιότητας είναι: το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος-υπηρεσίας που αφορούν στην ικανότητά του να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη (εκφρασμένες ή συναγόμενες). Ωστόσο, η εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας από μόνο του δε μπορεί να εξασφαλίσει την ποιότητα. Δέσμευση και

⁹ Dennis Lock, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

ανάπτυξη φιλοσοφίας ποιότητας σε όλους όσοι εμπλέκονται στη συνολική διαδικασία για την επίτευξή της, είναι η απαραίτητη προϋπόθεση.

Τι είναι διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ)¹⁰;

“Μια αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης η οποία θα επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης”.

Ένας πληρέστερος ορισμός είναι:

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Τα βασικά στάδια για την εφαρμογή Ολικής Ποιότητας είναι:

1. Ενδιαφέρον και πίστη της διοίκησης της επιχείρησης στη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας.
2. Ενημέρωση όλων για την απόφαση εφαρμογής Ολικής Ποιότητας.
3. Σύσταση επιτροπής ποιότητας.
4. Συνεργασία της Διοίκησης και της Επιτροπής για τη δημιουργία οράματος, αποστολής και στόχων ποιότητας.
5. Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Ανάλυση αποτελεσμάτων και έλεγχος των στόχων ποιότητας
6. Διάδοση της φιλοσοφίας της ποιότητας. Συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση όλων όσοι εμπλέκονται στην επίτευξη της ποιότητας.
7. Εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας. Τα προγράμματα ποιότητας αποτελούν μια συνεχή διαδικασία.

¹⁰ Τζωρτζιάκης Κ.- Τζωρτζιάκη Αλ, Marketing - Η Ελληνική προσέγγιση

8. Καθορισμός στόχων ποιότητας για κάθε εργασία και δέσμευση των ατόμων-ομάδων για την υλοποίηση τους.
9. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- 10.Επαναπροσδιορισμός στόχων.

3.3 Διοίκηση ποιότητας σε Ελληνικά ξενοδοχεία

3.3.1 Ξενοδοχειακό προϊόν – υπηρεσία

Ξενοδοχειακό προϊόν είναι το προϊόν που πωλεί ένα ξενοδοχείο και αποτελεί πηγή εσόδων του ξενοδοχείου και πηγή ικανοποίησης του πελάτη. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία της ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυνόντων της να ικανοποιήσουν αυτές τις δυο πλευρές^{11 12}.

Το ξενοδοχειακό προϊόν συντίθεται από διάφορα επιμέρους προϊόντα και με τη σειρά του αποτελεί ένα τμήμα του τουριστικού προϊόντος. Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελείται από :

- Την περιοχή του ξενοδοχείου, διότι στη συγκεκριμένη περιοχή ζητά το προϊόν ο πελάτης.
- Από την εμφάνιση του ξενοδοχείου και των τμημάτων που το απαρτίζουν, διότι επεμβαίνει στην ικανοποίηση του πελάτη.
- Από την άνεση και την καθαριότητα των δωματίων, από τη θέα που διαθέτουν κ.λπ.
- Από την εξυπηρέτηση στα διάφορα τμήματα.
- Από τα φαγητά.
- Από τα ποτά.
- Από την ευγένεια των εργαζομένων.

¹¹ Ε. Φραγκαδάκης, Εισαγωγή στο Management των Ξενοδοχείων

¹² Χαρ. Κανελλόπουλος-Λεων. Χυτήρης, ομότιτλο άρθρο στο περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία

- Από τη μουσική που διαθέτει ή ακούγεται.
- Από τον εξοπλισμό και τις ευκολίες, όπως κλιματισμός, τηλέφωνο, τηλεόραση, κ.λπ.
- Από κάθε ευκολία που βελτιώνει τη ζωή στο ξενοδοχείο και καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη.

3.3.2 Ποιότητα ξενοδοχειακού προϊόντος

Το ξενοδοχειακό προϊόν συντίθεται από τα επιμέρους προϊόντα τα οποία προσφέρει ένα ξενοδοχείο: από το προϊόν των υπνοδωματίων, από το προϊόν εστιατορίων, από το προϊόν μπαρ, κ.ο.κ. Η ποιότητα λοιπόν του ξενοδοχειακού προϊόντος επηρεάζεται άμεσα από την ποιότητα των επιμέρους προϊόντων των τμημάτων εκμετάλλευσής του^{13 14}.

Το ξενοδοχείο εξυπηρετεί ορισμένες ανάγκες που έχουν οι ταξιδιώτες, οι οποίοι παραμένουν για μικρό χρονικό διάστημα σε μια περιοχή, μακριά από αυτή στην οποία ζουν μόνιμα. Το ταξίδι αυτό πάντα έχει ένα σκοπό. Ακόμη και οι ταξιδιώτες που ταξιδεύουν άσκοπα έχουν ένα σκοπό. Ο σκοπός των πελατών των ξενοδοχείων είναι συνήθως ο τουρισμός και ό,τι συνεπάγεται αυτός.

Υπάρχουν όμως πιθανότητες οι πελάτες του ξενοδοχείου να ταξιδεύουν για να εξυπηρετήσουν επαγγελματικούς σκοπούς, σκοπούς υγείας κ.λπ. Η ικανοποίηση των σκοπών αυτών συμμετέχει στην ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, παρότι δεν εξαρτάται από αυτό. Ένας άνθρωπος, ο οποίος ταξιδεύει για λόγους υγείας και καταλύει σ' ένα ξενοδοχείο κοντά στο νοσοκομείο, όπου κάνει μια θεραπεία, ενοχλείται σε περίπτωση που η θεραπεία του παρουσιάσει επιπλοκές και η γενική

¹³ Ε. Φραγκαδάκης, Εισαγωγή στο Management των Ξενοδοχείων

¹⁴ Χαρ. Κανελλόπουλος-Λεων. Χυτήρης, ομότιτλο άρθρο στο περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία

δυσθυμία του επηρεάζει και τη γνώμη του για το ξενοδοχειακό προϊόν το οποίο καταναλώνει.

Το ξενοδοχειακό προϊόν επηρεάζεται από το επίπεδο τιμής του. Ο πελάτης του ξενοδοχείου αποδέχεται να πληρώσει την τιμή του ξενοδοχειακού προϊόντος, πριν το καταναλώσει. Όταν ο πελάτης κάνει την επιλογή του, διαμορφώνει κάποιες προδιαγραφές για την αναμενόμενη απόδοση της κατανάλωσής του. Οι προδιαγραφές αυτές εξαρτώνται απόλυτα από την τιμή του προϊόντος, αλλά εξαρτώνται και από την προσωπικότητα του κάθε πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι οι προδιαγραφές αποδοτικότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι κάτι υποκειμενικό.

Επίσης, προδιαγραφές αποδοτικότητας είναι η αναμενόμενη ποιότητα, διότι ποιότητα είναι το όφελος που αποδίδει ένα προϊόν στον καταναλωτή. Όσο πιο υψηλή είναι η τιμή, τόσο περισσότερο αυξημένες είναι και οι ποιοτικές προδιαγραφές του ξενοδοχειακού πελάτη, οπότε τόσο περισσότερες είναι και οι απαιτήσεις του. Αυτές οι απαιτήσεις για το ξενοδοχειακό προϊόν δεν είναι βέβαια ίδιες για κάθε πελάτη, αλλά ποικίλλουν σε ένταση και σε μορφή. Επίσης οι απαιτήσεις αυτές δεν είναι δυνατόν να είναι διαμορφωμένες σε απόλυτο βαθμό για κάθε πελάτη, διότι το ξενοδοχειακό προϊόν είναι υπερβολικά πολυσύνθετο.

3.3.3 Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας υπηρεσιών

Τα προβλήματα και οι αιτίες κακής ποιότητας υπηρεσιών μπορεί να είναι:

- *Ελλιπής οργάνωση και καταμερισμός εργασιών.* Αποτέλεσμα: επικαλύψεις, μη σαφής προσδιορισμός δραστηριοτήτων τμημάτων, δημιουργία πνεύματος ανευθυνότητας σε κάποιους εργαζόμενους και αδυναμία καταλογισμού ευθυνών.

- *Μη σωστή τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.* Σε αρκετές περιπτώσεις η τιμή που καλείται να πληρώσει ο πελάτης δεν καθορίζεται από το κόστος υπηρεσίας συν το ποσοστό κέρδους, αλλά αποτελεί μια «αυθαίρετη» συνάρτηση της τιμής που ισχύει στην αγορά, δηλαδή του πόσο πωλούν οι ανταγωνιστές στην περιοχή, ή πόσο καθορίζει ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο. Αποτέλεσμα: η δυσαναλογία ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής. Έτσι συχνά ο πελάτης χαρακτηρίζει χαμηλή ή υψηλή την ποιότητα των υπηρεσιών, όχι ένεκα αυτής καθεαυτής της ποιότητας, αλλά ένεκα της τιμής που πληρώνει. Στις περισσότερες περιπτώσεις το αποτέλεσμα της σύγκρισης που κάνει ο πελάτης είναι αρνητικό.
- *Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.* Κυρίως σε ότι αφορά η συνεργασία προϊσταμένων – υφισταμένων. Αυτό συμβαίνει όταν κάποια στελέχη αδυνατούν να ηγηθούν, καθοδηγήσουν, αλλά και εκπαιδέσουν τους υφισταμένους τους, επειδή δεν έχουν ανάλογες εμπειρίες, αλλά και κυρίως επειδή δεν έχουν τις απαιτούμενες γι' αυτό γνώσεις. Αποτέλεσμα: ανεπαρκείς (φτωχή) επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, φτωχές ανθρώπινες σχέσεις και τέλος ανεκπαιδευτοι (τεχνικά ανεπαρκείς) υφιστάμενοι.
- *Μη επαρκής αριθμός εργαζομένων,* συνήθως, στα τμήματα όπως: όροφοι και εστιατόριο. Αποτέλεσμα: υπερβολικός φόρτος εργασίας σε κάποιες χρονικές περιόδους, μη προσεγμένη υπηρεσία (ένεκα, κυρίως, της βιασύνης του υπαλλήλου) προς τον πελάτη και ακόμη, σε ελάχιστες σχετικά περιπτώσεις, καθόλου εξυπηρέτηση του πελάτη.

- *Σχετικά χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού.* Σε υψηλό ποσοστό, οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία δεν έχουν την απαιτούμενη επάρκεια σε τεχνικές δεξιότητες και δεξιότητες συμπεριφοράς (κυρίως επειδή δεν έχουν λάβει ανάλογη παιδεία)¹⁵ αλλά και δείχνουν μειωμένη διάθεση για υψηλή απόδοση στο έργο τους. Αποτέλεσμα: μειωμένη συμβολή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3.3.4 Στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές για την βελτίωση της ποιότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος.

1. Η *ασύμμετρη* στρατηγική. Η οποία προτείνει την έντονη αναβάθμιση του προϊόντος σ' ένα τμήμα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, με στόχο να δημιουργήσει την πεποίθηση ότι συνολικά το ξενοδοχειακό προϊόν είναι ανάλογα ποιοτικό. Έτσι είναι γνωστή η περίπτωση των ξενοδοχείων τα οποία στηρίζουν την ποιότητα του προϊόντος τους στην πολύ καλή ποιότητα του φαγητού τους.
2. Η *σύμμετρη* στρατηγική προτείνει την ποιοτική εξασφάλιση του ξενοδοχειακού προϊόντος, με την διατήρηση υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών σε όλα τα μέρη του. Έτσι δίνεται προσοχή το μαγειρικό και εστιατοριακό προϊόν να είναι άριστο, τα δωμάτια να είναι καθαρά, να εφοδιάζονται συχνά, να μην ενοχλούνται οι πελάτες που ξεκουράζονται, τα μπαρ να προσφέρουν ποτά καλής ποιότητας, οι υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες να είναι ευγενικοί και πρόθυμοι κ.ο.κ. Για να αντιμετωπιστεί όμως η ευπάθεια του ξενοδοχειακού προϊόντος

¹⁵ Μόνο 1 στους 5 που εργάζονται στα ξενοδοχεία έχει ειδικευση (έρευνα ΣΕΤΕ)

από εξωξενοδοχειακούς παράγοντες, θα ήταν σκόπιμο να αυξήσουμε τις παροχές προς την πελατεία, με στόχο να υπερκαλύψουμε τις συνολικές υποκειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές των πελατών μας. Για να γίνει κάτι τέτοιο, το ξενοδοχείο μπορεί:

- Να προσφέρει τις μεσημβρινές ώρες παγωμένα φρούτα ή κρασιά στα δωμάτια.
- Να οργανώνει προγραμματισμένα γλέντια στα μπαρ του ξενοδοχείου.
- Να προσθέτει στα menu φαγητά υψηλού κοστολογίου στην κτήση, όπως αστακοί ή κυνήγι, ή υψηλού επιπέδου σερβίρισμα, όπως flambé.
- Να κάνει εορταστικές εκδηλώσεις – έκπληξη για τους εορτάζοντες πελάτες, σε περίπτωση γενεθλίων, ονομαστικών εορτών και επετειών.
- Να οργανώνει πρωτότυπες εκδρομές ή περιπάτους σε αξιοθέατες περιοχές.

3.4 Ορισμός της Ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις

Σε τι συνίσταται η ποιότητα στις επισιτιστικές επιχειρήσεις; Ανεξάρτητα από τη φύση, το είδος ή την κατηγορία της επισιτιστικής επιχείρησης, σχεδόν κάθε στοιχείο που σχετίζεται με την εμπειρία ενός γεύματος (ποικιλία φαγητών, τρόπος σερβιρίσματος, περιβάλλον, χρόνος εξυπηρέτησης, θερμοκρασία φαγητού κ.α.) είναι ένας δείκτης ποιότητας

Η ποιότητα προσδιορίζεται με τα standards που θέτουν οι υπεύθυνοι σε ότι αφορά τα προσφερόμενα προϊόντα-υπηρεσίες. Η βασική διαδικασία επίτευξης της ολικής ποιότητας είναι φαινομενικά απλή: αρχίζει με τη διερεύνηση-μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη,

των απόψεων και των επιθυμιών-προσδοκιών του. Βάσει των συμπερασμάτων, η επισιτιστική επιχείρηση προσαρμόζει τα προϊόντα-υπηρεσίες της, τη νοοτροπία της, τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της με τρόπο ώστε να καλύπτει τις απαιτήσεις αυτές. Παράλληλα, αναπτύσσει συστήματα ελέγχου, ώστε να αξιολογεί συνεχώς τα αποτελέσματα των προσπαθειών της και να λαμβάνει διορθωτικά μέτρα όταν χρειάζεται. Όλα αυτά επιτυγχάνονται με την εξασφάλιση της συμμετοχής του συνόλου του προσωπικού και με την καθιέρωση πολιτικής συνεχούς βελτίωσης.

Η τελική αξία της προσφερόμενης υπηρεσίας όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης βασίζεται στην ποιότητα σε σχέση με την τιμή που καλείται να πληρώσει, πλην όμως επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες. Ο όρος ποιότητα αν δεν προσδιοριστεί με σαφήνεια σε σχέση με ορισμένα κριτήρια μπορεί να σημαίνει πολλά και τίποτα.

Ο μέσος καταναλωτής σχετίζει την ποιότητα με υποκειμενικές προσωπικές προτιμήσεις και συχνά η ποιότητα κρίνεται κατά πόσο αρέσει ή δεν αρέσει κάτι, στην προκειμένη περίπτωση το φαγητό. Η ποιότητα από τεχνικής ή επιστημονικής άποψης μπορεί να οριστεί με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (φυσικά, χημικά) του φαγητού. Η γεύση, η υφή, η εμφάνιση, η σύσταση κ.α. είναι σημαντικά στοιχεία τα οποία πρέπει να αξιολογηθούν στην καθιέρωση των κριτηρίων ποιότητας στο φαγητό.

Γίνεται αντιληπτό ότι η ποιότητα στο φαγητό είναι σύνθετη και πολύπλοκη. Αξιολογείται με τις αισθήσεις, με χημικές και φυσικές μεθόδους. Δυο βασικοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της ποιότητας στα φαγητά.

1. Φυσική ή χημική μέτρηση του φαγητού και
2. Η αποδοχή του φαγητού από τον πελάτη-καταναλωτή με την έννοια αν και κατά πόσο ικανοποιεί τις ανάγκες και τις

προσδοκίες του. (και αυτό όχι σαν απλό φαγητό, αλλά ως συνολική εμπειρία).

Το πρώτο αποτελεί μέρος της τεχνικής ποιότητας. Η τεχνική ποιότητα εκτός από το φαγητό περιλαμβάνει και άλλα στοιχεία όπως είναι το περιβάλλον, τα έπιπλα, τα σκεύη και λοιπά στοιχεία της επισιτιστικής επιχείρησης. Το δεύτερο, η αποδοχή του φαγητού, εξαρτάται και επηρεάζεται από την τεχνική ποιότητα, όμως, κρίσιμο ρόλο παίζει και η λειτουργική ποιότητα. Πρόκειται για όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πελατών και μεταξύ των πελατών και του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η ανάπτυξη ενός προϊόντος ποιότητας, η δημιουργία καλής εικόνας της επιχείρησης, σε συνδυασμό με συνεχείς προσπάθειες προώθησης μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της επισιτιστικής επιχείρησης.

3.5 Στρατηγικές σχεδίασης και διοίκησης της ποιότητας στις επιχειρήσεις εστίασης

3.5.1 Επιθεώρηση ποιότητας

Μια από τις πιο απλές στρατηγικές διοίκησης της ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος προτού πωληθεί στον πελάτη. Η στρατηγική αυτή μειονεκτεί διότι πραγματοποιείται εφόσον παραχθεί το προϊόν και ως εκ τούτου συνεπάγεται υπερβολικά έξοδα αντικατάστασης του μη σωστά παραγόμενου προϊόντος. Συνεπώς δεν ενδείκνυται προς εφαρμογή στη σύγχρονη εστίαση¹⁶.

3.5.2. Έλεγχος ποιότητας

Στην περίπτωση αυτή η ποιότητα σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές προϊόντος και ελέγχεται στο εσωτερικό του συστήματος παραγωγής.

¹⁶ Μ. Σωτηριάδης, Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων

Στόχος της στρατηγικής αυτής είναι να εντοπιστούν τα ελαττώματα του προϊόντος που πρόκειται να παραχθεί και επομένως ο περιορισμός του κόστους προϊόντος. Η στρατηγική αυτή εστιάζεται περισσότερο στην ποιότητα των προμηθειών, στον έλεγχο των αγορών και στο σχεδιασμό της παραγωγής¹⁷.

3.5.3. Ασφάλεια ποιότητας

Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην οργάνωση διαδικασιών στο εσωτερικό της επιχείρησης, οι οποίες πρέπει να είναι σε αρμονία με τις προδιαγραφές του προϊόντος και στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το λεπτομερή σχεδιασμό των λειτουργιών της επιχείρησης έχοντας ως στοιχείο-κλειδί την ποιότητα. Η ασφάλεια ποιότητας εστιάζεται στον πελάτη και η ποιότητα είναι πλέον προσανατολισμένη προς την εκροή και όχι την εισροή του συστήματος. Χαρακτηριστικό της ασφάλειας ποιότητας είναι ότι το προσωπικό παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της ποιότητας¹⁸.

Η στρατηγική αυτή συναντάται κυρίως σε αλυσίδες εστίασης, λόγω τυποποίησης του προϊόντος και της ικανότητάς τους να αναπτύσσουν ιδιαίτερα λεπτομερείς και τυποποιημένες προδιαγραφές και λειτουργικές διαδικασίες.

3.6 Διασφάλιση της Ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις

Διασφάλιση της ποιότητας είναι ένα πλήρες σύστημα με γραμμένες οδηγίες και κριτήρια, έλεγχο των διαδικασιών, συνεχή έλεγχο των κρίσιμων σημείων και έλεγχο του συνολικού συστήματος προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα του τελικού προϊόντος – υπηρεσίας¹⁹.

¹⁷ Μ. Σωτηριάδης, Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων

¹⁸ Μ. Σωτηριάδης, Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων

¹⁹ Μ.Σωτηριάδης, Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων

Η ευθύνη για ποιοτική (ασφαλή, ωφέλιμη, θρεπτική, καλοσερβιρισμένη κ.λπ.) βαραίνει την επιχείρηση παραγωγής του προϊόντος – υπηρεσίας, δηλαδή την ίδια την επισιτιστική επιχείρηση και η διασφάλιση της ποιότητας διαβεβαιώνει τον πελάτη ότι τα προσφερόμενα προϊόντα (φαγητά) είναι ποιοτικά.

Ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις πρέπει να περιλαμβάνει:

- Επιθεώρηση και έλεγχο των πρώτων υλών
- Έλεγχο της παραγωγής
- Έλεγχο της διανομής

Ειδικότερα, για την επίτευξη της «ποιότητας», ο υπεύθυνος της επισιτιστικής επιχείρησης θα πρέπει να καθιερώσει κριτήρια για:

- τις πρώτες ύλες (αγορά, συνθήκες αποθήκευσης κ.λπ.)
- το προσωπικό
- τον εξοπλισμό
- την υγιεινή και την ασφάλεια
- τις συνθήκες παραγωγής
- τους χειρισμούς και τις διαδικασίες παραγωγής των φαγητών
- τον έλεγχο των τελικών προϊόντων (φαγητών)
- τους χειρισμούς και τις διαδικασίες παρουσίασης των φαγητών
- τον χειρισμούς και τις διαδικασίες σερβιρίσματος των φαγητών
- τον συνεχή έλεγχο των φυσικών, χημικών, αισθητηρίων και μικροβιολογικών χαρακτηριστικών των τελικών προϊόντων (φαγητών)

Όμως, για την αποτελεσματική εφαρμογή των παραπάνω απαιτείται:

- Σαφής προσδιορισμός του προγράμματος διασφάλισης της ποιότητας.

- Πλήρης και σαφής ενημέρωση όλων των εργαζομένων (περιλαμβανομένης της διοίκησης, των προμηθευτών, των εργαζομένων).
- Κατανόηση του συστήματος από όλους όσοι εμπλέκονται.
- Εφαρμογή.

Η διασφάλιση της ποιότητας σε μια επισιτιστική επιχείρηση πρέπει να ακολουθεί τις ίδιες βασικές αρχές που ισχύουν στις επιχειρήσεις παραγωγής τροφίμων. Ωστόσο, τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις εστιατορίων κ.α., έχουν μια μοναδικότητα εξαιτίας του γεγονότος ότι τα φαγητά διανέμονται αμέσως ή σχεδόν αμέσως στον πελάτη – καταναλωτή. Αυτό δίνει ελάχιστες ευκαιρίες εξέτασης, ανάλυσης και απομάκρυνσης τυχόν ακατάλληλων προϊόντων. Αντίθετα, ένα catering μπορεί να αναπτύξει ένα δυναμικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας μια και οι εγκαταστάσεις παραγωγής και σερβιρίσματος βρίσκονται σε διαφορετικούς χώρους.

3.7 Σκοπός διασφάλισης της ποιότητας

Αρκετοί αν όχι όλοι οι ορισμοί της λέξης «ποιότητα» σαφώς ή υπονοούμενως περιλαμβάνουν την ένδειξη του καλού ή του καλύτερου. Αυτή την έννοια ορισμένοι ειδικοί ονομάζουν «ποιότητα αγοράς». Στις ανταγωνιστικές οικονομίες, οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν τα προϊόντα που επιθυμούν με δεκάδες κριτήρια όπως ποσότητα, διαθεσιμότητα, μέγεθος, αξία, τιμή, ποιότητα. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι υπεύθυνη να καθορίσει την «ποιότητα αγοράς» με βάση τις πληροφορίες που έχει για τις ανάγκες και προσδοκίες της αγοράς που εξυπηρετεί ή στοχεύει να εξυπηρετήσει. Τα χαρακτηριστικά της «ποιότητας αγοράς» περιγράφονται και προσδιορίζονται. Το τμήμα

παραγωγής, στην προκειμένη περίπτωση το τμήμα παραγωγής φαγητών, οφείλει να παράγει προϊόντα όπως ακριβώς έχουν προσδιοριστεί από τη διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων.

Συχνά, θα πρέπει να αναφέρουμε, είναι δύσκολο να προσδιοριστούν τα ειδικά χαρακτηριστικά των επισιτιστικών επιχειρήσεων που διακρίνονται για την ποιότητα σε σχέση με άλλες επισιτιστικές επιχειρήσεις. Φυσικά, οι επισιτιστικές επιχειρήσεις που υιοθετούν με επιτυχία τη φιλοσοφία της ποιότητας διευθύνονται από άτομα που επιμένουν στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη – καταναλωτή και δεν συμβιβάζονται με τίποτα λιγότερο. Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι, σε όλα τα επίπεδα, αποκτούν νοοτροπία που δεν τους επιτρέπει να συμβάλλουν στην παραγωγή ενός προϊόντος – υπηρεσίας που είναι κάτω από τα προκαθορισμένα επίπεδα που έχει θέσει η επιχείρηση.

Όμως, ποια είναι τα οφέλη με την εφαρμογή προγραμμάτων διασφάλισης της ποιότητας;

Η ποιότητα ενδιαφέρει την επιχείρηση γιατί:

- Διατηρεί και αυξάνει την πελατεία της.
- Αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επιβίωσή της εξαρτάται απ' αυτήν.
- Με την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας αυξάνεται η παραγωγικότητα.

Η ποιότητα ενδιαφέρει τους πελάτες γιατί:

- Θέλουν αξιόπιστες «ποιοτικές» υπηρεσίες.
- Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Ειδικότερα, οι ευθύνες για την αποτελεσματική εφαρμογή συστημάτων και έλεγχου της ποιότητας αφορούν τις παρακάτω ομάδες:

§ Η διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών σε σχέση με τη Διασφάλιση (ΔΠ) και Έλεγχο Ποιότητας (ΕΠ).

-- Η πολιτική ποιότητας θα πρέπει να αποτελεί κυρίαρχο στόχο της επισιτιστικής επιχείρησης.

-- Οι διαδικασίες υγιεινής και οι μέθοδοι παραγωγής πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια.

§ Οι υπεύθυνοι των επισιτιστικών τμημάτων λειτουργούν σε διαφορετικό επίπεδο για την εκπλήρωση του στρατηγικού στόχου ποιότητας της επιχείρησης.

-- Επαρκής πρωτοβουλία και αυτονομία στο προσωπικό είναι απαραίτητα στοιχεία για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας χωρίς ανεπιθύμητες πιέσεις από τη διοίκηση.

-- Επίσης, απαιτείται καταμερισμός εργασίας και ευθυνών εάν θέλουμε η προσπάθεια για ΔΠ και ΕΠ να είναι αποτελεσματική.

§ Το προσωπικό παραγωγής έχει, επίσης, ευθύνη στην επίτευξη και έλεγχο της ποιότητας.

§ Το προσωπικό σερβιρίσματος πρέπει να ενθαρρύνεται ώστε να αναφέρει τυχόν παράπονα των πελατών.

§ Τα παράπονα των πελατών αναλύονται για να προσδιοριστούν οι αιτίες των παραπόνων και να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μετρά.

-- Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους.

-- Θέλουν προσοχή, καλή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση.

Η ποιότητα ενδιαφέρει το προσωπικό γιατί:

- Εξασφαλίζεται ικανοποίηση από την εργασία τους.
- Εξασφαλίζεται καλό εργασιακό κλίμα και εργασιακή ασφάλεια.
- Αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους και την επιχείρηση που εργάζονται.
- Έχουν περισσότερο σεβασμό από τον πελάτη.

3.8 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας είναι η σημερινή τυποποιημένη μορφή Συστημάτων Ποιότητας. Συμπεριλαμβάνουν δραστηριότητες σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης μιας επιχείρησης, πολλές μάλιστα των ανώτερων επιπέδων διοίκησης²⁰.

3.8.1 Σύστημα ISO 9000

Τα ISO 9000 είναι μια σειρά προτύπων Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, τα οποία έχουν σήμερα επικρατήσει στην Ευρώπη, αλλά σχεδόν και στις Η.Π.Α., αφορούν δε τόσο επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι τα τουριστικά γραφεία, τα ξενοδοχεία κ.α. όσο και επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων. Τα πρότυπα αυτά δίνουν έμφαση στη δέσμευση και στον έλεγχο της διοίκησης για ποιότητα, στην πολιτική και στους στόχους ποιότητας και σε άλλες διοικητικές λειτουργίες, αλλά συμπεριλαμβάνουν και τις δραστηριότητες του ελέγχου της ποιότητας.

Τα επικρατέστερα πρότυπα της σειράς ISO 9000, στα οποία μπορεί να πιστοποιηθεί μια επιχείρηση, είναι:

- ISO 9001: μοντέλο για τη διασφάλιση της ποιότητας στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση, συντήρηση, επισκευή.
- ISO 9002: μοντέλο για τη διασφάλιση της ποιότητας στην παραγωγή και εγκατάσταση.
- ISO 9003: μοντέλο για τη διασφάλιση της ποιότητας στον τελικό έλεγχο και δοκιμή.
- ISO 9000: δεν αποτελεί πρότυπο, απλά προσδιορίζει και διευκρινίζει τις έννοιες Διοίκησης Ποιότητας και Διασφάλιση Ποιότητας.

²⁰ Μ. Σωτηριάδης, διοίκηση τουρισμού και τουριστικών επιχειρήσεων.

- ISO 9004: δεν αποτελεί πρότυπο αλλά βοηθητικό εργαλείο για τη διευκρίνιση διάφορων στοιχείων μέσα στη σειρά ISO 9000.

3.8.2 Σύστημα του European Foundation for Quality Management (EFQM)

Το σύστημα EFQM ενισχύει την προσπάθεια των επιχειρήσεων στην καθιέρωση υψηλών κριτηρίων ποιότητας για όλες τις λειτουργίες τους. Επιτρέπει στην επιχείρηση την εισαγωγή ενός μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) με το οποίο αυτοαξιολογούνται για την απόκτηση ενός συστήματος ποιότητας. Το σύστημα αυτό είναι ένα μοντέλο ολικής ποιότητας που αντιμετωπίζει όλες τις πτυχές ποιότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης και καλύπτει τους τομείς ηγεσία, πολιτική και στρατηγική, διοίκηση προσωπικού, πόροι, διαδικασίες, ικανοποίηση πελάτη, ικανοποίηση ατόμων, επίπτωση στην κοινωνία και επιχειρηματικά αποτελέσματα.

3.9 Επίλογος

Συνοψίζοντας το κεφάλαιο 3 μπορούμε να πούμε ότι ποιότητα είναι να δίνουμε στον πελάτη αυτό που θέλει, σε μια επιθυμητή για αυτόν τιμή. Η επιχείρηση πρέπει να είναι αφοσιωμένη στην επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, γεγονός το οποίο προϋποθέτει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να επανεξετάζει συνεχώς τις απαιτήσεις των πελατών και την ικανότητά της να ικανοποιήσει αυτές τις απαιτήσεις. Αυτός είναι ο σκοπός ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας. Κάθε επιχείρηση πρέπει να υιοθετεί τέτοια συστήματα τα οποία αποσκοπούν στη δημιουργία εμπιστοσύνης του πελάτη προς την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΛΕΓΧΟΣ ΡΟΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύουμε τον έλεγχο ροής και κόστους υλικών στα επισιτιστικά τμήματα. Έχουμε χωρίσει το κεφάλαιο σε ενότητες, οι οποίες αναφέρονται: στον έλεγχο ροής υλικών και στην ανάλυση και τον έλεγχο του κόστους υλικών.

Στην ενότητα 4.2 αναπτύσσουμε τον ορισμό του ελέγχου, εξετάζουμε τους στόχους του και συνέχεια τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο έλεγχος στις επισιτιστικές επιχειρήσεις.

Η ενότητα 4.3 αναφέρεται στον έλεγχο ροής υλικών και εξετάζουμε κάθε διαδικασία αναλυτικά από την αγορά ως την παραγωγή.

Στην υποενότητα 4.3.1 αναφερόμαστε στη διαδικασία ελέγχου των προμηθειών, εξετάζουμε τους τύπους τροφίμων που αγοράζει κάθε επισιτιστική μονάδα και στην συνέχεια αναπτύσσουμε τα πρότυπα και τις πρότυπες διαδικασίες που απαιτούνται για τον έλεγχο. Επίσης, μελετάμε τη σωστή εκπαίδευση για τις προμήθειες, την παρακολούθηση της απόδοσης του τμήματος των προμηθειών και τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνονται.

Στην υποενότητα 4.3.2 που αφορά τη διαδικασία ελέγχου των παραλαβών, εξηγούμε γιατί τα τρόφιμα που παραλαμβάνει μια επιχείρηση θα πρέπει να συμφωνούν με τις παραγγελίες που είχε δώσει, στη συμφωνηθείσα ποσότητα, ποιότητα και τιμή. Στη συνέχεια, αναφέρουμε τα πρότυπα και τις πρότυπες διαδικασίες των παραλαβών και τα έντυπα που χρειάζονται για να γίνει μια παραλαβή. Δίνουμε τους ορισμούς των άμεσων και αποθηκεύσιμων τροφίμων, περιγράφουμε τη διαδικασία τοποθέτησης ετικετών κρεάτων και επισημαίνουμε τη

σημασία του αποτελεσματικού ελέγχου. Αναλύουμε τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού των παραλαβών και τέλος δείχνουμε πως με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών, μπορούμε να εισάγουμε στοιχεία που χρησιμοποιούνται από το τμήμα προμηθειών και λογιστηρίου.

Στην υποενότητα 4.3.3 μελετάμε τη διαδικασία ελέγχου της αποθήκευσης. Αρχικά, δίνουμε το σκοπό της αποθήκευσης και στη συνέχεια αναλύουμε τις αιτίες που προκαλούν φθορές στα Τ (Τρόφιμα) και Π (Προϊόντα). Στη συνέχεια εξηγούμε τους λόγους για τους οποίους μια επισιτιστική μονάδα πρέπει να έχει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό όσον αφορά τη λειτουργία της αποθήκευσης.

Στην υποενότητα 4.3.4 αρχικά περιγράφουμε τους στόχους του ελέγχου διακίνησης και στη συνέχεια διακρίνουμε τη διακίνηση σε άμεσες αγορές και αγορές αποθήκης. Τέλος, εξηγούμε τη διαδικασία διακίνησης – εξαγωγής.

Στην υποενότητα 4.3.5 εξηγούμε την εφαρμογή της διαδικασίας ελέγχου στο παραγωγικό στάδιο των επισιτιστικών μονάδων. Αναλύουμε τα πρότυπα και τις πρότυπες διαδικασίες που απαιτούνται για τον έλεγχο και αναπτύσσουμε τη σημασία εφαρμογής προγραμμάτων για την εκπαίδευση του προσωπικού όσον αφορά το παραγωγικό στάδιο.

Στην τελευταία υποενότητα 4.3.6 εξετάζουμε το κόστος υλικών. Δίνουμε τον ορισμό του κόστους και στη συνέχεια αναφέρουμε τον τρόπο υπολογισμού του κόστους των υλικών.

Τέλος, στον επίλογο δίνουμε εν συντομία το περιεχόμενο του κεφαλαίου αυτού.

4.2 Έλεγχος Επισιτιστικών Τμημάτων

4.2.1 Ορισμός και στόχοι του ελέγχου

Έλεγχος είναι η σύγκριση των αποτελεσμάτων (εσόδων, κόστους τροφίμων – ποτών κ.ά.) με τους προκαθορισμένους στόχους²¹.

Επομένως, για να αξιολογήσει η επισιτιστική μονάδα τα πραγματικά αποτελέσματα, τα συγκρίνει με τους στόχους που έχει θέσει και διαπιστώνει αν και σε τι βαθμό έχουν επιτευχθεί οι στόχοι αυτοί.

Οι επισιτιστικές μονάδες συνεχώς καταβάλουν προσπάθειες να διατηρούν το κόστος των Τ και Π σε αποδεκτά επίπεδα χωρίς όμως να επηρεάζεται η ποιότητά τους. Για τον σκοπό αυτό, οι υπεύθυνοι πρέπει να εφαρμόζουν αποτελεσματικές διαδικασίες ελέγχου του κόστους και των εσόδων. Πιο συγκεκριμένα, για να επιτευχθεί ο αποτελεσματικός έλεγχος, η επισιτιστική μονάδα να πρέπει να τηρεί κάποιες προϋποθέσεις:

- ***Σωστή πρόβλεψη των προτιμήσεων των πελατών.***

Όσο πιο σωστή και πιο κοντά στη πραγματικότητα είναι η πρόβλεψη των προτιμήσεων των πελατών τόσο πιο αξιόπιστος είναι ο προϋπολογισμός του κόστους. Αποτέλεσμα αυτού του προϋπολογισμού θα είναι ο καλύτερος έλεγχος του κόστους και η διαπίστωση των αποκλίσεων του πραγματικού κόστους από το προϋπολογισμένο, έτσι ώστε να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα.

- ***Αγορά και προετοιμασία των υλικών με βάση την πρόβλεψη των προτιμήσεων των πελατών.***

Εφόσον έχει γίνει σωστή πρόβλεψη των προτιμήσεων των πελατών, γίνεται ευκολότερη η αγορά υλικών και η παραγωγή των προβλεπόμενων ποσοτήτων.

²¹ Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης, Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων, Food and beverage management

- ***Καθορισμός και εφαρμογή προτύπων λειτουργίας.***

Με τον καθορισμό τέτοιων προτύπων διευκολύνεται ο έλεγχος και οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων γνωρίζουν τις απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση. Έτσι, επιτυγχάνεται η σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων. Επίσης, τα πρότυπα αυτά σχετίζονται με την ποιότητα του service (π. χ. κανόνες σερβιρίσματος).

- ***Πρόληψη των σπαταλών.***

Οι σπατάλες στα Τ και Π που μπορεί να οφείλονται είτε σε ανεπαρκή προετοιμασία, είτε σε υπερπαραγωγή κ.ά. επηρεάζουν το κόστος της επιχείρησης. Είναι αναγκαίο λοιπόν να προλαμβάνονται οι σπατάλες αυτές έτσι ώστε να είναι δυνατόν να εντοπιστούν οι αποκλίσεις μεταξύ πρότυπου και πραγματικού κόστους.

- ***Ανάλυση εσόδων – εξόδων.***

Η ανάλυση των εσόδων – εξόδων που σχετίζονται με την λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων, συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία του ελέγχου. Όσον αφορά τα έσοδα, σημεία τα οποία πρέπει να προσδιορίζονται είναι οι τάσεις στις πωλήσεις Τ και Π, η μέση δαπάνη ανά πελάτη κ.α. Σχετικά με τα έξοδα, πρέπει να προσδιορίζεται το κόστος ανά μερίδα φαγητού και ποτού, το κόστος Τ και Π ανά τμήμα κ.ά.

