

ΤΕΙ Πάτρας
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων

Πτυχιακή Εργασία:

*Διοίκηση και Τεχνική Έπισιτιστικών
Επιχειρήσεων*

Μιχαλέτου Βασιλική
Α.Μ. 2068

Πάτρα 2002

Υπεύθυνη Καθηγήτρια: Κα. Καπερώνη Ουρανία

3

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1	Εισαγωγή στη διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων	1
1.2	Διοίκηση επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	4
1.3	Λειτουργίες της διοίκησης επισιτιστικών επιχειρήσεων	7
1.4	Ο ρόλος του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων	13
1.5	Προβλήματα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων	15
1.6	Έλεγχος επισιτιστικών τμημάτων	19
1.6.1	Ορισμός και δυνατότητες του ελέγχου	20
1.6.2	Ειδικοί στόχοι του ελέγχου επισιτιστικών τμημάτων	22
1.6.3	Ειδικά προβλήματα του ελέγχου επισιτιστικών τμημάτων	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1	Τμήμα παραγωγής φαγητών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	32
2.2	Ξενοδοχειακός κύκλος	35
2.3	Ο κύκλος του ελέγχου (Control cycle)	36
2.4	Ο επισιτιστικός κύκλος (Catering cycle)	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΧΩΡΩΝ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΦΑΓΗΤΩΝ

3.1	Εισαγωγή στις αρχές σχεδιασμού	42
3.2	Σχεδιασμός χώρων και εγκαταστάσεων	47
3.3	Προσδιορισμός χώρων μαζικής παραγωγής φαγητών	51
3.3.1	Χώροι, τμήματα κουζίνας	51

3.4 Χώροι επεξεργασίας τροφίμων - παραγωγής φαγητών	57
3.4.1 Τμήματα προπαρασκευής τροφίμων	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1 Οργάνωση προσωπικού επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	61
4.2 Οργάνωση προσωπικού για μαζική παραγωγή φαγητών	62
4.3 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	67
4.4 Ο ρόλος και οι εργασίες του προσωπικού μαζικής παραγωγής φαγητών	69
4.5 Παραγωγικότητα επισιτιστικού τομέα	75
4.5.1 Μέθοδοι και τρόποι βελτίωσης εργασίας προσωπικού μαζικής παραγωγής τροφίμων	77
4.6 Εκπαίδευση των εργαζομένων στη μαζική παραγωγή	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΣΥΝΘΕΣΗ MENU

Εισαγωγή	80
5.1 Τομείς ανάλυσης	81
5.1.1 Πελάτες	81
5.1.2 Κοινότητα	85
5.1.3 Τόπος εγκατάστασης	88
5.2 Ο ρόλος του MENU	93
5.2.1 Προσδιορισμός πελατείας	96
5.2.2 Η εμπειρία της διαμονής – διατροφής	97
5.2.2.1 Η ποιότητα του MENU	98
5.2.2.2 Το μείγμα της ποιότητας στο φαγητό	99
5.3 Σχεδιασμός MENU	101
5.3.1 Στοιχεία σχεδιασμού MENU	102
5.4 Είδη MENUS	106
5.4.1 A la carte menu	106
5.4.2 Table d `hote menu	107
5.4.3 Κυκλικά Menus	108
5.4.4 Buffet	110
5.5 Σύνθεση MENU	111
5.5.1 Κριτήρια σύνθεσης MENU	112

5.5.1.1	Το είδος του MENU	113
5.5.1.2	Η εποχή του έτους	115
5.5.1.3	Οι δυνατότητες του προσωπικού παραγωγής	116
5.5.1.4	Το μέγεθος των εγκαταστάσεων παραγωγής	117
5.5.1.5	Η τιμή του MENU	117
5.5.1.6	Το είδος της πελατείας	118
5.5.1.7	Οι προμήθειες	118
5.5.1.8	Η ισορροπία του MENU	119
5.5.1.9	Η γλώσσα του MENU	120
5.5.2	Προέλευση μαγειρικών όρων και η σημασία τους στη σύνθεση MENU	121
5.6	Έλεγχος MENU	127
5.6.1	Τεχνική σχεδιασμού MENU	129
5.7	Λειτουργικά χαρακτηριστικά MENU	130
1.	MENU πρωινού	131
2.	MENU γεύματος	133
3.	MENU δείπνου	135
4.	MENU παιδικό	137
5.	MENU ειδικών περιστάσεων	137
6.	MENU εικοσιτετράωρο ή Καλιφορνέζικο	139
7.	MENU λέσχης	140
8.	MENU εκδηλώσεων	142
9.	MENU ιδρυμάτων	144
10.	MENU room service	146
11.	MENU εθνικής κουζίνας	147
12.	MENU εξειδικευμένα	149
13.	MENU τυπικό	151
5.8	Το Marketing και η προώθηση του menu	152
5.8.1	Η παρουσίαση γενικότερων πληροφοριών στο menu	152
5.8.2	Η παράθεση των ποτών	153
5.8.3	Ο κατάλογος των κρασιών	154
5.8.4	Ορεκτικά	155
5.8.5	Σαλάτες	155
5.8.6	Πιάτα λίγων θερμίδων	156
5.8.7	Κρεατικά	156
5.8.8	Θαλασσινά	157
5.8.9	Σάντουιτς	157
5.8.10	Επιδόρπια	158
5.8.11	Φαγητά σε πακέτο	158
5.8.12	Σπεσιαλιτέ	158
5.8.13	Αξιολόγηση του menu ως εργαλείου πώλησης	159
5.9	Παραδείγματα menu (φωτοτυπίες)	161

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1	Εισαγωγή στην ολική ποιότητα	162
6.2	Ορισμός της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις	164
6.3	Διασφάλιση της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις	166
6.4	Έλεγχος της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις	168

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

169

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΙΝΑΚΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Σχήμα	1	: Οργανόγραμμα ξενοδοχείου πολυτελείας, μεσαίου μεγέθους	2
Διάγραμμα	1.1	: Οι κύριοι τομείς δραστηριότητας του επισιτιστικού τομέα	3
Διάγραμμα	1.2	: ποσοστιαία κατανομή των εσόδων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	6
Διάγραμμα	1.3	: Τομείς δραστηριοτήτων της διοίκησης επισιτιστικών τμημάτων	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διάγραμμα	2.1	: Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής επιχείρησης με έμφαση στα επισιτιστικά τμήματα	33
Διάγραμμα	2.2	: Τυπικό σύστημα επισιτιστικής επιχείρησης με έμφαση στην παραγωγή φαγητών	37
Διάγραμμα	2.3	: Ο κύκλος του επισιτισμού	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διάγραμμα	3.1	: Προγραμματισμός ροής της εργασίας	46
Διάγραμμα	3.2	: Ενδεικτική χωροθέτηση της υποδομής μιας εστιατορικής μονάδας	54
Διάγραμμα	3.3	: Οργάνωση χώρων κλασικής κουζίνας μαζικής παραγωγής φαγητών	55
Διάγραμμα	3.4	: Οργάνωση κουζίνας και βοηθητικών χώρων	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Διάγραμμα 4.1	: Ιεραρχία στελεχών ξενοδοχειακής μονάδας μεσαίου μεγέθους	64
Διάγραμμα 4.2	: Ιεραρχία στελεχών ξενοδοχειακής μονάδας μεγάλου μεγέθους με έμφαση στα επισιτιστικά τμήματα	65
Διάγραμμα 4.3	: Ειδικότητες προσωπικού κουζίνας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη σύνθεση μεγάλης brigade	66
Διάγραμμα 4.4	: Μικρή brigade de cuisine	71
Διάγραμμα 4.5	: Μεσαία brigade de cuisine	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διάγραμμα 5.1	: Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό menu	95
Διάγραμμα 5.2	: Σειρά αναγραφής menu a la carte και table d'hote	114
Πίνακας 5.1	: Βασική ορολογία στη σύνθεση menu	122
Πίνακας 5.2	: Δημοφιλείς όροι στη σύνθεση menu	124
Πίνακας 5.3	: Κατάλογος κριτηρίων για τον έλεγχο στη menu	128

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αυτή η πτυχιακή εργασία έχει ως στόχο να αναλύσει και να καθορίσει τα πρότυπα, τις αρχές και τις τεχνικές που απαιτούνται για αποτελεσματική διοίκηση στα τμήματα μαζικής παραγωγής των επισιτιστικών επιχειρήσεων.

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις ως ανεξάρτητες μονάδες και τα επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούν, σήμερα ,σημαντικό οικονομικό κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας.

Οι επισιτιστικές όπως και οι λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις, είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με σημαντικές ιδιαιτερότητες και η επιτυχία τους εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά διοικούνται. Ιδιαίτερα σήμερα, με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό και τις νέες τάσεις και εξελίξεις που παρατηρούνται σε διεθνές επίπεδο, η ανάγκη για στελέχη που έχουν σπουδάσει διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων, γίνεται συνεχώς πιο επιτακτική.



Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων
(Food & Beverage Management)

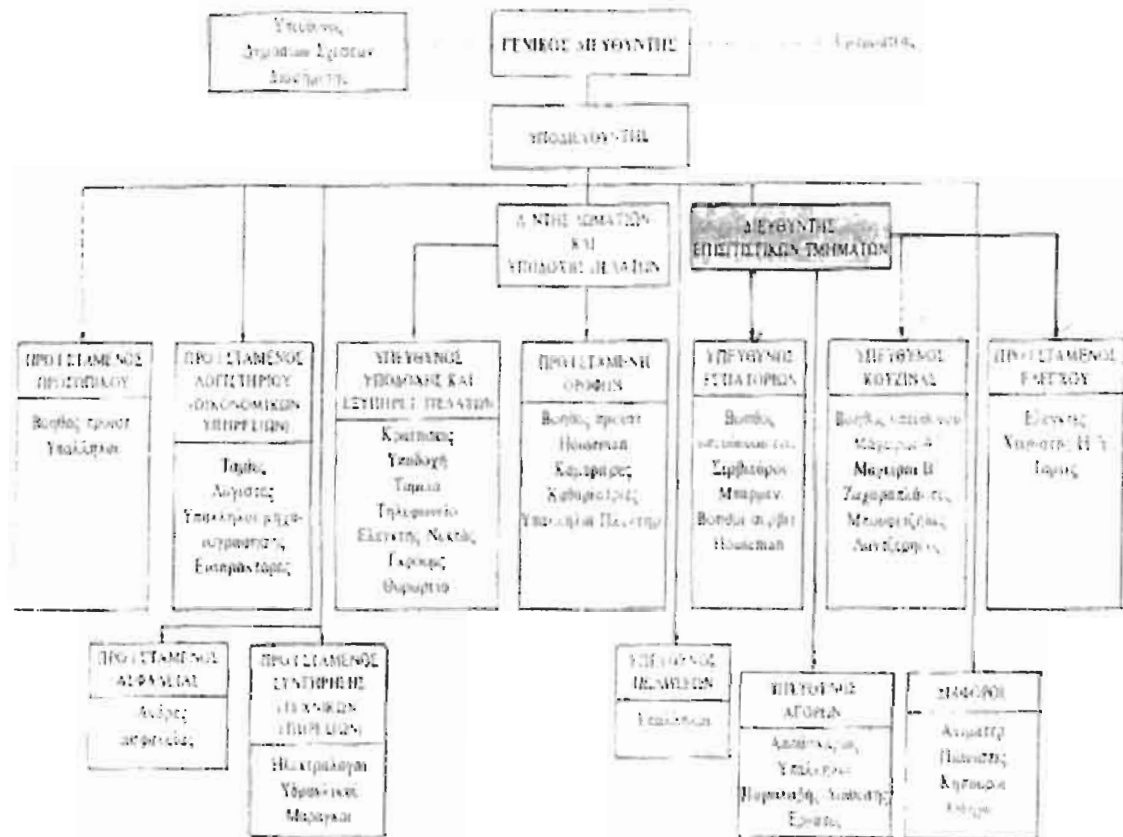
1.1 Εισαγωγή στη διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων (γενικά)

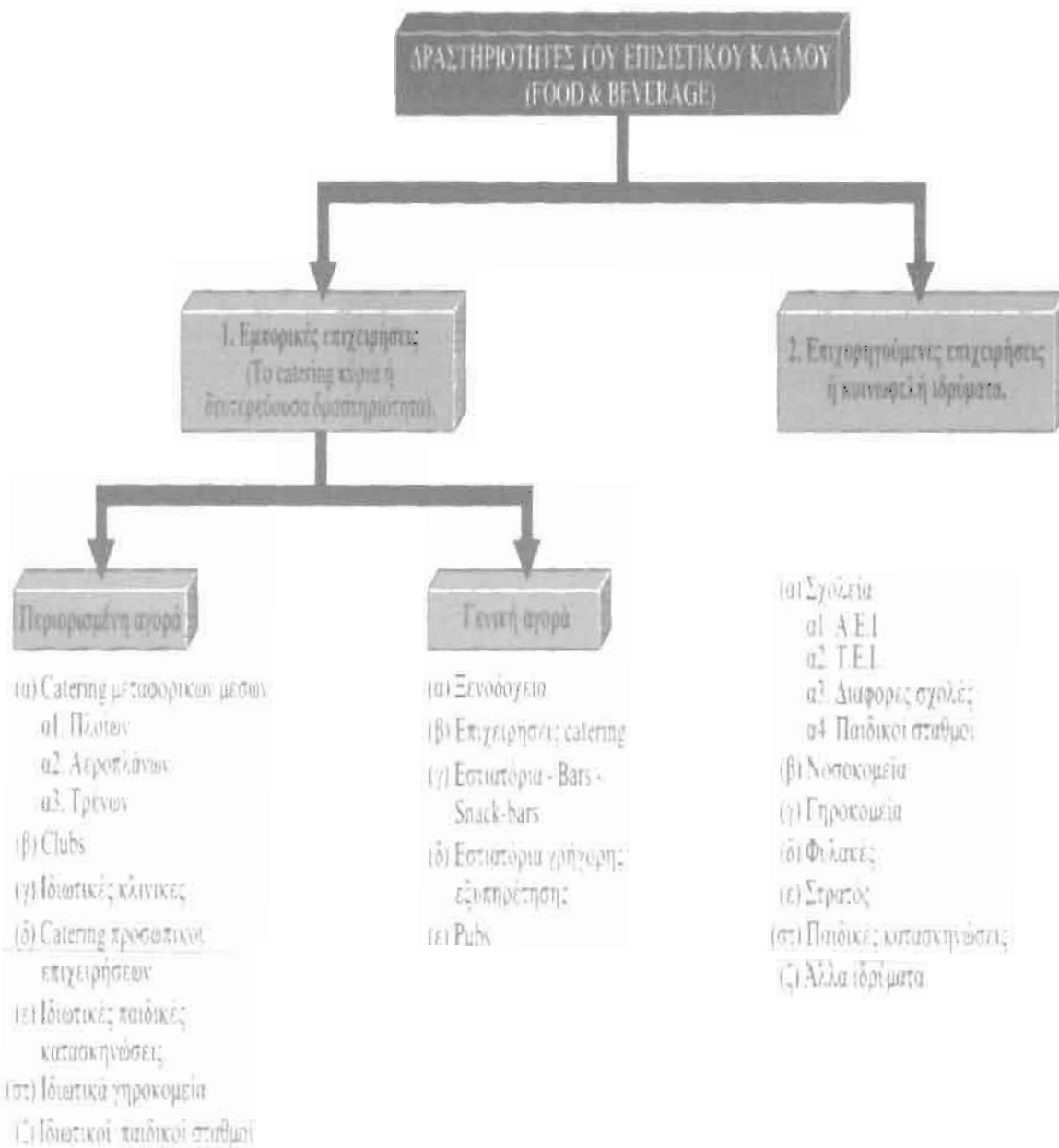
Οι διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων ή η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ασχολείται με τη διοίκηση των λειτουργιών και υπηρεσιών που σχετίζονται με την παραγωγή και κατανάλωση των φαγητών και ποτών. Ο όρος που χρησιμοποιείται διεθνώς για να περιγράψει την παραπάνω λειτουργία, αλλά ταυτίζεται περισσότερο με τη διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι «Food and Beverage Management».

Ωστόσο, οι λειτουργίες του Food and Beverage Management δεν περιορίζονται μόνο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι επισιτιστικές δραστηριότητες επεκτείνονται σε πολλούς τομείς. Παρακάτω επιχειρείται ένας τυπικός διαχωρισμός των δραστηριοτήτων του Food and Beverage Management αφενός για να γίνει πιο κατανοητός ο όρος και αφετέρου για να καταδειχτεί η σπουδαιότητα του και οι τομείς εφαρμογής του:

1. Οι δραστηριότητες του επεκτείνονται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.
2. Από αυστηρά εμπορικές επιχειρήσεις μέχρι κοινωφελή ιδρύματα επιχορηγούμενα από το κράτος ή διάφορους οργανισμούς.
3. Σε ορισμένες περιπτώσεις η αγορά που εξυπηρετεί είναι καθορισμένη με σαφήνεια όπως στην περίπτωση των νοσοκομείων, σχολείων κ.α., ενώ σε άλλες περιπτώσεις είναι ανοικτή στο ευρύ κοινό όπως στην περίπτωση των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης κ.α.

ΣΧΗΜΑ 1: Οργανόγραμμα ζυθοποιίας πολιτικής, πρώτου βαθμού





Διάγραμμα 1.1 – Οι κύριοι τομείς δραστηριότητας του επισιτιστικού κλάδου

4. Ένας τελευταίος διαχωρισμός είναι όταν η επισιτιστική δραστηριότητα είναι η κύρια λειτουργία της επιχείρησης με παράδειγμα μια ανεξάρτητη επιχείρηση εστιατορίου και η περίπτωση που η διεύθυνση αυτή (Food and Beverage Management) αποτελεί δευτερεύουσα δραστηριότητα, όπως είναι το Olympic Catering της Ολυμπιακής Αεροπορίας όπου οι αερομεταφορές είναι η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας.

Στο διάγραμμα 1.1 φαίνονται αναλυτικά οι δραστηριότητες του επισιτιστικού κλάδου.

1.2 Διοίκηση Επισιτιστικών Τμημάτων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

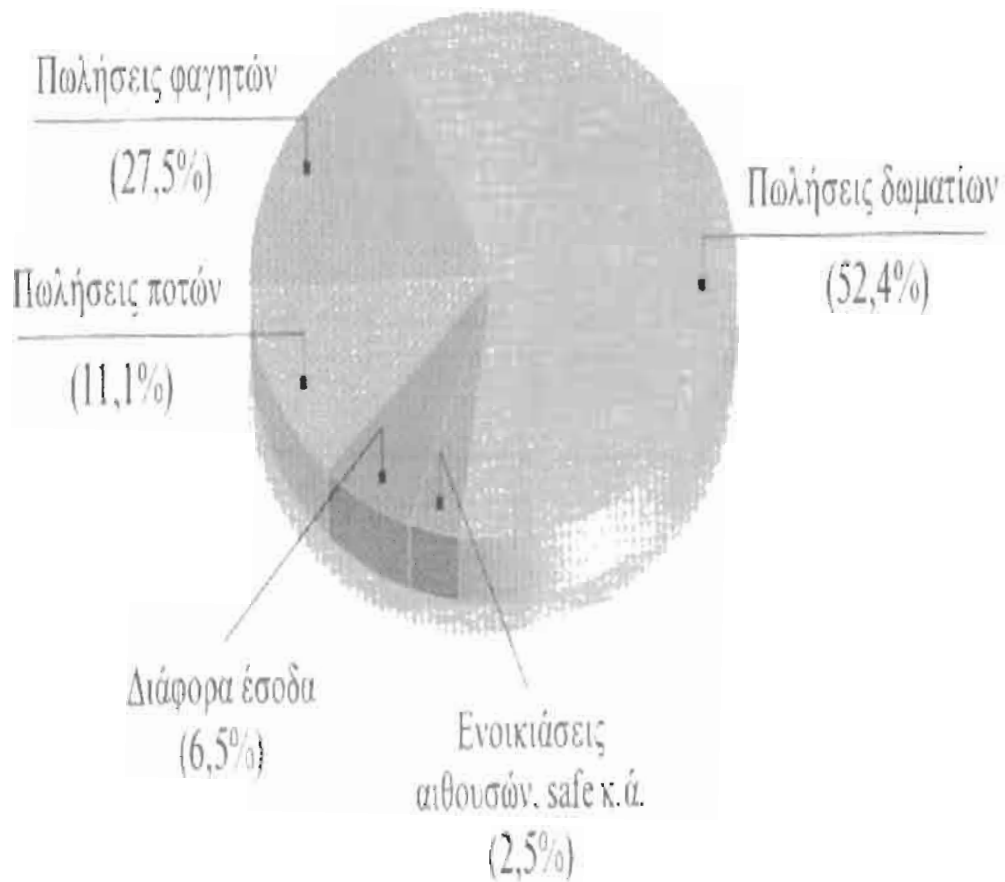
Η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων ή Food and Beverage Management περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Οι υπηρεσίες της διεύθυνσης επισιτισμού είναι ουσιώδες μέρος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας και ανάλογα με την επιχείρηση της οποίας αποτελούν τμήμα , η λειτουργία του Food and Beverage Management χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και το μέγεθος της Για παράδειγμα, μια μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακή μονάδα , τα επιμέρους τμήματα που αποτελούν την παραπάνω διεύθυνση είναι τα εστιατόρια (table d'hote , a la carte , self service , ταβέρνα κ.α.) Bars (main bar, pool bar κ.α.) banqueting, room service, night club, κουζίνα (buffet, τμήμα καθαρισμού των σκευών των τμημάτων παραγωγής και κατανάλωσης κ. α), κάβα ποτών, αποθήκες, τμήμα προμηθειών τροφίμων και ποτών κ .λ π. Αντίθετα, σ' ένα μικρό ή μεσαίου μεγέθους ξενοδοχείο, τα επισιτιστικά τμήματα είναι περιορισμένα και συνήθως συναντούμε τα υποχρεωτικά από τη νομοθεσία τμήματα (κουζίνα, εστιατόριο, μπαρ).

Στην περίπτωση αυτή ,δεν συζητάμε για ξεχωριστή διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων, την ευθύνη λειτουργίας έχουν οι επιμέρους τμηματάρχες (chef, maitre d'hotel, barman) με την συνεργασία και την εποπτεία του διευθυντή του ξενοδοχείου.

Πάντως σε ξενοδοχειακές μονάδες διακοπών άνω των 500 κλινών και αστικών άνω των 700-800 κλινών, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των δραστηριοτήτων που συνήθως περιλαμβάνει η υπηρεσία του Food and Beverage Management, τείνει να είναι η πιο πολύπλοκη διεύθυνση μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Και αυτό, αφενός λόγω της μεγάλης αναλογίας του προσωπικού των επισιτιστικών τμημάτων σε σχέση με το σύνολο του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης και αφετέρου λόγω των οικονομικών πόρων που διακινούνται από τα παραπάνω τμήματα. Το διάγραμμα 1.2 δείχνει την ποσοστιαία κατανομή των εσόδων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων . Τα στοιχεία είναι αποτέλεσμα διεθνούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε το 1984 και όπως φαίνεται, τα έσοδα από τα επισιτιστικά τμήματα ανέρχονται σε 38,6% στο σύνολο των εσόδων της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όταν τα έσοδα από τις πωλήσεις δωματίων (κύρια δραστηριότητα) ανέρχονται 52,4%.

Σημειώνεται ότι, τα έσοδα από τα επισιτιστικά τμήματα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη χώρα μας, ανέρχονται σε μεγαλύτερο ποσοστό. Αυτό, όπως είναι φυσικό εξαρτάται από τον αριθμό των επισιτιστικών εκμεταλλεύσεων, το βαθμό οργάνωσης του τμήματος, τις πολιτικές της επιχείρησης που σχετίζονται με τα παραπάνω τμήματα και άλλους παράγοντες.

Πρέπει πάντως να υπογραμμιστεί ότι αν και πολλά αυτοτελή τμήματα σχηματίζουν τη λειτουργία του Food and Beverage, δεν σημαίνει ότι αποτελεί μια αυτάρκη μονάδα, γιατί παρά το γεγονός ότι είναι ένα



Διάγραμμα 1.2 Ποσοστιαία κατανομή των εσόδων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

πλήρες τμήμα, δεν μπορεί να λειτουργήσει απομονωμένα μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η λειτουργία του Food and Beverage μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύστημα μέσα σ' ένα μεγαλύτερο σύστημα , αυτό της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Σαν αυτοτελές σύστημα το F&B μπορεί να χαρακτηριστεί μόνο στις περιπτώσεις ανεξάρτητων επισιτιστικών επιχειρήσεων.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το τμήμα του Food and Beverage, σαν "σύστημα" αποτελείται από πολλά υποσυστήματα (κουζίνα, εστιατόρια, bars, banqueting ,κ. α) τα οποία στο σύνολο τους σχηματίζουν τη λειτουργία του F&B. Άλλα "συστήματα" της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η διεύθυνση δωματίων (room division), η διεύθυνση προσωπικού, η οικονομική διεύθυνση κ.α., τα οποία αλληλεπιδρούν με τη διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων (F&B) και σχηματίζουν το ξενοδοχειακό σύστημα . Για το λόγο αυτό, η λειτουργία του πρέπει να εξετάζεται πάντοτε σε σχέση με την επιχείρηση της οποίας αποτελεί τμήμα για να γίνουν κατανοητές οι λειτουργίες, οι ανάγκες και τα προβλήματά του.

1.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Επισιτιστικών Επιχειρήσεων

Διοίκηση σημαίνει η χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι κύριοι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση είναι

- Ανθρώπινο δυναμικό (Men)
- Οικονομικοί πόροι (Money)
- Μηχανήματα (Machinery)
- Προμήθειες- υλικά (Materials)
- Μέθοδοι (Methods)
- Χρόνος (Minutes)

Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση αυτών των πόρων (συχνά αποκαλούνται 6Ms) για την αύξηση της παραγωγικότητας και την επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης είναι ευθύνη της διοίκησης. Με άλλα λόγια ,οι διευθυντές επιτυγχάνουν να διοικήσουν τους πόρους της επιχείρησης (τα 6 Ms, δηλαδή τις επιχειρήσεις)χρησιμοποιώντας τις γνώσεις, την εμπειρία και τις δεξιότητες τους στους παρακάτω τομείς

- Σχεδιασμό (σχεδιασμό και προγραμματισμό)
- Οργάνωση (επικοινωνία, καταμερισμό εργασίας, καθοδήγηση, υποκίνηση, συντονισμό)
- Έλεγχο (αξιολόγηση έργου, ανάλυση, έλεγχο).

Ένας διευθυντής επισιτιστικών επιχειρήσεων, όπως κάθε διευθυντής, οφείλει να προσδιορίζει τον καλύτερο τρόπο για την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης. Οι τρεις παραπάνω λειτουργίες της διοίκησης πρέπει να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά στη διοίκηση των έξι πόρων (των 6 Ms).

Ένας καλός διευθυντής εφαρμόζει όλες τις βασικές αρχές της διοίκησης στην πράξη. Επίσης με την χρησιμοποίηση της εμπειρίας και, συχνά, της κοινής, λογικής, μπορεί να διασφαλίσει ότι όλες οι λειτουργίες της διοίκησης αλληλοσυνδέονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Διοίκηση είναι η τέχνη να επιτυγχάνεις έργο μέσω τρίτων. Τα 6 Ms είναι τα διαθέσιμα εργαλεία και οι τρεις λειτουργίες (σχεδιασμός, οργάνωση, έλεγχος) εξασφαλίζουν τις τεχνικές για την εκτέλεση αυτής της τέχνης.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί η σπουδαιότητα γνώσης των λειτουργιών της διοίκησης των επισιτιστικών επιχειρήσεων στην εξέλιξη των στελεχών του ξενοδοχειακού τομέα. Σχετική βιβλιογραφία αναφέρει ότι « η παραδοσιακή αντίληψη ότι για να γίνει ένα στέλεχος γενικός διευθυντής θα πρέπει να έχει εμπειρία και προϋπηρεσία στη διοίκηση δωματίων (room division),δεν είναι πλέον κανόνας. Σήμερα , όλο και περισσότεροι γενικοί διευθυντές ανεβαίνουν την κλίμακα της ιεραρχίας δια μέσου των επισιτιστικών

τμημάτων. Βέβαια, υπάρχουν ορισμένοι διευθυντές με σημαντική εμπειρία μόνο στην διοίκηση δωματίων (room division) ενώ ελάχιστοι έχουν καταξιωθεί ως διευθυντές με εμπειρία μόνο από άλλα τμήματα».

Φαίνεται ότι η γνώση της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων είναι, συχνά , ο κύριος λόγος για την επιτυχία του διευθυντή. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι το τμήμα του επισιτισμού είναι το πολυπλοκότερο, πιο τεχνικό και πολύπλευρο τμήμα σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση. Επίσης, σχετική έρευνα στη Μεγάλη Βρετανία έχει καταδείξει ότι σχεδόν το 50% του δείγματος εξελίχθηκαν στη θέση του διευθυντή ξενοδοχείου με προϋπηρεσία στον επισιτιστικό τομέα. Ο οικονομικός διευθυντής και διευθυντής ανθρώπινων πόρων μεγάλης ξενοδοχειακής αλυσίδας εκφράζει την άποψη ότι «η επιτυχία των διευθυντικών στελεχών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προϋποθέτει γνώσεις και δεξιότητες σχετικές με τη διοίκηση και λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων». Αυτό είναι σωστό. Ένας διευθυντής επισιτιστικών τμημάτων πρέπει να έχει γνώσεις στους παρακάτω τέσσερις τομείς, όπως αναλύονται στο διάγραμμα 1.3.

