

**Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ  
ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.**

**ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ: ΠΑΣΤΡΑ ΕΛΕΝΗ**

**ΕΙΣΗΓΗΣΗ: ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ Δ.**

**ΑΘΗΝΑ  
ΜΑΙΟΣ 2005**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	4
ΕΙΔΗ ΚΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ	5
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	7
ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΠΑΡ	9
ΤΟ ΜΠΑΡ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ	11
ΧΩΡΟΙ – ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	12
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	16
ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ- ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ	17
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ- ΟΡΓΑΝΩΣΗ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ	28
ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	41
ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΣΟΔΩΝ	52
ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	54
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ- ΠΩΛΗΣΕΙΣ	61
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	63
ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΠΗΓΕΣ	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	80

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με τον όρο επισιτιστικά τμήματα ενός ξενοδοχείου εννοούμε τα εστιατόρια, καφέ, σνακ μπαρ και όλα τα τμήματα αυτού που προσφέρουν φαγητό ή έστω σνακ.

Η ίδια η λέξη επισιτιστικό είναι επίθετο, σύνθετη λέξη από την πρόθεση επί και παράγωγο του σίτιση εκ του αρχαίου ρήματος *σῖτέω* που σημαίνει τρέφω, ταΐζω. Αφορά λοιπόν σε κάθε μορφή και ποσότητα φαγητού που μπορεί να προσφέρεται από τα τμήματα αυτά. Η λέξη εστιατόριο πάλι, ξεκινά από την αρχαιότητα από τη λέξη «εστία» το αντίστοιχο του σημερινού τζακιού, που ήταν το κέντρο του σπιτιού και το σημείο συγκέντρωσης της οικογένειας και των φίλων. Γύρω από την εστία μαζεύονταν για το φαγητό, το οποίο παρασκευαζόταν σε αυτήν. Η εστία ήταν το σημαντικότερο σημείο του σπιτιού κατά την αρχαιότητα και εν μέρει και στα μεταγενέστερα χρόνια.

Η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση αναλόγως μεγέθους και τάξης έχει τουλάχιστον ένα τέτοιο τμήμα το οποίο εξυπηρετεί την παράθεση των πρωινών και των γευμάτων και λειτουργεί ως το βασικό εστιατόριο αυτής. Τα επιπλέον τμήματα συνήθως λειτουργούν τόσο για τους πελάτες του ξενοδοχείου όσο και για επισκέπτες που έρχονται για μερική χρήση των υπηρεσιών του – οι λεγόμενοι στην ξενοδοχειακή ορολογία *passants*.

Η διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχείων είναι ένας πραγματικά πολύπλευρος τομέας διοικήσεως. Ασχολείται με το στυλ και την ποιότητα του φαγητού και των ποτών, τις τιμές αυτών, το στυλ του κάθε τμήματος (πάντα βάσει του στυλ και της κατηγορίας του ξενοδοχείου στο οποίο βρίσκεται), το προσωπικό, το *room-service*, τα *catering*, τις πωλήσεις και την προώθησή τους και εν γένει με ό,τι εφάπτεται των επισιτιστικών τμημάτων.

Τα επισιτιστικά τμήματα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελούν τον ισχυρότερο οικονομικό τομέα μετά από τα δωμάτια, και απαιτούν πολύ περισσότερη προσοχή και εργασία από αυτά. Όπως θα δούμε στα κεφάλαια που ακολουθούν τα τμήματα αυτά είναι που χρειάζονται συνεχή παρακολούθηση και προσφέρουν κέρδη σε ποσοστό μικρότερο του 50% σε σχέση με τον τομέα των δωματίων.

Προκειμένου να κατανοήσουμε τόσο τη λειτουργία, όσο και τις αρχές της διοίκησης των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, θα αναφερθούμε συνοπτικά σε όλα τα θέματα που πρέπει να γνωρίζει και να χειρίζεται ένας διευθυντής επισιτιστικών τμημάτων (*F & B Manager*). Ο λόγος για τον οποίο η αναφορά σε αυτά θα είναι συνοπτική είναι πως αφ' ενός χρειάζονται τόμοι ολόκληροι για περαιτέρω ανάπτυξή τους, και αφ' ετέρου πως όσο και να διαβάσει κανείς για αυτά η εμπειρία είναι που τελικά κάνει έναν διευθυντή να μπορεί να αντεπεξέλθει στα προβλήματα και τα θέματα που προκύπτουν κάθε στιγμή. Εκτός των γνώσεων και της εμπειρίας όμως, η δυνατότητα αποτελεσματικής διοίκησης ενός τμήματος χρειάζεται ένα χάρισμα, ένα ταλέντο: αυτό της εξυπνάδας συνδυασμένης όμως με την ταχύτητα. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα και με σιγουριά, καθώς τα τμήματα αυτά είναι καίρια και λειτουργούν με υψηλές ταχύτητες, χωρίς πολλές φορές να δίνουν την πολυτέλεια της αναθεώρησης των αποφάσεων.

## ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Το φαγητό αποτελούσε μια ιδιαίτερη στιγμή της ημέρας, άλλοτε και ιεροτελεστία ολόκληρη ήδη από τα Ομηρικά χρόνια. Πολύ απλούστερο σε μορφή και ποικιλία, με υποτυπώδες service, αλλά πάντα σημαντικό. Συχνά από τότε συνδυαζόταν με συγκεντρώσεις φίλων καθώς η οικογένεια άρχισε να τρώει όλη μαζί κατά τη Ρωμαϊκή εποχή και κυρίως κατά το τέλος αυτής. Οι Αρχαίοι Έλληνες ήταν οι πρώτοι που συνδύασαν την διατροφική ανάγκη με τη διασκέδαση κατά τα συμπόσια.

Οι Αιγύπτιοι ομοίως – στους αριστοκρατικούς κύκλους – απολάμβαναν τα γεύματα τους πολύ συχνά με συγγενείς και φίλους σε πιο χαλαρούς ρυθμούς χρησιμοποιώντας άνετα καθίσματα και περιφέροντας τα εδέσματα για να παίρνει ο καθείς ό,τι επιθυμεί και όποτε.

Κατά τη Ρωμαϊκή εποχή όπως ήδη αναφέρθηκε οι γυναίκες άρχισαν να γευματίζουν μαζί με τους άνδρες και τα παιδιά σε ξεχωριστό τραπέζι αλλά στο ίδιο δωμάτιο και κυρίως την ίδια ώρα. Κατά την Βυζαντινή Αυτοκρατορία έκανα για πρώτη φορά την εμφάνισή τους τα πιρούνια αλλά και τα τραπεζομάντιλα τα οποία ήταν και ένδειξη οικονομικής ευχέρειας.

Σε όλο αυτό το διάστημα τα γεύματα αποτελούνταν από δύο μέρη: τα διάφορα κρέατα μαγειρεμένα ποικιλοτρόπως συνοδευόμενα από λαχανικά και πίτες και κατόπιν γλυκίσματα, φρούτα και ξηρούς καρπούς. Επίσης το σερβίρισμα είχε αρχίσει να αποτελεί μια ιδιαίτερη διαδικασία και να υπάρχουν βαθμίδες στους «σερβιτόρους» με επικεφαλής τον «Δομεστική» ο οποίος σε σημερινά δεδομένα αντιστοιχεί στον “Maitre d’hotel”. Επίσης και όπως ήδη γνωρίζουμε υπήρχε ειδικό άτομο για το σερβίρισμα του κρασιού, ο οينوχός.

Στην Αναγέννηση τα γεύματα έγιναν δύο ημερησίως (ένα στις 10 το πρωί κι ένα στις 5-6 το απόγευμα) και ήταν πάντα πολύ πλούσια. Κατά τα χρόνια εκείνα έκαναν την εμφάνισή τους τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική οι ταβέρνες που αποτέλεσαν την πρώτη μορφή επισιτιστικής εκμετάλλευσης. Οι ταβέρνες σέρβιραν και ποτό μεμονωμένα συνοδευόμενο ίσως από κάποιο μικρότερο έδεσμα και ήταν η αφετηρία για τα μπαρ που έκαναν την εμφάνισή τους λίγο αργότερα. Τα πρώτα bars και cabarets εμφανίσθηκαν στην Αμερική στις αρχές του 18<sup>ου</sup> αι. από τους ευρωπαίους αποίκους. Τα περισσότερα τα διατηρούσαν γυναίκες και συνήθως είχαν και δωμάτια στο επάνω μέρος του κτιρίου συμβάλλοντας έντονα στην δημιουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Κατά τον 18<sup>ο</sup> αι. επίσης, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις αυξήθηκαν και οι άνθρωποι άρχισαν να απολαμβάνουν περισσότερο το φαγητό συνδυάζοντάς το με γεγονότα και εκδηλώσεις που το συνόδευαν. Τότε κάποιοι Γάλλοι επιχειρηματίες άρχισαν να προσφέρουν γεύματα που πληρούσαν τις ανωτέρω προϋποθέσεις και ήταν οι πρώτοι που έγιναν «εστιάτορες» με τα σημερινά δεδομένα του όρου.

Στις αρχές του 1900 δημιουργήθηκαν στην Αμερική οι πρώτες αλυσίδες, ενώ το franchise που είναι τόσο διαδεδομένο στις ημέρες μας ξεκίνησε μόλις το 1960.

Παράλληλα με την εξέλιξη των εστιατορίων δημιουργήθηκε η ανάγκη τα ξενοδοχεία να παρέχουν και φαγητό πέραν του καταλύματος και σιγά προστέθηκε και

η μουσική στους χώρους εστίασης ως προπομπός της σύγχρονης μορφής των ξενοδοχείων και των επισιτιστικών τους τμημάτων.

Σήμερα πια δεν υπάρχει ξενοδοχείο που να μην διαθέτει τουλάχιστον ένα εστιατόριο και επιπλέον ένα μπαρ. Πλέον βέβαια συναντούνται και διάφορα άλλα τμήματα ψυχαγωγίας, αθλητικές εγκαταστάσεις, καταστήματα κ.τ.λ. Το τμήμα του μπαρ αποτελεί ένα βασικό κλάδο εκμετάλλευσης της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων (F&B Management) μιας ξενοδοχειακής μονάδας, με σημαντικό μερίδιο στο σύνολο των εσόδων της επιχείρησης (υπολογίζεται σε 11,3% σύμφωνα με διεθνείς έρευνες) και έχει ιδιαίτερη σημασία στις δημόσιες σχέσεις του ξενοδοχείου.

## ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ

Τα εστιατόρια κατηγοριοποιούνται αναλόγως των ιδιαίτερων χωροταξικών χαρακτηριστικών τους, της ιδιαιτερότητας των προϊόντων παραγωγής τους και τον τρόπο εκμετάλλευσης τους.

Αναλυτικότερα:

- Ø Στην κατηγοριοποίηση από χωροταξικά χαρακτηριστικά βρίσκουμε τα εξής:
1. *εστιατόρια πόλεων*, είναι τα γνωστά κλασικά εστιατόρια όλων των τάσεων ανάλογα με τις κτιριακές εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν
  2. *εστιατόρια οχημάτων* είναι αυτά που συναντάμε στα τρένα σε ένα ειδικά διαμορφωμένο κεντρικό βαγόνι με τραπέζια και καθίσματα. Το στυλ και η ποιότητα διαφέρουν δραματικά αναλόγως της κατηγορίας στην οποία εντάσσεται το ίδιο το τρένο.
  3. *εστιατόρια πλοίων*, είναι παρόμοια με των οχημάτων με βασική διαφορά ότι υπάρχει μεγαλύτερη άνεση χώρου. Αντίστοιχα με τα τρένα ανά κατηγορία πλοίου διαμορφώνεται και η κατηγορία του εστιατορίου. Τα προϊόντα είναι σε μικρότερο βαθμό από catering και στην πρώτη ιδιαιτέρως θέση το service είναι εντυπωσιακό καθώς και η ποικιλία και ποιότητα των εδεσμάτων. Στις θέσεις β' και γ' τα εστιατόρια είναι κυρίως self-service αλλά και πάλι τα μεγάλα κρουαζιερόπλοια δεν ξεχωρίζουν θέσεις ως προς τα εστιατόρια καθώς είναι σαν μικρές πόλεις όπου μπορεί ο καθένας να κάνει ό,τι επιθυμεί.
  4. *εστιατόρια αεροπλάνων* είναι ουσιαστικά σερβίρισμα φαγητού από το προσωπικό του αεροσκάφους στα καθίσματα των επιβατών. Είναι πάντα από catering και απλώς θερμαίνεται και σερβίρεται στους επιβάτες. Τα νέα mega-αεροσκάφη που μόλις έκανα την εμφάνισή τους (Jumbo και Boeing) έχουν ξεχωριστό χώρο μπαρ-εστιατορίου το οποίο όμως και πάλι θα έχει εδέσματα από catering απλώς σε πολύ μεγαλύτερη ποικιλία.
  5. *εστιατόρια παραγγελιών* είναι μια μορφή που αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια και μπορεί να λειτουργεί είτε ως τμήμα ενός κλασικού εστιατορίου ,είτε μεμονωμένα ως αυτόνομη επιχείρηση catering. Οι παραγγελίες μπορεί να εξυπηρετούν καθημερινές ανάγκες ή και να καλύπτουν την σίτιση σε πάρτι, δεξιώσεις, συνέδρια, επαγγελματικά γεύματα κ.α. Σε περίπτωση τέτοιων υπηρεσιών η

επιχείρηση πρέπει να διαθέτει το ανάλογο προσωπικό και κινητό εξοπλισμό.

6. *εστιατόρια εθνικών δρόμων*, έχουν κάνει την εμφάνισή τους εδώ και αρκετές δεκαετίες και γνωρίζουμε τα “Drive in” της Αμερικής, τα “Restauroutes” της Γαλλίας και τα “Motta” της Ιταλίας. Τα εστιατόρια αυτά βρίσκονται κατά μήκος των εθνικών δρόμων και διαθέτουν τεράστιους χώρους πάρκινγκ, είναι ταχείας εξυπηρέτησης και συνήθως αυτοεξυπηρέτησης, αλλά και σε μορφή κλασικού εστιατορίου.
7. *εστιατόρια περιηγητών*, είναι αυτά που συνήθως αποκαλούνε καταφύγια. Κατά βάση αποτελούν τμήμα ξενοδοχειακής επιχείρησης και διαθέτουν απλές εγκαταστάσεις και εξοπλισμό αναλόγως πάντα με το είδος της πελατείας. Η ποικιλία των δεσμών δεν είναι μεγάλη και το επίπεδο του service αντίστοιχα.

Ø Στην κατηγοριοποίηση από τις ιδιαιτερότητες των προϊόντων παραγωγής έχουμε τα ακόλουθα:

1. *εστιατόρια – ψησταριές*, που όπως δηλώνει ο χαρακτηρισμός τους είναι εστιατόρια παρασκευής κρεάτων ενώπιον του πελάτη σε ειδικά διαρρυθμισμένους χώρους. Όταν εντάσσονται σε ξενοδοχειακές μονάδες ονομάζονται “grill rooms”.
2. *εστιατόρια ιχθυοφαγίας*, είναι οι γνωστές στην δημοτική ψαροταβέρνες και βρίσκονται κυρίως σε παραθαλάσσιες περιοχές όπως είναι λογικό. Προβάλλουν τα προϊόντα τους σε κατάλληλα διαμορφωμένους χώρους όπως βιτρίνες, ψυγεία, ενυδρεία. Το προσωπικό πρέπει να είναι εξειδικευμένο, ιδίως όταν πρέπει να κάνει επιδέξιες ενέργειες ενώπιον του πελάτη κατά τη διάρκεια του service, όπως τον τεμαχισμό και μεριδοποίηση μεγάλου ψαριού (decoupage).
3. *εστιατόρια χορτοφαγίας* (vegetarian), είναι εστιατόρια που στην χώρα μας υπάρχουν εδώ και λίγα μόνο χρόνια και απευθύνονται ως επί το πλείστον σε χορτοφάγους. Παρασκευάζουν και προσφέρουν εδέσματα φυτικών προϊόντων όπως λαδερά, σαλάτες, φρούτα, χυμούς αλλά πλέον και gourmet γεύσεις βασισμένες στην χορτοφαγική κουζίνα. Η κουζίνα αυτή έχει διαδοθεί ανά τον κόσμο ταχύτατα και υποστηρίζεται έντονα από μεγάλους μουσικούς και κινηματογραφικούς αστέρες, αλλά και υποστηρικτές νέων θρησκευτικών ομάδων που αρνούνται να φάνε κάτι που έχει ή είχε τουλάχιστον, πρόσωπο.
4. *εστιατόρια κυνηγιού*, είναι στην ακριβώς αντίθετη όχθη από την ανωτέρω κουζίνα, και συναντώνται σε ορεινές συνήθως περιοχές, όπου τα είδη κυνηγιού είναι άφθονα και η πελατεία ανάλογη. Και σε αυτή την περίπτωση απαιτείται ειδικευση του προσωπικού τόσο για την παράθεση όσο και για την παρασκευή τέτοιων δεσμών. Το κυνήγι είναι μια δύσκολη περίπτωση ως προς το παρασκευαστικό του καθώς το κάθε θήραμα έχει ξεχωριστό τρόπο που πρέπει να καθαριστεί, να κοπεί, να μαριναριστεί και να μαγειρευτεί ή ψηθεί. Η διακόσμηση σε τέτοιους χώρους είναι ανάλογη του φαγητού που σερβίρει αλλά πάντα συμβαδίζει με το τοπικό χρώμα και ύφος.
5. *εστιατόρια γρήγορου φαγητού* (snack bars, fast food, roll bars), οι χώροι αυτοί εξυπηρετούν σερβίροντας πρόχειρο και γρήγορο φαγητό, με τα ανάλογα ποτά κι αναψυκτικά σε τραπέζια ή σε μπάρες. Ένα ακόμη

χαρακτηριστικό των χώρων αυτών είναι η αυτοεξυπηρέτηση και οι χαμηλές τιμές, όπως και η μέτρια ποιότητα των παρασκευασμάτων.

6. *εστιατόρια εθνικής και διεθνούς κουζίνας*, είναι τα εστιατόρια που σερβίρουν εδέσματα μιας συγκεκριμένης κουζίνας από χώρες του κόσμου. Οι πιο διαδεδομένες κουζίνες είναι η Κινέζικη, Μεξικάνικη, Γαλλική, Ιταλική, Ταϊλανδέζικη, Πολίτικη και τα τελευταία μόλις χρόνια η Γιαπωνέζικη που διαδόθηκε εν ριπή οφθαλμού με το αγαπημένο πολλών, sushi. Το στυλ και η διακόσμηση καθορίζονται από την κουλτούρα της κάθε χώρας με έντονα τα στοιχεία της και σε πάρα πολλές περιπτώσεις το προσωπικό είναι και της ίδιας ή έστω κοντινής εθνικότητας. Κι σε αυτά τα εστιατόρια το προσωπικό πρέπει να είναι εξειδικευμένο καθώς η κάθε κουζίνα έχει τις ιδιαιτερότητες της και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμα και ο τρόπος σερβιρίσματος διαφέρει από τον συνηθισμένο. Τα τελευταία χρόνια οι διεθνείς κουζίνες έχουν γίνει μέρος της καθημερινότητας και το να φάει κάποιος σε ένα τέτοιο εστιατόριο είναι κάτι προσίτο τόσο από πλευράς κόστους, όσο και από πλευράς αποστάσεων, αφού υπάρχουν πολλά και σε διάφορα μέρη της χώρας.

Ø Στην κατηγοριοποίηση από τον τρόπο εκμετάλλευσης ανήκουν οι κάτωθι κατηγορίες:

1. εμπορικές εκμεταλλεύσεις (commercial operations) οι οποίες διαιρούνται σε τρεις υποκατηγορίες:
  - ανεξάρτητες
  - αλυσίδες εστιατορίων (chain restaurants)
  - Franchise
2. ιδρυματικές εκμεταλλεύσεις

Από τις παραπάνω κατηγορίες η μόνη που μπορεί να συναντήσουμε σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι αυτή του franchise και αυτό όχι συχνά. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών αλυσίδων τα εστιατόρια που βρίσκονται στα ξενοδοχεία μέλη δεν αποτελούν από μόνα τους αλυσίδα εστιατορίων καθώς είναι τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας και όχι αυτόνομες επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό και δεν πραγματοποιείται περαιτέρω ανάλυση στο συγκεκριμένο τομέα.

## **ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ**

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα εστιατόρια εκείνα που λειτουργούν ως χώρος εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου. Τους τύπους αυτών εξετάζουμε παρακάτω:

### *1. Τραπεζαρία*

Είναι ήδη γνωστό πως ο χώρος εστίασης ή αίθουσα φαγητού του ξενοδοχείου λέγεται τραπεζαρία. Εδώ προσφέρονται όλες οι παρασκευές της κουζίνας, τα κρασιά, τα διάφορα ποτά και παρέχεται κάθε είδους υπηρεσία για την καλή εστίαση των φαγητών. Πελάτες είναι κατά κανόνα οι ένοικοι του ξενοδοχείου, οι καλεσμένοι τους και καμιά φορά διερχόμενοι πελάτες. Στα ξενοδοχεία που παρέχουν εγκαταστάσεις

και υπηρεσίες συνεδρίων και εκδηλώσεων, ο χώρος της τραπεζαρίας είναι αυτός που εξυπηρετεί το κοινό των ανωτέρω συνεστιάσεων και συνεδρίων.

Το Εστιατόριο στο χώρο του ξενοδοχείου, αποτελεί έναν από τους βασικούς κλάδους εκμετάλλευσής του και, για τον λόγο αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και φροντίδας.

Το εστιατόριο αναλόγως σε ποια κατηγορία ανήκει, έχει την αντίστοιχη κατασκευή, εξοπλισμό και διακόσμηση. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του εστιατορίου, στο χώρο του ξενοδοχείου είναι οι καθορισμένες ώρες λειτουργίας της τραπεζαρίας για όλα τα γεύματα της ημέρας ( πρωινό-μεσημεριανό- βραδινό ). Για το λόγο αυτό, η τραπεζαρία δεν λειτουργεί όλες της ώρες της ημέρας. Αξίζει να σημειωθεί πως σε αρκετά εστιατόρια (μεγάλες μονάδες κυρίως) υπάρχει ιδιαίτερος χώρος για το σερβίρισμα του πρωινού και ονομάζεται αντίστοιχα αίθουσα πρωινού (breakfast room).

Η σωστή εκμετάλλευση του εστιατορίου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, και βασικά από την καλή λειτουργία και συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα και υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

Η **κουζίνα** (ή και μαγειρείο) αποτελεί για τον κλάδο του εστιατορίου το τμήμα παραγωγής και συντήρησης κάθε είδους εδέσματος και φαγητού. Είναι η λειτουργία παραγωγής μιας βιομηχανικής επιχείρησης. Το μαγειρείο λοιπόν τροφοδοτεί το εστιατόριο με τα κυρίως φαγητά.

Το **κυλικείο ή μπουφές (buffet)** ετοιμάζει τα διάφορα ροφήματα (καφέδες, τσάι, πρωινά) και γλυκίσματα που παρασκευάζονται στο ζαχαροπλαστείο.

Η **κάβα** προσφέρει τα διάφορα ποτά (κρασιά, σόδες αλκοολούχα, μεταλλικά νερά, μπύρες κ.α.)

Η **λινοθήκη** δίνει τα διάφορα λινά, ενώ η **υποδοχή** καθορίζει στο εστιατόριο τον αριθμό των πελατών και το είδος της συμφωνίας του πελάτη με το ξενοδοχείο για την παροχή φαγητού(μόνο πρωινό, ημιδιατροφή ή πλήρης διατροφή).

## 2. Εστιατόριο για ψητά κρέατα (grill room)

Το είδος αυτού του εστιατορίου αποτελεί ξεχωριστή κλάδο εκμετάλλευσης της ξενοδοχειακής μονάδας. Η αίθουσα του grill room είναι ανεξάρτητος χώρος, στο ισόγειο συνήθως του ξενοδοχείου και κοντά στην τραπεζαρία. Έχει δύο εισόδους, μια από το δρόμο και μια από το ξενοδοχείο. υπάρχει καλή απομόνωση του χώρου από το υπόλοιπο ξενοδοχείο, καθότι στον ίδιο χώρο του grill room πραγματοποιείται η παρασκευή όλων των εδεσμάτων που αποτελούνται ως επί το πλείστον από ψητά κρέατα (σχάρα- σούβλα-φοντύ). Μέσα στο χώρο του εστιατορίου αυτού υπάρχουν διάφορες εγκαταστάσεις σχάρας, ψησταριές κλπ, πάνω στις οποίες ετοιμάζονται τα ψητά. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός άρτιου συστήματος εξαερισμού, προκειμένου να αποφευχθούν οι δυσάρεστες οσμές και αναθυμιάσεις τόσο στον ίδιο το χώρο του εστιατορίου, όσο και στον ευρύτερο χώρο του ξενοδοχείου.

Με ένα τέτοιο εστιατόριο διευκολύνονται οι πελάτες του ξενοδοχείου που επιθυμούν κάτι πού απλό για φαγητό, αποφεύγοντας τους τύπους του κλασικού εστιατορίου. Έτσι η εξυπηρέτηση του πελάτη γίνεται μέσα στο ξενοδοχείο και δεν καταφεύγει σε εξωτερικές επιχειρήσεις.

Η επίπλωση, γενικά του grill room είναι πολύ απλή, σε λιτές γραμμές, τα τραπέζια δεν φέρουν τραπεζομάντηλα· άντ' αυτών χρησιμοποιούνται πολύ τα χάρτινα ή υφασμάτινα "sous-plat". Υπάρχει ένας πάγκος πάνω στον οποίο τοποθετούνται οι σχάρες ψησίματος, οι πλάκες και οι λοιπές συσκευές για την παρασκευή αυτού του τύπου των εδεσμάτων.



Η αριθμητική δύναμη του προσωπικού δεν είναι μεγάλη και απαρτίζεται από 1-2 ψήστες, ένα άτομο στον μπουφέ, ένα άτομο στο μπαρ και σερβιτόρους αναλόγως του μεγέθους του χώρου. Από διοικητικής πλευράς τα grill rooms ανήκουν στην Διεύθυνση του Maitre d' hotel.

### 3. Εστιατόριο-Μπαρ

Τα χαρακτηριστικά των εστιατορίων-μπαρ είναι κατά βάση τα ακόλουθα:

- Απλός τύπος εστιατορίου που λειτουργεί κυρίως στον χώρο του μπαρ ή σε ιδιαίτερο άλλο χώρο αλλά πάντοτε κοντά στο μπαρ
- Εξυπηρετεί πελάτες για φαγητό τις ώρες που το κανονικό εστιατόριο του ξενοδοχείου είναι κλειστό
- Λειτουργεί συνήθως μέχρι τις πρώτες πρωινές ώρες
- Ο εξοπλισμός του συμπληρώνεται από μια κουζίνα ηλεκτρικού τύπου ή αερίου
- Το εδεσματολόγιο περιλαμβάνει ελαφρές παρασκευές, γλυκά και διάφορα κρύα πιάτα που διατηρούνται έτοιμα στο ψυγείο.

### 4. Εστιατόρια περιηγητών

Τα εστιατόρια αυτού του τύπου τα συναντάμε αποκλειστικά και μόνο σε ξενοδοχειακές μονάδες που βρίσκονται σε απομακρυσμένες περιοχές, όπου υπάρχει τουριστικό ενδιαφέρον και δέχονται συνεχώς επισκέψεις οργανωμένων ομάδων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των εστιατορίων περιηγητών είναι τα εξής:

- Αποτελούν τμήμα του ξενοδοχείου αλλά ο χώρος τους είναι έξω από την κανονική τραπεζαρία.
- Έχουν κοινό εξοπλισμό, περιορισμένο αριθμό προσωπικού και γενικά η αίθουσα είναι απλής διακόσμησης για να ταιριάζει με την αμφίεση των περιηγητών που απαρτίζεται από εκδρομικά, απλά ρούχα, αλλά και με το περιορισμένο του χρόνου τους.
- Το εδεσματολόγιο είναι περιορισμένο και περιλαμβάνει παρασκευές που απαιτούν σύντομο χρόνο προετοιμασίας, και σερβίρονται σε μεγάλα τραπέζια-κυρίως ξύλινα-που χωρούν πολλά άτομα και τα καθίσματα άλλοτε είναι καρέκλες και άλλοτε πάγκοι.

Τονίζεται ιδιαίτερα, σαν βασική προϋπόθεση, η ύπαρξη συγκροτήματος τουαλετών και χώρου καλλωπισμού, γιατί οι εκδρομείς –περιηγητές θέλουν οπωσδήποτε μια απλή περιποίηση και καθαρισμό πριν το φαγητό.

Εκτός από τους τέσσερις τύπους εστιατορίων που αναφέραμε παραπάνω στο κεφάλαιο αυτό, εκ των οποίων οι τρεις πρώτοι είναι και οι πιο συνηθισμένοι, έχουμε σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και άλλους εστιατορικούς χώρους με διαφορετικό χρώμα, εξειδίκευση παρασκευών, διαφορετική κατηγορία, ώστε να υπάρχει ποικιλία για να μην πλήττουν οι πελάτες και να προσελκύονται πελάτες εκτός των διαμενόντων στο ξενοδοχείο. Έτσι μπορεί να συναντήσουμε μια ταβέρνα, ένα εστιατόριο διεθνούς κουζίνας, ένα εστιατόριο με τοπική κουζίνα, ένα πολυτελές roof garden, ένα grill house, ή ένα sushi bar (εστιατόριο είναι αλλά λόγω στυλ αποκαλείται έτσι). Όλα εκτός του roof garden είθισται να βρίσκονται στο ισόγειο του ξενοδοχείου για να είναι πιο εύκολα προσβάσιμα και από τους εξωτερικούς επισκέπτες και σε αρκετές των περιπτώσεων να φαίνονται από το δρόμο.

## ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΠΑΡ

Ένα μπαρ είναι ένας χώρος όπου μπορεί κανείς να καταναλώσει κάθε είδος ποτού, αλκοολούχου ή μη, αναμειγμένου ή απλού. Τα μπαρ κατηγοριοποιούνται είτε βάσει εγκατάστασης, είτε βάσει εξειδίκευσης προϊόντος. Τα είδη – μορφές μπαρ που γνωρίζουμε σήμερα είναι τα ακόλουθα:

1. *American bar*, κατά κανόνα διευθύνεται από έναν bartender-barkeeper ο οποίος πρέπει να έχει αρκετές γνώσεις και κουλτούρα καθώς έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και υποβοηθάται από βοηθούς barmen και σερβιτόρους. Τον κύριο ρόλο έχει ο πάγκος και το μέγιστο της κατανάλωσης γίνεται εκεί σχεδόν στα όρθια (υπάρχουν σκαμπό περιμετρικά του πάγκου) παρά το γεγονός πως υπάρχουν τραπεζάκια στον περιβάλλοντα χώρο. Η ποικιλία των ποτών πρέπει να είναι μεγάλη. Το περιβάλλον ιδιαίτερα απλό και φιλικό.
2. *Dancing bar – Discothèque*, χώρος που περιλαμβάνει το μπαρ της ανωτέρω μορφής, με πιο έντονη διακόσμηση και φωτισμό. Η επαφή του προσωπικού με τους πελάτες είναι λιγότερο άμεση και η μουσική πιο δυνατή. Ο χώρος είναι μεγάλος καθώς πρέπει να μπορεί να φιλοξενεί το λιγότερο 100 και το μέγιστο 200 άτομα για να μην χάνεται τελείως η αίσθηση του οικείου.
3. *Restaurant bar- Piano bar*, είναι πιο σύγχρονες μορφές μπαρ που λειτουργούν ως τμήματα των εστιατορίων κι εξυπηρετούν την πελατεία των τελευταίων πριν ή μετά από το δείπνο-κυρίως- αλλά και γεύμα τους. Σερβίρουν κατά βάση ορεκτικά ποτά αλλά και όλα τα άλλα και έχουν απαλή μουσική από το παρακείμενο πιάνο όπου ο πιανίστας παίζει παλιούς αλλά και σύγχρονους ρυθμούς. Οι πελάτες των εστιατορίων περιμένουν εκεί αν δεν υπάρχει τραπέζι διαθέσιμο ή αν απλώς επιθυμούν ένα ποτό πριν το φαγητό τους, αλλά και πελάτες απλώς του μπαρ, κάτι που έγινε μόδα τα τελευταία 5 (το πολύ) χρόνια.
4. *Espresso bar- Café bar* όπως είναι πιο συνηθισμένο είναι μια καφετέρια που μπορεί να σερβίρει και σκληρά ποτά (όπως λέγονται). Διαφέρουν πολύ ανάλογα με τη χώρα στην οποία βρίσκονται. Είναι πιο συνηθισμένα στη Ευρώπη και κυρίως στις Μεσογειακές χώρες. Στην Ελλάδα είναι πολύ συνηθισμένα και έχουν πολλά τραπέζια πέραν του πάγκου, καθότι οι Έλληνες απολαμβάνουν τον καφέ τους για πολλή ώρα. Στην Ιταλία επίσης αλλά μικρότερα καθότι εκεί οι Ιταλοί θα πουν το αγαπημένο τους espresso που δεν θα πάρει περισσότερο από 10 λεπτά. Στη Γαλλία συναντώνται και τα *Aperitif bars* διότι αυτό σερβίρεται πιο πολύ πέραν του καφέ.
5. *Snack bar*, είναι μικροί σχετικά χώροι που σερβίρουν γεύματα γρήγορου φαγητού, πρωινά και σνακ, καφέ, ροφήματα και ποτά. Συναντώνται σε πολυσύχναστα μέρη και λειτουργούν όλη την ημέρα και μέχρι αργά το βράδυ. Βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία ενός τέτοιου χώρου είναι ένα καλό σύστημα εξαερισμού λόγω των οσμών από τις παρασκευές των γευμάτων και του μικρού χώρου.
6. *Milk bar*, είναι μια μορφή που συναντάται σπάνια εκτός Αμερικής και μόνο στη χώρα μας υπάρχει κάτι αντίστοιχο (τα παλαιότερα γαλακτοπωλεία). Χαρακτηριστικό του χώρου είναι το κυρίαρχο λευκό χρώμα. Όπως είναι και κατανοητό από το όνομα τους τα μπαρ αυτά σερβίρουν παρασκευάσματα με βάση το γάλα, όπως παγωτά, milkshakes, αναψυκτικά, μη οινοπνευματώχα

κοκτέιλ και χυμούς. Απαραίτητες σε τέτοιους χώρους είναι καλές ψυκτικές εγκαταστάσεις καθώς τα προϊόντα που υπάρχουν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα.

7. *Night club*, είναι μια μορφή μπαρ που έχει πίστα για το χορό, εγκαταστάσεις ήχου υψηλής ποιότητας, και ανάλογα ηλεκτρικά και φωτιστικά εφέ.
8. *Wine bar* είναι τύπος μπαρ στο οποίο σερβίρονται αποκλειστικά και μόνο κρασιά και σαμπάνιες σε τεράστιες ποικιλίες, σε ποτήρι ειδικό για κάθε τύπο κρασιού. Συνοδεύονται από τυριά, αλλαντικά και φρούτα. Πρωτοεμφανίστηκαν στην Γαλλία του 1970 και σταδιακά εξαπλώθηκαν σε όλο τον κόσμο.
9. *Pub*, είναι ένα είδος μπαρ με ξύλινη κυρίως διακόσμηση που σερβίρει όλα τα ποτά αλλά κυρίως μπίρες και θεωρείται πως είναι μπυραρίες αγγλικού τύπου. Στη χώρα μας παρά το γεγονός ότι υπάρχουν δεν έχουν πια (τα τελευταία χρόνια) καμία σχέση με αυτό που λένε και θεωρούνται παρακμακά και κακόφημα μέρη. *Bistro* είναι χώροι αντίστοιχοι που προσφέρουν μικρή ποικιλία εδεσμάτων με συνοδεία πιάνου και συχνά τραγουδιού.
10. *Pool bar*, είναι τα μπαρ παρακείμενα του χώρου της πισίνας με ανάλογη επίπλωση και διακόσμηση. Εξυπηρετεί τους λουόμενους και λειτουργεί και ως σνακ μπαρ, διαθέτει μεγάλη ποικιλία από παγωτά και γρανίτες και σερβίρει αναψυκτικά, χυμούς, μπίρες, δροσιστικά ποτά και ελαφριά κοκτέιλ.
11. *Beach bar*, είναι τα αντίστοιχα των παραπάνω που βρίσκονται σε παραλίες. Λειτουργεί μέχρι τις πρώτες νυκτερινές ώρες και διοργανώνει beach parties. Όταν πισίνες και παραλία είναι πολύ κοντά σε πολλές περιπτώσεις το ίδιο μπαρ εξυπηρετεί και τα δύο.
12. *Roof garden*, είναι τα μπαρ ταράτσας, διαμορφωμένης με φυτά και συναντάται κυρίως σε ξενοδοχεία. Συνδυάζεται σχεδόν πάντα με εστιατόριο και προαπαιτεί καλή θέα και ανεγκυστήρες μεγάλης δυναμικότητας και ταχύτητας.
13. *Bowling bar- Tennis bar*, βρίσκονται σε αντίστοιχες εγκαταστάσεις και εξυπηρετούν τους πελάτες αυτών. Είναι ένας συνδυασμός American και milk bar.
14. Οι *μπυραρίες* γνωστές ως *Ale houses*, *Beer house (Ales and lagers)*, πρωτοεμφανίστηκαν με την σημερινή τους μορφή στη Γερμανία. Σερβίζουν όπως είναι λογικό μόνο μπίρες πολλών και διαφορετικών τύπων, από όλες τις χώρες. Η διακόσμησή τους είναι ως επί το πλείστον από ξύλο.
15. *Ουζερί και τσιπουράδικα* (αναλόγως της περιοχής), είναι μπαρ που σερβίζουν ούζο, τσίπουρο, ρακί και τα συνοδεύουν πάντα με τους ανάλογους μεζέδες. Είναι ένα είδος που υπάρχει μόνο στη χώρα μας και τη γειτονική Τουρκία. Η μουσική που ακούγεται είναι πάντα λαϊκή και συνήθως παλιά.

Όλες οι μορφές και τα είδη μπαρ που αναφέρονται διαφέρουν από χώρα σε χώρα λόγω αναγκών και συνηθειών, δεν παύουν όμως να υπάρχουν.