- ***Καθορισμός βάσεων για τιμολόγηση.***

Οι βάσεις τιμολόγησης των menu, των πότων και ειδικών εκδηλώσεων, συμβάλλουν στην επιτυχία του ελέγχου. Πρέπει να προσδιορίζονται με ακρίβεια οι τιμές πώλησης των ειδών σε όλα τα τμήματα και να καθορίζεται ένας στόχος καθαρού κέρδους.

- ***Παροχή στοιχείων για την ενημέρωση της διοίκησης.***

Κάθε επισιτιστικό τμήμα θα πρέπει να παρέχει στοιχεία και πληροφορίες στη διεύθυνση ώστε να είναι δυνατή η προετοιμασία των αναφορών ελέγχου από τους υπευθύνους. Οι πληροφορίες αυτές θα

πρέπει να δίνουν την πραγματική εικόνα της λειτουργίας κάθε τμήματος σε σχέση με τους στόχους που έχουν καθοριστεί.

4.2.2 Ειδικά προβλήματα του ελέγχου επισιτιστικών τμημάτων.

Ορισμένα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο έλεγχος των επισιτιστικών τμημάτων είναι:

- ***Ευπάθεια των προμηθειών – φαγητών.***

Ο κύκλος ζωής των τροφίμων είναι γενικά μικρότερος σε σχέση με των ποτών. Η υπερπαραγωγή φαγητών εμποδίζει την αποθήκευση για μεγάλο χρονικό διάστημα με σοβαρές επιπτώσεις στην ποιότητά τους. Για το λόγο αυτό, πρέπει να προσδιορίζεται με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια η απαιτούμενη ποσότητα και ποιότητα των υλικών σε σχέση με αυτήν που εκτιμάται ότι θα ζητηθεί.

Θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στα είδη με υψηλό δείκτη φθαρτότητας, όπως φρούτα και λαχανικά, γιατί η υπερπαραγωγή θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στον έλεγχο του κόστους αλλά και στην ποιότητα του τελικού προϊόντος.

Ωστόσο, θα πρέπει να εφαρμόζονται και οι κατάλληλες συνθήκες αποθήκευσης για όλα τα Τ και Π, δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στα ευπαθή είδη.

- ***Αδυναμία πρόβλεψης του ύψους εργασιών.***

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα λόγω της αστάθειας των πωλήσεων. Παρατηρείται πολύ συχνά το φαινόμενο να αλλάζει το ύψος της ζήτησης από μέρα σε μέρα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αιχμές στη λειτουργία των επισιτιστικών μονάδων,

Βασικές ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί η επισιτιστική μονάδα είναι οι ακόλουθες:

- **Û Αποτελεσματικός προγραμματισμός της παραγωγής**

- Αποτελεσματικός προγραμματισμός του προσωπικού ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής
- Προσδιορισμός του ύψους των αγορών και η εξεύρεση κατάλληλων μεθόδων παραγωγής

Για να μπορέσει η επισιτιστική μονάδα να περιορίσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει λόγω της αστάθειας των πωλήσεων, θα πρέπει να εξετάζει προσεκτικά ορισμένες παραμέτρους, οι οποίες μπορεί να επηρεάζουν το ύψος της ζήτησης αρνητικά ή θετικά. Παρακάτω αναφέρονται οι παράμετροι αυτοί:

- Πληρότητα ξενοδοχείου – είδος πελατείας
- Όροι διατροφής διαμενόντων πελατών
- Γενικότερη τουριστική κίνηση στην περιοχή
- Διάφορες εκδηλώσεις μεγάλου ενδιαφέροντος στην ευρύτερη περιοχή
- Ημέρες εορτών
- ***Δυσχέρεια πρόβλεψης των πωλήσεων κατά είδος***

Η προσφορά μεγάλης ποικιλίας φαγητών και ποτών συμβάλει στο να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική. Αποτέλεσμα αυτού είναι η ανάγκη πρόβλεψης τόσο του αριθμού των πιθανών πελατών σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο όσο και των προτιμήσεων των πελατών σε σχέση με τα προσφερόμενα είδη.

Ωστόσο, δεν είναι δυνατόν η επισιτιστική μονάδα να εξασφαλίσει 100% ακρίβεια στις προβλέψεις της, είναι όμως απαραίτητο να καθορίσει μια μέθοδο προσδιορισμού των απαιτήσεων κατά είδος και του όγκου των πωλήσεων για να είναι αποτελεσματικός ο έλεγχος του κόστους.

- ***Σύντομος κύκλος των λειτουργιών του επισιτιστικού τμήματος***

Οι ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν σύντομο κύκλο λειτουργιών, γεγονός το οποίο δημιουργεί πρόβλημα

στον έλεγχο του τελικού προϊόντος, διότι υπάρχουν ελάχιστα περιθώρια ώστε να γίνει ο έλεγχος.

Οι επισιτιστικές μονάδες παράγουν και πωλούν Τ και Π την ίδια ημέρα. Γενικότερα, η παραγωγική διαδικασία σε αυτές τις επιχειρήσεις διαρκεί 2-3 ημέρες. Συνεπώς, τα λειτουργικά αποτελέσματα ελέγχονται εκ των υστέρων.

Στη διαδικασία παραγωγής Τ και Π, όπου διάφορες συνταγές έχουν αναπτυχθεί και δοκιμαστεί από πριν, υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες ο πελάτης να μην ικανοποιηθεί με αποτέλεσμα να παραπονεθεί στην επιχείρηση.

- **Μεγάλη τμηματοποίηση**

Είναι προφανές ότι όσο αυξάνεται ο αριθμός των επισιτιστικών εκμεταλλεύσεων, τόσο πιο δύσκολος είναι ο έλεγχος.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μικρής δυναμικότητας και απλής εκμετάλλευσης, συνήθως διαθέτουν μόνο τα υποχρεωτικά από το νόμο επισιτιστικά τμήματα και έχουν ένα σημείο πώλησης για τα τρόφιμα (εστιατόριο) και ένα για τα ποτά (μπαρ).

Αντίθετα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μεγάλης δυναμικότητας και σύνθετης ή πολυσύνθετης εκμετάλλευσης, εκτός από το κλασικό εστιατόριο και το μπαρ, διαθέτουν και άλλα σημεία πώλησης για τα Τ και Π. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα στη διαδικασία του ελέγχου, λόγω του ότι όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός τμηματοποίησης πρέπει το συνολικό κόστος καταναλωθέντων τροφίμων να αναλυθεί στα διάφορα σημεία πώλησης.

4.3 Έλεγχος ροής υλικών

4.3.1 Εσωτερικός έλεγχος αγορών

4.3.1.1 Η ευθύνη για τις προμήθειες

Η ευθύνη για τις προμήθειες μπορεί να αποδοθεί σε έναν οποιοδήποτε αριθμό ατόμων σε ένα εστιατόριο, ανάλογα με την οργανωτική δομή και τις πολιτικές που ακολουθεί η διοίκηση. Σε ορισμένες επιχειρήσεις η ευθύνη μπορεί να ανήκει εξ'ολοκλήρου στον ιδιοκτήτη ή στους διευθυντές, ενώ σε ορισμένες άλλες περιπτώσεις η ευθύνη των αγορών βαραίνει το σεφ ή κάποιον βοηθό του. Σε ορισμένα ξενοδοχεία / μοτέλ, τα τρόφιμα μπορεί να αγοράζονται από ένα άτομο του τμήματος προμηθειών, που διεκπεραιώνει όλες τις αγορές της εγκατάστασης^{22 23}.

Για να διευκολύνουμε την ανάλυσή μας, θα αποδώσουμε την ευθύνη της προμήθειας τροφίμων σε ένα υπεύθυνο τροφοδοσίας. Αυτό δε σημαίνει ότι η ευθύνη των προμηθειών σε τρόφιμα πρέπει να αποδίδεται πάντα στον υπάλληλο αυτό. Αντίθετα, το ποιος θα αναλάβει την ευθύνη αυτή θα εξαρτηθεί από τις καταστάσεις και τις συνθήκες που υπάρχουν σε κάθε ξεχωριστό εστιατόριο. Αυτό που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι, προκειμένου να υπάρχει έλεγχος, η ευθύνη των προμηθειών σε τρόφιμα θα πρέπει να αποδοθεί σε ένα άτομο. Με τον τρόπο αυτό θα έχουμε ένα άτομο υπεύθυνο για την λειτουργία του συστήματος των διαδικασιών έλεγχου που θα ορίσει ο ελεγκτής τροφίμων.

4.3.1.2 Διαδικασία ελέγχου και προμήθειας

Ο έλεγχος είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιεί η διοίκηση, προκειμένου να κατευθύνει, να ρυθμίσει και να περιορίσει τις ενέργειες των ανθρώπων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η διαδικασία ελέγχου προσδιορίστηκε ως μία διαδικασία τεσσάρων

²² Αθανασίου Γ. Μάρας, Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις

²³ Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια

βημάτων που περιλαμβάνει την καθιέρωση προτύπων διαδικασιών, την εκπαίδευση των υπαλλήλων, ώστε να ακολουθούν τα πρότυπα αυτά, την παρακολούθηση των ενεργειών των υπαλλήλων και την σύγκρισή τους με τα καθιερωμένα πρότυπα και τέλος, τη λήψη διορθωτικών μέτρων, εφόσον είναι αναγκαίο. Πρόκειται για μία γενική διαδικασία που μπορεί να εφαρμοστεί για τον έλεγχο οποιασδήποτε δραστηριότητας σε ένα εστιατόριο ή σε κάποια άλλη επιχείρηση^{24 25}.

Οι τύποι των τροφίμων που αγοράζει κάθε επισιτιστική μονάδα, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με τον βαθμό φθοράς τους, σε αλλοιώσιμα και μη-αλλοιώσιμα.

- Αλλοιώσιμα τρόφιμα:

Είναι τα είδη εκείνα, συνήθως τα φρέσκα τρόφιμα, που έχουν μια συγκριτικά σύντομη ωφέλιμη διάρκεια ζωής, μετά την παραλαβή τους. Τα αλλοιώσιμα είδη θα πρέπει να αγοράζονται για άμεση χρήση, ώστε να υπάρχει απόλυτη εκμετάλλευση της ποιότητας που έχουν την ώρα της παραλαβής. Αν ο υπεύθυνος τροφοδοσίας φροντίζει να αγοράζει την καλύτερη ποιότητα που υπάρχει για τη χρήση που θέλει να έχει, τότε θα ήταν αρκετά δαπανηρό και μάλλον κρίμα να μην εκμεταλλευτούμε αυτή την προσεκτικά επιλεγμένη ποιότητα.

- Μη-αλλοιώσιμα τρόφιμα:

Είναι τα τρόφιμα που έχουν τη μεγαλύτερη διάρκεια ζωής. Πολλές φορές αναφέρονται και ως είδη μπακαλικής και μπορούν να αποθηκευτούν στις συσκευασίες, στις οποίες παραλαμβάνονται, συνήθως σε ράφια και σε θερμοκρασία δωματίου, για βδομάδες ή ακόμα και για μήνες. Εφόσον η συσκευασία τους παραμείνει κλειστή, διατηρούνται για αρκετό καιρό. Συνήθως αγοράζονται και διατηρούνται σε βάζα,

²⁴ Αθανασίου Γ. Μάρας, Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις

²⁵ Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια

μπουκάλια, κονσέρβες, σακούλες και κουτιά. Ο χώρος αποθήκευσης, όπου διατηρούνται, ονομάζεται αποθήκη.

Επειδή τα τρόφιμα αυτά δε χαλούν γρήγορα, μπορούμε να διατηρήσουμε στην αποθήκη μας ένα επαρκές στοκ, ανάλογα πάντα με τη χρήση. Τα τρόφιμα που ανήκουν στην κατηγορία αυτή είναι το αλάτι, η ζάχαρη, το αλεύρι, τα κονσερβοποιημένα φρούτα και τα λαχανικά, τα μπαχαρικά και τα ενισχυτικά γεύσης.

4.3.1.3 Ανάπτυξη προτύπων και προτύπων διαδικασιών

Κύριος στόχος της καθιέρωσης διαδικασιών ελέγχου στις προμήθειες, είναι η εξασφάλιση μίας σταθερής προσφοράς επαρκών ποσοτήτων από τα τρόφιμα που χρειάζονται, της ποιότητας που απαιτείται για κάθε χρήση και των καλύτερων τιμών. Έτσι θα εξετάσουμε τις προμήθειες υπό αυτό το πρίσμα, αρχικά με την καθιέρωση των βασικών προτύπων και προτύπων διαδικασιών για μια αποτελεσματική λειτουργία των προμηθειών. Πρότυπα πρέπει να οριστούν για:

1. Την ποιότητα των τροφίμων που αγοράζονται.
2. Την ποσότητα των τροφίμων που αγοράζονται.
3. Τις τιμές στις οποίες τα τρόφιμα αγοράζονται.

4.3.1.4 Καθιέρωση ποιοτικών προτύπων

Πριν από οποιαδήποτε αγορά, ένα άτομο από τη διοίκηση θα πρέπει να καθορίσει ποια τρόφιμα, αλλοιώσιμα και μη, θα χρειαστούν για καθημερινές λειτουργίες. Η βάση για τη δημιουργία μίας τέτοιας λίστας, είναι το μενού. Όμως, η εργασία αυτή δεν είναι τόσο εύκολη, όσο φαίνεται. Πριν την αγορά, θα πρέπει να καθορίσουμε τη μάρκα, τη συσκευασία, το μέγεθος, την ποιότητα και το βαθμό φρεσκάδας των προϊόντων μας.

Προφανώς, η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης λίστας των τροφίμων και των χαρακτηριστικών τους, είναι μια δύσκολη και μάλλον χρονοβόρα διαδικασία η οποία όμως είναι απόλυτα απαραίτητη για τις επιχειρήσεις εκείνες που θέλουν να εδραιώσουν έναν αποτελεσματικό έλεγχο επί των προμηθειών. Αν ένα εστιατόριο επιθυμεί να παράγει προϊόντα σταθερής ποιότητας, τότε θα χρησιμοποιεί πρώτες ύλες σταθερής ποιότητας. Έτσι, ο εκάστοτε υπεύθυνος ελέγχου των τροφίμων, σε συνεργασία με τα άλλα μέλη της διοίκησης, οφείλει να συντάξει μια λίστα όλων των ειδών διατροφής που πρέπει να αγοραστούν, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που περιγράφουν καλύτερα την ποιότητα που επιθυμούμε για κάθε είδος. Οι περιγραφές αυτές ονομάζονται πρότυπες προδιαγραφές αγοράς. Πολλές φορές, οι προδιαγραφές αυτές στηρίζονται στις καθημερινές κυβερνητικές αξιολογήσεις της ποιότητας, ενώ όταν οι αξιολογήσεις αυτές είναι πολύ ευρείες, στηρίζονται στα ποιοτικά πρότυπα που ισχύουν στην ανάλογη αγορά. Όμως, κανένα εστιατόριο δεν περιορίζεται σε αυτά τα δύο. Πολλοί έμπειροι επαγγελματίες συντάσσουν πρότυπες προδιαγραφές, που είναι πολύ πιο ακριβείς και συνεπώς πιο χρήσιμες για την υπόδειξη στους προμηθευτές της ποιότητας που επιθυμούν. Από τη στιγμή που θα συνταχθούν οι πρότυπες αυτές προδιαγραφές και θα λάβουν την σύμφωνη γνώμη της διοίκησης, θα αποσταλούν σε αντίγραφα στους πιθανούς προμηθευτές ώστε να εξασφαλιστεί ότι κατανοούν απόλυτα τις απαιτήσεις του εστιατορίου.

Αν και οι προδιαγραφές συντάσσονται μία φορά, αυτό δε σημαίνει ότι δε θα πρέπει να αναθεωρούνται κατά διαστήματα. Αν αλλάξουν οι συνθήκες, τότε θα πρέπει να ξαναγραφούν και να αποσταλούν πάλι στους προμηθευτές.

Το σημαντικό βήμα – ο καθορισμός ποιοτικών προτύπων και η ανάπτυξη πρότυπων προδιαγραφών για την αγορά – εξασφαλίζει ότι τα

τρόφιμα που αγοράζονται θα έχουν την επιθυμητή ποιότητα για τη χρήση, για την οποία αγοράζονται.

4.3.1.5 Καθιέρωση ποσοτικών προτύπων

Αν και οι πρότυπες προδιαγραφές αγοράς συντάσσονται μία φορά και αναθεωρούνται σε τακτικά χρονικά διαστήματα, τα ποσοτικά πρότυπα αγοράς υπόκεινται σε συνεχή εξέταση και αναθεώρηση, πολλές φορές σε καθημερινή βάση. Με το πέρασμα του χρόνου, όλα τα τρόφιμα αλλοιώνονται, ορισμένα γρηγορότερα από κάποια άλλα και είναι ευθύνη του ελεγκτή να προσφέρει ένα σύστημα που θα μας εξασφαλίσει ότι αγοράζονται μόνο οι ποσότητες εκείνες που θα χρειαστούν αμέσως ή στο άμεσο μέλλον. Ο ελεγκτής τροφίμων, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο τροφοδοσίας, θα εδραιώσει διαδικασίες καθορισμού των κατάλληλων ποσοτήτων παραγγελίας για κάθε είδος που πρέπει να αγοραστεί. Οι διαδικασίες αυτές, στηρίζονται στην ωφέλιμη ζωή του αγαθού.

Για την εξυπηρέτηση των προμηθειών, τα τρόφιμα διακρίνονται στις κατηγορίες που αναφέραμε νωρίτερα: σε αλλοιώσιμα και μη αλλοιώσιμα. Οι διαδικασίες καθορισμού των ποσοτήτων παραγγελίας είναι διαφορετικές για τις δύο αυτές κατηγορίες και θα αναλυθούν ξεχωριστά.

Βασική προϋπόθεση της διαδικασίας των προμηθειών, είναι η καθημερινή απογραφή των αλλοιώσιμων προϊόντων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η καθημερινή αυτή απογραφή μπορεί να είναι πραγματική, ενώ σε ορισμένες άλλες να γίνεται μια απλή παρατήρηση και να εξάγεται ένα συμπέρασμα.

Ένα πολύ σημαντικό και χρήσιμο εργαλείο της καθημερινής απογραφής, είναι ένα πρότυπο έντυπο που ονομάζεται «Κατάσταση Αποθήκης». Το έντυπο αυτό, που συνήθως διατίθεται στα καταστήματα γραφικής ύλης που προμηθεύουν ξενοδοχεία και εστιατόρια, είναι ένας

κατάλογος των κοινότερων φθαρτών ειδών, ταξινομημένων ανά είδος, με αρκετές κενές γραμμές για τις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε εστιατορίου.

Για την καθημερινή απογραφή των αλλοιώσιμων ειδών, ο υπεύθυνος τροφοδοσίας πηγαίνει στα ψυγεία και τους καταψύκτες και συμπληρώνει στο πεδίο «Υπάρχουν» την ποσότητα του ανάλογου είδους. Μετά την ολοκλήρωση της απογραφής, ο υπεύθυνος τροφοδοσίας έχει στη διάθεσή του μια σχετικά ακριβή εικόνα των διαθέσιμων αλλοιώσιμων ειδών τροφίμων.

Το επόμενο βήμα είναι ο υπολογισμός της ποιότητας που αναμένεται να χρησιμοποιηθεί για κάθε είδος, ανάλογα με το μενού και, πολλές φορές με την εμπειρία. Ανάλογα με το εστιατόριο, οι ποσότητες αυτές μπορεί να καθορίζονται από το σεφ, τον υπεύθυνο τροφοδοσίας ή και από τους δύο μαζί. Η ποσότητα που χρειάζεται συμπληρώνεται στο πεδίο «Είδος» δίπλα στο όνομα του αντίστοιχου είδους.

Μετά, ο υπεύθυνος τροφοδοσίας αφαιρεί την ποσότητα που υπάρχει από την ποσότητα που χρειάζεται και την καταγράφει στη στήλη «Χρειάζονται» στα δεξιά. Η διαφορά αυτή είναι η ποσότητα που πρέπει να παραγγελθεί ώστε να έχουμε την ακριβή ποσότητα που θα μας χρειαστεί.

4.3.1.6 Εκπαίδευση για τους προμηθευτές

Όπως γνωρίζει κάθε ένας που εργάζεται στο χώρο των εργοστασίων, τα επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης για τους προμηθευτές και τους παραλήπτες των τροφίμων είναι μάλλον σπάνια. Σε πολλές σχολές, κολέγια και πανεπιστήμια οργανώνονται γενικά σεμινάρια ή εκπαιδευτικά προγράμματα γύρω από τις προμήθειες τροφίμων. Τα προγράμματα αυτά είναι χρήσιμα, όμως δεν μπορούν να υποκαταστήσουν τη σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε να ακολουθούν τα πρότυπα και τις πρότυπες διαδικασίες που έχει

καθιερώσει ένα εστιατόριο. Έτσι, ο απόλυτος υπεύθυνος για την εκπαίδευση ή την απουσία εκπαίδευσης του προσωπικού, είναι ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής.

Όταν μιλάμε για εκπαίδευση των υπαλλήλων σημαίνει να τους μάθουμε να εκτελούν μία δεδομένη εργασία κατά τον τρόπο που αναμένει η διοίκηση. Αν υποθέσουμε ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν τις δυνατότητες και τις βασικές γνώσεις που απαιτούνται για να γίνει η εργασία, η εκπαίδευση είναι ευκολότερη, αν τα πρότυπα και οι πρότυπες διαδικασίες αναπτυχθούν προσεκτικά και ευσυνείδητα. Αν δεν έχουν διαμορφωθεί πρότυπα, τότε είναι αδύνατον να υπάρξει εκπαίδευση.

Εκπαίδευση όμως χρειάζεται και το προσωπικό των προμηθειών και η εκπαίδευση είναι ευκολότερη, όταν έχουν καθοριστεί τα πρότυπα και οι πρότυπες διαδικασίες. Αν για παράδειγμα, η διοίκηση έχει καθορίσει ως πρότυπη διαδικασία για τη διατήρηση του στοκ σε άφθαρτα είδη τη περιοδική μέθοδο παραγγελιών, τότε ο διευθυντής θα εξηγήσει την μέθοδο αυτή στο νέο υπεύθυνο τροφοδοσίας και, αν είναι απαραίτητο, θα συνεργαστεί μαζί του την πρώτη φορά, ώστε ο υπάλληλος να μάθει να χρησιμοποιεί τη μέθοδο αυτή για τον υπολογισμό των καταλλήλων ποσοτήτων. Αν δεν υπάρχει καμία συγκεκριμένη μέθοδος υπολογισμού των παραγγελιών και αν ο προηγούμενος υπεύθυνος τροφοδοσίας εφάρμοζε επί σειρά ετών μία δική του μέθοδο, τότε είναι δύσκολο να φανταστούμε με ποιόν τρόπο ένας διευθυντής θα εξηγούσε τις λεπτομέρειες της εργασίας στο νέο υπεύθυνο τροφοδοσίας.

Στο βαθμό που ένας νέος υπάλληλος έχει εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα της δουλειάς τους, η εκπαίδευση είναι ακόμα πιο εύκολη. Σε μια τέτοια περίπτωση η εκπαίδευση δεν θα είναι καθόλου χρονοβόρα και θα περιορίζεται στην γνωριμία του υπαλλήλου με τους χώρους εργασίας και τις πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση. Όμως, όταν δεν υπάρχουν έμπειροι υπάλληλοι και η διοίκηση αναγκάζεται να προσλάβει κάποιον

με ελάχιστες γνώσεις και εμπειρία στον χώρο, η εκπαίδευση αποκτά μεγάλη σημασία για τη σωστή λειτουργία, ακόμα και για την επιβίωση, της επιχείρησης. Ο διευθυντής δε θα κληθεί μόνο να εξηγήσει τις γενικές πολιτικές που ακολουθεί το εστιατόριο, αλλά και να μεταφέρει στον νέο υπάλληλο τις βασικές γνώσεις και τις ικανότητες που θα διέθετε ένας έμπειρος εργαζόμενος σε αυτόν τον τομέα.

Οι τρόποι εκπαίδευσης των υπαλλήλων είναι πολλοί, ορισμένοι εκ των οποίων είναι η εκπαίδευση σε μία τάξη, η πρακτική εκπαίδευση, οι ασκήσεις προσομοίωσης, τα εκπαιδευτικά εγχειρίδια και οι εκπαιδευτικές ταινίες. Οι μέθοδοι που θα ακολουθήσει κάθε επιχείρηση για την εκπαίδευση του προσωπικού της, εξαρτώνται από τον χώρο, τις συνθήκες που επικρατούν, το κόστος, και την προθυμία της διοίκησης που κάνει πραγματικότητα την ευθύνη που έχει για την εκπαίδευση.

4.3.1.7 Παρακολούθηση της απόδοσης του τμήματος προμηθειών

Το τρίτο βήμα στη διαδικασία ελέγχου, είναι η παρακολούθηση της απόδοσης των υπαλλήλων και η σύγκρισή της με τα καθιερωμένα πρότυπα και τις πρότυπες διαδικασίες. Αν πρόκειται να ασκηθεί έλεγχος στις προμήθειες των τροφίμων, τότε το τρίτο αυτό βήμα είναι πολύ σημαντικό. Χωρίς αυτό, η διοίκηση δεν έχει καμία εξασφάλιση ότι ακολουθούνται τα πρότυπα και οι πρότυπες διαδικασίες που έχει ορίσει.

Η απόδοση παρακολουθείται με διάφορους τρόπους. Ορισμένοι από αυτούς όπως είναι η παρατήρηση και η διόρθωση των ενεργειών των υπαλλήλων και η λήψη αναλυτικών αναφορών και αρχείων.

4.3.1.8 Διορθωτικές ενέργειες

Το τέταρτο βήμα της διαδικασίας ελέγχου, είναι η λήψη μέτρων για τη διόρθωση των τυχόν αποκλίσεων από τα πρότυπα. Πρόκειται για μια ευκαιρία που έχει η διοίκηση να κάνει ότι μπορεί, προκειμένου να

εξασφαλίσει ότι στο μέλλον, η απόδοση των υπαλλήλων της θα είναι πιο συμβατή με τα καθιερωμένα πρότυπα.

Το βήμα αυτό μπορεί άλλοτε να είναι ευκολότερο και άλλοτε δυσκολότερο. Για παράδειγμα, ένας πρόθυμος υπάλληλος μπορεί κάποια στιγμή να ξεχάσει ένα πρότυπο ή να παρασυρθεί από τους ρυθμούς της δουλειάς του. Σε μια τέτοια περίπτωση, η διορθωτική ενέργεια θα γίνει και θα είναι μια απλή υπενθύμιση. Σε άλλες περιπτώσεις απαιτείται ένα αυστηρότερο μέτρο.

4.3.1.9 Κεντρικές προμήθειες

Καμία ανάλυση της διαδικασίας των προμηθειών δε θα ήταν ολοκληρωμένη χωρίς να γίνεται αναφορά στην ύπαρξη κεντρικών συστημάτων προμηθειών, που χρησιμοποιούνται στις μεγάλες αλυσίδες και κάποιες φορές στις μικρότερες ομάδες εστιατορίων με παρόμοιες ανάγκες. Οι ανάγκες της κάθε μονάδας μεταφέρονται στο κεντρικό γραφείο το οποίο υπολογίζει συνολικά όλες τις ανάγκες από όλες τις μονάδες και μετά αγοράζει το σύνολο αυτό. Όλοι όσοι εργάζονται στο χώρο των επισιτιστικών επιχειρήσεων γνωρίζουν ότι υπάρχουν κάποια πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα.

Τα πλεονεκτήματα είναι :

- Εξαιτίας του όγκου, τα τρόφιμα και τα ποτά αγοράζονται σε χαμηλότερη τιμή.
- Το γραφείο προμηθειών έχει μεγαλύτερη επιλογή σε αγορές, οπότε υπάρχει καλύτερη ποιότητα.
- Τα τρόφιμα που αγοράζονται είναι σύμφωνα με τις επιθυμίες του αγοραστή.
- Διατηρείται μεγαλύτερο στοκ.
- Οι πιθανότητες εξαπάτησης σε μεμονωμένες μονάδες μειώνονται αισθητά.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα :

- Κάθε μονάδα χάνει την ελευθερία να αγοράσει είδη που καλύπτουν ιδιαίτερες ανάγκες της, γιατί αποδέχεται κάποιο συγκεκριμένο είδος.
- Δεν μπορεί να γίνει εκμετάλλευση των τοπικών προσφορών.
- Ο διευθυντής δεν μπορεί να αλλάξει το μενού της μονάδας του γιατί είναι συγκεκριμένο.

4.3.1.10 Πάγιες εντολές

Πάγιες εντολές ονομάζονται οι ρυθμίσεις που γίνονται κάθε φορά που δίνεται μια παραγγελία. Πολλές φορές οι υπεύθυνοι τροφοδοσίας ζητούν από τους προμηθευτές να τους παραδίδουν αγαθά, χωρίς συγκεκριμένες παραγγελίες.

Η μια από αυτές αφορά την παραλαβή μιας συγκεκριμένης ποσότητας ενός αγαθού κάθε μέρα. Η δεύτερη μορφή αφορά την καθημερινή ανανέωση του αποθέματος σε ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο αριθμό.

Αν και οι ρυθμίσεις αυτές διευκολύνουν την εργασία του υπεύθυνου τροφοδοσίας, εμπεριέχουν έναν αριθμό κινδύνων για φθορές και υψηλότερο κόστος.

4.3.2 Εσωτερικοί έλεγχοι παραλαβών

4.3.2.1 Καθιέρωση προτύπων για τις παραλαβές

Κύριος στόχος του ελέγχου των παραλαβών είναι να επαληθεύσει ότι η ποσότητα και η τιμή κάθε είδους είναι αυτή που ορίστηκε στην παραγγελία²⁶.

²⁶ Paul D. Dittmer, Gerald G. Grinnfin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια.

Για να γίνει κάτι τέτοιο, θα πρέπει να καθιερώσουμε ορισμένα πρότυπα για την διαδικασία παραλαβής :

1. Η ποσότητα που παραλαμβάνεται πρέπει να είναι η ίδια με αυτή που είχε σημειωθεί στην Κατάσταση Αποθήκης, η οποία με τη σειρά της πρέπει να είναι ίδια με την ποσότητα που αναγράφεται στο τιμολόγιο ή την απόδειξη η οποία συνοδεύει την παραλαβή.
2. Η ποιότητα που παραλαμβάνεται πρέπει να συμφωνεί με τις πρότυπες προδιαγραφές αγοράς.
3. Οι τιμές στο τιμολόγιο πρέπει να είναι ίδιες με αυτές που έχουν σημειωθεί στην Κατάσταση Αποθήκης.

4.3.2.2 Το τιμολόγιο

Κάθε φορά που παραλαμβάνεται κάποιο είδος σε ένα εστιατόριο, θα πρέπει να συνοδεύεται από ένα ανάλογο έγγραφο, στο οποίο θα καταγράφονται τα είδη που παραδίδονται. Για τα τρόφιμα, το έγγραφο αυτό είναι το τιμολόγιο. Ένα παράδειγμα τιμολογίου παρουσιάζεται στο παρακάτω υπόδειγμα 4.1.

Υπόδειγμα 4.1 Τιμολόγιο (Πηγή: Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια)

ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ				
ΔΕΛΤΑ Α.Ε.Β.Ε.				
				ΗΜ/ΝΙΑ.....
Προς ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ.....				
ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΜΟΝΑΔΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ

Το τιμολόγιο παραδίδεται στον υπάλληλο παραλαβών σε διπλότυπο, ο οποίος πρέπει να υπογράψει και να επιστρέψει το δεύτερο αντίγραφο. Αυτό λειτουργεί ως επιβεβαίωση προς τον προμηθευτή ότι το εστιατόριο παρέλαβε τα είδη που αναγράφονται στο τιμολόγιο. Το πρωτότυπο, είναι ουσιαστικά ένας λογαριασμός πληρωτέος, που θα παραδοθεί στο λογιστή ή στον άνθρωπο που έχει αναλάβει την εξόφληση των λογαριασμών.

Τα τιμολόγια που δεν αναγράφουν τις τιμές των ειδών που παραλαμβάνονται, δεν θα πρέπει να γίνονται αποδεκτά. Οι τιμές πρέπει να ελέγχονται για κάθε είδος που παραλαμβάνεται. Στην αντίθετη περίπτωση, ο προμηθευτής μπορεί να μας χρεώσει λάθος τιμές, είτε επίτηδες είτε κατά λάθος.

4.3.2.3 Καθιέρωση πρότυπων διαδικασιών για τις παραλαβές

Οι πρότυπες διαδικασίες που ακολουθεί κάθε εργοστάσιο ξεχωριστά για τις παραλαβές είναι διαφορετικές. Έτσι υπάρχει μια διαδικασία που αρκετοί διευθυντές θεωρούν κατάλληλη για τα εστιατόριά τους :

1. Επαλήθευση ότι η ποσότητα, η ποιότητα και η τιμή για κάθε είδος που παραλαμβάνεται, ταιριάζει απόλυτα με την παραγγελία που έχει δοθεί.
2. Αποδοχή αυτής της επαλήθευσης, σφραγίζοντας το τιμολόγιο με τη σφραγίδα που παρέχεται για αυτόν το σκοπό.
3. Καταγραφή όλων των ειδών που παραλήφθηκαν σε μία ημέρα στην Ημερήσια Αναφορά Παραλαβών για την ημέρα εκείνη και συμπλήρωση της αναφοράς.
4. Ενημέρωση των ετικετών για τα ανάλογα είδη.
5. Προώθηση των εγγράφων στο κατάλληλο προσωπικό.
6. Μετακίνηση των τροφίμων στους ανάλογους αποθηκευτικούς χώρους.

Παρακάτω θα αναλύσουμε κάθε στοιχείο ξεχωριστά :

1. Επαλήθευση ποσότητας, ποιότητας και τιμής

Για να γίνει η επαλήθευση ο υπεύθυνος παραλαβών πρέπει να έχει στη διάθεση του κάποιο εξοπλισμό που να περιέχει τα εξής:

- Αντίγραφο των πρότυπων προδιαγραφών αγοράς.
- Κατάλληλο εξοπλισμό για το ζύγισμα των ειδών.
- Ορισμένα έντυπα, ετικέτες, σφραγίδες και σχετικά είδη γραφείου.

Η επαλήθευση της ποσότητας περιλαμβάνει το ζύγισμα, το μέτρημα, ή οποιοδήποτε άλλο υπολογισμό της ποσότητας ενός είδους. Σε ορισμένες μεγαλύτερες επιχειρήσεις, αντί για την Κατάσταση Αποθήκης μπορεί να χρησιμοποιεί το δελτίο παραγγελιάς.

Η επαλήθευση της ποιότητας χρειάζεται τη σωστή εξέταση των τροφίμων που παραλαμβάνονται και τη σύγκριση της ποιότητάς τους με την ποιότητα που ορίζεται στις πρότυπες προδιαγραφές αγοράς.

Η επαλήθευση της τιμής γίνεται με τη σύγκριση της τιμής ανά μονάδα που αναγράφεται στο τιμολόγιο με την τιμή η οποία έχει σημειωθεί με κύκλο στην Κατάσταση Αποθήκης ή στο δελτίο παραγγελιάς.

Στην περίπτωση που η ποσότητα, η ποιότητα και η τιμή δε συμβαδίζουν με την παραγγελία που έχει αποσταλεί, τότε πρέπει να ληφθούν μέτρα. Ορισμένες φορές, τα είδη με την κατώτερη ποιότητα επιστρέφονται αμέσως στον προμηθευτή.

2. Σφραγίδα τιμολογίου

Μια καλή επιλογή είναι να προσφέρουμε στον υπεύθυνο μια σφραγίδα τιμολογίου-μια πλαστική σφραγίδα που θα χρησιμοποιείται σε όλα τα τιμολόγια. Η χρήση της σφραγίδας αυτής εξυπηρετεί στο να :

- Επαληθεύει τις ημερομηνίες που παραλήφθηκαν τα τρόφιμα.

- Υπάρχει η υπογραφή του υπεύθυνου παραλαβών, με την οποία αποδέχεται την ποσότητα, την ποιότητα και τις τιμές των τροφίμων που παρέλαβε.
- Επίσης, η υπογραφή του υπεύθυνου τροφοδοσίας, αποδεικνύοντας ότι έχει ενημερωθεί για την παραλαβή των τροφίμων.
- Επαλήθευση από τον υπεύθυνο τροφίμων της αριθμητικής ακρίβειας του τιμολογίου.
- Υπογραμμένη αποδοχή του πληρωτέου λογαριασμού από τον υπεύθυνο λογιστή, πριν την εξόφληση.

3. Καταχώρηση των τιμολογίων στην ημερήσια αναφορά παραλαβών

Η Ημερήσια Αναφορά παραλαβών είναι ένα πολύ σημαντικό λογιστικό έντυπο, ειδικά στις μεγάλες επιχειρήσεις που διατηρούν σύνθετα συστήματα πληροφόρησης της διοίκησης. Σε αυτές τις επιχειρήσεις οι διευθυντές διακρίνουν όλα τα τρόφιμα σε δύο κατηγορίες τουλάχιστον. Η μια είναι στα τρόφιμα που αγοράζονται για άμεση χρήση και την άλλη στα τρόφιμα που αγοράζονται για αποθήκευση μέχρι να χρησιμοποιηθούν. Στον έλεγχο των τροφίμων, τα τρόφιμα που χρεώνονται άμεσα στο κόστος ονομάζονται άμεσα, ενώ εκείνα που χρεώνονται στο κόστος όταν φύγουν από την αποθήκη ονομάζονται αποθηκεύσιμα.

Τα άμεσα τρόφιμα είναι εκείνα που, εξαιτίας του υψηλού βαθμού φθαρτότητάς τους, αγοράζονται σε ημερήσια βάση για άμεση χρήση. Αν τα τρόφιμα αυτά δεν καταναλωθούν μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα από τότε που τα παραλάβουμε, η ποιότητα των τροφίμων αυτών μειώνεται. Άμεσα τρόφιμα είναι εκείνα, που διακινούνται και χρεώνονται στο κόστος τροφίμων την ώρα της παραλαβής.

Από την άλλη μεριά, αποθηκεύσιμα είναι τα τρόφιμα που δε χάνουν την ποιότητά τους αν δε γίνει άμεση κατανάλωσή τους. Μπορούν να διατηρηθούν περισσότερα από μία ημέρες η και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αποθηκεύσιμα τρόφιμα τελικά είναι τα είδη που χρεώνονται στο κόστος τροφίμων όταν διακινηθούν προς το ανάλογο τμήμα.