❖ Τεχνικά . Οι εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που σχετίζονται με τη διοίκηση και λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων (κουζίνες ,εστιατόρια, καφετέριες, bars κ.α.).

❖ Μάρκετινγκ.

1. Προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη (έρευνα).
2. Μετάφραση των αναγκών σε προϊόντα / υπηρεσίες (σχεδιασμός προϊόντων/ υπηρεσιών).



Διάγραμμα 1.3 Τομείς δραστηριοτήτων της διοίκησης επισιτιστικών τμημάτων

3. Προσδιορισμός της αξίας του προϊόντος / υπηρεσίας για τον πελάτη (τιμή).
 4. Παροχή του προϊόντος / υπηρεσίας (διανομή , διάθεση)
 5. Πληροφόρηση και υποκίνηση του πελάτη (προώθηση, διαφήμιση, πώληση).
- ❖ Διοίκηση: Διοίκηση των πόρων της επιχείρησης όπως αναλύονται παρακάτω.

Ανθρώπινοι πόροι: Σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων είναι συνήθως υπεύθυνοι περίπου το 50% του συνόλου των εργαζομένων. Είναι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό, την πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση και τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν.

Οικονομικοί πόροι: Στις περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τα επισιτιστικά τμήματα δημιουργούν το 30-50% του συνόλου των εσόδων (ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και των αριθμό των επισιτιστικών τμημάτων). Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσδοκούν τα επισιτιστικά τμήματα να επιτύχουν κέρδη πάνω από 20%. Αυτό δεν είναι πολύ εύκολο καθώς η λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων έχει υψηλό εργατικό κόστος συν το κόστος τροφίμων και ποτών και άλλα λειτουργικά έξοδα. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, η καλή γνώση σχεδιασμού και οι τεχνικές ελέγχου είναι απολύτως απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία διοίκησης των επισιτιστικών τμημάτων.

Μηχανήματα: Εκτός από το μηχανολογικό εξοπλισμό και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, σ' ένα μέσο ξενοδοχείο, τα επισιτιστικά τμήματα έχουν τον πλέον πολύπλοκο και ακριβό εξοπλισμό (μηχανήματα κουζίνας , ψυγεία κ. α), και μεγάλο αριθμό συσκευών, σκευών και εργαλείων. Οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων έχουν μεγάλη ευθύνη στον προσδιορισμό των αναγκών σε εξοπλισμό, την επιλογή, την εκπαίδευση στη σωστή χρήση κ.α.

Προμήθειες: Οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό όλων των λειτουργιών προμηθειών της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε τρόφιμα και ποτά.

Μέθοδοι: Εξαιτίας της πολυπλοκότητας της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων απαιτείται σημαντικός χρόνος και προσπάθεια για τον προσδιορισμό των κατάλληλων συστημάτων και διαδικασιών για την αποτελεσματική λειτουργία τους. Η εφαρμογή, ανάλυση και βελτίωση τέτοιων μεθόδων είναι ευθύνη του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων.

- ❖ Χρόνος: Οι περισσότεροι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων εργάζονται πολλές ώρες εξαιτίας του πολύπλοκου ρόλου που έχουν σε συνδυασμό με τις ώρες λειτουργίας των τμημάτων, τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της εργασίας. Ως εκ τούτου , ο αποτελεσματικός προγραμματισμός του χρόνου (time management) είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του επισιτιστικού τομέα.
- ❖ Οικονομία: Είναι προφανές ότι οι οικονομικές γνώσεις αποτελούν προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα και επιτυχία της διοίκησης επισιτιστικών επιχειρήσεων.

1.4. Ο ρόλος του Διευθυντή Επισιτιστικών Τμημάτων

Όπως αναλύθηκε παραπάνω και φαίνεται στο διάγραμμα 1.3, για την επιτυχή και βιώσιμη λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης, τα πλέον βασικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής είναι τεχνικές γνώσεις, γνώσεις μάρκετινγκ, οικονομικών και διοίκησης. Ωστόσο, διευθυντές με γενικές γνώσεις, χωρίς την απαιτούμενη εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία σ' αυτούς τους τομείς, συχνά, αποτυγχάνουν στην επίτευξη κερδών ή στη διατήρηση ποιοτικών επιπέδων και ακόμη χειρότερα, αποτυγχάνουν να αναλύσουν τους λόγους της αποτυχίας. Είναι σημαντικό, μέσα στα πλαίσια λειτουργίας των επισιτιστικών επιχειρήσεων, να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και προσδοκίες τριών ενδιαφερομένων τομέων :

- τους πελάτες,
- την επιχείρηση,
- το προσωπικό.

Οι διευθυντές επισιτιστικών επιχειρήσεων ή επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, πρέπει να κατανοούν τις διαφορετικές ανάγκες των παραπάνω τομέων. Η επιτυχία εξασφαλίζεται μόνο αν ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες και των τριών τομέων με την κατάλληλη χρησιμοποίηση των εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων πάνω στα τεχνικά, μάρκετινγκ, οικονομία και διοίκηση. Οι ανάγκες και προσδοκίες διαφέρουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, από εταιρεία σε εταιρεία και ακόμη από χώρα σε χώρα. Η κατανόηση, επομένως των διαφορετικών απαιτήσεων και αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων. Το επόμενο βήμα είναι να προσαρμόσει το μείγμα των παραμέτρων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των αναγκών των τριών τομέων (πελατών, επιχείρησης, εργαζομένων,) και ειδικότερα να είναι ευέλικτος μέσα στο πλαίσιο των παρακάτω ποικίλων απαιτήσεων και προσδοκιών:

Πελάτες

- Καλό φαγητό.
- Φιλική εξυπηρέτηση.
- Καλή εξυπηρέτηση.
- Ικανοποιητική σχέση αξίας/ τιμής (value for money).
- Ευχάριστο περιβάλλον.
- Ποικιλία φαγητών και ποτών.
- Καλή φήμη.
- Καλές συνθήκες υγιεινής και καθαριότητας.
- Προσιτότητα.
- Προσοχή

Επιχείρηση

- Βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμα οφέλη.
- Έλεγχο και άμεσα οφέλη.
- Περιορισμό των εξόδων.
- Έλεγχο του κόστους στα πλαίσια του προϋπολογισμού.
- Επαναλαμβανόμενη πελατεία.
- Καλή φήμη.
- Θετική δημοσιότητα.
- Θετικά σχόλια / όχι παράπονα.
- Ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Υψηλή παραγωγικότητα.
- Καλές εργασιακές σχέσεις.
- Συλλογική εργασία και συνεργασία.

Προσωπικό

- Ασφάλεια εργασίας.
- Ικανοποίηση εργασίας.

- Καλές συνθήκες εργασίας.
- Ικανοποιητικός μισθός
- Προοπτικές εξέλιξης.
- Καλές σχέσεις.
- Εκπαίδευση.

Είναι προφανές ότι ο ρόλος του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων δεν μπορεί να αξιολογείται με μοναδικό κριτήριο τα κέρδη που πραγματοποιούνται. Οφείλει, όπως καταδεικνύεται από τα παραπάνω, να εξασφαλίσει ποιότητα υπηρεσιών, δηλαδή να ικανοποιήσει όλους τους ενδιαφερόμενους τομείς. Όμως, το έργο του είναι ιδιαίτερα δύσκολο εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων του επισιτιστικού τομέα.

1.5. Προβλήματα της Διεύθυνσης Επισιτιστικών Τμημάτων

Είναι, γενικά, αποδεκτό ότι η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων είναι το πιο τεχνικό και πολύπλοκο τμήμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Οι λόγοι οφείλονται σε ένα μεγάλο αριθμό εξωτερικών και εσωτερικών πιέσεων που δέχεται το τμήμα. Οι εξωτερικοί παράμετροι (το ειδικό περιβάλλον) που επηρεάζουν τη λειτουργία του Food and Beverage είναι οι διάφορες νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις που σχετίζονται με τον κλάδο του επισιτισμού και διάφοροι οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες.

Αναλυτικότερα :

- Νομοθετικές διατάξεις : Είναι γνωστό ότι η λειτουργία των επισιτιστικών εκμεταλλεύσεων υπόκειται σε ένα μεγάλο αριθμό νομοθετικών διατάξεων και ρυθμίσεων σχετικά με τους κανόνες πυρασφάλειας, υγειονομικούς κανόνες, αγορανομικές διατάξεις, εργατική νομοθεσία κ.α.

Δεδομένων μάλιστα των συχνών προσαρμογών, αλλαγών και ακυρώσεων επιβάλλεται προσεκτική μελέτη, παρακολούθηση και εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας για την αποφυγή παραβάσεων.

- Οικονομικοί παράγοντες : Όσον αφορά τους οικονομικούς παράγοντες, το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των τροφίμων και ποτών, της ενέργειας, του εργατικού κόστους, σε συνδυασμό με την αστάθεια των πωλήσεων δημιουργούν έντονες πιέσεις στη διοίκηση των επισιτιστικών επιχειρήσεων.
- Κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες : Στους κοινωνικούς παράγοντες σημειώνουμε τις αλλαγές στις συνήθειες διατροφής που παρατηρούνται από καιρό σε καιρό (υγιεινή διατροφή, χορτοφαγία κ. α). Σχετικά με την τεχνολογία έχουμε την είσοδο των Η/Υ στις επισιτιστικές επιχειρήσεις, την ανάπτυξη στους τομείς παραγωγής και σερβιρίσματος με παράδειγμα τους φούρνους μικροκυμάτων και την ανάπτυξη των buffets κ.α.

Παράλληλα με τους εξωτερικούς παράγοντες, η λειτουργία του Food and Beverage έχει να αντιμετωπίσει πολυάριθμες εσωτερικές πιέσεις, αν και είναι γενικά αποδεκτό ότι τα εσωτερικά προβλήματα λύνονται ευκολότερα. Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις και τα επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών μονάδων χαρακτηρίζονται από ορισμένες ιδιαιτερότητες σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις ή τμήματα, οι οποίες με τη σειρά τους καθιστούν τη διοίκηση ιδιαίτερα σημαντική, απαιτητική και πολύπλοκη. Οι σημαντικότερες πιέσεις οφείλονται σε δύο βασικούς λόγους:

Πρώτος, ο επισιτιστικός τομέας παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες λόγω της φύσης αντικειμένου και δεύτερος, εμπλέκονται τα χαρακτηριστικά του τομέα παροχής υπηρεσιών- διότι και τα επισιτιστικά τμήματα προσφέρουν υπηρεσίες. Για τον δεύτερο, πρέπει να τονισθεί με ιδιαίτερη έμφαση, ότι ο πελάτης ουσιαστικά απολαμβάνει την υπηρεσία τη στιγμή που δημιουργείται με αποτέλεσμα να μην υπάρχει χρόνος να διορθωθούν τυχόν λάθη (ταυτόχρονη παραγωγή – κατανάλωση). Αν λόγου χάρη το φιλέτο με κρέμα που παρήγγειλε ο πελάτης δεν έχει τη χαρακτηριστική γεύση ή εξαιτίας μιας μικρής απροσεξίας

ψηθεί λίγο περισσότερο, το αποτέλεσμα θα είναι απογοητευτικό για τον πελάτη. Παρόμοιες καταστάσεις είναι δυνατόν να συμβούν και στο μπαρ, όπου ο λανθασμένος υπολογισμός ή η απροσεξία του bartender μπορεί να καταστρέψει τη γεύση του cocktail, την οποία γεύση καταλαβαίνει πολύ καλά ο πελάτης, αν πρόκειται για το «ποτό» του. Αλλά, ακόμα και στις περιπτώσεις που τα εδέσματα ή ποτά προπαρασκευάζονται και παρά το γεγονός ότι οι συνταγές είναι δοκιμασμένες πριν από το σερβίρισμα, υπάρχει μεγάλο περιθώριο να μην ικανοποιηθεί ο πελάτης εξαιτίας της μεγάλης συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα στάδια παραγωγής και σερβιρίσματος.

Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις, τα φαγητά παράγονται μετά τη λήψη της παραγγελίας από τον πελάτη όπου, το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη λήψη της παραγγελίας μέχρι την παράδοση του προϊόντος / υπηρεσίας είναι σύντομο. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ο χρόνος αναμονής μετρά συνήθως αρνητικά ως προς την εντύπωση που δημιουργείται στον πελάτη. Το στοιχείο αυτό ενδιαφέρει άμεσα τη διοίκηση γιατί με σωστό προγραμματισμό της παραγωγής, ορθολογική οργάνωση των διαδικασιών σερβιρίσματος και του προσωπικού μπορεί να συντελέσει τα μέγιστα στην ικανοποίηση του πελάτη.

Πρόσθετα, ορισμένα σημαντικά πρότυπα εργασίας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις είναι υποκειμενικά και ασαφή. Έννοιες όπως "καθαρό", ζεστό, κρύο, καλοψημένο κ. α , είναι θέματα υποκειμενικής κρίσης.

Αυτό σημαίνει ότι το αποτέλεσμα της εργασίας κάθε ατόμου μπορεί να κριθεί υποκειμενικά αν δεν δοθεί έμφαση στην αποσαφήνιση των βασικών προτύπων που σχετίζονται με την εργασία στον τομέα του επισιτισμού.

Επίσης, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και ο έλεγχος των επισιτιστικών επιχειρήσεων παρουσιάζουν σημαντικές ιδιαιτερότητες :

- Ανθρώπινοι πόροι :Δεδομένου ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν έντονο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, ο παράγοντας « προσωπικό » δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα αιχμής που σχετίζονται με:
 - Την ανεπάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού και το χαμηλό ποσοστό αποφοίτων ξενοδοχειακών σχολών στις επιχειρήσεις του κλάδου.
 - Την ανεπαρκή εκπαίδευση του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα .
 - Την ελλιπή επίβλεψη του προσωπικού.
 - Την ανεπάρκεια του προσωπικού στις αιχμές και το πλεόνασμα σε περιόδους χαμηλής κίνησης .
 - Τις απουσίες του προσωπικού λόγω ασθένειας ή άλλης αιτίας.
 - Τη χρησιμοποίηση έκτακτου προσωπικού ή μερικής απασχόλησης.

Έλεγχος: Όπως έχει αναφερθεί, τα έσοδα από τα επισιτιστικά τμήματα συχνά υπερβαίνουν το 50 % των συνολικών εσόδων της επιχείρησης και η αναλογία του προσωπικού των τμημάτων αυτών σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων μπορεί να φτάσει στο 40%-50% . Ακόμη ,το κόστος των τροφίμων και ποτών αντιπροσωπεύει την υψηλότερη μεμονωμένη δαπάνη που πραγματοποιεί η διεύθυνση . Για όλους τους παραπάνω λόγους ,η σπουδαιότητα του ελέγχου των επισιτιστικών τμημάτων αποτελεί ένα από τα κυριότερα προβλήματα της διεύθυνσης και πρέπει να τονιστεί με ιδιαίτερη έμφαση.

Γενικά, ο βαθμός ελέγχου εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, από το επίπεδο οργάνωσης, από τις αντιλήψεις των υπευθύνων και άλλες παραμέτρους. Τα επισιτιστικά τμήματα μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας απαιτούν, προφανώς, περισσότερο ακριβή, λεπτομερή και καθημερινό έλεγχο. Αντίθετα, μια μικρή επιχείρηση , ειδικά όταν διευθύνεται από τους ιδιοκτήτες, συχνά, δεν διαθέτει καθόλου έλεγχο. Φυσικά αυτό δεν σημαίνει ότι η ανάγκη για έλεγχο σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι περιττή. Αντίθετα , όπως συμπερασματικά προκύπτει από τη μελέτη της επόμενης ενότητας , ο έλεγχος είναι πρωταρχικής σημασίας και επιβάλλεται σε όλες τις επιχειρήσεις.

1.6 Έλεγχος Επισιτιστικών Τμημάτων

Στη χώρα μας, συχνά, οι επισιτιστικές επιχειρήσεις οργανώνουν ένα τμήμα ελέγχου για να τους δίνει κάποια στατιστικά στοιχεία σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση. Για παράδειγμα, τα έσοδα του μπαρ και του εστιατορίου, τον αριθμό των couverts στη ταβέρνα κ.ά., χωρίς ουσιαστικά να ερευνάται το κόστος ή χωρίς να γίνεται εκτίμηση της απόδοσης των τμημάτων- ενώ η μεγάλη τους αγωνία είναι να εντοπίσουν υπαλλήλους που προσπαθούν να εξαπατήσουν την επιχείρηση. Ακόμη, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αγνοεί το ποσοστό κόστους των τροφίμων και ποτών και περιπτώσεις όπου ένα είδος να θεωρείται ότι έχει υψηλό κόστος και οι υπεύθυνοι να αγνοούν τόσο το ποσοστό απόκλισης όσο και τους λόγους ή τους υπεύθυνους για το ζήτημα. Όπως γίνεται αντιληπτό, δεν υπάρχει στις περιπτώσεις αυτές η στοιχειώδης κατανόηση του αντικειμένου του ελέγχου. Θεωρείται λοιπόν απαραίτητο, σ' αυτό το στάδιο, να ξεκαθαριστεί το έργο του ελέγχου και οι δυνατότητες του, προκειμένου να γίνει αντιληπτός ο ρόλος του μέσα στην επιχείρηση.

1.6.1 Ορισμός και Δυνατότητες του Ελέγχου

Ο έλεγχος των τροφίμων και ποτών, εξαιτίας της φύσης των επισιτιστικών επιχειρήσεων, είναι διαφορετικός από το κλασικό κοστολογικό έλεγχο που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις όπου είναι προσανατολισμένος εξ ολοκλήρου στο κόστος (cost oriented).

Οι ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις όντας επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, είναι προσανατολισμένες στην αγορά (market oriented) . Αυτό σημαίνει , ότι η οικονομική τους επιτυχία καθορίζεται όχι μόνο από τα δεδομένα του κόστους αλλά σε μεγάλο βαθμό από παράγοντες που έχουν σχέση με τα έσοδα της επιχείρησης (όπως το επίπεδο των τιμών, τον αριθμό των couverts , το μείγμα των πωλήσεων κ.ά.). Για το λόγο αυτό, ο έλεγχος τροφίμων και ποτών συνίσταται στον έλεγχο των εσόδων και στον έλεγχο του κόστους.

Πιο αναλυτικά, έλεγχος είναι η σύγκριση των αποτελεσμάτων (εσόδων, κόστους τροφίμων – ποτών κ.ά.) με τους προκαθορισμένους στόχους. Η αξιολόγηση επομένως των πραγματικών αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται όταν τα συγκρίνουμε με τους στόχους που έχει θέσει η διεύθυνση, για να εξακριβώσουμε αν και κατά πόσο οι στόχοι αυτοί έχουν επιτευχθεί. Εννοείται ότι οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί , μετρήσιμοι, εναρμονισμένοι μεταξύ τους και αποδεκτοί από τους εργαζομένους που ενέχονται στην πραγματοποίησή τους . Επίσης , θα πρέπει να έχουν καθοριστεί οι υπεύθυνοι για την πραγματοποίησή τους , ώστε σε περίπτωση απόκλισης να ζητηθούν ευθύνες .Αν δεν υπάρχουν προκαθορισμένοι στόχοι, οι δυνατότητες του ελέγχου περιορίζονται στη συλλογή δεδομένων.

Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι ο έλεγχος απαιτεί μεθοδικότητα, ακρίβεια και συντονισμό της εργασίας κάθε υπαλλήλου. Πρέπει να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες της επιχείρησης και πρέπει να αποτελεί μια συνεχή διαδικασία. Το τελευταίο είναι απαραίτητο γιατί παρέχει τη δυνατότητα στη διεύθυνση να

λάβει διορθωτικά μέτρα όταν η πορεία των αποτελεσμάτων διαγράφεται διαφορετική από τους προκαθορισμένους στόχους. Ακόμη, μπορεί να διαφοροποιήσει κάποιο στόχο (ους) στην πορεία, αν διαπιστωθεί ότι είναι ανέφικτος ή να προτείνει κάποια νέα μέτρα που θα βοηθούσαν στην πραγματοποίησή τους .

Συνοπτικά αναφέρω:

- Ένα σύστημα ελέγχου δεν μπορεί από μόνο του να σταματήσει τα προβλήματα .
 - Η αποτελεσματικότητα του οφείλεται στην ύπαρξη στόχων και στη συμμετοχή των εργαζομένων .
 - Ένα σύστημα ελέγχου μπορεί να προσδιορίσει τα προβλήματα και τις τάσεις μέσα στην επιχείρηση, αλλά παράλληλα απαιτεί συνεχή εποπτεία αν θέλουμε να είμαστε σίγουροι ότι λειτουργεί αποτελεσματικά .
 - Η αποτελεσματικότητα του βασίζεται, επίσης στις σωστές πολιτικές της επιχείρησης και στις κατάλληλες λειτουργικές διαδικασίες.
 - Ένα σύστημα ελέγχου απαιτεί αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και πληροφοριών που παρέχονται από την ίδια τη διαδικασία του ελέγχου .
 - Η διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων πρέπει να είναι καθορισμένη με σαφήνεια .
-
- Προϋπόθεση για την επιτυχία του ελέγχου είναι να ορίζονται τα άτομα που έχουν την ευθύνη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης .

1.6.2. Ειδικοί Στόχοι του ελέγχου Επισιτιστικών Τμημάτων

Όπως συμπερασματικά προκύπτει από την ανάλυση του ελέγχου μέχρι αυτό το σημείο, οι περισσότερες προσπάθειες που καταβάλλονται από τους υπευθύνους έχουν σκοπό να διατηρηθεί το κόστος των φαγητών και ποτών (food and beverage cost) σε αποδεκτά επίπεδα, χωρίς να θυσιαστεί η προσφερόμενη ποιότητα. Για την επίτευξη αυτού του πρωταρχικού στόχου, όπως έχω ήδη επισημάνει, πρέπει να εφαρμοστεί μια αποτελεσματική διαδικασία ελέγχου του κόστους και των εσόδων. Ειδικότερα, αν μια επιχείρηση επιθυμεί να ελέγχει αποτελεσματικά τα επισιτιστικά τμήματα πρέπει:

- -Να προβλέπει σωστά τις προτιμήσεις των πελατών.
- -Να αγοράζει και να προετοιμάζει τα υλικά σύμφωνα με την πρόβλεψη.
- -Να καθορίζει πρότυπα λειτουργίας.
- -Να προλαμβάνει τις σπατάλες.
- -Να εμποδίζει τις απάτες.
- -Να κάνει ανάλυση των εσόδων - εξόδων.
- -Να καθορίζει τις βάσεις για την τιμολόγηση.
- -Να παρέχει στοιχεία για την ενημέρωση της διοίκησης.

Πρόβλεψη των προτιμήσεων της πελατείας: Κατά γενική εκτίμηση, όσο πιο κοντά στην επικείμενη πραγματικότητα μπορεί να είναι μια πρόβλεψη, τόσο καλύτερο έλεγχο θα έχει η επιχείρηση. Παρά το γεγονός ότι τόσο η πρόβλεψη του ύψους των εργασιών όσο και η πρόβλεψη των πωλήσεων κατά είδος αποτελούν βασικά προβλήματα του ελέγχου, πρέπει να καταβάλλονται

προσπάθειες για την πραγματοποίησή τους. Και αυτό γιατί η πρόβλεψη πάνω στις προτιμήσεις των πελατών παρέχει στοιχεία για την κατάρτιση αξιόπιστων και ρεαλιστικών προϋπολογισμών του κόστους. Αυτός ο προϋπολογισμός θα επιτρέπει στη διεύθυνση να ελέγξει στη συνέχεια, αν το πραγματικό κόστος είναι το αναμενόμενο. Αν το πραγματικό κόστος έχει μεγάλη απόκλιση από το προϋπολογισμένο, η διεύθυνση μπορεί να πάρει κάποια διορθωτικά μέτρα χωρίς να περιμένει την εμφάνιση ενός υψηλού κόστους στο τέλος της χρήσης.

Αγορές και παραγωγή σύμφωνα με την πρόβλεψη: Είναι προφανές ότι με μια σωστή πρόβλεψη των προτιμήσεων της πελατείας είναι πιο εύκολη η αγορά και η παραγωγή των προβλεπόμενων ποσοτήτων. Αυτό αποτελεί βασικό μέλημα του ελέγχου για να αποφεύγονται δυσάρεστες καταστάσεις υπερπαραγωγής ή έλλειψης κάποιου είδους.

Καθορισμός και εφαρμογή προτύπων: Η βάση για τη λειτουργία μιας επισιτιστικής επιχείρησης είναι ο καθορισμός ενός συνόλου από πρότυπα, ώστε να διευκολύνεται ο έλεγχος και να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Αυτό με τη σειρά του δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει σωστά τους εργαζομένους. Μια οργανωμένη επιχείρηση πρέπει να καθορίζει το πακέτο των προτύπων (standards), να τα καταγράφει σε εγχειρίδια και να τα διαθέτει στο προσωπικό για ενημέρωση. Όταν έχουν καθοριστεί τα πρότυπα, το πρόβλημα για τον F&B manager είναι να τα διατηρεί και να τα υποστηρίζει. Η διατήρηση και εφαρμογή των προτύπων ελέγχεται συνεχώς με:

- -την παρατήρηση και ανάλυση,
- -τα σχόλια των πελατών,
- -την εκπαίδευση του προσωπικού.

Σημειώνω ότι τα πρότυπα λειτουργίας δεν αναφέρονται μόνο στο κόστος (πρότυπες μερίδες, πρότυπες συνταγές κ.ά.) αλλά επεκτείνονται και σε τομείς που σχετίζονται με την ποιότητα του service (χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας, κανόνες σερβιρίσματος κ.ά.). .

Πρόληψη της σπατάλης: Όπως έχει προαναφερθεί, ο κύριος στόχος του ελέγχου είναι να εξακριβώσει κατά πόσο τα πραγματικά αποτελέσματα συμφωνούν με τους προκαθορισμένους στόχους. Οι στόχοι αυτοί καθορίζουν τα πρότυπα έσοδα, το πρότυπο κόστος, τα περιθώρια μεικτού κέρδους κ.α. Απαραίτητη προϋπόθεση για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων είναι να εξαλειφθούν όλες οι πιθανές μορφές σπα- τρόφιμα και ποτά που ενδέχεται να συμβούν εξαιτίας ανεπαρκούς προετοιμασίας, υπερπαραγωγής, αποτυχίας στη χρησιμοποίηση πρότυπων συνταγών κ.ά. Αυτό μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο με αποτελεσματικές μεθόδους ελέγχου που καλύπτουν όλο τον κύκλο των λειτουργιών από τις αγορές μέχρι τις πωλήσεις και επιπλέον με τον έλεγχο για τον προσδιορισμό του βαθμού εφαρμογής του συστήματος στο σύνολο του.

Πρόληψη της απάτης: Είναι απαραίτητο, για ένα σύστημα ελέγχου να ή τουλάχιστον να περιορίσει πιθανές απάτες από τους πελάτες και το προσωπικό. Τυπικές περιπτώσεις απάτης από πελάτες είναι η εσκεμμένη αναχώρηση χωρίς να εξοφλήσουν τον λογαριασμό τους, η απαίτηση να μην πληρώσουν γιατί δήθεν το φαγητό ή ποτό, που πολλές φορές έχουν καταναλώσει, δεν ήταν καλής ποιότητας, αμφισβήτηση του αριθμού των ειδών (συνήθως ποτών) που κατανάλωσαν, πληρωμές με κλεμμένες πιστωτικές κάρτες, επιταγές ή πλαστά χαρτονομίσματα. Τυπικές περιπτώσεις απάτης από πλευράς προσωπικού είναι η υπερχρέωση των προσφερόμενων ειδών με παράλληλη μη έκδοση λογαριασμού για δικό τους όφελος, η μη χρέωση σε περιπτώσεις καταναλώσεων από φίλους, συγγενείς κ.ά., η κλοπή τροφίμων, ποτών ή χρημάτων.

Ανάλυση των εσόδων -εξόδων: Για την αποτελεσματική λειτουργία του ελέγχου επιβάλλεται η ανάλυση των εσόδων και εξόδων που σχετίζονται με τη λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων. Σχετικά με τα έσοδα μας ενδιαφέρει να προσδιορίσουμε το μείγμα των πωλήσεων, τις τάσεις στις πωλήσεις φαγητών και ποτών, τη μέση δαπάνη ανά πελάτη (σε διαφορετικές ώρες της

ημέρας και κατά περιόδους), τον αριθμό των couverts κ.ά. Όσον αφορά το κόστος, μας ενδιαφέρει να προσδιορίσουμε το κόστος ανά μερίδα φαγητού και ποτού, το κόστος τροφίμων και ποτών κατά τμήμα, το εργατικό κόστος του τμήματος κ.ά. .

Τιμολόγηση: Ένα εξαιρετικής σημασίας έργο για την επιτυχία του ελέγχου είναι να καθοριστούν οι βάσεις για την τιμολόγηση των menus, ποτών και των ειδικών εκδηλώσεων (banqueting menu, open bar κ.ά.). Είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι τιμές πώλησης των προσφερόμενων ειδών σε όλα τα επισιτιστικά τμήματα, λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο τα στοιχεία του κόστους (κόστος τροφίμων-ποτών, εργατικό κόστος, γενικά έξοδα), αλλά και τις τάσεις της αγοράς (τιμές ανταγωνιστών, είδος πελατείας, μέση δαπάνη ανά πελάτη κ.ά.) και να καθορίζεται ένας στόχος καθαρού κέρδους. .