## ΤΟ ΜΠΑΡ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Στην σημερινή εποχή δεν υπάρχει ξενοδοχειακή μονάδα χωρίς μπαρ. Υπάρχουν κάποιοι τύποι μπαρ οι οποίοι συναντώνται μόνο σε ξενοδοχειακές μονάδες και αυτοί είναι:

1. *Main bar*, είναι βασικός κλάδος εκμετάλλευσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας και λειτουργεί συνήθως τις απογευματινές, βραδινές και νυκτερινές ώρες, έχοντας ιδιαίτερη σημασία στις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης. Βρίσκεται κοντά στα σαλόνια του ξενοδοχείου και έχει άμεση πρόσβαση σε βεράντες και κήπους όπου η διακόσμηση και η πολυτέλεια είναι ανάλογη.
2. *Mini bar* είναι ένα μικρό ψυγείο – έπιπλο, βασικό στοιχείο των δωματίων και περιέχει ποτά μινιατούρες, μικρές σαμπάνιες, μπίρες, αναψυκτικά, μεταλλικό και ανθρακούχο νερό, σοκολάτες και ξηρούς καρπούς, τα οποία ανανεώνονται καθημερινά από την υπηρεσία room service. Το mini bar αποτελεί κριτήριο άνεσης του ξενοδοχείου και δεν συναντάται σε όλες τις κατηγορίες. Είναι μια σχετικά νέα υπηρεσία και έχει ανεβάσει τις πωλήσεις χωρίς ποτέ να στέκεται αντίποδας στην ανάπτυξη του κανονικού μπαρ.
3. *Dispenser bar* συναντάμε μόνο σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και εξυπηρετεί τα εξής συγκεκριμένα τμήματα αυτών:
  - Τα εστιατόρια του ξενοδοχείου όταν δεν υπάρχει restaurant bar
  - Τις παραγγελίες δωματίων (room service)
  - Τα σαλόνια του ξενοδοχείου
  - Τα banquets, δεξιώσεις και άλλες εκδηλώσεις
  - Την τροφοδότηση του εστιατορίου με κρασιά

Το μπαρ υπηρεσίας όπως λέγεται στα Ελληνικά δεν έχει άμεση επαφή με τον πελάτη αλλά έχει την ευθύνη της ταχείας εξυπηρέτησης των ανωτέρω τμημάτων.

Τα ανωτέρω τμήματα είναι απαραίτητα για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν υπάρχουν άλλοι τύποι μπαρ σε αυτό. Τα συνηθέστερα επιπλέον μπαρ που συναντώνται σε ξενοδοχειακές μονάδες, είναι τα restaurant bar, piano bar, pool bar, roof garden bar, wine bar.

## **ΧΩΡΟΙ – ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

### **ΧΩΡΟΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

Οι χώροι εστίασης ξενοδοχειακών μονάδων διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία, τη δυναμικότητα και τις επιλογές της επιχείρησης. Θα εξετάσουμε ξεχωριστά την κάθε περίπτωση και θα αναφέρουμε ενδεικτικά τις υποχρεώσεις αναλόγως κατηγορίας που έχουν από τον Γενικό Οικοδομικό Κώδικα (Γ.Ο.Κ.).

- Αίθουσα πρωινού, είναι ο χώρος στον οποίο σερβίρονται τα πρωινά και προϋποθέτει χώρο προετοιμασίας. Περιορισμοί για το ελάχιστο εμβαδόν σε m<sup>2</sup>, δίνονται από τον Γ.Ο.Κ. μόνο για τις κατηγορίες Β' (40m<sup>2</sup> έως 100 κλίνες) και Γ' (0,40m<sup>2</sup>/κλίνη έως 100 κλίνες και 40m<sup>2</sup> + 0,25m<sup>2</sup>/κλίνη από 101 κλίνες και άνω). Σε μονάδες δυναμικότητας κάτω των 100 κλινών μπορεί-και συνηθίζεται- η αίθουσα πρωινού να είναι τμήμα του μπαρ-σαλονιού με προσάυξηση χώρου τουλάχιστον 10m<sup>2</sup> πίσω από το μπαρ για την προετοιμασία των πρωινών. Για να καταλάβει ιδιαίτερο χώρο η αίθουσα πρωινού θα πρέπει να ξεπερνά τα 20m<sup>2</sup> και να έχει χώρο προετοιμασίας τουλάχιστον 12m<sup>2</sup>. Στις κατηγορίες Πολυτελείας και Α', υπάρχει η

δυνατότητα να σερβίρουν τα πρωινά μόνο με room service. Αν ωστόσο επιθυμούν να έχουν και αίθουσα πρωινού, υπόκεινται στις διατάξεις για την κατηγορία Γ'. Συνηθίζεται επίσης να χρησιμοποιούνται οι χώροι που αναφέρονται παρακάτω για τα πρωινά.

- Αίθουσα απλών γευμάτων, είναι συνήθως κάποιο snack bar ή grill room-καφετέρια. Δίνεται η δυνατότητα να κατανεμηθεί σε δύο χώρους, έναν κλειστό κι έναν ημιυπαίθριο. Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται τα ελάχιστα τετραγωνικά μέτρα αναλόγως κατηγορίας και δυναμικότητας:

	ΕΩΣ 100 ΚΛΙΝΕΣ m <sup>2</sup>	101-300 ΚΛΙΝΕΣ m <sup>2</sup>	301 ΚΑΙ ΑΝΩ m <sup>2</sup>	ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΕΜΒΑΔΟΝ m <sup>2</sup>
ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	-
Α'	0,8/κλ	80+0,3/κλ	140+0,2/κλ	50
Β'	0,48/κλ	48+0,18/κλ	84+0,12/κλ	40
Γ'	ΟΧΙ	ΟΧΙ	-	-

- Self service- buffet, είναι ένα σύστημα που επιτρέπεται σε όλα, ανεξαρτήτως, τα ξενοδοχεία. Το σύστημα παραμένει το ίδιο για γεύμα και δείπνο στις κατηγορίες Β' και Γ'.
- Εστιατόριο κλασσικού τύπου, είναι αίθουσα με τραπέζια 2, 4 και 6 ατόμων με δυνατότητα συνένωσης για εστίαση περισσότερων ατόμων, με δυναμικότητα όχι μικρότερη του 50% των κλινών της μονάδας. Στις περιπτώσεις που το ελάχιστο εμβαδόν του εστιατορίου κλασσικού τύπου είναι 100m<sup>2</sup>, δίνεται η δυνατότητα μέρος αυτού μικρότερο ή ίσο του 50% του συνολικού χώρου, να βρίσκεται σε ημιυπαίθριο χώρο. Ακολουθεί πίνακας τεχνικών προδιαγραφών με ελάχιστο εμβαδόν αίθουσας εστιατορίου κλασσικού τύπου.

	ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ	Α'	Β'	Γ'
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΑ	ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΑ
ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΕΜΒΑΔΟΝ m <sup>2</sup>	60	50	40	40
ΕΩΣ 100 κλ m <sup>2</sup>	1,0/κλ	0,9/κλ	0,8/κλ	0,7/κλ
101 – 300 κλ m <sup>2</sup>	100+0,4/κλ	90+0,4/κλ	80+0,3/κλ	70+0,2/κλ
300 ΚΑΙ ΑΝΩ m <sup>2</sup>	190+0,3/κλ	160+0,3/κλ	140+0,2/κλ	-

Απαιτούνται δύο ανεξάρτητες θυρίδες τροφοδοσίας -μια είσοδος και μια έξοδος – οι οποίες επικοινωνούν με το χώρο παρασκευής των εδεσμάτων.

ΜΠΑΡ

Όπως και στους χώρους εστίασης, οι ξενοδοχειακές μονάδες αναλόγως κατηγορίας και δυναμικότητας υποχρεούνται να έχουν έναν χώρο όπου θα σερβίρονται ποτά, ροφήματα κ.σ. Ο χώρος αυτός αποτελείται από έναν πάγκο, κάβα, ηλεκτρικές συσκευές και συσκευές παρασκευής ροφημάτων, χώρους αποθήκευσης – συντήρησης και καθαρισμού.

Το μήκος του πάγκου εξαρτάται από τη δυναμικότητα του ξενοδοχείου και υπολογίζεται ως εξής:

- Έως 100 κλίνες το ελάχιστο μήκος είναι 2m
- Από 101-300 κλίνες είναι 6m + (0,60m x 5% των κλινών). Τα μέτρα αυτά του πάγκου είναι δυνατόν να καταναμηθούν σε περισσότερα από ένα μπαρ, πράγμα που είναι πολύ συνηθισμένο σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και αποσκοπεί στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Για μονάδες άνω των 300 κλινών το μήκος του πάγκου είναι 12m, αν και τελικά στις περισσότερες των περιπτώσεων το συνολικό μήκος καταλήγει να είναι πολύ μεγαλύτερο από το ελάχιστο όριο.

Το ύψος του πάγκου από την πλευρά των πελατών προκειμένου να εξυπηρετούνται σωστά και οι όρθιοι και οι καθήμενοι (σε σκαμπό) πελάτες, έχει καθοριστεί να είναι από 1,08m έως 1,25m. Εκτός από τα σκαμπό παρακείμενα του πάγκου, τοποθετούνται και τραπεζάκια κανονικά σε ύψος, πιο χαμηλά ή και υψηλότερα με καρέκλες, μικρές πολυθρόνες και σκαμπό αντίστοιχα, για να κάθονται περισσότεροι πελάτες.

Μετά την αναφορά στην έκταση των χώρων των εστιατορίων και μπαρ, πρέπει να εξηγήσουμε αναλυτικά ποιοι είναι οι κύριοι και οι βοηθητικοί χώροι αυτών.

## ΚΥΡΙΟΙ ΧΩΡΟΙ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ

Οι κύριοι χώροι ενός εστιατορίου είναι το μαγειρείο και η τραπεζαρία. Οι σύγχρονοι κανόνες υγιεινής και οι λειτουργικές ανάγκες απαιτούν οι δύο αυτοί χώροι να βρίσκονται στον ίδιο όροφο και να επικοινωνούν άμεσα και εύκολα.

Μαγειρείο, είναι ο χώρος μαζικής παραγωγής εδεσμάτων ή απλά το παρασκευαστήριο σε εστιατόριο κλασσικού τύπου. Οι φάσεις παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων απαιτούν χώρους που εξυπηρετούν τις παρακάτω λειτουργίες:

- προμήθεια πρώτων υλών
- αποθήκευση
- επεξεργασία – προετοιμασία
- μαγείρεμα- παρασκευή
- προετοιμασία
- διανομή
- πλύσιμο

Τραπεζαρία, είναι ο κύριος χώρος παράθεσης των γευμάτων και εκτέλεσης της εστιατορικής τέχνης. Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του χώρου αυτού είναι οι εξής:

- είδος πελατείας (pensioners ή passants)
- κτιριακή υποδομή
- τοποθεσία ξενοδοχειακής μονάδας (εντός ή εκτός πόλης )

- κατηγορία – δυναμικότητα ξενοδοχείου
- στρατηγική επί των πωλήσεων ( εκδηλώσεις, χοροί κ.λπ.)

## ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ

1. Το office, είναι ο ξενοδοχειακός όρος για τον προθάλαμο του εστιατορίου από την πλευρά του μαγειρείου, αυτός στον οποίο κινείται το προσωπικό πριν βγει στην τραπεζαρία. Εκεί είναι το «πάσο» επικοινωνίας με το μαγειρείο, την κάβα, το μπουφέ ή το ζαχαροπλαστείο και τη λάντζα του εστιατορίου.
2. Λάντζα εστιατορίου, ανήκει λειτουργικά στους βοηθητικούς χώρους της τραπεζαρίας. Χωροταξικά αποτελεί τμήμα του μαγειρείου και είναι το πρώτο μέρος που πρέπει να συναντά το προσωπικό εισερχόμενο από την τραπεζαρία για να απαλλάσσεται από τα σκεύη που είναι για πλύσιμο.
3. Κάβα ημέρας, είναι ο προσωρινός αποθηκευτικός χώρος του εστιατορίου όσον αφορά κρασιά, μύρες, αναψυκτικά και άλλα ποτά. Ανήκει λειτουργικά στην τραπεζαρία και την ευθύνη λειτουργίας έχει εξειδικευμένος υπάλληλος. Απαιτούνται ανάλογες εγκαταστάσεις και βρίσκεται τελευταίο πριν την έξοδο για την τραπεζαρία για άμεση παραλαβή πριν το σέρβις
4. Αποθήκη ημέρας, είναι η αποθήκη της τραπεζαρίας και βρίσκεται στο office. Περιλαμβάνει υλικά χρήσιμα για την εκτέλεση της καθημερινής εργασίας προκειμένου να μην ανατρέχει το προσωπικό στις μεγάλες κεντρικές αποθήκες.
5. Ιματιοθήκη ή αλλιώς γκαρνταρόμπα είναι χώρος απαραίτητος προκειμένου να αφήνει ο πελάτης το πανωφόρι του και να μην σέρνεται στην καρέκλα. Βρίσκεται πάντα στην είσοδο του εστιατορίου.
6. Τουαλέτες, είναι ένας πολύ καίριος χώρος ως προς το αξιόλογο της κατασκευής τους, και την καθαριότητα που πρέπει να διατηρείται σε "κλινικά επίπεδα".
7. Γραφείο, είναι ο χώρος απ' όπου ασκεί τα διοικητικά του καθήκοντα ο Maitre d'hotel. Από εκεί προγραμματίζονται τα ωράρια, τα ρεπό, η ανάθεση εργασιών και οι συνθέσεις των μενού.

## ΒΑΣΙΚΗ ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΕΝΟΣ ΜΠΑΡ ΚΥΡΙΟΙ ΚΑΙ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ

Πέραν της μελέτης για τον καθορισμό μεγέθους, τύπου, κατηγορίας, θέσης και διάταξης του μπαρ, πολύ σημαντικό και ουσιώδες είναι να μελετηθεί το βασικό τμήμα του μπαρ, ο πάγκος σερβιρίσματος (μπάρα) και το τμήμα πίσω από αυτόν, όπου κι εργάζεται ο μπάρμαν.

1. Πάγκος σερβιρίσματος του μπαρ, είναι το κυριότερο έπιπλο κάθε μπαρ και είναι ένας μακρύς πάγκος και πρέπει να είναι σχετικά απλός. Πρέπει να είναι τοποθετημένος σε τέτοια θέση ώστε να προκαλεί μια αίσθηση διακριτικότητας. Αν πρόκειται για αρκετά μεγάλο μπαρ, τότε περιμετρικά του πάγκου και όχι καθ' όλο το μήκος του τοποθετείται ένα μέτριο σε ύψος διαχωριστικό με διακοσμητικό ύφος για ένα πιο άνετο και ζεστό περιβάλλον. Στο χώρο του πάγκου που είναι για τους πελάτες, δεν πρέπει να υπάρχει τίποτα άλλο προκειμένου να διασφαλίζεται αφ' ενός η άνεσή τους και αφ' έτερου η σωστή λειτουργία του μπαρ.

2. Πάγκος εργασίας, είναι η εσωτερική πλευρά του μπαρ, αυτή στην οποία εργάζεται ο μπάρμαν και είναι μερικώς αθέατο από τους πελάτες. Η παρασκευή κοκτέιλ πραγματοποιείται εκεί, ενώ τα σερβιριζόμενα ποτά τοποθετούνται στον πάγκο σερβιρίσματος, στη θέα των πελατών. Οι εγκαταστάσεις και οι διαστάσεις των δύο πάγκων είναι αλληλοεξαρτώμενες. Το πίσω μέρος του πάγκου εργασίας καλύπτεται από το ανώτερο επίπεδο του μπουφέ, έτσι εκεί τοποθετούνται όλα αυτά που ίσως δεν θέλουμε να φαίνονται.
3. Η βιτρίνα του μπαρ, τοποθετείται πίσω από τον πάγκο εργασίας και αποτελεί συνήθως σημαντικό διακοσμητικό στοιχείο του χώρου. Στη βιτρίνα τοποθετούνται με απόλυτη τάξη, σε σταθερή θέση, και με τις ετικέτες στραμμένες προς τους πελάτες, τα μπουκάλια με τα ποτά που χρησιμοποιούνται από τον μπάρμαν. Είτε σε ράφια από κάτω από τη βιτρίνα, είτε σε κρεμαστά, τοποθετούνται επίσης σε τάξη και κατά είδος τα ποτήρια. Τα υπόλοιπα ποτήρια τοποθετούνται σε ντουλάπια κάτω από τη βιτρίνα.

Εκτός από τους κύριους χώρους όμως, όπως είναι λογικό υπάρχουν και κάποιοι βοηθητικοί χώροι απαραίτητοι για τη σωστή λειτουργία ενός μπαρ. Είναι ουσιαστικά δύο, οι εξής:

1. Office του μπαρ. Χρησιμοποιείται ως αποθηκευτικός χώρος για ποτά και ποτήρια ως στοκ, αναψυκτικά και επίσης εκεί τοποθετούνται η μηχανή πάγου, το πλυντήριο ποτηριών, οι θορυβώδεις και μεγάλες συσκευές του μπαρ. Έχει πολλά ντουλάπια και ράφια. Βρίσκεται δίπλα ή πίσω από το μπαρ.
2. Back bar, είναι στο εσωτερικό μέρος του πάγκου κι απέναντι από αυτόν. Από κάτω έχει ντουλάπια ή χαμηλά ψυγεία και είναι το κάτω μέρος της βιτρίνας. Φαίνεται αρκετά και εκεί δεν πραγματοποιούνται εργασίες. Είναι κυρίως χώρος φύλαξης. Πρέπει να είναι απλό σε μορφή χωρίς πολλές γωνίες και να είναι σε αρμονία με τον υπόλοιπο χώρο.

## **ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ**

### **ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ**

Ο εξοπλισμός του εστιατορίου περιλαμβάνει την επίπλωση, τα σκεύη και τα λινά που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του χώρου και η επιλογή τους εξαρτάται τόσο από την δυναμικότητα, όσο και από την κατηγορία αλλά και τις επιλογές του υπευθύνου και το ύψος της επένδυσης.

1. Έπιπλα. Τα έπιπλα των εσωτερικών χώρων αποτελούν στοιχεία της διακόσμησης, αλλά και του λειτουργικού εξοπλισμού. Τα υλικά κατασκευής καθορίζουν την ανθεκτικότητα τους αλλά και το πόσο αναπαυτικά είναι. Αναλυτικότερα:

Τραπέζια  
Καθίσματα

Σκευοθήκες (table de service)  
Κινητά τραπέζια (guéridon) 6 τύποι

2. Σκεύη. Τα σκεύη του εστιατορίου χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες οι οποίες επιγραμματικά αναφέρονται παρακάτω:



Σκεύη πορσελάνης  
Γυάλινα ή κρυστάλλινα σκεύη

Μεταλλικά ή ανοξείδωτα σκεύη

3. Λινά, είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για όλο τον ιματισμό του εστιατορίου και πιο συγκεκριμένα:

Υποτραπεζομάντιλα (molleton)	Πετσέτες φαγητού (napkin)
Τραπεζομάντιλα (nappe)	Πετσέτες τραπεζοκόμων
Επιτραμεζομάντιλα (napperon)	Δισκόπανα

## ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΠΑΡ

Ο εξοπλισμός του μπαρ αποτελείται από τρεις κύριες κατηγορίες

1. μηχανήματα και συσκευές, είναι η πρώτη κατηγορία και περιλαμβάνει τα ψυγεία και τα ψυγεία βιτρίνες, μηχανές πάγου, μηχανή καφέ φίλτρου και espresso, πλυντήριο ποτηριών, drink mixer, blenders, πρέσες ή στίφτες χυμών, παγοθραύστες, ταμειακή μηχανή και προαιρετικά η αναλόγως του τύπου του μπαρ τοστιέρα, βιτρίνα ζεστών εδεσμάτων, διανεμητής αναψυκτικών, μηχανή γρανίτας και πύργο για μπύρα βαρελίσια.
2. Σκεύη- όργανα- εργαλεία του μπαρ, είναι τα ακόλουθα απαραίτητα για την ορθή λειτουργία ενός μπαρ. Σέικερ κλασσικά και Βοστόνης, μεζούρες, δοσομετρητές ποτών, mixing glass, σουρωτήρι σέικερ, κάδος και τσιμπίδες πάγου, καλαμάκια, αναδευτήρα, μαχαίρια, κουταλάκια, κουτάλια μπαρ, ανοιχτήρια, κανάτες, ξύλο κοπής, αλατοπίπερα, ζαχαριέρες, δίσκους σερβιρίσματος, λινά και όλα τα λογικά απαραίτητα μικροσκεύη για τη λειτουργία ενός τέτοιου χώρου.
3. Όλων κυριολεκτικά των ειδών τα ποτήρια ή όσο μεγαλύτερη ποικιλία γίνεται, και γενικώς ως προς τα γυάλινα και κρυστάλλινα σκεύη, είναι απαραίτητο να υπάρχουν κάποια μπολ, σταχτοδοχεία κ.λπ.

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ - ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

### ΚΕΝΤΡΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται ως κέντρα ξενοδοχείων, καθώς και κάποιες που αφορούν σε διαφορές που υπάρχουν, σε σχέση με άλλα αντίστοιχα κέντρα κυρίως όσον αφορά τις τιμές που δικαιούνται να εισπράττουν.

- *Χαρακτηρισμός – Συνέπειες.* Ως εστιατόρια, μπαρ, κυλικεία και παρόμοια κέντρα ξενοδοχείου χαρακτηρίζονται αυτά που λειτουργούν σε χώρους που ανήκουν στην ξενοδοχειακή επιχείρηση ή σε χώρους μισθωμένους από το χώρο της ξενοδοχειακής επιχείρησης ή μισθωτή της.  
Τον ίδιο χαρακτηρισμό μπορούν να λάβουν και οι κατηγορίες κέντρων που προαναφέρονται που λειτουργούν στους παραπάνω χώρους ακόμα κι αν η

εκμετάλλευσή τους εκχωρήθηκε με πράξη από τον κύριο της ξενοδοχειακής επιχείρησης ή τον μισθωτή της σε άλλο νομικό ή φυσικό πρόσωπο.

Σε κάθε μεταβολή όμως των όρων λειτουργίας του καταστήματος ξενοδοχείου, ο εκμεταλλευτής του έχει υποχρέωση να υποβάλει αίτηση για τον αναχαρακτηρισμό του. Η αίτηση αυτή πρέπει να υποβληθεί μέσα σε δέκα ημέρες από την μεταβολή οποιουδήποτε όρου λειτουργίας.

Η σημαντικότερη συνέπεια τα του χαρακτηρισμού εστιατορίων κ.λπ. ως κέντρων ξενοδοχείων είναι ότι οι τιμές των ειδών τους που προσφέρονται ελεύθερα (α λα καρτ) είναι αυξημένες σε σχέση με τις τιμές αντίστοιχων κέντρων που δεν ανήκουν σε ξενοδοχεία. Οι τιμές αυτές καθορίζονται σύμφωνα με την αγορανομική κατηγορία του εστιατορίου, μπαρ, κυλικείου ή όποιου άλλου παρόμοιου κέντρου.

Ειδικότερα, στα παραπάνω κέντρα Α' κατηγορίας, που λειτουργούν κάτω από τον ίδιο φορέα της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε στεγασμένους ή ημιυπαίθριους περιφραγμένους χώρους που ανήκουν κατά κυριότητα στην επιχείρηση του ξενοδοχείου, ισχύουν οι τιμές των κοινών εστιατορίων, μπαρ, κυλικείων και παρόμοιων κέντρων αντίστοιχης κατηγορίας, προσαυξημένες κατά 20%.

Εάν όμως τα κέντρα αυτά (Α' κατηγορίας) χρησιμοποιούν πέρα από τον ιδιόκτητο χώρο και άλλους χώρους που δεν ανήκουν κατά κυριότητα στην επιχείρηση του ξενοδοχείου η προσαύξηση είναι μόνο 10%.

Το ίδιο ισχύει και για την περίπτωση που τα κέντρα ξενοδοχείων που λειτουργούν υπό φορέα διαφορετικό από αυτόν της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ανεξάρτητα από το εάν ο χώρος που χρησιμοποιούν αυτά είναι ιδιόκτητος μισθωμένος, στεγασμένος ή υπαίθριος.

Προσαυξημένες κατά 10% σε σχέση με τις τιμές των εστιατορίων, μπαρ κ.λπ., αντίστοιχης κατηγορίας είναι επίσης οι τιμές εστιατορίων, μπαρ και παρόμοιων κέντρων Β' και Γ' κατηγοριών που λειτουργούν με τον ίδιο φορέα με αυτόν της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Εάν ο φορέας είναι διαφορετικός η προσαύξηση είναι μόνο 5%.

Τα εστιατόρια, μπαρ, κυλικεία και παρόμοια κέντρα ξενοδοχείων που χαρακτηρίστηκαν ως «εξοχικά», δεν δικαιούνται τις παραπάνω προσαυξήσεις. Όσα, αντίθετα, έχουν χαρακτηριστεί από τον Ε.Ο.Τ. ως «ορεινά τουριστικά» μπορούν να προσαυξάνουν τις τιμές τους κατά ποσοστό 5%, μόνο όμως για το διάστημα από 15 Μαΐου έως 15 Οκτωβρίου.

- *Ειδικές υποχρεώσεις.* Οι διευθυντές των εστιατορίων ή κυλικείων ξενοδοχείων έχουν την υποχρέωση να αναγράφουν σε ιδιαίτερη πινακίδα και σε εμφανές σημείο των εστιατορίων ή των κυλικείων ή της ρεσεψιόν, καθώς επίσης και στους τιμοκαταλόγους, αναλυτικά τη σύνθεση και την τιμή του πρωινού και του γεύματος ή δείπνου (ταμπλ ντ'οτ). Επίσης υποχρεούνται να αναγράφουν χωριστά και ευδιάκριτα την τυχόν υποχρεωτική λήψη του ενός ή και των δύο γευμάτων από τους ενοίκους του ξενοδοχείου.

Υποχρεούνται επίσης οι διευθυντές εστιατορίων, ταβερνών, μπαρ κ.λπ., όλων των κατηγοριών, να αναγράφουν την ένδειξη «κατεψυγμένα» στους τιμοκαταλόγους για τα κατεψυγμένα κρέατα ή ψάρια που παρασκευάζουν ή προσφέρουν στο κοινό. Παλαιότερα υπήρχαν εξαιρέσεις για τα θαλασσινά και για τις κατηγορίες εστιατορίων και λοιπών καταστημάτων εντός ξενοδοχείων Γ' και άνω, ανεξαρτήτως της αγορανομικής τους κατηγορίας οι οποίες τώρα έχουν αναιρεθεί.

Σε ξενοδοχεία λουτροπόλεων, θερινών διαμονών και αναγνωρισμένων τουριστικών πόλεων και περιοχών στα οποία λειτουργούν εστιατόρια, μπορεί, μετά από απόφαση του Γενικού Γραμματέα του Ε.Ο.Τ., να καταστεί υποχρεωτική για τον πελάτη η λήψη πρωινού και τουλάχιστον ενός από τα δύο φαγητά (μεσημεριανό ή βραδινό) στο εστιατόριο του ξενοδοχείου, εφόσον αυτό ανήκει σε κατηγορία πολυτελείας, Α΄ ή Β΄ τάξης.

Για τη χορήγηση της αδειας αυτής, οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να υποβάλουν στον Ε.Ο.Τ. μαζί με την αίτησή τους και σχετική δήλωση από την οποία να προκύπτει η τιμή που έχουν καθορίσει για το πρωινό, το γεύμα και το δείπνο. Για τα εστιατόρια Α΄ κατηγορίας και κατώτερη, οι τιμές είναι αυτές που καθορίζονται από τις αγορανομικές διατάξεις σε ισχύ. Για τα εστιατόρια Α΄ διακεκριμένης κατηγορίας και ανώτερης, η δήλωση πρέπει να συνοδεύεται υποχρεωτικά και από απόφαση της οικείας αγορανομικής επιτροπής από την οποία θα προκύπτει ότι οι τιμές που δηλώθηκαν δεν κρίνονται ως υπερβολικές.

- *Ανοικτά καταστήματα.* Κατά τους θερινούς μήνες επιτρέπεται η λειτουργία, στον περιβάλλοντα χώρο των ξενοδοχείων, ανοικτών μπαρ, σνακ μπαρ και αναψυκτηρίων (καταστήματα τύπου open bar), με την προϋπόθεση ότι τα καταστήματα αυτά θα είναι κατασκευασμένα σύμφωνα με τις προδιαγραφές του Ε.Ο.Τ. και θα πληρούν τους απαραίτητους όρους υγιεινής.

Κατ' αρχήν ο χώρος του ανοικτού καταστήματα πρέπει να καλύπτεται μόνιμα με στέγαστρο από μπετόν ή άλλη κατάλληλη κατασκευή, το οποίο εσωτερικά θα πληροί τους όρους της κατάλληλης οροφής των καταστημάτων τροφίμων, σύμφωνα με τις σχετικές υγειονομικές διατάξεις.

Τα κάθε είδους τρόφιμα αλλά και τα σκεύη, μίας ή πολλαπλής χρήσης, που προορίζονται για την προσφορά ποτών, φαγητό, γλυκισμάτων κ.λπ., πρέπει να είναι τοποθετημένα μέσα σε κλειστές προθήκες ή ντουλάπια, για να εξασφαλίζονται από τις ρυπάνσεις και μολύνσεις. Ειδικότερα, τα τρόφιμα που αλλοιώνονται εύκολα, πρέπει να διατηρούνται στην κατάλληλη ψύξη, κατά προτίμηση σε ψυγεία-προθήκες, ανάλογα με το είδος του τροφίμου και τον επιθυμητό χρόνο διατήρησής του. Τα φαγητά και τα άλλα παρασκευάσματα που προσφέρονται ζεστά, πρέπει να διατηρούνται σε θερμοθαλάμους ή συσκευές Bain Mari, σε θερμοκρασία ανώτερη των 60° βαθμών.

Τα φαγητά, γλυκίσματα και άλλα παρασκευάσματα, πρέπει να προέρχονται από εργαστήρια που λειτουργούν νόμιμα. Για τη μεταφορά τους από τους χώρους παρασκευής στους χώρους διάθεσής τους, πρέπει οπωσδήποτε να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα προστασίας τους από ρυπάνσεις και μολύνσεις.

Όσον αφορά την πλύση σκευών, πρέπει να υπάρχει ιδιαίτερο σύστημα, σύμφωνα με τις σχετικές νομοθετικές διατάξεις, ανάλογα με το είδος του καταστήματος.

Αν το ξενοδοχείο διαθέτει κεντρικές εγκαταστάσεις πλύσης των σκευών που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση, η ύπαρξη ιδιαίτερου συστήματος πλύσης πιάτων στο κατάστημα δεν είναι απαραίτητη. Πρέπει όμως να υπάρχει ένα σύστημα πλύσης των ποτηριών και των κυπέλλων.

Όλες οι μορφές τουριστικών επιχειρήσεων κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο των προδιαγραφών που πληρούν αλλά και με βάση κριτήρια τα οποία λαμβάνουν υπόψη τους οι αρμόδιες επιτροπές. Η κατάταξη αυτή δεν είναι οριστική, είναι δηλαδή ανεξάρτητη από κάθε μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης. Αν θεωρηθεί ότι υπάρχει έλλειψη κάποιας ή κάποιων από τις προϋποθέσεις που προβλέπονται για κάθε κατηγορία και καταβληθεί σχετική ένσταση, μπορεί αυτή να υποβιβαστεί σε χαμηλότερη.

#### Κατηγορίες.

Ειδικότερα τα κέντρα και καταστήματα που μας απασχολούν κατατάσσονται υποχρεωτικά στις κατηγορίες: Υπερπολυτελείας, Πολυτελείας, Α΄, Β΄, Γ΄ και Δ΄. Κατ' εξαίρεση τα κέντρα διασκέδασης κατατάσσονται μόνο σε μια από τις τέσσερις πρώτες κατηγορίες. Ο κάθε ενδιαφερόμενος έχει την υποχρέωση, μέσα σε δέκα μέρες από την έναρξη λειτουργίας νέου καταστήματος να καταθέσει στην αρχή που είναι αρμόδια για κάθε περίπτωση, αίτηση για κατάταξη του κέντρου ή καταστήματος σε κατηγορία. Στην αίτηση αυτή θα πρέπει να αναγράφεται η διεύθυνση του καταστήματος και η αστυνομική ή λιμενική αρχή στην περιφέρεια της οποίας υπάγεται το κατάστημα.

#### Στοιχειώδεις προδιαγραφές

Παρακάτω αναφέρονται εν συντομία οι ελάχιστες προδιαγραφές που απαιτεί η νομοθεσία προκειμένου να πραγματοποιηθεί η κατηγοριοποίηση σε μια από τις προαναφερθείσες κατηγορίες.

1. Για την κατηγορία υπερπολυτελείας και πολυτελείας, το κτίριο στο οποίο στεγάζεται ένα κέντρο ή κατάστημα αυτής της κατηγορίας πρέπει να είναι σε άριστη κατάσταση από κάθε άποψη και οι αίθουσές του επαρκείς, ανάλογες με την κίνηση του καταστήματος, με πολυτελή επίπλωση και διακόσμηση. Οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει να είναι αντίστοιχης κατηγορίας. Αποκλείονται τα ξυλόπηκτα παραπήγματα.

Σε άριστη κατάσταση πρέπει να είναι τα σκεύη και τα σερβίτσια του, ενώ στα υπερπολυτελή τα επιτραπέζια σκεύη να φέρουν τον τίτλο του ξενοδοχείου.

Ο φυσικός και τεχνητός φωτισμός να είναι επαρκής, όπως επίσης η θέρμανση και ο αερισμός.

Το δάπεδο από αδιαπέραστο υλικό και σε άριστη κατάσταση.

Η καθαριότητα των εργαστηρίων παρασκευής ειδών μαγειρείου και ζαχαροπλαστείου πρέπει να είναι άμεμπτη. Επίσης θα πρέπει να διαθέτουν εγκαταστάσεις ζεστού και κρύου νερού και ασφαλώς να πληρούν τους όρους του υγειονομικού κανονισμού. Στα ζαχαροπλαστεία πρέπει να υπάρχουν ψυγεία και προθήκες.

Απαραίτητη είναι η ύπαρξη αποχωρητηρίου για το προσωπικό.

Απαραίτητη είναι η ύπαρξη αποχωρητηρίου πελατών, ανάλογου της δυναμικότητας του εστιατορίου, σε άριστη κατάσταση καθαριότητας και αερισμού, με δάπεδο και τοίχους από αδιαπτότιστο υλικό. Πρέπει να διαθέτουν χώρο καλλωπισμού, με σαπούνι και πετσέτες. Το σύστημα αποχέτευσης πρέπει να είναι πλήρες και να υπάρχει ιδιαίτερος χώρος για το πλύσιμο των σκευών, σύμφωνα με τους υγειονομικούς κανονισμούς.

Άμεμπτη πρέπει να είναι η καθαριότητα των λινών του εστιατορίου, όπως και στην εμφάνιση του προσωπικού. Τέλος, επιβάλλεται η ύπαρξη

ματιοθηκών για τους πελάτες αλλά και το προσωπικό, σε διαφορετικούς όμως χώρους.

2. Για την Α διακεκριμένη κατηγορία, το κτήριο σε αυτή την περίπτωση πρέπει να είναι σε πολύ καλή κατάσταση, και το ξενοδοχείο επίσης αντίστοιχης κατηγορίας.

Η αίθουσα για χρήση των πελατών, άμεμπτης καθαριότητας, ελαιοχρωματισμένη και τουλάχιστον ένα μέτρο πάνω από την επιφάνεια του δαπέδου.

Το εργαστήριο παρασκευής ειδών μαγειρείου και ζαχαροπλαστείου σε άριστα επίπεδα καθαριότητας και πολύ καλή κατάσταση, με εγκαταστάσεις ζεστού και κρύου νερού, και με επάρκεια χώρου σύμφωνα με το είδος της επιχείρησης αλλά και τις νομοθετικές διατάξεις και τους υγειονομικούς κανονισμούς.

Καλή, καθαρή και περιποιημένη πρέπει να είναι η εμφάνιση του εσωτερικού και των προθηκών του καταστήματος, του προσωπικού, η κατασκευή και κατάσταση των επίπλων, σκευών, σερβιτίσιων και λινών.

Το ψυγείο και οι ηλεκτρικές προθήκες είναι επίσης απαραίτητες.

Το αποχετευτικό σύστημα πρέπει να είναι πλήρες και άρτιο. Επιβάλλονται χώροι αποχωρητηρίων και καλλωπισμού, σε άμεμπτη καθαριότητα και πολύ καλή κατάσταση.

Πρέπει, τέλος να υπάρχουν και σε αυτή την κατηγορία ιματιοθήκες για τους πελάτες και το προσωπικό σε ξεχωριστούς χώρους.

3. Για την Α' κατηγορία, το κτήριο πρέπει να είναι σε καλή κατάσταση, δεν υπάρχει αναφορά για τα ξυλόπηκτα και η αίθουσα πρέπει να είναι καθαρή, ελαιοχρωματισμένη και τουλάχιστον ένα μέτρο, σε ύψος, από την επιφάνεια του δαπέδου.

Στο εργαστήριο ή το μαγειρείο, που πρέπει να είναι σε καλή κατάσταση, να υπάρχουν εγκαταστάσεις ζεστού και κρύου νερού. Εφόσον πρόκειται για εστιατόριο, τόσο τα τραπεζομάντιλα, όσο και οι πετσέτες πρέπει να είναι τουλάχιστον βαμβακερά και καθαρά. Τα έπιπλα και τα σκεύη να είναι καλής κατασκευής και κατάστασης. Καλή πρέπει να είναι και η εμφάνιση του εσωτερικού και των βιτρινών του. Πρέπει να υπάρχουν ψυγεία και εάν πρόκειται για ζαχαροπλαστείο και ηλεκτρικές βιτρίνες.

Για την πλύση των σκευών απαιτείται χωριστός χώρος και εγκαταστάσεις, σύμφωνα πάντα με τους όρους του υγειονομικού κανονισμού. Τουαλέτες και ιματιοθήκη για τους πελάτες και το προσωπικό χωριστά.

4. Για την Β' κατηγορία, η εμφάνιση του εσωτερικού του καταστήματος πρέπει να είναι καλή, με επαρκή φωτισμό και αερισμό και καθαρό δάπεδο. Στα εργαστήρια ζαχαροπλαστικών ή γαλακτοπωλείων απαραίτητη είναι η ύπαρξη συστήματος αποχέτευσης και ύδρευσης με ζεστό νερό. Απαραίτητη είναι και η ύπαρξη ιδιαίτερου χώρου με εγκαταστάσεις ζεστού νερού για το πλύσιμο των σκευών. Υποχρεωτικά είναι και τα ουρητήρια που πρέπει να διατηρούνται καθαρά και σε καλή κατάσταση.

Έπιπλα, σκεύη και σερβίτσια πρέπει να είναι ανάλογα. Τα τραπεζομάντιλα, όμως στην κατηγορία αυτήν δεν είναι απαραίτητο να είναι βαμβακερά, επιτρέπεται να είναι πλαστικά, ενώ οι πετσέτες μπορούν να είναι χάρτινες.

Σε χώρους ζαχαροπλαστικών, επιβάλλεται η ύπαρξη ψυγείου και ηλεκτρικής βιτρίνας.

#### Ανακατάταξη.

Στην έννοια του όρου «κατάταξη» συμπεριλαμβάνεται και η ανακατάταξη που επιβάλλεται άμα τη μεταβολή των όρων που ελήφθησαν υπόψη στην αρχική κατάταξη.

Όσον αφορά την ανακατάταξη σε ανώτερη ή κατώτερη κατηγορία, πρέπει να υποβληθεί σχετική αίτηση ή ένσταση αντίστοιχα.

Δεν επιτρέπεται η ανακατάταξη κέντρου ή καταστήματος, με σχετική αίτηση του ενδιαφερομένου, προ των τριών μηνών από την έκδοση της σχετικής απόφασης με την κατάταξη του. Σε περίπτωση που ασκηθεί ένσταση, το τρίμηνο αρχίζει από την επίδοση στον ενδιαφερόμενο της απόφασης με την οποία απορρίπτεται η ένσταση.