Παρακάτω στο υπόδειγμα 4.2 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα Ημερήσιας Αναφοράς Παραλαβών για όλα τα τρόφιμα που παραλήφθηκαν σε μια συγκεκριμένη ημέρα.

Υπόδειγμα 4.2 Ημερήσια Αναφορά Παραλαβών (Πηγή: Paul R. Dittmer, Gerald G.Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια)

ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ							No.		
							ΗΜ/ΝΙΑ		
Ποσό- τητα	Μο- νάδα	Περι- γραφή	ü	Τιμή Μονά- δας	Ποσό	Σύνο- λο	Ταξινόμηση αγορών		
							Άμεσα	Αποθή- κευση	Διαφο- ρά
		ΑΒ ΑΕΒΕ							
20	kg	μοσχάρι	ü	10	200	200		200	
		Νίκου ΑΕ							
10	kg	Ψαρο- νέφρι	ü	6	60	60		60	
		ΧΙΟΥ ΑΕ							
2	Κιβ.	Μαρούλια	ü	4	8	8	8		
					268	268	8	260	

4. Ετικέτες κρεάτων (*Meat tags*)

Στα περισσότερα εστιατόρια, τα κρέατα, τα πουλερικά, τα ψάρια και τα οστρακοειδή, στην πλειοψηφία τους είναι τα ακριβότερα πιάτα του μενού. Επειδή το κόστος είναι υψηλό, τα εστιατόρια χρησιμοποιώντας συστήματα ελέγχου των τροφίμων, εκτελούν ειδικούς ελέγχους για τα είδη αυτά. Μία από τις μεθόδους που εφαρμόζουν, είναι η τοποθέτηση μίας ετικέτας στη συσκευασία πριν τοποθετηθεί στο χώρο αποθήκευσης.

Οι ετικέτες αυτές είναι εκτυπωμένες σε σκληρό χαρτόνι ώστε να είναι ανθεκτικές και είναι διάτρητες και από τις δυο μεριές για τις διαχωρίζουμε εύκολα. Στο παρακάτω υπόδειγμα 4.3 παρουσιάζεται μια απεικόνιση μιας ετικέτας.

Υπόδειγμα 4. 3 Ετικέτα Κρέατος (Πηγή: Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια)

No. ...	
ΗΜ/ΝΙΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ.....	
ΕΙΔΟΣ.....	
ΠΟΣΟΤΗΤΑ.....	
ΒΑΡΟΣ.....	kgr.....
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ.....	ΑΞΙΑ.....
ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ.....	

5. Προώθηση εντύπων

Όταν θα έχουν ολοκληρωθεί όλες οι παραλαβές της ημέρας, κατά προτίμηση όσο το δυνατό νωρίτερα, ο υπεύθυνος παραλαβών πρέπει να έχει σφραγίσει και υπογράψει όλα τα τιμολόγια και να τα έχει καταχωρήσει στην Ημερήσια Αναφορά Παραλαβών. Το δελτίο αυτό στο οποίο έχουν επισυναφθεί όλα τα τιμολόγια, στέλνεται στον υπεύθυνο τροφοδοσίας, ο οποίος τα υπογράφει και τα προωθεί στον υπεύθυνο

τροφίμων. Όταν ολοκληρωθεί ο έλεγχος, ο υπεύθυνος τα αποστέλλει στο λογιστήριο, όπου τα νούμερα θα καταγραφούν στο ημερολόγιο αγορών.

6. Μετακίνηση των τροφίμων που παραλήφθηκαν

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία παραλαβής, τα τρόφιμα μεταφέρονται στον τόπο αποθήκευσης όσο το δυνατό γρηγορότερα, με πρώτα αυτά που φθείρονται γρηγορότερα. Ο υπεύθυνος θα πρέπει να ελέγχει τα τρόφιμα που παραλαμβάνονται, μετακινούνται άμεσα στο χώρο αποθήκευσης γιατί θα πρέπει να μην υπάρχουν τυχών φθορές ή κλοπές στο διάστημα που τα τρόφιμα μένουν έξω από τον χώρο αποθήκευσης.

Στόχος της καθιέρωσης διαδικασιών ελέγχου για τις παραλαβές, είναι το εστιατόριο να λαμβάνει τις ποσότητες που έχει παραγγείλει, στη σωστή ποιότητα και στις τιμές που έχει δώσει. Τα βήματα είναι βασικά και θα πρέπει κάθε εστιατόριο να τα τηρεί.

Τα μικρότερα εστιατόρια που δε διαθέτουν τα συστήματα αυτά ελέγχου, πρέπει να ακολουθούν τα βήματα αυτά παραλείποντας μερικά και παραδίδοντας τα τιμολόγια στο λογιστή.

4.3.2.4 Εκπαίδευση για τις παραλαβές

Μετά την εδραίωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών για τις παραλαβές, απαιτείται εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να είναι σε θέση να τηρήσουν τα πρότυπα αυτά.

Σε γενικές γραμμές η εκπαίδευση των υπαλλήλων όσον αφορά τις παραλαβές δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολη, αφού κάθε υπάλληλος μπορεί εύκολα να μάθει πως να ζυγίζει τα προϊόντα, να μετράει και να μεταφέρει τα στοιχεία από ένα παραστατικό στο άλλο.

Αυτό που απασχολεί όλους όσους επιχειρούν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους για τις παραλαβές είναι ότι θα πρέπει να έχουν πολλές γνώσεις γύρω από τα τρόφιμα. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να είναι σε θέση

να καταλάβουν αν ένα είδος ικανοποιεί τις πρότυπες προδιαγραφές της αγοράς που έχουν οριστεί γι' αυτό. Δηλαδή, θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν αν ένα προϊόν είναι φρέσκο, αν είναι καλής ποιότητας κ.λ.π. Με λίγα λόγια θα πρέπει να μπορούν να κρίνουν σωστά τα προϊόντα που παραλαμβάνουν, πράγμα το οποίο δεν είναι εύκολο.

Για αυτό το λόγο και στα εστιατόρια οι ιδιοκτήτες δεν απαιτούν από το προσωπικό των παραλαβών να ελέγχει τα τρόφιμα που τους παραδίδονται. Έτσι, στηρίζονται σε ένα άλλο υπάλληλο που ελέγχει πάντα την ποιότητα μετά τις παραλαβές. Αυτό το κάνει ο υπεύθυνος τροφοδοσίας και αν δε μπορεί τότε το αναλαμβάνει ο σεφ. Αν πάλι δε μπορεί να κάνει τον έλεγχο ο σεφ τότε αναλαμβάνει ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής.

4.3.2.5 Παρακολούθηση παραλαβών και λήψη διορθωτικών αποφάσεων

Η διοίκηση δεν θα πρέπει ποτέ να θεωρεί δεδομένο ότι οι εργασίες γίνονται πάντα σωστά. Πρέπει να γίνεται συνεχής παρακολούθηση. Από εστιατόριο σε εστιατόριο οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση διαφέρουν. Υπάρχουν όμως και κάποια σημεία που είναι κοινά σε όλες.

Οι διευθυντές πρέπει να είναι παρόντες την ώρα των παραλαβών για να ελέγχουν αν το προσωπικό δουλεύει σωστά. Υπάρχουν κάποιοι υπάλληλοι που τηρούν τα πρότυπα μονάχα υπό την παρουσία των διευθυντών τους, έτσι ορισμένοι διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να είναι παρών σε όλη τη διαδικασία των παραλαβών.

4.3.2.6 Εφαρμογές σε υπολογιστές

Όταν ένα εστιατόριο ή μια αλυσίδα εστιατορίων πρόκειται να χρησιμοποιήσει έναν υπολογιστή για να παρακολουθήσει τη αποθήκη του, τότε πρέπει να εισάγει κάποια στοιχεία. Τα στοιχεία θα τα πάρει από

το τιμολόγιο. Η διοίκηση αναθέτει σε ένα άτομο να καταχωρήσει αυτά τα στοιχεία, διατηρώντας έτσι ενήμερη την κατάσταση της αποθήκης σχετικά με τις τιμές και τις ποσότητες. Με αυτό τον τρόπο τα εστιατόρια χρησιμοποιούν κάρτες διαρκούς απογραφής. Επίσης η Ημερήσια αναφορά παραλαβών μπορεί να καταργηθεί αφού ότι πληροφορία χρειαστούμε την παίρνουμε από τα δεδομένα του υπολογιστή.

4.3.3 Εσωτερικοί έλεγχοι αποθήκευσης – αποθέματα

Σκοπός της αποθήκευσης είναι η διατήρηση αποθεμάτων τα οποία θα εξασφαλίσουν την ομαλή λειτουργία των τμημάτων για την κάλυψη των άμεσων αναγκών. Οι διαδικασίες αποθήκευσης και συντήρησης των υλικών πρέπει να αξιολογούνται σωστά έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μην υπόκεινται σοβαρές ζημιές από φθορές και αλλοιώσεις στα τρόφιμα και τα ποτά. Οι αλλοιώσεις αυτές είναι δυνατόν να αποφευχθούν όταν το σύστημα αποθήκευσης της επιχείρησης είναι σχεδιασμένο σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

4.3.3.1 Αιτίες που προκαλούν φθορές στα Τρόφιμα και τα Ποτά

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση χρησιμοποιεί Τ και Π τα οποία, ανάλογα με τη διάρκεια της αποθηκευτικής τους ζωής, διακρίνονται σε δυο κατηγορίες: σε αλλοιώσιμα και μη αλλοιώσιμα.

Παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την αντοχή των υλικών κατά την αποθήκευση είναι²⁷:

1. Η ποιότητα
2. Η κατάσταση (φρέσκο ή κατεψυγμένο)
3. Η μορφή και το μέγεθος
4. Η μεταχείριση

²⁷ Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης, Προμήθειες Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων - Εμπορευματογνωσία

Οι βασικότερες αιτίες που προκαλούν φθορές στα αποθηκευμένα T και Π αναλύονται παρακάτω^{28 29}:

1. Το περιβάλλον

Η θερμοκρασία και η υγρασία του αποθηκευτικού χώρου είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην αποθήκευση T και Π. Συνήθως, οι αποθηκευτικοί χώροι είναι ξηροί και ζεστοί, γεγονός το οποίο συμβάλλει στη μείωση της αποθηκευτικής ζωής των υλικών. Όταν τα T και Π αποθηκεύονται στη σωστή θερμοκρασία και σε ένα κατάλληλο επίπεδο υγρασίας, η διάρκεια ζωής μεγιστοποιείται. Οι υπεύθυνοι των τροφίμων θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να ελέγχουν τόσο τη θερμοκρασία των ψυγείων όσο και τη θερμοκρασία και των άλλων αποθηκευτικών χώρων, καθώς επίσης και την υγρασία των χώρων.

Κατάλληλες θερμοκρασίες αποθήκευσης είναι:

Κατεψυγμένα είδη: -23 έως -17 °C

Φρέσκα φρούτα και λαχανικά: 0 έως 2 °C

Φρέσκα ψάρια: -2 έως 0 °C

Φρέσκα κρέατα: -2 έως 0 °C

Φρέσκα γαλακτοκομικά προϊόντα: 0 έως 2 °C

2. Μεγάλη περίοδος αποθήκευσης

Η παρακολούθηση της ανακύκλωσης των υλικών παράλληλα με την υιοθέτηση του συστήματος FIFO (First In First Out) συμβάλλει στην αποφυγή της αλλοίωσης. Το σύστημα FIFO είναι μια διαδικασία που ορίζεται από τους υπεύθυνους τροφίμων, ώστε να εξασφαλίσουν ότι πρώτα θα καταναλωθούν τα παλαιότερα είδη και ύστερα οι νέες παραλαβές. Ο υπεύθυνος και το προσωπικό της αποθήκης οφείλουν να τοποθετούν τις νέες παραλαβές πίσω από το υπάρχον απόθεμα. Με τη

²⁸ Αθανάσιος Γ. Μάρας, Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις

²⁹ Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια

μέθοδο αυτή μειώνονται οι πιθανότητες φθοράς. Σε αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή δεν ακολουθηθεί η παραπάνω διαδικασία, τα παλαιότερα είδη θα χαλάσουν πριν καν χρησιμοποιηθούν, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να υποστεί σοβαρές απώλειες. Μια καλή τακτική είναι ο υπεύθυνος της αποθήκης να τοποθετεί ημερομηνίες στα είδη που φυλάσσονται έτσι ώστε να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή την "ηλικία" κάθε είδους και να φροντίζει για την κατανάλωσή του πριν χαλάσει.

3. Η υγιεινή

Η καθαριότητα αποτελεί θεμελιώδη αρχή και θα πρέπει να είναι τακτική και να επιβάλλεται σε κάθε είδους αποθηκευτικό χώρο. Οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να καθαρίζονται σε καθημερινή βάση και να παραμένουν καθαροί, έτσι ώστε να μην ευνοείται η ύπαρξη διαφόρων εντόμων και μικροοργανισμών. Η ύπαρξη σωστών μεθόδων και διαδικασιών υγιεινής προλαμβάνει τη συγκέντρωση ποσοτήτων χαλασμένων τροφίμων που ενδεχομένως να μυρίζουν και τα οποία μπορεί να προκαλέσουν αλλοίωση και σε άλλα τρόφιμα. Επίσης, προλαμβάνει την ανάπτυξη εντόμων και τρωκτικών, τα οποία μπορεί να προκαλέσουν σοβαρές αρρώστιες από διάφορα βακτηρίδια στα οποία είναι δυνατόν να εκτεθούν τα προϊόντα (σαλμονέλα κ.ά.).

4. Αποτυχία στο διαχωρισμό των προϊόντων

Είναι πολύ σημαντικό να γίνεται σωστός διαχωρισμός των προϊόντων κατά την αποθήκευσή τους ώστε να μην καταστούν τα προϊόντα ακατάλληλα για πώληση. Ορισμένα τρόφιμα πρέπει να αποθηκεύονται σε ξεχωριστό χώρο από κάποια άλλα προκειμένου να μην είναι εφικτή η μεταφορά οσμών από το ένα είδος στο άλλο. Τα υλικά που αφομοιώνουν εύκολα οσμές, όπως για παράδειγμα το αλεύρι, πρέπει να τοποθετούνται μακριά από υλικά με έντονη οσμή όπως τα μπαχαρικά.

4.3.3.2 Εκπαίδευση για την αποθήκευση

Σε κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, πρέπει να εφαρμόζονται διάφορα προγράμματα και διαδικασίες για την εκπαίδευση και τη βελτίωση της εκπαίδευσης του προσωπικού της. Για την επιτυχία κάθε επισιτιστικής μονάδας είναι πολύ σημαντική η εκπαίδευση των υπαλλήλων της όσον αφορά την αποθήκευση των προϊόντων της. Η έλλειψη εκπαίδευσης ή η μη σωστή εκπαίδευση του προσωπικού θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Αν οι υπάλληλοι δε γνωρίζουν τις μεθόδους αποθήκευσης και τοποθετούν τα νέα προϊόντα μπροστά από τα παλιά, τότε τα παλιά είδη θα χαλάσουν αφού θα αναλωθούν πρώτα τα καινούργια, με αποτέλεσμα να επηρεαστεί το κόστος³⁰.

Επίσης, αν οι υπάλληλοι τοποθετούν τα προϊόντα σε ακατάλληλες συσκευασίες ή δοχεία ή σε ακατάλληλες θερμοκρασίες τότε υπάρχει κίνδυνος να επηρεαστεί η ποιότητά τους.

Ένα ακόμη πρόβλημα που μπορεί να προκύψει αν το προσωπικό δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο είναι η ύπαρξη κλοπών αν δεν κλειδώνονται οι αποθηκευτικοί χώροι.

Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τέτοια προβλήματα και να βρίσκει τρόπους για την επίλυσή τους.

4.3.4 Εσωτερικοί έλεγχοι διακίνησης

Οι διαδικασίες ελέγχου στο θέμα της διακίνησης-εξαγωγής των προϊόντων από την αποθήκη προς τους χώρους της παραγωγής είναι πρόχειρες ή και ανύπαρκτες στις περισσότερες επιχειρήσεις. Κάθε σύστημα διανομής και διακίνησης έχει τους παρακάτω στόχους³¹:

- να εμποδίζει την πρόσβαση στους αποθηκευτικούς χώρους σε πρόσωπα μη αρμόδια

³⁰ Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια

³¹ Αθανάσιος Γ. Μάρας, Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις

- να εξασφαλίζει την ακριβή ανταπόκριση του αιτούμενου με το διακινούμενο προϊόν
- να εξασφαλίζει την ακριβή ενημέρωση των ανάλογων αρχείων με την ακριβή ποσότητα και τιμή των διακινούμενων προϊόντων

4.3.4.1 Διακρίσεις διακίνησης

Η διακίνηση Γ και Π διακρίνεται σε άμεσες αγορές και σε αγορές αποθήκης³²:

- Άμεσες αγορές (directs)

Οι άμεσες αγορές προϊόντων χρεώνονται κατ' ευθείαν στο τμήμα παραγωγής που ζήτησε την προμήθειά τους. Τα προϊόντα αυτά δεν αποθηκεύονται στους αποθηκευτικούς χώρους της επισιτιστικής μονάδας αλλά προορίζονται για άμεση χρήση και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ημερήσια παραγωγή. Στην πράξη όμως αυτό δεν ισχύει. Ορισμένα από τα άμεσα προϊόντα που αγοράζονται για την παραγωγή των ημερησίων πιάτων παραμένουν αχρησιμοποίητα και φυλάσσονται για την επόμενη ημέρα. Για το λόγο παρουσιάζονται ορισμένα προβλήματα στον υπολογισμό του ημερήσιου κόστους τροφίμων. Έτσι, το ημερήσιο κόστος εμφανίζεται υψηλό τις ημέρες κατά τις οποίες δε χρησιμοποιήθηκαν όλα τα άμεσα τρόφιμα που παραλήφθηκαν, (παρ' ότι είναι υπολογισμένα στο κόστος της ημέρας) και χαμηλό τις ημέρες κατά τις οποίες καταναλώνονται άμεσα τρόφιμα τα οποία έχουν περιληφθεί στο κόστος της προηγούμενης ημέρας.

- Αγορές αποθήκης (stores)

Στην περίπτωση αυτή τα προϊόντα μετά την παραλαβή, διακινούνται στους αποθηκευτικούς χώρους και διατηρούνται σαν απόθεμα μέχρι να

³² Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης, Προμήθειες Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων - Εμπορευματογνωσία

διακινηθούν προς τα τμήματα. Για την εξυπηρέτηση του ελέγχου πρέπει να εφαρμοστεί ένα σύστημα που να εξασφαλίζει γρήγορη και ασφαλή διανομή των προϊόντων και μόνο μετά από σχετική αίτηση των αρμόδιων υπαλλήλων.

4.3.4.2 Διαδικασίες διακίνησης-εξαγωγής

Η διαδικασία διακίνησης-εξαγωγής βασίζεται στο έντυπο "αίτηση προμήθειας". Όταν ο υπάλληλος της κουζίνας διαπιστώσει έλλειψη υλικών που χρειάζεται για την παραγωγή της ημέρας, συμπληρώνει το έντυπο αυτό (υπόδειγμα 4.4). Στο έντυπο αυτό πρέπει να αναφέρεται το τμήμα που υποβάλλει τη σχετική αίτηση, η ημερομηνία, τα είδη και οι αιτούμενες ποσότητες. Η αίτηση δίνεται στον υπεύθυνο των εξαγωγών της κεντρικής αποθήκης³³.

Στη συνέχεια ο υπεύθυνος υπάλληλος της κεντρικής αποθήκης, σύμφωνα με την αίτηση, ετοιμάζει τα αιτούμενα είδη και εκδίδει "δελτίο διακίνησης", αφού συμπληρώσει τη στήλη "παραδοθείσα ποσότητα", γιατί υπάρχει περίπτωση να μην μπορεί να παραδώσει ακριβώς την αιτούμενη ποσότητα. Στην περίπτωση που τα αποθέματα δεν επαρκούν για την κάλυψη της αιτούμενης ποσότητας τότε ο υπεύθυνος της αποθήκης θα πρέπει να υποβάλλει αίτηση αγοράς στο τμήμα αγορών το οποίο με τη σειρά του θα προβεί στην παραγγελία των ειδών. Εννοείται ότι στην περίπτωση αυτή το τμήμα χρεώνεται με τα είδη και τις ποσότητες που παραδόθηκαν. Το τμήμα του ελέγχου είναι αρμόδιο για τη συμπλήρωση των στηλών "τιμή μονάδας" και "αξία". Πολλές φορές όμως αντιμετωπίζει πρόβλημα όσον αφορά με ποια τιμή θα πρέπει να συμπληρώσει την αίτηση προμήθειας όταν οι τιμές των προϊόντων παρουσιάζουν διακυμάνσεις. Για το λόγο αυτό κάθε επισιτιστική μονάδα

³³ Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια

θα πρέπει να καθορίσει από την αρχή τη μέθοδο που θα ακολουθεί (FIFO κλπ).

Υπόδειγμα 4.4 Αίτηση Προμήθειας (Πηγή:Αθανάσιος Γ. Μάρας, Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις)

Του τμήματος.....			Ημερομηνία.....			
Προς.....						
A/A	Είδος	Συσκευ- ασία	Ποσό- τητα	Τιμή μονάδας	Σύνολο	Παρα- τηρήσεις
	Σύνολο					
Εγκρίνεται.....			Ο Αιτών.....			

4.3.5 Εσωτερικοί έλεγχοι παραγωγής

Οι διαδικασίες ελέγχου στο παραγωγικό στάδιο των επισιτιστικών μονάδων πρέπει να είναι σχεδιασμένες, ώστε να εξασφαλίζουν ότι τα είδη που παράγονται ικανοποιούν τις προϋποθέσεις που έχει θέσει η διοίκηση για αυτά και ότι όλες οι μερίδες κάθε είδους είναι όμοιες μεταξύ τους. Η ομοιότητα αυτή αναφέρεται τόσο ως προς τα υλικά που χρησιμοποιούνται και τις δόσεις αυτών όσο και ως προς τη μέθοδο παραγωγής και την παραγόμενη ποσότητα³⁴.

4.3.5.1 Πρότυπα και πρότυπες διαδικασίες για την παραγωγή

Για να είναι δυνατός ο έλεγχος της παραγόμενης ποσότητας, είναι απαραίτητη η καθιέρωση των παρακάτω προτύπων και διαδικασιών για κάθε είδος του μενού:

1. Πρότυπο μέγεθος μερίδας
2. Πρότυπη συνταγή
3. Πρότυπο κόστος μερίδας

³⁴ Αθανάσιος Γ. Μάρας, Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις

Παρακάτω θα αναλύσουμε κάθε ένα ξεχωριστά:

1. *Πρότυπο μέγεθος μερίδας*

Ορισμός: πρότυπη μερίδα είναι η προσδιοριζόμενη ποσότητα ενός συγκεκριμένου είδους φαγητού ή ποτού που διατίθεται προς κατανάλωση³⁵.

Η ποσότητα αυτή καθορίζεται από τη διοίκηση της επισιτιστικής μονάδας με βάση τρεις παράγοντες:

- **Βάρος**: Ο παράγοντας αυτός χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί το μέγεθος της μερίδας των ειδών του μενού και εκφράζεται σε γραμμάρια. Αρκετά είναι πλέον τα είδη που μετρούνται ανάλογα με το βάρος τους όπως τα λαχανικά και το κρέας. Για παράδειγμα το βάρος μιας μερίδας μπριζόλας κυμαίνεται από 226-450 γραμμάρια.
- **Όγκος**: Αποτελεί μέτρο για τον υπολογισμό των μερίδων ορισμένων ειδών του μενού. Ο παράγοντας αυτός εκφράζεται σε χιλιοστά του λίτρου. Είδη τα οποία μεριδοποιούνται αναλόγως του όγκου τους είναι το γάλα, οι σούπες και οι χυμοί. Για παράδειγμα μια μερίδα χυμός πορτοκάλι είναι περίπου 85-115 ml.
- **Τεμάχια**: Υπάρχουν είδη των οποίων το μέγεθος της μερίδας τους προσδιορίζεται ανάλογα του αριθμού τους. Τέτοια είδη είναι τα αυγά και οι πατάτες.

Η εφαρμογή της προτυποποίησης των μερίδων παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τα πλεονεκτήματα είναι:

³⁵ Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια

- Μειώνει τη δυσαρέσκεια των πελατών. Ο καθορισμός και η προσφορά πρότυπων μεγεθών μερίδων εξασφαλίζουν την ικανοποίηση κάθε πελάτη, αφού όλες οι μερίδες κάθε είδους έχουν σταθερή ποσότητα (βάρος). Έτσι κάθε πελάτης είναι σίγουρος ότι η μερίδα του είναι ακριβώς η ίδια με κάθε άλλου πελάτη και συνεπώς δε νιώθει δυσαρεστημένος ή εξαπατημένος.
- Συμβάλουν στον περιορισμό των σπαταλών και των απωλειών των τμημάτων παραγωγής και κατανάλωσης, δεδομένου ότι είναι δυνατός ο έλεγχος της εφαρμογής τους.
- Συμβάλουν στον έλεγχο του κόστους T και Π. ανάλογα με το μέγεθος της μερίδας στην οποία σεβίρεται κάθε είδος, διαμορφώνεται και το κόστος του. Είναι προφανές ότι μια μερίδα π.χ. 200 gr ενός είδους έχει το διπλάσιο κόστος από μια μερίδα των 100 gr.
- Συμβάλουν στη σύνταξη των πρότυπων συνταγών και στον προσδιορισμό της απόδοσης των προϊόντων.

Τα μειονεκτήματα είναι:

- Απώλεια πελατών λόγω της δυσαρέσκειάς τους ως προς την προσφορά μερίδων διαφορετικών μεγεθών με αποτέλεσμα τη μείωση των πωλήσεων.
- Δημιουργία πλεονασματικών δαπανών από τη στιγμή που δεν είναι δυνατός ο έλεγχος του κόστους, δεδομένου ότι η ύπαρξη διαφορετικών μεγεθών μερίδων δημιουργεί διαφορετικά επίπεδα κόστους.

Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία προσδιορισμού του πρότυπου μεγέθους μερίδας κάθε είδους που υπάρχει στο μενού, τότε κάθε υπάλληλος που ασχολείται με την παραγωγή των μερίδων, πρέπει να

ενημερωθεί σχετικά με το σωστό μέγεθος μερίδας κάθε είδους και να εφαρμόσει τα πρότυπα μεγέθη.

2. Πρότυπες συνταγές

Ορισμός: πρότυπη συνταγή είναι ένας τύπος που ορίζει τα υλικά και τις ποσότητες κάθε υλικού που χρειάζονται για την παραγωγή μιας συγκεκριμένης ποσότητας και ποιότητας φαγητού ή ποτού. Επιπλέον, καθορίζει τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την παραγωγή του φαγητού και τη μέθοδο παρασκευής και σερβιρίσματος του ποτού³⁶.

Σκοπός των πρότυπων συνταγών είναι η παραγωγή φαγητών και ποτών των οποίων η ποιότητα θα είναι ίδια. Στο υπόδειγμα που ακολουθεί, εμφανίζεται ένα παράδειγμα πρότυπης συνταγής.

Υπόδειγμα 4.5 Πρότυπη Συνταγή (Πηγή: Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια)

Θαλασσινά Newburg (10 μερίδες των 120 γρ.)

500 γρ. ψίχα αστακού	1 φλιτζάνι βούτυρο
250 γρ. γαρίδες, ωμές, χωρίς κέλυφος	αλάτι και πιπέρι
500 γρ. χτένια	1 κ. σ. πάπρικα
250 γρ. φιλέτο γλώσσας	1 φλιτζάνι sherry wine
1 φλιτζάνι κρέμα γάλακτος	6 κρόκους αυγών
3 φλιτζάνια cream sauce	έξτρα sherry wine
	10 φέτες ψωμί για τοστ

1. **σοτάρουμε τα θαλασσινά στο λιωμένο βούτυρο.**
2. **προσθέτουμε λίγο sherry και αφήνουμε στη φωτιά μέχρι να απορροφηθεί όλο το κρασί.**
3. **προσθέτουμε την πάπρικα και την cream sauce. Ανακατεύουμε καλά και αφήνουμε να σιγοβράσουν για λίγο.**
4. **χτυπάμε τους κρόκους και την κρέμα και προσθέτουμε αργά στην κατσαρόλα. Ανακατεύουμε καλά.**
5. **τσεκάρουμε το αλάτι και το πιπέρι. Σερβίρουμε στα πιάτα και προσθέτουμε γωνίες από τις φέτες ψωμιού και sherry.**

³⁶ Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια

Ως πρότυπες συνταγές μπορούν να χρησιμοποιηθούν συνταγές που λαμβάνονται από κάποιο βιβλίο συνταγών ή κάποιο περιοδικό, οι οποίες είτε χρησιμοποιούνται όπως έχουν, είτε τροποποιούνται από το σεφ του εστιατορίου και προσαρμόζονται στις ανάγκες του εστιατορίου. Μπορούν όμως να χρησιμοποιηθούν και συνταγές οι οποίες δημιουργούνται από τον ίδιο το σεφ και οι οποίες ύστερα από αρκετές δοκιμές, μέχρι να αποδώσουν ένα αποδεκτό προϊόν, καθιερώνονται ως πρότυπες.

Ορισμένα εστιατόρια γράφουν ή εκτυπώνουν τις πρότυπες συνταγές σε καρτέλες ώστε να είναι άμεσα διαθέσιμες στα άτομα που ασχολούνται με την παραγωγή των φαγητών και των ποτών. Επιπλέον, οι καρτέλες αυτές ορισμένες φορές περιλαμβάνουν και φωτογραφίες του τελικού προϊόντος και έτσι οι υπάλληλοι γνωρίζουν πως πρέπει να είναι η τελική εικόνα του πιάτου ή του ποτού ώστε να είναι κατάλληλο για να σερβιριστεί στον πελάτη.

Οι πρότυπες συνταγές πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε επισιτιστική μονάδα σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητές της.

Η εφαρμογή των πρότυπων συνταγών παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα:

- Βοηθούν στον έλεγχο του κόστους των Τ και Π, ο οποίος θα ήταν αδύνατος αν ένα πιάτο παράγεται κάθε φορά με διαφορετικές μεθόδους, διαφορετικά υλικά και διαφορετικά μεγέθη μερίδας.
- Συμβάλουν λεπτομερώς στον προσδιορισμό της θρεπτικής αξίας κάθε πιάτου.
- Παρέχουν σταθερή ποσότητα, γεύση και εικόνα του φαγητού ή του ποτού.

3. Πρότυπο κόστος μερίδας

Ορισμός: πρότυπο κόστος μερίδας είναι το χρηματικό κόστος που θα πρέπει να έχει μια πρότυπη μερίδα, δεδομένων των προτύπων και των πρότυπων διαδικασιών που ακολουθούνται για την παραγωγή της³⁷.

Για να υπολογίσουμε το πρότυπο κόστος μερίδας αρκεί να προσδιορίσουμε το κόστος για κάθε υλικό που συμμετέχει στην παραγωγή κάθε είδους του μενού, να κάνουμε άθροιση των επιμέρους αξιών των υλικών και μετά να διαιρέσουμε το σύνολο αυτό με τον αριθμό των μερίδων που έχουν παραχθεί.

Είναι απαραίτητο να υπολογίζουμε το πρότυπο κόστος μερίδας ενός είδους για να γνωρίζουμε το κόστος του πριν προσδιορίσουμε την τιμή πώλησής του.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να υπολογίσουμε το πρότυπο κόστος μερίδας και παρακάτω αναλύονται τέσσερις από αυτούς³⁸:

- **Μαθηματικός τύπος**

Ο τύπος αυτός εφαρμόζεται για τον υπολογισμό του πρότυπου κόστους μερίδας στην περίπτωση που υπάρχει μεγάλος αριθμός μερίδων.

Ο τύπος είναι ο εξής:

Πρότυπο κόστος μερίδας = τιμή αγοράς ανά μονάδα / Αριθμός μερίδων ανά μονάδα

Για παράδειγμα, υποθέτουμε ότι ένα ξενοδοχείο σερβίρει αυγά για πρωινό και ότι η πρότυπη μερίδα περιλαμβάνει δυο αυγά. Αν ένα κιβώτιο

³⁷ Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια

³⁸ Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια

που αγοράζει περιέχει 300 αυγά και κοστίζει 25 €, τότε το πρότυπο κόστος ανά μερίδα μπορεί εύκολα να υπολογιστεί ως εξής:

25 € τιμή αγοράς ανά κιβώτιο / 150 πρότυπες μερίδες ανά κιβώτιο = 0,17€

Αν στο πρωινό σερβίρονται και συμπληρωματικά είδη, τότε με τον ίδιο τύπο μπορούμε να υπολογίσουμε και το πρότυπο κόστος κάθε συμπληρωματικού είδους. Έτσι, αν αθροίσουμε το πρότυπο κόστος κάθε είδους, έχουμε το πρότυπο κόστος ολόκληρου του πρωινού.

Ο ίδιος τύπος μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να υπολογίσουμε το πρότυπο κόστος μερίδας και στην περίπτωση που τα είδη τα οποία αγοράζει το εστιατόριο είναι ήδη μεριδοποιημένα από τους προμηθευτές. Δηλαδή, διαιρούμε την τιμή αγοράς με τον αριθμό των μερίδων.

- ***Καρτέλα ανάλυσης συνταγής και κόστους***

Με τη χρήση της καρτέλας αυτής μπορούμε να υπολογίσουμε το πρότυπο κόστος μερίδων που ετοιμάζονται με βάση τις πρότυπες συνταγές. Στο υπόδειγμα που ακολουθεί δίνεται ένα παράδειγμα τέτοιας καρτέλας.

Υπόδειγμα 4.6 Καρτέλα Ανάλυσης Συνταγής και Κόστους (Πηγή: : Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια)

Κάρτα ανάλυσης κόστους και μερίδας					
Ημερομηνία ...					
Είδος: Θαλασσινά Newburg		Μενού: Δείπνο		Τ.Π. Κόστος % Κ.Τ.	
Απόδοση: 10 μερίδες, Μέγεθος μερίδας: 120 γρ. θαλασσινά + σάλτσα					
Υλικά	Ποσότητα	Μονάδα	Κόστος	Αξία	Διαδικασία
Ψίχα αστακού	500 γρ.	κιλό	20	10	Σοτάρουμε όλα τα θαλασσινά στο λιωμένο βούτυρο. Προσθέτουμε το sherry και σιγοβράζουμε μέχρι να απορροφηθεί το κρασί. Προσθέτουμε την πάπρικα και την cream sauce, ανακατεύουμε και σιγοβράζουμε. Χτυπάμε τους κρόκους και την κρέμα, προσθέτουμε αργά στην κατσαρόλα και ανακατεύουμε. Τσεκάρουμε το αλάτι και το πιπέρι και σερβίρουμε στα πιάτα. Προσθέτουμε γωνίες ψωμιού.
Γαρίδες	250 γρ.	κιλό	16	4	
Χτένια	500γρ.		6	3	
Φιλέτο γλώσσας	250 γρ.	κιλό	10	2,50	
Κρέμα γάλακτος	1 φλιτζάνι	λίτρο	5	1,50	
Cream sauce	3 φλιτζάνια			1	
Βούτυρο	1 φλιτζάνι	κιλό	4	1	
Αλάτι και πιπέρι				2	
Πάπρικα	1 κ.σ.			0,50	
Sherry	240 γρ.	750ml	3	1	
Κρόκοι αυγών	6			1	
Sherry	30 γρ.			0,30	
Ψωμί για τοστ	10 φέτες φρυγανισμένες			1	
Σύνολο				28,80	

Μια πρότυπη συνταγή δίνει ένα συγκεκριμένο αριθμό πρότυπων μερίδων. Για να υπολογίσουμε το πρότυπο κόστος μιας μερίδας, αρκεί να διαιρέσουμε το κόστος ετοιμασίας ολόκληρης της συνταγής με τον αριθμό των μερίδων που παράγονται. Στη μέθοδο της καρτέλας ανάλυσης συνταγής και κόστους, μεταφέρουμε κάθε υλικό που χρησιμοποιείται καθώς και την ποσότητα από την πρότυπη συνταγή στην καρτέλα και πολλαπλασιάζουμε την ποσότητα κάθε υλικού με το κόστος ανά μονάδα αυτού του υλικού. Έτσι, αφού προσδιορίσουμε το κόστος κάθε υλικού, θα υπολογίσουμε το κόστος ετοιμασίας ολόκληρης της συνταγής, το οποίο προκύπτει αν προσθέσουμε τα επιμέρους σύνολα για κάθε υλικό. Το σύνολο αυτό που προκύπτει το διαιρούμε με τον αριθμό των μερίδων που παράγονται και βρίσκουμε το κόστος μιας πρότυπης μερίδας.

Οι δύο παραπάνω μέθοδοι υπολογισμού του πρότυπου κόστους μερίδας δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν για είδη τα οποία χρειάζονται κάποια επεξεργασία, π.χ. μπριζόλα. Κατά την επεξεργασία αυτών των ειδών αφαιρούνται μέρη τα οποία δεν είναι δυνατόν να καταναλωθούν, όπως κόκαλα και λίπος. Ύστερα από την επεξεργασία αυτή, μειώνεται το βάρος και η ποσότητα προς μεριδοποίηση είναι πλέον πιο ελαφριά από την αρχική που αγοράστηκε.

Στην περίπτωση τέτοιων ειδών οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του πρότυπου κόστους μερίδας είναι η δοκιμαστική κοπή κρεάτων και το τεστ μαγειρικής απώλειας.

- ***Δοκιμαστική κοπή κρεάτων***

Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται σε είδη που μεριδοποιούνται πριν μαγειρευτούν. Τα εστιατόρια όταν αγοράζουν κρέατα σε μεγάλα κομμάτια χονδρικής, πληρώνουν την ίδια ακριβώς τιμή για κάθε κιλό του είδους που αγοράζουν, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι μετά την κοπή του

είδους τα κομμάτια που θα απομείνουν μπορεί να έχουν διαφορετική αξία.

Στόχος της δοκιμαστικής κοπής κρεάτων είναι ο καθορισμός μιας λογικής αξίας για το κύριο μέρος ενός κομματιού που αγοράζεται σε χονδρική.

Υποθέτουμε ότι ένα εστιατόριο αγοράζει ένα ολόκληρο μοσχάρι. Ο υπάλληλος θα κόψει το μοσχάρι σε κομμάτια, κρατώντας ξεχωριστά κάθε κομμάτι για να μπορεί μετά να τα ζυγίσει. Στο υπόδειγμα που ακολουθεί εμφανίζεται μια κάρτα κοπής κρέατος.