Ενημέρωση της διεύθυνσης: Τέλος, βασικό έργο του ελέγχου είναι η προετοιμασία των αναφορών ελέγχου για την ενημέρωση της διεύθυνσης πάνω στις τρέχουσες λειτουργίες. Οι αναφορές πρέπει να είναι ακριβείς και να δίνουν την πραγματική εικόνα της λειτουργίας κάθε τμήματος σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους. Εννοείται ότι οι αναφορές αυτές πρέπει να περιλαμβάνουν μόνο τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες. Η ταχύτητα με την οποία παίρνουμε σήμερα τέτοια στοιχεία, με τη χρήση Η/Υ , δίνει τη δυνατότητα στη διεύθυνση να ενεργήσει ταχύτατα όταν αντιληφθεί ότι χρειάζεται να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

1.6.3. Ειδικά Προβλήματα του Ελέγχου Επισιτιστικών Τμημάτων

Ως προς τα ειδικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο έλεγχος των επισιτιστικών τμημάτων, εξαιτίας των ιδιομορφιών του κλάδου, επισημαίνω:

1. Τη φθαρτότητα -ευπάθεια τόσο των προμηθειών όσο και των φαγητών. Στα ποτά δεν υπάρχει ουσιαστικό πρόβλημα καθώς η διάρκεια ζωής των περισσότερων ποτών είναι μεγάλη. Γενικά, ο κύκλος ζωής του επισιτιστικού προϊόντος/ υπηρεσίας είναι μικρός. Αν υπάρχει υπερπαραγωγή φαγητών δεν μπορούμε συνήθως να τα αποθηκεύσουμε για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς εμφανείς επιπτώσεις στην ποιότητα. Σε ότι αφορά την υπηρεσία, ο πελάτης πρέπει να ικανοποιηθεί τη στιγμή που του παρέχεται.
2. Το πρόβλημα που δημιουργείται εξαιτίας της αδυναμίας πρόβλεψης του ύψους των εργασιών , σε συνδυασμό με την ευπάθεια των προϊόντων μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα.
3. Τη δυσχέρεια πρόβλεψης των πωλήσεων κατά είδος το οποίο μπορεί να πάρει επικίνδυνες διαστάσεις ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις ή στα τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που λειτουργούν με το σύστημα a la carte.
4. Το σύντομο κύκλο των λειτουργιών του επισιτισμού.
5. Το τυπικό πρόβλημα εξαιτίας των πολλαπλών συναλλαγών μικρής αξίας που χαρακτηρίζει τον κλάδο.
6. Το πρόβλημα που δημιουργείται λόγω της μεγάλης τμηματοποίησης, το οποίο είναι ιδιαίτερα οξύ στις μονάδες με μεγάλο αριθμό επισιτιστικών εκμεταλλεύσεων .
7. Τα αποθέματα είναι ευμετάβλητα, με την έννοια ότι από τη στιγμή που καταναλώνονται δεν μπορούν να ελεγχθούν. Το προσωπικό, μπορεί, αν δεν

διοικείται αποτελεσματικά, να καταναλώνει φαγητά και ποτά χωρίς να τηρούνται στοιχεία γι' αυτές τις καταναλώσεις και τέλος,

8. υπάρχουν συνεχείς διακυμάνσεις στη ζήτηση. Η ροή της εργασίας είναι, συχνά, ακανόνιστη και αυτό δημιουργεί προβλήματα στην οργάνωση της εργασίας.

Παρακάτω αναλύονται τα ειδικά προβλήματα και διάφορες μέθοδοι, ενέργειες και σκέψεις για τον περιορισμό τους.

Η ευπάθεια των προμηθειών-εδεσμάτων: Ιδιαίτερα τα τρόφιμα, σε σχέση πάντοτε με τα ποτά, φθείρονται πολύ γρήγορα και σαν πρώτες ύλες αλλά και σε μορφή παρασκευασμένων εδεσμάτων. Για το λόγο αυτό, πρέπει να προσδιορίζεται, κατά το δυνατόν ακριβέστερα, η απαιτούμενη ποσότητα και ποιότητα των πρώτων υλών σε σχέση με την εκτιμώμενη ζήτηση, και να προσδιορίζεται με προσοχή το ύψος του αποθέματος. Γίνεται αντιληπτό ότι απαιτείται μεγαλύτερη προσοχή για τα είδη με υψηλό δείκτη φθαρτότητας όπως είναι τα φρούτα, λαχανικά, ορισμένα γαλακτοκομικά προϊόντα κ.ά όπου οι υπεραγορές εξαιτίας λανθασμένων ή ανεύθυνων υπολογισμών έχουν αρνητικές επιπτώσεις τόσο στον έλεγχο του κόστους όσο και στην ποιότητα του τελικού προϊόντος. Είναι προφανές ότι παράλληλα πρέπει να εξασφαλίζονται σωστές συνθήκες αποθήκευσης για όλα τα τρόφιμα και ποτά, με ιδιαίτερη φροντίδα για τα ευπαθή είδη. Όσον αφορά τον προγραμματισμό της παραγωγής (ποσότητα εδεσμάτων κατά είδος), πρέπει να ευθυγραμμίζεται με την προβλεπόμενη ζήτηση. Εδέσματα που ενδεχομένως περισσεύουν λόγω υπερπαραγωγής και δεν κρίνονται κατάλληλα να πωληθούν, συνήθως διαθέτονται με τέτοιο τρόπο που τελικά είναι ασύμφορος για την επιχείρηση.

Η αδυναμία πρόβλεψης του ύψους των εργασιών : Η αστάθεια των πωλήσεων είναι ένα τυπικό πρόβλημα για τις περισσότερες επισιτιστικές επιχειρήσεις. Συχνά παρατηρείται αλλαγή στο ύψος της ζήτησης από μέρα σε μέρα και σε πολλές περιπτώσεις από ώρα σε ώρα. Όπως είναι φυσικό, αυτές οι διακυμάνσεις δημιουργούν συχνές αιχμές στη λειτουργία των επισιτιστικών

τιμημάτων, με αποτέλεσμα να εντείνονται τα προβλήματα, Βασικές ενέργειες της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων είναι ο αποτελεσματικός προγραμματισμός της παραγωγής, αποτελεσματικός προγραμματισμός του προσωπικού ανάλογα με τις ανάγκες παραγωγής, ο προσδιορισμός του ύψους των αγορών και η εξεύρεση κατάλληλων μεθόδων παραγωγής. Ειδικά για το τελευταίο, πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν το "πίατο ημέρας" για να επιτύχουν γρήγορη εξυπηρέτηση και να ελαττώσουν τη ζήτηση για παρασκευές της "ώρας" σε περιόδους αιχμής, Για τον περιορισμό του προβλήματος θα πρέπει να μελετώνται με προσοχή όλες οι παράμετροι που ενδέχεται να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά το ύψος της ζήτησης. Ένας κατάλογος τέτοιων παραμέτρων συνήθως περιλαμβάνει:

- Πληρότητα ξενοδοχείου -είδος πελατείας.
- Όροι διατροφής διαμενόντων πελατών.
- Γενικότερη τουριστική κίνηση στην περιοχή.
- Γειτνίαση με ανεξάρτητες επιχειρήσεις επισιτισμού. -Καιρικές συνθήκες.
- Πολιτιστικές εκδηλώσεις μεγάλου ενδιαφέροντος στην ευρύτερη περιοχή.
- Αθλητικά γεγονότα.
- Προγράμματα μαζικών μέσων ενημέρωσης (π.χ. μετάδοση διεθνών αγώνων αθλητικού ενδιαφέροντος κ.ά.).
- Ημέρες εορτών (Απόκριες, Πάσχα κ.ά.).
- Ακυρώσεις ή καθυστερήσεις στα μαζικά μέσα μεταφοράς.
- Προγραμματισμένες ή έκτακτες εκδηλώσεις του τμήματος ή άλλων τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης (π.χ. έκτακτη εμφάνιση ορχήστρας, πρόγραμμα ψυχαγωγίας πελατών κ.ά.). .

Η δυσχέρεια πρόβλεψης των πωλήσεων κατά είδος: Ένα άλλο πρόβλημα δημιουργείται από το γεγονός ότι για να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική

και για να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη αγορά, συχνά, πρέπει να προσφέρει μεγάλη ποικιλία φαγητών και ποτών .Δημιουργείται λοιπόν η ανάγκη πρόβλεψης όχι μόνο του αριθμού των πιθανών πελατών σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, αλλά και οι προτιμήσεις των πελατών σε σχέση με τα προσφερόμενα είδη. Είναι βέβαια αδύνατο να εξασφαλίσουμε 100% ακρίβεια στις προβλέψεις μας, όμως, είναι απαραίτητο να έχουμε μια μέθοδο προσδιορισμού των απαιτήσεων κατά είδος και του όγκου των πωλήσεων εφόσον επιθυμούμε να έχουμε αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους.

Ο σύντομος κύκλος των λειτουργιών: Ένα κύριο χαρακτηριστικό των ξενοδοχειακών και επισιτιστικών επιχειρήσεων, το οποίο δημιουργεί οξύ πρόβλημα, είναι ο σύντομος κύκλος.

Η ταχύτητα με την οποία κλείνει ο κύκλος των λειτουργιών του τομέα Food and Beverage, σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις, αφήνει μικρά -ελάχιστα περιθώρια στον έλεγχο τόσο των διαδικασιών όσο και του τελικού προϊόντος, Ενώ στους περισσότερους κλάδους ο απαιτούμενος χρόνος για την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας είναι εβδομάδες ή και μήνες, στις επισιτιστικές επιχειρήσεις δεν είναι ασυνήθιστο ότι τρόφιμα και ποτά παραγγέλλονται σε μια ημέρα, παραλαμβάνονται, προετοιμάζονται και πωλούνται την ίδια ή την επόμενη ημέρα, Στην καλύτερη περίπτωση, η παραγωγική διαδικασία μπορεί να διαρκέσει 2 -3 ημέρες, Κατά συνέπεια, μέρος της λειτουργικής διαδικασίας και τα λειτουργικά αποτελέσματα ελέγχονται εκ των υστέρων, Για τον ίδιο λόγο, στις περισσότερες επιχειρήσεις οι αναφορές κόστους γίνονται σε εβδομαδιαία βάση χωρίς να αποκλείονται περιπτώσεις όπου γίνονται σε ημερήσια βάση,

Άλλο πρόβλημα που προκύπτει, ιδιαίτερα με τις ευπαθείς πρώτες ύλες, είναι ότι δεν μπορούμε να κάνουμε μαζικές προμήθειες και συχνά υπάρχει δυσχέρεια στην προμήθειά τους σε σχέση με την τιμή αγοράς ή την ποιότητά τους,

Όσον αφορά την αδυναμία που δημιουργεί ο σύντομος κύκλος των λειτουργιών σε σχέση με τον έλεγχο του τελικού προϊόντος, είναι χαρακτηριστικό το παρακάτω παράδειγμα: Στην κατασκευαστική βιομηχανία υπάρχει χρόνος για να γίνουν δοκιμαστικά τεστ και γενικά βελτιώσεις στο τελικό προϊόν, Επιπλέον, ένα ελαττωματικό είδος μπορεί όχι μόνο να αποσυρθεί τελείως από την κυκλοφορία, αλλά και να επιστραφεί από τον πελάτη όταν διαπιστωθεί κάποια ατέλεια, εννοείται μέσα σ' ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, Αντίθετα, στη διαδικασία παραγωγής τροφίμων και ποτών, σε οποιαδήποτε συνταγή που έχει αναπτυχθεί και δοκιμαστεί από πριν, υπάρχει μεγάλο περιθώριο να μην ικανοποιηθεί ο πελάτης, λόγω της μεγάλης συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα στάδια της παραγωγής, Συνήθως το λάθος διαπιστώνεται από τον πελάτη και δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις όπου αντί για το "rare steak" που παρήγγειλε, να σερβιριστεί με ένα "well done" και αντί dry martini ένα medium ή sweet. Βέβαια, αυτό είναι ένα γενικότερο πρόβλημα του τομέα παροχής υπηρεσιών, το οποίο επιδεινώνεται επειδή ο δυσαρεστημένος πελάτης παραπονείται σπάνια στην ίδια την επιχείρηση, σε αντίθεση με την κατασκευαστική βιομηχανία όπου ο πελάτης επιστρέφει συνήθως το προϊόν.

Οι πολλαπλές συναλλαγές μικρής αξίας: Η μέση καταναλωτική δαπάνη ανά πελάτη ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Έτσι, ενώ σε επιχειρήσεις με υψηλή μέση κατανάλωση, η δαπάνη αυτή συχνά υπερβαίνει τις 5.000 δρχ. ανά πελάτη, στην μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων είναι πιθανώς μικρότερη από 1.000 δρχ. Όμως, ακόμη και στις περιπτώσεις όπου η καταναλωτική δαπάνη του πελάτη είναι υψηλή, το ποσόν που δαπανήθηκε είναι συνήθως το σύνολο ενός αριθμού συναλλαγών μικρής αξίας, που αντιπροσωπεύουν τα είδη που κατανάλωσε. Για παράδειγμα, ένας πελάτης πληρώνει 6.000 δρχ. στο μπαρ. Το ποσόν αυτό πιθανότατα αντιπροσωπεύει 3 -4 ποτά που κατανάλωσε ο πελάτης και όχι ένα μόνο ποτό αξίας 6.000 δρχ. Επομένως, τα έσοδα ενός τμήματος είναι το άθροισμα μεγάλου αριθμού συναλλαγών μικρής αξίας και

είναι προφανές ότι δημιουργούνται αρκετά προβλήματα στη διαδικασία του ελέγχου. Η πρόβλεψη των πωλήσεων κατά είδος, ο έλεγχος της αποθήκης, η τιμολόγηση, ο έλεγχος των πωλήσεων και άλλες εργασίες που απαιτούνται στη διαδικασία του ελέγχου, αναμφίβολα, καθίστανται δυσκολότερες λόγω ακριβώς της πολλαπλότητας των συναλλαγών μικρής αξίας.

Η μεγάλη τμηματοποίηση: Οι μικρής δυναμικότητας και απλής εκμετάλλευσης ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, διαθέτουν συνήθως μόνο τα υποχρεωτικά από τη νομοθεσία επισιτιστικά τμήματα και έχουν συνήθως ένα σημείο πώλησης για τα τρόφιμα (εστιατόριο) και ένα για τα ποτά (μπαρ). Αντίθετα, τα μεσαίας και μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία ή ξενοδοχειακά συγκροτήματα είναι κατά κανόνα σύνθετης ή πολυσύνθετης εκμετάλλευσης και διαθέτουν εκτός από το κλασικό εστιατόριο (τραπεζαρία) και το μπαρ, περισσότερα σημεία πώλησης για φαγητό και ποτά όπως ταβέρνα, self - service, grill room, pool bar κ.ά. Είναι προφανές ότι, σ' αυτές τις περιπτώσεις, όσο αυξάνεται ο αριθμός των σημείων πώλησης, τόσο πιο δύσκολος είναι ο έλεγχος. Και αυτό, όχι μόνο επειδή έχουμε περισσότερα τμήματα, αλλά κυρίως επειδή τα τμήματα αυτά προσφέρουν διαφορετικά προϊόντα - υπηρεσίες, καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες της πελατείας και επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους. Πρόσθετα, οι εξωτερικές και εσωτερικές πιέσεις που δέχεται το κάθε τμήμα είναι, πολλές φορές, διαφορετικές. Η δυσκολία ελέγχου εντείνεται όταν έχουμε υψηλό βαθμό τμηματοποίησης όταν αναλύουμε το συνολικό κόστος καταναλωθέντων τροφίμων, στις περιπτώσεις όπου πολλά σημεία πώλησης εξυπηρετούνται από μια κεντρική κουζίνα. Αντίθετα, η ανάλυση των συνολικών εσόδων παρουσιάζει ελάχιστες δυσκολίες.

Πάντως, ανεξάρτητα από το βαθμό τμηματοποίησης, επιβάλλεται να εξακριβώσουμε το αποτέλεσμα για κάθε τμήμα χωριστά. Αυτό είναι δυνατόν να εξασφαλιστεί με την εφαρμογή ενός οργανωμένου συστήματος ελέγχου.



Η Δομή Των Επισιτιστικών Επιχειρήσεων

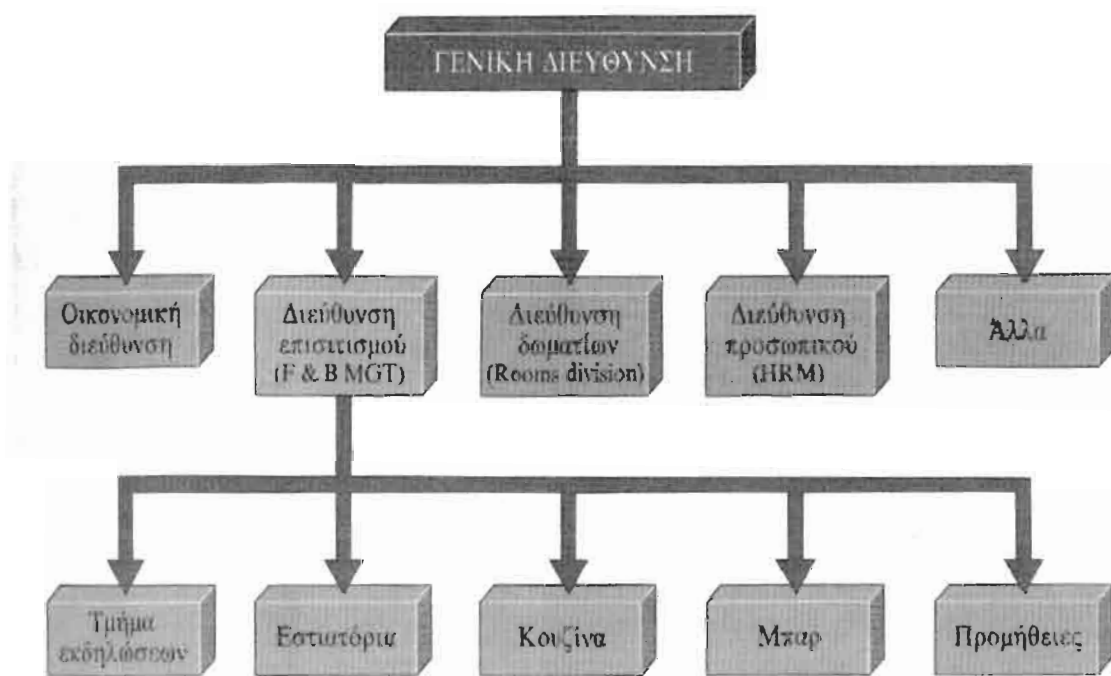
2.1. Τμήμα Παραγωγής Φαγητών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Το τμήμα παραγωγής φαγητών της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι το τμήμα του μαγειρείου ή κουζίνα όπως ονομάζεται στην ξενοδοχειακή ορολογία. Αποτελεί τμήμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων (Food and Beverage Management) της ξενοδοχειακής επιχείρησης και ασχολείται με τη διαδικασία παραγωγής και προετοιμασίας των φαγητών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες του/ των εστιατορίου/ων της επιχείρησης.

Για το λόγο αυτό, η ύπαρξη της κουζίνας ταυτίζεται απόλυτα με την ύπαρξη των τμημάτων διάθεσης-πώλησης των φαγητών που παράγει και η λειτουργία της πρέπει πάντοτε να εξετάζεται σε σχέση με το/ τα εστιατόριο/α που εξυπηρετεί. Και όπως είναι φυσικό, τα δύο αυτά αλληλένδετα τμήματα, εξετάζονται σε σχέση με την επιχείρηση της οποίας αποτελούν τμήματα.

Στο διάγραμμα 2.1. φαίνεται η θέση της κουζίνας, των εστιατορίων και των άλλων τμημάτων της διεύθυνσης επισιτισμού, μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η σχέση και συνάφεια της κουζίνας, όπως φαίνεται παρακάτω, με τα άλλα επισιτιστικά τμήματα και ιδιαίτερα με το εστιατόριο/α δεν επηρεάζεται από το μέγεθος ή τη μορφή οργάνωσης της επιχείρησης. Ακόμη και στις ανεξάρτητες εστιατοριακές επιχειρήσεις, η ύπαρξη του εστιατορίου ταυτίζεται με την ύπαρξη της κουζίνας, όπως και στις περιπτώσεις όπου το εστιατόριο προμηθεύεται έτοιμα (προπαρασκευασμένα) φαγητά από μονάδες μαζικής παραγωγής στην περίπτωση αυτή απαιτείται μια "δευτερεύουσα κουζίνα". Το τμήμα της κουζίνας θεωρείται το πιο τεχνικό τμήμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης. Στο σημείο αυτό, θεωρείται απαραίτητο να δοθεί ένας



Διάγραμμα 2.1 Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής επιχείρησης με έμφαση στα επισιτιστικά τμήματα

ορισμός στη μαζική παραγωγή φαγητών .Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι έχουμε μαζική παραγωγή όταν πρέπει να υλοποιηθούν είκοσι -πέντε τουλάχιστον παραγγελίες ατόμων που επιθυμούν να γευματίσουν. Άλλοι υποστηρίζουν ότι αναφέρεται σε κάθε προσπάθεια παροχής τροφής, σε ανθρώπους, μακριά από το σπίτι τους όμως, κάτι τέτοιο θα μπορούσε να περιλαμβάνει και οικογενειακές συγκεντρώσεις. Σύμφωνα με τον Kotschevar, ο όρος μαζική παραγωγή φαγητών σημαίνει "οργάνωση επαγγελματιών, οι οποίοι με τη χρήση ειδικών μέσων και εγκαταστάσεων παράγουν φαγητά για να καταναλωθούν από τρίτους". Αυτή η οργάνωση είναι αρκετά πολύπλοκη και απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις όχι μόνο στον τομέα της παραγωγής αλλά και σε άλλα θέματα του επισιτιστικού κύκλου, όπως είναι οι προμήθειες πρώτων υλών, ανάλυση-σύνθεση menus, ανάπτυξη συστημάτων και τεχνικών πωλήσεων κ.ά. .

Για να κατανοήσουμε τη μαζική παραγωγή πρέπει να γνωρίζουμε τα κριτήρια παραγωγής (τι πρόκειται να παράγουμε), τις αρχές παραγωγής (τι γνώσεις πρέπει να χρησιμοποιήσουμε για να παράγουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα) και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιήσουμε (πώς θα εφαρμόσουμε τις γνώσεις).

Η διεύθυνση, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, συχνά, χρησιμοποιούν διαφορετικά τα κριτήρια, τις αρχές και τις τεχνικές. Η διεύθυνση ενδιαφέρεται κυρίως για τα κριτήρια. Όταν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι, η διεύθυνση οφείλει ασφαλώς να γνωρίζει πολύ καλά τα κριτήρια της επιχείρησης προκειμένου να εντοπίσει την αιτία του προβλήματος. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η διεύθυνση πρέπει να καθορίζει τα κριτήρια και να γνωρίζει πότε υλοποιούνται σε ποιο βαθμό. όταν ένα κριτήριο δεν πραγματοποιείται, η διεύθυνση πρέπει να γνωρίζει σε βάθος τόσο τις αρχές όσο και τις τεχνικές ώστε να είναι σε θέση

ζητήσει το πρόβλημα με τα στελέχη και τους εργαζόμενους προκειμένου να δοθεί λύση. Αν επομένως η διεύθυνση δεν γνωρίζει και τους τρεις χάνει τον έλεγχο στον τομέα της παραγωγής.

Ένας τρόπος προσέγγισης και μελέτης του τμήματος μαζικής παραγωγής φαγητών είναι να εξετάσουμε τους κύκλους των λειτουργιών ξενοδοχειακής επιχείρησης της οποίας αποτελεί τμήμα. Οι πρώτες ύλες εισάγονται και μετατρέπονται σε τελικά προϊόντα. Τα τελευταία καταναλώνονται και στη συνέχεια εισάγονται περισσότερες πρώτες ύλες αρχίζει ένας νέος κύκλος. Ακόμη, οι οικονομικές πτυχές της επιχείρησης, ο έλεγχος, η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ταιριάζουν στο κυκλικό μοντέλο ανάλυσης της λειτουργίας της επιχείρησης.

2.2. Ο Ξενοδοχειακός Κύκλος (Hospitality Cycle)

Το πρώτο βήμα του κύκλου στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις περιγράφεται ως "αγορά πρώτων υλών". Ο τύπος και η ποιότητα που απαιτούνται προσδιορίζονται κατά το στάδιο του σχεδιασμού και αποτελούν μέρος της παραγωγικής διαδικασίας. Θέματα που σχετίζονται με τις αγορές είναι η τιμή, η ανακύκλωση, η συνεχής προμήθεια, η ποιότητα και η αξιοπιστία. Ο έλεγχος των πρώτων υλών και των προμηθευτών έχει ιδιαίτερη σημασία όπως και η αποθήκευση και μεταφορά των υλικών μέσα στην επιχείρηση.

Ο κύκλος των πρώτων υλών είναι καθοριστικής σημασίας για όλες τις επιχειρήσεις, καθώς περικλείει τις βασικές αρχές της επιχείρησης. Οι πρώτες ύλες αγοράζονται και μετατρέπονται σε τελικά προϊόντα τα οποία πωλούνται και τα έσοδα χρησιμοποιούνται για να αγοράσουμε νέες πρώτες ύλες. Κάθε γύρος του κύκλου παραγωγής δεν μετατρέπει

μόνο πρώτες ύλες σε προϊόντα, αλλά δημιουργεί και οικονομικό αποτέλεσμα.

Αυτό φαίνεται στην αυξημένη αξία των παραγόμενων προϊόντων και την εισροή εσόδων στην επιχείρηση. Το εργατικό κόστος χρησιμοποιείται κάθε φορά στον κύκλο λειτουργίας και είναι απαραίτητος συντελεστής στην παραγωγική διαδικασία και στη δημιουργία εσόδων .

Όλες οι επιχειρήσεις φιλοξενίας, συμπεριλαμβανομένων και των ξενοδοχειακών, ταιριάζουν στον παραπάνω γενικό επιχειρηματικό κύκλο, άσχετα με τις αναλογίες πρώτων υλών και ανθρώπινων πόρων που συνθέτουν τα τρέχοντα κόστη. Ομοίως, όλες οι επιχειρήσεις φιλοξενίας προσδιορίζονται από ένα παράλληλο οικονομικό κύκλο στον οποίο τα κόστη παρακολουθούνται και ελέγχονται με στόχο να δημιουργούνται κέρδη και να διατηρείται η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

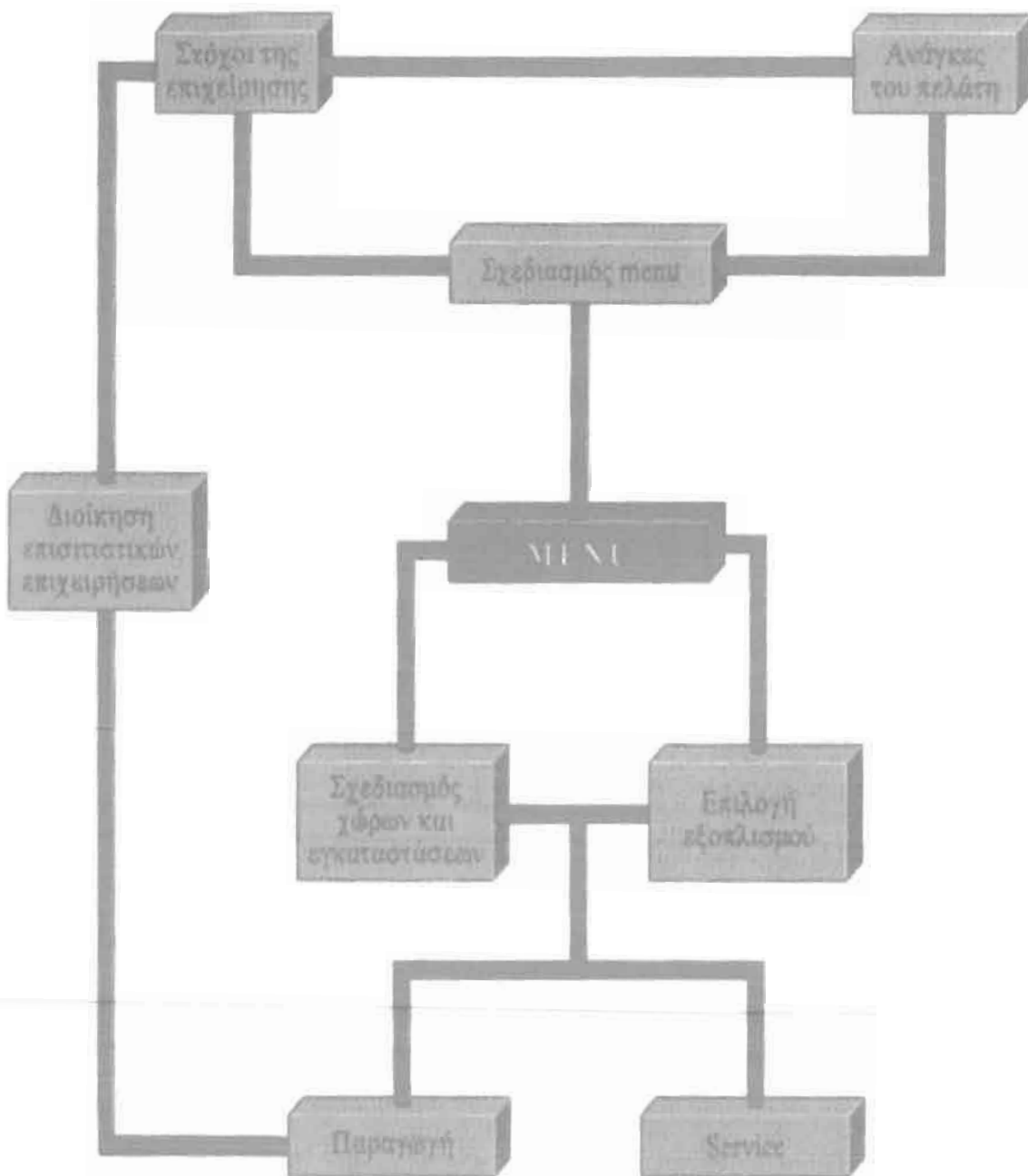
2.3. Ο Κύκλος του Ελέγχου (Control Cycle)

Επειδή ο κύκλος των υλικών κινείται παράλληλα με οικονομικές διαδικασίες, θεωρείται απαραίτητο να χρησιμοποιήσουμε ένα κυκλικό μοντέλο σαν βάση για τον οικονομικό έλεγχο της διαδικασίας.