Μέχρις ότου εκδοθεί η απόφαση σχετικά με την ένσταση, το κατάστημα διατηρεί την κατηγορία κατάταξης που ορίστηκε με την προσβαλλόμενη απόφαση. Οι αποφάσεις κατατάξεων ή ανακατατάξεων των κέντρων και καταστημάτων επιδίδονται στους ενδιαφερόμενους από τις οικείες αρχές, κοινοποιούνται υποχρεωτικά στο οικείο σωματείο και ισχύουν από την επίδοσή τους σε αυτούς.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι καταστηματαρχες υποχρεούνται να έχουν σε εμφανές σημείο του καταστήματός τους, αναρτημένη πινακίδα με τη σφραγίδα και υπογραφή της αρμόδιας υπηρεσίας του Υπουργείου Εμπορίου. Στην πινακίδα αυτή πρέπει να αναγράφονται το είδος του καταστήματος, η επωνυμία του, το ονοματεπώνυμο του επιχειρηματία και του υπεύθυνου αγορανομικά, καθώς και η αγορανομική κατηγορία στην οποία έχει καταταγεί.

Εάν αιτιολογημένα καταστραφεί ή χαθεί η πινακίδα αυτή, είναι δυνατόν να αντικατασταθεί από την παραπάνω αρχή, με έκδοση νέας, απλά και μόνο με βάση τα στοιχεία στα οποία βασίστηκε η έκδοση της κατεστραμμένης ή χαμένης πινακίδας.

## ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ – ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ

(όσον αφορά την συντήρηση και καθαριότητα σε γενικότερο επίπεδο επί του ξενοδοχείου)

Είναι απαραίτητη η τακτική συντήρηση του κτιρίου, του μηχανολογικού εξοπλισμού, της επίπλωσης, του ρουχισμού και γενικά η άμεση επισκευή ελαφρών φθορών καθώς και η αποκατάσταση μικρών βλαβών. Εξάλλου πρέπει να γίνονται οι βελτιώσεις που υποδεικνύει η υπηρεσία. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στις βελτιώσεις που αφορούν την καλύτερη λειτουργία, τον διαρκή καθαρισμό και την ανανέωση του νερού των κολυμβητικών δεξαμενών, την επένδυση με πλακίδια των τοίχων του WC και ντους, καθώς και τον τακτικό υδροχρωματισμό των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων.

Η παροχή ζεστού νερού σε νιπτήρες και ντους πρέπει να είναι συνεχής για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από Γ' τάξη και άνω.

Το ίδιο ισχύει και για την θέρμανση κατά τους χειμερινούς μήνες μέχρι τον Απρίλιο, εφόσον το επιβάλλουν οι τοπικές καιρικές συνθήκες.

Επιπλέον δεν θα πρέπει να παραλείπεται κανένα από τα υποχρεωτικά μέτρα πυρασφάλειας.

Η καθαριότητα τόσο των δωματίων, όσο και όλων γενικά των κοινόχρηστων χώρων θα πρέπει να είναι απόλυτη και τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο να γίνεται απολύμανση. *Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην πλήρη και συνεχή καθαριότητα και τάξη μέσα στα εστιατόρια, τα παρασκευαστήρια, offices, μαγειρεία και λινόθκες.*

Άσπωση επίσης πρέπει να είναι η λειτουργία του αποχετευτικού συστήματος.

*Η καθαριότητα και η εμφάνιση του ιματισμού και των σκευών πρέπει να είναι άμεμπτη.*

## ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Γενικά η υγιεινή και η ασφάλεια αποτελούν θέματα τα οποία, ειδικά στην χώρα μας, δεν είχαν την πρέπουσα σημασία, τουλάχιστον μέχρι πρόσφατα. Συχνά περιστατικά απέδειξαν ότι η εκδήλωση μιας τροφικής δηλητηρίασης ή ατυχήματος στην επιχείρηση κοστίζουν πολύπλευρα. Αρκεί να αναφέρουμε το κόστος της απουσίας και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης εάν πρόκειται για εργαζόμενους στην επιχείρηση, ή τις ηθικές και νομικές επιπτώσεις εάν πρόκειται για πελάτη.

Η υγιεινή πρέπει να αποτελεί ζήτημα μεγάλης προσοχής σε κάθε στάδιο της διαδικασίας του χειρισμού των τροφίμων. Η παράλειψη της τήρησης απλών και βασικών υγειονομικών κανόνων όσον αφορά τα τρόφιμα μπορεί να προκαλέσει σοβαρές ασθένειες ή ακόμα και θάνατο σε ακραίες περιπτώσεις.

Εξίσου ζωτικής σημασίας είναι και η μέριμνα σχετικά με την ασφάλεια. Οι διευθυντές επισιτιστικών επιχειρήσεων έχουν προσωπική, επαγγελματική αλλά και νομική ευθύνη να παρέχουν ασφαλείς συνθήκες στους εργαζομένους αλλά και στους πελάτες της μονάδας που διευθύνουν.

### Υγιεινή

Τα τρόφιμα πρέπει να αγοράζονται, να παραλαμβάνονται, να αποθηκεύονται, να ετοιμάζονται και να σερβίρονται κάτω από συνθήκες καθαριότητας. Πρέπει να χρησιμοποιείται καθαρός εξοπλισμός και ο εργαζόμενος να πλένει και να διέπεται από υγιεινές συνήθειες. Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία ευθύνης του προϊσταμένου εστιατορικής μονάδας είναι να εξασφαλίζει ότι το φαγητό που σερβίρεται στους πελάτες είναι υγιεινό και θρεπτικό.

Από έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς και έχει ζητηθεί να αξιολογηθούν κατά προτεραιότητα οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί, από πλευράς των πελατών, όταν επιλέγουν ένα εστιατόριο ή αποφασίζουν αν θα το ξαναεπισκεφθούν, η καθαριότητα αξιολογήθηκε ως ο υπ' αριθμόν ένα παράγοντας σε εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης, ενώ έρχεται δεύτερος μετά την ποιότητα, σε εστιατόρια υψηλής κατάταξης. Το γεγονός είναι αυτονόητο καθώς η καθαριότητα σε εστιατόρια υψηλής κατάταξης θεωρείται «δεδομένη».

- **Αιτίες που κάνουν την τροφή μη ασφαλή.** Σκόπιμο είναι, προ του σερβιρίσματος του φαγητού στους πελάτες, να είναι γνωστές οι αιτίες που μπορούν να τα χαλάσουν.

Χημική δηλητηρίαση. Είναι μια χημική αντίδραση όταν τοξικές ουσίες μολύνουν τις τροφές ή τα ποτά, και αυτό συμβαίνει πριν το φαγητό σερβιριστεί. Βάσει κοινής λογικής οι προφυλάξεις που μπορούν να ληφθούν, προς ελαχιστοποίηση της πιθανότητας χημικής δηλητηρίασης, μερικές εκ των οποίων είναι:

1. Αποφυγή αγοράς προϊόντων από ύποπτους αγοραστές.
2. Πλύσιμο και σωστή απολύμανση των τροφίμων πριν τη χρήση
3. Προσοχή κατά τους ψεκασμούς για έντομα και τρωκτικά
4. Χρήση των απαραίτητων χημικών για τον καθαρισμό των σκευών, με μέτρο και βάση των οδηγιών του κατασκευαστή

5. Αποθήκευση των χημικών σε κατάλληλα δοχεία και μακριά από τα τρόφιμα

- **Βλαβερά μικρόβια.** Είναι μικροοργανισμοί που βρίσκονται παντού στο περιβάλλον (φυσικό ή τεχνητό). Πολλοί από αυτούς όχι μόνον δεν είναι βλαβεροί, αλλά και απαραίτητοι για την παραγωγή τροφών. Οι περισσότεροι όμως είναι επιβλαβείς και επικίνδυνοι και προκαλούν ασθένειες και ορισμένοι σοβαρές εάν τους επιτραπεί να πολλαπλασιαστούν και να εξαπλωθούν στον ανθρώπινο οργανισμό μέσω των τροφών.

Τα επιβλαβή μικρόβια κυρίως προτιμούν τις τροφές με πολλές πρωτεΐνες όπως το κρέας, τα ψάρια, τα αυγά, το γάλα και τα παράγωγά τους. Βασική προϋπόθεση βέβαια για την ανάπτυξη και τον πολλαπλασιασμό αυτών των μικροοργανισμών, είναι η ύπαρξη υγρασίας και η μερική αύξηση της θερμότητας. Το προσωπικό παραγωγής τροφίμων θα πρέπει να πράττει τα δέοντα προκειμένου να μείνουν τα τρόφιμα όσο το δυνατόν ασφαλέστερα από τις συνθήκες αυτές, άρα να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον αφιλόξενο για τα μικρόβια και να είναι εφικτό να προσφέρουν στους πελάτες τρόφιμα ασφαλή και υγιεινά.

- **Ασθένειες.** Ασθένειες που μπορεί να προκληθούν εξαιτίας βλαβερών μικροβίων είναι: η τροφική δηλητηρίαση και η τροφική μόλυνση

Η *τροφική δηλητηρίαση* προέρχεται από τα δηλητηριώδη απορρίμματα των μικροβίων που έχουν εισβάλει στα τρόφιμα και τα παράγουν σε ταχύτατους ρυθμούς. Πιο συγκεκριμένα, αυτό που προκαλεί την ασθένεια είναι το δηλητήριο και όχι αυτά καθαυτά τα μικρόβια. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως αν μολυνθεί κάποιο τρόφιμο δεν υπάρχει κάτι που να μπορεί να το καταστήσει ασφαλές προς κατανάλωση. Επί παραδείγματι η θερμοκρασία βρασμού ή ψησίματος μπορεί να σκοτώσει τα μικρόβια αλλά όχι και να εξουδετερώσει το δηλητηριώδες. Ένα επιπλέον πρόβλημα με το δηλητήριο αυτό, είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν έχει γεύση, οσμή ή χρώμα, πράγμα που καθιστά δύσκολο έως και απίθανο τον εντοπισμό τους. Τα κυριότερα είδη τροφικής δηλητηρίασης είναι ο σταφυλόκοκκος και ο βοτουλισμός.

Η *τροφική μόλυνση* προέρχεται από τα ίδια τα βακτηρίδια και τους ιούς και όχι το δηλητηριώδες τους. Βρίσκονται στις τροφές και αναπαράγονται στο σώμα. Τα μολυσμένα τρόφιμα είναι ανιχνεύσιμα δια της οσμής και της γεύσης χωρίς όμως να είναι εξασφαλισμένη η απόλυτη και αποτελεσματική διάγνωση. Τα κυριότερα είδη τροφικής μόλυνσης είναι: σαλμονέλα, στρεπτόκοκκος, τριχίνωση, φυματίωση και *gloststridium perfingerns*. Όλες αποφεύγονται εάν τα τρόφιμα μεταχειρίζονται σωστά και σε κατάλληλες θερμοκρασίες.

- **Οδηγίες προσωπικής καθαριότητας και χρήσης των τροφών.** Πολλές από τις ασθένειες που προέρχονται από τα τρόφιμα έχουν την αιτία τους στους ανθρώπους που τα διαχειρίζονται και τα επεξεργάζονται, για αυτό εκτός του ότι πρέπει να εργάζονται σε συνθήκες υγιεινής και αποστείρωσης, σκόπιμο είναι να περνούν συχνά από εξετάσεις σε δημόσιες υγειονομικές υπηρεσίες. Κάποιες βασικές οδηγίες προς τους εργαζομένους του επισιτιστικού κλάδου προκειμένου να αποφεύγονται δυσάρεστα περιστατικά, είναι οι ακόλουθες:

Καθημερινό μπάνιο, συχνό λούσιμο, κομμένα νύχια, καθαρά ρούχα και στολές και ελαφρό αρωματισμό ή μακιγιάζ. Συχνό πλύσιμο των χεριών με σαπούνι και ζεστό νερό σε νιπτήρες και όχι σε νεροχύτες για τρόφιμα. Οι πετσέτες μιας χρήσης είναι προτιμότερες σε τέτοιες περιπτώσεις.

Απαγορεύεται το χτένισμα και ο καλλωπισμός σε χώρους που παρασκευάζεται ή σερβίρεται φαγητό. Απαγορεύεται το κάπνισμα στους

**Μορφοποιήθηκε:** Εσοχή:  
Αριστερά: 0,63 εκ., Κουκκίδα  
+ Επίπεδο: 1 + Στοιχίση: 0,85  
εκ. + Σηλοθέτης μετά: 1,48  
εκ. + Εσοχή: 1,48 εκ.,  
Σηλοθέτες: 1,27 εκ.,  
Σηλοθέτης λίστας + Όχι κατά  
1,34 εκ. + 1,48 εκ.



ίδιους χώρους. Όχι βήξιμο ή φτέρνισμα κοντά σε τρόφιμα, και σε περίπτωση κρυολογήματος συνίστανται ειδικές μάσκες για την προφύλαξη συναδέλφων και τροφίμων. Επιβάλλεται η σωστή κάλυψη πληγών και τραυμάτων, όταν αυτά έστω και ενδεχομενικά μπορούν να έρθουν σε επαφή με σκεύη, όργανα ή τρόφιμα.

Τρόφιμα που δεν μπορούν να αποθηκευθούν σε ράφια πρέπει να τοποθετούνται σε παλέτες ή καρότσια, ακόμα κι αν είναι σε δοχεία. Ποτέ γαλακτοκομικά κοντά σε τρόφιμα με έντονη μυρωδιά.

Οι θερμοκρασίες αποθήκευσης / συντήρησης κατά κανόνα είναι: κατάψυξη→ -18° C, ξηρά τρόφιμα→ 10° C, συντήρηση ψυγείου→ 2° C έως 7° C, υγρασία→ 50% έως 60% .

Πριν την αποθήκευση οπουδήποτε προϊόντος πρέπει να σημειώνεται η ημερομηνία παραλαβής πάνω στη συσκευασία του, προκειμένου να διασφαλίζεται η σωστή χρονικά διακίνηση της επιχείρησης.

Πρέπει να γίνεται συχνή επιθεώρηση των χώρων αποθήκευσης από αρμόδιους υπαλλήλους.

Να γίνεται σωστή καθαριότητα των εργαλείων που χρησιμοποιούνται στην προετοιμασία των εδεσμάτων και να απολυμαίνονται οι επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα. Να καθαρίζεται η επιφάνεια της κονσέρβας από την οποία ανοίγεται, πριν το άνοιγμα. Να γίνεται σχολαστικό πλύσιμο των ωμών φρούτων και λαχανικών πριν τη χρήση τους και να μην αφήνονται ποτέ εκτεθειμένα τρόφιμα για να ξεπαγώσουν για πολλές ώρες, παρά μόνο στην ψύξη, σε τρεχούμενο νερό περίπου 20° C υπό επίβλεψη ή σε φούρνο μικροκυμάτων μόνο όμως αν πρόκειται να μεταφερθεί αμέσως σε άλλο μαγειρικό σκεύος. Να μην καταψύχονται ξανά τα είδη ξεπαγωμένα τρόφιμα, καθώς προκαλείται τουλάχιστον μείωση της ποιότητας.

Για τη μέγιστη προστασία από βλαβερά μικρόβια, πρέπει όλες οι τροφές να θερμαίνονται στο κέντρο της μάζας τους στους 60° τουλάχιστον χωρίς διακοπές για μικρό έστω χρονικό διάστημα.

Να γίνεται καθημερινός έλεγχος σε ποτήρια, πιάτα και σκεύη που θα χρησιμοποιηθούν στο σερβίρισμα. Η επαφή των χεριών με τα όργανα και σκεύη πρέπει να περιορίζεται στις άκρες, τις λαβές, τα χερούλια αυτών. Το πρέπον είναι επίσης να χρησιμοποιείται ξεχωριστός δίσκος για το μάζεμα των τραπεζιών.

Για υγειονομικούς λόγους το φαγητό πρέπει να τοποθετείται στο σκεύος σερβιρίσματος την τελευταία στιγμή. Δεν πρέπει να αγγίζονται οι τροφές με τα χέρια. Τα υπολείμματα φαγητών πρέπει να πετιούνται, εκτός αν πρόκειται για ατομικές μη ανοιγμένες και χρησιμοποιημένες συσκευασίες (π.χ. μερίδες μελιού ή μαρμελάδας).

### Ασφάλεια

Το μεγαλύτερο μέρος των ατυχημάτων σε μία επισιτιστική μονάδα, οφείλονται σε απροσεξία, πράγμα που σημαίνει πως μπορούν να προληφθούν. Υπάρχουν κανόνες ασφαλείας για κατηγορίες ατυχημάτων, ακολουθώντας τους οποίους είναι εφικτό να προληφθεί το μεγαλύτερο μέρος των τελευταίων, αν όχι όλα. Τέτοιες κατηγορίες είναι:

**Εγκαύματα.** Είναι η συνηθέστερη κατάληξη ατυχημάτων στους εστιατορικούς χώρους και ιδίως στην παραγωγή. Οι οδηγίες που ακολουθούν είναι επαρκείς για την αποφυγή αλλά και την αντιμετώπιση αυτών.

- Κατά τη χρήση οιασδήποτε συσκευής πρέπει να ακολουθούνται οι οδηγίες χρήσης.
- Για την επαφή με σκεύη σε υψηλές θερμοκρασίες, να χρησιμοποιούνται στεγνά βοηθήματα.
- Να μην χρησιμοποιούνται σκεύη με χαλαρές λαβές ή κοίλους πάτους.
- Να μην παραγεμίζονται τα σκεύη και να ξεσκεπάζονται με προσοχή για τους ατμούς. Να χρησιμοποιούνται μακριά όργανα για τον ίδιο λόγο. Να μην καθαρίζονται τα σκεύη προτού κρυσώσουν.
- Να γίνεται εκπαίδευση για την πρόληψη και αντιμετώπιση φωτιάς, και χρήσης πυροσβεστικών μέσων.

**Θλάσεις μυών και πτώσεις.** Προς αποφυγήν του συχνού φαινομένου των θλάσεων και των πτώσεων σε αυτούς τους χώρους, ορισμένες απλές και βασικές οδηγίες είναι απαραίτητες καθώς αφορούν σε καθημερινές κινήσεις στις οποίες ελλοχεύουν κίνδυνοι.

- Σωστή στήριξη πριν την ανάληψη βάρους, και αν αυτό υπερβαίνει τα όρια αντοχής ενός ατόμου, να ζητάται βοήθεια. Να λυγίζουν τα πόδια, αντί της κλίσης προς τα εμπρός ή στο πλάι κατά την πράξη αυτή.
- Να διατηρείται καθαρό και στεγνό το δάπεδο και να επισκευάζονται άμεσα τυχόν χαλασμένα ή φθαρμένα πλακίδια.
- Τα υποδήματα που χρησιμοποιούνται να μην έχουν υψηλό τακούνι και αντιολισθητικές σόλες. Το περπάτημα να μην γίνεται με ρυθμούς ταχύτερους του βάδην.
- Να υπάρχει επαρκής φωτισμός στα κλιμακοστάσια προσωπικού και αν χρησιμοποιηθούν φορητές σκάλες να είναι σταθερές και σε καλή κατάσταση.

**Κοψίματα** Οι τραυματισμοί από αιχμηρά εργαλεία είναι μαζί με τα εγκαύματα τα συνηθέστερα όλων των ατυχημάτων στους χώρους παραγωγής των επισιτιστικών μονάδων. Οι οδηγίες που ακολουθούν σε συνδυασμό με την απαραίτητη αυτοσυγκέντρωση που απαιτεί η χρήση τέτοιων οργάνων και εργαλείων, μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα πρόληψης.

- Το προϊόν που πρέπει να κοπεί, να τοποθετείται σε ξύλο κοπής ή ανάλογη επιφάνεια. Τα μαχαίρια να είναι πάντα καλά ακονισμένα, καθώς τα στομωμένα απαιτούν περισσότερη πίεση από τον χρήστη. Τα μαχαίρια με χαλαρές ή κατεστραμμένες λαβές να επιδιορθώνονται και αν αυτό δεν είναι δυνατό να πετιούνται.
- Τα επικίνδυνα εργαλεία όπως τα μαχαίρια, οι πηρούνες πρέπει να τοποθετούνται στο κέντρο των πάγκων ή τραπεζιών και όχι στις άκρες. Κατά την πτώση κάποιου τέτοιου αντικειμένου, ας αφηθεί να πέσει κάτω. Όποια προσπάθεια να συγκρατηθεί με το σώμα ή μέλη του, μπορεί να επιφέρει τραυματισμούς. Επίσης τα μαχαίρια πρέπει να πλένονται το καθένα χωριστά.
- Κατά το καθάρισμα μηχανών που κόβουν φέτες, η λεπίδα να βρίσκεται στη θέση που προτείνει ο κατασκευαστής και να μην υπάρχει παροχή ρεύματος.
- Ελαχιστοποίηση υαλικών στους χώρους παρασκευής και στην περίπτωση που κάτι σπάσει, η απομάκρυνση των υπολειμμάτων να γίνεται με σκούπα και φαράσι. Να υπάρχει ξεχωριστός κάδος για τέτοιου είδους απορρίμματα. Εάν παρόμοια ζημιά γίνει μέσα στο πλυντήριο πιάτων ή ποτηριών να χρησιμοποιείται βρεγμένο πανί για την περισυλλογή των γυαλιών.
- Τα πάσης φύσεως μηχανήματα πρέπει να συντηρούνται προληπτικά.

**Πυρκαγιά.** Οι ακόλουθες προφυλάξεις αφορούν στην μείωση του κινδύνου πυρκαγιάς στους χώρους παραγωγής και διάθεσης των επισιτιστικών μονάδων.

- Να τηρούνται πιστά οι επιβαλλόμενες από τη νομοθεσία προδιαγραφές.
- Να καθαρίζονται και να διατηρούνται σωστά οι συσκευές, οι αγωγοί και τα φίλτρα αερισμού.
- Εκτός υγειονομικών κανονισμών, και οι κανονισμοί πυρασφάλειας απαγορεύουν το κάπνισμα στους χώρους αυτούς και πολλούς άλλους της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Πρέπει να υπάρχει επαρκής τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, πυροσβεστικός εξοπλισμός, σύμφωνα με την ανάλογη μελέτη. Να είναι εκπαιδευμένο το προσωπικό για την χρήση του ανωτέρω εξοπλισμού. Το ίδιο ισχύει και για την παροχή πρώτων βοηθειών.
- Σε κάθε περίπτωση το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει τις εξόδους κινδύνου, οι οποίες βάση κανονισμού πρέπει να είναι φωτισμένες και κατά τη διάρκεια διακοπής ρεύματος.

#### Γενικά μέτρα.

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις των τουριστικών επιχειρήσεων επιβάλλεται να παρέχουν αποτελεσματική προστασία τόσο του προσωπικού, όσο και του κοινού κατά του κινδύνου πυρκαγιάς. Επίσης, οφείλουν να εξασφαλίζουν την απρόσκοπτη, ταχεία και ασφαλή έξοδο αυτών σε περίπτωση ατυχήματος.

Για επιχειρήσεις συνολικής επιφάνειας μέχρι 800 τ.μ. (που είναι οι περισσότερες), επιβάλλεται να διαθέτουν:

- Δύο σκάλες διαφυγής ή εξόδους κινδύνου που να ανταποκρίνονται στο μέγιστο αριθμό ατόμων προσωπικού και κοινού, που κάνει χρήση του χώρου αυτού.
- Φωτισμό ασφαλείας που να τροφοδοτείται από πηγές ηλεκτρικής ενέργειας ανεξάρτητες μεταξύ τους, ή άλλης ενεργειακής μορφής που να εγγυάται απόδοση ανά πάσα στιγμή.
- Υδροδοτικό πυροσβεστικό δίκτυο που να καταλήγει σε κρουνούς λήψεως.
- Σύστημα συναγερμού φωτεινών και ηχητικών σημάτων με τα οποία να ειδοποιείται το προσωπικό πυρασφάλειας για την αντιμετώπιση της πυρκαγιάς.

Για μεγαλύτερες επιχειρήσεις, άνω των 800τ.μ. απαιτείται επιπλέον, σύστημα πυρανίχνευσης και αυτόματης κατάσβεσης για τους χώρους υψηλού κινδύνου της επιχείρησης, όπως λεβητοστάσια, μαγειρεία και αποθήκες με υλικά εύφλεκτα.

#### Ειδικά μέτρα

Στα πλαίσια των ειδικών μέτρων πυροπροστασίας των τουριστικών επιχειρήσεων και των επισιτιστικών μονάδων, παρατίθενται οι κάτωθι απαγορεύσεις και επισημάνσεις, σαν προληπτικά και κατασταλτικά μέτρα:

Προληπτικά απαγορεύονται:

- Η κατασκευή κλιμακοστασίων, εξόδων διαφυγής κ.λπ. από υλικά μη ανθεκτικά σε περίπτωση πυρκαγιάς
- Η τοποθέτηση μόνιμα ή πρόσκαιρα, επίπλων και γενικά αντικειμένων στις διόδους διαφυγής όπως κλιμακοστάσια και εξοδοί κινδύνου, τα οποία μπορούν να μικρύνουν το πλάτος τους, να καταστήσουν μερικώς ή εντελώς αδύνατη με όποιο τρόπο την ελεύθερη κυκλοφορία του κοινού σε περίπτωση κινδύνου.
- Η εγκατάσταση προβολέων με μεγάλη θερμική ακτινοβολία οι οποίοι είναι δυνατόν να προκαλέσουν πυρκαγιά σε εύφλεκτα υλικά.

- Η χρήση εύφλεκτων υλικών για τη διακόσμηση και επένδυση τοίχων και δαπέδων
- Το κάπνισμα και η χρήση οποιασδήποτε γυμνής φλόγας σε χώρους υψηλού κινδύνου όπως αυτοί χαρακτηρίζονται από την πυροσβεστική υπηρεσία.
- Η θέρμανση με θερμαντικά σώματα επικίνδυνης καύσιμης ύλης (υγραέριο, πετρέλαιο κ.α.) και ηλεκτρικά που έχουν ορατές ή ακάλυπτες πυρακτωμένες επιφάνειες.
- Η άμεση προσπέλαση σε χώρους υψηλού κινδύνου. Επιβάλλεται δε η ύπαρξη θηρών και χωρισμάτων υψηλής αντοχής στην φωτιά για μια τουλάχιστον ώρα.

Κατασταλτικά, προτείνονται:

- Αυτόματο σύστημα καταιγισμού ύδατος
- Φορητά μέσα πυρόσβεσης ανάλογα των χώρων που πρέπει να προστατευθούν. Το συγκεκριμένο επιβάλλεται βάση νομοθεσίας, όπως και οι πυροσβεστικές φωλιές, για όλους τους χώρους.
- Διάφορα βοηθητικά εργαλεία και μέσα κατάσβεσης.
- Πυροσβεστήρες ξηρής σκόνης οι οποίοι πρέπει να υπάρχουν σε επιλεγμένα σημεία, όπως και δύο ακόμη (ένας ξηρής σκόνη κι ένας διοξειδίου του άνθρακα) για το λεβητοστάσιο κεντρικής θέρμανσης, εφόσον αυτό υπάρχει.

Τέλος υποχρεωτική είναι η εκπαίδευση του προσωπικού των τουριστικών και επισιτιστικών επιχειρήσεων σε θέματα πυροπροστασίας, κατάσβεσης πυρκαγιών και οργανωμένης εκκένωσης χώρων.

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΕΡΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### Γενικά

Η διαδικασία η οποία προβλέπεται για την πρόσληψη των εργαζομένων στα ξενοδοχεία και γενικότερα στον τουρισμό είναι ακριβώς η ίδια με αυτή που προβλέπεται από την Εργατική Νομοθεσία για τους εργαζομένους γενικά που υπάγονται στις διατάξεις της.

Βέβαια, τυπικά υπάρχει κάποια υποχρέωση πρόσληψης κατά προτεραιότητα από τους ξενοδόχους όταν οι υποψήφιοι είναι απόφοιτοι τουριστικών σχολών, θα δούμε όμως πως συμβαίνει η υποχρέωση αυτή να μην είναι ταυτόχρονα και ουσιαστική.

Στα ξενοδοχεία συναντάται μια ιδιαιτερότητα την οποία σπάνια ανευρίσκουμε σε άλλων ειδών επιχειρήσεις. Πρόκειται για την εποχικότητα ορισμένων από αυτές, τη λειτουργία τους δηλαδή για ορισμένους μόνο μήνες του χρόνου. Ακριβώς λόγω της ιδιαιτερότητας αυτής υπάρχει και ειδική αντιμετώπιση από τη νομοθεσία, όσον αφορά τα πρόσωπα που εργάζονται στα ξενοδοχεία που λειτουργούν εποχιακά. Διαφοροποίηση υπάρχει και όσον αφορά τις κατηγορίες των εργαζομένων, με βάση τις οποίες ρυθμίζονται διάφορα θέματα και αφορούν κυρίως τις αποδοχές τους.

#### Διαδικασία πρόσληψης

Όπως όλοι οι εργοδότες που επιθυμούν να προσλάβουν προσωπικό και αυτοί που χρειάζονται προσωπικό για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έχουν την υποχρέωση να απευθυνθούν στο αρμόδιο Γραφείο Ευρέσεως Εργασίας. Ως αρμόδιο νοείται το

γραφείο στην περιοχή της τοπικής αρμοδιότητας του οποίου βρίσκεται ο χώρος απασχόλησης του προσωπικού που προσλαμβάνεται.

Την υποχρέωση μάλιστα αυτή έχουν ακόμη και το κράτος και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, στα οποία συμπεριλαμβάνονται και οι δήμοι και οι κοινότητες, εφόσον πρόκειται για προσωπικό που συνδέεται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου.

Το Γραφείο Ευρέσεως Εργασίας έχει την υποχρέωση να τοποθετεί στον εργοδότη πρωταρχικά τους άνεργους που υποδεικνύει ο ίδιος. Εάν δεν συμβεί αυτό, επιλέγει και τοποθετεί το ίδιο, από τους άνεργους που είναι γραμμένοι σε αυτό ή σε κάποιο άλλο Γ.Ε.Ε., πάντα όμως με σεβασμό στη σειρά προτεραιότητας.

Είναι δυνατόν εργοδότης να προσλάβει προσωπικό χωρίς να ακολουθήσει την παραπάνω διαδικασία (πράγμα που συνηθίζεται τελευταία). Έχει όμως την υποχρέωση να ενημερώσει άμεσα και χωρίς καθυστέρηση το αρμόδιο Γ.Ε.Ε. Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχουν κυρώσεις αρκεί η αναγγελία να γίνει μέσα σε οκτώ ημέρες από την πρόσληψη. Η προθεσμία αυτή παρατείνεται εάν πρόκειται για επιχείρηση που μόλις ιδρύεται, μέχρι τρεις μήνες από την ίδρυση.

Τα ξενοδοχεία Γ΄ τάξης και άνω καθώς και οι λοιπές επιχειρήσεις τουριστικών επαγγελμάτων Α΄ τάξης και άνω, όλης της χώρας, είναι υποχρεωμένες να καλύπτουν τις κενές θέσεις προσωπικού με αποφοίτου Σχολής Τουριστικών Επαγγελμάτων. Το ποσοστό του όμως πρέπει να ορίζεται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα του Ε.Ο.Τ. Όταν πρόκειται για ξενοδοχεία και συναφείς επιχειρήσεις, κριτήρια είναι η κατηγορία και ο αριθμός των κλινών, ενώ για εστιατόρια, μπαρ και λοιπά η κατηγορία και ο αριθμός των τραπεζιών (και στις δύο περιπτώσεις δηλαδή κριτήρια είναι η κατηγορία και η δυναμικότητα).

Ασφαλώς η δέσμευση αυτή αφορά επίσης τις Σχολές Τουριστικών Επιχειρήσεων των ΚΑΤΕΕ, αλλά εννοείται και των αντίστοιχων σχολών Τριτοβάθμιας Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Σχολής Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων των Τ.Ε.Ι.

#### Προϋποθέσεις πρόσληψης

Η πρόσληψη αλλά και η απασχόληση μισθωτού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε θέση του κυρίως ξενοδοχειακού προσωπικού, ή ως βοηθού ή μαθητευόμενου, ή βοηθού μαγειρών ή ζαχαροπλαστών, ή ως εργάτη αποσκευών, πλυντηρίων, σιδερωτήριου, ή ως επικουρικού προσωπικού του μαγειρείου ή ζαχαροπλαστείου του ξενοδοχείου, επιτρέπεται εφόσον:

- Δεν πάσχει από μεταδοτική ή μολυσματική ασθένεια
- Δεν έχει καταδικαστεί αμετάκλητα για απάτη, κλοπή, υπεξαίρεση, υφαίρεση, πλαστογραφία, εμπορία, κατοχή ή χρήση ναρκωτικών, σωματεμπορία, λαθρεμπορία ή έγκλημα κατά των ηθών.

#### Κατηγορίες του προσωπικού των ξενοδοχείων

**Σύμφωνα με την Εργατική Νομοθεσία.** Η εργατική νομοθεσία διακρίνει τους εργαζομένους που υπάγονται στις διατάξεις της, σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τους υπαλλήλους και τους εργατοτεχνίτες, των οποίων οι αντιμετώπιση δεν είναι ίδια σε όλες τις περιπτώσεις.

Ειδικότερα, ιδιωτικός υπάλληλος θεωρείται κάθε πρόσωπο που ασχολείται κατά κύριο επάγγελμα «έπ' αντιμισθία», ανεξάρτητα από τον τρόπο αμοιβής, και παρέχει εργασία αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο, όχι σωματική. Ενώ ως εργάτης χαρακτηρίζεται σύμφωνα με σχετικό Β.Δ., κάθε εργάτης ή τεχνίτης που εργάζεται με μισθό, αμοιβή ή αντιμισθία και κάθε χειροτέχνης που παρέχει με μισθό την προσωπική του εργασία. Δεν καθορίζεται δηλαδή με σχετικό άρθρο άμεσα ότι

εργάτες ή τεχνίτες είναι πρόσωπα που σε αντίθεση με τους υπαλλήλους, ασχολούνται με εργασία κατά βάση σωματική, αν και αυτό συνάγεται άμεσα, και καθίσταται σαφές από τη νομολογία.

**Σύμφωνα με την Ξενοδοχειακή Νομοθεσία.** Η ειδική Ξενοδοχειακή Νομοθεσία διακρίνει το προσωπικό που εργάζεται στα τουριστικά καταλύματα, γενικά, στις παρακάτω κατηγορίες, με βάση εκτός των άλλων και τα πιστοποιητικά που προσκομίζονται, τα μητρώα προσωπικού που τηρούν τα Γ.Ε.Ε., τα πιστοποιητικά φοίτησης σε σχολή:

- Προσωπικό διεύθυνσης, γραφείων και διαχείρισης. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τους διευθυντές, υποδιευθυντές, γραμματείς, λογιστές, αλληλογράφους, ταμίες, τηλεφωνητές, οικονόμους και διαχειριστές.
- Κυρίως ξενοδοχειακό προσωπικό. Πρόκειται για αρχιθυρωρούς, αρχιθαλαμηπόλους και βοηθούς, θυρωρούς, μαιτρ, ιματιοφύλακες, γκρουμ, εξωτερικούς υπαλλήλους, φροντιστές, αποθηκάριους, αρχιτραπεζοκόμους, μπάρμαν, μπουφетζήδες, μάγειρους και ζαχαροπλάστες.
- Τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό. Εδώ υπάγονται, όσον αφορά το τεχνικό προσωπικό, όλοι όσοι εργάζονται σε καθαρά τεχνικές θέσεις στα ξενοδοχεία. όσον αφορά στο βοηθητικό προσωπικό, υπάγονται οι εργάτες αποσκευών, οι καθαριστές, οι φύλακες, οι επί των πλυντηρίων και σιδερωτήριων.

**Σύμφωνα με τη σ.σ.ε.** Ειδικά όσον αφορά το καθαρά ξενοδοχειακό προσωπικό (της δεύτερης κατηγορίας που αναφέραμε παραπάνω), η σημαντική συλλογική σύμβαση εργασίας της 15-3-85 το κατατάσσει στις παρακάτω κατηγορίες:

- Α' κατηγορία: ειδικότητες: υπάλληλοι υποδοχής, μαιτρ, κάπτεν, θυρωρός Α, νυκτοθυρωρός Α, μπουφетζής Α, μάγειρας Α', και προϊστάμενοι υπνοδωματίων και κοινόχρηστων χώρων.
- Β' κατηγορία: ειδικότητες: προϊστάμενοι πλυντηρίων και λινόθηκών, θυρωρός Β, μάγειρας Β', σερβιτόροι τραπεζαρίας, σαλονιού ή ορόφων, θαλαμηπόλοι, μπάρμαν ή παραμείντ, τηλεφωνητές και ελεγκτές ή ταμπλίστες και μαιν κουραντιέ (εφόσον προτιμήσουν οι τρεις τελευταίοι αυτή τη σύμβαση).
- Γ' κατηγορία: ειδικότητες: βοηθοί σερβιτόροι, οροφοκόμοι, θυρωροί υπηρεσίας, μάγειρας Γ', βοηθοί θυρωρείου ή μπουφέ, εστιατορίου, μπαρ, λινόθηκης, ορόφων, γκρουμ, λινόθηκάριοι.
- Δ' κατηγορία: ειδικότητες: καμαριέρες, καθαρίστριες κοινόχρηστων χώρων, λαντζιέρηδες, μοδίστρες, προσωπικό πλυντηρίου και σιδερωτήριου.

Η πρακτική σημασία της διαφοροποίησης αυτής των ειδικοτήτων των εργαζομένων στα ξενοδοχεία είναι ότι οι βασικοί μισθοί τους διαφέρουν από τη μια κατηγορία στην άλλη.

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

Το προσωπικό του εστιατορίου και κυρίως οι τραπεζοκόμοι ή σερβιτόροι, με τους προϊσταμένους επικεφαλής, είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τη δημιουργία μιας σωστής εικόνας την οποία θα περάσει προς τα έξω η κάθε επισιτιστική μονάδα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Όντας ένα καθαρά ανθρωποκεντρικό και κοινωνικό επάγγελμα, κάνει τον ανάλογο της θέσης βασικό συντελεστή για την εικόνα που θα δημιουργηθεί στους πελάτες. Θεωρείται πως σαν επάγγελμα είναι εύκολο, παρά το γεγονός πως ελάχιστοι είναι αυτοί που το κατέχουν σαν αντικείμενο και είναι καλοί στη δουλειά τους. Η επιδεξιότητα του τραπεζοκόμου πρέπει να είναι απόσταγμα

σταθερών γνώσεων, αυστηρών κανόνων εκτέλεσης της εργασίας και αποτελεσμα μεθοδικής εκμάθησης.