Υπόδειγμα 4.7 Καρτέλα Δοκιμαστικής Κοπής Κρέατος (Πηγή: : Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια)

Καρτέλα δοκιμαστικής κοπής κρέατος												
Μοσχάρι		Ποιότητα Α						Ημερομηνία.....				
Τεμάχια:.....		Βάρος						Μέσο βάρος				
Συνολικό κόστος.....		Τιμή/kg						Προμηθευτής				
Ανάλυση	Αρ	Βάρος		% συνολ. βάρους	Αξία ανά κιλό	Συν ολ. αξία	Κόστος ωφέλιμου		μερίδα		Συντ/της κόστους ανά	
		κιλά	Γρ				κιλό	Γρ	Βάρος	Κόστος	Κιλό	Μερίδα
Λίπος												
Φύρα												
Ωφέλιμο κρέας												
Σύνολο												

Στην κάρτα αυτή καταγράφονται πληροφορίες σχετικά με το είδος που εξετάζεται. Στην αριστερή στήλη του πίνακα με την επικεφαλίδα "ανάλυση", χρησιμοποιούνται οι όροι "λίπος", "φύρα" και "ωφέλιμο κρέας" για το χαρακτηρισμό των κομματιών. Στη διπλανή στήλη σημειώνεται το βάρος των κομματιών αυτών. Το βάρος της φύρας

προκύπτει αν προσθέσουμε το βάρος του λίπους και του ωφέλιμου κρέατος και το σύνολο αυτό το αφαιρέσουμε από το αρχικό βάρος αγοράς. Η στήλη "ποσοστό προς συνολικό βάρος" δίνει το ποσοστό του κάθε μέρους σε σχέση με το σύνολο, το οποίο υπολογίζεται από τον τύπο:

$$\text{Βάρος κομματιού} / \text{βάρος συνόλου} = \text{ποσοστό προς συνολικό βάρος}$$

Τα ποσοστά αυτά βοηθούν τη διοίκηση της επισιτιστικής μονάδας να συγκρίνει παρόμοια κομμάτια κρέατος ή κρέατα διαφορετικής ποιότητας που έχει αγοράσει από διαφορετικούς προμηθευτές και να επιλέγει ποιος προμηθευτής της προσφέρει καλύτερη αξία ή καλύτερη ποιότητα.

Η στήλη "αξία ανά κιλό" είναι η τρέχουσα τιμή των κομματιών, εκτός του ωφέλιμου κρέατος, του οποίου η αξία ανά κιλό προκύπτει μετά τον υπολογισμό της συνολικής αξίας όλων των άλλων κομματιών και η οποία καταγράφεται στην αμέσως επόμενη στήλη που ονομάζεται "συνολική αξία". Η συνολική αξία του ωφέλιμου κρέατος προκύπτει ως εξής:

$$\text{Συνολικό κόστος} - \text{συνολικές αξίες δευτερευόντων κομματιών}$$

Όπου συνολικές αξίες δευτερευόντων κομματιών = αξία ανά κιλό * βάρος

Αφού έχουμε υπολογίσει το βάρος και τη συνολική αξία του ωφέλιμου κρέατος, μπορούμε τώρα να προσδιορίσουμε το κόστος κάθε ωφέλιμου κιλού, διαιρώντας τις δυο επόμενες στήλες. Δηλαδή:

$$\text{Συνολική αξία ωφέλιμου κρέατος} / \text{βάρος ωφέλιμου κρέατος} = \text{κόστος ανά ωφέλιμο κιλό}$$

$$\text{Κόστος ανά ωφέλιμο κιλό} / 1000 \text{ γραμμάρια ανά κιλό} = \text{κόστος ανά ωφέλιμο γραμμάριο}$$

Στην επόμενη στήλη ΜΕΡΙΔΑ καταχωρείται το πρότυπο μέγεθος μερίδας (συνήθως εκφράζεται σε γρ.). Το κόστος της πρότυπης μερίδας προκύπτει αν πολλαπλασιάσουμε τα γραμμάρια της μερίδας με το κόστος του κάθε ωφέλιμου γραμμαρίου. Οι δυο τελευταίες στήλες χρησιμοποιούνται για την καταγραφή του συντελεστή κόστους ανά κιλό και ανά μερίδα. Δεδομένου ότι οι τιμές στην αγορά αλλάζουν καθημερινά, αλλάζει και το κόστος του ωφέλιμου κιλού και γραμμαρίου που έχει υπολογιστεί. Στην περίπτωση αυτή ο συντελεστής κόστους μας βοηθάει να υπολογίζουμε το κόστος ωφέλιμου κιλού και γραμμαρίου χωρίς να χρειάζεται κάθε φορά να γίνεται δοκιμαστική κοπή κρεάτων.

Οι συντελεστές κόστους υπολογίζονται από τους τύπους:

$$\text{Κόστος ωφέλιμου κιλού / τιμή ανά κιλό του προμηθευτή για το αρχικό κομμάτι} = \text{συντελεστής κόστους ανά κιλό}$$
$$\text{Κόστος μερίδας / τιμή ανά κιλό του προμηθευτή για το αρχικό κομμάτι} = \text{συντελεστής κόστους ανά μερίδα}$$

- *Τεστ μαγειρικής απώλειας*

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε είδη που μεριδοποιούνται αφού μαγειρευτούν και αφού ληφθεί υπόψη η απώλεια βάρους κατά τη διάρκεια του μαγειρέματος. Όταν ολοκληρωθεί το μαγείρεμα, μπορούμε να καθορίσουμε το βάρος που θα μεριδοποιηθεί και να υπολογίσουμε την ποιότητα που θα είναι διαθέσιμη για μεριδοποίηση. Η απώλεια κατά το μαγείρεμα εξαρτάται τόσο από το χρόνο μαγειρέματος όσο και από τη θερμοκρασία. Η μαγειρική απώλεια πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για τον υπολογισμό του πρότυπου κόστους μερίδας.

Στο υπόδειγμα που ακολουθεί δίνεται το έντυπο που χρησιμοποιείται στον έλεγχο της μαγειρικής απώλειας.

Υπόδειγμα 4.8 Καρτέλα Ελέγχου Μαγειρικής Απώλειας (Πηγή: : Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια)

Έλεγχος μαγειρικής απώλειας												
Χρόνος Ψησίματος						Θερμοκρασία Ψησίματος						
Ανάλυση	Αρ	Βάρος		% επί συνολ. βάρους	Αξία ανά κιλό	Συν. αξία	Κόστος ωφέλιμου		Μερίδα		Συντ/σής ής κόστους ανά	
Αρχ. βάρος		Κι-λά	γρ				κιλού	γρ.	Βά-ρος	Κό-στος	κι-λό	μερ-ίδα
Καθ. βάρος												
Απώλειες κατά τον καθαρισμό												
Βάρος Ψημένο												
Απώλεια Κατά το ψήσιμο												
Φύρα												
Ωφέλιμο βάρος												
Σχόλια												
Είδος:	Βάρος μερίδας: ...					Συντελεστής κόστους μερίδας:						

Στην αριστερή στήλη "ανάλυση" οι όροι που χρησιμοποιούνται είναι σταθεροί και τυπωμένοι (αρχικό βάρος, καθαρισμένο βάρος, απώλεια

κατά τον καθαρισμό, βάρος ψημένο, απώλεια κατά το ψήσιμο, φύρα, ωφέλιμο βάρος).

Υποθέτουμε ότι ένα εστιατόριο αγόρασε ένα αρνίσιο μπούτι. Ύστερα από επεξεργασία αφαιρούνται τα περιττά μέρη, π.χ. κόκαλα, ώστε να είναι έτοιμο για ψήσιμο. Έτσι, το μπούτι έχει πλέον λιγότερο βάρος, το οποίο είναι το καθαρισμένο βάρος.

Η γραμμή "απώλεια κατά τον καθαρισμό" αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ αρχικού βάρους και καθαρισμένου βάρους.

Το καθαρισμένο πλέον μπούτι είναι έτοιμο για ψήσιμο. Ύστερα από το χρόνο και τη θερμοκρασία που απαιτούνται για το ψήσιμο, ζυγίζουμε και πάλι το μπούτι. Η διαφορά μεταξύ καθαρισμένου βάρους και ψημένου είναι η απώλεια κατά το ψήσιμο. Στο σημείο αυτό, αφαιρούμε από το ψημένο μπούτι, τα κόκαλα και το λίπος και έτσι παίρνουμε την ποσότητα που μένει διαθέσιμη για μεριδοποίηση. Η ποσότητα αυτή είναι το βάρος του ωφέλιμου κρέατος. Αν από το ψημένο βάρος αφαιρέσουμε το βάρος του ωφέλιμου κρέατος, τότε βρίσκουμε το βάρος της φύρας.

Η στήλη "ποσοστό επί συνολικού βάρους" είναι η αναλογία του βάρους κάθε μέρους προς το αρχικό βάρος του κομματιού που αγοράστηκε. Ο τρόπος με τον οποίο υπολογίζουμε τα ποσοστά αυτά είναι ακριβώς ο ίδιος που ακολουθείται και στη δοκιμαστική κοπή κρέατος.

Στη στήλη "αξία ανά κιλό" καταγράφεται η τιμή αγοράς ανά κιλό του κρέατος, όπως αγοράστηκε.

Με κάθε βήμα επεξεργασίας, ενώ μειώνεται το βάρος του κρέατος, η αξία ανά κιλό αυξάνεται, επειδή το κόστος των υλικών που δε μεριδοποιούνται μεταφέρεται στο ωφέλιμο βάρος. Η αξία αυτή καταχωρείται στη στήλη "συνολική αξία". στις στήλες "κόστος ωφέλιμου" και "μερίδα" καταγράφονται το βάρος και η αξία του ωφέλιμου κρέατος και το βάρος της μερίδας αντίστοιχα, που έχουν οριστεί από το εστιατόριο.

Οι συντελεστές κόστους υπολογίζονται με τον ίδιο τρόπο που ακολουθείται και για τη δοκιμαστική κοπή κρέατος.

4.3.5.2. Εκπαίδευση για την παραγωγή

Αφού έχουν καθοριστεί τα πρότυπα και οι πρότυπες διαδικασίες για τον έλεγχο της παραγωγής, απαιτείται η εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να είναι δυνατή η εφαρμογή τους. Σε πρώτη φάση, η διοίκηση της επισιτιστικής μονάδας πρέπει να ορίσει τις γνώσεις και την πείρα που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας και ύστερα να φροντίσει ώστε το προσωπικό να αποκτήσει τόσο τις γνώσεις και τις ικανότητες αυτές όσο και την πείρα. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να καθορίσει το χρόνο και τα χρήματα που είναι σε θέση να διαθέσει³⁹.

Τα επίπεδα γνώσεων και ικανοτήτων ποικίλουν στο χώρο της παραγωγής τροφίμων. Θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τα επίπεδα αυτά σε χαμηλά και υψηλά επίπεδα.

Στα χαμηλά επίπεδα οι γνώσεις, οι ικανότητες και η πείρα που απαιτούνται είναι ελάχιστες και η εκμάθησή τους είναι εύκολη από τα περισσότερα άτομα. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται υπάλληλοι των fast food καθώς και υπάλληλοι βιομηχανικών και θεσμικών επισιτιστικών μονάδων. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος fast food απλά παίρνει ένα ήδη μεριδοποιημένο είδος από την κατάταξη, το τοποθετεί σε κάποιο μέσο για να ξεπαγώσει (π.χ. φούρνο μικροκυμάτων), ρυθμίζει την θερμοκρασία και ύστερα από τον απαιτούμενο χρόνο είναι πλέον έτοιμο για σερβίρισμα.

Στα υψηλά επίπεδα όμως, απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις καθώς και αυξημένη πείρα. Σε αυτά τα επίπεδα εντάσσονται υπάλληλοι ακριβών εστιατορίων και ξενοδοχείων καθώς και πεπειραμένοι σεφ, όπου οι μεν

³⁹ Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια

πρώτοι οφείλουν να έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις για τη διακόσμηση του πιάτου πριν σερβιριστεί, π.χ. με μια σάλτσα, οι δε δεύτεροι να μπορούν να δημιουργήσουν δικές τους συνταγές ή να τροποποιήσουν κάποιες και να τις προσαρμόσουν στις ανάγκες της εκάστοτε επισιτιστικής μονάδας.

Η διοίκηση της επιχείρησης αφού έχει καθορίσει τις θέσεις εργασίας, θα πρέπει να φροντίσει για την κάλυψή τους με προσωπικό που είτε θα είναι ήδη εκπαιδευμένο είτε με νέους υπαλλήλους, οπότε να χρειαστεί να αναπτυχθούν διαδικασίες για την εκπαίδευσή τους.

Ωστόσο, η πολιτική που ακολουθείται στο θέμα της κάλυψης των θέσεων εργασίας συνδέεται με το κόστος για την εκπαίδευση που απαιτείται για την εκάστοτε θέση. Στις θέσεις που απαιτούνται ελάχιστες γνώσεις, οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν συνήθως ανειδίκευτο προσωπικό, οπότε και δε χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση, με αποτέλεσμα το κόστος της εκπαίδευσης να είναι χαμηλό. Από την άλλη, στις θέσεις που απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις και πείρα, προσλαμβάνονται κυρίως πεπειραμένοι υπάλληλοι οπότε το κόστος εκπαίδευσης είναι επίσης χαμηλό αφού η εκπαίδευση περιορίζεται κυρίως στη γνωριμία του υπαλλήλου με τον εξοπλισμό και το περιβάλλον του συγκεκριμένου ξενοδοχείου ή εστιατορίου.

Ανεξάρτητα όμως από το επίπεδο των γνώσεων και των ικανοτήτων που μπορεί να έχει κάθε υπάλληλος στο χώρο εργασίας, η διοίκηση οφείλει να λαμβάνει μέτρα για τη σωστή εκπαίδευση του προσωπικού της και να καθιερώνει πρότυπα και διαδικασίες. Παράλληλα θα πρέπει να φροντίζει ώστε οι υπάλληλοι όχι μόνο να ενημερωθούν σχετικά με τα πρότυπα αυτά και τις διαδικασίες, αλλά και να εξασφαλίσει ότι κάθε στιγμή οι υπάλληλοι θα μπορούν να τα εφαρμόσουν.

4.4 Ανάλυση και έλεγχος κόστους υλικών

4.4.1 Κόστος α' υλών

Είναι το μεταβλητό κόστος προμήθειας των υλικών για την παραγωγή των προϊόντων. Κατά περίπτωση εντάσσεται σε αυτό, το κόστος τροφογίας του προσωπικού, εάν δεν ενταχθεί στις δαπάνες προσωπικού, κάτι που είναι σωστότερο κατά την άποψη των ειδικών.

4.4.1.1 Υπολογισμός κόστους υλικών

Το επόμενο βήμα μετά τον καθορισμό των πρότυπων συνταγών και των προϋπολογισμών λειτουργίας των επισιτιστικών μονάδων καθώς και των διαδικασιών ελέγχου, είναι ο έλεγχος για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων συγκρίνοντας τα πραγματικά με τα πρότυπα⁴⁰.

Το αρχείο της συγκεντρωτικής κατάστασης κόστους υλικών είναι μια μέθοδος για την παρακολούθηση του κόστους Τ και Π σε σχέση με τα έσοδα από την πώλησή τους. Η τήρησή του βασίζεται στα δελτία εξαγωγών, στις πρότυπες εφαρμογές των συνταγών, τα αρχεία πωλήσεων και τις έκτακτες και τακτικές μηνιαίες απογραφές.

Η συγκεντρωτική κατάσταση κόστους υλικών, όπως εμφανίζεται στο υπόδειγμα που ακολουθεί, έχει τις πληροφορίες:

- Ø Ημερομηνία
- Ø Πωλήσεις ημέρας
- Ø Πωλήσεις συνολικά της ημέρας με των προηγούμενων ημερών
- Ø Κόστος των υλικών της ημέρας
- Ø Κόστος συνολικά της ημέρας με των προηγούμενων ημερών
- Ø Κόστος των υλικών σε σχέση με τις πωλήσεις επί τοις %
- Ø Μέσο όρο επί τοις % συνολικά της ημέρας με των προηγούμενων ημερών

⁴⁰ Αθανάσιος Γ. Μάρας, Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις

Υπόδειγμα 4.9 Συγκεντρωτική Κατάσταση Κόστους Υλικών (Πηγή: Αθανάσιος Γ. Μάρας, Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις)

Ημερομηνία . . .						
Τμήμα						
Ημερομηνία	Πωλήσεις		Κόστος		Κόστος %	
	Ημέρας	Μέχρι σήμερα	Ημέρας	Μέχρι σήμερα	Ημέρας	Μέχρι σήμερα
1	2	3	4	5	6	7
.././..						
.././..						
.././..						
.././..						
.././..						
.././..						
<p>Απογραφή έναρξης περιόδου: Συνολικό κόστος υλικών (εισαγωγές): Γενικό σύνολο: Απογραφή τέλους περιόδου: Πραγματικό κόστος υλικών: Συντελεστής κόστους υλικών:</p>						
<p>Υπογραφή</p> <p>.....</p>						

Έχοντας ως δεδομένο την απογραφή έναρξης περιόδου και τέλους περιόδου και την εφαρμογή του τύπου:

Απογραφή έναρξης
 + εισαγωγές (προμήθειες)
 = σύνολο
 - απογραφή τέλους
 = πραγματικό κόστος υλικών

Συγκρίνουμε το πρότυπο με το πραγματικό κόστος των υλικών και βρίσκουμε το συντελεστή πραγματικού κόστους.

Η συγκεντρωτική κατάσταση κόστους υλικών τηρείται είτε σε καθημερινή είτε σε μηνιαία βάση και η επιχείρηση μπορεί να παρακολουθεί το κόστος των Τ και Π και να πληροφορείται αν

συμβαδίζει με τους στόχους που έχει θέσει με βάση τον προϋπολογισμό που έχει κάνει.

4.4.1.2 Εκτίμηση, αποκλίσεις και διορθωτικές ενέργειες για το κόστος

Με βάση τα αποτελέσματα της λειτουργίας της επισιτιστικής μονάδας, μπορούμε με απλές συγκρίσεις να προσδιορίσουμε τις αποκλίσεις μεταξύ πρότυπου και πραγματικού κόστους. Δυο σημεία που απαιτούν όμως ιδιαίτερη προσοχή είναι η επιλογή μέτρων σύγκρισης τα οποία πρέπει να είναι αξιόπιστα και η λειτουργία των παραγόντων που εμπλέκονται στη διαδικασία της ροής και του κόστους των υλικών πρέπει να είναι σωστή. Εφόσον εντοπιστούν αποκλίσεις μεταξύ πρότυπου και πραγματικού κόστους των Γ και Π, η διοίκηση της επισιτιστικής μονάδας πρέπει να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες. Οι διορθωτικές ενέργειες που θα ληφθούν εξαρτώνται από το μέγεθος των αποκλίσεων. Το περιθώριο των αποκλίσεων συνδέεται άμεσα με το συνολικό κύκλο εργασιών της εκάστοτε επιχείρησης. Πριν από όλα όμως πρέπει να λάβει υπόψη της το κόστος εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών και την αποτελεσματικότητα αυτών⁴¹.

4.5 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό, αρχικά αναφέραμε γενικά για τον έλεγχο των επισιτιστικών τμημάτων και στη συνέχεια περιγράψαμε αναλυτικά την εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου στις λειτουργίες αγορών, παραλαβών, αποθήκευσης, διακίνησης και παραγωγής υλικών. Αναφέραμε και αναλύσαμε τα πρότυπα και τις πρότυπες διαδικασίες που απαιτούνται για τον έλεγχο και τονίσαμε τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού της επισιτιστικής μονάδας σε κάθε επισιτιστικό τμήμα ξεχωριστά. Στο

⁴¹ Αθανάσιος Γ. Μάρας, Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις

τέλος του κεφαλαίου περιγράψαμε τη διαδικασία υπολογισμού του κόστους υλικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με τον έλεγχο και την τιμολόγηση μιας επισιτιστικής μονάδας.

Στην υποενότητα 5.2.1 δίνουμε τον ορισμό της τιμής και εξετάζουμε ορισμένους παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της τιμής πώλησης καθώς επίσης και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να καθορίσει την τιμή πώλησης.

Στην επόμενη υποενότητα 5.2.3 αναλύουμε διάφορες στρατηγικές και τεχνικές τιμολόγησης .

Στη συνέχεια εξετάζουμε ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις στρατηγικές τιμολόγησης.

Στην υποενότητα 5.2.5 αναλύουμε ορισμένες μεθόδους τιμολόγησης καθώς και τρόπους υπολογισμού της τιμής πώλησης. Επίσης, αναφέρουμε κάποιους σημαντικούς όρους της τιμολόγησης.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού ασχοληθήκαμε με τον έλεγχο των εσόδων της επισιτιστικής επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, στην υποενότητα 5.3.1 αναφερόμαστε στον έλεγχο των εσόδων που προέρχονται από τα υπνοδωμάτια.

Στην επόμενη υποενότητα εξετάζουμε τον έλεγχο των εσόδων από το τμήμα του εστιατορίου, και στις τελευταίες υποενότητες αυτού του κεφαλαίου αναφερόμαστε στον έλεγχο των εσόδων από το κυλικείο, το μπαρ και των ποτών.

Τέλος, στον επίλογο, δίνουμε επιγραμματικά το περιεχόμενο του παρόντος κεφαλαίου.

5.2 Τιμολόγηση

5.2.1 Η έννοια της τιμής και ο καθορισμός της τιμής πώλησης

5.2.1.1 Η έννοια της τιμής

Τιμή είναι η νομισματική αξία που έχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες κατά την ανταλλαγή τους στο χώρο της αγοράς⁴².

Από την πλευρά του μέσου καταναλωτή, τιμή είναι το ποσό των χρημάτων το οποίο καταβάλλει ο αγοραστής στον πωλητή για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Η διεύθυνση Μάρκετινγκ κάθε επιχείρησης φέρει σημαντική ευθύνη για την τιμολόγηση των αγαθών και των υπηρεσιών της, από την οποία εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία της επιχείρησης.

5.2.1.2 καθορισμός της τιμής πώλησης

Ο καθορισμός της τιμής πώλησης είναι αρκετά πολύπλοκος και εξαρτάται από παράγοντες όπως⁴³:

- Ο ανταγωνισμός
- Το κόστος παραγωγής
- Οι προτιμήσεις των αγοραστών
- Η ύπαρξη συμπληρωματικών και υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών
- Οι οικονομικές διακυμάνσεις

Στη συνέχεια εξετάζουμε πως η ελαστικότητα ζήτησης, η μέθοδος του νεκρού σημείου και το κόστους συμβάλλουν στη διαμόρφωση της τιμής πώλησης⁴⁴.

⁴² Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη

⁴³ Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη

⁴⁴ Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία. Θ. Γεωργακόπουλος, Θ. Λιανός, Θ. Μπένος, Γ. Τσεκούρας, Μ. Χατζηπροκοπίου, Γ. Χρήστου.

- **Η ελαστικότητα ζήτησης**

Η θεωρία της ζήτησης του καταναλωτή αποτελεί σημαντικό κριτήριο για τον καθορισμό της τιμής πώλησης. Η επιχείρηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις προτιμήσεις του καταναλωτή, στη διαμόρφωση της τιμής στην οποία θα πωλήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Ωστόσο, σημαντικό ρόλο παίζει και η προσφορά αγαθών και υπηρεσιών στον καθορισμό της τιμής πώλησης. Γενικά, οι αλληλεπιδράσεις των δυνάμεων της προσφοράς και της ζήτησης καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις τιμές πώλησης.

Πριν δείξουμε διαγραμματικά τη σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης και καθορισμού της τιμής πώλησης, δίνουμε τον ορισμό του νόμου της ζήτησης και του νόμου της προσφοράς, για την καλύτερη κατανόηση του διαγράμματος.

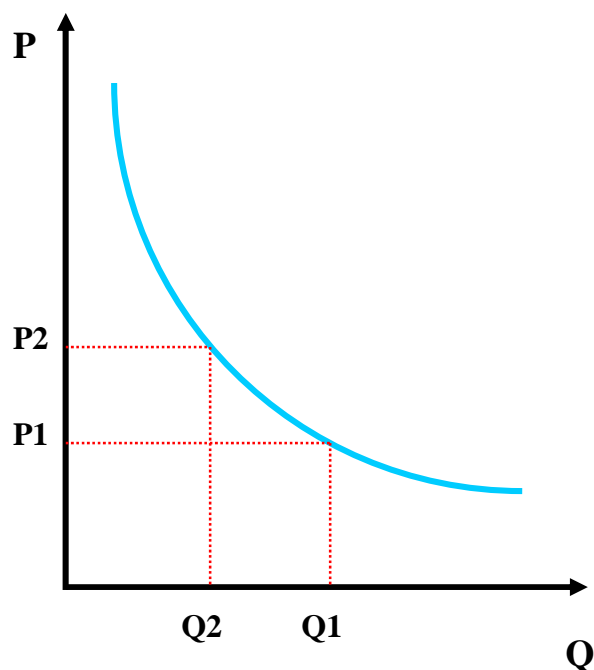
- **Νόμος της ζήτησης**

Όταν η τιμή ενός αγαθού αυξάνεται, οι ζητούμενες ποσότητες από τους καταναλωτές μειώνονται, και όταν η τιμή του μειώνεται, οι ζητούμενες ποσότητες αυξάνονται.

Η αντίστροφη αυτή σχέση ανάμεσα στις μεταβολές στην τιμή ενός αγαθού και στις μεταβολές στις ζητούμενες ποσότητες του ίδιου αγαθού είναι ο νόμος της ζήτησης.

Στο διάγραμμα 5.1, ο νόμος της ζήτησης γίνεται πιο σαφής. Παρατηρούμε ότι καθώς η τιμή αυξάνεται από P1 σε P2, η ζητούμενη ποσότητα μειώνεται από Q1 σε Q2.

Διάγραμμα 5.1: Ο Νόμος της ζήτησης

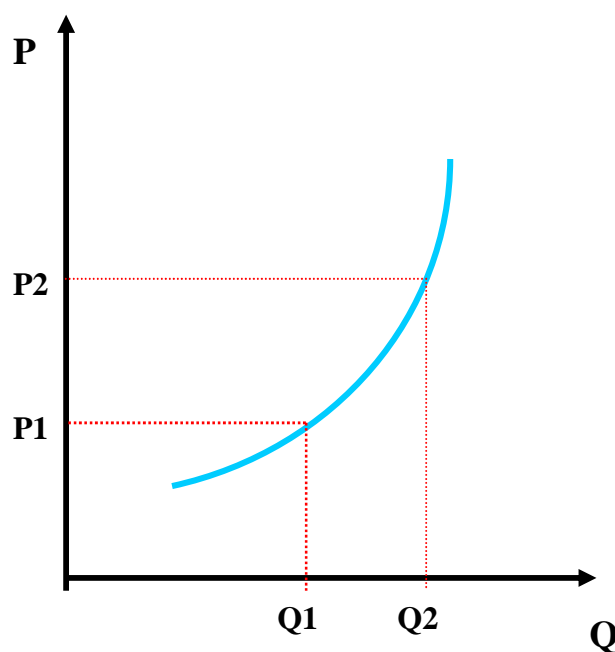


Πηγή: Εισαγωγή στην πολιτική οικονομία, Θ. Γεωργακόπουλου, Θ. Λιανού, Θ. Μπενού, Γ. Τσεκούρα, Μ. Χατζηπροκοπίου, Γ. Χρήστου, εκδόσεις Γ. Μπενού, 2002, σελ. 78.

- Νόμος της προσφοράς

Όταν η τιμή ενός προϊόντος αυξάνεται, αυξάνεται και η προσφερόμενη ποσότητα, και αντίστροφα, όταν μειώνεται η τιμή του μειώνεται και η προσφερόμενη ποσότητα. Άρα υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην τιμή και την ποσότητα. Η σχέση αυτή αποτελεί το νόμο της προσφοράς και απεικονίζεται στο διάγραμμα 5.2.

Διάγραμμα 5.2: Ο Νόμος της προσφοράς



Πηγή: Εισαγωγή στην πολιτική οικονομία, Θ. Γεωργακόπουλος, Θ. Λιανός, Θ. Μπένος, Γ. Τσεκούρας, Μ. Χατζηπροκοπίου, Γ. Χρήστου, εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 120.

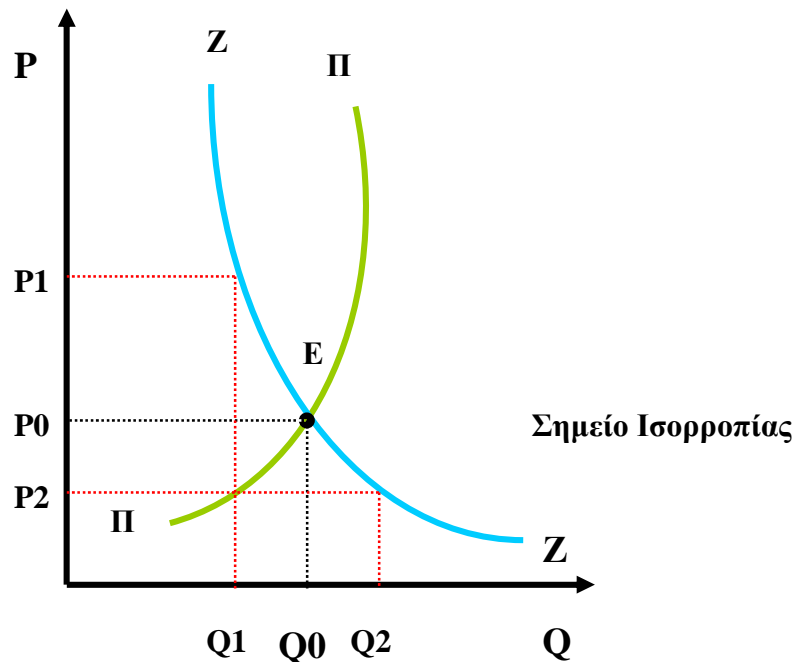
Παρατηρούμε ότι καθώς η τιμή αυξάνεται από $P1$ σε $P2$, η παραγόμενη προσφερόμενη ποσότητα αυξάνεται από $Q1$ σε $Q2$.

Για να προσδιοριστεί η τιμή πώλησης θα πρέπει να ισχύει η παρακάτω ισότητα:

$$\text{Ζητούμενη ποσότητα} = \text{προσφερόμενη ποσότητα}$$

Η σχέση αυτή απεικονίζεται στο διάγραμμα 5.3 που ακολουθεί:

Διάγραμμα 5.3 Μοντέλο ισορροπίας



Πηγή: Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 1996, σελ. 253.

Το σημείο τομής των καμπυλών ζήτησης και προσφοράς (σημείο ισορροπίας E) αντιστοιχεί στην τιμή πώλησης όπου η ζητούμενη ποσότητα είναι ίση με την προσφερόμενη (τιμή ισορροπίας).

Αν υποθέσουμε ότι οι πωλητές αυξάνουν την τιμή τους από P_0 σε P_1 , τότε οι αγοραστές θα μειώσουν τη ζητούμενη ποσότητα από Q_0 σε Q_1 .

Ωστόσο, η θεωρία της ισορροπίας δε δείχνει αναγκαστικά την κατάσταση που πραγματικά επικρατεί στην αγορά.

- **Η μέθοδος του νεκρού σημείου**

Ως νεκρό σημείο του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης, ορίζεται το ύψος των συναλλαγών της με το οποίο καλύπτει το κόστος της, σταθερό και μεταβλητό, και δε δημιουργεί κέρδη αλλά ούτε και ζημία. Είναι δηλαδή το σημείο στο οποίο η επιχείρηση αρχίζει να δημιουργεί κέρδη.

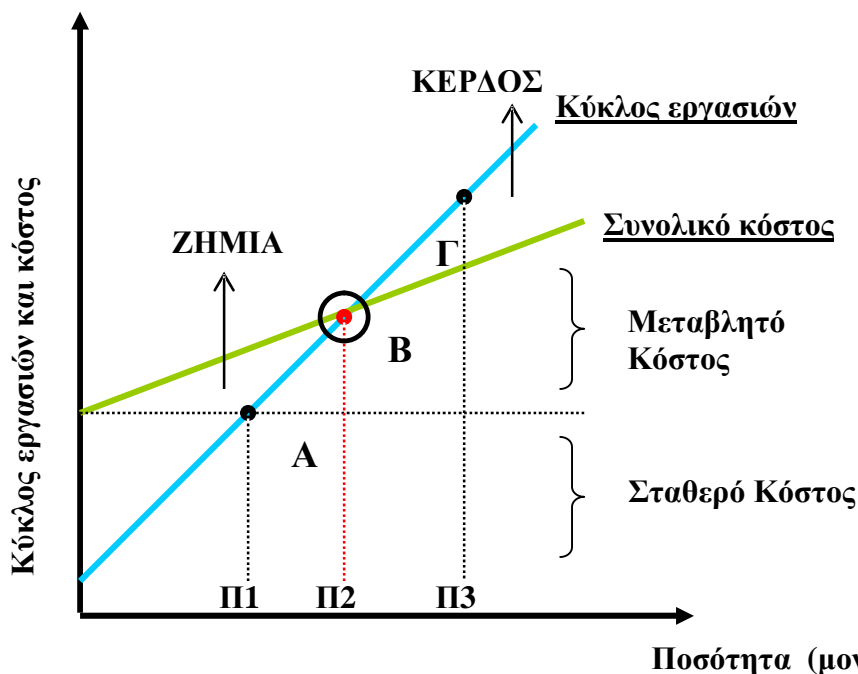
Με τη μέθοδο του νεκρού σημείου είναι δυνατόν η επιχείρηση να καθορίσει την τιμή πώλησης σε διάφορα επίπεδα παραγωγής και βαθμού απασχόλησης.

Με τη μέθοδο αυτή, οι ερευνητές αποδεικνύουν αν μια επένδυση που θα κάνει η επιχείρηση είναι όντως βιώσιμη γι' αυτή, ύστερα από προσεκτικές προβλέψεις για τις ποσότητες που θα παραχθούν και θα πωληθούν αλλά και για το ύψος της τιμής στην οποία θα πωληθούν.

Για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας καταβάλλεται τόσο σταθερό κόστος (π.χ. μηχανολογικός εξοπλισμός) όσο και μεταβλητό (π.χ. εργατικά). Το σταθερό κόστος παραμένει αμετάβλητο ανεξάρτητα του όγκου παραγωγής, ενώ το μεταβλητό μεταβάλλεται ανάλογα του όγκου παραγωγής.

Στο διάγραμμα 5.4 που ακολουθεί απεικονίζεται το νεκρό σημείο.

Διάγραμμα 5.4 Νεκρό Σημείο



Πηγή: Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 1996, σελ. 257.

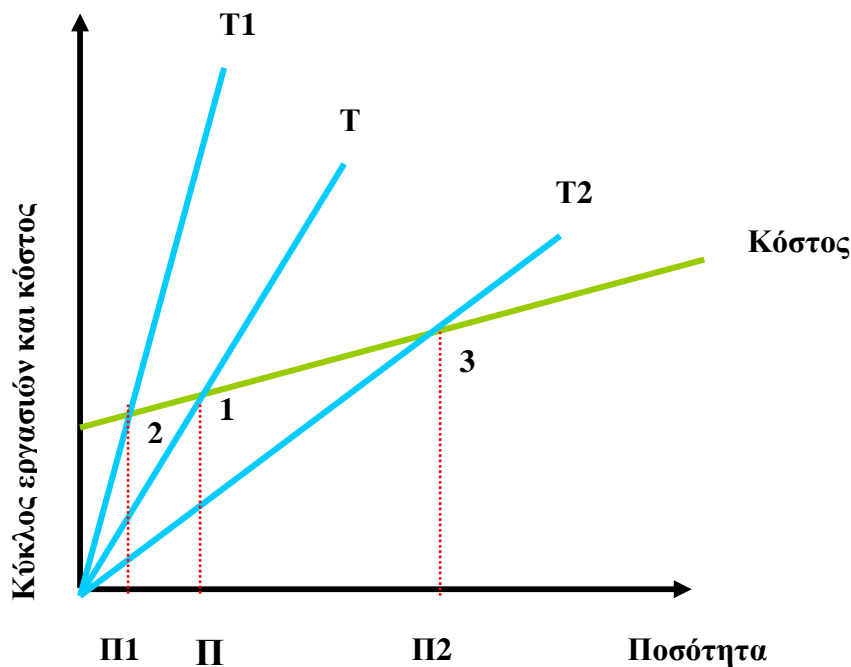
Η παραγωγή των μονάδων Π1 καλύπτει το σταθερό κόστος (σημείο Α). Αν η παραγόμενη και πωλούμενη ποσότητα αυξηθεί σε Π2, τότε καλύπτεται το συνολικό κόστος (συνολικό κόστος = σταθερό κόστος + μεταβλητό κόστος). Το σημείο Β είναι το νεκρό σημείο.

Αν η παραγόμενη και πωλούμενη ποσότητα αυξηθεί ακόμα (Π3), τότε η επιχείρηση έχει κέρδη.

Η τιμή που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση που κάναμε παραπάνω είναι μια.

Στο διάγραμμα 5.5 στη συνέχεια, απεικονίζεται η επίδραση που θα έχει μια μεταβολή (αύξηση ή μείωση) της τιμής στην ύπαρξη του Νεκρού Σημείου.

Διάγραμμα 5.5 Επίδραση της τιμής στο νεκρό σημείο κύκλου εργασιών



Πηγή: Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 1996, σελ. 258.

Παρατηρούμε ότι αν η τιμή αυξηθεί από T σε T1, τότε το συνολικό κόστος καλύπτεται με πιο γρήγορο ρυθμό και το νεκρό σημείο μετακινείται στο σημείο 2, για το οποίο απαιτείται μικρότερη ποσότητα παραγωγής (Π1).

Δηλαδή, όσο πιο χαμηλή είναι η τιμή πώλησης τόσο μεγαλύτερη παραγωγή χρειάζεται για να καλυφθεί το νεκρό σημείο. Αντίθετα, όσο πιο υψηλή είναι η τιμή τόσο πιο γρήγορα καλύπτεται το νεκρό σημείο.

- **Σχέσεις κόστους και τιμής**

Το κόστος παραγωγής αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα προσδιορισμού της τιμής πώλησης. Πολλοί όμως δέχονται ότι αν η τιμή πώλησης μειωθεί τότε το κόστος μπορεί να μειωθεί.

Στον πίνακα 5.1 που ακολουθεί εμφανίζεται η σχέση τιμής, κόστους και ποσότητας.