Οι προϋπολογισμοί, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για τον έλεγχο, έχουν τους παρακάτω στόχους

- Σχεδιασμό.
- Επικοινωνία.
- Συντονισμό.
- Υπευθυνότητα και έλεγχο.

Σχεδιασμός σημαίνει ότι οι υπεύθυνοι είναι υποχρεωμένοι να κάνουν προβλέψεις και να θέτουν στόχους προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις.



Διάγραμμα 2.2 Τυπικό σύστημα επισιτιστικής επιχείρησης με έμφαση στην παραγωγή φαγητού.

Με τη λειτουργία της επικοινωνίας εξασφαλίζεται ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι είναι ενήμεροι γι' αυτό που πρόκειται να κάνουν.

Συντονισμός σημαίνει ότι όλα τα τμήματα και οι επιμέρους λειτουργίες και ενέργειες εναρμονίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.

Υπευθυνότητα και έλεγχος σημαίνει ότι ο προϋπολογισμός δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να αναλάβουν τις ευθύνες τους για το παραγόμενο έργο σε σχέση με τους στόχους που έχουν θέσει.

Οι συνηθέστεροι προϋπολογισμοί της ξενοδοχειακής επιχείρησης που σχετίζονται με την παραγωγή φαγητών είναι:

- Ποσοστό κόστους: δηλαδή η αναλογία κόστους στα έσοδα.
- Εργατικό κόστος: δηλαδή το άμεσο εργατικό κόστος σαν ποσοστό επί των πωλήσεων.
- Γενικά έξοδα: δηλαδή το κόστος λειτουργίας, προώθησης και διοίκησης.
- Πωλήσεις: οι πωλήσεις υπολογίζονται συνήθως κατά τμήμα λειτουργίας (κέντρο εσόδων).

Ένας τυπικός κύκλος ελέγχου περιλαμβάνει 6 στάδια

1. Αγορές.
2. Παραλαβές.
3. Εξαγωγές.
4. Έλεγχο αποθέματος
5. Έλεγχο πωλήσεων.
6. Ανάλυση Πωλήσεων

Η ανάλυση των πωλήσεων είναι σημαντική λειτουργία η οποία ενδείκνυται να περιληφθεί στον κύκλο του ελέγχου. Για παράδειγμα, το μείγμα των πωλήσεων μπορεί να αναλυθεί κατά είδος προϊόντος

(φαγητού ή ποτού), κατά είδος σε σχέση με την τιμή πώλησης, ή ακόμη κατά κατηγορία πελατείας.

2.4. Ο Επισιτιστικός Κύκλος (Catering Cycle)

Ο επισιτιστικός κύκλος βασίζεται ουσιαστικά στον κύκλο των υλικών και έχει εφαρμογή σε όλες τις επισιτιστικές επιχειρήσεις. Τα στάδια του ελέγχου χωρίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελούν τη βάση του λειτουργικού ελέγχου. Ο επισιτιστικός κύκλος αποτελείται από τις παρακάτω βασικές λειτουργίες:

- Σχεδιασμός menu: Δηλαδή, προσδιορισμός του προϊόντος από το οποίο θα εξαρτηθούν τα υλικά που χρειάζονται και οι ανάγκες παραγωγής που θα εφαρμοστούν .
- Αγορές: Περιλαμβάνει την απόκτηση των προσδιορισμένων υλικών στη σωστή τιμή, διατηρώντας τα κατάλληλα αποθέματα,
- Παραλαβές: Αφορά στη διαβεβαίωση ότι η παράδοση των υλικών ταιριάζει με την ποσότητα, ποιότητα και τιμή που έχουν ζητηθεί.
- Αποθήκευση: Περιλαμβάνει την ανακύκλωση και τη διοίκηση των αποθεμάτων ,
- Εξαγωγές: Αφορά στον έλεγχο της κίνησης των υλικών από την αποθήκη προς τα τμήματα παραγωγής. .
- Παραγωγή: Αφορά στη βελτιστοποίηση της παραγωγής, έλεγχο των μερίδων και τούτιση ζήτησης και προσφοράς.

- Εσωτερική προώθηση / πώληση: Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των πωληθέντων ειδών και την αποδοχή των προϊόντων και υπηρεσιών από τους πελάτες.



Διάγραμμα 2.3 Ο κύκλος του επισιτισμού.

Ο επισιτιστικός κύκλος μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για το λειτουργικό έλεγχο (έλεγχο μερίδων, έλεγχο ανακύκλωσης αποθεμάτων), αλλά και για τον έλεγχο του κόστους. Επίσης, ο επισιτιστικός κύκλος μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τον ποιοτικό έλεγχο της επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο επισιτιστικός κύκλος αρχίζει με το σχεδιασμό του menu. Πράγματι, μια επισιτιστική επιχείρηση "αρχίζει από το menu και τελειώνει με το menu. Όμως, οι στόχοι της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις και ανάγκες του πελάτη/ καταναλωτή, είναι οι παράγοντες που λαμβάνονται κατ' αρχήν υπόψη στον καθορισμό του menu. Στη συνέχεια, ο σχεδιασμός των χώρων και των εγκαταστάσεων της παραγωγής όπως και η επιλογή του εξοπλισμού βασίζονται στο menu. Έπονται οι αποφάσεις σχετικά με τις διαδικασίες παραγωγής (αγορές, παραλαβή, αποθήκευση, παραγωγική διαδικασία) και τις μεθόδους σερβιρίσματος. Στο διάγραμμα 2.2. παρουσιάζεται ένα τυπικό σύστημα επισιτιστικής επιχείρησης με τις ειδικές λειτουργίες της διοίκησης στον τομέα της παραγωγής φαγητών και στο διάγραμμα 2.3. ένας πλήρης επισιτιστικός κύκλος.



*Αρχές Σχεδιασμού Χώρων και Εγκαταστάσεων
Μαζικής Παραγωγής Φαγητών*

3.1. Εισαγωγή στις Αρχές Σχεδιασμού

Όπως έχει γίνει αντιληπτό από την προηγούμενη ανάλυση, η αποτελεσματική λειτουργία μιας ξενοδοχειακής ή ανεξάρτητης επισιτιστικής επιχείρησης βασίζεται στην ικανοποιητική λειτουργία όλων των δραστηριοτήτων του ξενοδοχειακού και/ ή επισιτιστικού κύκλου. Οι διευκολύνσεις μέσα στις οποίες λαμβάνουν χώρα οι δραστηριότητες αποτελούν ένα σημαντικό σκέλος του κύκλου. Οι διευκολύνσεις αντιπροσωπεύουν τα μέσα εκείνα που απαιτούνται για να παράγουμε και να παραδώσουμε το χειροπιαστό προϊόν στον πελάτη και αποτελείται από τα φυσικά υλικά δηλαδή τους χώρους, τις εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα, τις συσκευές και τα σκεύη που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγική διαδικασία και κατά τη διαδικασία του σερβιρίσματος στον πελάτη.

Επαρκείς χώροι και καλοσχεδιασμένες εγκαταστάσεις είναι οι βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος παραγωγής φαγητών και πρέπει να εξετάζονται από το αρχικό στάδιο του σχεδιασμού της επιχείρησης. Όσο καλοσχεδιασμένες είναι οι εγκαταστάσεις τόσο διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων της επισιτιστικής επιχείρησης που σχετίζονται με την αποδοτικότερη χρήση των ανθρώπινων και των υλικών πόρων της επιχείρησης.

Οι βασικές αρχές του σχεδιασμού πρέπει να λαμβάνουν υπόψη:

- Τη φυσική ροή: Τη φυσική κίνηση των πρώτων υλών κατά την παραγωγική διαδικασία. Επίσης, οι διαδικασίες σερβιρίσματος συχνά απαιτούν την ομαλή ροή των πελατών και του προσωπικού. Η ροή των πληροφοριών είναι, επίσης, σημαντική για την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης. Αν έχει, για παράδειγμα, γραφειοκρατικό σύστημα οργάνωσης, η

μεταφορά των πληροφοριών πρέπει να διευκολύνεται από το σχεδιασμό παρ' ότι η χρήση της τεχνολογίας, τα τελευταία χρόνια, έχει καταστήσει αυτόν τον παράγοντα σχεδιασμού λιγότερο σημαντικό.

- Τη δυναμικότητα: Οι εγκαταστάσεις παρέχουν τα μέσα με τα οποία οι πρώτες ύλες μετατρέπονται σε αγαθά και υπηρεσίες. Οι εγκαταστάσεις της κουζίνας μετατρέπουν τα τρόφιμα σε φαγητά, οι εγκαταστάσεις του εστιατορίου διευκολύνουν την προσφορά υπηρεσιών εστίασης, η υποδοχή προσφέρει υπηρεσίες κατά την άφιξη-αναχώρηση και διαμονή του πελάτη κ.λπ. Η δυναμικότητα επομένως εξαρτάται από το σχεδιασμό και τις εγκαταστάσεις.
- Αποτελεσματική χρήση: Αναποτελεσματική χρησιμοποίηση του χώρου ή των χώρων είναι δαπανηρή και αντιπαραγωγική καθώς γίνονται περιττές κινήσεις του προσωπικού και των υλικών. Οι εγκαταστάσεις πρέπει να σχεδιάζονται με τρόπο ώστε να χρησιμοποιείται ο χώρος αποτελεσματικά και να ελαχιστοποιεί τις διαδρομές μεταξύ των κέντρων εργασίας. Με άλλα λόγια, οι χώροι και οι εγκαταστάσεις πρέπει να είναι εργονομικά σχεδιασμένοι και να εξασφαλίζεται οικονομία κινήσεων. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός των χώρων και εγκαταστάσεων πρέπει, επίσης, να αριστοποιεί την αξία της επένδυσης σε χώρους, μηχανήματα, συσκευές, σκεύη και εργαλεία, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις τρέχουσες λειτουργικές απαιτήσεις της επιχείρησης όσο και πιθανούς

μελλοντικούς στόχους και ανάγκες. Στην περίπτωση της μαζικής παραγωγής φαγητών, αυτή η διαδικασία γίνεται πιο πολύπλοκη, εξαιτίας της ανάγκης αποθήκευσης πρώτων υλών και φαγητών σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας. Ο σχεδιασμός πρέπει στην προκειμένη περίπτωση να περιλαμβάνει ψυγεία και καταψύκτες τα οποία πρέπει να τοποθετηθούν στη σωστή θέση, να περιέχουν τα σωστά είδη τα οποία αποθηκεύονται στις κατάλληλες συνθήκες. Επίσης, πρέπει να σχεδιάζονται κοινόχρηστοι χώροι έτσι ώστε οι πελάτες και το προσωπικό να κινούνται άνετα και με ασφάλεια σύμφωνα με τη νομοθεσία και τους κανόνες ασφάλειας.

- Διακίνηση υλικών: Υπάρχουν 3 κύριες πλευρές που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν σχεδιάζουμε ένα αποτελεσματικό σύστημα διακίνησης υλικών:

- ❖ φυσική ροή (η πραγματική κίνηση),
- ❖ διοίκηση (ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και έλεγχος),
- ❖ τεχνολογία (οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά την μεταφορά υλικών, οι μέθοδοι επεξεργασίας και παραγωγής κ.α.)

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες που επηρεάζουν τη διακίνηση των υλικών στα συστήματα παραγωγής είναι:

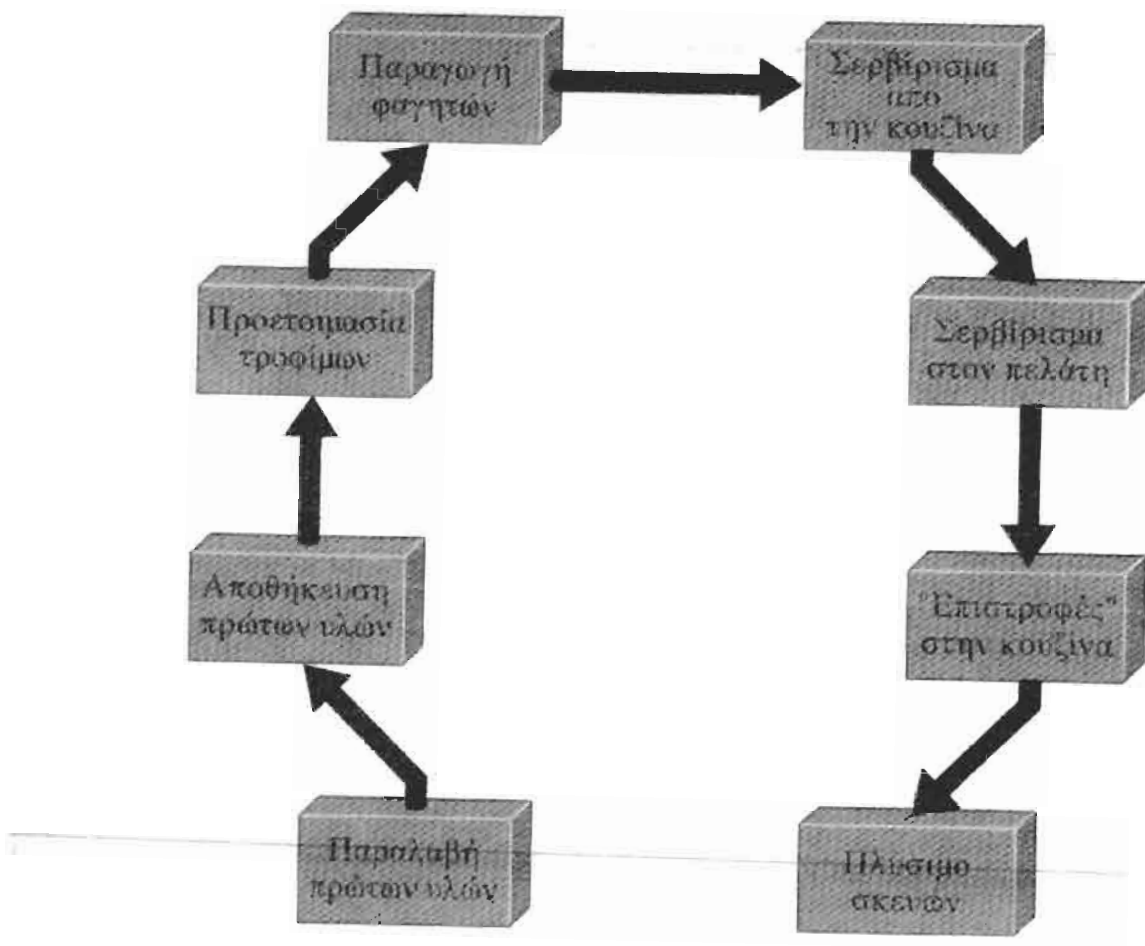
1. Αποθήκευση - τα τρόφιμα και ποτά πρέπει να αποθηκεύονται, αν είναι δυνατόν, στο σημείο που

θα χρησιμοποιηθούν και ιδιαίτερα οι ογκώδεις προμήθειες.

2. Συχνότητα – τα υλικά πρέπει να αποθηκεύονται σύμφωνα με την συχνότητα που χρησιμοποιούνται. Εξυπακούεται ότι, προμήθειες με μεγάλη συχνότητα χρήσης πρέπει να βρίσκονται κοντά στα σημεία που χρησιμοποιούνται.
3. Χώρος – η χρησιμοποίηση κινούμενων ραφιών επιτρέπει ευελιξία στην αποθήκευση και παράλληλα οικονομία χώρου. Επίσης, ο καλός σχεδιασμός των χώρων ελαττώνει και διευκολύνει την εργασία.
4. Χειρισμοί – τόσο η αποθήκευση όσο και η μεταφορά των πρώτων υλών στους χώρους που χρησιμοποιούνται διευκολύνεται με την χρησιμοποίηση ειδικών μηχανημάτων μεταφοράς.
5. Σύστημα – η ομαδοποίηση των υλικών ελαττώνει το χρόνο που απαιτείται για να εντοπίσουμε το είδος που θέλουμε κατά περίπτωση.
6. Συντονισμός - η επικοινωνία είναι, επίσης, σημαντικός παράγοντας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο συντονισμός εστιατορίου και κουζίνας.

Ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει τη λειτουργικότητα χώρων, εγκαταστάσεων, μηχανημάτων, επίπλων κ.ά. είναι ο όρος εργονομία. Εργονομία σημαίνει "να ταιριάζει" και αφορά στην ταύτιση -αρμονία μεταξύ ανθρώπων και δραστηριοτήτων, των μηχανημάτων και των συστημάτων που χρησιμοποιούνται και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν. υλών, την αποθήκευση και την προετοιμασία της παραγωγής μέχρι την τελική διάθεσή τους στα τμήματα κατανάλωσης και τις "επιστροφές" στην κουζίνα.

Το διάγραμμα 3.1. δείχνει τη ροή της εργασίας σε μια επιχείρηση μαζικής παραγωγής φαγητών αρχίζοντας από την παραλαβή των πρώτων υλών, την αποθήκευση και την προετοιμασία της παραγωγής μέχρι την τελική διάθεσή τους στα τμήματα κατανάλωσης και τις “επιστροφές” στη κουζίνα



Διάγραμμα 3.1 – Προγραμματισμός ροής της εργασίας.

3.2. Σχεδιασμός Χώρων και Εγκαταστάσεων

Το αρχικό στάδιο του σχεδιασμού των χώρων και των εγκαταστάσεων παραγωγής και κατανάλωσης (σερβιρίσματος) είναι καθοριστικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

Ειδικότερα, ο προγραμματισμός σχεδιασμού και διαρρύθμισης των χώρων μαζικής παραγωγής φαγητών (της επαγγελματικής κουζίνας) έχει στόχο να προσδιορίσει το μέγεθος των απαιτούμενων χώρων ή τη διανομή και διαρρύθμιση των διαθέσιμων χώρων. Και στις δύο περιπτώσεις, οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη στο στάδιο του σχεδιασμού, πρέπει να διασφαλίζουν:

- Άριστη ροή της εργασίας και των υλικών,
- Αποφυγή διασταυρώσεων,
- Διευκόλυνση της μεταφοράς υλικών μέσω ορθολογικής διαμόρφωσης των διαδρόμων,
- Απομόνωση των χώρων που προξενούν θορύβους,
- Οικονομική αξιοποίηση των χώρων και
- Λειτουργική διαρρύθμιση

Πρέπει όμως να τονιστεί ότι, ο σχεδιασμός των χώρων και εγκαταστάσεων μαζικής παραγωγής είναι ιδιαίτερα πολύπλοκος εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων που εμπλέκονται τόσο κατά την παραγωγική διαδικασία όσο και κατά τη διαδικασία διάθεσης των προϊόντων, όπως:

- Η ποικιλία των μεθόδων παραγωγής και σερβιρίσματος που χρησιμοποιούνται ή ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον.
- Η μεγάλη ποικιλία των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται.
- Η ευπάθεια του τελικού προϊόντος και η μικρή αποθηκευτική αντοχή του.

- Η αστάθεια της ζήτησης του προϊόντος, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται αιχμές σε συγκεκριμένες ώρες της ημέρας (π.χ. μεσημέρι - βράδυ) και αδράνεια στα ενδιάμεσα.

Το πρόβλημα διογκώνεται όταν σε μια επισιτιστική επιχείρηση προσφέρονται διαφορετικά "προϊόντα" ή ακόμη εφαρμόζονται διαφορετικά συστήματα παράθεσης γευμάτων. Για παράδειγμα, ένα εστιατόριο ξενοδοχειακής επιχείρησης ενδέχεται να εφαρμόζει το σύστημα buffet στο γεύμα και το σύστημα table d' hote στο δείπνο ή το αντίθετο.

Το πρώτο βήμα για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό μιας επισιτιστικής επιχείρησης και περιλαμβάνει:

- **Προσδιορισμό του είδους της πελατείας:** Ο κύριος στόχος, που θα πρέπει να ξεκαθαριστεί από την αρχή, είναι ο προσδιορισμός του τμήματος της αγοράς που ενδιαφέρει την επιχείρηση. Όταν προσδιοριστεί η "ταυτότητα" της πελατείας που στοχεύουμε, έχουμε τις βάσεις για το σχεδιασμό των χώρων και εγκαταστάσεων της παραγωγής και της κατανάλωσης. Ο πελάτης με την είσοδό του στο εστιατόριο, ταβέρνα ή snack-bar, έχει ορισμένες προσδοκίες σχετικά με τον τύπο της επιχείρησης, την ποιότητα και ποικιλία του φαγητού, το χρόνο εξυπηρέτησης και με το επίπεδο των υπηρεσιών. Η εικόνα που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση πρέπει να ταυτίζεται με τις προσδοκίες του πελάτη. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό, από το στάδιο του σχεδιασμού να λαμβάνονται υπόψη όλες οι παράμετροι των διαδικασιών παραγωγής και σερβιρίσματος ώστε το τελικό αποτέλεσμα (το προϊόν/ υπηρεσία) να ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη που στοχεύουμε να εξυπηρετήσουμε. Πρόσθετα, ο αποτελεσματικός σχεδιασμός των χώρων και των εγκαταστάσεων

μαζικής παραγωγής φαγητών, εκτός από τα προηγούμενα, προϋποθέτει να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες που σχετίζονται με το προσφερόμενο menu. Οι παράγοντες αυτοί -είδος menu, ιδιαιτερότητες πιάτων, σύστημα και τρόπος σερβιρίσματος, ειδικά edésματα, βαθμός χρησιμοποίησης έτοιμων τροφίμων κ.ά., επηρεάζουν , όπως γίνεται αντιληπτό, άμεσα το σχεδιασμό των αναγκαίων χώρων και εγκαταστάσεων.

- **Έλεγχος του κόστους:** Ανεξάρτητα από τον τύπο και το μέγεθος της επισιτιστικής επιχείρησης, το κόστος πρέπει να ελέγχεται από το αρχικό στάδιο του σχεδιασμού (κόστος κτιρίων, εγκαταστάσεων, μηχανημάτων κ.ά.) μέχρι το κόστος λειτουργίας (κόστος τροφίμων και ποτών, εργατικό κόστος κ.ά.).
- **Διευκόλυνση παραγωγής και σερβιρίσματος:** Περιλαμβάνει τον εργονομικό σχεδιασμό των χώρων και του εξοπλισμού παραγωγής (και σερβιρίσματος). Απαραίτητη προϋπόθεση, στο στάδιο αυτό είναι να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τα παρακάτω:

- Προσδιορισμό του είδους, αριθμού, μεγέθους και δυναμικότητας των μέσων επεξεργασίας.
- Προσδιορισμό των αναγκαίων χώρων (διανομή των διατεθειμένων χώρων και διαρρύθμισή τους),
- Διάταξη των μέσων επεξεργασίας.
- Προσδιορισμό των απαραίτητων τεχνικών εγκαταστάσεων (ύδρευσης, αποχέτευσης, αερισμού, ηλεκτρισμού κ.ά.).

Όπως έχει προαναφερθεί, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το κριτήριο της ροής των υλικών, ώστε να αποφεύγονται οι διασταυρώσεις στις διόδους κυκλοφορίας, σπατάλη χρόνου κ.ά.

- **Παραγωγικότητα προσωπικού:** Συχνά, η χαμηλή παραγωγικότητα του προσωπικού μαζικής παραγωγής οφείλεται

και στην έλλειψη σχεδιασμού, στην έλλειψη εκπαίδευσης ή ακόμη στη χρησιμοποίηση αναποτελεσματικών μεθόδων εργασίας. Για το λόγο αυτό, από το στάδιο του σχεδιασμού, πρέπει να μελετηθούν τα παρακάτω σημεία, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας:

- Μελέτη των απαιτούμενων εργασιών για την κατάρτιση προγραμμάτων εργασίας, πλάνων περιγραφής καθηκόντων και οργανογράμματος προσωπικού.
 - Μελέτη για τη σωστή τοποθέτηση των μηχανημάτων, συσκευών, σκευών και εργαλείων, πάγκων εργασίας κ.ά., ώστε να επιτυγχάνεται οικονομία κινήσεων των εργαζομένων.
 - Μελέτη για την ορθολογική αξιοποίηση των ενδεδειγμένων ανθρωπομετρικών διαστάσεων στην επιλογή του εξοπλισμού (ύψος τραπεζιών εργασίας, ραφιών κ.ά.).
- **Εποπτεία και εκπαίδευση προσωπικού:** Κατά το στάδιο του σχεδιασμού πρέπει να ληφθεί υπόψη και το θέμα εποπτείας και εκπαίδευσης του προσωπικού, ώστε να εξασφαλιστούν οι απαραίτητοι χώροι και εγκαταστάσεις (π.χ. αίθουσες για συναντήσεις και εκπαίδευση).
 - **Ασφάλεια και υγιεινή:** Η πρόβλεψη σχετικά με την ασφάλεια και την υγιεινή αφορά τόσο τους πελάτες όσο και τους εργαζομένους. Φυσικά υπάρχει και η σχετική νομοθεσία (κανονισμοί πυρασφάλειας, υγειονομικοί κανονισμοί κ.ά.), που καθορίζει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.
 - **Καθαριότητα και συντήρηση:** Κατά το σχεδιασμό, δεν θα πρέπει να αγνοηθούν τα στοιχεία που αφορούν στις απαιτήσεις για καθαριότητα και συντήρηση των χώρων και εγκαταστάσεων. Παράγοντες όπως είδος και ποιότητα δαπέδων, επένδυση τοίχων,

είδος και λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων κ.ά., πρέπει να μελετηθούν με ιδιαίτερη προσοχή.

- **Πρόβλεψη για μελλοντικές αλλαγές:** Επίσης, κατά τον προγραμματισμό των αναγκαίων χώρων, θα πρέπει όπως έχει προαναφερθεί, να γίνεται πρόβλεψη για μελλοντικές αλλαγές. Έχει παρατηρηθεί ότι οι περισσότερες επισιτιστικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν κάποιες μετατροπές κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους. Οι προβλέψεις λοιπόν για μελλοντικές προεκτάσεις, προϋποθέτουν το σχεδιασμό ελεύθερων χώρων.

Κατά το σχεδιασμό, δεν πρέπει να αγνοηθούν τα στοιχεία που αφορούν στις απαιτήσεις για υψηλά πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας για τους εργαζομένους και τους πελάτες.

3.3. Προσδιορισμός Χώρων Μαζικής Παραγωγής Φαγητών

3.3.1. Χώροι -Τμήματα Κουζίνας

Γενικά, οι χώροι μιας επαγγελματικής κουζίνας διακρίνονται σε κύριους και βοηθητικούς. Όπως έχει αναφερθεί, η κουζίνα πρέπει να γειτνιάζει άμεσα με το εστιατόριο. Σε περίπτωση που η κτιριακή κατασκευή δεν

επιτρέπει κάτι τέτοιο, ή δεν έχει γίνει πρόβλεψη για διάφορους λόγους, τότε δημιουργείται ένα μικρότερο μαγειρείο, συνεχόμενο με το εστιατόριο που τροφοδοτείται από την κουζίνα παραγωγής, γνωστό ως μαγειρείο "διανομής" ή "δορυφόρος". Το μαγειρείο αυτό, κατάλληλα εξοπλισμένο, έχει βασικό προορισμό να διατηρεί σε κατάλληλη θερμοκρασία τα φαγητά που έρχονται από την κουζίνα παραγωγής και να διευκολύνει το service στο εστιατόριο. Στο μαγειρείο διανομής, ανάλογα πάντοτε με τους στόχους και επιδιώξεις της επιχείρησης, ενδέχεται να παρασκευάζονται και ορισμένα φαγητά (για παράδειγμα της ώρας). Όταν, για διάφορους λόγους, το εστιατόριο δεν έχει άμεση χωροταξική σχέση με την κουζίνα και η δημιουργία βοηθητικής κουζίνας, δίπλα στο εστιατόριο, δεν είναι εφικτή, τότε θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη για αποτελεσματική σύνδεση εστιατορίου- κουζίνας με μηχανικά μέσα (κυλιόμενες σκάλες, ανελκυστήρες, μεταφορικές ταινίες και οπωσδήποτε ηλεκτρονική ή τηλεφωνική ενδοσυνεννόηση).