Ιεραρχικά η παραδοσιακή σύνθεση του προσωπικού ενός υπερπολυτελούς εστιατορίου εντός ή εκτός ξενοδοχειακής μονάδας, σύμφωνα με τις διεθνείς ορολογίες που επικρατούν, θα μπορούσε να είναι:

Επόπτης – restaurant manager (gerand du restaurant)

Εστιάρχος – Head waiter ( Maitre d' hotel)

Υπεστιάρχος – Assistant head waiter (Sous maître d' hôtel)

Τραπεζοκόμος – Captain (Chef de rang)

Υποτραπεζοκόμος – Waiter (Demi chef de rang)

Βοηθός τραπεζοκόμου – Assistant waiter (Commis de rang)

Μαθητευόμενος – Trainee η 'bus boy (Apprentice)

Οινοχός – Wine waiter (Sommelier)

Κόπτης – Meat carver (Trancheur)

Τραπεζοκόμος ορόφων – Room service waiter (chef d'étages)

#### Προσόντα και καθήκοντα προσωπικού.

Σε γενικές γραμμές το προσωπικό του εστιατορίου πρέπει να έχει πλούσια φυσικά, πνευματικά και ηθικά χαρίσματα, εκτός της επαγγελματικής κατάρτισης κι αυτό γιατί έχει άμεση επαφή με την πελατεία της επιχείρησης και δημιουργεί εκ τω πραγμάτων μια διακριτική διαπροσωπική σχέση με τις ανάλογες συνέπειες.

**Φυσικά προσόντα:**ευχάριστο ύψος, καλή όραση και ακοή, σωστή άρθρωση και ομιλία.

**Πνευματικά – ηθικά προσόντα:** καλή μνήμη, ευχάριστη διάθεση, κομψότητα, ευφράδεια λόγου, αίσθηση πειθαρχίας, εργατικότητα, εχεμύθεια, ευγένεια.

Τα κύρια καθήκοντα ενός εκάστου από το προσωπικό που έχουμε αναφέρει στις βαθμίδες ιεραρχίας, αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω:

- **Επόπτης:** ο ρόλος του πια καλύπτεται από τον Food and Beverage Manager, καθώς αφορά κυρίως την οικονομική πορεία του κλάδου και δεν έχει άμεσο ρόλο στο τμήμα του εστιατορίου
- **Εστιάρχος:** το έργο του είναι πολύπλευρο και πολυσύνθετο, απόσταγμα γνώσης και πλήρους επαγγελματικής κατάρτισης. Η εμπειρία που χρειάζεται είναι μεγάλη προκειμένου να αντιμετωπίζονται άμεσα και σωστά τα εκάστοτε προβλήματα προκύπτουν κατά τη λειτουργία της τραπεζαρίας. Συνεργάζεται άμεσα στη σύνθεση του εδεσματολογίου με τον Chef και τον F & B Manager, και με τον τελευταίο χαράσσει την πολιτική προώθησης πωλήσεων. Έχει άμεσο λόγο στην πρόσληψη και απομάκρυνση προσωπικού, ορίζει την βαθμίδα και τις ευθύνες του προσωπικού του και εποπτεύει την εργασίας τους πριν, κατά τη διάρκεια λειτουργίας και μετά το κλείσιμο της τραπεζαρίας.
- **Υπεστιάρχος:** πρέπει να έχει προσόντα κοινά με τον εστιάρχο όσον αφορά την διοικητική ικανότητα και τις γνώσεις παραγωγής και διάθεσης εδεσμάτων. Να έχει εμπειρία ανάλογη της βαθμίδας του προκειμένου να μπορεί να αντικαταστήσει ανά πάσα στιγμή τον προϊστάμενό του.
- **Τραπεζοκόμος:** έχει την ευθύνη συγκεκριμένου χώρου του εστιατορίου αποτελούμενο από 5-10 τραπέζια αναλόγως του τρόπου εκτέλεσης του σέρβις. Έχει άριστη επαγγελματική κατάρτιση, γνωρίζει ξένες γλώσσες, είναι ευγενικός, επιδέξιος και εργάζεται καθημερινά για την δημιουργία καλών εντυπώσεων στους πελάτες.

- Υποτραπεζοκόμος: είναι ο περισσότερο έμπειρος από τους βοηθούς του τραπεζοκόμου. Συμμετέχει στην εκτέλεση του σέρβις και στο μάζεμα του εστιατορίου.
- Οινοχόος: η παρουσία του είναι επιτακτική σε εστιατόρια υψηλής κατηγορίας και είναι αρμόδιος για την λήψη παραγγελίας και εκτέλεσης του σέρβις των κρασιών και άλλων ποτών. Είναι άριστος γνώστης του αντικειμένου του και πρέπει να δύναται να προτείνει στους πελάτες το κρασί ή ποτό που ταιριάζει με τα εδέσματα που έχουν παραγγείλει. Στην εμφάνισή του χαρακτηριστικό είναι ένα μικρό ποτηράκι δοκιμασίας (degoustation) και το κλειδί της κάβα που βρίσκεται σε εμφανές σημείο της στολής του.
- Κόπτης: είναι εξειδικευμένος τραπεζοκόμος στην κοπή και μεριδοποίηση των εδεσμάτων ενώπιον του πελάτη, και συναντάται κι αυτός κυρίως σε εστιατόρια υψηλής κατηγορίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι αυτός που πραγματοποιεί και το flambage και το décourage, επίσης ενώπιον του πελάτη.
- Τραπεζοκόμος ορόφων: ειδικά στην περίπτωση του room service ο τραπεζοκόμος πρέπει να έχει ιδιαίτερη επιδεξιότητα στις κινήσεις του και εκτέλεσης του σέρβις με guéridon. Έχει πλήρη ευθύνη για την προετοιμασία των δίσκων του σε ιδιαίτερους χώρους που ονομάζονται office.

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΠΑΡ

Το προσωπικό του μπαρ απαρτίζεται από τα εξής άτομα:

1. Bar supervisor ή head barman
2. Barman barmaid
3. Commis de bar
4. Σερβιτόροι
5. Ταμίας

Σε αντίθεση με πολλές άλλες ειδικότητες του ξενοδοχείου, εκτός από τα επίκτητα προσόντα (γνώση της τέχνης του μπαρ, των ποτών, του σέρβις, ξένες γλώσσες, κ.α.), ο μπάρμαν απαιτείται να έχει ταλέντο. Το στοιχείο αυτό είναι ίσως το σημαντικότερο καθότι θα δώσει ζωή στο μπαρ και θα δημιουργήσει την επιθυμητή ατμόσφαιρα που ζητά ο χαρακτηριστικός πελάτης του μπαρ. Τα επίκτητα στοιχεία αποκτούνται με την κατάλληλη τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση και την πείρα που αποκτάται σταδιακά από την βαθμίδα του εκπαιδευόμενου και προς τα πάνω.

Παρά το γεγονός ότι σε πολλά τμήματα του ξενοδοχείου η στάση του προσωπικού σε σχέση με τους πελάτες πρέπει να είναι τυπική, στην περίπτωση του μπάρμαν επιβάλλεται να δημιουργεί κλίμα οικειότητας με αυτούς, προκειμένου η ατμόσφαιρα να είναι ζεστή και ελκυστική. Πρέπει να είναι πάντα ενημερωμένος για όλα τα κοινωνικά, πολιτιστικά, αθλητικά, οικονομικά και πολιτικά δρώμενα. Κάτι που παρατηρείται στα μπαρ ανά τον κόσμο, και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, είναι ο τρόπος που επηρεάζονται οι πελάτες και ανοίγονται στον μπάρμαν, συζητώντας προβλήματα τους, έτσι όπως ούτε με φίλους δεν τολμούν, και συχνά ζητούν τη συμβουλή του. Το σίγουρο είναι πως αποκτά μοναδική εμπειρία και γνώση πάνω στην ψυχολογία του πελάτη, έτσι μετά από μερικά χρόνια, μπορεί να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις που «δένουν» τον δένουν με τον ίδιο και το μπαρ.

Ο μπάρμαν είναι ουσιαστικά ο οικοδεσπότης του μπαρ, πράγμα που αυξάνει τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις του απέναντι στους πελάτες. Ο επαγγελματίας μπάρμαν πρέπει να εξασκεί τη μνήμη του προκειμένου να θυμάται τους πελάτες του με το



όνομά τους αλλά και το ποτό που πίνουν. Ακόμη πρέπει να είναι διπλωμάτης και να ακούει με προσοχή τα παράπονα των πελατών και σε περίπτωση που αυτά αφορούν άλλα τμήματα του ξενοδοχείου να ενημερώνει τους υπεύθυνους συνεργάτες.

Όσον αφορά τις τεχνικές γνώσεις που πρέπει να έχει ο μπάρμαν για την παρασκευή των κοκτέιλ και το σέρβις, αναφέρεται πως πρέπει να γνωρίζει:

Την χρήση όλων των συσκευών, μηχανημάτων, σκευών και εργαλείων του μπαρ.

Ιδιαίτερα πρέπει να γνωρίζει την χρήση όλων των ποτηριών του μπαρ και τη σημασία της χρήσης του κατάλληλου ποτηριού σε κάθε περίπτωση.

Τη σημασία της κατάλληλης διακόσμησης για το κάθε ποτό.

Τις ιδιότητες όλων των ποτών και υλικών που χρησιμοποιεί, καθώς και τη βάση των αλκοολούχων ποτών και τις διάφορες αναμειξίσεις.

Το κόστος των ποτών και άλλων υλικών.

Να κατέχει την τέχνη του μπαρ και τη σύνθεση όλων των κοκτέιλ που αναφέρονται στον κατάλογο του μπαρ.

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ακόμα και στα καλύτερα λειτουργικά, ξενοδοχεία, τυχαίνει να προσέρχονται οι υπάλληλοι και να διαπιστώσουν πως δεν χρειάζονται. Άλλες, πάλι φορές ο μάνατζερ ή προϊστάμενος να είναι εν αγωνίως στο τηλέφωνο, προσπαθώντας να βρει αναπληρωτές από το προσωπικό που έχει ρεπό, και πάλι λόγω λαθών στο πρόγραμμα. Οι διευθυντές τμημάτων (ή επόπτες), χρειάζονται όλη την βοήθεια που μπορούν να έχουν στις προβλέψεις και τον προγραμματισμό των υπαλλήλων. Τα εστιατόρια που λειτουργούν μόνο για γεύμα μπορούν να προγραμματίσουν με μεγαλύτερη ετοιμότητα ανά τμήμα. Σε μερικές επισιτιστικές μονάδες, ο προγραμματισμός απεικονίζεται όπως βλέπουμε παρακάτω:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Ορισμένες άλλες επισιτιστικές μονάδες έχουν δύο βασικές βάρδιες και μια μικρή ομάδα προσωπικού που θα συμπληρώνει και τις δύο. Μια βάρδια μπορεί να αρχίζει στις 7π.μ. και να αποχωρεί στις 3 μ.μ. Προκειμένου να "βγει" σωστά η μεσημεριανή βάρδια μερικοί εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης μπορεί να ξεκινούν τη βάρδιά τους στις 11π.μ. και να εργάζονται περίπου μέχρι τη 1μ.μ. Το πρόγραμμα αλληλοεπικάλυψης μπορεί να απεικονιστεί ως εξής:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Ο πιο ευφυής προγραμματισμός για τις περισσότερες επισιτιστικές επιχειρήσεις είναι ο προγραμματισμός ελαστικού ωραρίου, οι υπάλληλοι να καθορίζονται

αναλόγως του όγκου των πωλήσεων. Ο ευέλικτος /ελαστικός προγραμματισμός βάσει πωλήσεων, μπορεί να είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και δύσκολη σαν ένα περίτεχνο παζλ. Υπάλληλοι μερικής απασχόλησης προγραμματίζεται να καλύπτουν τις περιόδους αιχμής, μερικούς απασχολούμενοι υποδοχής εστιατορίου τις ώρες των γευμάτων (ειδικώς) και λατζιέριδες για τις νυκτερινές ώρες.

Υπάλληλοι της τραπεζαρίας συχνά μπαίνουν σε ένα κυλιόμενο πρόγραμμα, προκειμένου να βρίσκονται όλοι ίσους χρόνους στην αίθουσα κατά τις ώρες που τα πουρμπουάρ είναι αυξημένα. Παρακάτω παρατίθεται ενδεικτικός πίνακας αυτού του τύπου προγράμματος για επεξήγηση.

ΟΝΟΜΑ	ΠΟΣΤΟ	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή	Σάββατο	Κυριακή
-	A	X	X					
-	B		X	X				
-	C			X	X			
-	D				X	X		
-	E					X	X	
-	F						X	X
-	G	X						X

Πολλά επιτυχημένα εστιατόρια –ιδίως αυτά που λειτουργούν μόνο για δείπνο- έχουν σαν αρχή την χρήση εξ’ ολοκλήρου μερικώς απασχολούμενου προσωπικού για όλες τις μη διευθυντικές και εποπτικές θέσεις. Αυτό έχει πολλά πλεονεκτήματα, καθώς η πιθανότητες να γίνει βαρετή η εργασία είναι πάρα πολύ μικρές, ο ενθουσιασμός στην τραπεζαρία παραμένει και μειώνεται η πιθανότητα υπερκόπωσης. Όταν στο προσωπικό συμπεριλαμβάνονται φοιτητές (ως εκπαιδευόμενοι ή μη), η μερική απασχόληση εξυπηρετεί προκειμένου να μην συμπίπτει η εργασία με τις σπουδές.

Η χρήση μερικώς απασχολούμενων υπαλλήλων, βοηθά στη δημιουργία ενός εκπαιδευμένου στο χώρο προσωπικού, έτοιμου να σταθεί όπου και όταν χρειαστεί. Ο διευθυντής του τμήματος λειτουργεί σαν προπονητής και έχει μεγαλύτερη επιρροή και δύναμη πάνω τους. Πολλοί από αυτούς που εργάζονται στον χώρο των εστιατορίων δεν επιθυμούν να κάνουν καριέρα τους το σέρβις ή τη δουλειά του μπαρ. Οι μερικώς απασχολούμενοι έχουν κυρίως άλλες δουλειές ή είναι φοιτητές.

#### Μικροπροβλήματα και λεπτομέρειες.

Οι υπερωρίες έχουν δύο βασικά αρνητικά αποτελέσματα, την υπερωριακή πληρωμή που είναι έντονα μεγαλύτερη της κανονικής ώρας, και την κούραση από πλευράς προσωπικού.

Η απόδοση υψηλότερων και καλύτερων πόστων σε γηραιότερους και αγαπημένους μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια των υπαλλήλων και να δημιουργήσει μια συγκέντρωση των έμπειρων σε συγκεκριμένα πόστα, αφήνοντας παράλληλα άλλα πόστα μόνο με λιγότερο έμπειρο και ειδικευμένο προσωπικό. Όταν όμως μοιράζονται όλοι οι υπάλληλοι στα καίρια πόστα, δίνεται η δυνατότητα σε λιγότερο έμπειρο και ειδικευμένο προσωπικό να μάθει πλάι στους παλιούς.

Ένας αδύναμος μάγειρας μπορεί να προγραμματιστεί να δουλεύει με έναν δυνατό (ως προς τη δουλειά και όχι τη φυσική δύναμη), αντίστοιχα κι ένας σερβιτόρος. Μια αδύναμη ομάδα μπορεί να συνεργαστεί με καινούριο αρχηγό. Μια τέτοια διανομή του προσωπικού στα πόστα μπορεί να αποδώσει πολύ καλύτερα ακόμα και τις μέρες με έντονο φόρτο εργασίας και να δημιουργήσει καλές ομάδες και σταδιακά ικανότερους υπαλλήλους.

Με την εναλλαγή των εποχών η πελατειακή κίνηση δέχεται αυξομειώσεις. Σε ένα εστιατόριο δείπνου οι ώρες αιχμής είναι άλλοτε νωρίς, κανονικά ή και αργά το βράδυ. Πιο είναι το μήκος των ωρών αιχμής; Πόσο διαρκούν; Τρεις, τέσσερις ή πέντε ώρες; Το προσωπικό είναι καλά εκπαιδευμένο και επαρκές ή θα χρειαστούν περισσότερα άτομα; Μπορεί να επιτευχθεί ο προγραμματισμός χωρίς να δημιουργηθούν τάξεις προσωπικότητας; Αυτά είναι ένα μικρό μέρος προβληματισμών που προκύπτουν κατά τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού.

Εάν υπάρχουν οικονομικές ελλείψεις μπορεί να αλλάξει προσωρινά ο σχηματισμός των ομάδων και να μετακινηθούν άτομα μέχρι να εντοπιστεί το πρόβλημα. Αν το πρόβλημα ακολουθεί ένα άτομο τότε και έχει βρεθεί η λύση του. Δεν είναι απαραίτητο να κλέβει, μπορεί να μπερδεύεται με τα νούμερα ή να ξεχνάει να σημειώσει κάτι που πιθανώς παραγγέλθηκε μετά την κύρια παραγγελιά. Μπορεί να έχει μια συναισθηματική σύγχυση. Μερικοί άνθρωποι από υπέρμετρο ενθουσιασμό κάνουν λάθη με τους λογαριασμούς.

Μερικοί επόπτες αφήνουν το προσωπικό να κανονίζει το πρόγραμμά του. Άλλοι κάνουν μόνοι τους και χωρίς συνεννόηση με τους εργαζομένους το πρόγραμμα. Ένας τρόπος που "δουλεύει" καλά είναι ο σταδιακός προγραμματισμός. Ένας διευθυντής ή βοηθός φτιάχνει το πρόγραμμα μετά από συνεννόηση με το προσωπικό. Ο προγραμματισμός μπορεί να γίνει πηγή δυσαρέσκειας και ελλειπούς θέλησης. Όποιο κι αν είναι το σύστημα πρέπει να είναι ξεκάθαρο και προκαθορισμένο κατά την περίοδο λειτουργίας. Αν ο καθένας γνωρίζει εκ των προτέρων πως οι μεγαλύτερης ηλικίας υπάλληλοι έχουν κάποιες ευκολίες και προτεραιότητα στο πρόγραμμα, θα είναι εύκολο να γίνει αποδεκτό από τους λοιπούς υπαλλήλους, εφόσον είναι πολιτική του τμήματος.

Πολλές φορές συμβαίνει να μην εμφανιστεί κάποιος εργαζόμενος στη δουλειά και μετά να ισχυριστεί πως δεν γνώριζε πως δούλευε. Το προτιμότερο είναι να τοιχοκολλούνται τα προγράμματα με τις μέρες και τις ώρες εργασίας των εργαζομένων το λιγότερο δύο μέρες πριν και για απόλυτη σιγουριά να παραδίδεται στον κάθε υπάλληλο το προσωπικό του πρόγραμμα, ούτως ώστε να γνωρίζουν όλοι τις μέρες και τα ωράριά τους. Η εναλλαγή βάρδιας μεταξύ υπαλλήλων συνήθως είναι δεκτή, αρκεί να ενημερώνεται πάντα ο υπεύθυνος.

Ένας τρόπος να αποφευχθεί η ένταση της τελευταίας στιγμής είναι να υπάρχει ξεκάθαρος όρος πως οι εργαζόμενοι πρέπει να βρίσκονται στον χώρο εργασίας τους τουλάχιστον 15 λεπτά προ της έναρξης της βάρδιάς τους. Αυτό δίνει μερικά λεπτά για την ένδυση με τη στολή της δουλειάς, κάποιο χρόνο να φανεί αν κάποιος δεν πρόκειται να εμφανιστεί και τέλος παρέχει στον εργαζόμενο τον χρόνο που χρειάζεται να προσαρμοστεί.

Ο λάθος προγραμματισμός είναι σαν τα κρίματα της αμαρτίας: μπορεί να αποβεί καταστροφικός για τη διοίκηση, τους υπαλλήλους και τους πελάτες. Αν κανονισθεί να εργάζονται περισσότεροι από όσο χρειάζεται το κόστος αυξάνεται, αν πάλι είναι λιγότεροι, οι υπάλληλοι παρακουράζονται και οι πελάτες δεν εξυπηρετούνται καλά με αποτέλεσμα πολλοί από αυτούς να μην ξανάρθουν. Ακόμα κι αν η διοίκηση κάνει κάτι για να βοηθήσει το σέρβις, το μαγείρεμα, το μάζεμα, και πάλι υποφέρει. Κυριότερα όμως υποφέρει το σέρβις.

Επίσης ένας άλλος τρόπος να αυξάνει η ελαστικότητα στο πρόγραμμα είναι ο διαμερισμός των εργασιών μεταξύ δύο ανθρώπων. Σαν αποτέλεσμα η δουλειά των σερβιτόρων σε χιλιάδες εγκαταστάσεις είναι μοιρασμένη, οι φοιτητές εργάζονται δύο ή τρεις μέρες την εβδομάδα και οι λοιποί κανονίζονται να ταιριάζουν στον όγκο των πωλήσεων. Ο διαμερισμός εργασιών μπορεί να καθοριστεί επίσημα.

### Διεύθυνση προσωπικού

Η διεύθυνση προσωπικού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, είναι ζωτικής σημασίας, διότι από την εποπτεία που κάνει εξαρτώνται κατά μεγάλο μέρος η επιτυχία της πολιτικής προσωπικού και η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο Διευθυντής προσωπικού με τον επικοινωνιακό ρόλο που παίζει παρακινεί, αναπτύσσει και καθοδηγεί τις εργασιακές ομάδες στη σωστή εκτέλεση της εργασίας τους.

Τα καθήκοντα του Διευθυντή προσωπικού, μπορούν να συνοψιστούν σε:

**Διεύθυνση προσωπικού:** διατήρηση του προσωπικού σε συνεχή δραστηριότητα.

**Προγραμματισμό:** σχεδίαση όλων των προγραμμάτων δράσης του προσωπικού, σύμφωνα με την πολιτική του ξενοδοχείου και βάσει των νέων αλλαγών και μεθόδων εργασίας.

**Έλεγχος:** γνώση της διαδικασίας της εργασίας, καθορισμός standards, υπολογισμός κόστους και ποσοτική αξιολόγηση της εκτελούμενης εργασίας.

**Οργάνωση:** κατανομή της εργασίας, εξουσιοδότηση προς τους άλλους, καθορισμός αρμοδιοτήτων εξουσίας μεταξύ των υφισταμένων.

**Υποκίνηση εργαζομένων:** αξιολόγηση προσωπικού, εξασφάλιση πειθαρχίας, επιμόρφωση και προώθηση του προσωπικού, αμοιβή των εργαζομένων ηθική και οικονομική, διατήρηση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των μελών της εργασιακής ομάδας.

Η διεύθυνση προσωπικού, συνεργαζόμενη με τον F & B Manager και τους maître των τμημάτων (εστιατόρια και μπαρ) θα φτιάξει τα προγράμματα επιλογής προσωπικού και θα προσδιορίσει τις τεχνικές και τα στάνταρ που θα τεθούν στη δοκιμασία των υποψήφιων να προσληφθούν στην επισιτιστική επιχείρηση.

Προς προσέλκυση του σωστού προσωπικού, πρέπει να γίνεται σωστή περιγραφή των εργασιών (job descriptions) . στη σωστή και πλήρη περιγραφή περιλαμβάνεται: ο τίτλος, το τμήμα και ο τόπος της δουλειάς, τη λειτουργία της, τους προϊσταμένους και υφισταμένους, τις σχέσεις με άλλους ανθρώπους, τα κύρια και τα περιπτώσιακά καθήκοντα, τα όρια της εξουσίας. Πρέπει επίσης να περιγράφεται ο ιδανικός κάτοχος της δουλειάς: φυσικές ιδιότητες ( φύλο, ηλικία, εμφάνιση, κατασκευή, υγεία, ομιλία και όρεξη), μόρφωση και άσκηση ( βεβαιώσεις σπουδών, επιμορφώσεις, αναγνωρισμένες επιδεξιότητες, άσκηση κ.λπ.), επαγγελματική εμπειρία ( εμπειρία σε αυτή τη βιομηχανία, σε αυτό το τμήμα των ξενοδοχείων κ.α.), προσωπικότητα (ευπροσηγορία, τιμιότητα, σταθερότητα, ενδιαφέρον για τους άλλους κ.α.), προσωπικές περιστάσεις (απαίτηση να εργάζεται αργά ή μετακινούμενα, ή εξωτερικώς κ.λπ. ). Αφού περιγραφούν στα χαρτιά οι ιδιότητες του ιδανικού κατόχου της θέσης, στη συνέχεια χαρακτηρίζεται πια ιδιότητα θεωρείται απαραίτητη, ποια επιθυμητά, κ.λπ. και βάσει αυτών συντάσσονται οι αιτήσεις πρόσληψης για τους υποψήφιους.

Οι συνηθέστερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι δύο: *εσωτερικοί*, από μετάθεση ή προαγωγή, προηγούμενες αιτήσεις, και *εξωτερικοί*, από διαφημίσεις, ανακοινώσεις, υπηρεσίες σχολών και δημοσίου, πρακτορεία, ενώσεις εργαζομένων κ.λπ.

Το κυρίως έργο της λειτουργίας προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι:

1. να προβλέψει και να προγραμματίσει τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.
2. να κάνει ανάλυση Εργασίας ούτως ώστε να προσδιορίσει ακριβώς τι είδους εργαζόμενους θα χρειαστεί. Το πρώτο μέρος αφορά ποσοτικό προσδιορισμό, ενώ το δεύτερο ποιοτικό.

### Επιλογή προσωπικού

Εάν οι αιτήσεις είναι πολλές και δεν υπάρχει χρόνος για να περάσουν όλοι από συνέντευξη, γίνεται μια προεργασία, ξεχωρίζοντας τους απορριπτέους, τους δυνατόν να προσληφθούν και τους πιθανόν να προσληφθούν. Μετά τον προσδιορισμό του ποιοι θα προβούν σε συνάντηση για συνέντευξη με προτεραιότητα σε αυτούς που είναι πιθανόν να προσληφθούν, κανονίζεται ένα πρόγραμμα συνεντεύξεων.

Μια συνέντευξη θεωρείται επιτυχημένη όταν ο εξεταστής δεν χρειάζεται περισσότερο από το 30% του προκαθορισμένου χρόνου. Αυτό προϋποθέτει σωστές και έξυπνες ερωτήσεις έτσι ώστε να μπορεί να απαντήσει ο υποψήφιος σύντομα και ξεκάθαρα. ο εξεταστής καλό είναι να κρατά σημειώσεις για να μπορέσει μετά να κάνει τις απαραίτητες συγκρίσεις μεταξύ των επικρατούντων. Κατά το κλείσιμο της συνέντευξης πρέπει να δίνονται στον υποψήφιο πληροφορίες για την δουλειά και την επιχείρηση, να του λύνονται τυχόν σχετικές απορίες και να του γνωστοποιείται πότε θα περιμένει την απάντηση.

Τέλος θα γίνουν οι προαναφερόμενες συγκρίσεις, με χρήση των σημειώσεων και των βιογραφικών, και δια της επαγωγής θα μείνει ο υποψήφιος που πλησιάζει τα μέγιστα στις απαιτήσεις της δουλειάς. Σε περιπτώσεις που θεωρείται αναγκαίο ζητούνται πληροφορίες για τους επικρατέστερους από προηγούμενους εργοδότες, προς συλλογή περισσότερων στοιχείων, προς επιβεβαίωση των επιλογών.

#### Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση γενικά είναι μια αναπόφευκτη συνέπεια του συστήματος με το οποίο έχουν οικοδομηθεί οι σύγχρονες κοινωνίες και ειδικότερα οι επιχειρήσεις. Έτσι η απόδοση κάθε μέσα σε ένα οργανισμό θα πρέπει να αξιολογηθεί, επειδή αυτό θεωρείται ότι είναι σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και του ίδιου του εργαζόμενου. Το αν το σύστημα αξιολόγησης είναι άτυπο ή παίρνει επίσημο χαρακτήρα εντασσόμενο έτσι σε συγκεκριμένη πολιτική της επιχείρησης δεν έχει ιδιαίτερη σημασία.

Οι περισσότερες των μεγάλων κυρίως επιχειρήσεων, σήμερα, διατηρούν και ενισχύουν όλο και περισσότερο τις τεχνικές αξιολόγησης. Έτσι το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να συμβάλλει συνεχώς και πιο πολύ σε ένα τέτοιο σύστημα. Προϋπόθεση αυτού είναι όμως η εις βάθος γνώση όλων των τεχνικών και μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων, όπως και η κατανόηση των αποτελεσμάτων.

Αξιολόγηση αποδόσεως του εργαζόμενου όπως λέγεται ορθότερα, είναι η συστηματική μέτρηση και εκτίμηση της συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων του κάθε εργαζόμενου, αναφορικά με την εκτέλεση της εργασίας, προκειμένου να υπάρχουν ενδείξεις για τα αίτια της συγκεκριμένης συμπεριφοράς και απόδοσης προς βελτιστοποίηση στο μέλλον.

Παρακάτω αναφέρονται οι κυριότερες και πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης και είναι:

- κλασσική εκτίμηση απόδοσης, όπου συμπληρώνεται μετά προσοχής ένα σχετικό έντυπο από τον άμεσο προϊστάμενο του εξεταζόμενου και βαθμολογείται κι ελέγχεται από τον ανώτερο του προϊσταμένου. Είναι ο δικαιότερος τρόπος αξιολόγησης αλλά είναι μια διαδικασία εξαιρετικά χρονοβόρα.
- 1- Συγκριτικές μέθοδοι: μέθοδος ταξινόμησης. Εδώ ταξινομούνται από τον προϊστάμενο οι υπάλληλοι ανάλογα με την απόδοσή και την αξία τους στην επιχείρηση με το εξής τρόπο: από το τμήμα επιλέγονται δύο, ο καλύτερος και ο χειρότερος και τοποθετούνται στην πρώτη και την τελευταία σειρά της λίστας αντίστοιχα. Όλοι οι υπόλοιποι αναλόγως της ροπής τους κατατάσσονται πιο κοντά στον άριστο ή τον ανεπαρκέστερο, ξεκινώντας

όμως από τον δεύτερο καλύτερο και τον δεύτερο χειρότερο και ούτω καθ' εξής.

- 2- Συγκριτικές μέθοδοι: μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς. Εδώ προς αποφυγήν μαλακών ή σκληρών βαθμολογιών σε γενικό επίπεδο, υποχρεώνονται οι αξιολογητές να δημιουργήσουν μια κανονική διασπορά συχνότητας. Υποχρεωτικά δηλαδή ένα 10% του προσωπικού θα τοποθετηθεί στην κορυφή της κλίμακας, 20% στην αμέσως καλύτερη κατηγορία, 40% στη μέση, 20% στην αμέσως κατώτερη και 10% στο χαμηλότερο σημείο της κλίμακας.
- Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών. Είναι μια σχετικά νέα μέθοδος και αφορά σε όλες εκείνες τις ομάδες των οποίων τα μέλη λόγω τεχνολογίας και σωστής κατάρτισης, εκτελούν την εργασία τους ίδια, άρα οι ανωτέρω τρόποι είναι αναποτελεσματικοί. Απαιτείται σε αυτήν από τον επόπτη να καταγράψει όλα τα σπουδαία περιστατικά και τη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου που δείχνουν πετυχημένη ενέργεια και αυτά που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά. Αυτά μεταφέρονται σε ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες και χαρακτηριστικά κάτω από τα οποία καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς. Με καθημερινή καταγραφή τέτοιων περιστατικών μπορεί να συγκεντρωθούν τα πλέον αντικειμενικά και ακριβή αποτελέσματα. Είναι δύσκολο για τους υπαλλήλους όταν γίνεται πολύ έντονα καθώς νοιώθουν πως κάθε τους κίνηση παρακολουθείται και μπορεί να μην αποδίδουν σωστά.
- Μέθοδοι αξιολόγησης δι εκθέσεων: 1- μέθοδος ανακεφαλαίωσης: το χαρακτηριστικό αυτής είναι ότι ο προϊστάμενος δεν συμπληρώνει τίποτα για τον υφιστάμενό του. Αυτό γίνεται από έναν αρμόδιο του γραφείου προσωπικού, ο οποίος από συνέντευξη με τον επόπτη παίρνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο και συντάσσει σχετική επιστολή πληροφοριών, η οποία κατόπιν τίθεται υπόψη του επόπτη για έγκριση και πιθανές διορθώσεις. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τρία χαρακτηριστικά: ανεπαρκής, ικανός, άριστος. Επίσης κάποιες άλλες πληροφορίες που εξασφαλίζει ο αρμόδιος από τον επόπτη, χρησιμεύουν προκειμένου να αναφέρονται στην έκθεση του υπό κρίση υπαλλήλου για πιθανότητες και τρόπους βελτίωσης.
- Μέθοδοι αξιολόγησης δι εκθέσεων: 1- μέθοδος ελεύθερης έκθεσης από τον προϊστάμενο: από τον ίδιο τον προϊστάμενο γίνεται μια καταγραφή των εντυπώσεών του για τον κάθε εργαζόμενο, οι οποίες κατατάσσονται σε κάποιες συγκεκριμένες επικεφαλίδες, όπως: η φύση εκτέλεσης της εργασίας, λόγοι για τη συμπεριφορά του και ανάγκες εξέλιξης για το μέλλον. Απαιτείται βέβαια αρκετός χρόνος και αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες που δυστυχώς δεν υπάρχουν σε όλους τους προϊσταμένους.
- Μέθοδος ομαδικής αξιολόγησης: η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για αξιολόγηση διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Γίνεται από τον προϊστάμενο και τρεις ή τέσσερις άλλους επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Στη σύσκεψη αυτών ο άμεσος προϊστάμενος κάνει τη σχετική εισήγηση, γνωρίζοντας καλύτερα την κατάσταση. Ακολουθεί συζήτηση με ιδέες και σχέδια για τη βελτίωση εκτέλεσης και την εξέλιξη του ατόμου. Είναι δικαιοτάτος τρόπος καθώς οι απόψεις και τα αποτελέσματα καθορίζονται από ομάδα ανθρώπων-κριτών, αλλά το κόστος είναι υψηλό λόγω χρόνου και προσωπικού που απαιτείται.

- Συνέντευξη αξιολόγησης: ο επόπτης συζητά περιοδικά, με τον κάθε υφιστάμενο για την απόδοσή του, και εδώ η έκθεση αξιολόγησης χρησιμεύει σαν βάση της αυτής συζήτησης. Οι συνεντεύξεις αυτές υπηρετούν δύο σκοπούς:

-επιτυγχάνεται επαναπληροφόρηση που βοηθά τον εργαζόμενο να γνωρίζει την πρόδο του καθώς και πια είναι η θέση του στα μάτια του προϊσταμένου του

-δίνεται η ευκαιρία στον επόπτη να συμβουλευσει τον υφιστάμενό του για το πώς να βελτιώσει την απόδοσή του.

Οι συνεντεύξεις αυτές είναι ιδιαίτερα δύσκολες και αν δεν γίνουν σωστά μπορεί να προκαλέσουν εχθρότητες και μεγαλύτερες παρανοήσεις. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα εκπαιδεύουν τα στελέχη τους για τον χειρισμό των συνεντεύξεων αξιολόγησης, με έξοδα χρόνου.

Η αξιολόγηση απόδοσης ή εκτέλεσης βοηθά τους μάνατζερ να πάρουν αποφάσεις για τη διαφορετική μεταχείριση που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση, εκπαίδευση, την αμοιβή ή και προαγωγή του. Βασικά αυτή η διαφοροποιημένη μεταχείριση αποσκοπεί αρχικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Αν η αξιολόγηση είναι αναξιόπιστη, ανίσχυρη ή και τα δύο, η εξαιτίας αυτής διαφοροποιημένη μεταχείριση του εργαζόμενου όχι μόνο δεν θα έχει τις επιθυμητές συνέπειες αλλά μπορεί να έχει και άλλες χειρότερες. Αντίθετα αν είναι αντικειμενική μπορεί να υπάρξουν ανταμοιβές που θα ενθαρρύνουν τη συμφωνία μεταξύ της συμπεριφοράς και των στόχων της επιχείρησης. Βασικά όχι μόνο μπορεί να αποφέρει υψηλό βαθμό επιτυχίας των στόχων, αλλά και σε αντίστοιχο επίπεδο να ικανοποιήσει τις προσωπικές ανάγκες και τους στόχους του εργαζόμενου.

Παρά το γεγονός πως το σύνηθες είναι να γίνονται οι αξιολογήσεις των υφισταμένων από προϊστάμενους, τα αποτελέσματα είναι καλύτερα και αποδοτικότερα όταν αυτές γίνονται από συναδέλφους όταν πρόκειται για αποφάσεις περί προαγωγής, ενώ των προϊσταμένων για αποφάσεις περί ανάπτυξης στελεχών.

#### Πολιτικές προσωπικού

Η κάθε επισιτιστική επιχείρηση έχει μια σειρά πολιτικών προσωπικού, γραπτές ή άγραφες, οργανωμένες ή όχι, προκαθορισμένες ή τυχαίες, αδιάλλακτες ή όχι. Αυτές οι πολιτικές αφορούν κυρίως θέματα όπως:

- Μπόνους και ενθαρρύνσεις
- Προβλεπόμενα γεύματα για το προσωπικό
- Πληρωμένες διακοπές
- Ιατρικό πλάνο για το προσωπικό
- Πληρωμένες αργίες
- Ομαδική ασφάλεια ζωής
- Ασφάλεια ατυχημάτων και θανάτου εξ' αυτών
- Πλάνα διαμονής εργαζομένων
- Ποσοστά κερδών στο προσωπικό
- Εκπαιδευτικές παροχές προσωπικού
- Πρόγραμμα διανομής στοκ στο προσωπικό

#### Ανάλυση παραγωγικότητας και έλεγχος κόστους

Πολλές μετρήσεις παραγωγικότητας έχουν αναπτυχθεί, γεύματα που παράγονται ανά υπάλληλο κατά ημέρα ή κατά ώρα, κουβέρ σερβιρόμενα ανά σερβιτόρο ανά βάρδια, εργατικό κόστος ανά γεύμα, κ.τ.λ. Πιθανότατα ο απλούστερος τρόπος

μέτρησης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, είναι οι πωλήσεις παραγόμενες ανά υπάλληλο κατ' έτος, το οποίο βγαίνει από τη διαίρεση του συνόλου των πωλήσεων για το συγκεκριμένο έτος δια τον αριθμό των ίσων και μόνιμων υπαλλήλων. Είναι ένας ενδιαφέρων τρόπος μέτρησης, απομακρύνεται όμως από την καθημερινή λειτουργία για να είναι αξιόπιστος στον έλεγχο παραγωγικότητας. Μία εύκολη μέτρηση είναι η διαίρεση των ωριαίων αποδοχών με τον αριθμό των εργαζομένων κατ' αυτήν. Όταν τα εργατικά κόστη βγαίνουν εκτός ορίων, ο υπεύθυνος μπορεί να αναλύσει τα κόστη ανά βάρδια ή ακόμα και την παραγωγικότητα ανά ώρα προκειμένου να εντοπίσει το πρόβλημα.