Πίνακας 5.1 Σχέσεις κόστους και τιμής

	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ	
		10€	8€
1 Προβλεπόμενες πωλήσεις	Τεμάχια	1000	2000
2 Μεταβλητό κόστος (6€ανά τεμάχιο)	€	6000	12000
3 Σταθερά έξοδα	€	2000	2000
4 Σταθερό κόστος ανά τεμάχιο	€	2	1
5 Συνολικό κόστος ανά τεμάχιο	€	8	7

Πηγή: Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 1996. Βάσει προσαρμογής από συγκεκριμένο παράδειγμα, σελ. 259.

Αν η παραγωγή σε μια επιχείρηση είναι πλεονάζουσα, τότε το κόστος ανά μονάδα παραγωγής μειώνεται. Η μείωση του κόστους γίνεται μεγαλύτερη όσο αυξάνεται η παραγωγή.

Στο παράδειγμα που δίνουμε στον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι στην τιμή πώλησης των 10€ οι πωλήσεις είναι 1000 τεμάχια και το συνολικό κόστος παραγωγής είναι 8€ ανά τεμάχιο. Αν όμως η τιμή μειωθεί από 10€ σε 8€, τότε το κόστος ανά τεμάχιο θα μειωθεί από 8€ σε 7€

Όμως, αν η τιμή μειωθεί σε 8€ και πωληθούν μόνο 1000 τεμάχια, τότε είναι προφανές ότι η επιχείρηση δε θα πραγματοποιήσει κέρδη.

Ωστόσο, παρουσιάζονται αρκετά προβλήματα όσον αφορά τον προσδιορισμό του κόστους ώστε να προσδιοριστεί στη συνέχεια με βάση το κόστος αυτό, η τιμή πώλησης.

Τέτοια προβλήματα είναι:

- Η παραγωγή περισσότερων από ένα προϊόν ή η προσφορά περισσότερων από μια υπηρεσία. Στην περίπτωση αυτή είναι δύσκολη η κατανομή των σταθερών εξόδων (π.χ. μισθοί, ενοίκια).
- Ο χρόνος. Για τον καθορισμό της τιμής πώλησης χρησιμοποιούνται πληροφορίες που αποκτήθηκαν από το κόστος του παρελθόντος, ενώ θα έπρεπε το μελλοντικό κόστος να είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας προσδιορισμού της. Το ιστορικό κόστος που χρησιμοποιείται ως παράγοντας προσδιορισμού της τιμής πώλησης είναι δυνατόν να καταστήσει την τιμή πώλησης ασύμφορη για την επιχείρηση.
- Για μια επιχείρηση, καλύτερη τιμή πώλησης είναι αυτή που μεγιστοποιεί τα κέρδη της. Η τιμή αυτή θα πρέπει να είναι αρκετά υψηλή ώστε να καλύπτει το κόστος και να αφήνει ένα κέρδος, αλλά και αρκετά χαμηλή ώστε να προσελκύει πελάτες, με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων.

5.2.2 Στρατηγικές και τεχνικές τιμολόγησης

Οι κυριότερες στρατηγικές και τεχνικές τιμολόγησης είναι οι εξής:

5.2.2.1 Τιμολόγηση με βάση κάποιο πρόσθετο ποσό (*cost-plus pricing*)

Αυτή η μέθοδος τιμολόγησης είναι απλή και χρησιμοποιεί τον παρακάτω τύπο⁴⁵:

$$\text{Τ.Π.} = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + \dots + X_k$$

Όπου:

Τ.Π. = Τιμή Πώλησης

X₁ = κόστος Πρώτων Υλών

X₂ = Εργατικά

X₃ = Το αναλογούν ποσοστό Βιομηχανικών Εξόδων

X₄ = Έξοδα Πώλησης

X₅ = Το αναλογούν ποσοστό Γενικών Εξόδων

X_k = Ένα σταθερό ποσοστό κέρδους

Με τον τύπο αυτό εξασφαλίζεται για την επιχείρηση, ένα σταθερό κέρδος για κάθε μονάδα προϊόντος που θα πωληθεί.

Ωστόσο, η παραπάνω μέθοδος τιμολόγησης έχει τα εξής μειονεκτήματα:

- Δε λαμβάνει υπόψη τη ζήτηση στην αγορά-στόχο
- Δε λαμβάνει υπόψη τον υφιστάμενο ανταγωνισμό στη συγκεκριμένη αγορά

⁴⁵ Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη

- Δεν παρέχει οδηγό για τη μεγιστοποίηση των κερδών ή για την επιδίωξη άλλων στόχων κ.λ.π.

5.2.2.2. Τιμολόγηση με βάση τα επενδυμένα κεφάλαια

Σκοπός αυτής της μεθόδου είναι η δημιουργία κερδών για την επιχείρηση, γεγονός το οποίο δικαιολογεί την ύπαρξη κάθε επιχείρησης. Το ύψος των προσδοκώμενων κερδών επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός, η γεωγραφική θέση της επιχείρησης και το μέγεθος της αγοράς-στόχου⁴⁶.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανοποιημένη όταν το κέρδος της θα είναι μεγαλύτερο από τον τόκο που θα εισέπραττε αν είχε καταθέσει τα επενδυμένα κεφάλαιά της στην τράπεζα.

Η μέθοδος αυτή μειονεκτεί στο γεγονός ότι δε λαμβάνει υπόψη της την υφιστάμενη κατάσταση στην αγορά.

Η τιμή πώλησης στη μέθοδο αυτή υπολογίζεται όπως και στην προηγούμενη μέθοδο, με τη διαφορά όμως ότι ενώ στην πρώτη στο συνολικό κόστος των προϊόντων προστίθεται ένα προκαθορισμένο κέρδος, στη δεύτερη προστίθεται ένα ποσοστό κέρδους.

5.2.2.3 Διακριτική τιμολόγηση

Ανάλογα με το βαθμό της διακριτικής τιμολόγησης τον οποίο παρέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στη διεύθυνση Μάρκετινγκ, καθορίζεται αν η τιμή του προϊόντος αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για το μάρκετινγκ ή απλά μια παθητική λειτουργία αυτού⁴⁷.

Όταν το προϊόν ή η υπηρεσία πωλείται σε κατάσταση πλήρους ανταγωνισμού, τότε δεν επιτρέπει στο Μάρκετινγκ να αναπτύξει τιμολογιακή πολιτική, αφού η τιμή τους διαμορφώνεται από την

⁴⁶ Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη

⁴⁷ Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη

αλληλεπίδραση πολλών αγοραστών και πωλητών και οι αγοραστές δεν έχουν άλλη προτίμηση (εκτός από τη χαμηλή τιμή) για το προϊόν ή την υπηρεσία ενός πωλητή σε σύγκριση με των άλλων πωλητών. Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να πουλήσει το προϊόν ή την υπηρεσία της στην τιμή που επικρατεί στην αγορά ή και να μην τα πουλήσει και καθόλου.

Όταν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι καινούργια στην αγορά και δεν υπάρχουν άμεσα υποκατάστατα για αυτά, τότε η διεύθυνση Μάρκετινγκ έχει την ευχέρεια να εφαρμόσει διακριτική τιμολόγηση.

Σε αυτή την περίπτωση, η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας θα εξαρτηθεί από το πόσο διαφορετικά είναι αυτά σε σχέση με άλλα της κατηγορίας τους. Αν για παράδειγμα το προϊόν μιας επιχείρησης είναι καλύτερης ποιότητας από άλλα της κατηγορίας του, τότε η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μια άριστη τιμολογιακή στρατηγική.

5.2.2.4 Τιμολόγηση με βάση τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση τα στελέχη της διεύθυνσης Μάρκετινγκ να γνωρίζουν σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται το προϊόν της⁴⁸.

Ως κύκλος ζωής ενός προϊόντος ορίζεται το χρονικό διάστημα από την εισαγωγή του στην αγορά ως την απόσυρσή του από αυτή.

Ο κύκλος ζωής για κάθε προϊόν ξεκινάει με την εισαγωγή του στην αγορά όπου η επιχείρηση επενδύει μεγάλα χρηματικά ποσά στην προσπάθειά της να κάνει το προϊόν της μοναδικό μέσω της προβολής, της διανομής και της δημιουργίας ζήτησης. Κατά τη φάση αυτή ο ανταγωνισμός είναι ασήμαντος και η επιχείρηση έχει μεγάλη ευχέρεια για διακριτική τιμολόγηση. Έτσι η επιχείρηση προσπαθεί να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά, προβάλλοντας το προϊόν της και δίνοντας έμφαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

⁴⁸ Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη

Επειδή όμως παράγονται και άλλα προϊόντα, είτε παρόμοια με αυτό της επιχείρησης τελειότερα, ο ανταγωνισμός αρχίζει να γίνεται πιο έντονος. Έτσι, η επιχείρηση αναγκάζεται να μειώσει την τιμή της για να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό. Στο στάδιο αυτό οι αγοραστές πλέον βασίζονται στην τιμή.

Έχοντας υπόψη τον κύκλο ζωής του προϊόντος για την εισαγωγή του στην αγορά-στόχο, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν δυο στρατηγικές τιμολόγησης:

- Εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά-στόχο με μια υψηλή τιμή με σκοπό να προσελκύσει τις ανώτερες εισοδηματικές τάξεις. Όταν όμως αρχίσουν να μπαίνουν στην αγορά άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, τότε η επιχείρηση μειώνει την τιμή της ώστε να διατηρήσει τις πωλήσεις και το κέρδος της. Όσο περισσότερο κοινό αρχίζει να γίνεται το προϊόν της, τόσο θα μειώνει την τιμή του. Η παραπάνω στρατηγική εμφανίζει τα εξής πλεονεκτήματα:
 - Ο επιχειρηματίας έχει την ευχέρεια να μειώσει την αρχική υψηλή τιμή που έχει καθορίσει αν οι αγοραστές δεν ανταποκριθούν
 - Η αρχική υψηλή τιμή μπορεί να διατηρήσει τη ζήτηση μέσα στα όρια της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης.
- Εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά-στόχο με μια χαμηλή τιμή έτσι ώστε αυτό να εξαπλωθεί γρήγορα σε όλα τα τμήματα της αγοράς. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει μαζική ζήτηση και να εμποδίσει την είσοδο στην αγορά ανταγωνιστικών προϊόντων, λόγω του χαμηλού περιθωρίου κέρδους.

5.2.2.5 Τιμολόγηση με βάση τη σειρά των προϊόντων

Στην περίπτωση που η επιχείρηση παράγει και πουλάει μεγάλο αριθμό προϊόντων, πρέπει να αποφασίσει αν η τιμολόγηση που θα εφαρμόσει θα στοχεύει στη μεγιστοποίηση των κερδών της συνολικά από όλη τη σειρά των προϊόντων της ή από κάθε προϊόν ξεχωριστά⁴⁹.

Η τιμολόγηση με βάση τη σειρά των προϊόντων δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της μεγιστοποίησης των κερδών από ολόκληρη την προσπάθεια της επιχείρησης, αναγνωρίζοντας ότι τα κέρδη από κάθε προϊόν ξεχωριστά μπορεί να μη μεγιστοποιεί τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης.

5.2.3 Ο σχεδιασμός της τιμολόγησης

Κατά τον σχεδιασμό της τιμολόγησης ακολουθούνται τρία βήματα τα οποία αναλύονται παρακάτω⁵⁰:

5.2.3.1 Καθορισμός των στόχων της τιμολόγησης

Οι στόχοι της τιμολόγησης κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες. Στη συνέχεια αναλύεται κάθε μια από αυτές ξεχωριστά:

- **Στόχοι με προσανατολισμό το κέρδος**

Ο καθορισμός της τιμής γίνεται είτε για να επιτευχθούν συγκεκριμένα στοχευόμενα επίπεδα κέρδους (τιμολόγηση με βάση ορισμένο στόχο), είτε για να αποφέρει το μέγιστο ποσό κέρδους (τιμολόγηση με βάση τη μεγιστοποίηση του κέρδους).

Στην τιμολόγηση με βάση ορισμένο στόχο οι τιμές που στοχεύουν στην επίτευξη ενός στόχου, συνήθως εκφράζονται ως συγκεκριμένα

⁴⁹ Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη

⁵⁰ Εφαρμογές Τουριστικού και Ταξιδιωτικού Μάρκετινγκ, Alastair M. Morrison, μετάφραση: Στέργιος Ρεκούδης

ποσοστά κέρδους με βάση την απόδοση της επένδυσης ή τις πωλήσεις. Η τιμολόγηση αυτή συνίσταται για μακροπρόθεσμη εφαρμογή.

- **Στόχοι με προσανατολισμό τις πωλήσεις**

Η τιμολόγηση αυτή δίνει έμφαση στον όγκο των πωλήσεων και όχι στο κέρδος. Είναι γεγονός ότι η τιμολόγηση με προσανατολισμό τις πωλήσεις δεν οδηγεί απαραίτητα σε αύξηση των κερδών. Η τιμή πώλησης που καθορίζεται χρησιμοποιείται από την επιχείρηση για να αυξήσει τις πωλήσεις της σε κάποιο στοχευόμενο επίπεδο ή ακόμα και για να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Η τιμολόγηση αυτή μπορεί να εφαρμοστεί είτε μακροπρόθεσμα είτε βραχυπρόθεσμα.

- **Στόχοι με προσανατολισμό το παρόν καθεστώς**

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αποφεύγει τις μεγάλες διακυμάνσεις τιμών και προσπαθεί να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι τιμές τους να είναι στα ίδια επίπεδα με τις τιμές των ανταγωνιστών.

5.2.3.2 *Επιλογή των προσεγγίσεων τιμολόγησης*

Εφόσον έχουν τεθεί οι στόχοι της τιμολόγησης, η επιχείρηση οφείλει να επιλέξει ανάμεσα από αρκετές προσεγγίσεις τιμολόγησης. Οι προσεγγίσεις τιμολόγησης διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, κάθε μια από τις οποίες αναπτύσσεται παρακάτω:

- **Απλές προσεγγίσεις**

Βασίζονται κυρίως στη διαίσθηση των υπευθύνων και λιγότερο σε έρευνα και θέματα κόστους. Επίσης, λαμβάνουν υπόψη μόνο τις τιμές των ανταγωνιστών ως παράγοντα που επηρεάζει την τιμή πώλησης. Ορισμένες μορφές απλών προσεγγίσεων αναφέρονται στη συνέχεια:

- **Ανταγωνιστική προσέγγιση:** Χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με στόχους προσανατολισμένους στο παρόν καθεστώς, όπου οι τιμές

καθορίζονται από τις επιχειρήσεις με βάση τις τιμές των ανταγωνιστών. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει να αυξομειώνουν τις τιμές τους αποκλειστικά βασιζόμενες στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, επειδή ένα συγκεκριμένο επίπεδο τιμών, άλλες επιπτώσεις μπορεί να έχει σε μια επιχείρηση και άλλες σε κάποια άλλη.

Ü Αυθαίρετη (ή με διαίσθηση) προσέγγιση: Η προσέγγιση αυτή βασίζεται πολύ στη διαίσθηση των υπευθύνων και δεν περιλαμβάνει έρευνες σχετικά με το κόστος, τις τιμές των ανταγωνιστών ή τις προσδοκίες των πελατών. Γνωρίζοντας τη σημασία της έρευνας Μάρκετινγκ για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η προσέγγιση αυτή δεν είναι μια καλή προσέγγιση τιμολόγησης.

- **Σύνθετες προσεγγίσεις**

Χρησιμοποιούνται συνήθως μόνο αφού η επιχείρηση έχει ερευνήσει προσεκτικά τις συνέπειες των αποφάσεων που αφορούν την τιμολόγηση.

Ορισμένες μορφές σύνθετων προσεγγίσεων αναφέρονται στη συνέχεια:

Ü Τιμολόγηση με βάση ορισμένο στόχο: Βασίζεται σε κάποιο στόχο με προσανατολισμό το κέρδος. Ο στόχος καθορίζεται σε όρους συγκεκριμένης απόδοσης της επένδυσης που η επιχείρηση θέλει να επιτύχει. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο στόχος μπορεί να εκφραστεί ως ένα ποσοστό πωλήσεων.

Ü Τιμολόγηση με βάση την προώθηση: Οι επιχειρήσεις για να αυξήσουν προσωρινά τις πωλήσεις τους, μειώνουν βραχυπρόθεσμα τις τιμές τους.

Ü Τιμολόγηση "κόστος συν": Με την τιμολόγηση αυτή προστίθεται ένα επιπλέον χρηματικό ποσό στο υπολογισμένο κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας ώστε να επιτευχθεί μια τελική τιμή. Το

χρηματικό αυτό ποσό αντιπροσωπεύει το επιθυμητό περιθώριο συνεισφοράς (περιθώριο συνεισφοράς = τιμή πώλησης – μεταβλητό κόστος ανά μονάδα).

- **Πολυφασική προσέγγιση**

Για μια αποτελεσματική τιμολόγηση απαιτείται μια πολυφασική προσέγγιση, η οποία πρέπει να:

1. Καθορίζει τόσο τους στόχους της επιχείρησης όσο και τους στόχους της τιμολόγησης.
2. Προσδιορίζει και να αναλύει την αγορά-στόχο.
3. Εξετάζει την εικόνα της επιχείρησης και να τοποθετεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε σχέση με την αγορά στόχο.
4. Προβλέπει τη ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε διάφορα επίπεδα τιμών.
5. Καθορίζει το κόστος για την παραγωγή των προϊόντων και την παροχή των υπηρεσιών.
6. Αξιολογεί τις πιθανές αντιδράσεις των ανταγωνιστών σε εναλλακτικές τιμές .
7. Εξετάζει την επίδραση των τιμών στις πωλήσεις συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών.
8. Επιλέγει και να εφαρμόζει μια προσέγγιση τιμολόγησης για την εδραίωση μιας τελικής τιμής.

Η πολυφασική προσέγγιση διευκολύνει τις επιχειρήσεις να αποφασίσουν ποιες προσεγγίσεις τιμολόγησης και ποιες τιμές είναι οι πλέον κατάλληλες.

5.2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική τιμολόγησης

Η διεύθυνση Μάρκετινγκ πριν αναπτύξει διάφορες στρατηγικές τιμολόγησης, πρέπει να λάβει υπόψη της τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν της στρατηγικές αυτές. Στη συνέχεια αναπτύσσονται οι παράγοντες αυτοί.

5.2.4.1 Ο κύκλος των οικονομικών συγκυριών

Οι διακυμάνσεις της οικονομίας είναι ένας παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις κατά τον καθορισμό της τιμής των προϊόντων και των υπηρεσιών τους⁵¹.

Μια επιχείρηση μπορεί εύκολα να αυξήσει τις τιμές της κατά τη φάση της ευημερίας του οικονομικού κύκλου, αφού η ζήτηση είναι αυξημένη στη φάση αυτή. Ωστόσο, στη φάση αυτή το κόστος αρχίζει να αυξάνεται αλλά με πιο αργό ρυθμό. Το γεγονός αυτό έχει θετική επίδραση στα κέρδη των επιχειρήσεων.

Κατά τη φάση της ευημερίας οι επιχειρήσεις αυξάνουν την παραγωγικότητά τους. Θα πρέπει όμως να προσέξουν πολύ σχετικά με την απόφασή τους για αύξηση της παραγωγικότητας με βάση την πλεονάζουσα ζήτηση της αγοράς. Η αύξηση αυτή της παραγωγικότητας εκ' μέρους μιας επιχείρησης παροτρύνει και άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου να αυξήσουν και αυτές τη δική τους παραγωγικότητα, γεγονός το οποίο οδηγεί σε μεγάλο ανταγωνισμό. Συνέπεια αυτού είναι χαμηλότερα κέρδη για όλο τον κλάδο και κυρίως για τις μικρότερες επιχειρήσεις, οι οποίες είναι δυνατόν πολλές φορές να λειτουργούν και με ζημία.

Αντίθετα, όταν ο οικονομικός κύκλος βρίσκεται στη φάση της κάμψης οι τιμές επηρεάζουν πολύ τους αγοραστές. Οι επιχειρήσεις τώρα πρέπει να διατηρήσουν τις τιμές τους σε χαμηλά επίπεδα, διατηρώντας επίσης το κόστος σε χαμηλά επίπεδα.

⁵¹ Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη

Ωστόσο, αυτή η μείωση των τιμών ίσως οδηγήσει σε μείωση των πωλήσεων. Εφόσον οι πωλήσεις αρχίζουν να μειώνονται, η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων θα μειωθεί με αποτέλεσμα τα σταθερά έξοδα να επιμεριστούν σε μικρότερο βαθμό παραγωγικότητας και το κόστος κατά μονάδα θα αυξηθεί. Επομένως, οι επιχειρήσεις κατά τη φάση της κάμψης δεν έχουν μεγάλη δυνατότητα να αναπτύξουν τιμολογιακή πολιτική.

Ορισμένες στρατηγικές που θα μπορούσε όμως να ακολουθήσει μια επιχείρηση κατά τη φάση αυτή, αναφέρονται παρακάτω:

- Û Μείωση του ποσοστού επιβάρυνσης της τιμής
- Û Προσαρμογή της τιμής με το κόστος
- Û Αντιγραφή της τακτικής των ανταγωνιστών ως προς τις τιμές

5.2.4.2 Η επίδραση των μεσαζόντων

Οι αποφάσεις της επιχείρησης για τιμολόγηση επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό και από τους μεσάζοντες⁵².

Η επιρροή είναι μεγαλύτερη για τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν μικρότερα ποσά για διαφήμιση ή άλλες διαδικασίες προώθησης σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις τυχόν αντιδράσεις των μεσαζόντων σχετικά με τις αποφάσεις τους για τιμολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους από τη μεταξύ τους συνεργασία.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τη μεγαλύτερη δυνατή συνεργασία με τους μεσάζοντες. Τα προσφερόμενα χρηματικά περιθώρια στους μεσάζοντες προσδιορίζουν τον αριθμό των μεσαζόντων που επιθυμούν να διαχειριστούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, όπως επίσης και τον αναμενόμενο από τις επιχειρήσεις βαθμό συνεργασίας.

⁵² Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη

Οι μεσάζοντες ενδιαφέρονται για προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία επιφέρουν περισσότερα χρηματικά κέρδη. Όταν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δεν έχει μεγάλη ανταπόκριση στους πελάτες, τότε οι μεσάζοντες εγκαταλείπουν την προώθησή τους και στρέφονται σε άλλα ανταγωνιστικά, όπου τα χρηματικά περιθώρια είναι μεγαλύτερα.

Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους πρέπει να καθορίσουν την τιμή πώλησης και στη συνέχεια να εξακριβώσουν αν η τιμή αυτή που καθορίστηκε θα προσφέρει ένα ικανοποιητικό περιθώριο, τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και για τους μεσάζοντες.

5.2.4.3 Η ύπαρξη αρχηγού τιμής

Το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς καλύπτεται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις κάθε κλάδου. Οι επιχειρήσεις αυτές καθορίζουν τιμές πώλησης, οι οποίες ακολουθούνται και από τις μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτή η τιμή λοιπόν που καθορίζεται από την ισχυρότερη επιχείρηση του κλάδου είναι η αρχηγός τιμή⁵³.

Ωστόσο, οι μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου δεν ακολουθούν απαραίτητα την αρχηγό τιμή αλλά προσπαθούν να διατηρούν μια σταθερή διαφορά μεταξύ της τιμής τους και της αρχηγού τιμής. Με τον τρόπο αυτό έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν την ικανότητα υπολογισμού και καθορισμού της τιμής, την οποία έχουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

⁵³ Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη

5.2.5 Μέθοδοι, όροι τιμολόγησης και υπολογισμοί

5.2.5.1 Μέθοδοι τιμολόγησης

Οι μέθοδοι τιμολόγησης διακρίνονται σε υποκειμενικές και αντικειμενικές.

- **Υποκειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης**

Δεδομένου ότι η επιτυχία των οικονομικών στόχων μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις τιμές, παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολύ υποκειμενικές μεθόδους τιμολόγησης, οι οποίες όμως μπορεί να είναι αποτελεσματικές εφόσον καλύπτουν τις απαιτήσεις του κέρδους και τις δαπάνες της επιχείρησης⁵⁴.

Τέτοιες υποκειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης είναι:

ü Η μέθοδος της «Λογικής Τιμής»

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί την τιμή η οποία κατά την επιχείρηση είναι «δίκαιη» για τον πελάτη. Ο αρμόδιος Manager προσπαθεί να δει από την πλευρά του πελάτη ποια θα ήταν η ιδανική για αυτόν τιμή. Δηλαδή τι θα προτιμούσε ο πελάτης να πληρώσει για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που του προσφέρονται. Ωστόσο, σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή καλύτερη τιμή είναι αυτή που ικανοποιεί τόσο την ίδια την επιχείρηση όσο και τον πελάτη.

ü Η μέθοδος της «Μέγιστης Τιμής»

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στη διάθεση του πελάτη να πληρώσει οποιαδήποτε τιμή για το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρεται. Ο αρμόδιος Manager στηρίζεται στη θεωρία ότι «το καλό πληρώνεται». Ο βαθμός επικινδυνότητας σε αυτή την περίπτωση είναι μεγάλος, ωστόσο υπάρχουν πολλές πιθανότητες επιτυχίας.

⁵⁴ Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις, Αθαν. Γ. Μάρας

ü Η μέθοδος της «Χαμηλής Τιμής»

Με βάση την μέθοδο αυτή, οι τιμές πώλησης που καθορίζονται από την επιχείρηση είναι αρκετά χαμηλές για ορισμένα προϊόντα. Σκοπός της μεθόδου αυτής είναι να παρακινήσει τον πελάτη. Βασική προϋπόθεση όμως είναι η κατανάλωση και άλλων προϊόντων έτσι ώστε να αντισταθμιστούν οι χαμηλές τιμές και να ικανοποιήσει και η επιχείρηση τους στόχους της.

• Αντικειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης

Οι αντικειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης βασίζονται στα κέρδη που στοχεύει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση και στην κοστολόγηση των στοιχείων που το συνθέτουν. Σύμφωνα με τα στοχευόμενα κέρδη καθορίζεται και το ύψος του ποσοστού προσαύξησης της τιμής πώλησης για να μπορεί η επιχείρηση να καλύψει το κόστος των Ά υλών των προϊόντων που παράγει, καθώς επίσης και τα σχετικά έξοδα παραγωγής⁵⁵.

Ορισμένοι αντικειμενικοί μέθοδοι τιμολόγησης αναφέρονται παρακάτω:

ü Μέθοδος των παραγόντων

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις ή μονάδες εκμετάλλευσης εντός ξενοδοχείων που προσφέρουν φαγητά και ποτά έχουν δυο πηγές κέρδους. Τα υποδείγματα τιμολόγησης 5.1 και 5.2 που ακολουθούν καθορίζουν τις τιμές πώλησης σύμφωνα με την μέθοδο των παραγόντων, με μια και δυο πηγές κέρδους αντίστοιχα.

Ο τρόπος και οι διαδικασίες τιμολόγησης των παραπάνω υποδειγμάτων στηρίζεται στο στοχευόμενο κέρδος, το κόστος κτήσης των προϊόντων και την πρόβλεψη των πωλήσεων και των γενικών εξόδων.

⁵⁵ Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις, Αθαν. Γ. Μάρας

Υπόδειγμα 5.1. Τιμολόγηση με βάση τη μια πηγή κέρδους

Υποθέτουμε ότι η επιχείρηση προσφέρει μόνο φαγητό. Στην περίπτωση αυτή τα αναμενόμενα κέρδη θα προέρχονται από τις πωλήσεις φαγητού. Έστω ότι ο προϋπολογισμός της επιχείρησης προβλέπει:

1. συνολικές πωλήσεις	400.000 €
2. γενικά έξοδα	240.000 €
3. αναμενόμενο κέρδος	20.000 €
4. πρότυπο κόστος για το κύριο πιάτο	2 €

Βήμα 1^ο Υπολογισμός του ορίου κόστους πρώτων υλών

Συνολικές πωλήσεις – (γενικά έξοδα + καθαρό κέρδος) = όριο κόστους

Δηλαδή:

$$400.000 - (240.000 + 20.000) = 140.000 \text{ €}$$

Βήμα 2^ο Υπολογισμός του παράγοντα τιμολόγησης

Συνολικές πωλήσεις / Όριο κόστους = Παράγων Τιμολόγησης

Δηλαδή:

$$400.000 / 140.000 = 2,86$$

Βήμα 3^ο Υπολογισμός βασικής τιμής πώλησης κύριου πιάτου

Παράγων Τιμολόγησης * Πρότυπο Κόστος = Τιμή Πώλησης

Δηλαδή:

$$2,86 * 2 \text{ €} = 5,75 \text{ €}$$

Υπόδειγμα 5.2. Τιμολόγηση με βάση δυο πηγές κέρδους

Υποθέτουμε ότι η επιχείρηση προσφέρει φαγητό και ποτό, οπότε τα αναμενόμενα κέρδη θα προέρχονται τόσο από τις πωλήσεις των φαγητών όσο και των ποτών. Σε αυτή την περίπτωση οι δαπάνες που διαμορφώνουν το κόστος κατανέμονται μεταξύ των δυο πηγών κέρδους. Με τον τρόπο αυτό ο καθορισμός του καθαρού κέρδους γίνεται πιο εύκολος.

Έστω ότι ο προϋπολογισμός της επιχείρησης έχει ως εξής:

1. καθαρά κέρδη προ φόρων	65.000 €
2. σύνολο πωλήσεων τροφίμων	350.000 €
3. σύνολο πωλήσεων ποτών	120.000 €
4. σύνολο κόστους Ά υλών τροφίμων	110.000 €
5. σύνολο γενικών εξόδων (έμμεσα)	250.000 €
6. πρότυπο κόστος Ά υλών για κάθε κύριο πιάτο	2 €
7. πρότυπο κόστος Ά ύλης για κάθε ποτό	1 €

Δεδομένου ότι τα γενικά έξοδα (έμμεσα) κατανέμονται στις δυο πηγές κέρδους με βάση τις πωλήσεις, και ότι το σύνολο των πωλήσεων από τρόφιμα και ποτά ανέρχεται, σύμφωνα με τον προϋπολογισμό, στο ποσό των 470.000€ (350.000 + 120.000), ο συντελεστής που εκφράζει τις πωλήσεις των τροφίμων είναι:

$$350.000 * 100 / 470.000 = 74,47 \%$$

Υπολογισμός καθαρού κέρδους και παράγοντα τιμολόγησης των τροφίμων:

Βήμα 1^ο Υπολογισμός του καθαρού κέρδους από τις πωλήσεις των τροφίμων

Πωλήσεις Τροφίμων – [(Σύν. Γεν. Εξόδων * Συντελεστής που εκφράζει τις πωλήσεις των τροφίμων) + Κόστος Ά υλών τροφίμων] =
= Καθαρό Κέρδος από τις πωλήσεις των τροφίμων

Δηλαδή:

$$350.000 - [(250.000 * 74,47 \%) + 110.000] = 53.825 \text{ €}$$

Έχοντας υπολογίσει το καθαρό κέρδος από τις πωλήσεις των τροφίμων το αφαιρούμε από το σύνολο των κερδών προ φόρων και το υπόλοιπο αντιστοιχεί στα Καθαρά κέρδη από τις πωλήσεις των ποτών.

Βήμα 2^ο Υπολογισμός του παράγοντα τροφίμων

Συν. Πωλήσεων τροφίμων / Συν. Κόστους Ά υλών τροφίμων + Καθαρό κέρδος = Παράγων Τιμολόγησης

Δηλαδή:

$$350.000 / 110.000 + 53.825 = 2,14$$

Βήμα 3^ο Υπολογισμός της βασικής τιμής πώλησης κύριου πιάτου

Παράγων Τιμολόγησης * Πρότυπο Κόστος Ά υλών = Βασική τιμή πώλησης

Δηλαδή:

$$2,14 * 2 \text{ €} = 4,28 \text{ €}$$

Υπολογισμός καθαρού κέρδους, ορίου κόστους και παράγοντα τιμολόγησης των ποτών:

Βήμα 1^ο Υπολογισμός του Καθαρού κέρδους από τις πωλήσεις των ποτών

Προϋπολογισμένα Καθαρά Κέρδη – Καθαρά Κέρδη από τις πωλήσεις τροφίμων = Καθαρά κέρδη από τις πωλήσεις των ποτών

Δηλαδή:

$$65.000 - 53.825 = 11.175 \text{ €}$$

Βήμα 2^ο Υπολογισμός του ορίου κόστους Ά ύλης στα ποτά

Συν. Πωλήσεων ποτών – [(Συν. Γεν. Εξόδων * Συντελεστής που εκφράζει τις πωλήσεις των ποτών) + Καθ. Κέρδη από τις πωλήσεις των ποτών] = Όριο Κόστους

Δηλαδή:

$$120.000 - [(250.000 * 25,53 \%) + 11.175] = 45.000 \text{ €}$$

Βήμα 3^ο Υπολογισμός του παράγοντα τιμολόγησης ποτών

Συν. Προϋπολογισμένων πωλήσεων ποτών / Όριο κόστους = Παράγων Τιμολόγησης

Δηλαδή:

$$120.000 / 45.000 = 2,67$$

Βήμα 4^ο Υπολογισμός της βασικής τιμής πώλησης των ποτών

Παράγων Τιμολόγησης * Πρότυπο κόστος Ά ύλης ποτών = Βασική τιμή πώλησης

Δηλαδή:

$$2,67 * 1 \text{ €} = 2,67 \text{ €}$$

Û Μέθοδος της « Βασικής Τιμής Πώλησης »

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στις οικονομικές δυνατότητες των πελατών της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση προσαρμόζει ανάλογα τις τιμές της διατηρώντας όμως ταυτόχρονα τις ισορροπίες μεταξύ της τιμής, του κόστους και της ποιότητας.

5.2.5.2 Όροι τιμολόγησης

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να καθορίσουν τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, χρησιμοποιούν διάφορους όρους και υπολογισμούς. Οι σπουδαιότεροι από αυτούς αναφέρονται στη συνέχεια⁵⁶.

Προκειμένου να έχουν κέρδος οι επιχειρήσεις, πρέπει η τιμή πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους να είναι μεγαλύτερη από το κόστος. Στον πίνακα 5.2 που ακολουθεί, φαίνεται η διαδικασία υπολογισμού του καθαρού κέρδους μιας επιχείρησης.

⁵⁶ Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη

Πίνακας 5.2 Υπολογισμός καθαρού κέρδους

	ΕΥΡΩ
Πωλήσεις	100.000
Μείον: Επιστροφές και Εκπτώσεις	20.000
Καθαρές Πωλήσεις	80.000
Μείον: Κόστος Πωληθέντων	30.000
Ακαθάριστο Κέρδος	50.000
Μείον: Έξοδα Λειτουργίας	35.000
Καθαρό Κέρδος	15.000

Πηγή: Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 1996, σελ. 278.

Επίσης σημαντική έννοια είναι το ποσοστό επιβάρυνσης της τιμής (markup), με το οποίο οι επιχειρήσεις προσαυξάνουν την τιμή κόστους χρήσης, για να διαμορφώσουν την τελική τιμή πώλησης.

Στον πίνακα 5.3 που ακολουθεί, υποθέτουμε ότι η επιχείρηση αγόρασε το είδος X στην τιμή των 5 € και το πούλησε 10 €. Το ποσοστό επιβάρυνσης επί της λιανικής τιμής πώλησης είναι 50% και επί της τιμής κτήσης είναι 100%.

Πίνακας 5.3 Ποσοστό επιβάρυνσης

	€	Ποσοστό
Λιανική Τιμή	10	100%
Επιβάρυνση	5	50%
Κόστος Κτήσης	5	50%

Πηγή: Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 1996, σελ. 279.

Στο προηγούμενο παράδειγμα είναι εμφανές ότι η επιβάρυνση της τιμής παραμένει η ίδια, δηλαδή 5 € ανεξάρτητα από τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της.

Οι προσυζητήσεις δημιουργούν μεικτά περιθώρια κέρδους τα οποία εκφράζονται είτε με βάση την τιμή πώλησης είτε με βάση το κόστος κτήσης, όπως εμφανίζεται και στον πίνακα 5.4 που ακολουθεί.

Πίνακας 5.4 Μικτά περιθώρια κόστους

Μικτό περιθώριο κέρδους με βάση την Τιμή Πώλησης = $5/10 = 50\%$

Μικτό περιθώριο κέρδους με βάση την Τιμή Κτήσης = $5/5 = 100\%$

Πηγή: Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική προσέγγιση, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosoli, 1996, σελ. 279.

5.3 Έλεγχος των εσόδων

Ο έλεγχος των εσόδων των διαφόρων κλάδων εκμετάλλευσης έχει ως σκοπό τον έλεγχο των πραγματοποιούμενων εσόδων για την αποφυγή λογιστικών σφαλμάτων και νοθιών στις λογιστικές εγγραφές.

Ο υπεύθυνος του ελέγχου οφείλει να μεριμνά με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγονται λάθη ή παραλήψεις και να προλαμβάνονται τυχόν καταχρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος εσόδων έχει σαν αντικείμενο⁵⁷:

- Τη βελτίωση εισπράξεων των πωλήσεων σε μετρητά.
- Την εξακρίβωση της χρεώσεως των πελατών στις πωλήσεις επί πιστώσει.
- Τον έλεγχο των χρεωστικών ή τυχόν πιστωτικών υπολοίπων των πελατών.
- Την έρευνα των παρασχεθέντων υπηρεσιών ή πωλήσεων υλικών από διάφορους κλάδους εκμετάλλευσης.
- Τον έλεγχο των χορηγούμενων στους πελάτες εκπτώσεων.

⁵⁷ Διοίκηση Ξενοδοχείου, Μ. Ιγγλέση – Βενιέρη.

Ο έλεγχος των εσόδων χωρίζεται ανάλογα με των κλάδο εκμετάλλευσης που ελέγχουμε. Έτσι έχουμε έλεγχο των εσόδων:

- Υπνοδωματίων
- Εστιατορίου
- Κυλικείου
- Μπαρ
- Λοιπών κλάδων εκμετάλλευσης

5.3.1 Έλεγχος των υπνοδωματίων

Στην περίπτωση που υπάρχει μονάχα διανυκτέρευση, ο έλεγχος εσόδων των υπνοδωματίων είναι πιο απλός^{58 59}.

Στις υπόλοιπες περιπτώσεις ο έλεγχος στρέφεται στα παρακάτω:

- Ø Στα ενοικιασμένα δωμάτια.
- Ø Στις διανυκτερεύσεις που πραγματοποιήθηκαν.
- Ø Στην εφαρμογή του τιμολογίου και της συμφωνίας με τους πελάτες.

Διαδικασία ελέγχου

Εάν τηρείται χειρόγραφος «Μαίν Κουράντ» (Main Courant: Χρεωπιστωτικές μερίδες πελατών), ελέγχεται η μεταφορά των στοιχείων της προηγούμενης ημέρας, και γίνεται αντιπαραβολή των εγγραφών των δύο ημερών.

Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται με τα πιο κάτω στοιχεία που διαθέτει η υπηρεσία ελέγχου:

- Τα δελτία άφιξης πελατών
- Τα δελτία αναχώρησης πελατών

⁵⁸ Τουριστικές Επιχειρήσεις, Στ. Καλιφιώτης

⁵⁹ Διοίκηση Ξενοδοχείου, Μ. Ιγγλέση – Βενιέρη.

- Τα δελτία αλλαγής δωματίου
- Οι χρεωστικοί λογαριασμοί εστιατορίου
- Τα δελτία πωλήσεων «με πίστωση» των διαφόρων κλάδων

Για τον καλύτερο έλεγχο, τα παραπάνω στοιχεία μπορούν να συνδυαστούν με τα παρακάτω στοιχεία:

- Του βιβλίου αφίξεων – αναχωρήσεων των πελατών που τηρείται στην υποδοχή.
- Της κατάστασης διανυκτερεύσεων της προϊστάμενης ορόφων.

Αν γίνει παράλειψη καταχώρησης κάποιου πελάτη ή ποσού διαφορετικού από το κανονικό, τότε βαρύνει τον υπεύθυνο υπάλληλο. Στην συνέχεια γίνεται έλεγχος στους εβδομαδιαίους λογαριασμούς των πελατών παραβάλλοντάς τους με το βιβλίο της Μαΐν Κουράντ.

Τέλος, η όλη εργασία ελέγχου συμπληρώνεται με την σύνταξη ειδικού Φύλλου Ελέγχου, το οποίο απεικονίζεται στον πίνακα 5.5, στο οποίο καταχωρίζονται τα παρακάτω:

- Ø Αριθμός δωματίου
- Ø Αριθμός εβδομαδιαίου λογαριασμού
- Ø Όνομα πελάτη
- Ø Διαμένοντα άτομα
- Ø Χρεωθέντα ενοίκια
- Ø Εκπτώσεις
- Ø Διάφορες παρατηρήσεις

Ο παραπάνω έλεγχος έχει απλοποιηθεί κατόπιν της χρησιμοποίησεως της μηχανικής M/C.

Πίνακας 5.5 Κατάσταση ελέγχου ενοικίων

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....						
ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ						
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΝΟΙΚΙΟΥ						
Αριθμός δωματίου	Αριθμός εβδ. λ/σμού	Όνομα πελάτη	Διαμ. άτομα	Χρεωθ. ενοίκια	Χορηγ. εκπτώσεις	Παρατηρήσεις

Πηγή : Διοίκηση Ξενοδοχείου, Μ. Ιγγλέση – Βενιέρη, εκδόσεις ΟΕΔΒ, 1984, σελ. 141.

5.3.2 Έλεγχος εσόδων εστιατορίου

Η Υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου των εσόδων εστιατορίου αφορά^{60 61}:

1. Τον έλεγχο δελτίων παραγγελίας σερβιτόρων.
2. Τον έλεγχο καταχώρησης των διατεθέντων στους λογαριασμούς εστιατορίου.
3. Τον έλεγχο εισπράξεων εστιατορίου επί πωλήσεων τοις μετρητοίς.
4. Τον έλεγχο καταχώρησης των χρεωστικών λογαριασμών εστιατορίου στις μερίδες των πελατών και στην κατάσταση δικαιουμένων.

5.3.2.1 Έλεγχος δελτίων παραγγελίας σερβιτόρων

Όταν ο πελάτης παραγγέλνει, ο σερβιτόρος προκειμένου να παραλάβει τα φαγητά από την κουζίνα, εκδίδει το δελτίο παραγγελίας σε τρία αντίτυπα, από τα οποία το ένα παραμένει στο στέλεχος, το δεύτερο παραδίδεται στο τμήμα του μαγειρείου και το τρίτο παραδίδεται στο tableau. Με τον τρόπο αυτό το πρώτο παραμένει στο σερβιτόρο μέχρι να του ζητηθεί από το τμήμα ελέγχου, το δεύτερο αποτελεί απόδειξη στα

⁶⁰ Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Β. Ρούπας, Δ. Λαλούμης

⁶¹ Διοίκηση Ξενοδοχείου, Μ. Ιγγλέση – Βενιέρη.

χέρια του σερβιτόρου μέχρι να γίνει η παράδοση των ζητηθέντων φαγητών, ενώ το τρίτο αποτελεί στοιχείο για τον έλεγχο και την χρέωση των εξερχόμενων φαγητών από τον checker.

Το δελτίο αυτό αναφέρει ακόμα, τα παραγγελμένα είδη και μεταξύ των άλλων στοιχείων αναφέρει τον αριθμό τραπεζιού στο οποίο θα γίνει η κατανάλωση.

Στην συνέχεια ο αρμόδιος υπάλληλος κάνει συσχετισμό των εγγραφών για να εξακριβωθεί εάν τα αντίτυπα έχουν τις ίδιες ακριβώς εγγραφές και δεν παρέλαβαν από την κουζίνα περισσότερα ή διαφορετικά φαγητά από αυτά που έχουν δηλωθεί στον checker.

Πίνακας 5.6 Δελτίο παραγγελίας

Δελτίο Παραγγελίας	
Ξενοδοχείο.....	
Σερβιτόρος.....	Νο.....
Τραπέζι.....	Άτομα.....
.....	
.....	
Υπογραφή	Ημερομηνία.....

Πηγή: Έλεγχος και Τιμολόγηση στις επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις, Α. Γ. Μάρας, 1997, εκδόσεις Interbooks, σελ. 188.

5.3.2.2 Έλεγχος καταχώρησης των διατεθέντων στους λογαριασμούς εστιατόριου

Στην συνέχεια ο ελεγκτής διαπιστώνει την καταχώρηση των πωλήσεων με βάση τα δελτία παραγγελίας των σερβιτόρων, στους λογαριασμούς των πελατών.

Ελέγχει αν έχουν καταχωρηθεί τα φαγητά που είναι γραμμένα στα δελτία παραγγελίας, στους λογαριασμούς των πελατών και εάν οι τιμές που έχουν χρεωθεί είναι με βάση το τιμολόγιο.

Αν παραλειφθεί να καταχωρηθεί κάποιο φαγητό ή η χρέωση κάποιου ποσού είναι μικρότερη από το κανονικό, τότε η διαφορά είναι σε βάρος του checker.

Πίνακας 5.7 Απόδειξη Παροχής υπηρεσιών / Λογαριασμός εστιατορίου

ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΠΑΡΟΧΗΣ					
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ					
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ				No.....	
Ξενοδοχείο.....					
Αρ. δωμ. _____				Αρ. σερβιτόρου____	
Αρ. ατόμων_____		Ημερομηνία_____		Αρ. τραπεζίου_____	
a/a	Ποσότητα	Είδη	Αξία	Συντ. Φ.Π.Α	Ποσό με Φ.Π.Α
Σύνολο χωρίς Φ.Π.Α.		Σύνολο Φ.Π.Α	Γενικό σύνολο	Πιστώσεις	Πληρωτέο ποσό

Πηγή: Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, Β. Ρούπας, Δ. Λαλούμης, εκδόσεις Σταμούλη Α, 1998, σελ. 417.

5.3.2.3 Έλεγχος εισπράξεων εστιατορίου επί πωλήσεων τοις μετρητοίς

Οι πελάτες του ξενοδοχείου έχουν το δικαίωμα της πίστωσης, οπότε μπορούν να επιλέξουν αν θα πληρώσουν σε μετρητά το λογαριασμό τους ή αν θα τον υπογράψουν αναγνωρίζοντας ενυπόγραφα την οφειλή τους.

Ανάλογα με την περίπτωση ο checker βάζει στα αντίγραφα των λογαριασμών μια σφραγίδα, με την ένδειξη «μετρητοίς» ή «χρεωστικός λογαριασμός». Ο αρμόδιος ελεγκτής τους τσεκάρει και τους διαχωρίζει σε ανάλογες στήλες «Μετρητοίς» και «Χρεωστικά» στην συγκεντρωτική κατάσταση των πωλήσεων του εστιατορίου. Για τους μεν «Μετρητοίς» τους παραβάλλει με την κατάσταση των εισπράξεων του εστιατορίου για τους δε «Χρεωστικούς» ελέγχει αν καταχωρήθηκαν στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών της M/C.

Το συνολικό ποσό των λογαριασμών «Μετρητοίς» πρέπει να συμφωνεί με το ποσό εισπράξεων που παραδίνεται από το εστιατόριο.

Όταν τελειώσει ο έλεγχος, ο ελεγκτής φτιάχνει μια κατάσταση των εσόδων του εστιατορίου με τις πιο κάτω στήλες:

- Ø Αύξων αριθμός του Λογαριασμού.
- Ø Ποσό κάθε λογαριασμού μετρητοίς ή ποσού χρεωστικού λογαριασμού.
- Ø Το σύνολο των εσόδων «Μετρητοίς» και «Χρεωστικά».
- Ø Το σύνολο των εσόδων του εστιατορίου.
- Ø Παρατηρήσεις.

Πίνακας 5.8 Κατάσταση εσόδων εστιατορίου

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....				
ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΚΤΗΡΙΟΥ				
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ				
Αριθμός λ/σμού	Λ/σμός «μετρητοίς»	Λ/σμός «χρεωστικός»	Σύνολο εσόδων	Παρατηρήσεις

Πηγή: Διοίκηση Ξενοδοχείου, Μ. Ιγγλέση – Βενιέρη, εκδόσεις ΟΕΔΒ, 1984, σελ. 144.

5.3.2.4 Έλεγχος καταχώρησης των χρεωστικών λογαριασμών εστιατορίου στις χρεωστικές μερίδες των πελατών και στην κατάσταση δικαιουμένων

Ο έλεγχος των καταστάσεων των χρεώσεων του εστιατορίου διακρίνεται στις περιπτώσεις:

- Εκείνη κατά την οποία η λήψη φαγητού είναι υποχρεωτική.
- Εκείνη κατά την οποία η λήψη φαγητού από τον πελάτη δεν είναι υποχρεωτική, αλλά έχει συμφωνηθεί μεταξύ των δύο μερών.
- Τέλος, εκείνη κατά την οποία ο πελάτης είναι ελεύθερος να γευματίσει στο εστιατόριο σύμφωνα με την επιθυμία του και με ανάλογη χρέωση του.

Στις δύο πρώτες περιπτώσεις η τιμή και η σύνθεση κάθε γεύματος είναι προκαθορισμένη. Επίσης, στην τρίτη περίπτωση προϋπόθεση είναι το εστιατόριο να λειτουργεί με σύστημα a la carte παράλληλα με το table d' hote.

5.3.3 Έλεγχος εσόδων κυλικείου (Buffet)

Κατά τον έλεγχο των εσόδων του κυλικείου ακολουθεί μια σειρά από ενέργειες οι οποίες είναι^{62 63}:

1. Έλεγχος των δελτίων πώλησης
2. Έλεγχος των εισπράξεων των πωλήσεων μετρητοίς.
3. Έλεγχος των χρεωστικών λογαριασμών του κυλικείου στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών, στο γραφείο λογαριασμού πελατών.

5.3.3.1 Έλεγχος δελτίων πώλησης

Κατά τον έλεγχο των δελτίων διαπιστώνεται πρώτον εάν τα πρωτότυπα των δελτίων πώλησης και τα αντίγραφα έχουν γραμμένα τα ίδια είδη και με την αξία. Σε περίπτωση που υπάρχει κάποια διαφορά πρέπει να ερευνηθεί η αιτία. Δεύτερον, πρέπει να ερευνηθεί αν η τιμή του κάθε είδους είναι σύμφωνη με το τιμολόγιο.

5.3.3.2 Έλεγχος πωλήσεων κυλικείου «μετρητοίς» και με πίστωση

Ο ελεγκτής φτιάχνει μια κατάσταση εσόδων σαν την κατάσταση του εστιατορίου. Το σύνολο των πωλήσεων με μετρητά θα πρέπει να συμφωνεί με το ποσό που εισέπραξε ο υπεύθυνος του κυλικείου. Ενώ, το σύνολο των πωλήσεων με πίστωση πρέπει να συμφωνεί με το σύνολο των χρεώσεων που έχουν καταχωρηθεί στην Μ/Σ.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δείξουμε στον έλεγχο της καταχώρησης των χρεωστικών λογαριασμών του κυλικείου στις περιπτώσεις που αφορούν τα πρωινά.

Στις χρεώσεις των πρωινών διακρίνουμε τις περιπτώσεις που:

⁶² Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Β. Ρούπας, Δ. Λαλούμης

⁶³ Διοίκηση Ξενοδοχείου, Μ. Ιγγλέση – Βενιέρη.

- Η λήψη του πρωινού είναι υποχρεωτική.
- Η λήψη του πρωινού δεν είναι υποχρεωτική αλλά έχει συμφωνηθεί.
- Η λήψη του πρωινού είναι ελεύθερη για κάθε πελάτη.

Στις δύο πρώτες περιπτώσεις η χρέωση του πελάτη στην καρτέλα του πραγματοποιείται άσχετα με την λήψη ή όχι του πρωινού και την έκδοση ή όχι δελτίου πώλησης.

Στην τρίτη περίπτωση ο έλεγχος της καταχώρησης πραγματοποιείται με βάση το δελτίο πώλησης.

Για τα υπόλοιπα είδη ο έλεγχος γίνεται με τα αντίγραφα των δελτίων πώλησης όπου εκεί ο ελεγκτής διαπιστώνει:

- Ύ Ότι η χρέωση καταχωρήθηκε στην μερίδα του πελάτη και όχι σε άλλη μερίδα.
- Ύ Και ότι το ποσό που καταχωρήθηκε είναι το ίδιο με το δελτίο πώλησης.

5.3.4 Έλεγχος εσόδων μπαρ

Ο έλεγχος των εσόδων του μπαρ γίνεται όπως και του κυλικείου. Ελέγχονται οι τιμές που έχουν καταχωρηθεί στα δελτία πωλήσεων, στην συνέχεια καταρτίζεται κατάσταση εσόδων του μπαρ, όπου καταχωρούνται οι λογαριασμοί καθημερινά. Τέλος, ελέγχεται η συμφωνία των εισπράξεων που αναφέρονται στην πιο πάνω κατάσταση και των πραγματοποιημένων από το μπαρ^{64 65}.

⁶⁴ Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Β. Ρούπας, Δ. Λαλούμης

⁶⁵ Διοίκηση Ξενοδοχείου, Μ. Ιγγλέση – Βενιέρη.

5.3.5 Έλεγχος των τροφίμων – ποτών – ειδών καθαριότητας

Όλα τα είδη που είναι για κατανάλωση σε ένα ξενοδοχείο ελέγχονται σε όλα τα στάδια της διακίνησής τους. Από το στάδιο της προμήθειας, της παραλαβής, της αποθήκευσής τους, της εξαγωγής τους στους διαφόρους κλάδους εκμετάλλευσης, της παραγωγής τους και τέλος της διάθεσής τους⁶⁶.

5.3.5.1 Έλεγχος προμηθειών και παραλαβών

Στο στάδιο αυτό ελέγχεται η ποιότητα, η ποσότητα και η τιμή των παραγγελθέντων και παραληφθέντων υλικών.

Θα πρέπει να συμφωνούν με τις προδιαγραφές της διεύθυνσης και οι τιμές θα πρέπει να είναι αυτές που συμφωνήθηκαν ή που περιέχονται στην προσφορά του προμηθευτή.

Έντυπα που χρησιμοποιούνται στον έλεγχο προμηθειών και παραλαβών είναι τα έγγραφα παραγγελιών, οι προσφορές των προμηθευτών, τα τιμολόγια, φορτωτικές, δελτία αποστολής / παραλαβών κ.λ.π.

5.3.5.2 Έλεγχος αποθήκης καταναλώσιμου υλικού

Ο έλεγχος αυτός έχει σκοπό να παρακολουθεί την διακίνηση των υλικών από την αποθήκη και την εξακρίβωση των υπαρχόντων υπολοίπων, τόσο από άποψη ποσοτική, όσο και από άποψη αξίας.

Στην πρώτη περίπτωση χρησιμοποιούνται τα δελτία εισαγωγή – εξαγωγής και οι καρτέλες αποθήκης. Στην δεύτερη περίπτωση χρησιμοποιούνται τα δεδομένα της πραγματικής απογραφής και των λογιστικών βιβλίων.

⁶⁶ Διοίκηση Ξενοδοχείου, Μ. Ιγγλέση – Βενιέρη.

5.3.5.3 Ποσοτικός έλεγχος

Ο έλεγχος αυτός γίνεται με την παρακολούθηση των καταχωρήσεων των εισαγωγών και εξαγωγών στις καρτέλες και με την καταμέτρηση των υπολοίπων που κάθε φορά υπάρχουν.

Για να γίνει η καταμέτρηση αυτή χρησιμοποιούνται δύο συστήματα:

- A. Αυτό στο οποίο ο ελεγκτής με βάση τα αντίγραφα των δελτίων εισαγωγής και εξαγωγής, ελέγχει τις καταχωρήσεις και τις μονογράφει.
- B. Το σύστημα της παράλληλης τήρησης καρτελών αποθήκης στο ελεγκτήριο. Με αυτό τον τρόπο οι εγγραφές των καρτελών της αποθήκης και οι εγγραφές των καρτελών του ελεγκτηρίου θα συμπίπτουν.

5.3.5.4 Έλεγχος κατά αξία

Η δεύτερη εργασία είναι ο υπολογισμός της αξίας των υπολοίπων και η προβολή της με τα δεδομένα των λογιστικών βιβλίων. Με την εργασία αυτή ο ελεγκτής κάνει λεπτομερή καταγραφή των υπολοίπων. Αφού τα τιμολογεί με βάση την τιμή εισαγωγής τους, βγάζει το σύνολο της αξίας τους. Το ποσό που εξάγεται θα πρέπει να συμφωνεί με το χρεωστικό υπόλοιπο του λογαριασμού «Αποθήκη καταναλώσιμου».

5.3.5.5 Ποσοτικός έλεγχος των χρησιμοποιούμενων υλικών

Ο έλεγχος αυτός παρακολουθεί μεμονωμένα την διάθεση κάθε υλικού που χρησιμοποιείται από τους κλάδους ή από τα τμήματα του ξενοδοχείου.

Για να έχει ένας ποσοτικός έλεγχος επιτυχία θα πρέπει να τηρεί τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Ü Ο ελεγκτής να έχει εμπειρία.
- Ü Γνώση παρασκευής των διαφόρων φαγητών από την άποψη της σύνθεσης της.

- ü Να γνωρίζουμε το βάρος των μερίδων των φαγητών.
- ü Η γνώση των ποτών. Όσο αφορά τα βάρη ή τις μερίδες κάθε φιάλης.
- ü Η γνώση παρασκευής διάφορων κοκτέιλ.

Πίνακας 5.9 Καρτέλα ποσοτικού ελέγχου καταναλώσιμων υλικών

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....									
ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ					Αριθμός.....				
ΚΛΑΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ.....									
Είδος.....									
Ημερομηνία	Αριθμός δελτίου εξαγ.	Κατ/ση ημερ. κατανάλωσης	Χρέωση	Πίστωση	Υπόλοιπο	Τιμή μονάδας	Αξία	Ποσότητα απογραφής	Διαφορές καρτέλας- απογραφής

Πηγή: Διοίκηση Ξενοδοχείου, Μ. Ιγγλέση – Βενιέρη, εκδόσεις ΟΕΔΒ, 1984, σελ. 153.

Τα έντυπα που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο αυτό είναι:

1. Καρτέλες ανάλογες των καρτελών αποθήκης.
2. Δελτία εξαγωγής αποθήκης.
3. Δελτία πωλήσεων των κλάδων εκμετάλλευσης.
4. Ημερήσια κατάσταση κατανάλωσης των υλικών από τους κλάδους εκμετάλλευσης.
5. Κατάσταση απογραφής των υπολοίπων.

Οι καρτέλες του ποσοτικού ελέγχου των υλικών περιλαμβάνουν στήλες για την καταχώρηση των στοιχείων τους. Για κάθε είδος αναλώσιμου και για κάθε κλάδο εκμετάλλευσης τηρείται ξεχωριστή καρτέλα.

Πίνακας 5.10 Κατάσταση ημερήσιας κατανάλωσης υλικών

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....							
ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ				Αριθμός.....			
ΚΛΑΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ.....							
Κατάσταση καταναλωθέντων υλικών							
α/α	Είδος	Μερίδες	Βάρος μερίδας	Ποσότητα αναλλ/ντων	Τιμή μονάδας	Αξία αναλλ/ντων	Παρατηρήσεις

Πηγή: Διοίκηση Ξενοδοχείου, Μ. Ιγγλέση – Βενιέρη, εκδόσεις ΟΕΔΒ, 1984, σελ. 154.

Η κατάσταση της ημερήσιας κατανάλωσης περιλαμβάνει τις εξής στήλες:

- Το είδος
- Τον αριθμό των μερίδων
- Το βάρος κάθε μερίδας
- Την ποσότητα
- Την τιμή και την αξία του είδους
- Παρατηρήσεις

Μερικές φορές αντί της ημερήσιας κατάστασης μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μηνιαία κατάσταση. Στην κατάσταση αυτή περιλαμβάνονται οι στήλες:

- Ονομασία του υλικού
- Στις μέρες του μήνα που καταχωρούνται τα σύνολα των καταναλισκόμενων τροφίμων κάθε μέρα.

- Το σύνολο των μερίδων που καταναλώθηκαν κατά τη διάρκεια του μήνα.
- Το βάρος κάθε μερίδας
- Η ποσότητα του συνόλου κάθε μερίδας σε κομμάτια.

Στην κατάσταση απογραφής που θα παρουσιαστεί και το ανάλογο υπόδειγμα παρακάτω περιλαμβάνονται οι στήλες:

- Το είδος των απογραφόμενων υλικών.
- Η ποσότητα σε μερίδες
- Η τιμή κάθε είδους
- Η αξία κάθε είδους
- Παρατηρήσεις

Πίνακας 5.11 Κατάσταση απογραφής ελεγχόμενων υλικών

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....					
ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ					
Κατάσταση Απογραφής					
α/α	Είδος	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Αξία	Παρατηρήσεις

Πηγή: Διοίκηση Ξενοδοχείου, Μ. Ιγγλέση – Βενιέρη, εκδόσεις ΟΕΔΒ 1984, σελ. 156.

Διαδικασία ελέγχου

Διακρίνεται:

1. Στις χρεώσεις των εισαγόμενων που καταχωρούνται σε κάθε κλάδο εκμετάλλευσης.
2. Στην καταχώρηση των πιστώσεων των υλικών.
3. Στην απογραφή των υπαρχόντων υπολοίπων και την σύγκριση με τα στοιχεία του ελέγχου.

1. Καταχώριση χρεώσεων

Για την χρέωση των εισαγόμενων υλικών χρησιμοποιούνται:

- ü Καρτέλες ποσοτικού ελέγχου των καταναλωμένων.
- ü Καταστάσεις αρχικής απογραφής των ελεγχόμενων υλικών.
- ü Δελτία εξαγωγής αποθήκης.

Από την κατάσταση αυτή για κάθε είδος παίρνονται η ημερομηνία απογραφής, η ποσότητα σε κομμάτια ή βάρη, η τιμή μονάδας και η αξία. Τα στοιχεία αυτά καταχωρούνται στις στήλες της καρτέλας του ποσοτικού ελέγχου.

2. Καταχώρηση πιστώσεων

Για την πίστωση των διατιθέμενων υλικών χρησιμοποιούνται:

- Αντίγραφα των δελτίων πώλησης που κρατάει στα χέρια του ο ελεγκτής.
- Κατάσταση ημερήσιας ή μηνιαίας κατανάλωσης.
- Καρτέλες ποσοτικού ελέγχου.

5.3.5.6 Έλεγχος κατά αξία καταναλώσιμων υλικών

Τα έντυπα που χρησιμοποιούνται κατά τον έλεγχο αυτό είναι:

- Κατάσταση παρακολούθησης των καταναλώσιμων υλικών.
- Δελτία εξαγωγής αποθήκης.
- Κατάσταση απογραφής των αδιάθετων υπολοίπων.

Διαδικασία ελέγχου

Για την διαδικασία του ελέγχου ο ελεγκτής εκτελεί τις παρακάτω ενέργειες:

Πρώτον: Στην αρχή καταχωρεί τις ποσότητες των αδιάθετων υπολοίπων της απογραφής στις ανάλογες στήλες του ελέγχου, οι οποίες είχαν πραγματοποιηθεί πριν αρχίσει ο έλεγχος.

Δεύτερον: Με βάση τα δελτία εξαγωγής αποθήκης καθημερινά καταχωρεί τις ποσότητες και την τιμή μονάδας κάθε εισαγόμενου υλικού. Στο τέλος του μήνα αθροίζει τις ποσότητες της αρχικής απογραφής και των εισαγόμενων υλικών, για να έχει το σύνολο της ποσοτικής χρέωσης κάθε είδους.

Τρίτον: Κάνει απογραφή των αδιάθετων υπολοίπων και καταχωρεί τις ποσότητες που απογράφηκαν κατά είδος στην αντίστοιχη στήλη.

Τέταρτον: Αφαιρεί την αδιάθετη ποσότητα κάθε υλικού από το σύνολο της ποσοτικής χρέωσης του. Στη συνέχεια, γράφει την ανάλογη στήλη την μέση τιμή μονάδας κάθε είδους και πολλαπλασιάζει τη

διαθέσιμη ποσότητα με την τιμή μονάδας και βρίσκει την αξία της ποσότητας που διατέθηκε.

Πέμπτον: Τέλος, αθροίζει τις αξίες των διατεθέντων υλικών και έτσι έχει το σύνολο της αξίας των καταναλωθέντων του κλάδου.

5.4 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε λεπτομερώς με τις απαραίτητες διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου μια επιχείρηση να καθορίσει την τιμή με την οποία θα πωλήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Μέσα από μελέτη που έγινε διαπιστώσαμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν συχνά οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να καθορίσουν μια σωστή τιμή πώλησης. Επίσης, είδαμε μέσα από παραδείγματα ορισμένους τρόπους υπολογισμού της τιμής πώλησης για επιχειρήσεις που προσφέρουν φαγητό και ποτό.

Τέλος, ασχοληθήκαμε με τον έλεγχο των εσόδων από κάθε κλάδο εκμετάλλευσης μιας επισιτιστικής μονάδας και αναφέραμε τα έντυπα που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο 6 της πτυχιακής μας εργασίας αναπτύσσουμε τα συμπεράσματα και τις διαπιστώσεις στα οποία καταλήξαμε, ύστερα από λεπτομερή μελέτη όλων των θεμάτων που αναπτύσσονται σε κάθε ένα από τα επιμέρους κεφάλαια της εργασίας αυτής. Στο σημείο αυτό, και πριν την έναρξη παράθεσης των συμπερασμάτων που καταλήξαμε, πρέπει να τονίσουμε ότι στην εξαγωγή των συμπερασμάτων συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό και οι έρευνες που πραγματοποιήσαμε σε τρεις διαφορετικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Πάτρα. Οι έρευνες αυτές πραγματοποιήθηκαν με τη μορφή ερωτηματολογίου που απευθυνόταν στα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων αυτών.

Το κεφάλαιο αυτό χωρίζεται σε 4 ενότητες, όσα δηλαδή είναι και τα κύρια κεφάλαια (κεφ. 2 έως και κεφ. 6) της εργασίας μας.

Σε κάθε μία ενότητα λοιπόν, αναφέρουμε τα βασικότερα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε, μελετώντας με κάθε λεπτομέρεια και μεγάλη προσοχή τα επιμέρους κεφάλαια της παρούσης εργασίας.

Στην ενότητα 6.2 εκφράζουμε τα συμπεράσματά μας όσον αφορά τις λειτουργίες μιας ξενοδοχειακής μονάδας καθώς επίσης και τους κλάδους δραστηριότητάς της.

Έπειτα στην ενότητα 6.3 αναφέρουμε τα συμπεράσματα και τις διαπιστώσεις μας για ότι έχει να κάνει με την ποιότητα και το σχεδιασμό της στρατηγικής ποιότητας στην εστίαση.

Τα συμπεράσματά μας για τον έλεγχο της ροής και του κόστους των υλικών στα επισιτιστικά τμήματα, εκφράζονται στην ενότητα 6.4.

Τέλος, στην ενότητα 6.5 αναλύουμε τα συμπεράσματά μας όσον αφορά τον έλεγχο και την τιμολόγηση των εσόδων μιας επισιτιστικής μονάδας.

6.2 Οι λειτουργίες του ξενοδοχείου και οι κλάδοι δραστηριότητάς του

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζοντας τις λειτουργίες του ξενοδοχείου και αντίστοιχα τους κλάδους δραστηριότητας του, αναφέραμε τα βασικότερα σημεία.

Όσον αφορά τις λειτουργίες του ξενοδοχείου γνωρίζουμε ότι κάθε οικονομική μονάδα περιλαμβάνει διαχωρισμένα μεταξύ τους σύνολα τα οποία προσφέρουν διαφορετικό ρόλο στην επιχείρηση.

Συγκεκριμένα στα ξενοδοχεία τα τμήματα αυτά διαχωρίζονται μεταξύ τους είτε σε υπηρεσίες είτε σε τμήματα. Οι λειτουργίες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και τις οποίες αναφέραμε είναι:

- Η Εμπορική Λειτουργία
- Η Τεχνική
- Η Ασφαλίσεως και Συντηρήσεως
- Η Διοικητική
- Η Οικονομική
- Η Λογιστική
- Η Ελεγκτική

Η εμπορική λειτουργία: περιλαμβάνει τις εργασίες και τις αρμοδιότητες που σχετίζονται με τον εφοδιασμό και τη διάθεση.

Η τεχνική λειτουργία: αποβλέπει κυρίως στην παραγωγή ετοιμών αγαθών για την κατανάλωση και την παροχή υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών κάθε πελάτη.

Οι λειτουργίες ασφαλίσεως και συντηρήσεως: φροντίζουν για την ασφάλεια των εγκαταστάσεων της ξενοδοχειακής μονάδας και παίρνουν κάθε απαραίτητο μέτρο για την αποφυγή διαφόρων κινδύνων.

Η διοικητική λειτουργία: περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες που ασχολούνται με το συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο άλλων υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

Η οικονομική λειτουργία: έχει σαν σκοπό τη διακίνηση και διαχείριση των κεφαλαίων.

Η λογιστική λειτουργία: παρακολουθούνται η περιουσιακή κατάσταση, οι μεταβολές των περιουσιακών στοιχείων και τα αποτελέσματα από την εκμετάλλευση κάθε κλάδου.

Η Ελεγκτική λειτουργία: περιλαμβάνονται ο εσωτερικός έλεγχος στα αναλώσιμα υλικά, στην κατανάλωση των ειδών καθαρισμού, στα πραγματοποιούμενα έσοδα από διάφορους κλάδους και στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Οι κλάδοι εκμετάλλευσης κάθε ξενοδοχειακής μονάδας διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Στους Κύριους και
- Στους βοηθητικούς

Οι βασικοί κλάδοι είναι αυτοί των : υπνοδωματίων, εστιατορίου κάβας, κυλικείου, μπαρ και ζαχαροπλαστείου. Ενώ, οι αντίστοιχοι βοηθητικοί κλάδοι είναι: του πλυντηρίου, σιδηρωτηρίου, σταθμού αυτοκινήτων, επισκευών αυτοκινήτων και λοιπών εκμεταλλεύσεων.

6.3 Η ποιότητα και ο σχεδιασμός της στρατηγικής ποιότητας στην εστίαση

Η ποιότητα στη σημερινή εποχή μπορεί να χαρακτηριστεί ως μονόδρομος για την επιτυχία και την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης.

Η έννοια της ποιότητας είναι πολύπλοκη. Αρχικά, ξεκίνησε σαν μια απλή προσέγγιση ελέγχου που αφορούσε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και ύστερα εξελίχθηκε σε μια έννοια που αναφέρεται στην ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών, καταλήγοντας τελικά στην αξιολόγηση όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης.

Σήμερα, η ποιότητα αναφέρεται στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των τμημάτων παραγωγής των επιχειρήσεων, με σκοπό τη βελτίωση των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Κάθε επιχείρηση που θέλει να ικανοποιήσει τους πελάτες της και ταυτόχρονα να ενεργοποιήσει όλους τους πόρους της και όλο το ανθρώπινο δυναμικό της με το μικρότερο δυνατό κόστος, εφαρμόζει ένα σύνολο δραστηριοτήτων και μεθόδων, το οποίο καλείται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Αυτός ο τρόπος διοίκησης στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ως σύνολο.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ΔΟΠ επιτυγχάνουν να:

- Επικεντρώνονται αποκλειστικά στις ανάγκες των αγορών τους.
- Διασφαλίζουν επίπεδα υψηλής ποιότητας όχι μόνο όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν, αλλά γενικότερα σε όλους τους τομείς τους.

- Αναγνωρίζουν τις μη παραγωγικές δραστηριότητες που τυχόν υπάρχουν και να μειώνουν τις σπατάλες.
- Αντιλαμβάνονται τυχόν βελτιώσεις που χρειάζεται να γίνουν.
- Επανεξετάζουν συνεχώς τις διαδικασίες ώστε να αναπτύξουν μια στρατηγική συνεχούς βελτίωσης.

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές σχεδίασης και βελτίωσης της ποιότητας που μπορούν να εφαρμόσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις εστίασης.

Πρώτα από όλα όμως πρέπει οι επιχειρήσεις αυτές να διαπιστώσουν τα προβλήματα και τις αιτίες κακής ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Τέτοια προβλήματα λοιπόν όπως ήδη έχουμε αναφέρει στο κεφάλαιο 2 κατά τη λεπτομερή μελέτη του συγκεκριμένου θέματος, μπορεί να είναι:

- Η ελλιπής οργάνωση και καταμερισμός των εργασιών.
- Η λανθασμένη τιμολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών, και
- Η χαμηλή ποιότητα του εργατικού δυναμικού.

Αφού λοιπόν διαπιστωθούν τέτοια προβλήματα, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσουν διάφορες στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν δυο στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας:

- Την ασύμμετρη, σύμφωνα με την οποία απαιτείται αναβάθμιση του προϊόντος σε ένα τμήμα εκμετάλλευσης, με σκοπό να δημιουργηθεί η πεποίθηση ότι το συνολικό ξενοδοχειακό προϊόν είναι ποιοτικό, και

• Τη σύμμετρη, η οποία προτείνει εφαρμογή υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών σε όλα τα μέρη του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν τις εξής στρατηγικές σχεδίασης και διοίκησης της ποιότητας:

• Επιθεώρηση ποιότητας. Δηλαδή το προϊόν επιθεωρείται προτού πωληθεί στον πελάτη.

• Έλεγχος ποιότητας. Σε αυτή την περίπτωση η ποιότητα του προϊόντος σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές προϊόντος και ελέγχεται στο σύστημα παραγωγής.

• Ασφάλεια ποιότητας. Με αυτή τη στρατηγική οι επιχειρήσεις αφενός οργανώνουν διαδικασίες στο εσωτερικό τους, οι οποίες θα πρέπει να είναι σε αρμονία με τις προδιαγραφές του προϊόντος, και αφετέρου προσπαθούν για συνεχή βελτίωση.

Ωστόσο, πέρα από τις στρατηγικές ποιότητας που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση, μπορεί να αναζητήσει και μια εξωτερική αναγνώριση ή πιστοποίηση της ποιότητας μέσω ορισμένων συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τέτοια συστήματα έχουν σημαντικά οφέλη στα κέρδη, στην παραγωγικότητα, στις πωλήσεις, στην ασφάλεια της εργασίας.

Τα πρότυπα ISO-9000 είναι μια σειρά προτύπων που αφορούν τόσο τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όσο και τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων. Τα επικρατέστερα πρότυπα αυτής της σειράς, στα οποία μπορεί να πιστοποιηθεί μια επιχείρηση είναι:

- ISO-9001, το οποίο διασφαλίζει την ποιότητα στο σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

- ISO-9002, το οποίο διασφαλίζει την ποιότητα στην παραγωγή προϊόντων και παροχή των υπηρεσιών, αφού η σχεδίαση υπάρχει σε ήδη καθιερωμένα πρότυπα ή δίνεται από τον πελάτη.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι με ένα σωστά μελετημένο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας, η επιχείρηση επιτυγχάνει να διατηρεί την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της, με συνέπεια να ικανοποιεί συνεχώς τις απαιτήσεις των πελατών της.

Επίσης, καταφέρνει να δημιουργεί εμπιστοσύνη στους πελάτες της ότι η ποιότητα της βελτιώνεται συνεχώς.

6.4 Έλεγχος ροής και κόστος υλικών

Είναι απαραίτητο για κάθε επισιτιστική επιχείρηση να υπάρχει ένα τμήμα ελέγχου, από το οποίο θα παίρνει στοιχεία για τον έλεγχο του κόστους και των εσόδων της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να συγκρίνει τα αποτελέσματά της με τους στόχους που έχει θέσει.

Το έργο αυτού του τμήματος και οι δυνατότητές του θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα, προκειμένου ο ρόλος του να είναι αντιληπτός μέσα στην επιχείρηση.

Σε κάθε επισιτιστική επιχείρηση θα πρέπει να διενεργούνται έλεγχοι στον τομέα των τροφίμων και των ποτών. Ο έλεγχος σε αυτόν τον τομέα απαιτεί προσεκτική παρακολούθηση των διαδικασιών σε όλες τις φάσεις της ζωής των προϊόντων. Δηλαδή, την προμήθειά τους, την παραλαβή τους, την αποθήκευσή τους, τη διακίνησή τους και τη μετατροπή τους σε προϊόντα προς πώληση.

Στο κεφάλαιο 4 αυτής της πτυχιακής εργασίας εξετάσαμε με κάθε λεπτομέρεια όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη διενέργεια του ελέγχου.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφέρουμε τα πιο βασικά σημεία που θα πρέπει να προσέξει η επιχείρηση όσον αφορά τα τρόφιμα και τα ποτά, από τη στιγμή που τα αγοράζει ως και τη στιγμή που θα τα πωλήσει.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το τμήμα των αγορών, μια επιχείρηση θα έχει κερδοφόρα αποτελέσματα μόνο με σωστό και μελετημένο πρόγραμμα αγορών, το οποίο θα έχει ως στόχους:

- Σωστό προϊόν και σωστή ποιότητα
- Σωστή τιμή
- Σωστός προμηθευτής

Ο έλεγχος σε αυτή τη φάση περιλαμβάνει την καθιέρωση πρότυπων διαδικασιών, την εκπαίδευση των υπαλλήλων, την παρακολούθηση των ενεργειών των υπαλλήλων και τη σύγκρισή τους με τα καθιερωμένα πρότυπα και τέλος τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Ο έλεγχος της διαδικασίας αγορών θα πρέπει να ακολουθείται από έναν επίσης προσεκτικό έλεγχο της διαδικασίας των παραλαβών.