Κύριοι χώροι χαρακτηρίζονται οι χώροι της κουζίνας που έχουν σαν αποστολή την παραγωγή φαγητών και βοηθητικοί χώροι εκείνοι που βοηθούν έμμεσα στην ολοκλήρωση του παραγωγικού έργου.

Οι κύριοι χώροι είναι:

1. Η ζεστή κουζίνα (la cuisine chaude).
2. Η κρύα κουζίνα (le garde manger).
3. Το ζαχαροπλαστείο (la patisserie).
4. Το κυλικείο ή μπουφές (le buffet).
5. Αποθήκη ημέρας -ψυκτικοί θάλαμοι.

Οι βοηθητικοί χώροι είναι:

1. Χώρος διανομής: Ειδικά διαρρυθμισμένος χώρος για την ορθολογική διακίνηση του προσωπικού σεβριρίσματος από την κουζίνα προς το εστιατόριο και το αντίθετο.
2. Χώρος προσωπικού: Εστιατόριο προσωπικού, βεστιάρια, W.C. και χώρος παραμονής.
3. Χώρος για την τοποθέτηση των ειδών καθαριότητας της κουζίνας.
4. Χώρος για την τοποθέτηση των σκευών του εστιατορίου (πιάτα, ποτήρια κ.ά.).
5. Χώρος για το πλύσιμο των μαγειρικών σκευών.
6. Χώρος για το πλύσιμο και την προετοιμασία των λαχανικών .
7. Χώρος για τις "επιστροφές".

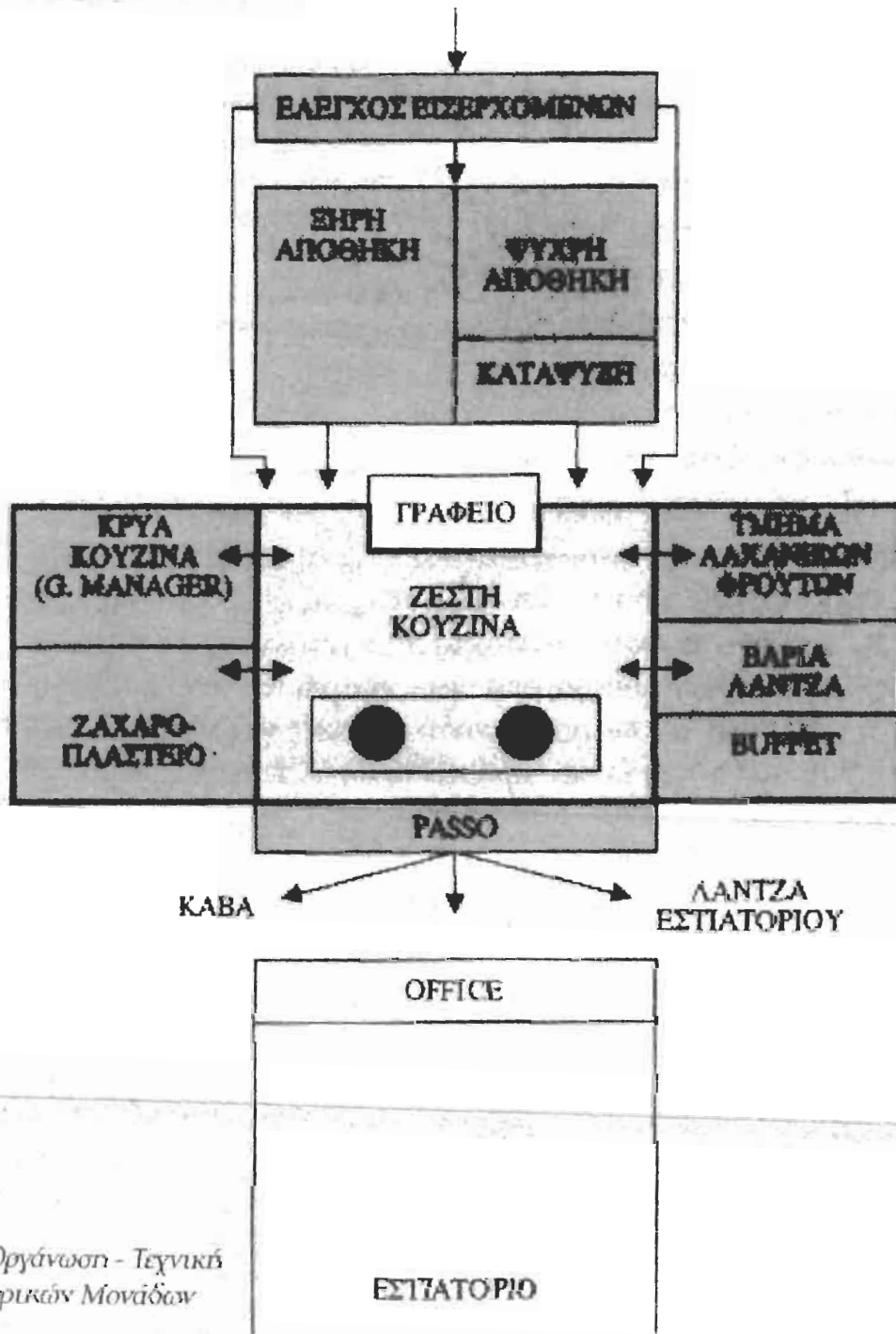
"Επιστροφές" στην ξενοδοχειακή ορολογία ονομάζουμε όλα όσα σεβριρίστηκαν στην τραπεζαρία (εστιατόριο) ή στους ορόφους (κατά το room- service) και γυρίζουν στο μαγειρείο. Ο όρος καλύπτει τα υπόλοιπα των φαγητών στις πιατέλες, τα οποία είτε μπορούν να ξαναχρησιμοποιηθούν ή προορίζονται για τα απορρίμματα. Ακόμη, ο όρος σημαίνει όλα τα ασημικά, ποτήρια, πορσελάνες κ.ά., τα οποία, πριν επαναχρησιμοποιηθούν, πρέπει να πλυθούν.

Για τις επιστροφές, επομένως, πρέπει να προβλεφθούν οι κατάλληλοι χώροι, μέσα ή κοντά στο τμήμα της κουζίνας και ειδικότερα:

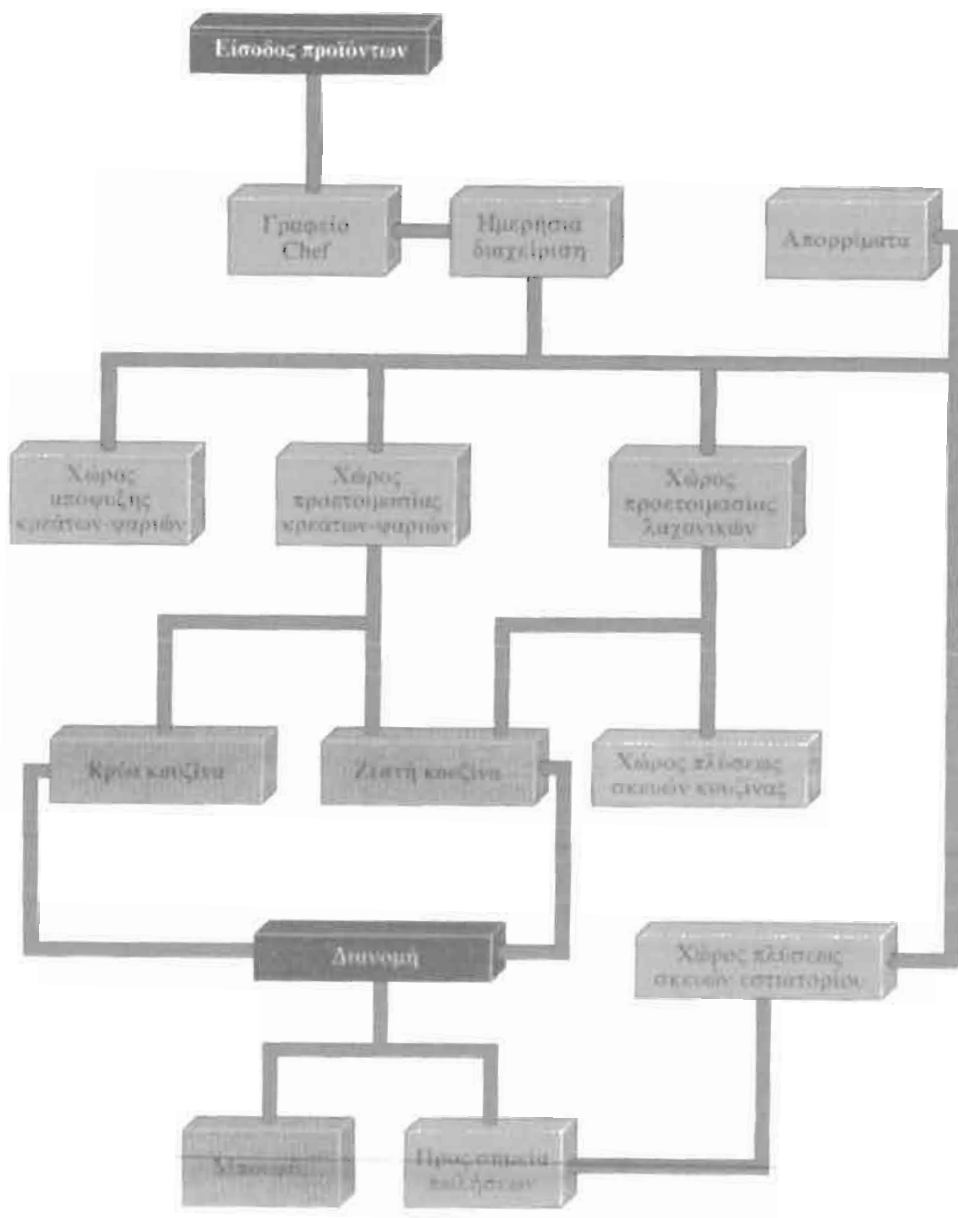
1. Χώρος με ψυκτική εγκατάσταση για τα απορρίμματα (ψυγείο σκουπιδιών).
2. Χώρος για τα κενά συσκευασίας (κιβώτια, φιάλες).
3. Χώρος για το πλύσιμο των σκευών .

Το διάγραμμα 3.2, δείχνει την χωροθέτηση της υποδομής μιας εστιατορικής μονάδας.

**ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ
ΜΙΑΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**



Διάγραμμα 3.2



Διάγραμμα 3.3 – Οργάνωση χώρων κλασικής κουζίνας μαζικής παραγωγής φαγητών.

3.4. Χώροι Επεξεργασίας Τροφίμων -Παραγωγής Φαγητών

Η επεξεργασία τροφίμων και η μετατροπή τους σε φαγητά περιλαμβάνει κυρίως τρεις λειτουργίες ή στάδια:

1. Την προπαρασκευή.
2. Το μαγείρεμα και το γαρνίρισμα.
3. Το σερβίρισμα.

Σε μια μικρή κουζίνα, ένας μάγειρας ή ένα τμήμα μπορεί να εκτελεί και τις τρεις λειτουργίες. Σε μεγάλες όμως εγκαταστάσεις, κάθε λειτουργία χωρίζεται σε υπολειτουργίες για την καλύτερη εκτέλεση της παραγωγικής διαδικασίας.

Η εργασία σε οργανωμένες επιχειρήσεις εκτελείται από ορισμένα άτομα με βάση ένα ειδικευμένο χρονοδιάγραμμα, σύμφωνα με καθιερωμένα πρότυπα.

Η προπαρασκευή των τροφίμων σε μια επιχείρηση, συνήθως, κατανέμεται σε τρία τμήματα. Αυτό γίνεται για διάφορους λόγους:

- Λόγω της φύσης των τροφίμων και του είδους της προπαρασκευής που απαιτείται.
- Για τη διευκόλυνση του προσωπικού της κουζίνας σε σχέση με τον ειδικό εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις.
- Για λόγους που σχετίζονται με τον καταμερισμό της εργασίας και την παραγωγικότητα.

Τα συνήθη τμήματα προπαρασκευής των τροφίμων είναι:

1. Τμήμα λαχανικών.
2. Τμήμα κρεάτων-ψαριών.
3. Τμήμα ζαχαροπλαστικής -αρτοποιίας.

Στο σημείο αυτό τονίζεται ότι είναι πολύ σημαντικό να γίνεται διερεύνηση των τοπικών συνθηκών και να λαμβάνεται υπόψη η πολιτική της επιχείρησης στον τομέα των αγορών πριν προχωρήσει ο σχεδιασμός και η χωροταξική κατανομή των χώρων της κουζίνας.

Επίσης, θα πρέπει να εξετάζονται παράμετροι που σχετίζονται με τη διαθεσιμότητα και οικονομικά πλεονεκτήματα των τυποποιημένων προϊόντων (τεμαχισμένα /πακεταρισμένα κρέατα, ψάρια, λαχανικά, φρούτα, βάσεις σαλτσών κ.ά.) και των έτοιμων προϊόντων (έτοιμες σάλτσες, σούπες, είδη ζαχαροπλαστικής και αρτοποιίας κ.ά.).

Ειδικότερα, τα σημεία που πρέπει να μελετηθούν είναι τα παρακάτω:

- Οι τιμές της αγοράς και η διαθεσιμότητα των τροφίμων σε το κόστος για χώρους, εξοπλισμό και το εργατικό κόστος,
- Αν τα μεριδοποιημένα κρέατα και ψάρια είναι διαθέσιμα σε καλή ποιότητα και τιμές σε βαθμό που να αντισταθμίζουν ικανοποιητικά τις δαπάνες λειτουργίας του εξοπλισμού και την προσπάθεια των εργαζομένων.
- Ποιες θα είναι οι μελλοντικές τάσεις στη διαμόρφωση των τιμών, ποσοστό σπατάλης, η προσπάθεια προετοιμασίας και οι δαπάνες του εξοπλισμού.

Οι χώροι των τμημάτων προπαρασκευής προσδιορίζονται και οριοθετούνται:

- Με χωριστούς χώρους δίπλα στην κύρια κουζίνα.
- Με χαμηλούς τοίχους ύψους 1.20 μ. μέσα στο χώρο της κουζίνας.
- Με κατάλληλη διευθέτηση των πάγκων ή των τραπεζιών εργασίας μέσα στον ευρύτερο χώρο της κουζίνας.

3.4.1. Τμήματα Προπαρασκευής Τροφίμων

Τμήμα λαχανικών: Στο τμήμα αυτό προετοιμάζονται τα διάφορα λαχανικά που προορίζονται για το μαγείρεμα. Επίσης, λαχανικά για σαλάτες και φρέσκα φρούτα συνήθως καθαρίζονται, πλένονται και προετοιμάζονται στο τμήμα των λαχανικών πριν μεταφερθούν σε άλλο σημείο της κουζίνας για την τελική ετοιμασία και σερβίρισμα (π.χ. στον μπουφέ). Η εργασία στο τμήμα των λαχανικών χωρίζεται σε τέσσερα στάδια:

1. Ξεφλούδισμα ή κοπή λαχανικών.
2. Καθάρισμα και απομάκρυνση των περιττών .
3. Πλύσιμο των λαχανικών.
4. Κόψιμο ή άλλες εργασίες απαραίτητες στην προπαρασκευή των λαχανικών πριν από την τελική χρησιμοποίησή τους για μαγείρεμα ή σερβίρισμα.

Ο χώρος που καταλαμβάνει το τμήμα λαχανικών εξαρτάται από τον αριθμό των φαγητών που προσφέρονται, από την ποικιλία των πιάτων λαχανικών και ακόμη από τη φυσική κατάσταση των λαχανικών που χρησιμοποιούνται (νωπά, κατεψυγμένα).

Τμήμα προετοιμασίας κρεάτων και Ψαριών: Γενικά, η προετοιμασία στο τμήμα αυτό περιλαμβάνει:

1. Τον τεμαχισμό όλων των σφαγείων ζώων σε μερίδες ή τεμάχια ώστε να είναι έτοιμα για μαγείρεμα.
2. Την προετοιμασία των πουλερικών και των κυνηγιών .
3. Τον τεμαχισμό και μεριδοποίηση των αλλαντικών .

4. Τη μετατροπή κρέατος σε κιμά ή σε ειδικά τεμάχια ανάλογα με τη συνταγή.
5. Την επεξεργασία του κρέατος και τη μετατροπή του σε λουκάνικα, πατέ κ.ά.
6. Την ετοιμασία κρύων πιάτων κρέατος.
7. Την ετοιμασία κρύων ορεκτικών .
8. Την προετοιμασία των ψαριών και των οστρακόδερμων

Θέση τμήματος προετοιμασίας κρεάτων – ψαριών: Το τμήμα προετοιμασίας των κρεάτων και ψαριών βρίσκεται κοντά στις αποθήκες / ψυγεία και κοντά στην κυρίως κουζίνα για ευνόητους λόγους. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τις ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας, το τμήμα αυτό, λειτουργικά και χωροταξικά, μπορεί να χωριστεί στις παρακάτω περιοχές εργασίας:

1. Αποπτέρωση πουλερικών και κυνηγιών .
2. Προετοιμασία νωπού κρέατος.
3. Απόψυξη κατεψυγμένων κρεάτων και ψαριών .
4. Προετοιμασία ψαριών.
5. Προετοιμασία κρύων πιάτων και ορεκτικών.

Στο χώρο αυτό πρέπει να υπάρχει δροσερή ατμόσφαιρα σε μια σταθερή θερμοκρασία γύρω στους 15 -16 βαθμούς Κελσίου.

Οι τοίχοι πρέπει να είναι επενδυμένοι με πλακάκια ύψους 1.8 μέτρα τουλάχιστον. Το δάπεδο δεν πρέπει να γλιστρά και να είναι μεγάλης αντοχής. Επίσης, πρέπει να έχει κλίση για τη διοχέτευση του νερού (κατά τον καθαρισμό) στον αποχετευτικό αγωγό.



*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Στις
Επιχειρησιακές Επιδράσεις*

4.1. Οργάνωση Προσωπικού Επισιτιστικών Τμημάτων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι μια από τις κύριες προκλήσεις των επισιτιστικών επιχειρήσεων. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η επιτυχία των επισιτιστικών επιχειρήσεων, όπως και όλων των άλλων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, εξαρτάται από το έμπυχο δυναμικό που διαθέτουν. Ειδικότερα, ο βαθμός εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των εργαζομένων στη μαζική παραγωγή, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επίτευξη των στόχων της. Πρέπει, επομένως, να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού προκειμένου η επιχείρηση να προσλάβει τα κατάλληλα άτομα. Επίσης, οι διαδικασίες οργάνωσης, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ελέγχου του προσωπικού θεωρούνται απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία. Πρόσθετα, η υποκίνηση των εργαζομένων μπορεί να έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα του προσωπικού επισιτιστικών τμημάτων.

Η οργάνωση των επισιτιστικών τμημάτων εξαρτάται από το μέγεθος, τις λειτουργίες και το είδος της ξενοδοχειακής ή της ανεξάρτητης επισιτιστικής επιχείρησης. Στις μικρές μονάδες, η οργάνωση του προσωπικού είναι σχετικά απλή διαδικασία. Σε μεγαλύτερες μονάδες η δομή είναι πολυπλοκότερη. Μέσα στην ιεραρχία ο ρόλος του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων, του Food and Beverage Manager, διαφέρει επίσης.

Η αποτελεσματική οργάνωση των ανθρώπινων πόρων για τα επισιτιστικά τμήματα, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού, επιβάλλει την κατάρτιση οργανογράμματος ώστε να φαίνεται η ιεραρχία, οι σχέσεις μεταξύ των

εργαζομένων ανάλογα με τη θέση που κατέχουν και η γενική εικόνα της τυπικής οργάνωσης της επιχείρησης.

Επιπλέον, η περιγραφή των καθηκόντων για κάθε ειδικότητα (job description) βοηθά αποτελεσματικά, δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι σε θέση να γνωρίζει τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της θέσης που κατέχει και τις προσδοκίες της διεύθυνσης σε σχέση με το έργο του.

4.2 Οργάνωση Προσωπικού για μαζική Παραγωγή Φαγητών

Το προσωπικό της κουζίνας ή brigade de cuisine όπως ονομάζεται στην ξενοδοχειακή ορολογία, είναι ένα σύνολο από επαγγελματίες και μαθητευόμενους μαγείρους επιφορτισμένους με την προετοιμασία και παραγωγή των φαγητών, υπό την καθοδήγηση και εποπτεία του αρχιμάγειρα, του Chef de cuisine.

Ο αριθμός του προσωπικού της κουζίνας, η σύνθεση (ειδικότητες) και η οργάνωση εξαρτώνται και επηρεάζονται από μια σειρά παραγόντων:

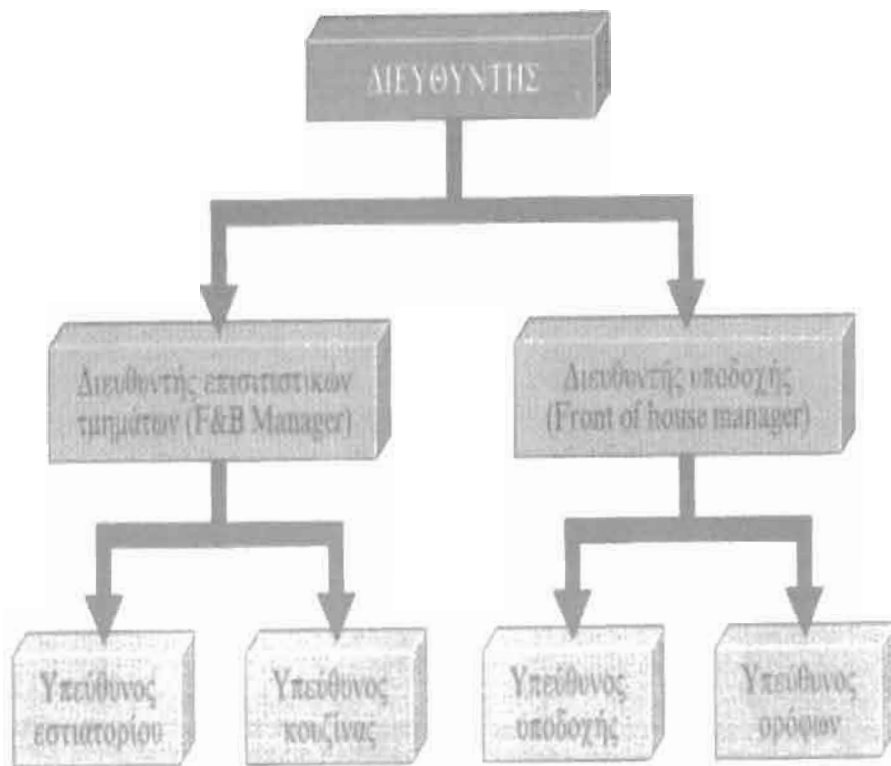
- Το μέγεθος της επισιτιστικής επιχείρησης, ή της ξενοδοχειακής επιχείρησης της οποίας αποτελεί τμήμα.
- Τον τύπο, κατηγορία και μέγεθος του εστιατορίου ή εστιατορίων που εξυπηρετεί.
- Τον τύπο του menu(s).
- Το είδος της πελατείας.
- Από τυχόν ειδικές εκδηλώσεις που αναλαμβάνει η επιχείρηση (δεξιώσεις, επίσημα γεύματα κ.ά.).
- Από το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών .
- Από την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης.

- Από τις μεθόδους παραγωγής που χρησιμοποιούνται και άλλους συναφείς παράγοντες που απορρέουν από τα παραπάνω.
- Από τη διαθεσιμότητα ειδικευμένου προσωπικού στην αγορά εργασίας.

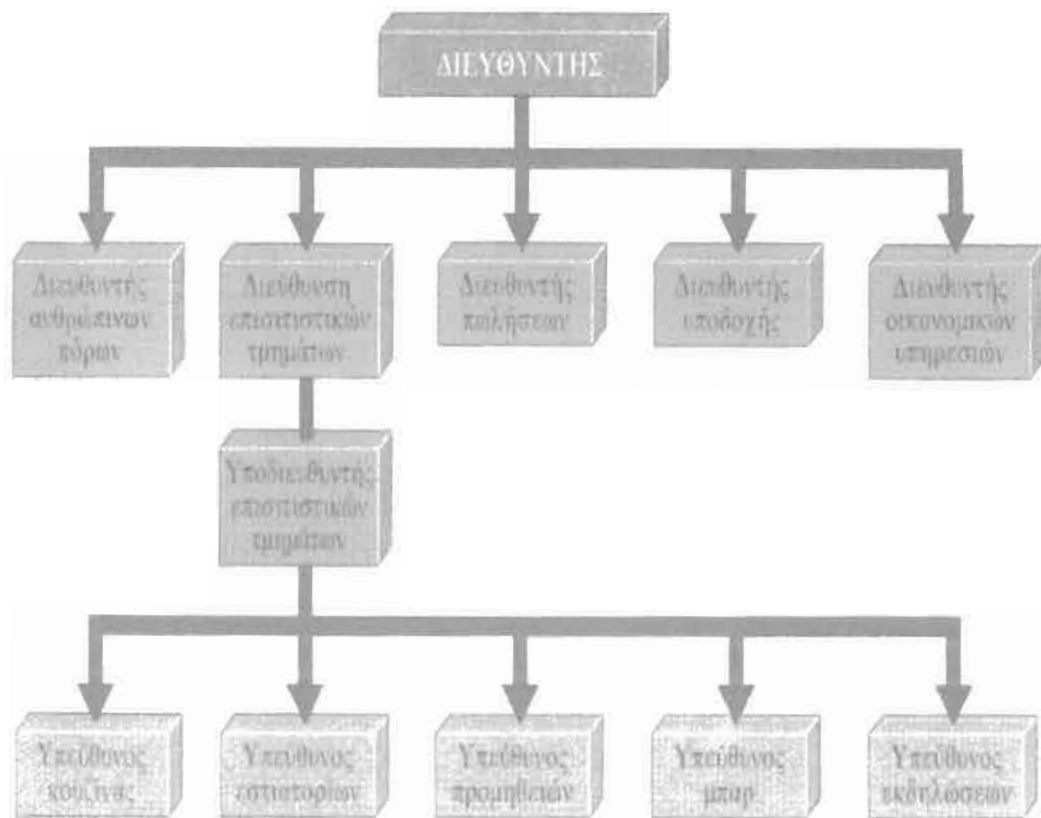
Έτσι, σε μικρές επισιτιστικές επιχειρήσεις συναντούμε συνήθως ένα chef με 2-3 βοηθούς για τις ανάγκες της μαζικής παραγωγής φαγητών.

Μια μεσαία brigade, εξυπηρετεί τις ανάγκες μεγαλύτερων επισιτιστικών επιχειρήσεων, όπου απαιτείται μεγαλύτερη εξειδίκευση και καταμερισμός εργασίας. Ο υπεύθυνος chef de cuisine επικουρείται από τρεις μαγείρους (saucier/totisseur, entremetier, garde manger), ένα ζαχαροπλάστη (pâtissier) και έναν υπεύθυνο για τα πρωινά (chef de petit déjeuner). Φυσικά υπάρχει και το βοηθητικό προσωπικό για το πλύσιμο των σκευών και άλλες βοηθητικές εργασίες.

Μια μεγάλη brigade εξυπηρετεί τις ανάγκες μεγάλων ξενοδοχειακών και ανεξάρτητων επισιτιστικών επιχειρήσεων, όπου η παραγωγή φαγητών είναι μεγάλη, πολύπλοκη και εξειδικευμένη σε μεγάλο βαθμό. Βέβαια, και σ' αυτήν την περίπτωση ο αριθμός του προσωπικού και οι εξειδικεύσεις εξαρτώνται από την ποικιλία και τον όγκο της παραγωγής, με μεγαλύτερη ίσως εφαρμογή στις κουζίνες των επιχειρήσεων catering και στις κουζίνες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων οι οποίες, εκτός από την πελατεία τους, εξυπηρετούν μεγάλο αριθμό ειδικών εκδηλώσεων. Η ιεραρχία σε μια μεσαία μονάδα παραγωγής φαγητών φαίνεται στο διάγραμμα 4.1., ενώ ο πίνακας 4.1, έχει σκοπό να καταδείξει τις ειδικεύσεις της επαγγελματικής κουζίνας που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Σημειώνεται ότι, οι αναφερόμενες ειδικότητες είναι δυνατόν να αξιοποιηθούν σ' ένα πρόγραμμα οργάνωσης του προσωπικού κουζίνας, παρ' ό,τι, σήμερα, ελάχιστες επιχειρήσεις ακόμη και σε διεθνές επίπεδο λειτουργούν με όλες αυτές τις ειδικότητες



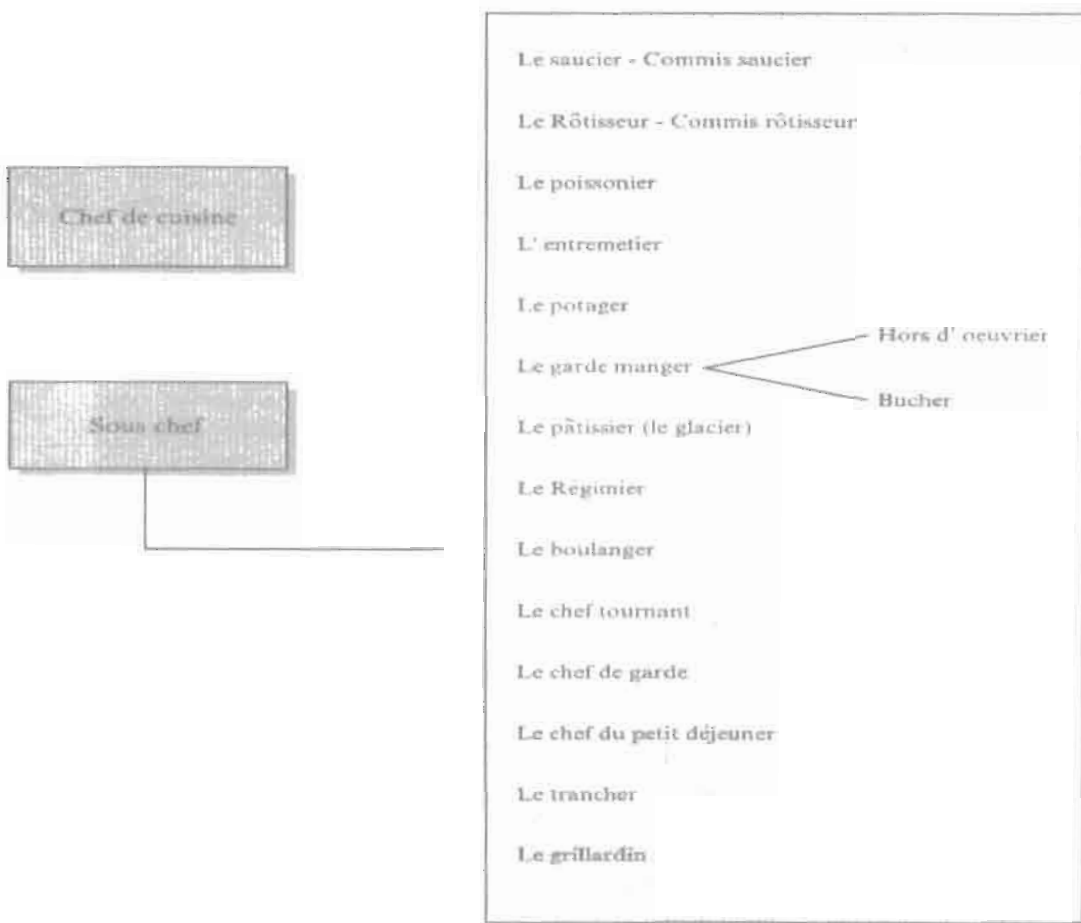
Διάγραμμα 4.1 - Ιεραρχία στελεχών ξενοδοχειακής μονάδας μεσαίου μεγέθους.