Χωρίς επίγνωση του δείκτη(αναλογία) κόστους του κάθε προϊόντος έναντι των μεικτών πωλήσεων, ο μάνατζερ δεν έχει καθαρή και σαφή εικόνα. Πρέπει να γνωρίζει, επί παραδείγματι ότι οι υπηρεσίες δεν κατέχουν περισσότερο από 4% των πωλήσεων στα περισσότερα εστιατόρια, ότι το κόστος ποτών σε ένα κλασσικό εστιατόριο δεν πρέπει να ξεπερνά το 25% και μπορεί να είναι χαμηλότερο, ότι το κόστος χρήσης είναι καλό να μην υπερβαίνει το 10% στις περισσότερες περιπτώσεις. Σαφώς η ανάλυση λόγου / αναλογίας πρέπει να είναι βάση του τι είναι ορθότερο για το συγκεκριμένο είδος εστιατορίου: καφέ εστιατόριο, εστιατόριο πρωινών και σνακ, κλασσικό εστιατόριο. Επιπλέον οι δείκτες πρέπει να είναι κατάλληλοι για την περιοχή. Το εργατικό κόστος των εστιατορίων, για παράδειγμα, είναι συνήθως συγκριτικά χαμηλά στα πέριξ και υψηλότερα στις πόλεις.

Στον πίνακα που ακολουθεί αναπαριστώνται τυπικές τιμές δεικτών λειτουργίας για τα εστιατόρια της Καλιφόρνια των Η.Π.Α., από το ετήσιο περιοδικό τεύχος Small business reporter, για το 2003. οι τιμές δεν προστίθενται και δεν είναι καθοριστικές ή απόλυτες. Συνηθίζεται συνδυασμός αλλού υψηλών και αλλού χαμηλών τιμών προκειμένου να υπάρχουν σωστά αποτελέσματα.

Δείκτες λειτουργίας ενός εστιατορίου κλασσικού τύπου  
Ετήσιος όγκος πωλήσεων 300.000€- 500.000€  
Συνολικός χώρος εστιατορίου: 430τμ –538τμ

Πωλήσεις	100%
Κόστος πωλήσεων	33% - 43%
Όγκος κέρδους	57% - 67%
<b>Έξοδα λειτουργίας</b>	
ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΑ ΕΞΟΔΑ	
Μισθοδοσίες	23% - 33%
Οφέλη προσωπικού	3% - 5%
Άμεσα έξοδα λειτουργίας	3,5% - 9%
Μουσική και διασκέδαση	0,1% - 1,3%
Διαφήμιση και προώθηση	0,8% - 3%
Υπηρεσίες ΔΕΚΟ	3% - 5%
Διοικητικά και γενικά	3% - 6%
Επισκευές και συντήρηση	1% - 3%
ΕΞΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ	
Φόροι, ασφάλειες κ.α.	6% - 11%
Τόκοι	0,3% - 1%
Αποδοχές προ υποτίμησης	12% - 19%
Υποτίμηση	0,7% - 5%



## ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ερμηνεύοντας τον όρο κόστος, εννοούμε τους οικονομικούς πόρους που θα θυσιαστούν για την παραγωγή και διάθεση προϊόντος ή υπηρεσίας πριν αυτό επιβαρυνθεί με το επιχειρηματικό κέρδος κι τους φόρους που αναλογούν.

Μια από τις δύο μεγαλύτερες και συνεχείς έγνοιες του μάνατζερ, είναι να έχει κέρδος(η άλλη είναι να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες). Ο έλεγχος κόστους, επομένως, είναι ένα θέμα που τον απασχολεί συνέχεια και παραμένει πάντα δική του ευθύνη. Ο έλεγχος κόστους διαπερνά τη σκέψη του μάνατζερ και αφορά τις προμήθειες, το σχεδιασμό μενού, την κοστολόγηση, τις λειτουργικές αναλύσεις, και τέλος τον καθορισμό του συστήματος ελέγχου του κόστους.

### ΣΤΑΘΕΡΑ, ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΟΣΤΗ

Μια προοπτική ανάλυσης για τα κόστη είναι ο διαχωρισμός τους σε τρεις κατηγορίες: τα σταθερά (αμετάβλητα ασχέτως όγκου πωλήσεων), μεταβλητά (εξαρτώμενα καθαρά από τις πωλήσεις), και τα μερικώς μεταβλητά(επηρεάζονται εν μέρει από τις πωλήσεις, αλλά είναι και μερικώς σταθερά).

Παραδείγματα σταθερών εξόδων:

φόροι κτιριακών εγκαταστάσεων  
ασφάλειες  
πάγια τέλη τηλεπικοινωνιών, και ΔΕΚΟ  
κόστος μενού

Παραδείγματα μεταβλητών εξόδων:

κόστη προμηθειών (μείωση του όγκου πωλήσεων συνήθως οδηγεί σε υψηλότερο ποσοστό κόστους προμηθειών)  
χρήση υπηρεσιών ΔΕΚΟ (ρεύμα, νερό)  
πλυντήρια (για τα λινά και τις στολές)

Παραδείγματα μερικώς μεταβλητών εξόδων:

εργατικά έξοδα (μέρος εργατικών και διοικητικών εξόδων είναι σταθερά)  
πλυντήρια (όταν γίνονται εντός της ξενοδοχειακής μονάδας)

Το κόστος υποτίμησης μπορεί να θεωρείται σταθερό αλλά ο υπεύθυνος έχει επιλογή για κλιμακούμενη και αυξανόμενη ή σταθερή υποτίμηση. Πρέπει να σημειωθεί πως όλα τα έξοδα έχουν σταθερά και μεταβλητά στοιχεία. Τα πάγια τηλεφωνικά τέλη είναι σταθερά αλλά ο τελικός λογαριασμός με την πραγματοποίηση κλήσεων, είναι μεταβλητός. Το ίδιο ισχύει και για τις ΔΕΚΟ.

Άλλα μεταβλητά έξοδα:

- Αναλώσιμα γραφείου
- Προμήθειες χαρτιού καθαριότητας
- Αποκατάσταση σκευών κουζίνας
- Αποκατάσταση σκευών σέρβις
- Στολές
- Αποκατάσταση λινών
- Προμήθειες καθαρισμού
- Σαπούνια πλυντηρίου κ.λπ.

Άλλα σταθερά έξοδα:

- Τραπεζικά έξοδα

- Άδειες
- Υποχρεώσεις και συνδρομές

Πρότυπο ή προϋπολογισμένο κόστος, ονομάζονται τα έξοδα που αναμένονται να γίνουν για συγκεκριμένο αριθμό εργασιών προϋπολογίζοντάς τα βάσει προτύπων των οποίων τα σταθερά στοιχεία εγγυώνται το αποτέλεσμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα προτύπου προϋπολογισμένου κόστους αποτελούν οι κοστολογημένες συνταγές φαγητών ή ποτών καθώς και οι καταστάσεις ελέγχου εργατικού κόστους.

Άμεσα θεωρούνται τα κόστη λειτουργίας σε μια επισιτιστική επιχείρηση ή τμήμα εκμετάλλευσης ξενοδοχείου σαν άμεσες αποφάσεις των αρμοδίων προϊσταμένων.

Έμμεσα θεωρούνται τα περισσότερα μερικώς μεταβλητά κόστη και μη διανεμητέα έξοδα της παραγωγής και διάθεσης όπως τα έξοδα της ενέργειας, της συντήρησης και του προσωπικού.

Συνδυασμένα είναι τα έμμεσα (μερικώς μεταβλητά) κόστη λειτουργίας που αφορούν σε δύο και περισσότερες πηγές εσόδων. Το κόστος αυτό πρέπει να ελέγχεται και να κατανέμεται στα εμπλεκόμενα μέρη κατόπιν μελέτης ώστε να μην επιβαρύνεται το ένα ή το άλλο μέρος περισσότερο από ότι πρέπει.

Διακριτικό κόστος είναι το έξοδο το οποίο είναι στην ευχέρεια της διοίκησης να δημιουργηθεί ή όχι, ανεξάρτητα από τον όγκο πωλήσεων ή άλλου παράγοντα. Παράδειγμα τέτοιου κόστους είναι η όχι αναγκαία δαπάνη εξωραϊσμού και διακόσμησης του εξωτερικού χώρου της επιχείρησης.

#### ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΛΟΠΗΣ Ή ΑΠΩΛΕΙΩΝ ΕΞ' ΑΤΥΧΗΜΑΤΟΣ

Ο κόσμος της διοίκησης επισιτιστικών τμημάτων είναι διχασμένος όσον αφορά το θέμα του καθημερινού υπολογισμού του κόστους τροφίμων. Μέχρι πρότινος, αυτοί που έμπαιναν στη διαδικασία του υπολογισμού αυτού με πραγματικά στοιχεία καθώς ήταν πολύ χρονοβόρα. Τελευταία όμως με τα συστήματα υπολογιστών νέας τεχνολογίας, για έλεγχο προμηθειών και κατανάλωσης, η διαδικασία γίνεται αυτόματα και από τον ίδιο τον υπολογιστή, απαιτώντας από τον μάνατζερ λιγότερο χρόνο για κάποιες ρυθμίσεις και για τον τελικό έλεγχο(και πάλι όμως ο χρόνος είναι αρκετός και συνηθίζεται να πραγματοποιείται εβδομαδιαίος έλεγχος εκτός αν υπάρχει λόγος για κάτι πιο επισταμένο). Το νέο αυτό πρόγραμμα που για την ώρα δεν είναι ακόμα πολύ διαδεδομένο στη χώρα μας, τοποθετεί μια συσκευή στην είσοδο της αποθήκης και των ψυγείων και τα προϊόντα πριν τοποθετηθούν σε αυτά καταχωρούνται στο σύστημα με χρήση barcode. Κατά την έξοδο των προϊόντων για την αποθήκη ημέρας περνούν πάλι από αυτή τη συσκευή. Σε περίπτωση που περάσει προϊόν τις πόρτες ψυγείου και αποθήκης χωρίς να έχει χτυπηθεί ο κωδικός του πρώτα, κάνει έναν ήχο υπενθύμισης και σηματοδότησης εσφαλμένης κίνησης (όπως τα συστήματα στα εμπορικά καταστήματα, για κλοπή). Η όλη διαδικασία γίνεται μέσω του υπολογιστή. Στο τέλος επί παραδείγματι της ημέρας, γίνεται αίτημα ελέγχου ημερήσιας παραγωγής, και συγκρίνεται με τις παραγγελίες και τις αποδείξεις πωλήσεων. Το σύστημα αυτό διευκολύνει τον έλεγχο σε περίπτωση υποψιών για κλοπή ή λάθος χρήση ποσοτήτων από πλευράς προσωπικού. Επίσης εξυπηρετεί υποδεικνύοντας πια προϊόντα πρέπει να καταναλώνονται πρώτα, βάση της ημερομηνίας αγοράς αλλά και της ημερομηνίας λήξης η οποία αυτόματα καταχωρείται στο σύστημα από το barcode.

Η διαδικασία πάντως για τον έλεγχο κόστους των τροφίμων και ποτών, είτε με τον παλαιότερο τρόπο όπου γινόταν καταχώρηση σε υπολογιστή από τον υπεύθυνο προμηθειών και αποθήκης, είτε αυτόματα από το συσκευή του ίδιου του συστήματος, είναι ίδια. Το ημερήσιο κόστος τροφίμων και ποτών, υπολογίζεται ως εξής: καταγραφή του κόστους των προϊόντων από την τελευταία απογραφή συν το κόστος των προϊόντων από νέα παραλαβή και αφαιρώντας το κόστος των προϊόντων που βγήκαν για παραγωγή. Αυτό δίνει το κόστος τροφίμων και ποτών που καταναλώθηκαν την προκειμένη ημέρα, αλλά και την νέα κατάσταση του αποθεματικού σε τρόφιμα και ποτά. Στην περίπτωση του νέου προγράμματος για υπολογιστές F & B Software (βλ. παραπομπές), κάνει όλους αυτούς τους υπολογισμούς μόνο του. Δεν γίνεται να μην καταχωρηθεί κάποια κίνηση, οπότε, όταν ζητηθεί η ενημέρωση, πραγματοποιείται σε λίγο χρόνο και με τις απαραίτητες ρυθμίσεις που έχουν γίνει εξ' αρχής από τον υπεύθυνο τροφοδοσίας και προμηθειών, μπορεί να βγάλει από τα καθημερινά κόστη για οτιδήποτε, μέχρι και επισημάνσεις για την επόμενη παραγγελία.

Όπως αναφέραμε παραπάνω ο μάνατζερ με αυτόν τον τρόπο μπορεί να πραγματοποιήσει έλεγχο για την σωστή χρήση των προϊόντων και την τίμια αξιοποίηση τους. Κοινώς να γίνεται έλεγχος για κλοπή ή λάθη χρήσης και απώλειες από ατυχήματα. Εάν στο πρόγραμμα βγουν ποσότητες διαφορετικές από αυτές των παραγγελιών (μεγαλύτερες ή μικρότερες), μπορεί να επιστήσει την προσοχή του και να ζητήσει εξηγήσεις για τη διαφορά αυτή, καθώς εάν υπάρχει κατά λάθος απώλεια, πρέπει να αναφέρεται στο τέλος της ημέρας.

Η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα δύσκολη και χρειάζεται πολύ προσοχή στις ερωτήσεις που θα γίνουν στον καθένα, προκειμένου να μην δημιουργηθούν προβλήματα. Πρέπει το ύφος του μάνατζερ να είναι σοβαρό αλλά ποτέ κατηγορηματικό προς το πρόσωπο κάποιου πριν να υπάρχουν απτές αποδείξεις για το λάθος ή την ατιμία του.

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ο τομέας των αγορών σε μια δυναμική επιχείρηση, έχει μεγάλη και θεμελιώδη σημασία καθώς κατ' αρχήν πρέπει να εξασφαλίζεται η καθημερινή κάλυψη των αναγκών σε αναλώσιμα προϊόντα και όχι μόνο. Ο οικονομικός τομέας σε αυτή τη διαδικασία είναι σημαντικός και επηρεάζει άμεσα το οικονομικό αποτέλεσμα. Μόνον με σωστό και μελετημένο πρόγραμμα αγορών, η επιχείρηση μπορεί να έχει κερδοφόρα αποτελέσματα. Στόχοι ενός τέτοιου προγράμματος είναι να υπάρχει πάντα το σωστό προϊόν στη σωστή ποσότητα, με τη σωστή τιμή, σωστούς προμηθευτές και καλή εξυπηρέτηση της επιχείρησης, και σωστές διαδικασίες αγορών.

### Σωστό προϊόν σε επιθυμητή ποσότητα.

Το μενού είναι αυτό που καθορίζει το είδος του προϊόντος που θα προμηθευτεί η επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη προδιαγραφών (προτύπων) για τα προϊόντα, οι οποίες πρέπει να έχουν γίνει γραπτά ή όχι, κατόπιν συνεργασίας των αρμοδίων υπαλλήλων για τις αγορές και των ειδικευμένων που θα τα χειριστούν (μάγειρες, μπάρμαν..). Πρέπει επίσης να αναφέρεται αυστηρά και λεπτομερώς η ποιότητα, το μέγεθος ή βάρος, η τιμή και άλλες παράμετροι που είναι επιθυμητές και καθοριστικές για κάθε προϊόν.

Με γνώμονα την αποφυγή ανεπιθύμητων καταστάσεων που προκαλούνται από εσφαλμένες αγορές, ο υπεύθυνος επί των αγορών εφαρμόζει τεχνικές ανάλογα με την

περίπτωση και τη χρονική στιγμή. Οι τεχνικές αυτές είναι: *σταθερές*: προμήθειες με αναγκαίες ποσότητες, γνωστές ή πολύ εύκολα υπολογίσιμες, και *έκτακτες*: προμήθειες που καθορίζονται βάση νέων υπολογισμών. Και στις δύο περιπτώσεις οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως δύο:

1. ελεύθερες αγορές: – από συμβασιούχους προμηθευτές που κατόπιν μειοδοτικών προσφορών υπογράφουν συμβόλαια συνεργασίας για την προμήθεια σειράς προϊόντων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και προκαθορισμένες τιμές. – από μαζικές αγορές, όπου η επιχείρηση έρχεται σε απευθείας επαφή με τον προμηθευτή και επιλέγει επιτόπου την ποιότητα και την τιμή των προϊόντων που θέλει. – από αγορές χονδρικής, όπου η επιχείρηση μπορεί να προμηθευτεί μεγάλη ποικιλία προϊόντων συγκεντρωμένων σε μία πηγή, και σε ικανοποιητικές τιμές και ποιότητα.
2. αγορές κατόπιν μειοδοτικών διαγωνισμών: αυτές πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις γραφειοκρατικού χαρακτήρα ή δημόσια ιδρύματα που δεν μπορούν να ελιχθούν στον τομέα των προμηθειών, με τις ανάλογες συνέπειες. Η μοναδική περίπτωση όπου η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται με επιτυχή αποτελέσματα, είναι για συγκεκριμένα προϊόντα, όπως κατεψυγμένα κρέατα ή ψάρια και για πολύ μεγάλες ποσότητες που απαιτούνται συνήθως από αλυσίδες ξενοδοχείων ή καταστημάτων εστίασης.

#### Σωστή τιμή.

Ίσως πρόκειται για τον σημαντικότερο αντικειμενικό στόχο στις αγορές των προϊόντων. Αυτός ο στόχος δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση πως η χαμηλότερη τιμή είναι και η σωστότερη. Τεχνικές επισημάνσεις που θεωρούνται ίσως παράγοντες μείωσης του κόστους αγοράς είναι:

- η διαπραγμάτευση πάνω στην αρχικά προσφερόμενη τιμή είναι πολύ συνηθισμένη, ιδίως όταν πρόκειται για μεγάλες ποσότητες.
- η τιμή να μην περιλαμβάνει υπηρεσίες του τύπου, κόστος παράδοσης, διάρκεια πίστωσης κ.λπ. Ο σωστός χειρισμός αυτών των λεπτομερειών μπορεί να μειώσει την τελική τιμή.
- ο συνδυασμός προμηθειών από την ίδια πηγή χωρίς διαμεσολάβηση, θα βοηθούσε στην επίτευξη καλύτερων τιμών
- η πληρωμή μετρητοίς συμφέρει πολλές φορές την επιχείρηση όταν εκμεταλλεύεται την ανάγκη του προμηθευτή για μετρητά.
- η εκμετάλλευση εποχιακών και διαφημιστικών εκπτώσεων που κάνουν οι περισσότεροι προμηθευτές.
- η έτοιμη εναλλακτική λύση για λιγότερο ποιοτικό προϊόν εφ' όσον το επιτρέπει ο τρόπος και το είδος του παραγόμενου εξ' αυτών σκευάσματος. Απαραίτητο είναι να μην μειώνεται η ποιότητα του αποτελέσματος.

#### Σωστός προμηθευτής και εξυπηρέτηση της επιχείρησης.

Οι έμπειροι υπάλληλοι επί των αγορών γνωρίζουν ότι πολλοί παράγοντες ανεξάρτητοι των τιμών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν πρόκειται να επιλεγεί ένας προμηθευτής. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- η απόσταση της εγκατάστασης του προμηθευτή εάν είναι μικρή συντομεύει το χρόνο παράδοσης και αποτελεί φυσικό πλεονέκτημα
- η προτίμηση στους τοπικούς προμηθευτές είναι θετικό στοιχείο και συμβάλει καλών γειτονικών και τοπικών σχέσεων

- οι εγκαταστάσεις του προμηθευτή είναι μια από τις εικόνες, υπό την ευρεία έννοια του όρου του συνεργάτη της επιχείρησης. Μια απλή επίσκεψη σε αυτές μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση εμπιστοσύνης προς αυτόν
- οι τεχνικές δεξιότητες του προσωπικού του προμηθευτή μπορούν να βοηθήσουν στη γνώση των προϊόντων που πουλάνε με αποτέλεσμα την καλύτερη χρήση τους από πλευράς του αγοραστή.
- Η αξιοπιστία και η εντιμότητα του προμηθευτή όσον αφορά στην παράδοση των προϊόντων είναι ένα βασικό στοιχείο της σωστής συνεργασίας των δύο πλευρών

Κάθε επισιτιστική μονάδα οφείλει να έχει καθιερωμένη τακτική στις αγορές και διαδικασίες τέτοιες που να αντικατοπτρίζουν το ήθος και επαγγελματισμό.

#### Σωστές διαδικασίες αγορών.

Με αφετηρία την εντολή/ ανάγκη για συγκεκριμένη ομάδα προϊόντων ή τη συγκεντρωτική κατάσταση εντολών/ αναγκών, ξεκινά η διαδικασία αγοράς των αναγκών αυτών με την παράλληλη αποστολή εντύπων της εντολής στο τμήμα παραλαβών και στο λογιστήριο. Έχει προηγηθεί όπως είναι φυσικό, η διαπραγμάτευση και συμφωνία με τον προμηθευτή για όλα τα θέματα της συναλλαγής.

#### **Υπόδειγμα συγκεντρωτικής κατάστασης εντολών/ αναγκών αγοράς**

A/A	Ημερομηνία παραγγελίας	Περιγραφή είδους	Συσκευασία	Τιμή μονάδας €	Ποσότητα	Σύνολο €	Αριθ. Τιμολογίου	Προμηθευτής
1	.....	VAT 69	750ml	12,00	12	144,0	6281	PAPADOPOY LOS
2	.....	CAMPARI	750ml	7,50	12	90,00	«	«
3	.....	CANADIAN	750ml	12,00	12	144,00	«	«
4	.....	R. MARTIN 3*	750ml	19,00	12	228,00	«	«
5	.....	DIMPLE W	750ml	16,50	12	198,00	«	«
				Σύνολο		804,00		
		Παρατηρήσεις:				Υπογραφή:		
		.....				.....		
		.....						

#### Εσωτερικοί έλεγχοι παραλαβών, αποθήκευσης, αποθεμάτων και διακίνησης

**Παραλαβές.** Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος στην αγορά θα είναι μάταιος εάν δεν ακολουθείται από έναν εξίσου προσεκτικό έλεγχο παραλαβής. Σε πολλές επιχειρήσεις, συμβαίνει συχνά να βρίσκεται σε υπηρεσία κατά την παράδοση από πλευράς προμηθευτών ένα τυχαίο πρόσωπο και να υπογράφει και παραλαμβάνει τα προϊόντα με το τιμολόγιο ή το δελτίο αποστολής. Ευτυχώς τελευταία στις μεγάλες τουλάχιστον, επιχειρήσεις, έχει μειωθεί αυτό το φαινόμενο.

Η αποτελεσματική παραλαβή απαιτεί ειδικευμένο προσωπικό που πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω προσόντα και δεξιότητες:

- καλή υγεία και προσωπική καθαριότητα
- εξοικείωση με τα αναγκαία έντυπα, τα εργαλεία και γενικά τον απαραίτητο εξοπλισμό
- μόρφωση και καλή κρίση
- γνώση του προϊόντος και τη μελλοντική χρήση του
- ακεραιότητα χαρακτήρα, επιμονή και σχολαστικότητα

όλα τα παραπάνω δίνουν ένα περίγραμμα των στόχων του αρμοδίου για τις παραλαβές που σε κάθε περίπτωση δεν πρέπει να είναι μόνος του. Ο αποθηκάριος συνήθως είναι παρών ούτως ώστε να ακολουθεί αμέσως μετά και η παράδοση/τακτοποίηση των προϊόντων στην κεντρική αποθήκη. Οι ώρες παραλαβών πρέπει να είναι συγκεκριμένες και γνωστές στους ενδιαφερόμενους μέσω ανάλογων ανακοινώσεων, ο δε χώρος προκαθορισμένος και σταθερός λόγω των ανάλογων εγκαταστάσεων (όπως το σχετικό σύστημα υπολογιστών όπως αναφέρεται παραπάνω).

Ο έλεγχος μέσω της καταβολής των εντύπων εντολής/αγοράς ή συγκεντρωτικής κατάστασης εντολών, με τα παραλαμβανόμενα προϊόντα είναι η αφετηρία της διαδικασίας. Είναι γεγονός ότι η επιχείρηση δεν επιθυμεί να δεχτεί είδη τα οποία δεν έχει παραγγείλει, να παραλάβει μέρος των παραγγελλθέντων προϊόντων και να είναι υποβαθμισμένης ποιότητας ή υψηλότερης τιμής από τη συμφωνημένη.

Στη συνέχεια ακολουθεί η παραβολή με το τιμολόγιο ή δελτίο αποστολής που τα συνοδεύει και η αποδοχή τους με την υπογραφή σε αυτά από πλευράς παραλήπτη. Στο σημείο αυτό η κυριότητα των προϊόντων μεταφέρεται στην επιχείρηση και τη δέσμευση ως προς την αποπληρωμή τους.

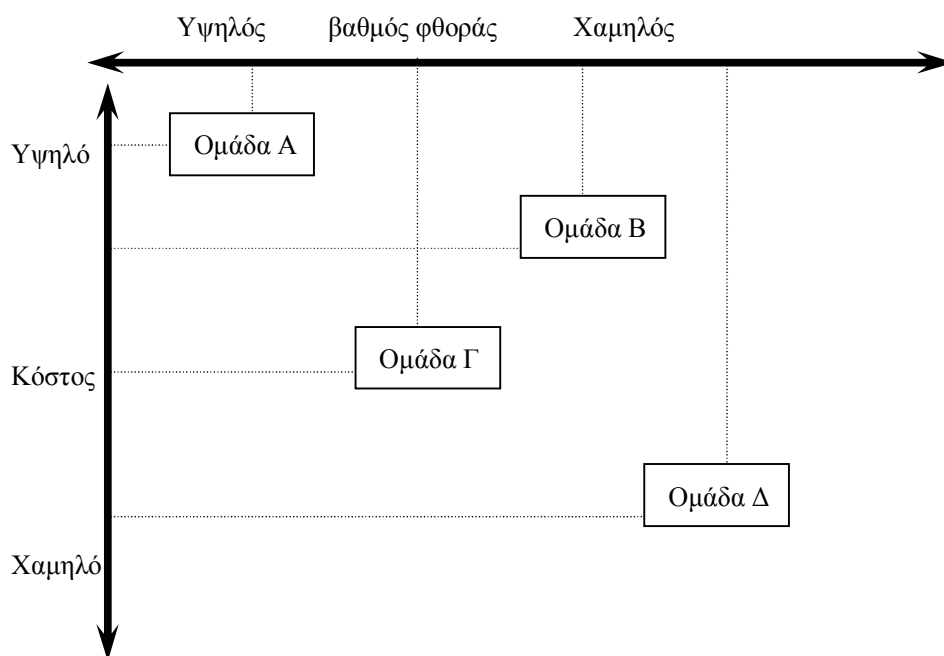
**Αποθήκευση- αποθέματα.** Πολλοί που θέλουν να ονομάζονται Διευθυντές επισιτιστικών τομέων στα Ξενοδοχεία (F&B Managers), δεν έχουν αξιολογήσει σωστά τις διαδικασίες αποθήκευσης και συντήρησης των προϊόντων με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να υπόκεινται σε σοβαρές ζημιές κατά το στάδιο αυτό. Είναι λοιπόν απαραίτητες οι διαδικασίες ελέγχου κατά την αποθήκευση σαν να επρόκειτο για αποθήκευση χρημάτων ή άλλων εξίσου σημαντικών περιουσιακών στοιχείων για την επιχείρηση.

Από τη στιγμή που τα εμπορεύματα θα παραληφθούν και τοποθετηθούν στους αποθηκευτικούς χώρους η ποιότητα και η ασφάλειά τους μπορούν να διασφαλιστούν από τις διαδικασίες ελέγχου που είναι δομημένες στο σύστημα αποθήκευσης της επιχείρησης. Βασικές αρχές για αποτελεσματικά συστήματα αποθήκευσης είναι:

- Να είναι τα προϊόντα ασφαλή από το ενδεχόμενο κλοπής
- Να διατηρείται η ποιότητά τους.
- Να είναι εύκολα στην καταμέτρησή τους.

Σκοπός του τρόπου αποθήκευσης είναι να διευκολύνει τη διαδικασία ελέγχου ώστε να είναι αποτελεσματική για τον ακριβή προσδιορισμό του κόστους. Ο σχολαστικός έλεγχος δεν είναι πάντα πρακτικός για τους αρμόδιους διευθυντές επισιτιστικών μονάδων, είναι όμως απαραίτητος για ακριβή προϊόντα.

Μια προσέγγιση του ελέγχου της αποθήκευσης και των αποθεμάτων γενικότερα, βασίζεται στην κατάταξη των προϊόντων σύμφωνα με το βαθμό φθοράς τους και το ύψος του κόστους τους. Το πλεονέκτημα αυτής της συλλογιστικής είναι ότι μπορεί να δοθεί προτεραιότητα σε προϊόντα που χρειάζονται αυστηρότερο έλεγχο. Σχετικό γράφημα ακολουθεί παρακάτω με τις ομάδες κατανομής. Στην Α ομάδα περιλαμβάνονται φρέσκα κρέατα, ψάρια και οστρακοειδή, στην Β ομάδα κατεψυγμένα κρέατα, αλλαντικά, κατεψυγμένα λαχανικά και φρούτα. Στην ομάδα Γ, φρέσκα γαλακτοκομικά, πουλερικά, και στην Δ ομάδα είδη μπακαλικής, μπαχαρικά, ζυμαρικά, κ.λπ.



Γνωρίζοντας πολύ καλά και το διαχωρισμό των προϊόντων σε «ευαίσθητα» ή άμεσα και σε «σκληρά» ή αποθηκεύσιμα, κατανοούμε την εφαρμογή δύο τρόπων παραλαβής/ αποθήκευσης και προώθησής τους στα σημεία παραγωγής.

Ο πρώτος προωθεί αμέσως στους χώρους παραγωγής τα ευαίσθητα προϊόντα όπως γαλακτοκομικά και είδη μαναβικής, ενώ ο δεύτερος προηγουμένως τα αποθηκεύει για σχετικά μεγάλα διαστήματα (σε σωστές και κατάλληλες συνθήκες). Στην πρώτη περίπτωση, δε καταχωρούνται σε αρχείο αποθήκευσης, αλλά καταγράφονται σαν κόστος παραγωγής της ημέρας κατά την οποία παραλήφθηκαν. Στη δεύτερη, τα προϊόντα καταχωρούνται στα αρχεία της αποθήκης.

Η μέθοδος FIFO (First In First Out), είναι η αρχή του "πρώτο μέσα- πρώτο έξω" στην κίνηση των προϊόντων προς την αποθήκη και τη διακίνησή τους από αυτήν προς τους χώρους παραγωγής και τα σημεία πώλησης. Για να διευκολύνεται η εφαρμογή της απλής αυτής μεθόδου κίνησης των προϊόντων, πρέπει να τοποθετούνται από τον υπεύθυνο υπάλληλο (αποθηκάριο), πίσω ή κάτω από τα παλαιότερα. Βοηθά πολύ η αναγραφή της ημερομηνίας παραλαβής του προϊόντος, εάν αυτή είναι δηλωμένη (πρέπει να είναι) και εύκολα ορατή επάνω σε αυτό. Το γνωστό MEAT TAG είναι ένα παράδειγμα αυτού του συστήματος. Αφορά το κατεψυγμένο κρέας που αποθηκεύεται για σχετικά μεγάλα διαστήματα.

Η θερμοκρασία, η υγρασία και ο εξαερισμός, είναι τα κυριότερα στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον της αποθήκης, μαζί με τις τεχνικές εγκαταστάσεις. Κατάλληλες θερμοκρασίες αποθήκευσης είναι:

- Ξηρής αποθήκευσης 10° C –21° C
- Συντήρηση ψυγείου 7° C ή χαμηλότερη
- Κατάψυξη –18° C ή χαμηλότερα

Η καθαριότητα είναι ένα σημαντικότερο σημείο αναφοράς για τον υπεύθυνο του τομέα. Πρέπει να είναι τακτική και επισταμένη (όπως έχει προαναφερθεί) σε όλους

τους αποθηκευτικούς χώρους, συμπεριλαμβανομένων των ψυγείων συντήρησης ή κατάψυξης. Ένα άλλο είναι η απαγόρευση ψεκασμού ή άλλης χημικής αντιμετώπισης των εντόμων και τρωκτικών.

Τα προϊόντα πρέπει να αποθηκεύονται στην κανονική τους συσκευασία και χωρίς επαφή με τον τοίχο ή άλλου είδους τοιχώματα ώστε να επιτρέπεται η κυκλοφορία του αέρα. Τα είδη που αφομοιώνουν οσμές όπως το αλεύρι, πρέπει να τοποθετούνται μακριά από τα αρωματούχα στοιχεία, όπως τα μπαχαρικά. Τελευταία και στις μεγάλες επιχειρήσεις συνηθίζεται και επιβάλλεται να υπάρχουν διαφορετικοί αποθηκευτικοί χώροι ανάλογα με το είδος των προϊόντων.

Τα προϊόντα πρέπει να αποθηκεύονται σε ποσότητες που μπορούν να προωθηθούν στους χώρους παραγωγής σε μια λογική χρονική περίοδο. Εξαιρέσεις σε αυτόν τον κανόνα, όπως αγορές και αποθήκευση κρασιών ή άλλων προϊόντων μακροχρόνιας αποθήκευσης, δικαιολογούνται μόνο σαν φραγμός ενάντια στην αύξηση των τιμών, που εξουδετερώνει την αντιπαραγωγική πλευρά της επένδυσης.

Μια ακόμη σημαντική λειτουργία στη διαδικασία της αποθήκευσης των προϊόντων, είναι να γίνεται σωστή, χρονικά, ανανέωση των αποθεμάτων και να προσδιορίζεται από τον αρμόδιο F & B Manager, πόσα χρήματα είναι δεσμευμένα σε μια επένδυση μη παραγωγική κατά γενική ομολογία. Αυτό μεταφράζεται αφ' ενός σε χρηματική αξία ανανέωσης και αφ' ετέρου σε πόσες φορές συμβαίνει να μετατρέπονται τα χρήματα αυτά σε έσοδα μετά την κατανάλωσή τους σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο μέσος όρος των αποθεμάτων, προσδιορίζεται με την πρόσθεση της αξίας τους στην αρχή της μελετημένης περιόδου με την αξία τους στο τέλος της ίδιας περιόδου και στη διαίρεσή του συνόλου τους δια δύο. Ο αριθμοδείκτης δραστηριότητας ή ανανέωσης των αποθεμάτων, στην προκειμένη περίπτωση υπολογίζεται διαιρώντας το συνολικό κόστος αγορών των προϊόντων κατά τη μελετημένη περίοδο με το μέσο όρο αξίας των αποθεμάτων.

Το παράδειγμα που ακολουθεί, βοηθά στην κατανόηση των όρων που προαναφέρθηκαν:

Δεδομένα:

- I. Αξία αποθεμάτων στην αρχή της περιόδου: 15.000 €
- II. Αξία αποθεμάτων στο τέλος της περιόδου: 17.000 €
- III. Κόστος αγορών κατά την περίοδο: 45.000 €

$M / O$  αξίας απογραφής = αρχ. απόθεμα σε € + Ελ. Απόθεμα σε € / 2  
δηλαδή:  $32.000 / 2 = 16.000€$

Αριθμοδείκτης δραστηριότητας ή ανανέωσης αποθεμάτων =  
= κόστος αγορών κατά την περίοδο /  $M.O.$  αξίας απογραφής

δηλαδή:  $45.000 / 16.000 = 2,81$

Ο αριθμοδείκτης 2,81 μας υποδηλώνει ότι η χρηματική αξία των αποθεμάτων, μετατρέπεται σε έσοδα για την επιχείρηση 2,81 φορές στη συγκεκριμένη περίοδο, αποτελεί δε εργαλείο εκτίμησης για τον αρμόδιο διευθυντή. Όσο αυτή η αξία (αριθμοδείκτης) μειώνεται, περισσότερα χρήματα επενδύονται σε αποθέματα. Αντίθετα, όπως είναι φυσικό, όσο αυξάνεται, λιγότερα χρήματα επενδύονται σε αποθεματοποίηση.

Οι διευθυντές των επισιτιστικών επιχειρήσεων, είναι αυτοί που πρέπει να προσδιορίζουν και να συντηρούν τον αριθμοδείκτη δραστηριότητας, που αρμόζει στην μονάδα τους, στην περίπτωση δε, που αποκλίνει αναζητούν τους λόγους και προχωρούν στις διορθωτικές κινήσεις.



**Διακίνηση.** Στη φάση της διακίνησης των προϊόντων, ή καλύτερα, της εξαγωγής τους προς τους χώρους παραγωγής πολλές επιχειρήσεις έχουν πολύ άτυπες ή και ανύπαρκτες διαδικασίες ελέγχου. Η πολιτική της "ανοιχτής πόρτας", που εφαρμόζεται κυρίως σε μικρές και οικογενειακές μονάδες, παρέχει μεν την ευελιξία που χρειάζεται, στερεί όμως τη δυνατότητα σοβαρών υπολογισμών για το κόστος και τα έσοδα που προέρχονται από τις μετακινήσεις των εμπορευμάτων εντός της μονάδας.

Ένα μελετημένο σύστημα διανομής και διακίνησης προϊόντων, είτε με ελάχιστες διαδικασίες και τεχνικές για μικρές μονάδες, είτε με περισσότερες και λίγο γραφειοκρατικές διαδικασίες (αναλόγως τεχνολογίας) που είναι απαραίτητες σε μεγάλες επιχειρήσεις, έχει τους παρακάτω κυρίαρχους κανόνες:

- Να περιορίζει την πρόσβαση στους αποθηκευτικούς χώρους μόνο σε αρμόδια πρόσωπα
- Να υπάρχει πάντα ακριβής ανταπόκριση του αιτούμενου με το διακινούμενο προϊόν
- Να καταγράφεται ακριβώς η ποσότητα και η τιμή των διακινούμενων προϊόντων ώστε να γίνεται με ακρίβεια η χρεοπίστωση τους στα ανάλογα αρχεία.

Το έντυπο «Αίτηση προμήθειας» είναι αυτό στο οποίο βασίζεται η διαδικασία της διακίνησης / εξαγωγής ακολουθώντας πάντα τον κανόνα «ΤΙΠΟΤΑ ΧΩΡΙΣ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΟ». Το σλόγκαν αυτό που οι Γάλλοι αναρτούν παντού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τους (RIEN SANS BON), υποδηλώνει τη σημασία του να βασίζονται όλες οι συναλλαγές σε παραστατικά που να κατοχυρώνουν τους συναλλασσόμενους αρχικά, αλλά και την επιχείρηση γενικότερα. Το τμήμα του ξενοδοχείου ή το οποιοδήποτε σημείο παραγωγής της επισιτιστικής μονάδας, συγκεντρώνει τις ανάγκες στο έντυπο «Αίτηση προμήθειας» και ανάλογα με το σύστημα διανομής που εφαρμόζεται (προκαθορισμένες ώρες κ.λπ.) θα παραλάβει τα υλικά από την κεντρική αποθήκη. Η επόμενη ενέργεια του υπεύθυνου υπαλλήλου της κεντρικής αποθήκης είναι να εκδώσει το ανάλογο δελτίο εξαγωγής το οποίο συμπληρώνει ένα σύστημα παραλαβών, αποθήκευσης και διακίνησης και αυτό γιατί είναι τα αναμφισβήτητα στοιχεία που θα χρησιμοποιήσει ο ίδιος και κατ' επέκταση ο έλεγχος για να καταγράψει με ακρίβεια τη συναλλαγή. Την περίπτωση διακίνησης προϊόντων από ένα τμήμα εκμετάλλευσης σε άλλο εντός της ξενοδοχειακής μονάδας, καλύπτει παρόμοιο με το δελτίο εξαγωγής έντυπο, που εκδίδεται από το τμήμα που το διακινεί, το υπογράφουν οι αρμόδιοι υπάλληλοι που κάνουν τη συναλλαγή και το προωθούν στον «έλεγχο», ώστε να προβεί στις ανάλογες χρεοπιστώσεις. Συνήθως ονομάζεται «δελτίο διακίνησης προϊόντων». Όσον αφορά στη διακίνηση των ποτών, είναι απαραίτητο για πολλούς και είναι απόλυτα σωστό, να προσκομίζονται οι άδειες φιάλες, πριν διατεθούν οι γεμάτες. Επίσης, για τους ίδιους λόγους ασφαλείας, κρίνεται απαραίτητο και το σημάδεμα/ μαρκάρισμα των φιαλών με ανεξίτηλη σφραγίδα στην ετικέτα.