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία της παραλαβής, θα πρέπει να υπάρχει κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες.

Για τον έλεγχο των παραλαβών καθιερώνονται πρότυπα και πρότυπες διαδικασίες, τα οποία είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να επαληθεύεται ότι η ποσότητα, η ποιότητα και η τιμή κάθε είδους που παραλαμβάνεται είναι αυτή που ορίστηκε στην παραγγελία.

Επίσης, απαραίτητες είναι και οι διαδικασίες ελέγχου κατά την αποθήκευση των προϊόντων που αγοράζει η επισιτιστική επιχείρηση. Ο έλεγχος σε αυτή τη φάση διασφαλίζει την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων.

Ο τρόπος με τον οποίο αποθηκεύονται τα προϊόντα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών του ελέγχου για τον ακριβή προσδιορισμό του κόστους. Γενικά, τα προϊόντα πρέπει να αποθηκεύονται βάσει του βαθμού φθοράς και του ύψους του κόστους τους.

Σημαντικό είναι επίσης οι υπάλληλοι που ασχολούνται με το τμήμα της αποθήκευσης να είναι σωστά εκπαιδευμένοι.

Όσον αφορά τη φάση της διακίνησης, πολλές επιχειρήσεις έχουν άτυπες ή και ανύπαρκτες διαδικασίες ελέγχου.

Στόχοι των διαδικασιών ελέγχου σε αυτή τη φάση θα πρέπει να είναι:

- Περιορισμός της πρόσβασης στους αποθηκευτικούς χώρους μόνο σε αρμόδια άτομα.
- Εξασφάλιση της ακριβούς ανταπόκρισης του αιτούμενου με το διακινούμενο προϊόν, και
- Ακριβής καταγραφή της ποιότητας και της τιμής των διακινούμενων προϊόντων ώστε να είναι δυνατή η ακριβής χρεωπίστωσή τους στα ανάλογα αρχεία.

Τέλος, η φάση της παραγωγής είναι το πιο σημαντικό και περίπλοκο στάδιο του εσωτερικού ελέγχου στις επισιτιστικές επιχειρήσεις.

Για τον έλεγχο της παραγωγής θα πρέπει να καθιερώνονται πρότυπα και πρότυπες διαδικασίες, σχεδιασμένα έτσι ώστε να εξασφαλίζουν ότι κάθε είδος είναι σύμφωνο με τα πλάνα που έχει η διοίκηση της επιχείρησης για αυτό και ότι κάθε μερίδα κάθε είδους είναι ακριβώς ίδια με τις άλλες μερίδες του ίδιου είδους.

Επίσης, αξίζει να τονίσουμε ότι είναι πολύ σημαντικό να εφαρμόζονται προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού στο παραγωγικό στάδιο.

6.5 Τιμολόγηση και έλεγχος των εσόδων

Ο καθορισμός σωστών τιμών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τουριστικών επιχειρήσεων και ειδικότερα των επισιτιστικών επιχειρήσεων που εξετάζουμε στην παρούσα πτυχιακή εργασία, είναι πολύ σημαντικός για λόγους marketing και κερδοφορίας.

Είναι γεγονός ότι υπάρχει συνάρτηση τιμολόγησης και εξασφάλισης ενός ικανοποιητικού επιπέδου κέρδους, το οποίο εξηγεί και τη σημασία της τιμολόγησης για την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Ωστόσο, παράλληλα με την προσπάθεια για την εξασφάλιση ικανοποιητικού κέρδους, θα πρέπει να καταβάλλεται συνεχώς προσπάθεια για την αντιμετώπιση των συνεπειών που θα έχει η εφαρμογή μιας όχι σωστής πολιτικής τιμολόγησης στη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες, μέθοδοι και τεχνικές για τον καθορισμό της τιμής πώλησης.

Γενικότερα, οι μέθοδοι αυτές και οι τεχνικές κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, το κέρδος που επιθυμεί να επιτύχει και τον ανταγωνισμό που υπάρχει.

Η επιλογή μιας σωστής πολιτικής τιμολόγησης έχει ως αποτέλεσμα για την επιχείρηση αυξημένες πωλήσεις και αυξημένη αποδοτικότητα.

Βέβαια, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της τιμής πώλησης μεταξύ των οποίων είναι ο ανταγωνισμός, οι προτιμήσεις των πελατών, το κόστος παραγωγής, η φύση της επιχείρησης καθώς επίσης και οι οικονομικές διακυμάνσεις.

Ο καθορισμός μιας σωστής τιμής πώλησης αποτελεί μια δύσκολη πρακτική, στην οποία εμπλέκονται πολλές στρατηγικές και τακτικές. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να αναπτύσσονται βάσει της προσφοράς και της ζήτησης.

Η προσφορά σχετίζεται με τον ανταγωνισμό και η ζήτηση δημιουργείται από τους πελάτες και από την ανάγκη τους για προϊόντα και υπηρεσίες.

Έτσι, η απόφαση για τιμολόγηση που θα πάρει η επιχείρηση θα πρέπει να βασίζεται σε μια σταθερή αγοραστική έρευνα και κατανόηση των οικονομικών επιπλοκών των τιμολογιακών αλλαγών.

Τα στελέχη κάθε επιχείρησης, ύστερα από εξέταση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της τιμής πώλησης, θα πρέπει να επιλέξουν μεταξύ πολλών, μια στρατηγική τιμολόγησης που να αρμόζει στην επιχείρησή τους. Στο κεφάλαιο 5 αυτής της εργασίας αναφερθήκαμε λεπτομερώς στις κυριότερες στρατηγικές και τακτικές τιμολόγησης, οι οποίες είναι:

- Τιμολόγηση με βάση κάποιο πρόσθετο ποσό
- Τιμολόγηση με βάση τα επενδυμένα κεφάλαια
- Διακριτική τιμολόγηση
- Τιμολόγηση με βάση τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος
- Τιμολόγηση με βάση τη σειρά των προϊόντων

Αφού λοιπόν η επιχείρηση επιλέξει κάποια μέθοδο τιμολόγησης, θα πρέπει ύστερα να την αξιολογήσει. Ο καλύτερος τρόπος για να αξιολογηθεί η επιτυχία μιας μεθόδου τιμολόγησης είναι μέσα από την έρευνα marketing. Ο σχεδιασμός της μελέτης έρευνας μπορεί να γίνει έτσι ώστε να προσδιοριστεί αν προσελκύστηκαν νέοι πελάτες λόγω της τιμής που καθορίστηκε ή κατά πόσο άλλοι παράγοντες ήταν σημαντικότεροι. Επίσης, μέσα από μια δημοσκόπηση στους πελάτες που δεν τους προσέελκυσε η τιμή πώλησης που διαμόρφωσε η επιχείρηση, μπορεί να προσδιοριστούν οι λόγοι που η νέα τιμή δεν τους έλκυσε.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Από εδώ και στο εξής, αρχίζει η έρευνα σε μορφή μελετών περίπτωσης, η οποία έγινε με επιτόπιες συνεντεύξεις, με το ερωτηματολόγιο που παραθέτουμε στο παράρτημα Α.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καλή σας ημέρα.

Ονομαζόμαστε Όλγα Κιούλου και Καλλιόπη Λυμπεροπούλου και είμαστε τελειόφοιτες φοιτήτριες στο τμήμα Λογιστικής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψουμε το Εμπειρικό κομμάτι (Πρωτογενής έρευνα) της πτυχιακής εργασίας μας στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της φοίτησής μας στο συγκεκριμένο τμήμα.

Ο τίτλος της πτυχιακής μας εργασίας είναι: «Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Τουριστικές Επισιτιστικές Επιχειρήσεις».

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι) και συγκεκριμένα για το κομμάτι της πρωτογενούς έρευνάς μας (ειδικότερα, καλείστε να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιό μας το οποίο συντάχθηκε κατόπιν σοβαρής επιστημονικής σκέψης και η δομή του οποίου περιλαμβάνει δύο (2) τομείς – άξονες). Στους τομείς αυτούς κατανέμονται οι είκοσι (20) ερωτήσεις μας – πρόκειται για ερωτήσεις που υποστηρίζουν το θεωρητικό κομμάτι της μελέτης μας (δευτερογενής έρευνα). Ακολουθείται ποιοτική έρευνα όπου με τη βοήθεια του προγράμματος Excel ενίοτε, θα σχολιάσουμε τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις (απαντήσεις) για την ερευνώμενη(ες) επιχείρηση(εις) υπό μορφή μελετών περίπτωσης. Τέλος, θα αναφερθούμε στα βασικά συμπεράσματα της έρευνάς μας (δευτερογενούς και κυρίως πρωτογενούς).

Εμείς και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μας, Αναστασία Κοπανέλη, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενοι το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μας είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να μην πάρει πάνω από 20 λεπτά για να απαντήσετε.

Ευχαριστούμε, εκ των προτέρων, για το χρόνο και την προσοχή σας.

ΤΟΜΕΑΣ Ι: Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιο είναι το όνομα του συγκεκριμένου ξενοδοχείου;

.....
.....
.....

2. Σε ποια τοποθεσία δραστηριοποιείται και πόσους μήνες/έτος;

.....
.....
.....

3. Ποιες είναι οι λειτουργίες που αναπτύσσονται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο;

.....
.....
.....
.....
.....

4. Παρακαλώ, σχεδιάστε το οργανόγραμμα που ακολουθεί το ξενοδοχείο σας.

ΤΟΜΕΑΣ ΙΙ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΕΛΕΓΧΟΣ – ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΩΘΗΣΗ

5. Ποιες στρατηγικές διοίκησης της ποιότητας εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο σας;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Ποια συστήματα διασφάλισης της ποιότητας εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο σας;

.....
.....
.....
.....
.....

7. Ποια είναι η χρησιμότητα των ελέγχων ποιότητας για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης;

.....
.....
.....
.....
.....

8. Να περιγράψετε το κεντρικό σύστημα προμηθειών.

.....
.....
.....
.....
.....

9. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του συστήματος αυτού;

.....
.....
.....
.....
.....

10. Να περιγράψετε τα είδη των προϊόντων που θεωρείτε ως αλλοιώσιμα και ως μη αλλοιώσιμα.

.....
.....
.....
.....
.....

11. Ποιες πρότυπες διαδικασίες εφαρμόζονται στις παραλαβές;

.....
.....
.....
.....
.....

12. Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού του τμήματος προμηθειών, γίνεται:

12.1 Εντός του χώρου εργασίας

Διευκρινίστε (π.χ, εκπαίδευση πάνω στην δουλειά, μαθήματα σε αίθουσα διδασκαλίας-σεμινάρια κ.ο.κ, εκπαίδευση σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο- εργαστήριο, εκπαίδευση μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, εκπαίδευση μέσω προσωπικής καθοδήγησης από τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή, διαλέξεις / ημερίδες, ενεργός μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας σε συνδυασμό με την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας).....
.....
.....

12. 2 Εκτός του χώρου εργασίας

Διευκρινίστε (π.χ, εκπαίδευση με σεμινάρια / συνέδρια εκτός των εγκαταστάσεων της μονάδας, υπόδυση- παίξιμο ρόλων, επιχειρηματικά παιχνίδια- μελέτη περιπτώσεων case studies, εκπαίδευση μέσω πανεπιστημιακών μαθημάτων- μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος.....
.....
.....

12. 3 Εντός και εκτός του χώρου εργασίας

Προσδιορίστε:

A) Τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας.....
.....
.....

B) Τα ποσοστά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που χρησιμοποιείτε.....
.....
.....

13. Ποιες είναι οι συνέπειες για το εστιατόριο εάν άτομα χωρίς την κατάλληλη μόρφωση και συνεχή εκπαίδευση, αναλαμβάνουν καθήκοντα για τις παραλαβές;

.....
.....
.....
.....
.....

14. Ποιος εξοπλισμός γενικά, χρειάζεται για τις παραλαβές;

.....
.....
.....
.....

15. Ποιες διαδικασίες διακίνησης ακολουθούνται;

.....
.....
.....
.....

16. Ποιους ειδικούς τρόπους αποθήκευσης χρησιμοποιείτε (έτσι ώστε να μη σημειώνονται φθορές);

.....
.....
.....
.....
.....

17. Ποιες μέθοδοι τιμολόγησης χρησιμοποιούνται από το ξενοδοχείο σας;

.....
.....
.....
.....
.....

18. Ποιες είναι οι κατηγοριοποιήσεις των χρησιμοποιούμενων μεθόδων τιμολόγησης;

.....
.....
.....
.....
.....

19. Ποια από τα εννέα (9) σίγμα της τιμολόγησης λαμβάνονται υπόψη; (δηλ.

.....
.....
.....
.....
.....

20. Με ποιο τρόπο η τιμολόγηση επηρεάζει τη διαδικασία «προώθησης»;

.....
.....
.....
.....
.....

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ "MEDITERRANEE HOTEL"

Στην πόλη της Πάτρας, 1 χλμ. από το λιμάνι και 40 χλμ. από το αεροδρόμιο, θα βρείτε το ξενοδοχείο **MEDITERRANEE HOTEL**, το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο, προσφέροντας όμορφα δωμάτια και άψογη εξυπηρέτηση.

Κατασκευάστηκε το 1967 και το 1995 ανακαινίστηκε.

Κατηγορία ξενοδοχείου: 2 αστέρων.

Επιλέξαμε το συγκεκριμένο ξενοδοχείο για έρευνα διότι μας ενδιέφερε αρχικά να δούμε πως διοικείται, ελέγχεται και τιμολογείται ένα μικρού μεγέθους σχετικά ξενοδοχείο που λειτουργεί στο κέντρο της πόλης.

Στο ερωτηματολόγιο μας απάντησε ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β ΠΡΩΤΟΓΕΝΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ "MEDITERRANEE HOTEL"

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καλή σας ημέρα.

Ονομαζόμαστε Όλγα Κιούλου και Καλλιόπη Λυμπεροπούλου και είμαστε τελειόφοιτες φοιτήτριες στο τμήμα Λογιστικής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψουμε το Εμπειρικό κομμάτι (Πρωτογενής έρευνα) της πτυχιακής εργασίας μας στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της φοίτησής μας στο συγκεκριμένο τμήμα.

Ο τίτλος της πτυχιακής μας εργασίας είναι: «Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Τουριστικές Επισιτιστικές Επιχειρήσεις».

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι) και συγκεκριμένα για το κομμάτι της πρωτογενούς έρευνάς μας (ειδικότερα, καλείστε να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιό μας το οποίο συντάχθηκε κατόπιν σοβαρής επιστημονικής σκέψης και η δομή του οποίου περιλαμβάνει δύο (2) τομείς – άξονες). Στους τομείς αυτούς κατανέμονται οι είκοσι (20) ερωτήσεις μας

– πρόκειται για ερωτήσεις που υποστηρίζουν το θεωρητικό κομμάτι της μελέτης μας (δευτερογενής έρευνα). Ακολουθείται ποιοτική έρευνα όπου με τη βοήθεια του προγράμματος Excel ενίοτε, θα σχολιάσουμε τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις (απαντήσεις) για την ερευνώμενη(ες) επιχείρηση(εις) υπό μορφή μελετών περίπτωσης. Τέλος, θα αναφερθούμε στα βασικά συμπεράσματα της έρευνάς μας (δευτερογενούς και κυρίως πρωτογενούς).

Εμείς και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μας, Αναστασία Κοπανέλη, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενοι το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μας είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να μην πάρει πάνω από 20 λεπτά για να απαντήσετε.

Ευχαριστούμε, εκ των προτέρων, για το χρόνο και την προσοχή σας.

ΤΟΜΕΑΣ Ι: Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιο είναι το όνομα του συγκεκριμένου ξενοδοχείου;

MEDITERRANEE HOTEL

2. Σε ποια τοποθεσία δραστηριοποιείται και πόσους μήνες/έτος;

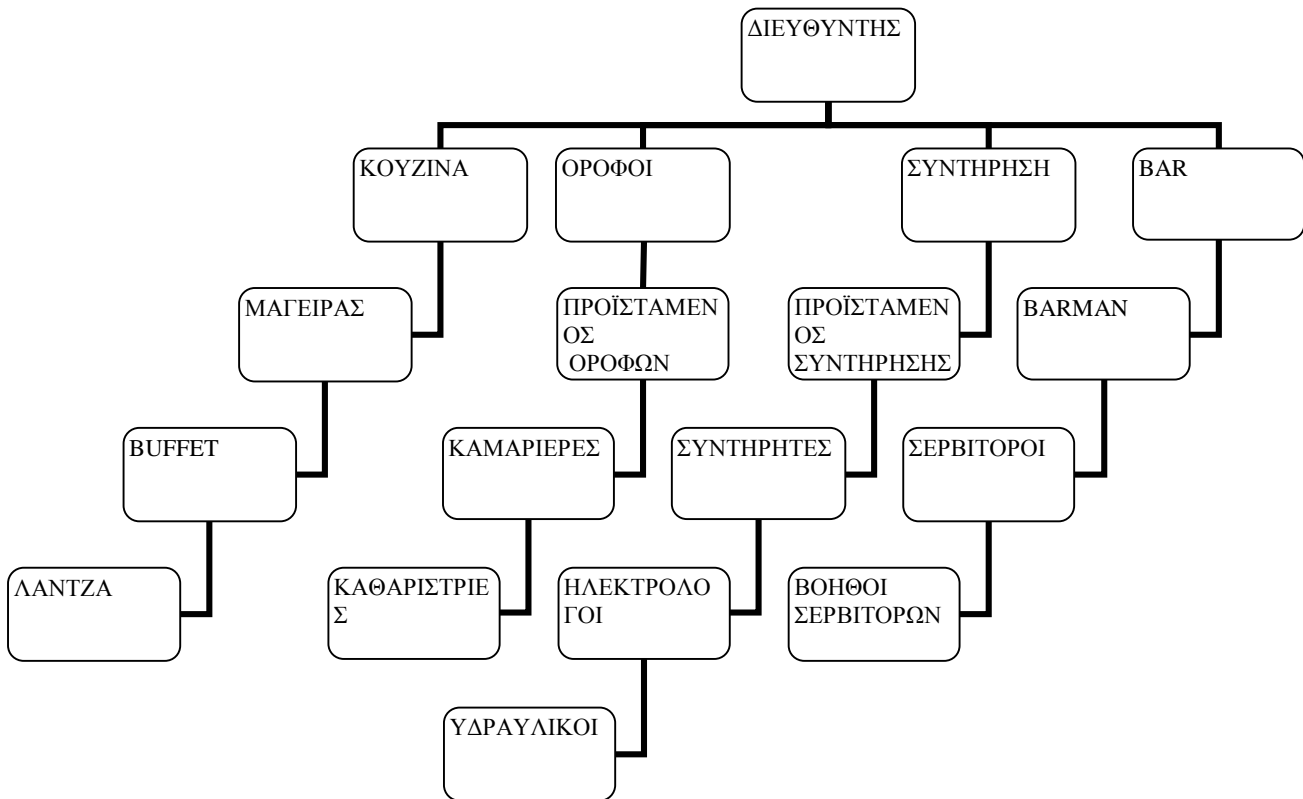
Πάτρα, Αγ. Νικολάου 18

12 μήνες/έτος

3. Ποιες είναι οι λειτουργίες που αναπτύσσονται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο;

Μπαρ, ρεσεψιόν, οροφocoμία, δωμάτια (100 δωμάτια – 180 κρεβάτια), αίθουσα πρωινού.

4. Παρακαλώ, σχεδιάστε το οργανόγραμμα που ακολουθεί το ξενοδοχείο σας.



5. Ποιες στρατηγικές διοίκησης της ποιότητας εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο σας;

Δεν εφαρμόζεται κάποια συγκεκριμένη μέθοδος. Γίνεται συνδυασμός των μεθόδων της επιθεώρησης, του ελέγχου και της ασφάλειας.

6. Ποια συστήματα διασφάλισης της ποιότητας εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο σας;

Εφαρμόζεται ISO – HACCP, όσον αφορά τα τρόφιμα για το πρωινό και τα ποτά του bar. Επίσης, εφαρμόζεται και στα καθαριστικά.

7. Ποια είναι η χρησιμότητα των ελέγχων ποιότητας για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης;

Ο έλεγχος της ποιότητας σαφώς σημαίνει καλύτερο προϊόν και καλύτερη εξυπηρέτηση.

8. Να περιγράψετε το κεντρικό σύστημα προμηθειών.

Υπάρχουν αποθήκες στις οποίες παραμένουν τα προϊόντα που αγοράζονται μέχρι να καταναλωθούν. Οι παραγγελίες γίνονται βάσει προβλέψεων.

9. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του συστήματος αυτού;

Όσο μεγαλύτερες παραγγελίες γίνονται τόσο καλύτερη τιμή δίνεται από τους προμηθευτές. Αυτό όμως έχει το μειονέκτημα ότι αν τελικά δεν καταναλωθούν τα προϊόντα στο χρόνο που πρέπει, τότε υπάρχουν φθορές με συνέπεια να αυξάνεται το κόστος. Γι' αυτό οι παραγγελίες γίνονται βάσει της ζήτησης.

10. Να περιγράψετε τα είδη των προϊόντων που θεωρείτε ως αλλοιώσιμα και ως μη αλλοιώσιμα.

Τα προϊόντα τα οποία θεωρούνται ως αλλοιώσιμα είναι συνήθως αυτά που έχουν σύντομη διάρκεια ζωής, δηλ. τα φρέσκα προϊόντα κυρίως, όπως τα φρούτα, τα λαχανικά, το τυρί, το ζαμπόν.

Μη αλλοιώσιμα είναι εκείνα που έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και εφόσον παραμένουν στις συσκευασίες που αγοράζονται μπορούν να διατηρηθούν για αρκετό καιρό όπως οι κονσέρβες.

11. Ποιες πρότυπες διαδικασίες εφαρμόζονται στις παραλαβές;

Δεν εφαρμόζεται κάποια ιδιαίτερη διαδικασία. Υπάρχει κάποιος υπεύθυνος στο τμήμα παραλαβών που "τσεκάρει" τα είδη που παραλαμβάνονται ως προς την ποιότητα, την ποσότητα, την τιμή που έχει συμφωνηθεί.

12. Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού του τμήματος προμηθειών, γίνεται:

12.1 Εντός του χώρου εργασίας

Διευκρινίστε (π.χ. εκπαίδευση πάνω στην δουλειά, μαθήματα σε αίθουσα διδασκαλίας-σεμινάρια κ.ο.κ, εκπαίδευση σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο- εργαστήριο, εκπαίδευση μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών,

εκπαίδευση μέσω προσωπικής καθοδήγησης από τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή, διαλέξεις / ημερίδες, ενεργός μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας σε συνδυασμό με την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας

Εντός του χώρου εργασίας γίνεται εκπαίδευση πάνω στη δουλειά και μέσω καθοδήγησης από τον διευθυντή.

12. 2 Εκτός του χώρου εργασίας

Διευκρινίστε (π.χ. εκπαίδευση με σεμινάρια / συνέδρια εκτός των εγκαταστάσεων της μονάδας, υπόδηση- παίξιμο ρόλων, επιχειρηματικά παιχνίδια- μελέτη περιπτώσεων case studies, εκπαίδευση μέσω πανεπιστημιακών μαθημάτων- μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος

12. 3 Εντός και εκτός του χώρου εργασίας

Προσδιορίστε:

A) Τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας

B) Τα ποσοστά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που χρησιμοποιείτε

13. Ποιες είναι οι συνέπειες για το εστιατόριο εάν άτομα χωρίς την κατάλληλη μόρφωση και συνεχή εκπαίδευση, αναλαμβάνουν καθήκοντα για τις παραλαβές;

Σαφώς και υπάρχουν συνέπειες όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος από πιθανές φθορές και καταστροφές του προϊόντος, πράγμα το οποίο συνεπάγεται αυξημένο κόστος.

14. Ποιος εξοπλισμός γενικά, χρειάζεται για τις παραλαβές;

Στις παραλαβές χρησιμοποιούμε ειδικό καροτσάκι, κλαρκ.

15. Ποιες διαδικασίες διακίνησης ακολουθούνται;

« Οτιδήποτε σερβίρεται να είναι απολυμασμένο ».

16. Ποιους ειδικούς τρόπους αποθήκευσης χρησιμοποιείτε (έτσι ώστε να μη σημειώνονται φθορές);

Απλά τοποθετούνται τα προϊόντα σε σωστές θέσεις στα ράφια, βάσει την ημερομηνία λήξης και επίσης διατηρούνται στις σωστές θερμοκρασίες.

17. Ποιες μέθοδοι τιμολόγησης χρησιμοποιούνται από το ξενοδοχείο σας;

Δε χρησιμοποιείται συγκεκριμένη μέθοδος τιμολόγησης. Η μέθοδος τιμολόγησης είναι θέμα ζήτησης, πελάτη, εποχής. Επίσης, είναι θέμα συμφωνίας.

18. Ποιες είναι οι κατηγοριοποιήσεις των χρησιμοποιούμενων μεθόδων τιμολόγησης;

Εφόσον δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος τιμολόγησης που χρησιμοποιείται, δεν υπάρχει και η ανάλογη κατηγοριοποίηση.

19. Ποια από τα εννέα (9) σίγμα της τιμολόγησης λαμβάνονται υπόψη; (δηλ.)

Όπως προείπαμε και στην ερώτηση 17 γίνεται συνδυασμός λίγο πολύ και των εννέα σίγμα. Και ο πελάτης παίζει ρόλο, και οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση, και ο ανταγωνισμός, όπως επίσης και η ζήτηση.

20. Με ποιο τρόπο η τιμολόγηση επηρεάζει τη διαδικασία «προώθησης»;

Η προώθηση επηρεάζεται από την τιμολόγηση, διότι βάσει της τιμής που διαμορφώνεται, αναμένονται και οι ανάλογες πωλήσεις.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ "ASTIR HOTEL PATRAS"

Το ξενοδοχείο ASTIR HOTEL PATRAS βρίσκεται σε στρατηγικό σημείο στο κέντρο της πόλης, στην παραλιακή λεωφόρο, δίπλα στο ΚΤΕΛ των υπεραστικών λεωφορείων και στο σταθμό του ΟΣΕ, και είναι μια ιδανική επιλογή για παραμονή στην πόλη της Πάτρας, είτε κάποιος έρθει για επαγγελματικούς λόγους είτε για αναψυχή.

Κατηγορία ξενοδοχείου: 4 αστερών.

Επιλέξαμε το ξενοδοχείο αυτό για έρευνα για να δούμε τον τρόπο λειτουργίας, ελέγχου και τιμολόγησης ενός σχετικά μεγάλου ξενοδοχείου.

Στο ερωτηματολόγιο μας απάντησε ο υποδιευθυντής – υπεύθυνος ποιότητας του ξενοδοχείου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ ΠΡΩΤΟΓΕΝΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ "ASTIR HOTEL PATRAS"

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καλή σας ημέρα.

Ονομαζόμαστε Όλγα Κιούλου και Καλλιόπη Λυμπεροπούλου και είμαστε τελειόφοιτες φοιτήτριες στο τμήμα Λογιστικής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψουμε το Εμπειρικό κομμάτι (Πρωτογενής έρευνα) της πτυχιακής εργασίας μας στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της φοίτησής μας στο συγκεκριμένο τμήμα.

Ο τίτλος της πτυχιακής μας εργασίας είναι: «Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Τουριστικές Επισιτιστικές Επιχειρήσεις».

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι) και συγκεκριμένα για το κομμάτι της πρωτογενούς έρευνάς μας (ειδικότερα, καλείστε να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιό μας το οποίο συντάχθηκε κατόπιν σοβαρής επιστημονικής σκέψης και η δομή του οποίου περιλαμβάνει δύο (2)

τομείς – άξονες). Στους τομείς αυτούς κατανέμονται οι είκοσι (20) ερωτήσεις μας – πρόκειται για ερωτήσεις που υποστηρίζουν το θεωρητικό κομμάτι της μελέτης μας (δευτερογενής έρευνα). Ακολουθείται ποιοτική έρευνα όπου με τη βοήθεια του προγράμματος Excel ενίοτε, θα σχολιάσουμε τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις (απαντήσεις) για την ερευνώμενη(ες) επιχείρηση(εις) υπό μορφή μελετών περίπτωσης. Τέλος, θα αναφερθούμε στα βασικά συμπεράσματα της έρευνάς μας (δευτερογενούς και κυρίως πρωτογενούς).

Εμείς και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μας, Αναστασία Κοπανέλη, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενοι το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μας είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να μην πάρει πάνω από 20 λεπτά για να απαντήσετε.

Ευχαριστούμε, εκ των προτέρων, για το χρόνο και την προσοχή σας.

TOMEAS I: Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιο είναι το όνομα του συγκεκριμένου ξενοδοχείου;

Astir Hotel Patras

2. Σε ποια τοποθεσία δραστηριοποιείται και πόσους μήνες/έτος;

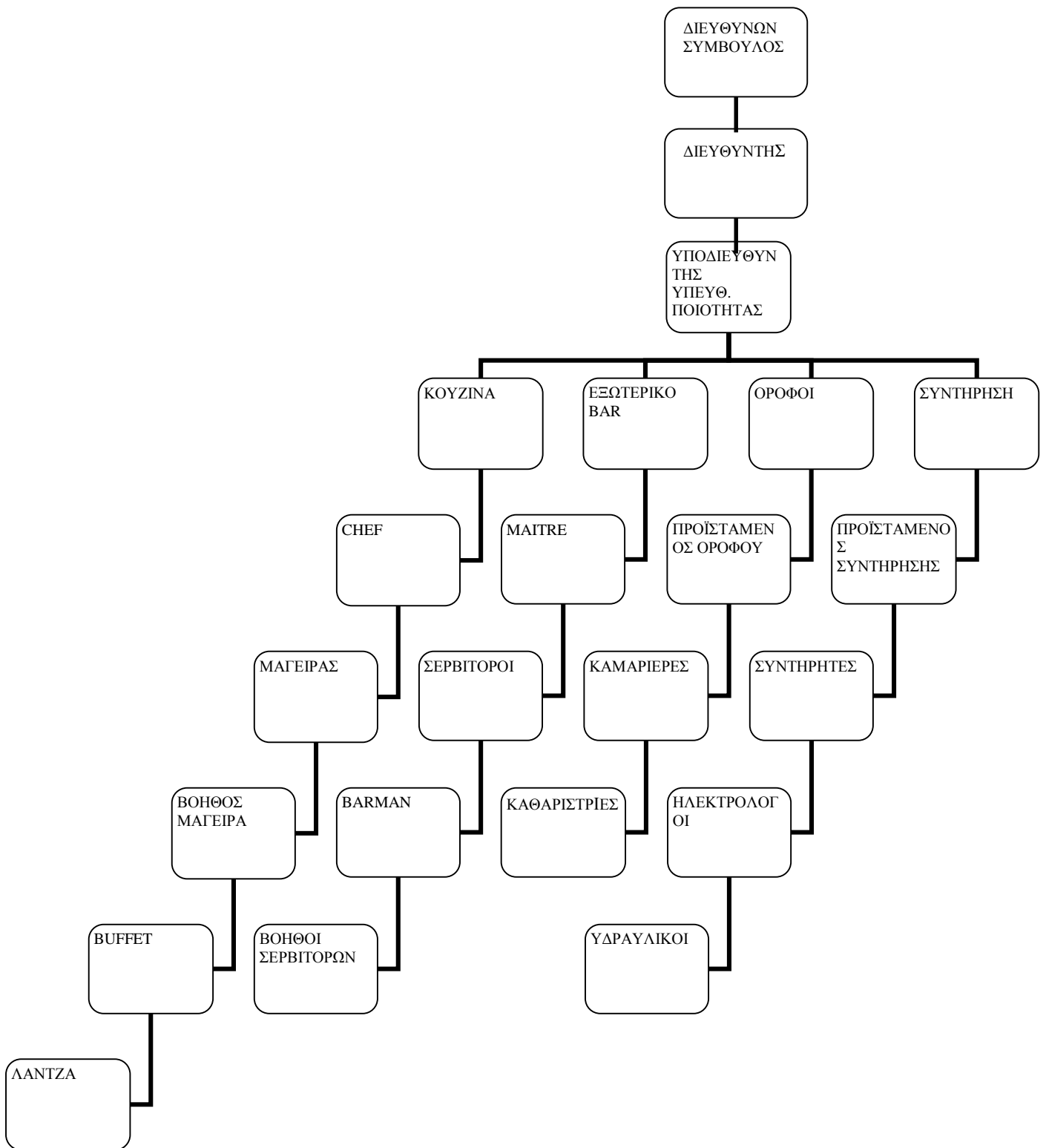
Πάτρα, Αγ. Ανδρέου 16.

12 μήνες/έτος.

3. Ποιες είναι οι λειτουργίες που αναπτύσσονται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο;

Ρεσεψιόν, μπαρ, εστιατόριο, pull bar, αίθουσες δεξιώσεων, συνεδρίων, παιχνιδιών, roof garnten, γκαράζ.

4. Παρακαλώ, σχεδιάστε το οργανόγραμμα που ακολουθεί το ξενοδοχείο σας.



ΤΟΜΕΑΣ ΙΙ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΕΛΕΓΧΟΣ – ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΩΘΗΣΗ

5. Ποιες στρατηγικές διοίκησης της ποιότητας εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο σας;

Συνδυάζονται και οι τρεις στρατηγικές.

6. Ποια συστήματα διασφάλισης της ποιότητας εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο σας;

Εφαρμόζουμε συστήματα ISO και HACCP σε όλα τα τμήματα. Για τη διαχείριση της ποιότητας υπάρχει συγκεκριμένο εγχειρίδιο σε όλα τα τμήματα

7. Ποια είναι η χρησιμότητα των ελέγχων ποιότητας για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης;

Ο έλεγχος της ποιότητας σημαίνει ασφαλέστερα τρόφιμα και ποτά, ασφαλέστερες συνθήκες υγιεινής, πιο καλό τουριστικό προϊόν, "ποιοτικώς" καλό προϊόν.

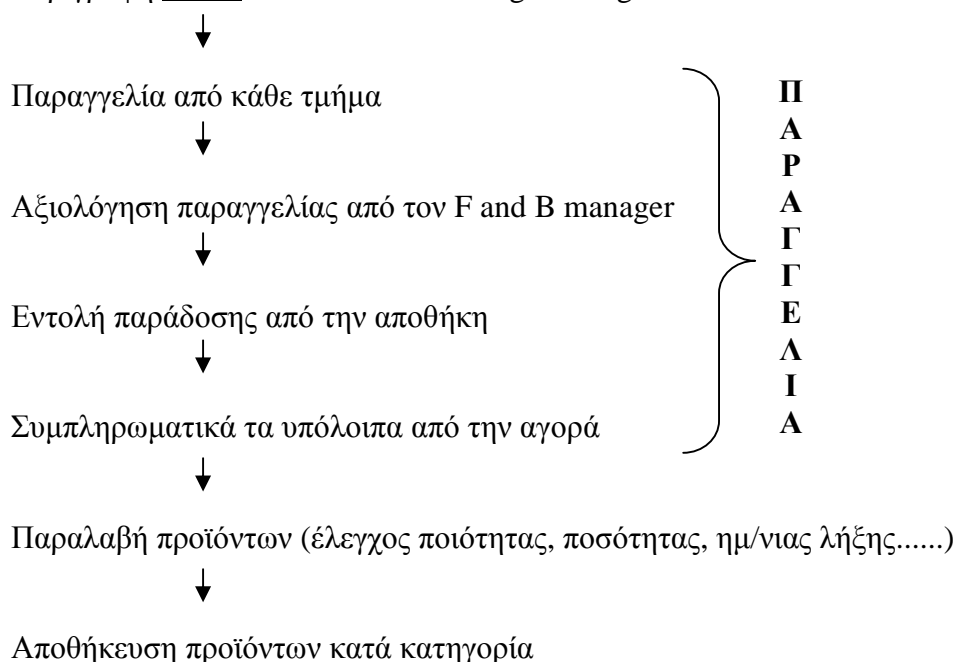
8. Να περιγράψετε το κεντρικό σύστημα προμηθειών.

NEED – ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ

ΑΠΟ ΤΙΣ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ – ΔΥΝΑΜΗ

Π.χ. έχουμε Δευτέρα: 100 φαγητό menu
ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ – ΔΥΝΑΜΗ

Περιγραφή menu από τον food beverage manager



9. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του συστήματος αυτού;

Αν ακολουθηθεί το σύστημα: όχι μεγάλα στοκ άρα δε δεσμεύονται χρήματα στις αποθήκες. Οι συχνότερες παραγγελίες σημαίνουν φρεσκότερα προϊόντα.

Μειονέκτημα: μεγαλύτερες τιμές γιατί δεν υπάρχουν μεγάλες ποσότητες.

10. Να περιγράψετε τα είδη των προϊόντων που θεωρείτε ως αλλοιώσιμα και ως μη αλλοιώσιμα.

Όλα τα τρόφιμα έχουν ημερομηνία λήξης. Πέρα αυτής της ημερομηνίας είναι αλλοιωμένα. Όταν οι θερμοκρασίες ψύξης είναι μικρότερες από 18 , τότε τα τρόφιμα είναι αλλοιωμένα. Στα νωπά αν υπάρχουν ίχνη μούχλας, τότε είναι αλλοιωμένα.

11. Ποιες πρότυπες διαδικασίες εφαρμόζονται στις παραλαβές;

Υπάρχει υπεύθυνος παραλαβών και ελέγχει τις θερμοκρασίες στις οποίες παραλαμβάνονται τα τρόφιμα, την ημερομηνία λήξης και σφραγίζει τα τιμολόγια με ειδική σφραγίδα.

12. Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού του τμήματος προμηθειών, γίνεται:

12.1 Εντός του χώρου εργασίας

Διευκρινίστε (π.χ. εκπαίδευση πάνω στην δουλειά, μαθήματα σε αίθουσα διδασκαλίας-σεμινάρια κ.ο.κ, εκπαίδευση σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο- εργαστήριο, εκπαίδευση μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, εκπαίδευση μέσω προσωπικής καθοδήγησης από τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή, διαλέξεις / ημερίδες, ενεργός μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας σε συνδυασμό με την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας

Γίνονται διάφορα ενοεπιχειρησιακά σεμινάρια, καθώς επίσης και εκπαίδευση πάνω στη δουλειά.