Διάγραμμα 4.2 Ιεραρχία στελεχών ξενοδοχειακής μονάδας μεγάλου μεγέθους με έμφαση στα επισιτιστικά τμήματα.

Πίνακας 4.1 : Ιεραρχία προσωπικού μαζικής παραγωγής φαγητών

1. Αρχιμάγειρας
2. Αρχιμάγειρας Β
3. Υπεύθυνοι Τμημάτων
4. Βοηθοί
5. Μαθητευόμενοι



Διάγραμμα 4.3 - Ειδικότητες προσωπικού κουζίνας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη σύνθεση μεγάλης brigade

4.3. Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή του προσωπικού θα είναι επιτυχής αν οι απαιτήσεις της εργασίας είναι κατά πρώτο λόγο κατανοητές. Επιβάλλεται, επομένως, να καταρτιστούν περιγραφές εργασίας για τις νέες θέσεις και να προσδιοριστούν τα απαραίτητα προσόντα των υποψηφίων.

Οι νέες θέσεις εργασίας μπορούν να διαφημιστούν στα μέσα ενημέρωσης. Οι τοπικές εφημερίδες και τα περιοδικά του κλάδου χρησιμοποιούνται παραδοσιακά από τις επισιτιστικές επιχειρήσεις. Η διαφήμιση σε τοπικά μέσα ενημέρωσης (εφημερίδες) χρησιμοποιείται συνήθως για την πρόσληψη προσωπικού παραγωγής. Τα περιοδικά του κλάδου θεωρούνται πιο αποτελεσματικά για την προσέλκυση διευθυντικών στελεχών, ενώ τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Ανώτερες Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων αποτελούν μια εξαιρετική πηγή για την ανεύρεση νέων στελεχών. Επίσης, οι επαγγελματικές σχολές μαγείρων και ζαχαροπλαστών, τα επαγγελματικά σωματεία (π.χ. chefs club, σύλλογοι μαγείρων κ.ά.) μπορούν να βοηθήσουν στην ανεύρεση κατάλληλου προσωπικού.

Η διαδικασία της επιλογής διευκολύνεται με τη χρησιμοποίηση ορισμένων μέσων:

- την αίτηση εργασίας,
- το βιογραφικό σημείωμα,
- τη συνέντευξη και ίσως,
- τα τεστ.

Βασικός στόχος των διαδικασιών επιλογής είναι να προσλάβουμε τους καλύτερους υποψήφιους για την κενή θέση, ή στην περίπτωση που χρησιμοποιούμε την εσωτερική αγορά εργασίας να κάνουμε την

καλύτερη δυνατή μετακίνηση ή μετακινήσεις των εργαζομένων για την κάλυψη της θέσης.

Σημαντικό ρόλο στην εξοικείωση των νεοπροσληφθέντων με την επιχείρηση, τις συνθήκες, το κλίμα και το περιβάλλον εργασίας και την καθαυτή εργασία, παίζει ο προσανατολισμός και η ενημέρωση. Η δημιουργία μιας σωστής σχέσης η οποία θα συμβάλλει σε μια πιθανή μακροχρόνια συνεργασία, συχνά, εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα και σοβαρότητα αυτών των διαδικασιών. Παρακάτω δίνεται ένας κατάλογος με τα σημεία που πρέπει να προσέξει η διοίκηση κατά τον προσανατολισμό νέων υπαλλήλων.

Προσανατολισμός (κατάλογος ελέγχου)

1. Λεπτομερής επεξήγηση των απαιτήσεων της εργασίας.
2. Η σχέση της εργασίας με το τμήμα εργασίας και με τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης.
3. Καθορισμός του προγράμματος εργασίας και των διαδικασιών που σχετίζονται με τον έλεγχο της άφιξης -αναχώρησης του υπαλλήλου κατά την εργασία.
4. Καθορισμός των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθεί ο εργαζόμενος σε περιπτώσεις απουσίας, ασθένειας ή καθυστέρησης.
5. Ενημέρωση για τον τόπο και χρόνο παράθεσης των γευμάτων του προσωπικού, χώρους προσωπικού, πρώτες βοήθειες.
6. Τις διαδικασίες προμήθειας και παραλαβής υλικών .
7. Τις απαιτήσεις της επιχείρησης σχετικά με την ποιότητα και την ποσότητα παραγωγής.
8. Τους κανόνες προσωπικής υγιεινής.
9. Τους κανόνες και διαδικασίες ασφάλειας.
10. Στολή προσωπικού.
11. Απαγορευμένοι χώροι για το προσωπικό.

12. Χώρος για το παρκάρισμα των αυτοκινήτων του προσωπικού.
13. Χώρος και θέση ανακοινώσεων για το προσωπικό.
14. Χρήση τηλεφώνου -προσωπικά τηλεφωνήματα.
15. Μισθός-ασφάλεια προσωπικού, άλλες παροχές.

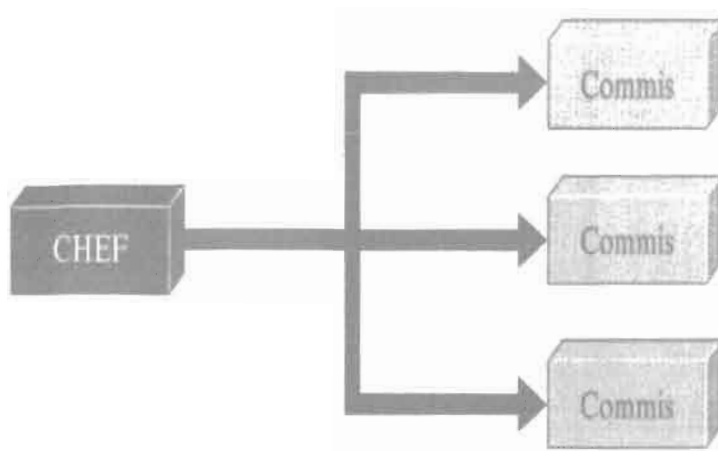
4.4. Ο Ρόλος και οι εργασίες του προσωπικού Μαζικής Παραγωγής Φαγητών

Αρχιμάγειρας, (Chef de cuisine): Σε μεγάλες ξενοδοχειακές και ανεξάρτητες επισιτιστικές επιχειρήσεις (caterings), τα καθήκοντα του chef είναι κυρίως διοικητικά. Αντίθετα, στις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις ο ρόλος και η δραστηριότητα του chef αφορά και στις καθημερινές λειτουργικές ανάγκες του τμήματος, όπως είναι η παρασκευή φαγητών. Γενικά, είναι υπεύθυνος σχετικά με την οργάνωση, απόδοση και λειτουργία του τμήματος της κουζίνας. Ειδικότερα:

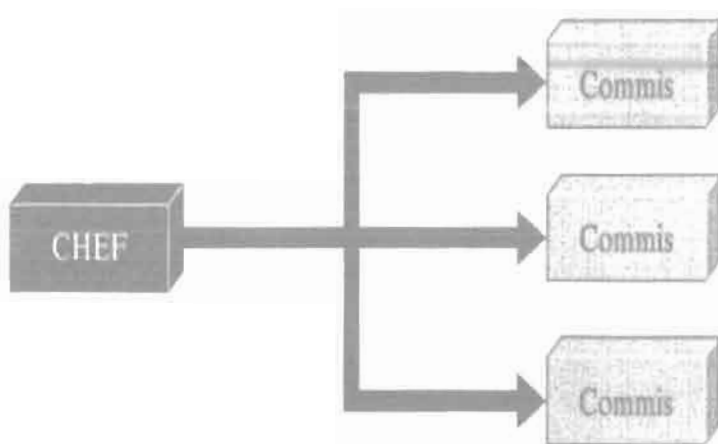
- Είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό του ύψους του αποθέματος (par-stock) του τμήματος και τη διατήρησή του.
- Είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό πρότυπων αγοράς για τα είδη που αφορούν το τμήμα του (κρέατα| ψάρια| πουλερικά κ.ά.).
- Είναι υπεύθυνος για την καλή λειτουργία και συντήρηση του εξοπλισμού και συμβουλεύει πάνω σε θέματα αγοράς πρόσθετου εξοπλισμού κουζίνας.
- Είναι υπεύθυνος για την απόδοση του τμήματος και ειδικότερα για τη διατήρηση του προκαθορισμένου ποσοστού κόστους των τροφίμων και την απόδοση των προϊόντων .
- Είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στο τμήμα της κουζίνας.

- Σε συνεργασία με τον διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων, συντάσσει τις πρότυπες συνταγές και μεριδολόγια που αφορούν την παραγωγή φαγητών και είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή τους.
- Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση και έλεγχο του προσωπικού της κουζίνας (προσλήψεις, ωράρια, απόδοση, εκπαίδευση κ.ά.).
- Συνεργάζεται με τον διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων για τον προγραμματισμό της παραγωγής και τη σύνθεση των menus για την κάλυψη των καθημερινών και των έκτακτων αναγκών της επιχείρησης.
- Παρασκευάζει τα "δύσκολα" εδέσματα ή εποπτεύει την παρασκευή τους.
- Είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση του προκαθορισμένου επιπέδου παραγωγής και ποιότητας του τμήματος.

Ο πίνακας 4.2. αναφέρεται στην περιγραφή εργασίας του chef, όπως έχει συνταχθεί από ξενοδοχειακή επιχείρηση της Κρήτης.



Διάγραμμα 4.4 – Μικρή brigade de cuisine



Διάγραμμα 4.5 – Μεσαία brigade de cuisine

Πίνακας 4.2.: Περιγραφή εργασίας chef de cuisine

<i>Τίτλος εργασίας:</i>	Chef de cuisine
<i>Τμήμα:</i>	Διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων
<i>Σκοπός:</i>	Παραγωγή φαγητών για όλα τα εστιατόρια του ξενοδοχείου
<i>Υπάγεται στον:</i>	Διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων
<i>Υπεύθυνος για:</i>	α. Προσωπικό κουζίνας β. Εξοπλισμό κουζίνας
<i>Συνεργάζεται με:</i>	α. Υπεύθυνο εστιατορίου β. Υπεύθυνο ταβέρνας γ. Υπεύθυνο pool bar δ. Υπεύθυνο υποδοχή ε. Προϊστάμενοι ορόφων
<i>Κύρια καθήκοντα:</i>	Ο σχεδιασμός, οργάνωση και επίβλεψη της παραγωγής φαγητών του ξενοδοχείου και ειδικότερα: 1. Σύνθεση μενού μέσα στα όρια του προκαθορισμένου κόστους. 2. Παραγγελία τροφίμων, υλικών και εξοπλισμού κουζίνας από τους προμηθευτές της επιχείρησης και μέσα στα όρια των υφιστάμενων κανόνων . 3. Έλεγχος μερίδων και έλεγχος σπατάλης,

4. Έλεγχος εργατικού κόστους, κόστους ενέργειας και λοιπών συντελεστών κόστους μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού της επιχείρησης.
5. Έλεγχος της ποιότητας παραγωγής.
6. Εκπαίδευση νέων υπαλλήλων ,
7. Υπεύθυνος για την υγιεινή και ασφάλεια της κουζίνας.
8. Υπεύθυνος για την καλή λειτουργία του εξοπλισμού της κουζίνας.

Περιορισμοί

εξουσίας:

Καμία δικαιοδοσία στο προσωπικό άλλων

τμημάτων.

Αρχιμάγειρας Β' (Sous Chef): Αντικαθιστά τον chef όταν απουσιάζει. Επιβλέπει την εργασία του προσωπικού της κουζίνας και βοηθά τα τμήματα που παρουσιάζουν φόρτο εργασίας, Κατά τη διάρκεια του σερβιρίσματος συντονίζει την εκτέλεση των παραγγελιών .

Σαλτσιέρης (saucer): Παρασκευάζει τις ζεστές σάλτσες, τα ζεστά πρώτα πιάτα, τις ζεστές εντράδες, τα οστρακοειδή και τα ζεστά ορεκτικά. .

Garde Manger: Είναι ο υπεύθυνος για τον τεμαχισμό των κρεάτων, πουλερικών, ψαριών και την προετοιμασία τους για το μαγείρεμα. Παρασκευάζει τις κρύες σάλτσες και τα κρύα πιάτα..

Entremetier: Παρασκευάζει τις σούπες και κονσομμέ, τα λαχανικά, τις γαρνιτούρες, τις ζεστές παρασκευές αυγών , τα φαγητά με βάση το τυρί, τα ζυμαρικά και όλες τις παρασκευές πατατών (εκτός των τηγανητών).

Rotisseur: Παρασκευάζει τα κρέατα, πουλερικά, κνήγια και ψάρια που προορίζονται για ψητά φούρνου, σούβλα, σχάρα και τηγανητά καθώς και τους ζωμούς που συνοδεύουν τα ψητά. Επίσης, όλες τις παρασκευές πατάτας που ψήνονται στη φριτούρα..

Ζαχαροπλάστης : Παρασκευάζει όλα τα γλυκίσματα ζεστά και κρύα, τα παγωτά και τα αρτοσκευάσματα. Ακόμη, όλες τις ζύμες που χρησιμοποιούνται στη ζεστή και κρύα κουζίνα. .

Λοιπές Ειδικότητες Προσωπικού Κουζίνας

Σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις είναι, επίσης, δυνατόν να συναντήσουμε τις παρακάτω ειδικότητες:

- *Αντικαταστάτης (Toumant):* Αντικαθιστά τα άτομα του προσωπικού της κουζίνας που απουσιάζουν λόγω γeros, άδειας, ή ασθένειας.
- *Μάγειρας προσωπικού (Cuisinier du personnel):* Είναι υπεύθυνος για την παραγωγή του φαγητού του προσωπικού της επιχείρησης.
- *Μάγειρας εκτός ωραρίου (Chef de garde):* Εξυπηρετεί τις ανάγκες της κουζίνας κατά τις ώρες διακοπής της εργασίας (μετά το service όταν έ. χουν λήξει τα ωράρια του προσωπικού της κουζίνας).
- *Regimier:* Παρασκευάζει τα φαγητά διαίτης.
- *Hors d' oeuvrier:* Ασχολείται μόνο με τα ορεκτικά και εργάζεται υπό τον Garde .manger .
- *Boucher:* Ειδικός στον τεμαχισμό των ζώων , εργάζεται υπό τον Garde - manger.

- *Poissonier*: Ειδικός στις παρασκευές ψαριών , εργάζεται υπό τον *Saucier* . *Potager*: Ειδικός στις σούπες και κονσομιμέ, εργάζεται υπό τον *Entremetier* .
- *L 'aboyeur*: Εκφωνητής αναγγέλλει τις παραγγελίες κατά την ώρα του σερβιρίσματος και ελέγχει τα δελτία παραγγελίας κατά την έξοδο των φαγητών .
- *Le boulanger*: Ειδικός στην παρασκευή του ψωμιού και των αρτοσκευασμάτων.

Σημειώνεται ότι, σήμερα, με την αυξημένη χρησιμοποίηση έτοιμων τροφίμων στη μαζική παραγωγή (σούπες, σάλτσες, βάσεις ζαχαροπλαστικής, τεμαχισμένα κρέατα κ.ά.), πολλές από τις παραπάνω ειδικότητες είναι περιττές.

4.5. Παραγωγικότητα Επισιτιστικού Τομέα

Παραγωγικότητα είναι η σχέση που υπάρχει μεταξύ του αποτελέσματος (στην προκειμένη περίπτωση της παραγωγής φαγητών) και των μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή του.

Στις επισιτιστικές επιχειρήσεις η έννοια της παραγωγικότητας μπορεί να υπολογιστεί είτε σε συνολική είτε σε μερική φόρμα. Συνολική παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ του συνόλου των εκροών (συνολική παραγωγή) και του συνόλου των εισροών που χρησιμοποιήθηκαν κατά την παραγωγική διαδικασία ενώ, η αναλογία των συνολικών εκροών με μια ομάδα εισροών μετρά μερικώς την παραγωγικότητα. Τέτοιο παράδειγμα είναι η παραγωγικότητα του προσωπικού δηλαδή η σχέση μεταξύ της συνολικής παραγωγής στην κουζίνα με το συνολικό εργατικό κόστος της κουζίνας.

Όμως, για διάφορους λόγους, η παραγωγικότητα στη μαζική παραγωγή δεν μπορεί να προσδιοριστεί και κυρίως να αξιολογηθεί μόνο με ποσοτικούς δείκτες (σχέση παραγωγής / κόστους). Η παραγωγικότητα πρέπει να εκτιμηθεί σε σχέση και με την *ποιότητα των εκροών και των εισροών*. Με άλλα λόγια, η ποιότητα πρέπει να πηγαίνει χέρι με χέρι με την ποσότητα. Δυσαρμονία είτε στην ποιότητα και ποσότητα της παραγωγής, είτε στην ποιότητα και ποσότητα των πόρων ενδέχεται να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην παραγωγικότητα της επισιτιστικής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, ο ορισμός της παραγωγικότητας πρέπει να διευρυνθεί έτσι ώστε να γίνεται σαφής αναφορά τόσο στις ποσοτικές όσο και στις ποιοτικές διαστάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Ένας τέτοιος ορισμός θα μπορούσε να αναφέρει:

Παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ της ποσότητας και της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών που παράγονται και της ποιότητας και ποσότητας των πόρων που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τους.

Γενικά, αύξηση της παραγωγικότητας εμφανίζεται όταν:

- Με τη χρήση των ίδιων μέσων επιτυγχάνεται μεγαλύτερο αποτέλεσμα (π.χ. αύξηση της παραγόμενης ποσότητας).
- Με λιγότερα μέσα επιτυγχάνεται το ίδιο αποτέλεσμα (μείωση του κόστους).

Η αύξηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- Με αποδοτικότερη χρήση των ανθρώπινων πόρων.
- Με αποδοτικότερη χρήση των υλικών πόρων (π.χ. του εξοπλισμού).
- Με αποδοτικότερο σχεδιασμό και οργάνωση της λειτουργίας του

συστήματος παραγωγής (χώρων, εγκαταστάσεων κ.ά.).

Όπως προανέφερα, η μέτρηση της παραγωγικότητας των επισιτιστικών επιχειρήσεων είναι δύσκολη, δεδομένου ότι θα πρέπει να μετρηθεί η ποσότητα και η ποιότητα της παρεχόμενης παραγωγής.

Η μέτρηση της παραγωγικότητας στη μαζική παραγωγή μπορεί να γίνει με τη βοήθεια κάποιων δεικτών όπως:

αριθμός γευμάτων /αριθμός εργαζομένων στην κουζίνα,

αριθμός couverts /κιλοβατώρες -ώρα,

σύνολο couverts/συνολικό κόστος παραγωγής,

σύνολο εσόδων /κόστος τροφίμων.

4.5.1. Μέθοδοι και Τρόποι Βελτίωσης Εργασίας Προσωπικού Μαζικής Παραγωγής Φαγητών

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφέρω ορισμένες ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι επισιτιστικές επιχειρήσεις. Ο τρόπος εργασίας του προσωπικού της κουζίνας επηρεάζει άμεσα το κόστος παραγωγής και την ποιότητα των τελικών προϊόντων. Διάφορες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μηχανήματα, σε μεγάλη έκταση, για να μειώσουν το εργατικό κόστος, πράγμα που δεν μπορεί να επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό στις επισιτιστικές επιχειρήσεις για λόγους που σχετίζονται με τις διακυμάνσεις στη ζήτηση και τις ιδιαιτερότητες της παραγωγή. Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως εντάσεως εργατικού κόστους δεδομένου ότι τα παραγόμενα προϊόντα έχουν υψηλότερο συντελεστή εργατικού κόστους σε σύγκριση με τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων. Πρόσθετα, σε πολλές επισιτιστικές επιχειρήσεις, το προσωπικό χρησιμοποιείται ανεπαρκώς. Υπάρχουν περιπτώσεις, όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία, όπου η μέση παραγωγικότητα

φθάνει μόλις στο 50% όταν θα έπρεπε να είναι 80%. Ο ανεπαρκής προγραμματισμός, οι αναποτελεσματικές μέθοδοι εργασίας και οι ανεπαρκώς σχεδιασμένοι χώροι εργασίας συμβάλλουν στην αναποτελεσματικότητα της εργασίας και στη, συνήθως, χαμηλή παραγωγικότητα,

Οι διαδικασίες που στοχεύουν στη βελτίωση των μεθόδων εργασίας διδάσκουν τους εργαζόμενους πώς να εργάζονται "αποτελεσματικότερα", "εξυπνότερα" και όχι "σκληρότερα". Οι μέθοδοι βελτίωσης της εργασίας, μπορούν , μέσα σ' αυτό το πνεύμα να ονομαστούν μέθοδοι απλοποίησης της εργασίας. Οι μέθοδοι αυτές δεν αναπτύσσονται με τυπικά προγράμματα. Οι διευθυντές και τα στελέχη παρακολουθούν τη ροή της εργασίας και εισηγούνται βελτιώσεις, ιδιαίτερα αν γνωρίζουν ορισμένες βασικές αρχές. Πρόσθετα, οφείλουν να διερευνούν συνεχώς τον τομέα της εργασίας τους, να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να ανακαλύπτουν νέα μηχανήματα και εργαλεία, κατάλληλες πρώτες ύλες ή νέες μεθόδους εργασίας με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

4.6. Εκπαίδευση των Εργαζομένων στη Μαζική Παραγωγή

Η εκπαίδευση του προσωπικού μαζικής παραγωγής μπορεί να προγραμματιστεί με διάφορους τρόπους,

Η περιγραφή εργασίας είναι ένα αποτελεσματικό "εργαλείο", Με την περιγραφή εργασίας ο εργαζόμενος γνωρίζει τις απαιτήσεις της εργασίας και βοηθά τους νεοπροσληφθέντες να προσανατολιστούν γρήγορα και αποτελεσματικά,

Πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα βασίζονται στη μέθοδο "υπόδειξη από κάποιο έμπειρο εργαζόμενο". Όταν χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος πρέπει να είμαστε βέβαιοι ότι δίνονται οι σωστές οδηγίες,

Τα ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια, σύμφωνα μ' ένα σχεδιασμένο πρόγραμμα, είναι αποτελεσματικά. Οι εργαζόμενοι, οι προϊστάμενοι και συχνά οι διευθυντές συμμετέχουν στη διδασκαλία. Βραχυχρόνια μαθήματα σε συνδυασμό με πρακτική άσκηση είναι, επίσης, αποτελεσματικά,

Οι άτυπες συζητήσεις πάνω στις μεθόδους εργασίας και σε άλλες παραμέτρους αναβαθμίζουν και βελτιώνουν το επαγγελματικό επίπεδο των εργαζομένων. Ακόμη, οι επιχειρήσεις οφείλουν να υιοθετούν πρότυπα εργασίας ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Τέλος, η αξιολόγηση της εργασίας επιβάλλεται γιατί καταδεικνύει και προσδιορίζει τι χρειάζεται να κάνουν οι εργαζόμενοι για να βελτιωθούν . Επίσης, εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους όπως και τις ανάγκες για εκπαίδευση.



Σύνθεση Μενοῦ

Εισαγωγή

Το menu είναι το κεντρικό σημείο αναφοράς στον τομέα του επισιτισμού. Προσδιορίζει την προσφερόμενη υπηρεσία, δημιουργεί τις κύριες προϋποθέσεις για την οικονομική ευημερία της επιχείρησης και αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία των προϋποθέσεων ικανοποίησης του πελάτη. Δεν εκπλήσσει, επομένως, ότι η αποτελεσματική διοίκηση του menu έχει σημαντική επίπτωση στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης.

Τα menus, μαζί με τη διαμονή, αποτελούν τα "κύρια συστατικά" της προσφερόμενης ξενοδοχειακής υπηρεσίας. Πιθανοί πελάτες χρησιμοποιούν τα menus για να κρίνουν το επίπεδο και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών της ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα menus (και τις τιμές) για να επηρεάσουν την αγορά που στοχεύουν και να κερδίσουν υποψήφιους αγοραστές. Στόχος τους είναι να παρουσιάσουν διευκολύνσεις και υπηρεσίες θετικές και ελκυστικές σε πιθανούς πελάτες και σε τιμές ρεαλιστικές, μέσα στα πλαίσια της αναλογίας αξία- τιμή. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται αναλυτικά ο ρόλος του menu στο σχεδιασμό, περιγραφή και την πώληση της ξενοδοχειακής υπηρεσίας.

Ορισμός του Menu

- Menu είναι ένας κατάλογος φαγητών που προσφέρεται από τις επισιτιστικές επιχειρήσεις.
- Menu είναι ένας κατάλογος φαγητών και ποτών που προσφέρεται από τις επισιτιστικές επιχειρήσεις, βασίζεται στις ανάγκες και

απαιτήσεις του πελάτη /καταναλωτή και σχεδιάζεται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- Menu (table d' hote) είναι μια σειρά φαγητών τα οποία αποτελούν ένα πλήρες γεύμα ή δείπνο, έχει προκαθορισμένη τιμή, σερβίρεται σε προκαθορισμένο χρόνο και χώρο και πολλές φορές σχεδιάζεται για τις ανάγκες συγκεκριμένης πελατείας.

5.1 ΤΟΜΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Ως έρευνα της αγοράς ορίζουμε τη λεπτομερή ανάλυση των παρακάτω τομέων : πελάτες, κοινότητα και τρόπος εγκατάστασης της επισιτιστικής επιχείρησης.

5.1.1 Οι Πελάτες

Οι πελάτες είμαι ο πιο βασικός παράγοντας για μια επισιτιστική επιχείρηση. Οι πελάτες είναι αυτοί που τελικά θα καθορίσουν την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Κάποια σημαντικά στοιχεία σχετικά με τους πελάτες και το πώς επηρεάζουν την επιχείρηση είναι :

1. Η αγορά – στόχος 'η το επιθυμητό είδος των πελατών
2. Ηλικιακή ομάδα
3. Διαθέσιμο εισόδημα
4. Διατροφικές προτιμήσεις
5. Κοινωνικές συνήθειες
6. Μορφωτικό επίπεδο
7. Θρησκευτικές κλίσεις
8. Εθνικότητα
9. Κυρίαρχο φύλο
- 10.Επάγγελμα
- 11.Ωρες άφιξης στο εστιατόριο
- 12.Ημέρες που προτιμούν να τρώνε σ' εστιατόρια

Η Αγορά-Στόχος . Η αγορά – στόχος ή το είδος των πελατών στο οποίο στοχεύει ο υπεύθυνος σχεδιασμού της επιχείρησης πρέπει να ληφθούν πολύ σοβαρά υπόψη. Από τη στιγμή που θα καθοριστεί η αγορά – στόχος, κάθε λεπτομέρεια του σχεδιασμού της επιχείρησης θα πρέπει να έχει ως επίκεντρο αυτή την αγορά. Όση περισσότερη πληροφόρηση για τους πελάτες έχει ο υπεύθυνος σχεδιασμού, τόσο καλύτερα μπορεί να σχεδιάσει τη συνολική εμπειρία που θα έχουν για το εστιατόριο, με τελικό αποτέλεσμα ικανοποιημένους πελάτες και ικανοποιημένοι πελάτες είναι ό,τι χρειάζεται για τη μακροζωία και ευημερία ενός εστιατορίου.