#### Γενικές αρχές ελέγχου του κόστους παραγωγής φαγητών

Πολύ επιγραμματικά, θα παρατεθούν στη συνέχεια γενικές αρχές ελέγχου του κόστους παραγωγής φαγητών, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν βοήθημα στον αρμόδιο διευθυντή που ασκεί τον έλεγχο στη φάση της παραγωγής:

- το προσωπικό πρέπει να είναι κατάλληλα ενημερωμένο και εκπαιδευμένο ώστε να ενταχθεί απόλυτα στις διαδικασίες παραγωγής της μονάδας.
- οι παραγόμενες ποσότητες πρέπει να είναι αυστηρά σε ευθεία γραμμή με τον προγραμματισμό που έχει γίνει

- πρέπει να τηρούνται πιστά οι πρότυπες συνταγές και να αφήνεται ο υπάλληλος (Chef) να εφαρμόζει τις τεχνικές και τη φαντασία του, χωρίς επιπτώσεις στο κόστος. Το στοιχείο αυτό χρειάζεται προσοχή, διότι είναι μόνιμο σημείο τριβής μεταξύ Υπαλλήλου και διεύθυνσης.
- η διακριτική επίβλεψη (supervising) είναι απαραίτητη, διότι αποτρέπονται αντιεπαγγελματικές συνήθειες του προσωπικού, όπως το να τρώνε ή να καπνίζουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.
- τα αχρησιμοποίητα υλικά, πρέπει να επαναποθετούνται στους αποθηκευτικούς χώρους του τμήματος το συντομότερο δυνατόν.
- τίποτα δεν πρέπει να απορρίπτεται από το προσωπικό, χωρίς προηγουμένως την έγκριση του προϊσταμένου και την τήρηση των διαδικασιών που απαιτούνται στην περίπτωση καταστροφής ή απόρριψής τους.
- συχνά το προσωπικό έχει καλές ιδέες που μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες και να μειώσουν το κόστος. Καλό είναι να τις ακούν οι προϊστάμενοί τους.
- πρέπει να γίνει χρήση των ανάλογων εργαλείων και εξοπλισμού εν γένει, για το μέτρημα ή το ζύγισμα των υλικών για την παραγωγή ή τη διάθεση
- πρέπει να διευκολύνεται και να αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της επικοινωνίας των τμημάτων παραγωγής και αυτό διότι διευκολύνει πολύ το συνολικό αποτέλεσμα.
- οι αρχές της σωστής προετοιμασίας (mise en place) πρέπει να αποτελούν βίωμα του προσωπικού, ανεξάρτητα με την ποσότητα που πρέπει να παραχθεί.
- η πιστή τήρηση των αρχείων (εντύπων) που έχουν καθοριστεί από τη διεύθυνση, ίσως είναι η σημαντικότερη αρχή για τον έλεγχο κόστους παραγωγής των φαγητών.

#### Ο έλεγχος της ροής και του κόστους των υλικών, μέσω Η/Υ

Γνωστό πληροφορικό σύστημα\*(βλ. παραπομπές) που αποτελεί κομμάτι τετράπτυχου πακέτου προγραμμάτων, αναφέρεται στην παρακολούθηση και τη διαχείριση της κεντρικής αποθήκης των ξενοδοχείων ή άλλων παρεμφερών σύνθετων μονάδων, καθώς και των αποθηκών των τμημάτων- σημείων παραγωγής και πώλησης. Συνδυάζεται όπως είναι φυσικό, με το κομμάτι P.O.S.(Points Of Sales), το Front Desk M/C (Main Courante) και το λογισμικό, ώστε όλα μαζί να συμπληρώνουν τη μηχανογραφική κάλυψη του ξενοδοχείου με άριστα αποτελέσματα, όπως έχει αποδειχθεί στην πραγματικότητα.

Βασικές σκέψεις του προγράμματος που μπορούν να παρατεθούν, είναι:

- Το σύστημα αυτό, χειρίζεται πολλές κατηγορίες ειδών κατά ομοιόμορφο τρόπο
- Επειδή η κύρια χρήση του είναι για τη διαχείριση τροφίμων και ποτών, έχει όλες εκείνες τις δυνατότητες που χρειάζονται για παρακολούθηση εσόδων, χρήση μεριδολογίων, ανάλυση κόστους, προσδιορισμό απωλειών κ.λπ.
- Οι δυνατότητες αυτές, μπορεί να μην είναι απαραίτητες σε άλλους τομείς αποθήκης π.χ. είδη καθαρισμού, εξοπλισμό δωματίων κ.α., αλλά περιλαμβάνονται για να υπάρχει ένα ενιαίο εύχρηστο σύστημα.
- Ο χρήστης μπορεί να εφοδιάσει όσες από τις παρεχόμενες δυνατότητες θέλει, σε όποιον τομέα θέλει.
- Δημιουργείται ένα βασικό αρχείο ειδών αποθήκης για όλα τα είδη, ανεξάρτητα από το που χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο.
- Το Σύστημα διακρίνει μια κεντρική αποθήκη και έναν αριθμό βοηθητικών αποθηκών, που παίρνουν κωδικό και όνομα, η κεντρική αποθήκη έχει πάντα τον κωδικό 1.

- Οι αγορές γίνονται από την κεντρική αποθήκη (για λόγους λογιστικής και ελέγχου) και διανέμονται στις αποθήκες- τμήματα επί τη βάσει παραγγελιών τους.
- Οι αποθήκες τμημάτων, καταναλώνουν ή πωλούν τα είδη, αλλά μπορούν να κάνουν και επιστροφές στην κεντρική αποθήκη.
- Η κεντρική αποθήκη μπορεί κι εκείνη να κάνει επιστροφές σε προμηθευτές.
- Σε κάθε αποθήκη, υπάρχει πρόβλεψη να καταχωρούνται διάφοροι τύποι κίνησης εισαγωγών και εξαγωγών
- Για κίνηση μεταξύ κεντρικής αποθήκης και τμημάτων, η καταχώρηση εγγράφων για μια από τις αποθήκες αρκεί. Το σύστημα αυτόματα δημιουργεί την εγγραφή στην άλλη. Με άλλα λόγια, η εισαγωγή στην μια αποθήκη, είναι εξαγωγή από μια άλλη
- Στην κεντρική και βοηθητικές αποθήκες, μπορεί να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές μονάδες μέτρησης π.χ. η φιάλη γίνεται τόσες μερίδες. Αυτό λαμβάνεται υπόψη αυτόματα όταν γίνονται κινήσεις μεταξύ αποθηκών.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, ένα τμήμα μπορεί να προβαίνει σε αγορές απ' ευθείας. Για λόγους ελέγχου, αυτές πρέπει να καταχωρούνται πρώτα σαν εισαγωγές στην κεντρική αποθήκη και μετά σαν ίσες εξαγωγές προς τα τμήματα.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, ένα τμήμα μπορεί να πάρει ένα είδος απ' ευθείας από κάποιο άλλο. Πάλι, για λόγους ελέγχου, αυτό πρέπει να φαίνεται σαν επιστροφή στην κεντρική αποθήκη και μετά σαν ίση εξαγωγή προς το νέο τμήμα.
- Υπάρχει και άλλος λόγος για τον οποίο πρέπει να υπεισέρχεται η κεντρική αποθήκη στους δύο παραπάνω τύπους κίνησης. Επειδή το σύστημα κοστολογεί με βάση των πρώτων διαθέσιμων ειδών που μπήκαν στην αποθήκη(FIFO), το σωστό κόστος για το τμήμα είναι εκείνο του πιο παλιού είδους που έχει ακόμα σαν απόθεμα η κεντρική αποθήκη
- Στο χειρισμό των πωλήσεων τμημάτων και των σύνθετων ειδών, το σύστημα παρακολούθησης αποθήκης, δίνει αρκετές δυνατότητες παραλλαγών.
- Οι πωλήσεις τμημάτων κατά είδος, μπορεί να μην είναι εύκολο να προσδιοριστούν. Στην περίπτωση αυτή, αρκεί να γίνεται απογραφή στο τέλος κάθε μήνα και να καταχωρείται στον υπολογιστή. Με αυτή την απογραφή ξεκινήματος του μηνός και τις εισαγωγές του μηνός, μπορεί να υπολογισθεί η ποσότητα που θεωρητικά πουλήθηκε. Με την τιμή πώλησης του κάθε είδους, που αποθηκεύεται στον υπολογιστή, βρίσκονται τα θεωρητικά έσοδα κάθε είδους και το κόστος τους.
- Εάν υπάρχουν στον υπολογιστή οι πραγματικές πωλήσεις των τμημάτων κατά είδος μπορεί να περαστούν στο σύστημα παρακολούθησης της αποθήκης. Στην περίπτωση αυτή, είναι διαθέσιμα και τα πραγματικά έσοδα του κάθε είδους.
- Εάν, επιπλέον, γίνεται απογραφή μηνός, το σύστημα μπορεί να υπολογίσει τη διαφορά μεταξύ πραγματικών και θεωρητικών πωλήσεων και να τη δείξει σε ποσότητα και αξία. Αυτή η διαφορά αντιπροσωπεύει το μέγεθος απωλειών, φύρας, κλοπής, κ.λπ., και είναι εξαιρετικά χρήσιμη για λόγους ελέγχου.
- Σύνθετα είδη είναι αυτά που δεν εισάγονται απ' ευθείας στην κεντρική αποθήκη, αλλά παρασκευάζονται από άλλα είδη (π.χ. τυποποιημένα γεύματα, κοκτέιλ κ.λπ.)

- Τα σύνθετα είδη τα χειρίζεται το σύστημα ακριβώς σαν τα κανονικά είδη. Στην περίπτωση αυτή, υπάρχει η δυνατότητα να διαχωρίζεται αυτόματα η πώληση ενός σύνθετου είδους στα είδη που το αποτελούν, να κοστολογούνται και να κατανέμεται το έσοδο.
- Έτσι δημιουργούνται αυτόματα κινήσεις για τα μεμονωμένα είδη και η εικόνα που έχουμε για αυτά, γίνεται πιο πλήρης.
- Επί πλέον, το συνολικό κόστος που υπολογίζεται από τα είδη που αποτελούν το σύνθετο είδος, καταχωρείται σε αυτό και έχουν την αποδοτικότητά του.
- Η ανάλυση μεριδολογίων, προχωρεί ακόμα σε δύο σημεία. Πρώτον γίνεται ανάλυση του τωρινού και τελευταίου κόστους ενός σύνθετου είδους σε σχέση με την τωρινή και τελευταία τιμή πώλησης, για να βρεθεί πως διαμορφώνεται το μεικτό κέρδος. Δεύτερον, όταν σε κάποιο είδος υπάρχει κάποια αλλαγή, μπορεί να βρεθούν ταχύτατα όλα τα μεριδολόγια όπου εμφανίζεται το είδος και οι επιπτώσεις σε αυτά.

## ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΣΟΔΩΝ

Ο έλεγχος των εσόδων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα και πιο συγκεκριμένα σε μια επισιτιστική έχει σαν αντικείμενο:

- Τον προσδιορισμό της χρέωσης και την ανάλυση των αγαθών και υπηρεσιών προς πώληση.
- Τη βελτίωση της χρέωσης των πελατών (pensionnaires) για τις παραπάνω πωλήσεις και την καταγραφή τους εάν είναι πωλήσεις τοις μετρητοίς.
- Τη βεβαίωση των συναλλαγών/ εισπράξεων για την εξόφληση των λογαριασμών χρεωστών πελατών ή για τυχόν προκαταβολές, εάν πρόκειται για Ξενοδοχεία.
- Τη βεβαίωση των χρεωστικών ή πιστωτικών υπολοίπων.
- Τη βεβαίωση των εκπτώσεων.

Με άξονα τους προαναφερθέντες στόχους, θα ακολουθήσουν αναφορές στο ενδεχόμενο κλοπής, στον έλεγχο των εσόδων/ εισπράξεων με τα σημερινά μέσα, τους τρόπους καθώς και τα συστήματα που μπορούν να εφαρμοσθούν.

### Η κλοπή

Είναι σχεδόν εξακριβωμένο από στατιστικές έρευνες, ότι οι κλοπές αποτελούν το 30% έως 35% των ζημιών των επισιτιστικών επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό θέτει ένα τεράστιο θέμα έρευνας και μελέτης πραγματικά δυσάρεστο, που αφορά κάθε μορφή επιχείρησης και ιδιαίτερα επισιτιστικής όπου το μεγαλύτερο μέρος από τα έσοδα είναι με τη μορφή μετρητών. Με την απουσία αποτελεσματικού ελέγχου των εσόδων η πηγή αυτή (μετρητά) είναι τρωτή σε οποιαδήποτε προσπάθεια κλοπής. Τα λογισμικά προγράμματα διοίκησης επισιτιστικών τμημάτων, διευκολύνουν την διαδικασία αυτή καθώς στο ίδιο σύστημα καταχωρούνται τόσο οι παραγγελίες και αυτόματα γίνεται η έκδοση απόδειξης, τόσο και η καθημερινή κίνηση προϊόντων από τις αποθήκες προς τα τμήματα.

### Έλεγχος των εσόδων και παραστατικά

Ο έλεγχος αυτός διενεργείται με βάση τα εκδοθέντα παραστατικά για κάθε συναλλαγή εάν το σύστημα είναι χειρόγραφο ή με τη χρήση ταμειακών μηχανών και

Η/Υ. Στην περίπτωση του ελέγχου των εσόδων σε επισιτιστικές μονάδες όπως εστιατόρια, bar, κυλικεία, ταβέρνες κ.σ., και με αφετηρία την έκδοση των δελτίων παραγγελίας σε κάθε περίπτωση ο έλεγχος εστιάζεται κατά βάση:

- Στον έλεγχο των δελτίων παραγγελίας των σερβιτόρων
- Στον έλεγχο των καταχωρήσεων των διατεθέντων φαγητών στους λογαριασμούς των πελατών
- Στον έλεγχο των εισπράξεων του εστιατορίου για πωλήσεις τοις μετρητοίς
- Στον έλεγχο των εισπράξεων των χρεωστικών λογαριασμών εστιατορίου στις ανάλογες καταστάσεις (συγκεντρωτική, κατάσταση δικαιούμενων) και εν συνεχεία στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών (main courant).
- Στον έλεγχο των καταναλώσεων φιλοξενίας (complimentary) και καταναλώσεων προσωπικού, ανάλογα πάντα με τη σχετική οργάνωση που υπάρχει.

#### Έλεγχος δελτίων παραγγελίας σερβιτόρων

Ο σερβιτόρος προκειμένου να παραλάβει φαγητά από την κουζίνα, πρέπει να συμπληρώνει πάντα ανάλογα το δελτίο παραγγελίας (Bon) σε δύο ή τρία αντίτυπα. Το ένα από αυτά παραδίδεται στον chef, το άλλο στον επόπτη πωλήσεων (tablist), ενώ το τρίτο παραμένει στο στέλεχος για χρήση του υπαλλήλου και την παράδοσή του όταν ζητηθεί κατά τον έλεγχο. Σε πολλές επιχειρήσεις πλέον, αντί για το μπλοκ παραγγελιών, χρησιμοποιείται υπολογιστής rocket που ενημερώνει αυτόματα μέσω ασύρματου δικτύου το κεντρικό σύστημα ή κάποιο σύστημα οθονών αφής στις οποίες τυπώνονται οι παραγγελίες και ενημερώνεται η κουζίνα αλλά και το κεντρικό σύστημα ελέγχου.

#### Έλεγχος εισπράξεων εστιατορίου επί πωλήσεων τοις μετρητοίς.

Κάθε λογαριασμός εστιατορίου εξοφλείται τοις μετρητοίς ή υπογράφεται από τον πελάτη προκειμένου να καταχωρηθεί στον εβδομαδιαίο λογαριασμό του. Ανάλογα πάντα με την περίπτωση, ο Tablist, επικυρώνει τους λογαριασμούς αυτούς, με την ένδειξη "μετρητοίς" ή "χρεωστικός" λογαριασμός. Το σύνολο των λογαριασμών μετρητοίς πρέπει να είναι σύμφωνο με το ποσό που παραδίδεται από το εστιατόριο στο τέλος των εργασιών του, στον αρμόδιο υπάλληλο του ξενοδοχείου, πάντα με την έκδοση αποδεικτικών στοιχείων.

#### Έλεγχος καταχώρησης των χρεωστικών λογαριασμών εστιατορίου στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών και στην κατάσταση δικαιούμενων.

Στον έλεγχο των καταχωρήσεων του εστιατορίου στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών διακρίνονται οι περιπτώσεις:

- Υποχρεωτική λήψη φαγητού (HB, FB) βάση της συμφωνίας του πελάτη.
- Συμφωνημένη αλλά όχι υποχρεωτική λήψη φαγητού.
- Ελεύθερη λήψη φαγητού από τον πελάτη αναλόγως της επιθυμίας του και με την ανάλογη χρέωση.

#### Έλεγχος καταναλώσεων φιλοξενίας (complimentary) και κατανάλωσης προσωπικού.

Η βάση του συγκεκριμένου ελέγχου είναι η ιδιαιτερότητα των εντύπων και καταστάσεων που χρησιμοποιούνται. Η σχολαστική και ακριβής καταχώρησή τους βοηθά στη σωστή χρεωπίστωση του τμήματος, ώστε να υπάρχουν τα ανάλογα στοιχεία για την αποδοτικότητά του.

### Έλεγχος των εσόδων και μηχανογράφηση.

Η μηχανογραφημένη διαδικασία έκδοσης και είσπραξης λογαριασμών με χρήση Η/Υ καθώς και όλη η λογισμική χρεωπίστωση που γίνεται αυτόματα σαν επακόλουθο αυτής της συναλλαγής, κατοχυρώνει τον έλεγχο της επιχείρησης σε αυτόν τον τομέα τουλάχιστον όσον αφορά τα ανθρώπινα λάθη. Το ίδιο πληροφορικό σύστημα δίνει τη δυνατότητα άσκησης ελέγχου εσόδων με το σχετικό τμήμα του προγράμματος P.O.S. (Position Of Sales).

## **ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ**

Στις επισιτιστικές επιχειρήσεις ξεχωρίζουμε τις διάφορες οικονομικές μεθόδους διαμόρφωσης των τιμών με βάση: α) το λειτουργικό κόστος, β) το επιθυμητό κέρδος, γ) το μέγεθος του υπάρχοντος συναγωνισμού και τα προγράμματα Marketing που εφαρμόζονται.

Κατά τη γνώμη πολλών ειδικών που ασχολούνται με την έρευνα της τουριστικής αγοράς τα εστιατόρια και τα Bar κάθε μορφής εντός ξενοδοχειακών μονάδων στην Ευρώπη και την Αμερική, έχουν λειτουργικό κόστος περίπου το 85% των εσόδων τους. Το ανάλογο ποσοστό στον τομέα των διανυκτερεύσεων (Room Division) είναι το πολύ 27% (Francis Buttle 1996). Αυτό το στοιχείο δικαιώνει τους υποστηρικτές της θεωρίας ότι σε αυτού του τύπου τα τμήματα του ξενοδοχείου (Food and Beverage) ή τις παρεμφερείς επιχειρήσεις, η αναλογία ένα προς τρία στις τιμές κόστους Α' υλών και τιμές πώλησης είναι η σωστή αφετηρία για τη διαμόρφωση τιμών πώλησης. Η θεωρία αυτή όμως, παρ' ότι έχει λογικές τάσεις, σαν μέθοδος τιμολόγησης, είναι πρόχειρη και όχι επιστημονικά τεκμηριωμένη.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί και άλλες θεωρίες και μέθοδοι στο θέμα των τιμολογήσεων στην τουριστική βιομηχανία πάντα όμως με τις επιφυλάξεις που τις ακολουθούν, εάν γίνονται πρόχειρα και βάση πρόσκαιρων οικονομικών δεδομένων.

Εφ' όσον υπάρχει, αναμφισβήτητα, συνάρτηση τιμολόγησης και εξασφάλιση ικανοποιητικού κέρδους, τότε εύκολα μπορούμε να καταλάβουμε τη σημασία της τιμολόγησης για την αποδοτικότητα της μονάδας.

Παράλληλα με την εξασφάλιση ικανοποιητικού κέρδους, δεν πρέπει ποτέ να υπάρχει αδιαφορία για τις μέσο-μακροπρόθεσμες συνέπειες μιας όχι σωστής πολιτικής τιμών, πολιτικής που επιδιώκει με κάθε τρόπο αυτό το κέρδος μειώνοντας το κόστος και πιθανόν την ποιότητα.

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΧΕΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ- ΚΟΣΤΟΥΣ- ΚΕΡΔΟΥΣ**

Η πολιτική τιμολόγησης μιας επιχείρησης είναι θέμα πολύ σοβαρό και χρειάζεται μελέτη και προβληματισμό λαμβάνοντας υπ' όψιν όλες τις παραμέτρους και γενικά τις συνθήκες και το περιβάλλον της επιχείρησης. Αποτέλεσμα σωστής πολιτικής τιμών είναι ο όγκος των πωλήσεων και η αποδοτικότητά τους για την επιχείρηση. Ακολουθεί παράδειγμα σχετικά με την αποδοτικότητα επισιτιστικής μονάδας, για πληρέστερη κατανόηση:

Ξενοδοχείο που προγραμματίζει τη λειτουργία επισιτιστικής μονάδας πρόχειρου φαγητού, σε περιοχή υψηλού ανταγωνισμού, προϋπολογίζει για συγκεκριμένο διάστημα:

1. Κόστος Α' υλών 40% επί των πωλήσεων
2. Γενικά έξοδα (προσωπικό, ΔΕΚΟ, ΟΤΕ, κ.λπ)
  - 22,010€για 8.000 έως 12.000 couverts
  - 26,412€για 12.000 έως 17.000 couverts
  - 32,281€για 17.000 και άνω
3. Προβλέπει πωλήσεις ανάλογα με την μέση καταναλωτική δαπάνη ανά Couvert, όπως παρακάτω:
  - Με Μ.Κ.Δ. 4,69€ -18.000 Couverts
  - Με Μ.Κ.Δ. 5,28€ -17.000 Couverts
  - Με Μ.Κ.Δ. 5,72€ -15.000 Couverts
  - Με Μ.Κ.Δ. 6,01€ -14.000 Couverts
  - Με Μ.Κ.Δ. 6,45€ -11.000 Couverts
  - Με Μ.Κ.Δ. 6,89€ -8.000 Couverts

Με τους παραπάνω προϋπολογισμούς μπορεί να συνταχθεί από τους αρμόδιους του τομέα F & B, έκθεση που να δείχνει το καθαρό κέρδος λειτουργίας της μονάδας, πάντα σε σχέση με την τιμή πώλησης των συγκεκριμένων πιάτων, δηλαδή:

Έκθεση αποδοτικότητας ταβέρνας "X"					
Μέση Καταναλωτική Δαπάνη	Αριθμός COUVERTS	Εισπράξεις	Μ. Κέρδη	Γεν. έξοδα	Καθαρά κέρδη (μη αποφορολογημένα)
4,69€	18.000	84.420€	50.625€	32.281€	18.371€
5,28€	17.000	89.760€	53.856€	32.281€	21.575€
5,72€	15.000	85.800€	51.480€	26.412€	25.068€
6,01€	14.000	84.140€	50.484€	26.412€	24.072€
6,45€	11.000	70.950€	42.570€	22.010€	20.560€
6,89€	8.000	55.120€	33.072€	22.010€	11.052€

Η έκθεση αυτή δείχνει καθαρά τη σχέση τιμής πώλησης (Μ.Κ.Δ.) και όγκου πωλήσεων (Couverts). Η σχέση αυτή είναι ευαίσθητη και μπορεί να δημιουργήσει μεγάλη απόκλιση στα καθαρά κέρδη, εξάλλου αυτό φαίνεται και από το παράδειγμα στο οποίο στις δύο τελευταίες περιπτώσεις η αύξηση της τιμής ήταν 6,8% (από 6,45 σε 6,89€) αλλά η αντίστοιχη μείωση στα couverts ήταν 27,2% (από 11.000 σε 8.000) και στα Καθαρά κέρδη μείωση 46,2% (από 20.560 σε 11.062€).

Ένα άλλο στοιχείο που προκύπτει από το παράδειγμα είναι ότι η αύξηση της τιμής δεν έχει εξασφαλισμένο θετικό αποτέλεσμα. Αυτό φαίνεται μεταξύ της δεύτερης και της τρίτης περίπτωσης όπου η διαφορά τιμής είναι της τάξης του + 8,3%, των couverts -12%, ενώ τα Καθαρά Κέρδη παραμένουν στο + 16%. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να σημειωθεί ότι επιδρά καθοριστικά η αλλαγή του συντελεστή Γενικών Εξόδων.

Σαν συμπέρασμα λοιπόν από όλα αυτά, βγαίνει ότι στόχος της πολιτικής τιμών είναι η επιλογή της τιμής λαμβάνοντας υπ' όψιν όλες τις παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν τα κέρδη της επιχείρησης, π.χ. συντελεστής κόστους Α' υλικών, Γεν. Εξόδων, αριθμός πωλήσεων, κ.α.

Η επιλογή αυτή πρέπει να είναι επιστημονική τεκμηριωμένη, ανεξάρτητα από το εάν είναι αποτέλεσμα υποκειμενικής ή αντικειμενικής μεθόδου τιμολόγησης.

Προκειμένου να υπάρξει ακρίβεια στον καθορισμό του συνολικού μεταβλητού κόστους ( αξία Α´ υλών συν) εν όψει μιας τιμολόγησης του προϊόντος καθώς και του συνολικού πάγιου κόστους και των Γεν. εξόδων ή ελεγχόμενων δαπανών όπως συνηθέστερα λέγονται πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν ότι οι δαπάνες προσωπικού έχουν το λεγόμενο μεταβλητό στοιχείο το οποίο συνήθως ανέρχεται στο 40% του συνόλου και πρέπει να καταμεριστεί αναλόγως.

#### ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αν και γνωρίζουμε πολύ καλά ότι οι τιμές καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία των οικονομικών στόχων της μονάδας, πολλοί χρησιμοποιούν πολύ υποκειμενικές μεθόδους τιμολόγησης. Τα προβλήματα των μεθόδων αυτών προέρχονται κυρίως από αυτήν την υποκειμενικότητα. Παρ' όλα αυτά τέτοιες κοινότυπες μέθοδοι τιμολόγησης είναι αποτελεσματικές εφ' όσον καλύπτουν τις απαιτήσεις του κέρδους και τις δαπάνες της Επιχείρησης (λειτουργικό κόστος). Αναλυτικότερα, οι υποκειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης είναι:

##### Η μέθοδος της Λογικής τιμής (the reasonable price method)

Η μέθοδος αυτή υιοθετεί την τιμή εκείνη που κατά τη γνώμη της επιχείρησης αντιπροσωπεύει τη Δίκαιη αξία του προϊόντος για τον πελάτη. Ο αρμόδιος Manager θεωρεί πως ξέρει, από την οπτική γωνία του πελάτη, ποια χρέωση είναι δίκαιη και αναλογική δηλαδή αναρωτιέται και απαντά στο ερώτημα: "αν ήμουν πελάτης, τι θα επιθυμούσα να πλήρωνα για το πιάτο ή το ποτό που μου σερβίρεται;"

Η καλύτερη απάντηση είναι η τιμή που ικανοποιεί και καλύπτει και τα δύο μέρη.

##### Η μέθοδος της Μεγάλης τιμής (the highest price method)

Με τη μέθοδο αυτή ο Manager εξαντλεί όλα τα περιθώρια που πιστεύει ότι οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για το προϊόν που θα τους σερβιριστεί. Η έννοια της αξίας καθορίζεται στο μέγιστο βαθμό της με επικίνδυνα πολλές φορές αποτελέσματα αλλά και ισχυρές πιθανότητες επιτυχίας. Εφ' όσον η επιχείρηση παρέχει προϊόν ολικής ποιότητας, βασίζεται στην ανάλογη ψυχολογία του πελάτη ότι "το καλό πληρώνεται".

##### Η μέθοδος της χαμηλής τιμής (the loss leader method)

Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, η επιχείρηση καθορίζει ασυνήθιστα χαμηλές τιμές για ένα ή περισσότερα δημοφιλή προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιεί σαν δόλωμα για να παρακινήσει τον πελάτη. Απαραίτητη προϋπόθεση σε αυτή την περίπτωση είναι η κατανάλωση και άλλων προϊόντων ώστε να αντισταθμιστεί η χαμηλή τιμή και να μπορέσει η επιχείρηση να ικανοποιήσει τους δικούς της σκοπούς. Η μέθοδος αυτή εκφράζεται και σε προσφορές σε συγκεκριμένες ημέρες με σκοπό την προσέλκυση πελατών για να γνωρίσουν τη μονάδα.

##### Η μέθοδος της τιμής του Ενστίκτου (the intuitive price method)

Η τιμή καθορίζεται με τη διαίσθηση μόνο και προσεγγίζει στη μέθοδο της λογικής τιμής, με τη διαφορά ότι αγνοεί σχεδόν απόλυτα την αντικειμενική αξία του προϊόντος. Η μέθοδος αυτή ευνοεί τα προϊόντα αγνώστου τιμής κόστους που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κερδοσκοπήσει με την καλή έννοια του όρου. Είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί σαν γενική μέθοδος τιμολόγησης σε σοβαρή επισιτιστική μονάδα, παρά μόνον σε συγκεκριμένα προϊόντα.



## ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μια πιο αντικειμενική προσέγγιση στον καθορισμό των τιμών πώλησης των πάσης φύσης προϊόντων και κατ' επέκταση υπηρεσιών είναι εκείνη που βασίζεται στο επιζητούμενο κέρδος από πλευράς επιχείρησης αλλά και τη λεπτομερή κοστολόγηση των επί μέρους στοιχείων που το συνθέτουν.

Από τη στιγμή που οι απαιτήσεις σε κέρδος είναι δεδομένες, μπορούν να αντιμετωπισθούν σαν κόστος και να υπολογισθούν όπως και το πραγματικό κόστος. Εάν μια επιχείρηση για παράδειγμα, λειτουργεί με βάση διαφορετικές πηγές κέρδους για τα τρόφιμα και τα ποτά, το επιζητούμενο κέρδος καθορίζει το μέγεθος του ποσοστού προσαύξησης ώστε να καλυφθούν το κόστος Α' υλών του προϊόντος αλλά και όλα τα έξοδα παραγωγής και εισφορές προς τρίτους, της επιχείρησης.

### Η μέθοδος των παραγόντων

Στη μέθοδο αυτή οι τιμές καθορίζονται βάσει πηγών κέρδους. Σαν πηγή κέρδους θεωρείται το τμήμα ή ο τομέας, ή ο κλάδος σε μια επιχείρηση, ανεξάρτητα του όρου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, που αποφέρει εισόδημα και συνδέεται με διαφορετικές σε μορφή και μέγεθος, δαπάνες αγοράς, παραγωγής και διάθεσης έχοντας σαν συνέπεια τη σημαντική διαφοροποίηση των βασικών συντελεστών κόστους και κέρδους. Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις ή μονάδες εκμετάλλευσης εντός ξενοδοχείων που προσφέρουν κατ' ανάγκη φαγητά και ποτά, έχουν δύο πηγές κέρδους. Ο συλλογισμός και οι διαδικασίες τιμολόγησης βασίζονται στο επιθυμητό κέρδος, το κόστος κτήσεως των προϊόντων και την πρόβλεψη των πωλήσεων και των Γενικών εξόδων, στοιχεία που προέρχονται από τον προϋπολογισμό λειτουργίας της μονάδας.

### Η μέθοδος της βασικής τιμής πώλησης.

Βασίζεται σε ιστορικά δεδομένα και παρατηρήσεις, ιδιαίτερα πάνω στις οικονομικές δυνατότητες της πελατείας της επιχείρησης. Αν επί παραδείγματι η πλειοψηφία των πελατών είναι της δυνατότητας να καταβάλουν για ένα πιάτο ή γεύμα από 8,80€– 10,30€τα τότε προσαρμόζονται ανάλογα οι τιμές αναζητώντας τις δυνατότητες προσφοράς τηρώντας πάντα τις ισορροπίες μεταξύ τιμής, κόστους και ποιότητας του προϊόντος.

Υπάρχουν δύο οικονομικές θεωρίες οι οποίες είναι σημαντικές και ουσιώδεις για τον καθορισμό των τιμών και αυτές είναι:

**Η θεωρία της ελαστικότητας της ζήτησης.** Ο όρος ελαστικότητα χρησιμοποιείται από τους οικονομολόγους για χαρακτηρισμό του τρόπου με τον οποίο ο όγκος των πωλήσεων ανταποκρίνεται στη μεταβολή των τιμών. Εάν ένα συγκεκριμένο ποσοστό μεταβολής στην τιμή προκαλέσει ανάλογη μεταβολή στον όγκο των πωλήσεων, τότε η ζήτηση λέγεται ελαστική (το προϊόν δηλαδή, είναι εξαρτώμενο από την τιμή του). Εάν αντίθετα, το ποσοστό μεταβολής στον όγκο πωλήσεων είναι αισθητά μικρότερο του ποσοστού μεταβολής της τιμής, τότε η ζήτηση λέγεται ανελαστική.

Η ελαστικότητα της ζήτησης, ο βαθμός δηλαδή, στον οποίο μεταβάλλεται η ζήτηση όταν μεταβάλλονται οι τιμές, είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιρροής για τη διαδικασία της τιμολόγησης.

**Η θεωρία της συνεισφέρουσας αξίας (μικτού κέρδους).** Η βασική ιδέα της τιμολόγησης με τη μέθοδο των παραγόντων είναι αναμφισβήτητη η πίστη ότι το χαμηλότερο κόστος σημαίνει μεγαλύτερα κέρδη. Κοινώς, όσο λιγότερο το κόστος των Α' υλών για την παραγωγή του προϊόντος, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό επί

των εσόδων που μένει διαθέσιμο για άλλους συντελεστές και φυσικά το κέρδος. Παρά το γεγονός ότι αυτή η θεωρία είναι φαινομενικά σωστή, μπορεί εύκολα να αποδειχθεί λανθάνουσα σε πολλές περιπτώσεις.

Υπόθεση: δύο προϊόντα με τα παρακάτω δεδομένα:

Είδος	Κόστος	Τιμή πώλησης	Συντ/στής κόστους	Συνεισφέρουσα αξία
Κοτόπουλο	1,17€	4,70€	25%	3,53€
Μπριζόλα μοσχ.	1,78€	6,60€	27%	4,82€

Ερμηνεύοντας τα παραπάνω δεδομένα, παρατηρείται ότι το κοτόπουλο έχει αισθητά χαμηλότερο ποσοστό σαν συντελεστής κόστους Α΄ ύλης ή μεταβλητό κόστος συγκριτικά με τη μπριζόλα και σύμφωνα με μια απλή και πρόχειρη θεώρηση του θέματος, είναι προφανές ότι η πώληση του κοτόπουλου θα απέφερε περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση από ότι η πώλησης της μπριζόλας.

Το περιθώριο όμως της συνεισφέρουσας αξίας (τιμή πώλησης μείον το μεταβλητό κόστος) είναι αντίθετα, αισθητά μικρότερο από στο κοτόπουλο (3,53€) από ότι στη μπριζόλα (4,82€). Είναι αυτονόητο λοιπόν ότι συμφέρει την επιχείρηση η πώληση περισσότερων μερίδων μπριζόλας από ότι κοτόπουλου.

#### Μέθοδος προσαυξήσεων

Είναι ο κλασσικός τρόπος τιμολόγησης που βασίζεται στην πραγματικότητα περισσότερο παρά στους προϋπολογισμούς. Βασικό στοιχείο της μεθόδου είναι η σχολαστική αναζήτηση του κόστους του προϊόντος και των επί μέρους συστατικών που το συνθέτουν, το οποίο τελικά επιβαρύνεται από προσαυξήσεις επιβεβλημένες από την πρακτική, όπως γεν. έξοδα, επιθυμητά κέρδη, κ.λπ.

Στην προκειμένη περίπτωση γίνεται χρήση των φύλλων κοστολόγησης-τιμολόγησης. Τα φύλλα αυτά μπορούν να αποτελούν και τις πρότυπες συνταγές της μονάδας. Επιγραμματικά παρατίθεται η διάταξη τιμολόγησης με την μέθοδο των συνεχών προσαυξήσεων:

Αξία Α΄ υλών	
+ Γεν. έξοδα	
= Σύνολο	
+ Κέρδος	
= Σύνολο	
+ Υπηρεσία (αν υφίσταται)	
= Σύνολο	
+ Δημόσιος Φόρος	
= Σύνολο	
+ Φ.Π.Α.	
= Τιμή πώλησης.	

#### Μέθοδος βασισμένη στο Νεκρό Σημείο Εργασιών (Ν.Σ.Ε.)

Κατά τους ειδικούς στους ελέγχους και τη διαχείριση στις επισιτιστικές μονάδες (Food & Beverage Management), η τιμολόγηση με βάση το νεκρό σημείο εργασιών

έχει σκοπό, όπως όλες οι μέθοδοι άλλωστε, να εξασφαλίσει κατ' αρχήν το συνολικό κόστος λειτουργίας και μετά το επιθυμητό κέρδος.

Παίρνοντας σαν δεδομένα : α) την τιμή του πάγιου κόστους της επιχείρησης, β) τη συνεισφέρουσα αξία των προϊόντων εκμετάλλευσης, γ) τη δυναμικότητα της εκμετάλλευσης (καθίσματα εστιατορίου- κουβέρ), δ) το επιθυμητό μεταβλητό κόστος, μπορεί να βρεθεί το Ν.Σ.Ε. που θα δώσει τη βάση για την επιδίωξη της αύξησης της Μ.Κ.Δ. (μέση καταναλωτική δαπάνη) και παράλληλα τη μείωση των κουβέρ που απαιτούνται για την κάλυψη του Ν.Σ.Ε.