12.2 Εκτός του χώρου εργασίας

Διευκρινίστε (π.χ. εκπαίδευση με σεμινάρια / συνέδρια εκτός των εγκαταστάσεων της μονάδας, υπόδηση- παίξιμο ρόλων, επιχειρηματικά παιχνίδια- μελέτη περιπτώσεων case studies, εκπαίδευση μέσω πανεπιστημιακών μαθημάτων- μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος.....

12.3 Εντός και εκτός του χώρου εργασίας

Προσδιορίστε:

A) Τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας.....

B) Τα ποσοστά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που χρησιμοποιείτε.....

13. Ποιες είναι οι συνέπειες για το εστιατόριο εάν άτομα χωρίς την κατάλληλη μόρφωση και συνεχή εκπαίδευση, αναλαμβάνουν καθήκοντα για τις παραλαβές;

Οι συνέπειες είναι όχι καλό προϊόν, κίνδυνος μόλυνσης των προϊόντων, γεγονός το οποίο έχει επιπτώσεις στο κόστος.

14. Ποιος εξοπλισμός γενικά, χρειάζεται για τις παραλαβές;

Καροτσάκι, ζυγαριά, θερμομέτρο με βελόνα για μέτρηση της ψύξης των προϊόντων κατά την παραλαβή.

15. Ποιες διαδικασίες διακίνησης ακολουθούνται;

Οι ενέργειες που γίνονται είναι οι εξής όσον αφορά το τμήμα της κουζίνας:

ΚΟΥΖΙΝΑ

ΚΑΤΑΨΥΞΗ



ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΨΥΞΗΣ (ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΗΡΙΟ)



ΚΟΥΖΙΝΑ – ΜΑΓΕΙΡΕΥΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ 100 ΓΙΑ 20 ΛΕΠΤΑ



ΒΑΙΝ ΜΑΡΙΕ – ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑΣ



ΣΕΡΒΙΡΕΤΑΙ ΣΤΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

Επιτρέπεται μόνο μια διατήρηση σε ψυγείο και επαναθέρμανση.

16. Ποιους ειδικούς τρόπους αποθήκευσης χρησιμοποιείτε (έτσι ώστε να μη σημειώνονται φθορές);

Τα τρόφιμα πρέπει να μην ακουμπούν στο δάπεδο, οι αποθήκες πρέπει να είναι καθαρές. Η αποθήκευση των τροφίμων πρέπει να γίνεται στις σωστές θερμοκρασίες ψύξης.

17. Ποιες μέθοδοι τιμολόγησης χρησιμοποιούνται από το ξενοδοχείο σας;

Για τα δωμάτια (Α' κατηγορίας) τιμές από τον ΕΟΤ

Όλο το χρόνο είναι ίδιες, εκτός αποκριών.

Οι τιμές των τροφίμων καθορίζονται βάσει του αγορανομικού υπευθύνου.

Γίνονται ειδικές τιμές σε γκρουπ, συνέδρια, δεξιώσεις.

18. Ποιες είναι οι κατηγοριοποιήσεις των χρησιμοποιούμενων μεθόδων τιμολόγησης;

Η στρατηγική τιμολόγησης που χρησιμοποιούμε δεν εντάσσεται σε κάποια ιδιαίτερη κατηγορία.

19. Ποια από τα εννέα (9) σίγμα της τιμολόγησης λαμβάνονται υπόψη; (δηλ.)

Υπάρχει συνδυασμός όλων των παραγόντων.

Το κόστος όμως και ο ανταγωνισμός παίζουν μεγάλο ρόλο

20. Με ποιο τρόπο η τιμολόγηση επηρεάζει τη διαδικασία «προώθησης»;

Βάσει της τιμής πώλησης που καθορίζεται διαμορφώνεται η διαδικασία της προώθησης. Οι πελάτες πέρα από την ποιότητα, δίνουν μεγάλη σημασία στην τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα λάβουν. Για αυτό ο καθορισμός της τιμής θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή και αφού ληφθεί υπόψη ο πελάτης, οι ανάγκες του πελάτη, η οικονομική δυνατότητα του πελάτη, ειδικά όταν υπάρχει τόσο μεγάλος ανταγωνισμός.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ "KALLIROE HOTEL"

Το ξενοδοχείο KALLIROE HOTEL δραστηριοποιείται στην περιοχή του Ρίου και ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2006. Αρχικά ξεκίνησε μόνο με ενοικιαζόμενα δωμάτια. Πλέον, προσφέρει και άλλες λειτουργίες όπως αναφέρουμε και πιο κάτω και συνεχώς εξελίσσεται προσφέροντας όλο και περισσότερες και σύγχρονες υπηρεσίες .

Επιλέξαμε το ξενοδοχείο αυτό για έρευνα γιατί είναι μια επιχείρηση στα πρώτα της βήματα και θέλαμε να ενημερωθούμε σχετικά με θέματα τιμολόγησης και ελέγχου μιας εξελισσόμενης μελλοντικά επιχείρησης.

Στο ερωτηματολόγιο μας απάντησε η ιδιοκτήτρια του ξενοδοχείου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ ΠΡΩΤΟΓΕΝΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ "KALLIROE HOTEL"

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Καλή σας ημέρα.

Ονομαζόμαστε Όλγα Κιούλου και Καλλιόπη Λυμπεροπούλου και είμαστε τελειόφοιτες φοιτήτριες στο τμήμα Λογιστικής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψουμε το Εμπειρικό κομμάτι (Πρωτογενής έρευνα) της πτυχιακής εργασίας μας στο πλαίσιο ολοκλήρωσης της φοίτησής μας στο συγκεκριμένο τμήμα.

Ο τίτλος της πτυχιακής μας εργασίας είναι: «Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Τουριστικές Επισιτιστικές Επιχειρήσεις».

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι) και συγκεκριμένα για το κομμάτι της πρωτογενούς έρευνάς μας (ειδικότερα, καλείστε να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιό μας το οποίο συντάχθηκε κατόπιν σοβαρής επιστημονικής σκέψης και η δομή του οποίου περιλαμβάνει δύο (2) τομείς – άξονες). Στους τομείς αυτούς κατανέμονται οι είκοσι (20) ερωτήσεις μας – πρόκειται για ερωτήσεις που υποστηρίζουν το θεωρητικό κομμάτι της μελέτης μας (δευτερογενής έρευνα). Ακολουθείται ποιοτική έρευνα όπου με τη βοήθεια

του προγράμματος Excel ενίστε, θα σχολιάσουμε τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις (απαντήσεις) για την ερευνώμενη(ες) επιχείρηση(εις) υπό μορφή μελετών περίπτωσης. Τέλος, θα αναφερθούμε στα βασικά συμπεράσματα της έρευνάς μας (δευτερογενούς και κυρίως πρωτογενούς).

Εμείς και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μας, Αναστασία Κοπανέλη, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενοι το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μας είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να μην πάρει πάνω από 20 λεπτά για να απαντήσετε.

Ευχαριστούμε, εκ των προτέρων, για το χρόνο και την προσοχή σας.

ΤΟΜΕΑΣ Ι: Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιο είναι το όνομα του συγκεκριμένου ξενοδοχείου;

Kallirroe Hotel

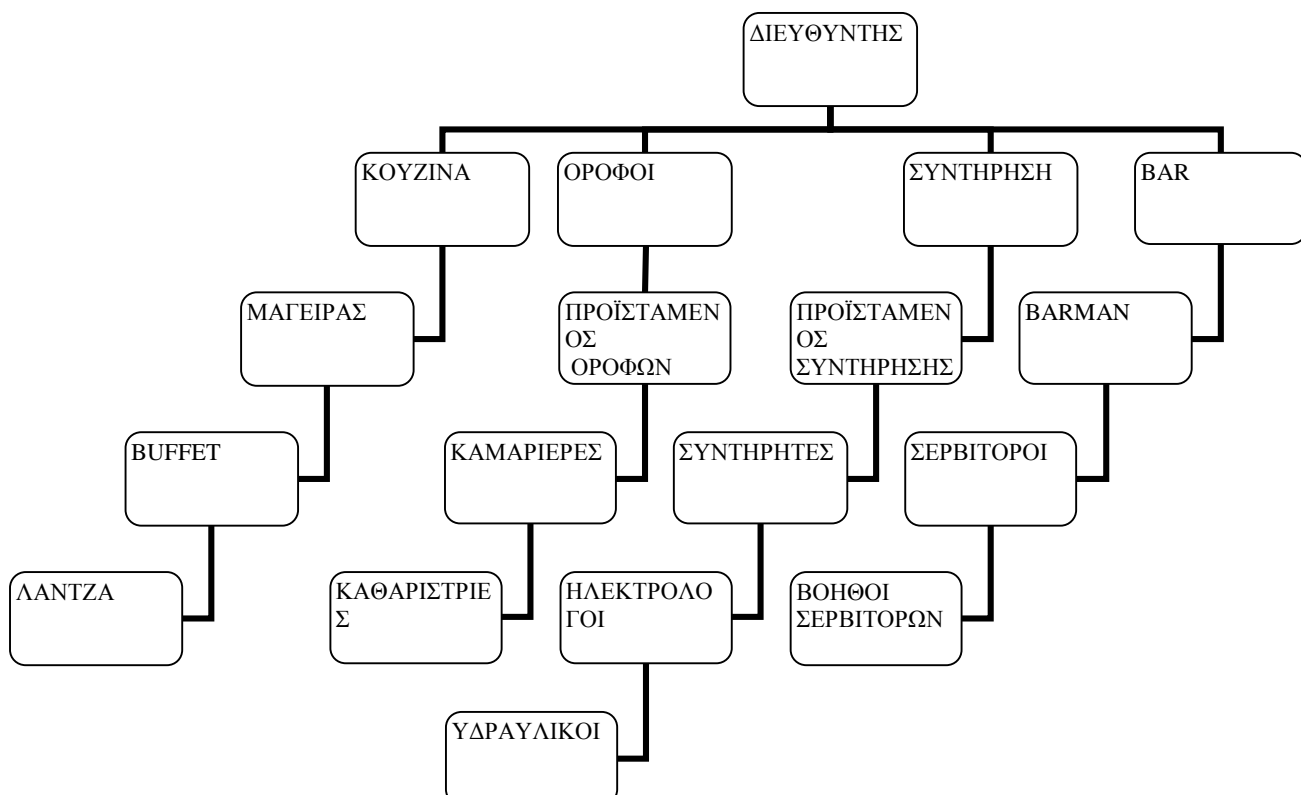
2. Σε ποια τοποθεσία δραστηριοποιείται και πόσους μήνες/έτος;

Ρίο, 12 μήνες/έτος

3. Ποιες είναι οι λειτουργίες που αναπτύσσονται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο;

Δωμάτια, ρεσεψιόν, μπαρ, αίθουσα υποδοχής, αίθουσα πρωινού, tv room

4. Παρακαλώ, σχεδιάστε το οργανόγραμμα που ακολουθεί το ξενοδοχείο σας.



ΤΟΜΕΑΣ II: ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΕΛΕΓΧΟΣ – ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΩΘΗΣΗ

5. Ποιες στρατηγικές διοίκησης της ποιότητας εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο σας;

Επειδή το ξενοδοχείο είναι μικρό δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη μέθοδος. Είναι στην κρίση μου.

6. Ποια συστήματα διασφάλισης της ποιότητας εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο σας;

Εφαρμόζονται συστήματα ISO – HACCP.

Γίνεται έλεγχος σε ότι αγοράζεται, σε ότι χρησιμοποιείται ώστε να πληρούν τις προϋποθέσεις ISO – HACCP.

“ Η ποιότητα είναι πάνω από το κόστος”

7. Ποια είναι η χρησιμότητα των ελέγχων ποιότητας για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης;

Ο έλεγχος της ποιότητας σημαίνει καλύτερη εξυπηρέτηση.

8. Να περιγράψετε το κεντρικό σύστημα προμηθειών.

Οι προμήθειες γίνονται με δική μου ευθύνη, δίνεται βάση στην ποιότητα των προϊόντων. Οι αγορές πραγματοποιούνται έτσι ώστε να εξασφαλίζεται σταθερή ποσότητα των προϊόντων που χρειάζονται.

9. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του συστήματος αυτού;

Όταν οι παραγγελίες δε γίνονται για μεγάλες ποσότητες τότε οι προμηθευτές δεν κάνουν καλύτερη τιμή.

10. Να περιγράψετε τα είδη των προϊόντων που θεωρείτε ως αλλοιώσιμα και ως μη αλλοιώσιμα.

Τα προϊόντα που προσφέρονται στο πρωινό και τα οποία έχουν μικρή διάρκεια ζωής, όπως το τυρί, το ζαμπόν, το γάλα, είναι αλλοιώσιμα. Μη αλλοιώσιμα είναι οι κονσέρβες, τα μπαχαρικά, δηλαδή αυτά που έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής αν διατηρηθούν σωστά στις συσκευασίες στις οποίες αγοράζονται.

11. Ποιες πρότυπες διαδικασίες εφαρμόζονται στις παραλαβές;

Υπάρχει υπεύθυνος στις παραλαβές που επαληθεύει τις ποσότητες, την ποιότητα καθώς και την τιμή των ειδών που παραλαμβάνονται.

12. Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού του τμήματος προμηθειών, γίνεται:

12.1 Εντός του χώρου εργασίας

Διευκρινίστε (π.χ. εκπαίδευση πάνω στην δουλειά, μαθήματα σε αίθουσα διδασκαλίας-σεμινάρια κ.ο.κ, εκπαίδευση σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο- εργαστήριο, εκπαίδευση μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, εκπαίδευση μέσω προσωπικής καθοδήγησης από τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή, διαλέξεις / ημερίδες, ενεργός μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας σε συνδυασμό με την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας

Εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται μόνο εντός του ξενοδοχείου. Όχι όμως με κάποια ιδιαίτερα προγράμματα. Η εκπαίδευση γίνεται πάνω στη δουλειά.

12.2 Εκτός του χώρου εργασίας

Διευκρινίστε (π.χ. εκπαίδευση με σεμινάρια / συνέδρια εκτός των εγκαταστάσεων της μονάδας, υπόδηση- παίξιμο ρόλων, επιχειρηματικά παιχνίδια- μελέτη περιπτώσεων case studies, εκπαίδευση μέσω πανεπιστημιακών μαθημάτων- μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος.....

.....

12.3 Εντός και εκτός του χώρου εργασίας

Προσδιορίστε:

A) Τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιεί η επιχείρησή

σας.....
.....
.....

B) Τα ποσοστά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που

χρησιμοποιείτε.....
.....
.....

13. Ποιες είναι οι συνέπειες για το εστιατόριο εάν άτομα χωρίς την κατάλληλη μόρφωση και συνεχή εκπαίδευση, αναλαμβάνουν καθήκοντα για τις παραλαβές;

Υπάρχουν συνέπειες στην ποιότητα του προϊόντος, θα παραλαμβάνονται προϊόντα όχι καλής ποιότητας ή όχι φρέσκα με συνέπεια οικονομικές σπατάλες.

14. Ποιος εξοπλισμός γενικά, χρειάζεται για τις παραλαβές;

Πλατφόρμες, ειδικό καρότσι για κλούβες και κιβώτια, κλαρκ.

15. Ποιες διαδικασίες διακίνησης ακολουθούνται;

Γίνεται συνεννόηση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, δηλαδή κουζίνας και αποθήκης.

16. Ποιους ειδικούς τρόπους αποθήκευσης χρησιμοποιείτε (έτσι ώστε να μη σημειώνονται φθορές);

Σωστές θερμοκρασίες

Σωστή ταξινόμηση

Σωστή στοίβαξη

Προσοχή στα ευπαθή

17. Ποιες μέθοδοι τιμολόγησης χρησιμοποιούνται από το ξενοδοχείο σας;

Η τιμή πώλησης καθορίζεται βάσει πρόσθετου ποσού (περίπου 30%). Ανά περιπτώσεις το ποσοστό αυτό μπορεί να είναι μεγαλύτερο ή μικρότερο. Ορισμένες φορές προτιμάται μικρότερο κέρδος για μεγαλύτερη πληρότητα. Οι τιμές είναι γενικά ίδιες όλο το χρόνο.

18. Ποιες είναι οι κατηγοριοποιήσεις των χρησιμοποιούμενων μεθόδων τιμολόγησης;

Δεν υπάρχουν κατηγοριοποιήσεις διότι οι τιμές είναι ίδιες όλο το χρόνο.

19. Ποια από τα εννέα (9) σίγμα της τιμολόγησης λαμβάνονται υπόψη; (δηλ.

Σημαντικό ρόλο παίζουν η ζήτηση και τα χαρακτηριστικά των πελατών. Στους επαγγελματίες κάνουμε ειδικές τιμές.

20. Με ποιο τρόπο η τιμολόγηση επηρεάζει τη διαδικασία «προώθησης»;

Η τιμολόγηση επηρεάζει και τις δύο πλευρές, δηλαδή επιχείρηση και πελάτη. Η επιχείρηση από την πλευρά της πρέπει να διαμορφώνει τιμές που να τη συμφέρουν αλλά παράλληλα να είναι και αποδεκτές από τον πελάτη, διότι υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και αν στη μια επιχείρηση βρίσκουν κάτι ακριβό στρέφονται σε άλλη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ – ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΜΟΡΦΗ

ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στο παράρτημα αυτό κάνουμε ποιοτική ανάλυση και η έρευνα δεν είναι εκτεταμένη λόγω του ότι είναι υπό μορφή μελετών περίπτωσης.

ΤΟΜΕΑΣ Ι: Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιο είναι το όνομα του συγκεκριμένου ξενοδοχείου;

Όσον αφορά την ερώτηση αυτή είναι αυτονόητο ότι δε χρειάζεται κάποιος σχολιασμός.

2. Σε ποια τοποθεσία δραστηριοποιείται και πόσους μήνες/έτος;

Και τα τρία ξενοδοχεία εντάσσονται στην κατηγορία city hotel και δραστηριοποιούνται όλο το χρόνο.

3. Ποιες είναι οι λειτουργίες που αναπτύσσονται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο;

Και οι τρεις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν κοινές τις λειτουργίες του μπαρ, του ορόφου, της ρεσεψιόν. Η διαφορά ανάμεσα στα τρία ξενοδοχεία όσον αφορά τις λειτουργίες είναι ότι το ξενοδοχείο Astir περιλαμβάνει και κάποιες άλλες λειτουργίες, δηλαδή το επισιτιστικό τμήμα, αίθουσες δεξιώσεων, συνεδρίων, pull bar, roof garden.

Παρατηρώντας το θέμα των λειτουργιών στα τρία αυτά ξενοδοχεία, δεν χρειάζεται κάποιος ιδιαίτερος σχολιασμός διότι κάθε ξενοδοχειακή μονάδα ανάλογα με το τι θέλει να προσφέρει και ανάλογα με τις δυνατότητές της, διαμορφώνει και τις ανάλογες λειτουργίες.

4. Παρακαλώ, σχεδιάστε το οργανόγραμμα που ακολουθεί το ξενοδοχείο σας.

Το οργανόγραμμα των ξενοδοχείων Kallirroe και Mediterranee είναι το ίδιο διότι πρόκειται για ξενοδοχεία ιδίου μεγέθους τα οποία έχουν σχεδόν τις ίδιες λειτουργίες, ενώ το οργανόγραμμα του ξενοδοχείου Astir, λόγω του ότι πρόκειται για μεγαλύτερη επιχείρηση, είναι αυτονόητο ότι θα διαφέρει. Περισσότερες λειτουργίες σημαίνουν περισσότερα καθήκοντα, περισσότεροι προϊστάμενοι, περισσότεροι υφιστάμενοι και περισσότεροι υπάλληλοι, στοιχεία τα οποία διαφοροποιούν τον τρόπο διοίκησης και επομένως το διοικητικό οργανόγραμμα.

ΤΟΜΕΑΣ II: ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΕΛΕΓΧΟΣ – ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΩΘΗΣΗ

5. Ποιες στρατηγικές διοίκησης της ποιότητας εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο σας;

Η διαφορά όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης της ποιότητας ανάμεσα στα τρία ξενοδοχεία δεν είναι μεγάλη διότι γενικά γίνεται συνδυασμός των στρατηγικών επιθεώρησης, ελέγχου και ασφάλειας. Παρατηρήσαμε διαφορά μόνο στο ξενοδοχείο Kallirroe όπου η ιδιοκτήτρια έχει αφήσει στην κρίση της το θέμα αυτό λόγω του ότι το ξενοδοχείο είναι σχετικά μικρό.

Γενικά παρατηρήσαμε ότι το θέμα της διοίκησης της ποιότητας δεν αντιμετωπίζεται με κάποια συγκεκριμένη στρατηγική σε σχετικά μικρά ξενοδοχεία και αφήνεται στην κρίση του ιδιοκτήτη ή του διευθυντή.

6. Ποια συστήματα διασφάλισης της ποιότητας εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο σας;

Παρατηρήσαμε ότι είναι πολύ σημαντικό για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση να εφαρμόζει συστήματα διασφάλισης της ποιότητας.

Και στα τρία ξενοδοχεία εφαρμόζονται τα συστήματα ISO – HACCP για τη διασφάλιση της ποιότητας, τόσο στα τρόφιμα και τα ποτά, όσο και στα είδη που χρησιμοποιούνται για την υγιεινή και την καθαριότητα των μονάδων.

Δεν παρατηρήσαμε κάποια διαφορά όσον αφορά το θέμα αυτό.

7. Ποια είναι η χρησιμότητα των ελέγχων ποιότητας για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης;

Κατά την ερευνά μας, κατανοήσαμε ότι ο έλεγχος της ποιότητας εξασφαλίζει τη βελτίωση τόσο της εξυπηρέτησης όσο και των προϊόντων που προσφέρονται.

Έλεγχος της ποιότητας γίνεται και στα τρία ξενοδοχεία. Και οι τρεις μονάδες εξασφαλίζουν καλύτερη εξυπηρέτηση, ασφαλέστερα τρόφιμα και ποτά, ασφαλέστερες συνθήκες υγιεινής μέσω του ελέγχου ποιότητας.

Δεν παρατηρήσαμε κάποια διαφορά στα οφέλη που προσφέρει ο έλεγχος της ποιότητας μεταξύ των τριών ξενοδοχείων.

8. Να περιγράψετε το κεντρικό σύστημα προμηθειών.

Το γενικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήξαμε όσον αφορά τη διαδικασία προμηθειών στα ξενοδοχεία που ερευνήσαμε, είναι ότι μόνο στο Astir, το οποίο είναι και το μεγαλύτερο σε μέγεθος, εφαρμόζεται συγκεκριμένο και οργανωμένο κεντρικό σύστημα προμηθειών, ενώ στα άλλα δύο οι προμήθειες αντιμετωπίζονται σαν μια πιο απλή διαδικασία.

Είναι εμφανές ότι στα μεγάλα ξενοδοχεία επιβάλλεται να υπάρχει οργανωμένο σύστημα προμηθειών, ενώ στα μικρότερα αυτό που επιδιώκεται όσον αφορά τις προμήθειες είναι η εξασφάλιση σταθερής ποσότητας των προϊόντων που χρειάζονται (προμήθειες βάσει προβλέψεων).

9. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του συστήματος αυτού;

Εφόσον δόθηκε διαφορετική απάντηση από κάθε ξενοδοχείο, είναι αυτονόητο ότι θα υπάρχουν διαφορετικά μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα αντίστοιχα.

Πιο συγκεκριμένα, στο Kallirroe Hotel, η απάντηση που λάβαμε δεν αφήνει περιθώρια δημιουργίας μειονεκτημάτων.

Στο Mediterranee Hotel και το Astir Hotel παρατηρήσαμε σαν κοινό στοιχείο ότι η τιμή που δίνεται από τους προμηθευτές είναι ανάλογη του μεγέθους της παραγγελίας.

10. Να περιγράψετε τα είδη των προϊόντων που θεωρείτε ως αλλοιώσιμα και ως μη αλλοιώσιμα.

Δεν εντοπίσαμε κάποια διαφορά στις απαντήσεις που δόθηκαν όσον αφορά το χαρακτηρισμό των προϊόντων ως αλλοιώσιμα και μη αλλοιώσιμα.

Και τα τρία ξενοδοχεία χαρακτηρίζουν ως αλλοιώσιμα τα προϊόντα με σχετικά σύντομη διάρκεια ζωής, όπως τυρί, ζαμπόν και γενικά τα φρέσκα προϊόντα, και ως μη αλλοιώσιμα αυτά με μεγαλύτερη διάρκεια ζωής, τα οποία αν παραμείνουν στις συσκευασίες που είναι, διατηρούνται αναλλοίωτα, για παράδειγμα οι κονσέρβες.

11. Ποιες πρότυπες διαδικασίες εφαρμόζονται στις παραλαβές;

Κοινό στοιχείο και στις τρεις απαντήσεις που λάβαμε είναι η ύπαρξη υπευθύνου παραλαβών ο οποίος φροντίζει για τον έλεγχο της ποιότητας, της ποσότητας και της τιμής των ειδών που παραλαμβάνονται, αν συμφωνούν με τις αντίστοιχες που έχουν ζητηθεί.

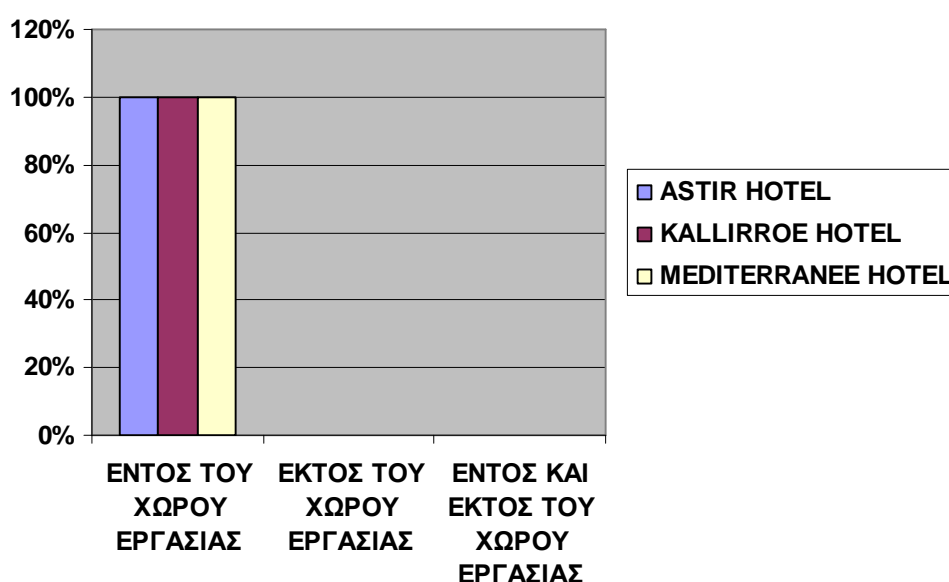
Δεν παρατηρήθηκε κάποια διαφορά όσον αφορά τη διαδικασία παραλαβών.

12. Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού του τμήματος προμηθειών, γίνεται:

Όσον αφορά το θέμα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού παρατηρήθηκε ότι σε κανένα από τα τρία ερευνούμενα ξενοδοχεία δεν εφαρμόζεται κάποια ιδιαίτερη διαδικασία, είτε εντός, είτε εκτός, είτε εντός και εκτός του χώρου εργασίας.

Η εκπαίδευση του προσωπικού προμηθειών και στα τρία ξενοδοχεία πραγματοποιείται μόνο εντός του χώρου εργασίας, όχι όμως με κάποια ιδιαίτερα προγράμματα ή σεμινάρια, περιορίζεται μόνο σε εκπαίδευση πάνω στη δουλειά και μέσω καθοδήγησης του ιδιοκτήτη ή του διευθυντή του εκάστοτε ξενοδοχείου.

Αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης παρουσιάζεται στο ακόλουθο γράφημα.



13. Ποιες είναι οι συνέπειες για το εστιατόριο εάν άτομα χωρίς την κατάλληλη μόρφωση και συνεχή εκπαίδευση, αναλαμβάνουν καθήκοντα για τις παραλαβές;

Συνέπειες υπάρχουν και στα τρία ξενοδοχεία που ερευνήσαμε. Και οι τρεις υπεύθυνοι που μας απάντησαν, μας ανέφεραν συνέπειες της μη κατάλληλης μόρφωσης και συνεχούς εκπαίδευσης, στα προϊόντα που προσφέρουν. Πιο συγκεκριμένα, οι συνέπειες αυτές αφορούν κατά κύριο λόγο την ποιότητα του προϊόντος, δηλαδή όχι καλής ποιότητας προϊόν. Επιπλέον, θα δημιουργούνταν σπατάλες με συνέπεια στο κόστος της επιχείρησης.

Άρα συμπεραίνουμε ότι η κατάλληλη μόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού των παραλαβών είναι αναγκαία για οποιοδήποτε ξενοδοχείο.

14. Ποιος εξοπλισμός γενικά, χρειάζεται για τις παραλαβές;

Δεν εντοπίσαμε κάποια ιδιαίτερη διαφορά στον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται για τις παραλαβές. Γενικά και τα τρία ξενοδοχεία χρησιμοποιούν παρόμοιο εξοπλισμό όπως ειδικά καροτσάκια, κλαρκ, πλατφόρμες.

15. Ποιες διαδικασίες διακίνησης ακολουθούνται;

Σε αυτή την περίπτωση λάβαμε τρεις διαφορετικές απαντήσεις.

Η τακτική που ακολουθεί το Mediterranee Hotel βασίζεται στη φράση:

« Οτιδήποτε σερβίρεται να είναι απολυμασμένο ».

Αυτό σημαίνει ότι εφαρμόζονται διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας του προϊόντος προτού αυτό προσφερθεί.

Στο Kallirroe Hotel η διαδικασία διακίνησης βασίζεται σε συνεννόηση που γίνεται μεταξύ του τμήματος της κουζίνας και του τμήματος της αποθήκης.

Οι υπεύθυνοι του κάθε τμήματος συνεννοούνται για τον τρόπο με τον οποίο το προϊόν θα φύγει από το ένα τμήμα για να πάει στο άλλο. Οι προϋποθέσεις για τη διαδικασία της μετακίνησης ορίζονται κάθε φορά από τους υπευθύνους.

Η διαδικασία που ακολουθεί το Astir Hotel και η οποία απεικονίζεται σε σχετικό διάγραμμα στο παράρτημα Γ, περιλαμβάνει τα βήματα που ακολουθούνται ώστε να φτάσει το προϊόν από το τμήμα της κουζίνας στον πελάτη.

Αρχικά το προϊόν φεύγει από το χώρο αποθήκευσης και πηγαίνει στο παρασκευαστήριο όπου και υφίσταται κάποια διαδικασία για να καταλήξει τελικά στο

τιμήμα της κουζίνας σε μορφή κατάλληλη ώστε να μαγειρευτεί και να προσφερθεί στον πελάτη.

Ο υπεύθυνος που απάντησε στο ερωτηματολόγιο τόνισε ότι επιτρέπεται μόνο μια διατήρηση του προϊόντος σε ψυγείο και επαναθέρμανση αυτού.

16. Ποιους ειδικούς τρόπους αποθήκευσης χρησιμοποιείτε (έτσι ώστε να μη σημειώνονται φθορές);

Γενικά ο τρόπος αποθήκευσης και στα τρία ξενοδοχεία στοχεύει στη διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων. Οι συνθήκες αποθήκευσης συνοψίζονται στα εξής:

- ✚ Σωστή ταξινόμηση
- ✚ Σωστή στοίβαξη
- ✚ Προσοχή στα ευπαθή
- ✚ Σωστές θερμοκρασίες

Όσον αφορά τον τρόπο αποθήκευσης δεν παρατηρήσαμε ιδιαίτερη διαφορά.

17. Ποιες μέθοδοι τιμολόγησης χρησιμοποιούνται από το ξενοδοχείο σας;

Σε αυτή την περίπτωση, η χρησιμοποιούμενη μέθοδος τιμολόγησης από κάθε ξενοδοχείο ήταν διαφορετική.

Το Mediterranee Hotel διαμορφώνει την τιμή πώλησης βάσει της διαμορφούμενης ζήτησης, του πελάτη, της εποχής.

Γενικά συμπεράναμε ότι η τιμολόγηση έγκειται σε θέμα συμφωνίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη.

Η απάντηση που λάβαμε από το Kallirroe Hotel για το θέμα της τιμολόγησης έχει να κάνει με την προσθήκη επιπλέον ποσού (μέθοδος πρόσθετου ποσού) πάνω στην τιμή πώλησης. Το ποσοστό αυτό προσδιορίζεται σε + 30% στην τιμή πώλησης, ωστόσο ανά περιπτώσεις το ποσοστό αυτό μπορεί να είναι μεγαλύτερο ή και μικρότερο. Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο, όπως μας απάντησε και ο υπεύθυνος, ορισμένες φορές επιλέγει μικρότερο κέρδος για μεγαλύτερη πληρότητα. Γενικά οι τιμές που καθορίζει είναι ίδιες κάθε εποχή, εκτός της περιόδου των αποκριών όπου οι τιμές παρουσιάζουν άνοδο για μεγαλύτερο κέρδος.

Τέλος, το Astir Hotel εφαρμόζει τιμές που λαμβάνει από τον ΕΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού), και οι οποίες είναι ίδιες όλο το χρόνο εκτός της περιόδου

των αποκριών. Οι τιμές των τροφίμων καθορίζονται βάσει του αγορανομικού υπευθύνου. Επίσης το ξενοδοχείο εφαρμόζει ειδικές τιμές σε γκρουπ, συνέδρια και δεξιώσεις.










18. Ποιες είναι οι κατηγοριοποιήσεις των χρησιμοποιούμενων μεθόδων τιμολόγησης;

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση των μεθόδων τιμολόγησης όπως απάντησε κάθε ένας από τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων.

19. Ποια από τα εννέα (9) σίγμα της τιμολόγησης λαμβάνονται υπόψη; (δηλ.)

Αρχικά να διευκρινίσουμε ότι λέγοντας 9 σίγμα της τιμολόγησης⁶⁷ εννοούμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της τιμής πώλησης.

Αυτά είναι:

-  Συναφή χαρακτηριστικά των πελατών
-  Συνολικοί εταιρικοί στόχοι
-  Συγκεκριμένη εταιρική εικόνα
-  Σχετικά μεγέθη ζήτησης
-  Συνολικό κόστος
-  Σχετιζόμενος ανταγωνισμός
-  Συγκεκριμένα κανάλια
-  Συμπληρωματικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις
-  Συνέπεια με τα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ και τη στρατηγική

Η απάντηση που δόθηκε και από τους τρεις υπευθύνους ήταν κοινή. Γενικά, γίνεται συνδυασμός σχεδόν και των 9 σίγμα.

Το συμπέρασμα που βγάλαμε από την απάντηση αυτή είναι ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες αυτοί προκειμένου να γίνεται «σωστή» τιμολόγηση τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται.

⁶⁷ Alastair M. Morrison, Εφαρμογές Τουριστικού και Ταξιδιωτικού Μάρκετινγκ

20. Με ποιο τρόπο η τιμολόγηση επηρεάζει τη διαδικασία «προώθησης»;

Έγινε γενικά αποδεκτό και από τους τρεις υπευθύνους ότι η τιμολόγηση επηρεάζει τη διαδικασία της προώθησης. Η προώθηση του προϊόντος και η ανταπόκριση που θα έχει αυτό από τους πελάτες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την τιμή πώλησής του.

Η τιμή πώλησης που θα καθοριστεί από κάθε ξενοδοχείο θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να είναι μεν συμφέρουσα για την επιχείρηση και να καλύπτει το κόστος της αλλά να καταφέρει δε να προσελκύσει τους πελάτες, εφόσον αυτοί μπορεί να στραφούν σε κάποια άλλη επιχείρηση, δεδομένου ότι υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Στην Ελληνική Γλώσσα

- Ø Ανδριώτης Κ. (2005). *Τουριστική Ανάπτυξη και Σχεδιασμός*. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη.
- Ø Γεωργακόπουλος Θ., Λιανός Θ., Μπένος Θ., Τσεκούρας Γ., Χατζηπροκοπίου Μ., Χρήστου. (2002). *Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία*, στ' έκδοση. Αθήνα: εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Ø Dennis Lock (1997). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, β' έκδοση. Αθήνα: εκδόσεις Έλλην, (Ελληνική μετάφραση).
- Ø Dittmer R. Paul, Gerald G. Griffin.(1997). *Κοστολόγηση Τροφίμων, Ποτών, εργασίας για Ξενοδοχεία και Εστιατόρια*, 5^η έκδοση. Αθήνα: εκδόσεις Έλλην, (Ελληνική μετάφραση).
- Ø Ηγουμενάκης Γ. Ν. (2007). *Τουριστική Οικονομία*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
- Ø Ηγουμενάκης Γ. Ν. , Κραβαρίτης Ν. Κ. , Λύτρας Ν. Π. (1999). *Εισαγωγή στον Τουρισμό*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
- Ø Ιγγλέση – Βενιέρη Μ. (1984). *Διοίκηση Ξενοδοχείου*. Αθήνα: εκδόσεις ΟΕΔΒ.
- Ø Καλφιώτης Στ. (1974). *Τουριστικές Επιχειρήσεις*. Αθήνα: εκδόσεις Θ. Τυροβόλα.
- Ø Κανελλόπουλος Χαρ. – Χυτήρης Λ. (1991). *Άρθρο στο περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία*.
- Ø Καρδακάρης Κ. Ν. *Ξενοδοχειακή Λογιστική*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Ø Μάρας Γ. Αθ. (1997). *Έλεγχος και Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
- Ø Morrison M. Alastair, μετάφραση Στέργιος Ρεκούδης. 1999). *Εφαρμογές Τουριστικού και Ταξιδιωτικού Μάρκετινγκ*, β' έκδοση. Αθήνα: εκδόσεις Έλλην, (Ελληνική μετάφραση).

- Ø Ρούπας Β. – Λαλούμης Δ. (1998). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη Α..
- Ø Σωτηριάδης Μ. (2000). *Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Πάτρα: εκδόσεις ΕΑΠ.
- Ø Τζωρακολευθεράκης Ζ. (1994). *Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*, α΄ έκδοση. Ηράκλειο : εκδόσεις Interbooks.
- Ø Τζωρακολευθεράκης Ζ. (1994). *Προμήθειες Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων – Εμπορευματογνωσία*, β΄ έκδοση. Ηράκλειο: εκδόσεις Interbooks.
- Ø Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Αλ. (1996). *Μάρκετινγκ – Η Ελληνική Προσέγγιση*. Αθήνα: εκδόσεις Rosili.
- Ø Φραγκιαδάκης Ε. (1988). *Εισαγωγή στο Management των Ξενοδοχείων*. Ηράκλειο.