Ηλικίες. Καλή γνώση των ηλικιακών ομάδων που απαρτίζουν την αγορά – στόχο θα μας βοηθήσει να καθορίσουμε τους παρακάτω παράγοντες σχεδιασμού της επιχείρησης:

- (α) Είδος κουζίνας και επιλογή πιάτων
- (β) Τιμές
- (γ) Μέγεθος μερίδων
- (δ) Διαιτολογικές αποφάσεις
- (ε) Ατμόσφαιρα του εστιατορίου
- (στ) Φωτισμός της αίθουσας
- (ζ) Υλικό κατασκευής τόσο του λειτουργικού, όσο και του διακοσμητικού εξοπλισμού
- (η) Είδος προσφερόμενης διασκέδασης
- (θ) Διάδρομοι κυκλοφορίας πελατών και προσωπικού
- (ι) Ένταση μουσικής
- (ια) Μέγεθος και είδος γραμματοσειράς του μενού

Διαθέσιμο Εισόδημα. Το διαθέσιμο εισόδημα είναι το μέρος εκείνο του εισοδήματος που μένει στο μισθωτό, αφού πληρωθούν όλες οι κρατήσεις, φόροι και τα βασικά έξοδα διαβίωσής του. Συχνά αναφέρεται και ως

εισόδημα διασκέδασης ή αναψυχής. Όσο πιο μεγάλο εισόδημα έχει η αγορά – στόχος μας τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το διαθέσιμο εισόδημά τους που θα ξοδευτεί για την επιχείρησή μας.

Διατροφικές Προτιμήσεις. Καλή γνώση του είδους της κουζίνας και πιο συγκεκριμένα των πιάτων που η αγορά - στόχος επιθυμεί, θα μας γλιτώσει από περιττά έξοδα αγοράς τροφίμων που δε θα πουληθούν. Παράλληλα θα απελευθερώσει κεφάλαια και χρόνο για ν' ασχοληθεί η διεύθυνση πιο δημιουργικά με τα είδη του μενού.

Κοινωνικές συνήθειες. Μια τέτοια πληροφόρηση θα βοηθούσε στο καθορισμό του είδους και του στυλ της διασκέδασης που θα προσφερθεί στο εστιατόριο.

Μορφωτικό επίπεδο. Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο της αγοράς – στόχου τόσο πιο “δεκτική” θα είναι αυτή σε νέες επισιτιστικές επιχειρήσεις. Άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχουν την τάση να έχουν και περισσότερο διαθέσιμο εισόδημα , με συνέπεια να συνηθίζουν να τρώνε περισσότερες φορές έξω.

Θρησκεία. Κάποιες θρησκευτικές κοινότητες έχουν αυστηρούς νόμους που καθορίζουν τη διαίτα και τα είδη φαγητών που οι πιστοί επιτρέπεται να καταναλώνουν. Καλή πληροφόρηση πάνω στο θρησκευτικό υπόβαθρο της πελατείας μας μπορεί να βελτιώσει τις πωλήσεις μας. Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την παρουσία νηστίσιμων πιάτων κατά τη διάρκεια της Σαρακοστής στο μενού ενός εστιατορίου που βρίσκεται σε μια βαθιά θρησκευόμενη ορθόδοξη περιοχή.

Εθνικότητα. Είναι σημαντικό να εντοπισθεί το εθνικό υπόβαθρο της αγοράς – στόχου , μια και ο επενδυτής δε θα ήθελε να χάσει την ευκαιρία να ενσωματώσει στο μενού του εστιατορίου του τα αγαπημένα εθνικά πιάτα της αγοράς στην οποία στοχεύει. Δεν είναι φυσικά ρεαλιστικός στόχος να ανοίξει κανείς ιταλικό εστιατόριο σε μια περιοχή που

κατοικείται κατά κύριο λόγο από Κινέζους. Όσο καλό και αν είναι σαν εστιατόριο, οι πιθανότητες επιτυχίας του είναι πολύ μικρές.

Φύλο. Η πληροφόρηση σχετικά με το κυρίαρχο φύλο στην αγορά που στοχεύει η επιχείρηση θα βοηθήσει στην επιλογή του είδους της κουζίνας στο εστιατόριο, στον καθορισμό του μεγέθους των μερίδων, των θερμίδων και της θρεπτικής αξίας των πιάτων που προσφέρονται στο μενού και της διακόσμησης του εστιατορίου. Αυτά τα στοιχεία θα συντελέσουν στον καθορισμό των μεθόδων μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθούν για την προώθηση των πωλήσεων.

Επάγγελμα. Το είδος δουλειάς της αγοράς – στόχου θα βοηθήσει στον καθορισμό των κατευθυντηρίων γραμμών για την επιλογή των πιάτων που θα προσφερθούν στο μενού και για το μέγεθος των θερμίδων. Για παράδειγμα, αν η πελατεία του εστιατορίου μας είναι άτομα που απασχολούνται κατά κύρια λόγο με χειρωνακτική εργασία ,τα φαγητά και οι μερίδες θα πρέπει να είναι πιο χορταστικές. Πελάτες που κάνουν λιγότερη σωματική εργασία, πιθανά να προτιμούν μια επιλογή πιάτων με λιγότερες θερμίδες και μικρότερες μερίδες. Άλλοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι ο χρόνος που δίνεται για το διάλειμμα για γεύμα και το είδος του σερβιρίσματος που θα χρησιμοποιηθεί.

Ώρες Αφίξεων. Το να έχει κανείς μια ιδέα σχετικά με το πόσα άτομα θα έρθουν μόνα τους, πόσα ζευγάρια και πόσες παρέες των τριών ή και περισσότερων ατόμων, καθώς και ποια περίπου χρονική στιγμή θα επισκεφθεί το εστιατόριό μας, θα βοηθήσει το μετρ στην κατάλληλη ετοιμασία της αίθουσας. Στην Αμερική, οι οικογένειες με παιδιά έχουν την τάση να δειπνούν σχετικά νωρίς , από τις 4.30 μ.μ μέχρι τις 7.00 μμ. Μεγάλες παρέες χωρίς παιδιά συνηθίζουν να δειπνούν από τις 7.00 μμ μέχρι τις 9.00μμ, ενώ τα ζευγάρια από τις 9.00μμ μέχρι τις 11.00 μμ. Το κατάλληλο στήσιμο και στρώσιμο των τραπέζιων στην αίθουσα του

εστιατορίου θα έχει σαν αποτέλεσμα την βέλτιστη χρησιμοποίησή τους και συνεπώς την αύξηση των πωλήσεων.

Ημέρες Εξόδου. Το να γνωρίζει ο επενδυτής ποιες μέρες είναι αυτές που προτιμά η αγορά να τρώει έξω και ποιες ημέρες θα έχει λιγότερη δουλειά το εστιατόριο, θα τον βοηθήσει να καθορίσει το ποιες ημέρες θα λανσάρει καμπάνιες προώθησης. Παρασκευές, Σάββατα και Κυριακές είναι οι πιο συνηθισμένες ημέρες εξόδου.

Αυτοί οι παράγοντες είναι μόνο ένα μικρό δείγμα των πληροφοριών που για την αγορά που πρέπει να συγκεντρώσει ο υπεύθυνος σχεδιασμού της επιχείρησης. Όσο καλύτερη είναι η πληροφόρηση πάνω σε αυτά τα θέματα, τόσο ευκολότερη γίνεται η επίτευξη του στόχου.

5.1.2 Η Κοινότητα

Η γεωγραφική περιφέρεια, νομός, πόλη ή περιοχή από την οποία προέρχεται η πλειοψηφία της πελατείας μιας επισιτιστικής επιχείρησης είναι γνωστή και ως "κοινότητα". Στοιχεία που χρήζουν ανάλυσης σε μια κοινότητα περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Ρυθμός Ανάπτυξης
2. Ύπαρξη Ανταγωνισμού
3. Διαθεσιμότητα Δημοσίων Υπηρεσιών
4. Απαιτήσεις του Υγειονομικού
5. Αριθμός Οικογενειών
6. Δυνατότητες Διαφήμισης

Ρυθμός Ανάπτυξης. Αν μια κοινότητα έχει συνεχώς μειούμενο πληθυσμό θα ήταν λογικό να εντοπισθούν τα αίτια αυτής της μείωσης και να επανεξετασθεί το ενδεχόμενο της ίδρυσης και λειτουργίας μιας

επισιτιστικής επιχείρησης στην περιοχή. Για παράδειγμα θα ήταν λάθος να ιδρυθεί μια επισιτιστική επιχείρηση σε μια περιοχή με αυξανόμενο δείκτη ανεργίας. Υψηλή ανεργία σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις κλείνουν και ο κόσμος μετακομίζει σε άλλες περιοχές για να βρει δουλειά. Άλλοι λόγοι για να μη επιλεγεί μια συγκεκριμένη περιοχή είναι ο υψηλός δείκτης εγκληματικότητας, τα υψηλά ενοίκια, και η υψηλή φορολογία. Ο επενδυτής θα πρέπει να λάβει υπόψη του το χρόνο που απαιτείται για την συλλογή των πληροφοριών και την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας αγοράς, που μπορεί να κυμαίνεται από έξι μήνες μέχρι δύο χρόνια. Στην συνέχεια χρειάζονται ακόμα έξι με εννέα μήνες για να ετοιμασθεί η επιχείρηση.

Ανταγωνισμός. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ανταγωνισμού που η έρευνα της αγοράς πρέπει να λάβει υπόψη της ο άμεσος και ο έμμεσος. Σε αυτές τις δύο αρκετά ευρείες κατηγορίες ανταγωνισμού δεν εμπίπτουν όλες οι επισιτιστικές επιχειρήσεις. Ο άμεσος ανταγωνισμός περιλαμβάνει τις επισιτιστικές επιχειρήσεις που συνδέονται άμεσα (είναι όμοιες) με την δική μας επιχείρηση. Έχουν ομοειδή κουζίνα, διακόσμηση, τιμές, δυναμικότητα, κίνηση κ.ο.κ. Για παράδειγμα, αν ο επενδυτής θέλει να δημιουργήσει ένα στέηκ χάουζ, η έρευνα θα πρέπει να εντοπίσει το πόσα άλλα στέηκ χάουζες υπάρχουν στην κοινότητα και θα μπορούσαν να θεωρηθούν ανταγωνιστικά.

Έμμεσος ανταγωνισμός προκύπτει από επισιτιστικές επιχειρήσεις που δεν είναι ομοειδείς με την προς ίδρυση αλλά στοχεύουν στην ίδια πελατεία.

Η κυρίως ανάλυση πρέπει να προσδιορίσει το αν η κοινότητα μπορεί να αντέξει μια ακόμα επισιτιστική επιχείρηση αποφέροντάς της και το απαιτούμενο κέρδος.

Δημόσιες Υπηρεσίες. Ως φορολογούμενη επιχείρηση και για να διευκολυνθεί η καλύτερη οργάνωση της, το άτομο που είναι υπεύθυνο για την ίδρυσή της πρέπει να εντοπίσει κατ αρχήν την ΔΟΥ στην οποία θα υπαχθεί. Πρέπει επίσης να μάθει πού θα μπορεί να απευθυνθεί για τις βασικές υπηρεσίες λειτουργίας (Πολοδομία, Υγειονομικό, ΕΥΔΑΠ, ΔΕΗ, ΔΕΦΑ) μια και κάθε κοινότητα παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες ως προς αυτές τις υπηρεσίες.

Υγειονομικό. Ο ρόλος του Υγειονομικού είναι να προστατεύει το κοινό από συνθήκες που βάζουν σε κίνδυνο την δημόσια υγεία. Όταν το Υγειονομικό επιθεωρεί μια επισιτιστική επιχείρηση προσφέρει μια υπηρεσία στο κοινό της κοινότητας. Αν υπάρχουν ενδείξεις μόλυνσης σε κάποιο εστιατόριο, το Υγειονομικό μπορεί να χρεώσει πρόστιμο στον ιδιοκτήτη ή ακόμα και να κλείσει την επιχείρηση.

Πριν να επενδυθεί οιοδήποτε ποσό στο εγχείρημα το Υγειονομικό και η Πυροσβεστική υπηρεσία θα πρέπει να ελέγξουν τα σχέδια της επιχείρησης. Και οι δύο υπηρεσίες μπορούν να βοηθήσουν στην εξοικονόμηση χρημάτων υποδεικνύοντας τυχόν παραβάσεις προς διόρθωση. Είναι πολύ σημαντικό για τον επιχειρηματία ή τον σύμβουλο οργάνωσης να γνωρίζει καλά τις διατάξεις του νόμου περί ίδρυσης και λειτουργίας επισιτιστικών επιχειρήσεων.

Οικογένειες. Ο αριθμός των οικογενειών σε μια κοινότητα συνήθως υποδηλώνει το αν η κοινότητα έχει σταθερό ή και αυξανόμενο πληθυσμό. Όταν υπάρχουν πολλές οικογένειες με παιδιά σε μια κοινότητα υπάρχει συνήθως αντίστοιχα κι ένα καλά οργανωμένο σχολικό σύστημα. Το σχολικό σύστημα είναι ένας καλός στόχος προωθητικών προγραμμάτων. Για παράδειγμα, αν η αγορά-στόχος του επενδυτή είναι οικογένειες, τότε ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα προώθησης της επιχείρησης θα ήταν ένας διαγωνισμός γλυκών κι επιδορπίων. Οι μαθητές κάθε τάξης

ζωγραφίζουν ένα πίνακα με τα αγαπημένα τους γλυκά, τα οποία και "βαφτίζουν" όπως θέλουν .Η επιχείρηση επιλέγει το νικητή στο εστιατόριο και όποιος συμμετέχει κερδίζει κι από ένα δώρο.

Διαφήμιση. Ένα από τα βασικά στοιχεία ενός επιτυχημένου διαφημιστικού προγράμματος είναι η δυνατότητα επικοινωνίας στο ίδιο επίπεδο με τον πελάτη. Για παράδειγμα, αν ο επενδυτής προσπαθεί να προσελκύσει επιχειρηματίες και στελέχη από τις γύρω επιχειρήσεις, το εστιατόριο θα διαφημισθεί στις τοπικές οικονομικές εφημερίδες. Μια τέτοια διαφήμιση δε θα είχε βέβαια αποτέλεσμα αν η επιχείρηση προσπαθούσε να προσελκύσει ένα διαφορετικό τύπο πελατείας.

Το δεύτερο στοιχείο είναι η λεπτομερής ανάλυση του ημερήσιου και περιοδικού τύπου της κοινότητας, καθώς και οι ραδιοφωνικοί και οι τηλεοπτικοί σταθμοί της. Ο βαθμός προβολής ή η κυκλοφορία που προσφέρει το κάθε μέσο έχουν μεγάλη σημασία. Θα πρέπει πάντα να προβλέπεται ένα σεβαστό κονδύλι στον προϋπολογισμό της επιχείρησης για τη διαφημιστική καμπάνια. Ο έγκαιρος προγραμματισμός της διαφημιστικής εκστρατείας δίνει τη δυνατότητα εφαρμογής περισσότερων προωθητικών προσπαθειών , χωρίς να απαιτούνται συνεχείς αναθεωρήσεις του ήδη εγκεκριμένου προϋπολογισμού.

5.1.3 Ο Τόπος Εγκατάστασης

Ένα από τα πρώτα σιιάδια στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επισιτιστικής επιχείρησης είναι ο προσδιορισμός των αναγκών της για τα επόμενα δύο, πέντε και δέκα χρόνια. Ο προγραμματισμός της μελλοντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ζωτικής σημασίας για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης. Οι ανάγκες ενός επιχειρηματία της επισιτιστικής βιομηχανίας ο οποίος θέλει να δημιουργήσει μια αλυσίδα επιχειρήσεων διαφέρουν από αυτές ενός επιχειρηματία που αρκείται σε

μία μόνο επιχείρηση. Η επίγνωση των στόχων και των αναγκών σε προμήθειες εξοπλισμού πριν ακόμα την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης βοηθά στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Η επίγνωση των μελλοντικών αναγκών έχει μεγάλη σημασία στην επιλογή του οικοπέδου ή του κτιρίου όπου θα στεγασθεί η επιχείρηση. Αν το οικόπεδο, δομημένο ή μη, διατίθεται προς πώληση και ο επενδυτής διαθέτει τα κεφάλαια, τότε καλό είναι να το αγοράσει. Μπορεί το ίδιο οικόπεδο να μη διατίθεται προς πώληση όταν ο επενδυτής θα θέλει η επιχείρηση να επεκταθεί.

Ένα ακόμα σημείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την επιλογή του τόπου εγκατάστασης είναι ότι η τοποθεσία από μόνη της δεν εγγυάται την επιτυχία της επιχείρησης. Φυσικά είναι γεγονός και το ότι μια όχι και τόσο καλή τοποθεσία δε συνεπάγεται ότι η επιχείρηση θα αποτύχει. Η επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί άψογα σε σύνολο, προκειμένου να επιτύχει, άσχετα από τον τόπο εγκατάστασης της.

Όταν επιλέγεται ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης, είναι αναγκαίο να αναλυθεί ο πληθυσμός της περιοχής, της πόλης και των γύρω κοινοτήτων πριν να ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση. Οι πληθυσμιακές τάσεις σε μια πόλη μπορεί να αλλάξουν ραγδαία, αν η πόλη εξαρτάται οικονομικά από κάποια συγκεκριμένη βιομηχανική ή εμπορική δραστηριότητα. Αν η δραστηριότητα αυτή περάσει κάποια φάση ύφεσης, μπορεί μια σεβαστή μερίδα του πληθυσμού να μετεγκατασταθεί σε άλλη πόλη προκειμένου να βρει δουλειά. Η επισιτιστική επιχείρηση που εξαρτάται από αυτή τη μερίδα του πληθυσμού θα αναγκασθεί αντίστοιχα να κλείσει. Έχει μεγάλη σημασία για τον επενδυτή να γνωρίζει το πόσο γρήγορα ή αργά αναπτύσσονται η περιοχή, η πόλη και οι γύρω κοινότητες.

Ζώνες Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι ζωνών αστική, βιομηχανική και εμπορική. Κάθε ζώνη έχει κάποιους κανόνες οι οποίοι πρέπει να ακολουθούνται Δεν μπορεί κάποιος να αναγγείρει ότι κτίριο θέλει σε μια αστική ζώνη Αυτό το "ζωνικό σύστημα" έχει σχεδιασθεί για την προστασία των κατοίκων της κάθε ζώνης.

Οι βιομηχανικές ζώνες χαρακτηρίζονται από τις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες σ' αυτές, ενώ οι εμπορικές ζώνες από τις αντίστοιχες μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης οι ζώνες αυτές θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

Χαρακτηριστικά της Περιοχής. Η γειτονιά στην οποία θα εγκατασταθεί η επιχείρηση θα έχει πολύ στον κύκλο εργασιών της. Αν η γειτονιά χαρακτηρίζεται από υψηλή εγκληματικότητα, αν είναι περιβαλλοντικά υποβαθμισμένη ή αν οι γείτονες αντιτίθενται σε οποιαδήποτε ανάπτυξη της περιοχής, η επιχείρηση δύσκολα θα πετύχει.

Φυσικά χαρακτηριστικά. Η ανάλυση του εδάφους θα δώσει στον επενδυτή μια εικόνα του είδους του που απαιτείται για την επιχείρηση, καθώς και για το κόστος της. Η ανάλυση της επιφάνειας θα υποδείξει και το είδος της αρχιτεκτονικής των κήπων και των εξωτερικών εγκαταστάσεων της επιχείρησης. Θα πρέπει ακόμα να εξετασθεί και η κλίση του εδάφους για τις αποχετευτικές εργασίες. Η απομάκρυνση τυχόν βράχων ή θάμνων από την περιοχή μπορεί επίσης να είναι ιδιαίτερα δαπανηρή.

Παράλληλα με τα παραπάνω σημεία θα πρέπει να γίνει κι ένα τεστ διήθησης του εδάφους. Προκειμένου να υπολογιστεί ο χρόνος απορρόφησης του νερού από το έδαφος, ούτως ώστε να γίνεται σωστή αποχέτευση. Αυτό γίνεται με τη διάνοιξη στο έδαφος μιας σειράς από τρύπες βάθους 2 με 3 μέτρων, το γέμισμα τους με

περισσότερο από 20 λεπτά, τότε το έδαφος μάλλον δεν περνά το τεστ διήθησης. Το έδαφος δεν είναι ασφαλές για χτίσιμο και συνήθως δε δίνεται άδεια στον επιχειρηματία για να συνεχίσει το εγχείρημα του. Το τεστ διήθησης θα δείξει επίσης το είδος του υπεδάφους του οικοπέδου, αν δηλαδή είναι πετρώδες, ασβεστολιθικό, κ.ο.κ.

Μέγεθος, Σχέδια και Κόστος. Η υγειονομική υπηρεσία και η Πολεοδομία θα χρειασθεί να εγκρίνουν σχέδια του κτιρίου που θα κτισθεί ή θα ανακαινισθεί για να στεγάσει την επιχείρηση. Τα σχέδια θα πρέπει να έχουν γίνει από αρχιτέκτονα. Και οι δύο υπηρεσίες θα θελήσουν να ελέγξουν και να επιβεβαιώνουν ότι τα υλικά δόμησης και η συνολική επιφάνεια των χώρων είναι σύμφωνα με τις διατάξεις της νομοθεσίας. Ο αρχιτέκτονας από την μεριά του θα φροντίσει όλα τα υλικά να αγοραστούν στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, χωρίς όμως να διακυβεύσει την ποιότητά τους.

Παροχές. Για την διευκόλυνση της κατάρτισης του προϋπολογισμού της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι εκ των προτέρων γνωστές οι θέσεις, το κόστος, το μέγεθος και η δυναμικότητα όλων των παροχών. Αν δεν υφίστανται ήδη παροχές στον τόπο εγκατάστασης, θα πρέπει να γίνει ειδική εγκατάσταση που θα είναι ιδιαίτερα δαπανηρή.

Δρόμοι και Πληροφορίες για την Κίνηση. Η ρυμοτομία της περιοχής, π.χ. οι μονόδρομοι και τα έξοδα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Συνήθως οι επισιτιστικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μονόδρομους δεν κάνουν όση δουλειά κάνουν αυτές που λειτουργούν σε δρόμους διπλής κατεύθυνσης. Ο κάθε οδηγός έχει καλύτερη πρόσβαση στην επιχείρηση από δρόμους διπλής κατεύθυνσης. Σημαντικό ρόλο ακόμα παίζει το φάρδος του δρόμου και του πεζοδρομίου. Τα φορτηγά των προμηθευτών θα πρέπει επίσης να έχουν εύκολη πρόσβαση η επιχείρηση.

Οι διασταυρώσεις πάντοτε καθυστερούν τον υποψήφιο πελάτη Όταν ο κόσμος σταματά σε μια διασταύρωση, είτε από το φωτεινό σηματοδότη είτε από τη σχετική σήμανση (πινακίδες STOP), έχει το χρόνο να κοιτάξει τριγύρω και να προσέξει την επιχείρηση.

Όσο πιά χαμηλό είναι το όριο ταχύτητας, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες έχει κάποιος να προσέξει την επιχείρηση. Μετρήσεις του αριθμού των αυτοκινήτων που περνούν από τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης μπορούν να διατεθούν από το ΥΠΕΧΩΔΕ. Όσο περισσότερα αυτοκίνητα περνούν , τόσο περισσότεροι θα είναι οι υποψήφιοι πελάτες.

Κεντρικά Σημεία. Σημεία που μπορούν να διευκολύνουν τις πωλήσεις είναι τα εμπορικά κέντρα, τα θέατρα και οι κινηματογράφοι, οι πλατείες, κ.ο.κ. Όσοι περισσότεροι άνθρωποι βρίσκονται στην περιοχή της επιχείρησης, τόσο περισσότεροι θα είναι οι υποψήφιοι πελάτες.

Ορατότητα. Όσο πιο ορατή είναι η επιχείρηση, τόσο μικρότερες θα είναι οι ανάγκες για διαφήμισή της. Αν η επιχείρηση είναι στην πόλη κρυμμένη από ένα τεράστιο κτίριο, θα πρέπει να δαπανηθούν περισσότερα χρήματα για να γίνει γνωστή η διεύθυνσή της.

Στάθμευση. Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει επαρκή χώρο για τη στάθμευση των αυτοκινήτων των ελατών .Ο χώρος στάθμευσης θα πρέπει να σχεδιασθεί κατάλληλα ώστε να διαθέτει τα εξής:

Χώρο για Πελάτες

Χώρο για Υπαλλήλους

Επαρκή Φωτισμό

Κάδους Απορριμάτων

Χώρο για τα Φορητά των Προμηθευτών

Ευχάριστη Διακόσμηση

ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Οι πληροφορίες για την έρευνα της αγοράς μπορούν να αποκτηθούν από τις παρακάτω πηγές:

Εμπορικό Επιμελητήριο

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία

ΥΠΕΧΩΔΕ

ΕΟΜΜΕΧ

Τοπική Αυτοδιοίκηση

Πολεοδομία

Προσωπική Έρευνα

5.2. Ο Ρόλος του Menu

Ένα ισορροπημένο menu είναι θέμα θρεπτικής, γευστικής και αισθητικής ισορροπίας αποτέλεσμα προβληματισμού και επηρεασμού από παράγοντες όπως είναι το κόστος, η τιμή πώλησης, και η αγορά στην οποία απευθύνεται. Η σύνθεση επιτυχημένων menus είναι έργο πολύπλοκο και δύσκολο και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα της διοίκησης. Τα άτομα που ασχολούνται με τη σύνθεση menus πρέπει να είναι γνώστες όλων των παραμέτρων που σχετίζονται με την παραγωγή και το service και να διαθέτουν εμπειρία. Κατά κανόνα, απαιτείται η συνεργασία του chef με τον /τους υπεύθυνους επισιτιστικών τμημάτων ή τη διεύθυνση σε μικρότερες επιχειρήσεις.

Όπως αναφέραμε το πρώτο βήμα στον κύκλο του επισιτισμού είναι ο σχεδιασμός του menu. Ένα καλοσχεδιασμένο menu πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη - καταναλωτή και τους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης. Καθώς η αγορά αυτή μεγαλώνει συνεχώς και γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική, σε συνδυασμό με τις αυξημένες απαιτήσεις

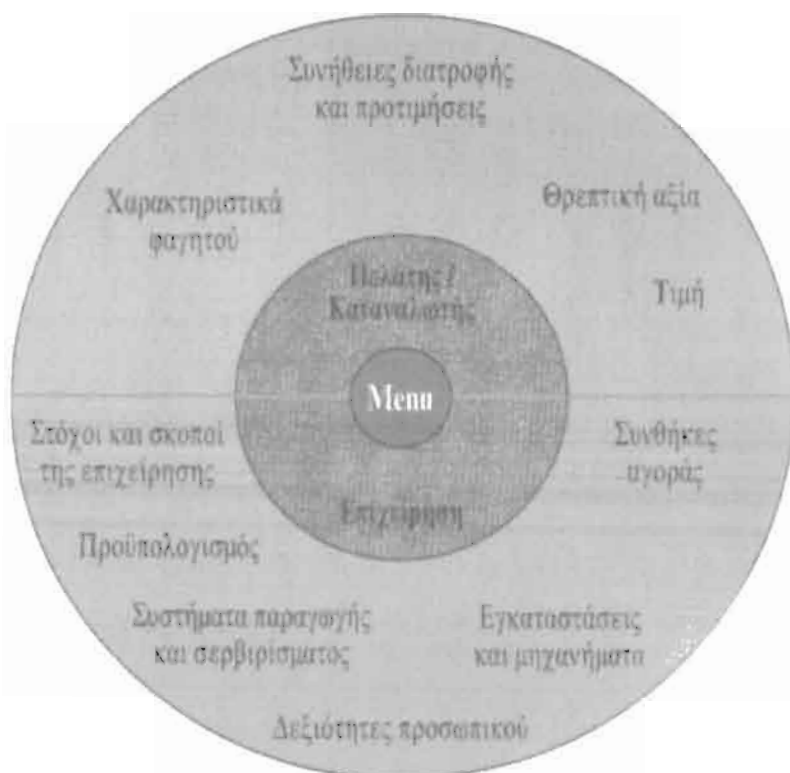
των πελατών, η ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της πελατείας αποκτά μεγαλύτερη σημασία και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή.

Ο σχεδιασμός του menu, μέσα απ' αυτή τη φιλοσοφία, προϋποθέτει να προσδιορίσουμε το προφίλ του πελάτη που στοχεύουμε να εξυπηρετήσουμε και πρόσθετα, τις τάσεις και εξελίξεις που επικρατούν και σχετίζονται με το θέμα της διατροφής. Το προφίλ του "τυπικού" πελάτη που θα εξυπηρετήσουμε, βοηθά να προσδιορίσουμε κατάλληλα είδη φαγητών τα οποία ταιριάζουν σ' αυτόν τον τύπο πελάτη. Με άλλα λόγια, θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε τις ανάγκες (σε φαγητό) της πελατείας που στοχεύουμε, και στη συνέχεια, να μετατρέψουμε αυτές τις ανάγκες σε προσφερόμενα είδη φαγητών και αυτό, φυσικά, σε συνδυασμό με άλλες απαραίτητες παραμέτρους (περιβάλλον, διακόσμηση, μέθοδο σερβιρίσματος κ.ά.). Όλα μαζί, θα αποτελέσουν την προσφερόμενη υπηρεσία, την εμπειρία του φαγητού (γεύματος ή δείπνου), όπως μπορούμε να την ονομάσουμε.