#### Χρηματικοί τύποι και υπολογισμοί

Σαν εργαλεία επίτευξης του κέρδους/ στόχου μπορούν να χρησιμοποιηθούν τύποι και υπολογισμοί, όπως για παράδειγμα:

Με προϋπολογισμένα τα παρακάτω:

Πωλήσεις: 440.205€

Πάγιο Κόστος: 140.866€

Κέρδος: 35.216€

Α) ο τύπος εύρεσης του Ν.Σ.Ε. σε πωλήσεις συν το επιθυμητό κέρδος είναι:

$$\Pi = \text{ΠΚ} + \text{Κ} / \Sigma.\text{Α.}^*$$

$$440.205 = 140.866 + 35.216 / 0,4^*$$

\*: Σ.Α. = συνεισφέρουσα αξία

Β) ο τύπος εύρεσης της συνεισφέρουσας αξίας (Σ.Α.) είναι:

$$\Sigma.\text{Α.} = \text{ΠΚ} + \text{Κ} / \Pi$$

$$\Sigma.\text{Α.} = 140.866 + 35.216 / 440.205$$

$$\Sigma.\text{Α.} = 0,4$$

Γ) ο τύπος εύρεσης του κέρδους Κ είναι:

$$\text{Κ} = (\Pi \times \Sigma.\text{Α.}) - \text{ΠΚ}$$

$$35.216 = (440.205 \times 0,4) - 140.866$$

Δ) ο τύπος εύρεσης του πάγιου κόστους ΠΚ είναι:

$$\text{ΠΚ} = (\Pi \times \Sigma.\text{Α.}) - \text{Κ}$$

$$140.866 = (440.205 \times 0,4) - 35.216$$

Οι παραπάνω τύποι και υπολογισμοί σαν εργαλεία δίνουν απαντήσεις για χρηματικούς στόχους και συντελεστές με βάση προϋπολογισμένα οικονομικά μεγέθη όπως πωλήσεις, κέρδος, πάγιο κόστος, κ.λπ.

#### Hubbard Formula

Πολλοί υποστηρίζουν ότι είναι μέθοδος τιμολογήσεων αλλά αυτό δεν είναι απόλυτα σωστό, διότι πιο πολύ είναι μέθοδος πρόβλεψης. Σαν μια τέτοια μέθοδος προφέρει σημαντικές πληροφορίες στον καθορισμό των τιμών, ώστε να είναι ρεαλιστικότερες. Ακόμα και στην Ελλάδα που η κρατική παρέμβαση στις τιμολογήσεις είναι καθοριστική, η μέθοδος Hubbard Formula δίνει μια ιδέα πάνω στην αποτελεσματικότητα των καθορισμένων από το κράτος, τιμών, σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, γι' αυτό και είναι περισσότερο μια πολιτική τιμολογήσεων παρά μέθοδος.

Με τη φόρμουλα αυτή γίνεται μια προσπάθεια καθορισμού του κόστους, άμεσου ή έμμεσου, σταθερού ή όχι. Εν συνεχεία βρίσκεται το ύψος των εσόδων που είναι απαραίτητα για την κάλυψη αυτού του γενικού κόστους. Στη μέθοδο αυτή, δηλαδή η

διαδικασία ξεκινάει από κάτω (τα έξοδα) και ανεβαίνει σταδιακά μέχρι τον προσδιορισμό των πωλήσεων.

Ο οικονομικός σκοπός μιας επισιτιστικής μονάδας είναι το κέρδος μέσα από την εξυπηρέτηση των πελατών της με την πώληση φαγητών και ποτών.

Στην ξενοδοχειακή γλώσσα οι πελάτες αυτοί για τον επιχειρηματία είναι τα couverts. Το κουβέρ, όπως χρησιμοποιείται στην ελληνική, είναι μια ευρύτερη οικονομική έννοια, που περιλαμβάνει από ένα πιάτο φαγητού μέχρι ένα πακέτο υπηρεσιών στο συγκεκριμένο επισιτιστικό χώρο.

Εστω ότι γίνεται μια πρόβλεψη για 100.000 κουβέρ. Δηλαδή μέσα σε ένα X χρονικό διάστημα να εξυπηρετηθούν και να χρηματοδοτηθούν 100.000 τέτοια πακέτα, με σκοπό το κέρδος. Η χρηματοδότηση αυτή είχε την έννοια της αγοράς πρώτων υλών, τις επενδύσεις σε πάγια στοιχεία και γενικότερα τη δημιουργία πάγιου και μεταβλητού κόστους. Κατ' αυτόν τον τρόπο γίνεται προσπάθεια να βρεθεί το ύψος των πωλήσεων που είναι δυνατόν να καλύψουν αυτή τη χρηματοδότηση. Το αποτέλεσμα αυτής της μεθόδου θα είναι ο καθορισμός της μέσης κατανάλωσης ανά κουβέρ. Εάν το αποτέλεσμα είναι 5,40€ (ενδεικτική τυχαία τιμή για το παράδειγμα) ανά κουβέρ, σημαίνει ότι ο κάθε πελάτης θα πρέπει να ξοδέψει το αυτό ποσό σε κατανάλωση φαγητού, ποτού και άλλων υπηρεσιών.

Παρακάτω ακολουθεί σχετικό παράδειγμα προς καλύτερη κατανόηση της θεωρίας αυτής:

Εστω ότι πρόκειται για το εστιατόριο «ΑΛΦΑ», δυναμικότητας 200 ατόμων (κουβέρ) και λειτουργεί 310 ημέρες το χρόνο. Το προβλεπόμενο TURNOVER (ανακύκλωση πελατών) είναι 1,80, πράγμα που σημαίνει πως το εστιατόριο θα γεμίζει 1,8 φορές την ημέρα. Άρα το σύνολο των κουβέρ που προβλέπεται να εξυπηρετηθούν σε ένα έτος είναι:

$1,8 \times 200 \text{ καθίσματα} \times 310 \text{ μέρες λειτουργίας} = 111.600 \text{ κουβέρ}$

Από την επιχείρηση έχουν επενδυθεί 46.955€ τα οποία και αναμένεται να αποσβεστούν εντός 4 ετών, δηλαδή χρειάζεται απόδοση της επένδυσης (καθ. Κέρδη) 11.739€ το χρόνο ή το 25% περίπου της επένδυσης. (για απλοποίηση του παραδείγματος οι πωλήσεις φαγητών και ποτών αντιμετωπίζονται ενιαία, και όχι ξεχωριστά όπως συμβαίνει στην πραγματικότητα.)

Κατά την διάρκεια του έτους προβλέπεται να πραγματοποιηθούν τα παρακάτω έξοδα για την κάλυψη των 111.600 κουβέρ, δηλαδή:

1. Ενοίκια: 5.870€
2. Κόστος τροφίμων: 30% των πωλήσεων
3. Κόστος ποτών: 15% των πωλήσεων
4. Ειδικά λειτουργικά έξοδα: 11.739€
5. Τόκοι δανείων: 3.698€
6. Marketing- Διαφήμιση: 1.350€
7. Φόροι: 48% πάνω στα καθαρά κέρδη
8. Δαπάνες προσωπικού: 30% των πωλήσεων. Περιλαμβάνουν εκτός από τη βασική μισθοδοσία και διάφορες άλλες προσαυξήσεις, όπως Bonus, φαγητό προσωπικού, κ.λπ.
9. Ασφάλιστρα: 763€
10. Αποσβέσεις: λογιστική αξία μηχανημάτων και εξοπλισμού: 58.694€, ποσοστό ετήσιας απόσβεσης 12%, ήτοι 7.043€
11. Ενέργεια- Συντήρηση: 4.109€
12. Άλλα γενικά λειτουργικά έξοδα 13% επί των πωλήσεων.

Τα παραπάνω οικονομικά δεδομένα μπορεί να βασίζονται σε ιστορικά στοιχεία ή προβλέψεις και αυτό που χρειάζεται είναι η προετοιμασία μιας όσο το δυνατόν πιο απλής και σαφούς κατάστασης προβλεπόμενων εσόδων/ εξόδων.

## **MARKETING - ΠΩΛΗΣΕΙΣ**

Όπως αναφέρεται παραπάνω ο καθορισμός των τιμών εξαρτάται κατά ένα σημαντικό μέρος από το μάρκετινγκ. Οι πωλήσεις ενός επισιτιστικού τμήματος κατά κύριο λόγο επίσης. Οι τομείς του μάρκετινγκ που θα αναφερθούν παρακάτω και αφορούν τον F & B Manager είναι το ξενοδοχειακό ως βάση (καθώς η επισιτιστική μονάδα λειτουργεί υπό την ευθύνη του ξενοδοχείου) και το εστιατορικό.

### **ΓΕΝΙΚΑ**

Σε γενικές γραμμές το μάρκετινγκ είναι η επιστήμη βάση της οποίας η κάθε επιχείρηση θα σχεδιάσει το προϊόν της, την τιμή του, τον τρόπο που αυτό θα παρουσιασθεί στην αγορά. Προκειμένου να γίνουν αυτά πρέπει να προηγηθεί έρευνα της ευρύτερης αλλά και της τουριστικής αγοράς, για να δουν οι αρμόδιοι της ανάγκες αυτής, να καθοριστεί το πελατειακό κοινό στο οποίο θα απευθυνθούν ως επιχείρηση (segmentation και targeting), και από εκεί και μετά να καθοριστούν τα όσα αναφέρονται παραπάνω. Εν προκειμένω οι τομείς του μάρκετινγκ που αναφέρονται αφορούν τις είδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

### **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Το ξενοδοχειακό μάρκετινγκ όπως είναι προφανές από το όνομά του, περιορίζεται στο συγκεκριμένο τουριστικό τομέα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια η σύγχρονη ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει πέρα από τα οργανωτικά, οικονομικά και νομοθετικά της προβλήματα, και το σοβαρότατο πρόβλημα της πληροφόρησης όσον αφορά την ανάλυση των επιθυμιών του πελάτη και των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του προσφερόμενου ξενοδοχειακού προϊόντος. Με βάση τα συμπεράσματα της ορθής λύσης του προβλήματος της πληροφόρησης καθορίζονται από το ξενοδοχειακό μάρκετινγκ νέοι τρόποι και μέθοδοι διαδικασίας για την προώθηση και την πραγματοποίηση ξενοδοχειακών πωλήσεων.

Το ξενοδοχειακό μάρκετινγκ προσδιορίζει μια φόρμα λειτουργίας και παρουσίας της μονάδας, υπό την οποία θα λειτουργούν και τα επισιτιστικά τμήματα αυτού.

### **ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Το εστιατόριο και οι συναφείς χώροι του ξενοδοχείου όπως έχουμε ξεκαθαρίσει μέχρι τώρα, είναι μια συμπληρωματική υπηρεσία που η δραστηριότητά της ευθυγραμμίζεται αποχρεωτικά με όλη τη δραστηριότητα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Ανεξαρτήτως του που και πως τοποθετείται το εστιατορικό μάρκετινγκ σε σχέση με το ξενοδοχειακό, έχει κι αυτό να αντιμετωπίσει ποικίλα και ιδιόμορφα προβλήματα προώθησης των πωλήσεων. Τα προβλήματα αυτά προκύπτουν και αναφέρονται στο είδος του προσφερόμενου προϊόντος, στην προέλευση της πελατείας του εστιατορίου ή μπαρ σε ένα ξενοδοχείο, στον περιορισμένο χρόνο μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης (διάθεσης) των διάφορων προϊόντων, στην τιμή τους, κ.α.

Γενικά όπως είναι γνωστό από τις αρχές Μάρκετινγκ, υπάρχουν τα τέσσερα «Π» από την αγγλική τα οποία είναι: Product, Price, Promotion of sales, Place of distribution. Στην περίπτωση που μας απασχολεί, όταν δηλαδή το επισιτιστικό τμήμα είναι μέσα σε κάποια ξενοδοχειακή μονάδα, ο τελευταίος παράγοντας είναι περιορισμένος, καθώς δεν τίθεται θέμα για το που θα γίνει το εστιατόριο ή μπαρ, αλλά για το πώς θα είναι διακοσμημένο και που θα βρίσκεται μέσα στο ξενοδοχείο. Το προϊόν καθορίζεται όπως είδη έχουμε πει από τη συνεργασία του chef με τον F&B Manager, η τιμή κυρίως από τον τελευταίο αλλά και πάλι έχει κάποιο λόγο, στο αρχικό στάδιο, ο chef. Όσο για τη προώθηση των πωλήσεων, είναι το βασικό θέμα που απασχολεί τόσο αρχικά, όσο και κατά την καθημερινή λειτουργία των τμημάτων (αν υπάρξει κάποιο θέμα ή πρόβλημα), τον F & B Manager. Από την έρευνα του μάρκετινγκ δημιουργείται η πολιτική των πωλήσεων στην οποία συμπεριλαμβάνεται και ο τομέας της διαφήμισης (στις μεγάλες επιχειρήσεις εδώ και πολλά χρόνια η διαφήμιση και όλο γενικώς το μάρκετινγκ ανατίθενται σε σχετικές εταιρίες καθώς η αγορά γίνεται όλο και πιο απαιτητική).

Για το μάρκετινγκ δεν θα αναπτύξουμε κάτι παραπάνω, καθώς είναι ένα αναπόσπαστο μεν κομμάτι του μάνατζμεντ, αλλά ολόκληρη επιστήμη της οποίας η ανάλυση έχει χρειαστεί πολλά χρόνια παρατήρησης και εμπειρίας, αλλά και πολλούς τόμους για την κάθε κατηγορία της.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως είδαμε στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, η διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, έχει να ασχοληθεί με πολλά και ποικίλα θέματα μείστης σημασίας. Αφού εξηγήσαμε ποια είναι αυτά τα τμήματα και πως λειτουργούν, αναλύσαμε και όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν τη λειτουργία τους. Η σωστή και εμπειριστατωμένη γνώση όλων αυτών των θεμάτων, είναι απαραίτητη για την σωστή δημιουργία και καλή λειτουργία κάθε τμήματος. Η γνώσεις εμπλουτίζονται σταδιακά με την εμπειρία που αποκτάται με τα χρόνια ενασχόλησης με τα σχετικά τμήματα, καθώς στη θέση του F & B manager φτάνει κανείς αν είναι αρκετά ικανός, δημιουργικός, διορατικός, οργανωτικός και με ταχύτητα αντίληψης, από τη θέση του Maître ή του Chef.

Για το αρχικό στάδιο της δημιουργίας επισιτιστικών τμημάτων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, πρέπει να μελετηθούν τόσο από τον Γενικό Διευθυντή και τον ιδιοκτήτη (που σε πολλές επιχειρήσεις κατέχει τη θέση του προέδρου), όσο και από τον F & B Manager, το θέμα των νομοθεσιών για κάθε τομέα, των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού. Από τη δημιουργία του κάθε τμήματος και μετά, πρέπει να διατηρείται η κατάσταση όπως έχει και να αναβαθμίζεται ότι χρειάζεται προκειμένου να είναι πάντα προσηγμένο, μοντέρνο(ως προς τις ανάγκες) και σύμφωνο με τις νέες νομοθεσίες και κανονισμούς.

Η οργάνωση και διοίκηση του προσωπικού, είναι καθοριστική για τη λειτουργία της κάθε επιχείρησης και ιδίως όταν το σέρβις αποτελεί τόσο σημαντικό κομμάτι αυτής. Αν το προσωπικό δεν είναι σωστό ή ικανοποιημένο δεν αποδίδει σωστά, οι πελάτες δεν είναι κι αυτοί με τη σειρά τους ικανοποιημένοι (το σέρβις ενός μπαρ, εστιατορίου, κ.λπ., παίζει μεγάλο ρόλο στην άποψη που θα δημιουργηθεί στους πελάτες για το τμήμα αυτό), με αποτέλεσμα πολλές φορές όχι μόνο να μην ξαναέρθουν οι ίδιοι αλλά και να δυσφημίσουν την επιχείρηση σε άλλους.

Οι διαδικασίες ελέγχου του κόστους αλλά και των εσόδων είναι το σημαντικότερο θέμα σε κάθε επιχείρηση, καθώς υποδεικνύει τη σωστή ή μη λειτουργία αυτής. Η τιμολόγηση που έχει άμεση σχέση με τα παραπάνω, καθορίζεται ως επί το πλείστον βάση της πολιτικής πωλήσεων, αλλά και σαφώς των αναγκών της επιχείρησης.

Τα στοιχεία που παρατέθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια δίνουν μια εικόνα των έως τώρα καταγεγραμμένων γνώσεων και εμπειριών, οι οποίες μεταβιβάζονται στον επίδοξο διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ο τρόπος παράθεσης αυτών, στον επίλογο είναι βάση του τι κατέληξα να θεωρώ πιο σημαντικό από τη σχετική έρευνα που πραγματοποίησα και τη γνώση που αποκόμισα από τη διδασκαλία αλλά και την επαγγελματική δραστηριότητα σε αντίστοιχα τμήματα. Ξεπερνώντας τον φόβο της επανάληψης, θα αναφέρω ξανά την αναγκαιότητα των φυσικών ικανοτήτων – εξυπνάδα και ταχύτητα σκέψης και αντίληψης – για τη θέση αυτή.

Από την ίδια έρευνα και επαγγελματική δραστηριότητα συνειδητοποίησα μετά λύπης πως δυστυχώς πολλοί που φέρονται ως διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων, όχι μόνο δεν έχουν την απαραίτητη αυτή εξυπνάδα, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις ούτε καν τις γνώσεις. Στον τομέα αυτό οι αλλαγές είναι συνεχείς και ένας σωστός F & B Manager οφείλει να μένει ενημερωμένος κάθε στιγμή.

## ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

Τα σχετικά προγράμματα Η/Υ που αναφέρονται αφορούν κυρίως στα παρακάτω λογισμικά που είναι και τα κυριότερα και περισσότερο χρησιμοποιούμενα:

1. *OC Optimum Control Pro. OC inventory for pocket PC, OC Lite (precise food and recipe costing) and OC Labor Pro (control of labor cost)*
2. *Cost Guard Food Service Software. Price creep detector; count control, level and usage by item, group and super group reports.*
3. *Bill Pro 6 Cost Control. Inventory management by data sheets, cost, price and profit margins calculator, and real time determination of restaurant's current inventory.*
4. *Restaurant Plus Pro POS and Back office management. Table layouts, reservations, split checks, discounts, tip allocation, credit cards, gift cards, labor scheduling, time clock, server & driver banking, caller ID, kitchen display, inventory and sales tracking.*
5. *RTI 2000- Restaurant Management System. Store cost control, menu management, labor scheduling, daily store reports, accounts payable, general ledger, human resources, payroll, timekeeping.*
6. *Barrington Software- Cooken Pro 3.0 Commercial. Recipe and menu management, costing, scaling, purchasing & receiving, nutritional spreadsheets, totals, station & product labeling, perpetual and periodic inventory.*
7. *Restaurant Manager Software by Sparktech. Sales report, covers report, item used, bills, ABC analyzing, purchase report, issues report, store ledger, stock report, reorders report, kitchen costing, dish costing, consumption analysis.*



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΠΗΓΕΣ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

- ΜΑΡΑΣ, Α.: «Έλεγχος- Τιμολόγηση στις επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις», INTERBOOKS, Αθήνα 2002
- ΜΑΡΑΣ, Α.: «Οργάνωση- Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων», INTERBOOKS, Αθήνα 1999
- ΕΥΘΥΜΙΑΤΟΥ- ΠΟΥΛΑΚΟΥ, Α.: «Τουριστικό Δίκαιο», εκδ. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα 1997
- ΚΑΡΑΤΑΣΙΟΥ, Γ.: «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», Αθήνα 1981
- ΛΟΥΠΗ, Χ.: «Διοίκηση και Τεχνική Εστιατορίου», ΠΟΛΥΓΡΑΦΗΜΕΝΟ, Θεσσαλονίκη 1978
- ΚΟΥΚΟΠΟΥΛΟΥ- ΚΟΥΚΟΥΛΗ, Ε.: «Διοίκηση και Τεχνική Εστιατορίου», Ο.Ε.Δ.Β., Αθήνα 1988
- ΣΤΕΡΓΙΟΥ, Κ.: «Αρχιτεκτονική- Εξοπλισμός Ξενοδοχείων», Σημειώσεις, Τ.Ε.Ι. Τουριστικών Επιχειρήσεων Πάτρας, Πάτρα 1996
- ΠΑΥΛΟΥ, Σ.: «Bar, Ποτά, Οινολογία», Σημειώσεις, Τ.Ε.Ι. Πάτρας
- ΙΓΓΛΕΣΗ- ΒΕΝΙΕΡΗ, Μ.: «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Σημειώσεις, Τ.Ε.Ι. Πάτρας

### ΞΕΝΗ:

- LUNDBERG, D.: «The Restaurant: From Concept to Operation», John Wiley & Sons Inc. USA 1985
- LUNDBERG, D.: «The Hotel and Restaurant Business», Thomson Publishing Company, 1996
- BOURSEAU, M.: «La question hotelierre» Flammarion, Paris 1974
- HEYDRAUD, H. : «Le manuel du restaurateur», Flammarion, Paris
- “Restaurant Industry Operation’s Report for the United States”, NRA, Washington, DC. Published Annually. Issue 1998

### INTERNET:

- [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org)
- [www.google.com/search](http://www.google.com/search) (haccp & restaurant software)
- [www.in.gr/index](http://www.in.gr/index) (tourism)
- [www.wto.org](http://www.wto.org)
- [www.eot.gr](http://www.eot.gr)
- [www.hotels.org](http://www.hotels.org)
- [www.resaturantreport.com](http://www.resaturantreport.com)
- [www.nrn.com](http://www.nrn.com)
- [www.nraef.org](http://www.nraef.org)
- [www.ih-ra.com](http://www.ih-ra.com)
- [www.restaurantbiz.com](http://www.restaurantbiz.com)

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**

### **HACCP**

Το σύστημα HACCP (Ανάλυση Κινδύνων-Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) είναι ένα εξειδικευμένο σύστημα Ελέγχου για τα τρόφιμα και αφορά την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων.

Το σύστημα HACCP είναι υποχρεωτικό σύμφωνα με την οδηγία 93/43 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία έχει ενσωματωθεί στην Εθνική Νομοθεσία με την Κ.Υ.Α. 487/ΦΕΚ Β/1219/4.10.2000. Στην Κ.Υ.Α. θεσπίζονται οι γενικοί κανόνες υγιεινής των τροφίμων, της τήρησης των κανόνων αυτών. Το σύστημα HACCP εφαρμόζεται στη διαδικασία παραγωγής ενός συγκεκριμένου τροφίμου και καλύπτει όλα τα στάδια παραγωγής, από την παραλαβή των Α' υλών μέχρι και την τελική χρήση των προϊόντων από τους καταναλωτές.

Αρμόδιος φορέας για τον έλεγχο της τήρησης των κανόνων υγιεινής των τροφίμων είναι ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων – ΕΦΕΤ.

Οι αρχές του HACCP είναι:

- Εντοπίζονται οι τυχόν κίνδυνοι για την ασφάλεια των τροφίμων, οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα, με σκοπό την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.
- Εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο στάδιο ή στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων ή για την μείωσή του, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου παραγωγής ασφαλών τροφίμων.
- Καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσο αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.
- Καθορίζονται και εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
- Καθορίζονται τα διορθωτικά μέτρα, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.
- Καθορίζονται οι διαδικασίες επαλήθευσης για την αποτελεσματική λειτουργία των μέτρων.
- Τηρούνται αρχεία ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων και να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν εκτός τους οδηγούς εφαρμογής του HACCP και οδηγούς ορθής υγιεινής πρακτικής συντάσσονται από τον ΕΦΕΤ, άλλους φορείς ή από τους κλάδους επιχειρήσεων. Επικυρώνονται από τον ΕΦΕΤ.

### **Αρμόδιος Φορέας**

Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων – ΕΦΕΤ

Πλ. Κάνιγγος 101 81 Αθήνα

Τηλ: 3306870-2, Fax: 3842509

## **HACCP - Ανάλυση Κινδύνων Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου**

Το HACCP είναι η συντομογραφία του “Hazard Analysis Critical Control Point” και στα Ελληνικά αποδίδεται ως “Ανάλυση Κινδύνων Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου” (ΑΚΚΡΙΣΕ). Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο προληπτικό σύστημα ελέγχου της ασφάλειας των παραγομένων προϊόντων στις επιχειρήσεις τροφίμων το οποίο αναγνωρίζει, εκτιμά και ελέγχει όλους τους πιθανούς κινδύνους που σχετίζονται με όλα τα στάδια παραγωγής του τροφίμου μέχρι την διάθεση του τελικού προϊόντος.

Με αυτό τον τρόπο η εκάστοτε επιχείρηση επιδιώκει να προσδιορίσει κάθε κίνδυνο που θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την ασφάλεια του τροφίμου, και να αποφασίσει με μεθοδικό και συστηματικό τρόπο για τον έλεγχο αυτών των κινδύνων. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ασφάλειας κατά HACCP βασίζεται στις παρακάτω βασικές αρχές:

1. Προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων (που σχετίζονται με την παραγωγή των τροφίμων σε όλα τα στάδια, από την ανάπτυξη και την συγκομιδή των πρώτων υλών, την παραγωγική διαδικασία, την επεξεργασία, την αποθήκευση και την διανομή των προϊόντων, μέχρι την τελική προετοιμασία και την κατανάλωση τους). Αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης και προσδιορισμός των προληπτικών μέτρων για τον έλεγχο αυτών
2. Προσδιορισμός των σημείων/ διεργασιών/ φάσεων (CCPs, Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) λειτουργίας που μπορούν να ελεγχθούν, για να εξαφανίσουν έναν κίνδυνο ή να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα εμφάνισής του
3. Καθορισμός των κρίσιμων ορίων, τα οποία πρέπει να ικανοποιούνται ώστε να εξασφαλίζεται ότι κάθε Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου (ΚΣΕ) βρίσκεται υπό έλεγχο.
4. Εγκατάσταση ενός συστήματος παρακολούθησης ΚΣΕ (CCPs) και των κρίσιμων ορίων διασαφηνίζοντας τα όρια που διαχωρίζουν τα αποδεκτά από τα μη αποδεκτά, κατά τον έλεγχο των κρίσιμων σημείων, παραγόμενα προϊόντα.
5. Καθορισμός και προγραμματισμός των διορθωτικών ενεργειών, οι οποίες πρέπει να πραγματοποιούνται, όποτε το σύστημα παρακολούθησης δείχνει ότι ένα συγκεκριμένο ΚΣΕ βρίσκεται εκτός ελέγχου, δηλ όταν εμφανίζει απόκλιση από ένα καθορισμένο όριο.
6. Εγκατάσταση ενός αποτελεσματικού συστήματος αρχειοθέτησης και καταγραφής του σχεδίου HACCP.
7. Προσδιορισμός των διαδικασιών επαλήθευσης, που επιβεβαιώνουν ότι το σύστημα HACCP λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά

## **Η εφαρμογή του HACCP**

Όπως προαναφέρθηκε η εφαρμογή των βασικών αρχών του HACCP είναι υποχρεωτική. Ωστόσο η υποχρέωση αυτή σε πρώτη φάση έχει περιοριστεί στις μεσαίες έως και μεγάλες επιχειρήσεις (πχ εστιατόρια από 1000 γεύματα ημερησίως και επάνω) ή/ και σε αυτές με ευπαθή προϊόντα (πχ επιχειρήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων). Για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις γίνεται προσπάθεια προκειμένου να εναρμονιστούν με τους οδηγούς υγιεινής που έχει εκδώσει ο ΕΦΕΤ. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι μακροπρόθεσμα δεν πρέπει να συμμορφωθούν όλες οι επιχειρήσεις τροφίμων με την ισχύουσα νομοθεσία.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η εναρμόνιση με τους οδηγούς υγιεινής του ΕΦΕΤ ενδεχομένως (εξαρτάται των απαιτήσεων των πελατών) να μην μπορεί να διασφαλίσει τις εταιρείες με εξαγωγικό ενδιαφέρον.

Εκτός από την εναρμόνιση με τις υποχρεωτικές και νομικά κατοχυρωμένες σε εθνικό επίπεδο αρχές HACCP, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την εγκατάσταση ενός πλήρως τεκμηριωμένου προτυποποιημένου συστήματος διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων, σύμφωνα με κάποιο από τα αναγνωρισμένα πρότυπα όπως τα ΕΛΟΤ 1416, DS3027 ή μελλοντικά το ISO22000. Τον έλεγχο τέτοιων συστημάτων έχουν αναλάβει διαπιστευμένοι φορείς πιστοποίησης που δραστηριοποιούνται στην αγορά.

Η απουσία όμως προς το παρόν θεσμικού πλαισίου για την αμοιβαία αναγνώριση πιστοποιητικών μεταξύ ΕΦΕΤ και διαπιστευμένων φορέων πιστοποίησης, έχει ως αποτέλεσμα ότι η εφαρμογή των ΕΛΟΤ1416 και DS3027 να μην διασφαλίζει υποχρεωτικά την αποδοχή από τον ΕΦΕΤ ότι η επιχείρηση είναι συμμορφούμενη με την ΚΥΑ 487.

Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εφαρμογή και η πιστοποίηση συστημάτων που βασίζονται στην ανάλυση κινδύνων και τα κρίσιμα σημεία ελέγχου (HACCP) επιχορηγείται από προγράμματα του Γ΄ ΚΠΣ.

## **1.Εισαγωγή**

Το σύστημα διαχείρισης της Υγιεινής Ασφάλειας των Τροφίμων HACCP είναι μια συστηματική προσέγγιση στην αναγνώριση, επικινδυνότητας καθώς και στον έλεγχο των μικροβιολογικών, βιολογικών και φυσικών κινδύνων που σχετίζονται με όλα τα στάδια παραγωγής ενός τροφίμου. (από την παραλαβή πρώτων υλών, παραγωγική διαδικασία, συσκευασία, συντήρηση).

Σκοπός του Σχεδίου είναι η παροχή κινήτρων και βοήθειας υπό μορφή κυβερνητικών χορηγιών σε υφιστάμενες ή/ και νέες επιχειρήσεις του μεταποιητικού τομέα τροφίμων και ποτών με στόχο να προωθήσουν την εφαρμογή του Συστήματος προληπτικής υγιεινής ασφάλειας των τροφίμων - HACCP. Το σχέδιο καλύπτει όλα τα προϊόντα τροφίμων και ποτών.

## **2.Δικαιούχοι**

Υφιστάμενες ή και νέες επιχειρήσεις:

(α) που είναι εγγεγραμμένες στο Μητρώο του Διευθυντή Ιατρικών Υπηρεσιών και Δημόσιας Υγείας του Υπουργείου Υγείας ή στο Μητρώο του Διευθυντή Κτηνιατρικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος, και

(β) που πρόκειται να επενδύσουν σε καινούριο εξοπλισμό που απαιτεί η εφαρμογή του συστήματος HACCP.

## **3. Κριτήρια αποδοχής και αξιολόγησης αιτήσεων**

Αιτήσεις γίνονται δεκτές από το Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού σε ειδικά έντυπα αιτήσεων για το συγκεκριμένο σχέδιο, από την ημερομηνία έγκρισης του Σχεδίου από το Υπουργικό Συμβούλιο, δηλαδή στις 07/04/2004 μέχρι 30/06/2007 (ημερομηνία λήξης του σχεδίου).

**Η αίτηση αυτή θα είναι αποδεκτή μόνο πριν την αγορά του συγκεκριμένου εξοπλισμού.**

Νοείται ότι οι επιχειρήσεις που έτυχαν οποιοσδήποτε χορηγίας άλλου Σχεδίου για τον ίδιο εξοπλισμό δε δικαιούνται χορηγία μέσω του Σχεδίου αυτού.

#### 4. Αξιολόγηση αιτήσεων και κριτήρια

Οι αιτήσεις θα αξιολογούνται από την αρμόδια Συμβουλευτική Επιτροπή χορηγιών, σύμφωνα με τις πρόνοιες του Σχεδίου αφού ετοιμαστούν από αρμόδιο λειτουργό τα πιο κάτω:

- επί τόπου αξιολόγηση/ επιβεβαίωση της ύπαρξης του εξοπλισμού
- τεχνική αξιολόγηση κατά πόσο ο συγκεκριμένος εξοπλισμός χρησιμοποιείται στην προαπαιτήση/ εφαρμογή του συστήματος HACCP.

#### 5. Ύψος χορηγίας

Το ύψος της χορηγίας θα υπολογίζεται σαν ποσοστό πάνω στα επιλέξιμα κόστη.

Το ύψος της χορηγίας για τα επιλέξιμα κόστη ανέρχεται μέχρι 30% της δαπάνης για μηχανήματα και εξοπλισμό ανά επιχείρηση για την περίοδο που ισχύει το Σχέδιο.

Το ανώτατο όριο χορηγίας του Σχεδίου είναι £50.000.

#### 6. Πληροφορίες

Οι ενδιαφερόμενοι, για περισσότερες πληροφορίες, προτρέπονται να επικοινωνήσουν με την κα Έλενα Ζαχαρίου τηλ.: 22 409305 ή με την κα Ερατώ Σολωμού τηλ. 22409355, στο [Υπουργείο Εμπορίου Βιομηχανίας και Τουρισμού](#).

Οκτώβριος 2005

### HACCP: Πιστοποίηση τροφίμων

Ημερομηνία καταχώρησης: 2003-07-15 08:50:48 από [banalytia](#)

Ο/ Η [Βασίλης Αναλύτης](#) γράφει ότι : Η υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων είναι ένα μείζον θέμα για όλους. Η Ευρωπαϊκή Ένωση θέτει τις βάσεις για ευρύτερη και καθολική εφαρμογή κάποιων βασικών αρχών πάνω στις οποίες πρέπει να λειτουργούν οι εταιρείες που σχετίζονται με τρόφιμα (παραγωγή, μεταποίηση, συσκευασία, διανομή, διάθεση, αποθήκευση, πώληση). Το HACCP είναι ένα σύστημα το οποίο διασφαλίζει την παραγωγή ενός ασφαλούς προϊόντος. Αυτό επιτυγχάνεται με τον εντοπισμό των σημείων εκείνων όπου μπορεί δυνητικά να εμφανιστεί κίνδυνος επιμόλυνσης του τροφίμου. Ο κίνδυνος μπορεί να είναι φυσικός, χημικός και βιολογικός.

Ως φυσικό κίνδυνο θεωρούμε την εμφάνιση μέσα στο τρόφιμο ξένου προς αυτό αντικειμένου, προερχόμενο είτε από το προσωπικό, είτε από τις εγκαταστάσεις και γενικά τον μηχανολογικό εξοπλισμό, που ως επακόλουθο θα έχει τον τραυματισμό ή την πρόκληση ασθένειας στον καταναλωτή.

Ο χημικός κίνδυνος εντοπίζεται στην ύπαρξη είτε προσθέτων, είτε φυσικών χημικών ουσιών μέσα στο τρόφιμο. Έχουν με κάνουν με τοξίνες, ορμόνες αντιβιοτικά, φυτοφάρμακα, ουσίες

που μεταναστεύουν από τα υλικά συσκευασίας, κλπ. Η τήρηση των ανώτατων επιτρεπτών ορίων που έχουν θεσπιστεί διασφαλίζει την απαίτηση του ασφαλούς του τροφίμου. Ο βιολογικός κίνδυνος είναι η ύπαρξη μικροοργανισμών που πολλαπλασιάζονται ταχύτατα όταν δεν τηρηθούν οι σωστές συνθήκες θερμικής κατεργασίας, αποθήκευσης κτλ. Και μπορεί να θεωρηθεί ως ο σοβαρότερος. Το σύστημα HACCP στηρίζεται πάνω σε επτά βασικές αρχές, οι οποίες συνοπτικά μπορούν να αποδοθούν ως εξής:

- Προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων που σχετίζονται με την παραγωγή του προϊόντος, από το στάδιο των πρώτων υλών ως τον καταναλωτή.
- Προσδιορισμός των φάσεων λειτουργίας, που μπορούν να ελεγχθούν για να εξαφανίσουν έναν κίνδυνο ή να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα εμφάνισής του (Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου, CCP).
- Καθορισμός των κρίσιμων ορίων, τα οποία πρέπει να ικανοποιούνται, ώστε να εξασφαλίζεται ότι κάθε CCP είναι υπό έλεγχο.
- Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης για την εξασφάλιση του CCP μέσα από πρόγραμμα δοκιμών ή παρατηρήσεων.
- Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών οι οποίες και θα εφαρμόζονται όταν το σύστημα ελέγχου δείχνει ότι κάποιο CCP δεν είναι υπό έλεγχο.
- Ολοκληρωμένο σύστημα αρχειοθέτησης και καταγραφής του σχεδίου HACCP.
- Ύπαρξη διαδικασιών τεκμηρίωσης-επαλήθευσης του συστήματος HACCP.

Το HACCP είναι ένα σύστημα που έχει να κάνει με την ασφάλεια των τροφίμων. Μπορεί εύκολα (και προς όφελος της εταιρείας αν αναλογιστεί κανείς το πόσο μειώνεται ο όγκος της δουλειάς, αρχειοθέτησης-ενιαίο αρχείο καταγραφής) να ενταχθεί μέσα σε ένα σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας. Δυστυχώς όμως λόγω της ελλιπούς ενημέρωσης των παραγωγών τροφίμων, εμφανίζονται δυσκολίες αλλά και περιορισμένης έκτασης εφαρμογή του συστήματος.

Επικρατεί η λανθασμένη αντίληψη ότι η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος θα ήταν σπατάλη χρημάτων για μια εταιρεία, αναλογιζόμενη ότι θα έπρεπε να προβεί στην πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού ή εξωτερικών συμβούλων, στην αγορά του απαραίτητου εξοπλισμού, ή ακόμη και το «χάσιμο χρόνου» των στελεχών που θα ανήκουν στην ομάδα HACCP και θα επιβαρυνθούν με επιπλέον εργασία παρά το φόρτο των ευθυνών που ήδη έχουν.

Γενικά όμως μπορούν να αντισταθμίσουν σε όλα αυτά τα αρνητικά το γεγονός της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων τους, όσον αφορά την ασφάλεια αυτών. Αποτελεί χρέος της εταιρείας προς τον καταναλωτή, η παραγωγή τροφίμου που δε θα επιφέρει βλάβη στην υγεία του. Όταν ο καταναλωτής μένει ικανοποιημένος, όπως είναι λογικό, θα έχουμε και μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, ενώ παράλληλα προλαμβάνονται πιθανοί κίνδυνοι που θα οδηγούσαν σε κακή παραγωγή, άρα και καταστροφή παρτίδων, ή ακόμη χειρότερα αν έφευγαν στην αγορά αυτές οι παρτίδες θα είχαμε όλα τα επακόλουθα, αποστροφή του καταναλωτικού κοινού, ποινικές κυρώσεις, κλπ. Αναλογιζόμενη κάθε σοβαρή εταιρεία όλα τα παραπάνω, και κυρίως την υποχρέωσή της απέναντι στο καταναλωτικό κοινό που την τιμά δείχνοντας προτίμηση στα προϊόντα της, θα πρέπει να εγγυάται στον καταναλωτή ότι το τρόφιμο που καταναλώνει είναι ασφαλές. Ο τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος Ποιότητας που θα στηρίζεται πάνω στις αρχές του HACCP και το πρότυπο της σειρά ISO 9000.

## DNA τσιπ ανιχνεύει την ποιότητα φαγητού

Ημερομηνία καταχώρησης: 2004-04-16 09:39:16 από [banalytis](#)

Ο/ Η [Ανώνυμος Έλλη](#) γράφει ότι : Ένα νέο τεστ θα μπορεί σύντομα να καθησυχάζει τους καταναλωτές σχετικά με την ποιότητα του φαγητού. Η βρετανική εταιρία Food Standards Agency βρίσκεται σε στάδιο ολοκλήρωσης της

τεχνολογίας αυτής σε συνεργασία με την Affymetrix από την Καλιφόρνια και τη γαλλική BioMerieux, καθώς και τη συμμετοχή εργαστηρίων από άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Το τεστ βασίζεται στην ανάλυση του DNA της τροφής και μια από τις πρώτες εφαρμογές της τεχνολογίας του αναμένεται να γίνει στην ποιότητα τροφής που δίνεται στα βοοειδή. Πρόκειται για ένα μικρό γυάλινο δισκίο που περιέχει συστατικά DNA που λειτουργούν ως οδηγός σύγκρισης για το δοκιμαζόμενο προϊόν. Αποτελεί ένα από τα πρώτα προϊόντα ψηφιακής βιοτεχνολογίας προορισμένο για μαζική παραγωγή και χρήση, μια και έως τώρα τέτοιες πρωτοβουλίες ανήκαν μόνο στο περιβάλλον του επιστημονικού εργαστηρίου. Περισσότερες πληροφορίες:

<http://infonomics.nl/ref.php?nid=1658>

## ΑΣΦΑΛΕΙΑ & ΥΓΙΕΙΝΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Ημερομηνία καταχώρησης: 2002-01-26 07:21:13 από [mmakrylos](#)

Η Υπουργική Απόφαση για την Εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας με την Οδηγία 93/43/ΕΟΚ (HACCP). Υπεγράφη από τους συναρμόδιους Υπουργούς Εθνικής Οικονομίας, Ανάπτυξης και Δικαιοσύνης η Κοινή Υπουργική Απόφαση που αφορά στην εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Κοινοτική Οδηγία 93/43/ΕΟΚ για την Ασφάλεια και Υγιεινή των τροφίμων.

Η παραπάνω απόφαση, όπως είναι φυσικό, δημιουργεί καινούργια δεδομένα για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εισαγωγή, παρασκευή, διακίνηση, επεξεργασία, συσκευασία, αποθήκευση και εμπορία τροφίμων, αφού τις υποχρεώνει να τηρούν όλους τους κανόνες ορθής υγιεινής πρακτικής που επιβάλλει η κοινοτική νομοθεσία. Η ανάπτυξη και εφαρμογή Συστήματος HACCP αποτελεί πλέον υποχρέωση των επιχειρήσεων, ενώ με βάση την παρούσα Υπουργική Απόφαση ιδιαίτερα σημαντικά εποπτικό και συντονιστικό ρόλο αναλαμβάνει ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ). Στη συνέχεια παρατίθενται τα κύρια άρθρα της Απόφασης.

### Άρθρο 1

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

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

### Άρθρο 2

(άρθρο 2 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

Για τους σκοπούς της παρούσας απόφασης νοούνται ως:

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

"Επιχείρηση τροφίμων": κάθε επιχείρηση δημόσια ή ιδιωτική, που ασκεί μία ή περισσότερες από τις παρακάτω δραστηριότητες, κερδοσκοπικές ή μη: παρασκευή, μεταποίηση,

παραγωγή, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή, διακίνηση και προσφορά προς πώληση ή διάθεση τροφίμων, "Υγιεινή τροφή": τροφή η οποία, από άποψη υγιεινής, είναι κατάλληλη προς βρώση από τον άνθρωπο.

Άρθρο 3

(άρθρο 3 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

1. Η παρασκευή, η μεταποίηση, η παραγωγή, η συσκευασία, η αποθήκευση, η μεταφορά, η διανομή, η διακίνηση και η προσφορά προς πώληση ή η διάθεση των τροφίμων οφείλουν να πραγματοποιούνται με υγιεινό τρόπο.

2. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων, όπως αυτές ορίζονται στο άρθρο 2 της παρούσας, οφείλουν να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μια μόνιμη διαδικασία, η οποία αναπτύσσεται και υλοποιείται σύμφωνα με τις ακόλουθες αρχές του συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP):

α) Εντοπίζονται οι τυχόν κίνδυνοι για την ασφάλεια των τροφίμων, οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα, με σκοπό την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.

β) Εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο στάδιο ή στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων ή για τη μείωσή του, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου παραγωγής ασφαλών τροφίμων.

γ) Καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσον αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.

δ) Καθορίζονται και εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.

ε) Καθορίζονται τα διορθωτικά μέτρα, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.

3. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων καθορίζουν διαδικασίες για να επαληθεύεται ότι τα μέτρα που αναφέρονται στην παράγραφο 2 λειτουργούν αποτελεσματικά. Οι διαδικασίες επαλήθευσης πρέπει να εκτελούνται περιοδικά και κάθε φορά που η λειτουργία της επιχείρησης τροφίμων μεταβάλλεται με τρόπο που θα μπορούσε να επηρεάσει δυσμενώς την ασφάλεια των τροφίμων.

4. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων προβλέπουν τη χρήση εγγράφων και την τήρηση αρχείων, ανάλογων με τη φύση και το μέγεθος της επιχείρησης τροφίμων, ώστε να εξασφαλιστεί η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων που αναφέρονται στις παραγράφους 2 και 3 και να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.

5. Οι επιχειρήσεις τροφίμων συμμορφώνονται προς τους κανόνες υγιεινής που παρατίθενται στο παράρτημα. Παρεκκλίσεις από ορισμένες διατάξεις του παραρτήματος μπορούν να εγκριθούν σύμφωνα με τη διαδικασία που προβλέπεται στο άρθρο 14 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ.

6. Ο ΕΦΕΤ ελέγχει την προσηκούσα ανάπτυξη, εφαρμογή και τήρηση των παραπάνω αρχών και υποχρεώσεων των παραγράφων 2, 3, 4 και 5.

7. Στο πλαίσιο του συστήματος που αναφέρεται στις παραγράφους 2, 3 και 4 οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων μπορούν να χρησιμοποιούν οδηγούς ορθής υγιεινής πρακτικής σε συνδυασμό με τους οδηγούς εφαρμογής του συστήματος HACCP. Οι οδηγοί αυτοί πρέπει να είναι κατάλληλοι για τις εργασίες και για τα τρόφιμα στα οποία θα εφαρμοστούν από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων τροφίμων.

Άρθρο 4

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

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



#### Άρθρο 5

(άρθρο 5 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

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

2. Η εκπόνηση οδηγιών ορθής υγιεινής πρακτικής γίνεται:

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

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

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

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

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

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

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

#### Άρθρο 6

(άρθρο 6 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

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

πρακτικής.

#### Άρθρο 7

(άρθρο 7 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

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

#### Άρθρο 8

(άρθρο 8 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

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

2. Κατά τις επιθεωρήσεις του ΕΦΕΤ, που διενεργούνται με βάση το τηρούμενο από αυτόν μητρώο επιχειρήσεων τροφίμων, αξιολογούνται οι κίνδυνοι οι σχετικοί με την ασφάλεια των

τροφίμων που συνδέονται με την άσκηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ο ΕΦΕΤ δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα κρίσιμα σημεία ελέγχου που επισημαίνουν οι επιχειρήσεις τροφίμων, προκειμένου να κρίνει αν η εποπτεία και ο έλεγχός τους εκτελούνται δεόντως. Ο ΕΦΕΤ καθορίζει ελέγχους και επιθεωρήσεις στους χώρους των επιχειρήσεων τροφίμων με συχνότητα ανάλογη προς τους κινδύνους που εγκυμονούν οι χώροι αυτοί.

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

#### Άρθρο 9

(άρθρο 9 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

1. Εάν, κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων που αναφέρονται στο άρθρο 8 της παρούσας απόφασης, διαπιστωθεί ότι με τη μη τήρηση των διατάξεων του άρθρου 3 και όπου απαιτείται των διατάξεων που έχουν θεσπιστεί σύμφωνα με το άρθρο 4, διακυβεύεται η ασφάλεια ή η υγιεινή των τροφίμων, ο ΕΦΕΤ μεριμνά για τη λήψη των αναγκαίων μέτρων που μπορεί να περιλαμβάνουν την απόσυρση ή/ και την καταστροφή των τροφίμων ή την αναστολή της λειτουργίας ολόκληρης ή μέρους της επιχείρησης για κατάλληλη χρονική περίοδο, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, τα οποία αφορά ο έλεγχος, έχουν δικαίωμα προσφυγής κατά των μέτρων της προηγούμενης παραγράφου σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Για τον προσδιορισμό του κινδύνου για την ασφάλεια ή την υγιεινή των τροφίμων, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η φύση των τροφίμων, ο τρόπος με τον οποίο έχει γίνει η επεξεργασία και η συσκευασία τους και κάθε άλλη διαδικασία στην οποία έχουν υποβληθεί τα τρόφιμα προτού διατεθούν στον καταναλωτή, καθώς και οι συνθήκες έκθεσης ή/ και αποθήκευσης.

#### Άρθρο 10

(άρθρο 10 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

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

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

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

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

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

#### Άρθρο 11

(άρθρο 11 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

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

## Άρθρο 12

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

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

#### Εισαγωγή

1. Τα κεφάλαια V έως X του παραρτήματος ισχύουν για όλα τα στάδια μετά την αρχική παραγωγή, κατά την παρασκευή, τη μεταποίηση, την παραγωγή, τη συσκευασία, την αποθήκευση, τη μεταφορά, τη διανομή, τη διακίνηση και την προσφορά προς πώληση ή τη διάθεση στον καταναλωτή. Από τα λοιπά κεφάλαια του παραρτήματος:

- Το κεφάλαιο I ισχύει για όλους τους χώρους, εκτός εκείνων που καλύπτονται από το κεφάλαιο III.
- Το κεφάλαιο II ισχύει για όλους τους χώρους εντός των οποίων παρασκευάζονται και υφίστανται επεξεργασία ή μεταποίηση τα τρόφιμα, εκτός εκείνων που καλύπτονται από το κεφάλαιο III και των τραπεζαριών.
- Το κεφάλαιο III ισχύει για όλους τους χώρους που απαριθμούνται στον τίτλο του κεφαλαίου.
- Το κεφάλαιο IV ισχύει για όλες τις μεταφορές.

2. Οι λέξεις "όπου αρμόζει" και "όπου είναι αναγκαίο", που χρησιμοποιούνται στο παρόν παράρτημα, σημαίνουν "με σκοπό την εξασφάλιση της ασφάλειας και της υγιεινής των τροφίμων".

1. Γενικές απαιτήσεις για τους χώρους (εκτός όσων ορίζονται στο κεφάλαιο III)

1. Οι χώροι τροφίμων διατηρούνται καθαροί και σε καλή κατάσταση.
2. Ο σχεδιασμός, η διαρρύθμιση, η κατασκευή και οι διαστάσεις των χώρων τροφίμων πρέπει:
  - α) Να επιτρέπουν τον κατάλληλο καθαρισμό ή/ και απολύμανση.
  - β) Να προστατεύουν από τη συσσώρευση ρύπων, την επαφή με τοξικά υλικά, την πτώση σωματιδίων μέσα στα τρόφιμα και το σχηματισμό υγρασίας, ή ανεπιθύμητης μούχλας στις επιφάνειες.
  - γ) Να επιτρέπουν την εφαρμογή ορθής υγιεινής πρακτικής, ιδίως δε την πρόληψη της επιμόλυνσης, μεταξύ των χειρισμών και κατά τη διάρκεια αυτών, από τρόφιμα, εξοπλισμό, υλικά, νερό, παρεχόμενο αέρα ή εργαζόμενους, και εξωτερικές πηγές μόλυνσης, όπως έντομα και λοιπά επιβλαβή ζώα.
  - δ) Να παρέχουν, όπου είναι αναγκαίο, τις κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας για την υγιεινή επεξεργασία και αποθήκευση των προϊόντων.
3. Πρέπει να υπάρχει επαρκής αριθμός νιπτήρων, εγκατεστημένων στα κατάλληλα σημεία και προοριζόμενων ειδικά για το πλύσιμο των χεριών. Πρέπει να υπάρχουν επαρκή αποχωρητήρια με καζανάκια, συνδεδεμένα με κατάλληλο αποχετευτικό σύστημα. Τα αποχωρητήρια δεν πρέπει να οδηγούν απευθείας στους χώρους όπου υπάρχουν τρόφιμα.
4. Οι νιπτήρες πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με ζεστό και κρύο τρεχούμενο νερό και με υλικά για το καθαρίσιμα των χεριών και το υγιεινό τους στέγνωμα. Όταν είναι αναγκαίο, οι εγκαταστάσεις για το πλύσιμο των τροφίμων πρέπει να διαχωρίζονται από τις εγκαταστάσεις για το πλύσιμο των χεριών.
5. Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα και επαρκή μέσα μηχανικού ή φυσικού αερισμού. Πρέπει να αποφεύγεται η μηχανική ροή αέρα από μολυσμένους σε καθαρούς χώρους. Τα συστήματα αερισμού πρέπει να είναι κατασκευασμένα κατά τρόπο που να προσφέρουν εύκολη πρόσβαση σε φίλτρα και άλλα εξαρτήματα που χρειάζονται καθαρισμό ή αντικατάσταση.
6. Όλες οι εγκαταστάσεις υγιεινής στους χώρους τροφίμων πρέπει να διαθέτουν κατάλληλο φυσικό ή μηχανικό εξαερισμό.
7. Οι χώροι τροφίμων πρέπει να διαθέτουν επαρκή φυσικό ή/ και τεχνητό φωτισμό.
8. Οι αποχετευτικές εγκαταστάσεις πρέπει να είναι επαρκείς για τον επιδιωκόμενο σκοπό και σχεδιασμένες και κατασκευασμένες με τρόπο που να μη δημιουργείται κίνδυνος μόλυνσης

των τροφίμων.

9. Όπου είναι αναγκαίο, πρέπει να προβλέπονται αποδυτήρια σε επαρκή αριθμό για το προσωπικό.

**II. Ειδικές απαιτήσεις για τους χώρους παρασκευής, επεξεργασίας ή μεταποίησης τροφίμων (εξαιρουμένων των τραπεζαριών και των χώρων που ορίζονται στο κεφάλαιο III)**

1. Σε χώρους όπου γίνεται παρασκευή, επεξεργασία ή μεταποίηση τροφίμων (εξαιρουμένων των τραπεζαριών):

α) Οι επιφάνειες των δαπέδων πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα, πράγμα που απαιτεί τη χρήση στεγανών, μη απορροφητικών, μη τοξικών υλικών, τα οποία να πλένονται, εκτός αν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα. Όπου αρμόζει, τα πατώματα πρέπει να επιτρέπουν επαρκή αποστράγγιση της επιφάνειας.

β) Οι επιφάνειες των τοίχων πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα, πράγμα που απαιτεί τη χρήση στεγανών, μη απορροφητικών, μη τοξικών υλικών, τα οποία να πλένονται. Πρέπει επίσης να είναι λείες μέχρι ύψους καταλλήλου για τις εργασίες εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.

γ) Οι οροφές, ψευδοροφές και ό,τι είναι στερεωμένο σε αυτές πρέπει να είναι σχεδιασμένες, κατασκευασμένες και επιστρωμένες έτσι ώστε να μη συσσωρεύονται ρύποι και να περιορίζεται η συμπύκνωση υδρατμών, η ανάπτυξη ανεπιθύμητης μούχλας και η αποκόλληση σωματιδίων.

δ) Τα παράθυρα και τα άλλα ανοίγματα πρέπει να σχεδιάζονται κατά τρόπο που να αποφεύγεται η συσσώρευση ρύπων. Εκείνα τα οποία ανοίγουν προς το ύπαιθρο πρέπει, όπου είναι αναγκαίο, να είναι εφοδιασμένα με δικτυωτά πλέγματα προστασίας από τα έντομα, τα οποία να μπορούν να αφαιρεθούν εύκολα για να καθαριστούν. Όταν το άνοιγμα των παραθύρων μπορεί να προκαλέσει μόλυνση των τροφίμων, τα παράθυρα πρέπει να παραμένουν κλειστά και σφραγισμένα κατά τη διάρκεια της παραγωγής.

ε) Ο καθαρισμός και όπου είναι αναγκαίο, η απολύμανση των θυρών πρέπει να μπορεί να γίνεται εύκολα. Αυτό απαιτεί να χρησιμοποιούνται λείες και μη απορροφητικές επιφάνειες εκτός αν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.

στ) Οι επιφάνειες (συμπεριλαμβανομένων των επιφανειών εξοπλισμού) που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα. Αυτό απαιτεί τη χρήση λείων, μη τοξικών υλικών που να πλένονται, εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.

2. Όπου είναι αναγκαίο, προβλέπονται κατάλληλες εγκαταστάσεις για τον καθαρισμό και την απολύμανση των εργαλείων και του εξοπλισμού εργασίας. Οι εγκαταστάσεις αυτές πρέπει να είναι κατασκευασμένες από υλικό ανθεκτικό στη διάβρωση, να καθαρίζονται εύκολα και να διαθέτουν επαρκή παροχή ζεστού και κρύου νερού.

3. Όπου αρμόζει, λαμβάνονται κατάλληλα μέτρα για το πλύσιμο των τροφίμων. Κάθε νεροχύτης ή άλλη παρόμοια εγκατάσταση για το πλύσιμο των τροφίμων πρέπει να διαθέτει επαρκή παροχή ζεστού ή/ και κρύου πόσιμου νερού, ανάλογα με τις ανάγκες, και να καθαρίζεται τακτικά.

**III. Απαιτήσεις για κινητούς ή/ και προσωρινούς χώρους (όπως σκηνές πανηγυριών, περίπτερα σε αγορές, οχήματα πώλησης τροφίμων), για χώρους που χρησιμοποιούνται κυρίως σε ιδιωτικές κατοικίες, για χώρους που χρησιμοποιούνται περιστασιακά προς τροφοδοσία και για αυτόματους πωλητές**

1. Οι χώροι και οι αυτόματοι πωλητές πρέπει να είναι κατάλληλα χωροθετημένοι, σχεδιασμένοι και κατασκευασμένοι, να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και καθαροί, ούτως ώστε να αποφεύγεται, κατά το δυνατόν, η μόλυνση των τροφίμων και η παρουσία εντόμων και άλλων επιβλαβών ζώων.

2. Ειδικότερα, και όπου χρειάζεται:

α) Προβλέπονται οι κατάλληλες εγκαταστάσεις για τη διατήρηση επαρκούς ατομικής υγιεινής (μεταξύ άλλων, για να μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να πλένουν και να στεγνώνουν

- τα χέρια τους και να εκτελούν τις σωματικές τους ανάγκες με υγιεινό τρόπο, καθώς και κατάλληλα αποδυτήρια).
- β) Οι επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα πρέπει να είναι σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα. Αυτό απαιτεί τη χρήση λείων, μη τοξικών υλικών που να πλένονται, εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.
- γ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα μέσα για τον καθαρισμό και όπου είναι αναγκαίο, την απολύμανση των σκευών και του εξοπλισμού.
- δ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα μέσα για να διατηρούνται τα τρόφιμα καθαρά.
- ε) Πρέπει να υπάρχει επαρκής παροχή ζεστού ή/ και κρύου πόσιμου νερού.
- στ) πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες εγκαταστάσεις ή σχετικές διευθετήσεις που διασφαλίζουν την υγιεινή αποθήκευση και διάθεση των τυχόν επικίνδυνων ή/ και μη βρώσιμων ουσιών και αποβλήτων, στερεών ή υγρών.
- ζ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες εγκαταστάσεις ή/ και σχετικές διευθετήσεις που διασφαλίζουν τη διατήρηση των τροφίμων υπό κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας και για τον έλεγχο αυτών.
- η) Τα τρόφιμα πρέπει να τοποθετούνται σε χώρους και κατά τρόπο ώστε να αποφεύγεται, κατά το δυνατόν, ο κίνδυνος μόλυνσης.

#### IV. Μεταφορά

1. Τα μεταφορικά οχήματα ή/ και οι περιέκτες που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά τροφίμων πρέπει να διατηρούνται καθαρά, και σε καλή κατάσταση, ώστε να προφυλάσσονται τα τρόφιμα από μολύνσεις, πρέπει δε, όπου είναι αναγκαίο, να είναι σχεδιασμένα και κατασκευασμένα έτσι ώστε να μπορούν να καθαρίζονται ή/ και να απολυμαίνονται δεόντως.
2. Τα βυτία στα οχήματα ή/ και οι περιέκτες δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά άλλου πράγματος πλην τροφίμων, αν τα άλλα φορτία μπορούν να μολύνουν τα τρόφιμα.  
Τα χύδη τροφίμα σε υγρή κατάσταση, σε κόκκους ή σκόνη πρέπει να μεταφέρονται σε βυτία ή/ και περιέκτες/ δεξαμενές που χρησιμοποιούνται μόνο για τη μεταφορά τροφίμων. Στους περιέκτες πρέπει να αναγράφεται καθαρά, ευανάγνωστα και ανεξίτηλα, σε μία ή περισσότερες κοινοτικές γλώσσες, ότι χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά τροφίμων ή να υπάρχει η ένδειξη "μόνο για τρόφιμα".
3. Όταν τα μεταφορικά οχήματα ή/ και οι περιέκτες χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά άλλων προϊόντων και όχι τροφίμων, ή για τη μεταφορά διαφορετικών ειδών τροφίμων, πρέπει τα προϊόντα όπου απαιτείται, να διατηρούνται χωριστά για να προφυλάσσονται από τυχόν μόλυνση.
4. Όταν μεταφορικά οχήματα ή/ και περιέκτες έχουν χρησιμοποιηθεί για τη μεταφορά προϊόντων εκτός των τροφίμων ή για τη μεταφορά διαφορετικών ειδών τροφίμων, πρέπει να γίνεται αποτελεσματικός καθαρισμός μεταξύ των φορτώσεων ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος μόλυνσης.
5. Τα τρόφιμα πρέπει να τοποθετούνται μέσα στα μεταφορικά οχήματα ή/ και στους περιέκτες και να προστατεύονται κατά τρόπον ώστε να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι μόλυνσης.
6. Όπου είναι αναγκαίο, τα μεταφορικά οχήματα ή/ και οι περιέκτες που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά τροφίμων πρέπει να έχουν την ικανότητα να τα διατηρούν στην κατάλληλη θερμοκρασία και να είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε, αν χρειαστεί, να ελέγχεται το επίπεδο θερμοκρασίας.

#### V. Απαιτήσεις εξοπλισμού

Κάθε αντικείμενο, εγκατάσταση ή εξοπλισμός, με τα οποία έρχονται σε επαφή οι τροφές, πρέπει να διατηρούνται καθαρά και:

- α) Να κατασκευάζονται και να συντηρούνται έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος μόλυνσης των τροφίμων.
- β) Με εξαίρεση τα δοχεία και τις συσκευασίες μιας χρήσεως, να κατασκευάζονται και να συντηρούνται έτσι ώστε να μπορούν να καθαρίζονται σε βάθος και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται σε βαθμό ικανοποιητικό για τους σκοπούς για τους οποίους προορίζονται.

γ) Να είναι εγκατεστημένα κατά τρόπο που να επιτρέπει επαρκή καθαρισμό των πέριξ χώρων.

#### VI. Απορρίμματα τροφών

1. Απορρίμματα τροφών και άλλα απορρίμματα δεν πρέπει να αφήνονται να συσσωρεύονται σε χώρους τροφίμων, παρά μόνο στο βαθμό που αυτό είναι αναπόφευκτο για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

2. Τα απορρίμματα τροφίμων και τα άλλα απορρίμματα πρέπει να εναποτίθενται σε περιέκτες που να κλείνουν, εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν χρησιμοποιηθέντες άλλοι τύποι περιεκτών είναι κατάλληλοι. Αυτοί οι περιέκτες πρέπει να είναι κατάλληλα κατασκευασμένοι, να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και εφόσον απαιτείται, να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται εύκολα.

3. Πρέπει να υπάρχει κατάλληλη πρόβλεψη για την απομάκρυνση και την αποθήκευση απορριμμάτων τροφών ή άλλων απορριμμάτων. Οι χώροι αποθήκευσης απορριμμάτων πρέπει να σχεδιάζονται και να χρησιμοποιούνται κατά τρόπο που να διατηρούνται πάντα καθαροί και να προλαμβάνεται η διείσδυση εντόμων και λοιπών επιβλαβών ζώων, καθώς και η μόλυνση των τροφίμων, του πόσιμου νερού, του εξοπλισμού και των χώρων.

#### VII. Παροχή νερού

1. Πρέπει να υπάρχει επαρκής παροχή πόσιμου νερού, όπως ορίζεται στην Υπουργική Απόφαση Α5/288/23.1.1986 (ΦΕΚ 53/Β/20.2.1986, ΦΕΚ 379/Β/10.6.1986) περί της ποιότητας του πόσιμου νερού. Το πόσιμο αυτό νερό πρέπει να χρησιμοποιείται, ώστε να διασφαλίζεται η μη μόλυνση των τροφίμων.

2. Όπου χρειάζεται πάγος, πρέπει να παράγεται από νερό που πληροί τους όρους της Υπουργικής Απόφασης Α5/288/23.1.1986 (ΦΕΚ 53/Β/20.2.1986, ΦΕΚ 379/Β/10.6.1986). Αυτός ο πάγος πρέπει να χρησιμοποιείται κάθε φορά που χρειάζεται, ώστε να διασφαλίζεται η μη μόλυνση των τροφίμων. Πρέπει να παράγεται, να διακινείται και να αποθηκεύεται υπό συνθήκες που τον προφυλάσσουν από κάθε μόλυνση.

3. Ο ατμός που χρησιμοποιείται σε άμεση επαφή με τα τρόφιμα πρέπει να είναι απαλλαγμένος από κάθε ουσία που παρουσιάζει κίνδυνο για την υγεία ή ενδέχεται να μολύνει το προϊόν.

4. Το μη πόσιμο νερό, το οποίο χρησιμοποιείται για παραγωγή ατμού, ψύξη, κατάσβεση πυρκαγιάς και άλλους παρεμφερείς σκοπούς που δεν σχετίζονται με τρόφιμα, πρέπει να διοχετεύεται μέσω χωριστών δικτύων, τα οποία να αναγνωρίζονται εύκολα και να μη συνδέονται καθόλου με τα συστήματα πόσιμου νερού, ούτε να υπάρχει δυνατότητα αναρρόφησης στα συστήματα πόσιμου νερού.

#### VIII. Ατομική υγιεινή

1. Απαιτείται υψηλός βαθμός ατομικής καθαριότητας από κάθε πρόσωπο που κινείται σε χώρους όπου γίνονται εργασίες με τρόφιμα, το οποίο πρέπει να φορά κατάλληλο, καθαρό και όπου αρμόζει, προστατευτικό ρουχισμό.

2. Απαγορεύεται η με οποιαδήποτε ιδιότητα απασχόληση, σε χώρους εργασίας με τρόφιμα οποιουδήποτε ατόμου είναι γνωστό ή υπάρχουν υπόνοιες ότι πάσχει από νόσημα που μεταδίδεται δια των τροφών, ή ατόμου που πάσχει π.χ. από μολυσμένα τραύματα ή έχει προσβληθεί από δερματική μόλυνση, έλκη ή διάρροια, όταν υφίσταται άμεσος ή έμμεσος κίνδυνος μόλυνσης των τροφίμων από παθογόνους μικροοργανισμούς.

#### IX. Διατάξεις που εφαρμόζονται στα τρόφιμα

1. Η επιχείρηση τροφίμων δεν πρέπει να δέχεται καμία πρώτη ύλη ή συστατικό, εάν γνωρίζει ότι έχει βάσιμους λόγους να υποπτεύεται ότι έχει προσβληθεί από παράσιτα, παθογόνους μικροοργανισμούς ή τοξικές, αποσυντεθειμένες ή ξένες ουσίες σε βαθμό που, μετά τη συνήθη διαλογή ή/ και τις προπαρασκευαστικές διαδικασίες ή διαδικασίες επεξεργασίας που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις τροφίμων σύμφωνα με τους κανόνες της υγιεινής, θα είναι και πάλι ακατάλληλο προς βρώση.

2. Οι πρώτες ύλες και τα συστατικά που αποθηκεύονται στην επιχείρηση πρέπει να

διατηρούνται υπό κατάλληλες συνθήκες, ούτως ώστε να αποφεύγεται κάθε επιβλαβής αλλοίωση και να προφυλάσσονται από μολύνσεις.

3. Όλα τα τρόφιμα τα οποία διακινούνται, αποθηκεύονται, συσκευάζονται, εκτίθενται και μεταφέρονται, προφυλάσσονται από κάθε μόλυνση, η οποία ενδέχεται να τα καταστήσει ακατάλληλα προς βρώση, επιβλαβή για την υγεία ή μολυσμένα κατά τρόπο που δεν θα ήταν λογικό να αναμένεται κατανάλωσή τους σε αυτή την κατάσταση. Ιδιαίτερα τα τρόφιμα πρέπει να τοποθετούνται ή να προστατεύονται κατά τρόπο που να ελαχιστοποιεί τον οποιοδήποτε κίνδυνο μόλυνσης. Πρέπει να θεσπιστούν επαρκείς διαδικασίες για να διασφαλιστεί ότι ελέγχονται τα έντομα και τα τρωκτικά.

4. Οι πρώτες ύλες, τα συστατικά, τα ενδιάμεσα προϊόντα και τα τελικά προϊόντα, τα οποία ενδέχεται να προσφέρονται για τον πολλαπλασιασμό παθογόνων μικροοργανισμών ή το σχηματισμό τοξινών πρέπει να διατηρούνται σε θερμοκρασίες που να μη συνεπάγονται κίνδυνο για την υγεία.

Όσο το επιτρέπει η ασφάλεια των τροφίμων, επιτρέπεται η παραμονή τροφίμων εκτός χώρων ελεγχόμενης θερμοκρασίας επί περιορισμένο χρονικό διάστημα όταν αυτό επιβάλλεται για πρακτικούς λόγους χειρισμού, κατά την παρασκευή, τη μεταφορά, την αποθήκευση, την έκθεση και το σερβίρισμα των τροφίμων.

5. Όταν τα τρόφιμα πρέπει να διατηρούνται ή να σερβίρονται σε χαμηλή θερμοκρασία, πρέπει να ψύχονται το συντομότερο δυνατό μετά το τελευταίο στάδιο επεξεργασίας υπό θερμότητα, ή εάν δεν χρησιμοποιείται θερμότητα, μετά το τελικό στάδιο παρασκευής σε θερμοκρασία που να μην προκαλεί κινδύνους για την υγεία.

6. Οι επικίνδυνες ή/ και μη εδώδιμες ουσίες, συμπεριλαμβανομένων των ζωοτροφών, πρέπει να φέρουν την κατάλληλη σήμανση και να αποθηκεύονται σε χωριστούς και ασφαλείς περιέκτες.

#### Χ. Κατάρτιση

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων εξασφαλίζουν την επίβλεψη και την καθοδήγηση ή/ και κατάρτιση σχετικά με την υγιεινή των τροφίμων όσων χειρίζονται τρόφιμα, ανάλογα με τις εκτελούμενες εργασίες.

#### Άρθρο 13

Η παρούσα απόφαση ισχύει από τη δημοσίευσή της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Η απόφαση αυτή να δημοσιευτεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (σ.σ. δημοσιεύθηκε στο Τεύχος Δεύτερο, Αρ. φύλλου 1219, 4.10.2000 ως Απόφαση Αριθ. 487).

Αθήνα, 21 Σεπτεμβρίου 2000

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ

ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
Γ. ΠΑΠΑΝΤΩΝΙΟΥ

ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
Ν. ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΑΚΗΣ

ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ  
Μ. ΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΣ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ

Ενώσεις:

American Bed and Breakfast Association (ABBA)  
16 Village Green, Suite 203  
Crofton, MD 21114

American Hotel & Motel Service Association (AH & MA)  
1201 New York Ave, N.W., suite 600  
Washington, DC 20005

American School Food Service Association (ASFSA)  
1600 Duke St., 7<sup>th</sup> floor  
Alexandria, VA 22314

American Society for Hospital Food Service Administrators (ASHFSA)  
c/o American Hospital Association  
840 N. Lake Shore Drive  
Chicago, IL 60611

American Society of Travel Agencies (ASTA)  
1101 King St.  
Alexandria, VA 22314

Association of Corporate Travel  
P.O. Box 5394  
Parsippany, NJ 07054

Association of Group travel Executives  
c/o Arnold H. Light  
A. H. Light Co., Inc  
424 Madison Ave., suite 705  
New York, NY 10017

Association of Retail Travel Agents  
1745 Jefferson Davis Hwy.  
Arlington, VA 22202

Club Managers Association  
7615 Winterberry Place  
Bethesda, MD 20817

Cruise Lines International Association (CLIA)  
500 Fifth Ave, Suite 1407  
New York, NY 10110

Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (CHRIE)  
1200 17<sup>th</sup> St., N.W.  
Washington, DC 20036

Hospitality Lodging and Travel Research Foundation (HLTRF)  
c/o Raymond C. Ellis, Jr

American Hotel & Motel Association  
1201 New York Ave., N.W.  
Washington, DC 20005

Hotel- Motel Greeters International (HMGI)  
P.O. Box 20017  
El Cajon, CA 92021

Hotel Sales and Marketing Association (HSMAI)  
1300 L St., N.W., suite 800  
Washington, DC 20005

International Association of Hospitality Accountants (IAHA)  
P.O. Box 27649  
Austin, TX 78755

International Caterers Association (ICA)  
220 S. State St., suite 1416  
Chicago, IL 60604

National Association of Catering Executives (NACE)  
5757 W. Century Blvd., #512  
Los Angeles, CA 90045



National Association of Concessionaires (NAC) 35 E. Wacker Dr., Suite 1545 Chicago, IL 60601	Maynard, MA 01754  Cooking for Profit P.O. Box 267 Fond Du Lac, WI 54935
National Bed and Breakfast Association (NB& BA) P.O. Box 332 Norwalk, CT 06852	Cornell Quarterly 327 Statler Hall Cornell University Ithaca, NY 14853
National Restaurant Association (NRA) 1200 17th St., N.W. Washington, DC 20036	FIU Hospitality Review Florida International University N. Miami, FL 33181
Travel and Tourism Research Association (TTRA) P.O. Box 58066 Salt Lake City, UT 84158	Hospitality Education and Research Journal Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education 311 First St., N.W. Washington, DC 20001
Travel Industry Association of America (TIA) Two Lafayette Center 1133 21 <sup>st</sup> St., N.W. Washington, DC 20036	Hospitality Educator CHRIE 311 First St., N.W. Washington, DC 20001
U.S. Travel Data Center Two Lafayette Center 1133 21 <sup>st</sup> St., N.W. Washington, DC 20036	Hotels 1350 E. Touhy Ave. Des Plaines, IL 60018
ΠΕΡΙΟΔΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ:	International Journal of Hospitality Management Pergamon Press (Journals) Maxwell House, Fairview Park Elmsford, NY 10523
Annals of Tourism Research Pergamon Press (Journals) Maxwell House, Fairview Park Elmsford, NY 10523	Journal of Travel Research College of Business and Administration University of Colorado Campus Box 420 Boulder, CO 80309
Club Management Club Managers association of America Commerce Publishing Company 408 Olive Street St. Louis, MO 63102	Lodging Hospitality Penton Publishing P.O. Box 95759 Cleveland, OH 44101
Convention World 63 Great Rd.	Lodging Magazine

American Hotel & Motel Association  
1201 New York Ave., N.W.  
Washington, DC 20005

Travel Digest  
1654 S.W. 28<sup>th</sup> Ave.  
Ft. Lauderdale, FL 33312

Nation's Restaurant News  
Lebhar- Friedman  
305 Madison Ave, Suite 535  
New York, NY 10165

Travel Trade  
6 E. 46<sup>th</sup> St.  
New York, NY 10017

Restaurant Business  
Circulation Department  
633 3<sup>rd</sup> Ave.  
New York, NY 10017

Travelage  
888 7<sup>th</sup> Ave., 29<sup>th</sup> Floor  
New York, NY 10106

Restaurant Hospitality  
Penton Publishing  
P.O. Box 95759  
Cleveland, OH 44101

Restaurants & Institutions  
Cahner's Publishing Company  
270 St. Paul St.  
Denver, CO 80206

Restaurants USA  
National Restaurant Association  
1200 17<sup>th</sup> St., N.W.  
Washington, DC 20036

Sales & Marketing Management  
P.O. Box 1025  
Southeastern, PA 19398

School Food Service Journal  
5600 S. Québec St., Suite 300-B  
Englewood, CO 80111

Successful Meetings  
633 3<sup>rd</sup> Ave.  
New York, NY 10017

Tour and Travel News  
600 Community Dr.  
Manhasset, NY 11030

Travel Agent Magazine  
825 7<sup>th</sup> Ave., 3<sup>rd</sup> Floor  
New York, NY 10019

# NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION RESTAURANT INDUSTRY 2005 FACT SHEET

<b>Sales</b>	<b>\$476 Billion</b>
<b>Locations</b>	<b>900,000</b>
<b>Employees</b>	<b>12.2 Million</b>
<b>Restaurant-Industry Share of the Food Dollar</b>	<b>46.7%</b>

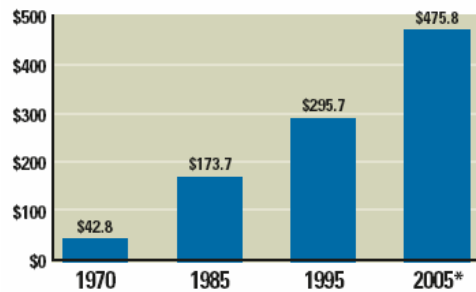
**INDUSTRY SALES  
PROJECTION, 2005:  
\$476 BILLION**

	2005 Sales (Billion \$)
<b>Commercial</b>	<b>\$437</b>
Eating Places	326
Drinking Places	15
Managed Services	32
Hotel/Motel Restaurants	25
Retail, Vending, Recreation, Mobile	39
<b>Other</b>	<b>39</b>

## RESTAURANT SALES SINCE 1970

### FOOD-AND-DRINK SALES

(Billions of Current Dollars)

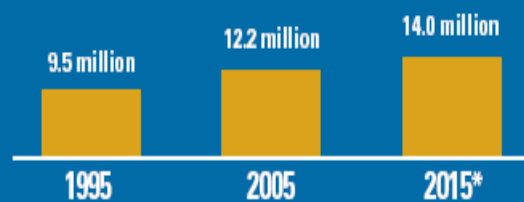


\* Projected

## RESTAURANTS—THE CORNERSTONE OF OUR NATION'S ECONOMY

- Restaurant-industry sales are forecast to advance 4.9% in 2005 and equal 4% of the U.S. gross domestic product.
- The overall economic impact of the restaurant industry is expected to exceed \$1.2 trillion in 2005, including sales in related industries such as agriculture, transportation and manufacturing.
- Every dollar spent by consumers in restaurants generates an additional \$1.98 spent in other industries allied with the restaurant industry.
- Every additional \$1 million in restaurant sales generates an additional 42 jobs for the nation's economy.
- Average unit sales in 2002 were \$730,000 at full-service restaurants and \$619,000 at limited-service restaurants.
- More than seven out of 10 eating-and-drinking places are single-unit (independent) operations.

## TOTAL RESTAURANT-INDUSTRY EMPLOYMENT



\* Projected