Η επιτυχία της επισιτιστικής επιχείρησης κρίνεται, κυρίως, από την παραγωγή και διάθεση σταθερής ποιότητας φαγητού, σε λογική τιμή. Λογική τιμή δεν σημαίνει κατ' ανάγκην χαμηλή τιμή, αλλά τιμή που ανταποκρίνεται στην αξία της προσφερόμενης υπηρεσίας. Ο σημερινός πελάτης ενδιαφέρεται περισσότερο από ποτέ για ποικιλία στο menu, καλή ποιότητα και σέρβις και, κυρίως, αξία για τα χρήματα που πληρώνει (value for money). Επίσης, ο σημερινός πελάτης είναι καλά πληροφορημένος, έχει εμπειρίες και γνώσεις, στοιχεία που τον κάνουν περισσότερο απαιτητικό.

Επομένως, για να είναι ανταγωνιστική η επιχείρηση επιβάλλεται να είναι ευέλικτη, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και αυτό επιτυγχάνεται, σε μεγάλο βαθμό, και με αποτελεσματικά menus. Η τιμή του menu προσφέρει "αξία" στον πελάτη και ευκαιρία για κέρδος στην επιχείρηση. Το σύστημα παραγωγής, το προσωπικό και οι πρώτες

ύλες πρέπει επίσης να καλύπτουν τις ανάγκες του menu. Πρόσθετα, η συνεχής ανάλυση των πωλήσεων και ο συνεχής έλεγχος δίνουν τις απαραίτητες πληροφορίες για περαιτέρω βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Στο διάγραμμα 5.1. φαίνονται οι πολυάριθμοι παράγοντες που επηρεάζουν το menu και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό του ώστε το αποτέλεσμα να είναι ικανοποιητικό τόσο για τον πελάτη όσο και για την επιχείρηση.



Διάγραμμα 5.1 : Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό menu

5.2.1. Προσδιορισμός Πελατείας

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να προσδιορίσει και να ελέγξει τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών και επισιτιστικών επιχειρήσεων, αν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με τη διαμονή και διατροφή τους θα ξανάρθουν. Επίσης, θα μιλήσουν θετικά για την επιχείρηση σε φίλους σε γνωστούς, όπως έχουν δείξει σχετικές έρευνες. Γίνεται φανερό ότι η φήμη της επιχείρησης ενδυναμώνετε μ' αυτόν τον τρόπο με συνέπεια να επηρεάζεται θετικά το οικονομικό αποτέλεσμα. Όμως, η συμπεριφορά του πελάτη /καταναλωτή είναι πολύπλοκη επειδή ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών παραγόντων επηρεάζουν τις αποφάσεις αγοράς. Τυπικά παραδείγματα είναι:

- Ο βασικός σκοπός της αγοράς. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών και επισιτιστικών επιχειρήσεων, ο βασικός λόγος επιλογής από τον πελάτη /καταναλωτή της προσφερόμενης υπηρεσίας είναι να καλύψει μία ή περισσότερες ανάγκες: ύπνο, φαγητό, ποτό, ανάπαυση, διασκέδαση κ.ά.
- Αντιλαμβανόμενη αξία, δηλ. τα οφέλη του πελάτη από την προσφερόμενη υπηρεσία σε σχέση με την τιμή που πληρώνει.
- Εικόνα προϊόντος / υπηρεσίας, δηλ. το κοινωνικό περιβάλλον του προϊόντος / υπηρεσίας, όπως το αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
- Διαθεσιμότητα, δηλαδή η διαθεσιμότητα του προϊόντος /υπηρεσίας τη στιγμή που το θέλει ο πελάτης.

Οι ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίσουν τα κίνητρα των πελατών που στοχεύουν να εξυπηρετήσουν με ξεκάθαρο τρόπο. Η έρευνα αγοράς μπορεί να χρησιμοποιηθεί να διερευνήσουμε και να κατανοήσουμε τις ανάγκες των πελατών ώστε να σχεδιάσουμε κατάλληλες υπηρεσίες, με τις κατάλληλες τιμές, για την ικανοποίηση των πραγματικών αναγκών του πελάτη και όχι των αναγκών που "νομίζουμε" ότι έχει ο πελάτης.

5.2.2. Η Εμπειρία της Διαμονής Διατροφής

Οι πελάτες πηγαίνουν έξω για φαγητό από ανάγκη ή από επιλογή. Το ίδιο ισχύει και για την παραμονή σ' ένα ξενοδοχείο. Αυτοί που βρίσκονται μακριά από το σπίτι τους έχουν περιορισμένες επιλογές, αλλά οι πελάτες που επιλέγουν να φάνε ή να μείνουν σ' ένα ξενοδοχείο έχουν αποφασίσει γι , αυτήν την επιλογή έναντι μιας ή περισσότερων επιλογών. Μερικοί λόγοι που ενδεχομένως επιβάλλουν ή επηρεάζουν την απόφαση του πελάτη είναι:

- Η θέση της επιχείρησης (απόσταση, εξωτερικό περιβάλλον, θέα, διαθεσιμότητα χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων κ.λπ.).
- Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ατμόσφαιρα, άνεση, επίπλωση, διακόσμηση, μουσική, εξαερισμός, θέρμανση κ.ά.).
- Η ποικιλία και η ποιότητα των φαγητών που προσφέρει σε σχέση με τις τιμές.
- Το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Το κύρος (η εικόνα) της επιχείρησης.

- Η ανάγκη τήρησης θεσμών και παραδόσεων (εορτασμός γενεθλίων , επετείων, γάμων, απόκριες, παραμονή Πρωτοχρονιάς κ.λπ.).
- Κοινωνικές, επιχειρηματικές, οικογενειακές και άλλες υποχρεώσεις.
- Ο τρόπος και οι συνθήκες ζωής του ατόμου (έλλειψη χρόνου ή διάθεσης ή εμπειρίας για μαγείρεμα και φαγητό στο σπίτι, θέμα νοοτροπίας κ.ά.).
- Η ανάγκη για αλλαγή (η ανάγκη μπορεί να περιλαμβάνει και την ανάγκη για διασκέδαση παράλληλα με την κάλυψη της ανάγκης για φαγητό).
- Χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένος λόγος (επιθυμία της στιγμής).

Γίνεται αντιληπτό ότι λόγοι που επηρεάζουν την επιλογή μιας επισιτιστικής επιχείρησης (και υπηρεσίας) είναι πολύπλοκοι όπως πολύπλοκη είναι και αυτή καθαυτή η εμπειρία του γεύματος. Η θετική αποδοχή του φαγητού και η ικανοποίηση του πελάτη είναι πολυσύνθετο θέμα και έχουν προσδιοριστεί πολυάριθμοι παράγοντες που το επηρεάζουν.

Η ξενοδοχειακή εμπειρία είναι ασφαλώς ακόμη πιο πολύπλοκη καθώς συχνά περιλαμβάνει εκτός από τη διαμονή και διατροφή.

5.2.2.1. Η ποιότητα του menu

Το φαγητό, το ποτό, τα έπιπλα, οι συσκευές και τα σκεύη είναι τα "χειροπιαστά" στοιχεία της ποιότητας, χωρίς τα οποία το ξενοδοχειακό προϊόν/ υπηρεσία δεν θα υπήρχε. Η σπουδαιότητα των "αγαθών" και της "υπηρεσίας" στο μείγμα του ξενοδοχειακού προϊόντος /υπηρεσίας είναι ένα ευρύ θέμα για ανάλυση. ΠΩΣ ακριβώς αντιλαμβάνεται ο πελάτης ένα πιάτο φαγητό ή ένα πλήρες γεύμα είναι άγνωστο και ίσως αδύνατο να

εξακριβώσουμε επακριβώς. Επίσης, είμαστε ακόμη λιγότερο σίγουροι ως προς το πόσο πολύ ή λίγο το φαγητό συντελεί στην εμπειρία του γεύματος. Ωστόσο, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η φυσική ποιότητα του φαγητού, του ποτού και της διαμονής είναι πρωταρχικής σημασίας για την ικανοποίηση του πελάτη, όπως και ότι η "ποιότητα" της ξενοδοχειακής εμπειρίας αποτελείται από πολλά στοιχεία.

Η γεύση του φαγητού και του ποτού φαίνεται να εμπίπτουν φυσιολογικά στην έννοια της ποιότητας. Ωστόσο, τα χειροπιαστά προϊόντα έχουν και άλλα ποιοτικά κριτήρια. Για παράδειγμα, πρέπει να είναι ασφαλή, δεν πρέπει να είναι αντίθετα προς τις κείμενες νομοθετικές διατάξεις και απ'αυτήν την άποψη πρέπει να ταιριάζουν με την περιγραφή που έχει γίνει στα σχετικά έντυπα της επιχείρησης. Όμως, πίσω από την καθαρά χειροπιαστή πρόσοψη, υπάρχουν και άλλες σημαντικές παράμετροι όπως: πολιτιστικές, κοινωνικές, και θρησκευτικές προσδοκίες οι οποίες, συχνά, πρέπει να μεταφραστούν σε χειροπιαστούς όρους. Η κινέζικη κουζίνα και ο τρόπος σεβρίσματος που εφαρμόζεται στα παραδοσιακά κινέζικα εστιατόρια, τα φαγητά που σεβίρονται στο κρητικό "ρακάδικο" όπως και τα φαγητά που σεβίρονται τη Μεγάλη Εβδομάδα στις παραδοσιακές ταβέρνες αποτελούν τυπικά παραδείγματα.

5.2.2.2. Το μείγμα της ποιότητας στο φαγητό

Έχουν προσδιοριστεί 6 ομάδες παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την επιλογή του φαγητού:

1. Εσωτερικοί παράγοντες: είναι τα στοιχεία εκείνα που αφορούν αυτό καθαυτό το φαγητό. Ο τρόπος μαγειρέματος, η εμφάνιση και το χρώμα, η γεύση, το άρωμα, η παρουσίαση και θερμοκρασία σεβρίσματος αποτελούν την πρώτη ομάδα των παραγόντων. Οι

- παράγοντες αυτοί είναι ασφαλώς κρίσιμης σημασίας, όμως, δεν επαρκούν .
2. Προσωπικοί παράγοντες: είναι τα στοιχεία του ατόμου που καταναλώνει το φαγητό και σχετίζονται με τις προσδοκίες, την προσωπικότητα, τη διάθεση, την όρεξη, τη συναισθηματική κατάσταση και ακόμη με το κοινωνικό και μορφωτικό του επίπεδο.
 3. Βιολογικοί, φυσιολογικοί και ψυχολογικοί παράγοντες: είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με φύλο, την ηλικία, τη φυσική και ψυχολογική κατάσταση του πελάτη / καταναλωτή.
 4. Εξωτερικοί παράγοντες: είναι ο τρόπος και ο χώρος που σερβίρεται το φαγητό και σχετίζεται με στοιχεία όπως διακόσμηση, περιβάλλον, τρόπο σερβιρίσματος, διαφήμιση κ.ά.
 5. Κοινωνικο - οικονομικοί παράγοντες: είναι τα στοιχεία που σχετίζονται με το οικονομικό επίπεδο και το κύρος των μελών της πελατείας (οικονομικές συνθήκες, κόστος, εισοδήματα, ασφάλεια, συνήθεια, κοινωνική θέση, κύρος).
 6. Πολιτιστικοί και θρησκευτικοί παράγοντες: είναι τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν ορισμένες κοινωνικές ομάδες: θρησκευτικοί περιορισμοί, ήθη, έθιμα και παραδόσεις.

Γίνεται αντιληπτό ότι ο παραπάνω κατάλογος προσμετρά το χειροπιαστό προϊόν (το φαγητό), το άτομο που καταναλώνει το προϊόν , και πάνω απ' όλα, το πλαίσιο μέσα στο οποίο καταναλώνεται το προϊόν. Τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του φαγητού αντιπροσωπεύουν μόνο μέρος ενός ευρύτερου μείγματος της ποιότητας μέσα στο οποίο τα χαρακτηριστικά του πελάτη /καταναλωτή και της κοινωνίας παίζουν σημαντικό ρόλο. Επίσης, ορισμένα απ' αυτά τα στοιχεία έχουν άμεση επίδραση στους παράγοντες που συνιστούν την εσωτερική ποιότητα του φαγητού.

Όμως, επειδή το ίδιο το φαγητό έχει καταλυτική σημασία για την ικανοποίηση του πελάτη, πρέπει να διασφαλίζεται η ποιότητά του.

Ένας τρόπος για να εξετάσουμε την ποιότητα του φαγητού ή του menu είναι με τα κριτήρια των αισθήσεων:

- *Όραση:* το χρώμα, η οπτική εικόνα του φαγητού, το μέγεθος της μερίδας, η οπτική αίσθηση του "φρέσκου" και του "καθαρού". Πολλοί chefs ισχυρίζονται ότι η εμφάνιση παίζει το σπουδαιότερο ρόλο, όμως κάτι τέτοιο δεν είναι τεκμηριωμένο.
- *Όσφρηση:* το άρωμα, η μυρωδιά και η αίσθηση που δημιουργείται ότι πρόκειται για ένα νόστιμο -καλό- φρέσκο φαγητό.
- *Γεύση:* η γλυκύτητα, η πικράδα, η γεύση του αλμυρού ή του ξινού που διαπιστώνεται όταν δοκιμάσουμε ένα φαγητό.
- *Αφή:* είναι η αίσθηση επαφής με το φαγητό που επιτρέπει να διαπιστώσουμε αν το φαγητό είναι μαλακό ή ξηρό.
- *Ακοή:* αυτή η αίσθηση δεν συνδέεται συνήθως με το φαγητό αν και ορισμένα εδέσματα αναγνωρίζονται (και συχνά χαρακτηρίζονται) από το θόρυβο που κάνουν όταν τα μασάμε.

Αν και η ποιότητα που συνδέεται με τις αισθήσεις αποτελεί μόνο μέρος της εμπειρίας του φαγητού (σχετίζεται με τους εσωτερικούς παράγοντες του φαγητού), θεωρείται πολύ σημαντική στην παραγωγική διαδικασία. Η αξιολόγηση του φαγητού με τα παραπάνω κριτήρια των αισθήσεων αποτελεί σημαντικό μέρος του ποιοτικού ελέγχου και της διαδικασίας εισαγωγής νέων φαγητών σε μια επισιτιστική επιχείρηση.

5.3. Σχεδιασμός Menu

Menu είναι η παρουσίαση των προσφερόμενων φαγητών και παίρνει τη μορφή κάρτας, καταλόγου ή ακόμη μια σειρά πιάτων γραμμένων πάνω σ' ένα πίνακα ή σ' ένα sous plat.

Το menu είναι σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία της επισιτιστικής επιχείρησης γιατί περικλείει την προσφορά φαγητού, προωθεί τις πωλήσεις στο εστιατόριο, συμβάλλει στη δημιουργία της εικόνας της επιχείρησης και βοηθά τον πελάτη στην επιλογή του. Αναλυτικότερα, το menu έχει τις παρακάτω βασικές λειτουργίες:

- Επικοινωνία - δηλαδή, πληροφορεί τον πελάτη για τα φαγητά που διαθέτει η επιχείρηση και πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο που είναι παρασκευασμένα και τις τιμές. Συχνά, ο πελάτης πληροφορείται και για την εμφάνιση /παρουσίαση του φαγητού, μέσα από φωτογραφίες που περιλαμβάνει το menu.
- Σειρά -δηλαδή προσφέρει ένα λογικό διαχωρισμό των ειδών διατροφής σύμφωνα με τους κανόνες της γαστρονομίας.
- Επιλογή - επιτρέπει την επιλογή ανάλογα με την τιμή ή τον τύπο του φαγητού. Για παράδειγμα, σ' ένα menu a la carte τα πιάτα τιμολογούνται χωριστά ενώ σ' ένα menu table d' hote, το menu ενδέχεται να προσφέρει "κατ' επιλογήν" πιάτα.
- Εικόνα - συμβάλλει στην εικόνα που επιδιώκει να σχηματίσει η επιχείρηση.
- Αύξηση των πωλήσεων -με την περιγραφή των πιάτων ή με τη χρησιμοποίηση εικόνων επηρεάζονται θετικά οι πωλήσεις.

5.3.1. Στοιχεία Σχεδιασμού Menu

Οι παράγοντες οι οποίοι εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα του menu και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό τους είναι:

Εμφάνιση: η εμφάνιση του menu είναι βασικής σημασίας γιατί αντανακλά την εικόνα, την ταυτότητα και την "προσωπικότητα" της

επιχείρησης. Μόλις ο πελάτης πάρει στα χέρια του ένα menu, πρέπει να είναι σε θέση να ξεχωρίσει αν πρόκειται για καφετέρια, snack -bar ή ταβέρνα.

Τα παρακάτω σημεία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη σωστή εμφάνιση των Menus:

- Το menu πρέπει να είναι ελκυστικό. Η πρώτη εντύπωση πρέπει να είναι ενδιαφέρουσα και προκλητική, ώστε ο πελάτης να θέλει να το διαβάσει. Φυσικά, πρέπει να φέρει την ένδειξη περί τίνος menu πρόκειται (menu snack-bar, ταβέρνας) και να έχει ανάλογο εξώφυλλο. Το menu table d' hote πρέπει, επίσης, να έχει καλαίσθητη εμφάνιση.
- Τα menus πρέπει να διατηρούνται καθαρά, κάτι που αν και θεωρείται δεδομένο, πολλοί επιχειρηματίες το αγνοούν.
- Πρέπει να διαβάζονται εύκολα. Τα τυπογραφικά στοιχεία θα πρέπει να είναι ευανάγνωστα. Ακόμη, η χρήση διαφορετικών μεγεθών και χρωμάτων στα τυπογραφικά στοιχεία θεωρείται απαραίτητη βοήθεια στο εύκολο και γρήγορο διάβασμα του menu.
- Το menu πρέπει ακόμη, να εναρμονίζεται με το περιβάλλον, τύπο και κατηγορία της επιχείρησης. Η γενική του εμφάνιση να ταιριάζει και να δένει με την εικόνα του εστιατορίου.
- Ο σχεδιασμός γενικά του menu πρέπει να γίνεται με προσοχή. Η χρήση σκίτσων, εικόνων και χρωμάτων όταν συνδυάζονται με κατάλληλο τρόπο κατευθύνουν την προσοχή του πελάτη στο συγκεκριμένο προϊόν που επιθυμούμε να προωθήσουμε. Πρόσθετα ένα καλοσχεδιασμένο menu συμβάλλει στη δημιουργία θετικής εικόνας για την επιχείρηση.

Περιεχόμενο: Σχετικά με το περιεχόμενο των menus, αυτό πρέπει να αντανακλά στις τρέχουσες απαιτήσεις. Κατά τη σύνθεσή του πρέπει να

λαμβάνονται υπόψη οι σύγχρονες τάσεις και οι απαιτήσεις της πελατείας που στοχεύουμε να εξυπηρετήσουμε. Ειδικότερα σε ότι αφορά το περιεχόμενο των menus:

Βασική προϋπόθεση για όλα τα menus είναι η ακρίβεια τόσο στην τιμολόγηση όσο στην περιγραφή των φαγητών. Συχνά παρουσιάζονται στους πελάτες menus φαγητών και κρασιών με χειρόγραφες διορθώσεις ή ονομασίες φαγητών που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, αποτέλεσμα της άγνοιας, της αδιαφορίας ή της νοοτροπίας των υπευθύνων. Ο πελάτης "δεν γνωρίζει" είναι ένα γνωστό σλόγκαν από τους "ειδήμονες" οι οποίοι αγνοούν προφανώς ότι το προφίλ του σημερινού πελάτη έχει αλλάξει και ότι συχνά οι πελάτες γνωρίζουν περισσότερα από ορισμένους "επαγγελματίες". Τέτοιες περιπτώσεις, όπως είναι φυσικό, ενοχλούν τον πελάτη και ορισμένες φορές δημιουργείται η εντύπωση ότι εξαπατήθηκε από την επιχείρηση, με αποτέλεσμα η δυσαρέσκεια να θεωρείται δεδομένη ανεξάρτητα αν οι άλλες παράμετροι της υπηρεσίας είναι ικανοποιητικές. Τα περισσότερα, αν όχι όλα απ' αυτά τα προβλήματα μπορούν να εξαλειφθούν εξ αρχής, αν δίνουμε μεγαλύτερη προσοχή στα menus πριν από την τελική τους εκτύπωση και στο θέμα της εμφάνισης και στο θέμα του περιεχομένου.

Τέλος, η σωστή τιμολόγηση όλων των ειδών που περιέχονται στα menus είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης. .

Μέγεθος και σχήμα menu: Τόσο το μέγεθος όσο και το σχήμα του menu σχετίζεται με το είδος του menu (table d' hote ή a la carte) και με τον τύπο της επισιτιστικής επιχείρησης. Μεγάλα menus χρησιμοποιούνται συνήθως από επιχειρήσεις πολυτελείας που λειτουργούν με το σύστημα a la carte και μικρότερα από επιχειρήσεις τύπου fast -food. Τα δε menus table d' hote είναι γενικά μικρότερα από τα menus a la carte. Πάντως, το μέγεθος και το σχήμα των menus, σε

συνδυασμό με την εμφάνιση και το περιεχόμενό τους μπορούν να συμβάλλουν στη μοναδικότητα της επιχείρησης.

Τα διάφορα σχήματα που μπορεί να πάρει ένα menu είναι πολυάριθμα και εξαρτάται από τη φαντασία, την πείρα και τις γνώσεις των υπεύθυνων στελεχών της επιχείρησης. Συχνά, ένας μαυροπίνακας ή ένα σκίτσο μεγάλων διαστάσεων μπορεί να συμπληρώνει το κλασικό menu. Επίσης, κάτω από εξαιρετικές συνθήκες, το menu μπορεί να γραφτεί πάνω σε πάπυρο (ή ακόμη και πάνω σε ειδικό μαντηλάκι), το οποίο παίρνουν μαζί τους οι πελάτες σαν ενθύμιο. Μπορούμε ακόμη, να αναφέρουμε τις περιπτώσεις αναγραφής menu πάνω σε sous -plats, χαρτοπετσέτες, tent cards κ.λπ.

Ειδικά για το menu table d' hote, λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω σημεία. Σημειώνεται δε, ότι η μορφή των menus, ως προς το σχήμα, είναι αποδεκτή σε σχεδόν παγκόσμιο επίπεδο:

- ❖ Στο επάνω αριστερό μέρος αναγράφεται ο τίτλος και η διεύθυνση της επιχείρησης.
- ❖ Στη μέση ακριβώς και πριν αρχίσει η αναγραφή των πιάτων η λέξη menu και ακριβώς από κάτω η λέξη γεύμα ή δείπνο ανάλογα αν πρόκειται για μεσημεριανό ή βραδινό menu.
- ❖ Στο τέλος, μετά την αναγραφή όλων των προσφερόμενων πιάτων, αναγράφεται η ημερομηνία και η τιμή πώλησης του menu. Η ημέρα γράφεται ολογράφως, πολλές φορές και ο μήνας.
- ❖ Μεταξύ των πιάτων υπάρχει πάντοτε ίσο διάστημα.
- ❖ Η ποιότητα του χαρτιού είναι ανάλογη με την κατηγορία της επιχείρησης. .

5.4. Είδη Menus

Σήμερα, η σύνθεση menu παρ'οτι βασίζεται σε παραδοσιακές ιδέες, τείνει να περιορίσει τον αριθμό των προσφερόμενων ειδών σ' ένα menu και να συνδυάσει τα διάφορα είδη που χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση με σκοπό την διευκόλυνση της παραγωγικής διαδικασίας και την ελαχιστοποίηση των προβλημάτων. Οι τύποι των menus, εκτός από a la carte (μικρό ή μεγάλο) και το a la table d'hote, είναι:

5.4.1. A La Carte Menu

Τα χαρακτηριστικά του menu a la carte είναι:

- ❖ Το κάθε "πιάτο" τιμολογείται χωριστά.
- ❖ Προσφέρει μεγαλύτερη επιλογή στον πελάτη σε σύγκριση με το table d' hotee.
- ❖ Ο πελάτης επιλέγει από το menu a la carte και "συνθέτει" το menu της αρεσκείας του.
- ❖ Συχνά περιλαμβάνει εδέσματα υψηλού κόστους.
- ❖ Μέρος των εδεσμάτων είναι παρασκευασμένα πριν ανοίξει το εστιατόριο, άλλα είναι προετοιμασμένα μέχρι ένα σημείο για να ολοκληρωθεί η παρασκευή τους μετά την παραγγελία του πελάτη και ορισμένα παρασκευάζονται εξ ολοκλήρου μετά την παραγγελία του πελάτη.

Συχνά ένα menu a la carte περιλαμβάνει ένα πιάτο ημέρας το οποίο αλλάζει καθημερινά και πολλές φορές προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή για τους παρακάτω λόγους:

- Η παραγωγή του πιάτου ημέρας είναι μαζική και έχει συμπίεσμένο κόστος.
- Βοηθά στην αποσυμφόρηση της εργασίας κατά τις ώρες αιχμής γιατί είναι προπαρασκευασμένο σε σύγκριση με άλλες παραγγελίες που απαιτούν χρόνο παρασκευής (π.χ. φαγητά "της ώρας", flambees κ.ά).
- Πρέπει να καταναλωθεί οπωσδήποτε.
- Για λόγους προσέλκυσης πελατείας και διαφήμισης.

5.4.2. Table d' hote Menus

Τα menus table d' **hote** έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Το menu είναι προκαθορισμένο τόσο ως προς τον αριθμό των προσφερόμενων πιάτων όσο και ως προς την τιμή.
- Ο πελάτης κατά βάση δεν έχει δικαίωμα επιλογής.
- Σερβίρεται σε προκαθορισμένο χώρο και χρόνο.
- Συχνά περιλαμβάνεται στο "πακέτο" διακοπών.
- Η πελατεία είναι κυρίως προκαθορισμένη.
- Τα εδέσματα που περιλαμβάνει το menu είναι κατά κανόνα προπαρασκευασμένα.

Με τα κατ' επιλογήν menus, ο πελάτης δεν έχει τα στενά περιθώρια που δίνονται με το κλασικό menu table d' hote, ούτε και τα περιθώρια επιλογής που δίνονται με το a la carte. Είναι μια ενδιάμεση λύση, η οποία δίνει δυνατότητα επιλογής από έναν αριθμό ορεκτικών, κυρίων πιάτων και επιδορπίων. Menus ευρωπαϊκών χωρών περιλαμβάνουν και καφέ ή τσάι, ένα στοιχείο το οποίο, μάλλον, θα έπρεπε να καθιερωθεί από τις

ελληνικές επιχειρήσεις που εξυπηρετούν ή στοχεύουν να εξυπηρετήσουν ευρωπαϊκής προέλευσης πελατεία.

Ένα ελληνικό στοιχείο σε menu θα μπορούσε να είναι ένα караφάκι ούζο με τα απαραίτητα ορεκτικά, ή ρακί (τσίπουρο) με τα επιδόρπια και ασφαλώς ποικιλία εγχώριων φρούτων που ταιριάζουν ιδιαίτερα στα μεσημεριανά menus.

Τα στατικά menus υιοθετούνται συνήθως από θεματικά εστιατόρια a la carte αν και το εύρος του menu είναι δυνατόν να εξασφαλίσει ικανοποιητική επιλογή. Ιδιαίτερα αν η πελατεία δεν είναι μόνιμη και επαναλαμβανόμενη. Στην τελευταία περίπτωση το menu πρέπει περιοδικά να ανανεώνεται προκειμένου να διατηρήσει_αφενός το ενδιαφέρον των πελατών και να ελαττώσει τη μονοτονία της επανάληψης αφετέρου. Πιάτα ημέρας και κατάλληλες επιλογές εποχιακών φαγητών θεωρούνται σημαντικές εφαρμογές αναβάθμισης στα στατικά menus.

5.4.3. Κυκλικά Menus

Τα κυκλικά menus είναι προκαθορισμένα menus, τα οποία επαναλαμβάνονται σε εβδομαδιαία ή δεκαπενθήμερη βάση.

Τα κυκλικά menus χρησιμοποιούνται συνήθως από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για τη σίτιση των διαμενόντων πελατών και ο κύκλος εξαρτάται από τη διάρκεια παραμονής τους (μια ή δύο εβδομάδες). Βασικό πρόβλημα παρουσιάζεται όταν ο κύριος όγκος της πελατείας διαμένει μια εβδομάδα και τα menus επαναλαμβάνονται σε εβδομαδιαία βάση οπότε παρατηρείται το φαινόμενο της μονοτονίας για τους υπόλοιπους πελάτες. Άλλο βασικό μειονέκτημα είναι η επανάληψη της παραγωγικής διαδικασίας η οποία ενδέχεται να δημιουργήσει, επίσης, πρόβλημα μονοτονίας και στο προσωπικό.

Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση κυκλικών menus είναι:

- Αν τα menus είναι καλοσχεδιασμένα, τα κυκλικά menus μειώνουν την ανάγκη για συχνό σχεδιασμό, αποφεύγονται επομένως οι κουραστικές διαδικασίες σύνθεσης και κερδίζεται πολύτιμος χρόνος για άλλες διοικητικές δραστηριότητες.
- Η επανάληψη των menus βοηθά στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό της παραγωγής και του service.
- Διευκολύνεται ο προγραμματισμός και η διαδικασία των προμηθειών.
- Διευκολύνεται ο έλεγχος των αποθεμάτων και ο έλεγχος της παραγωγής.
- Μπορούμε να κάνουμε συγκριτικές αξιολογήσεις του κόστους παραγωγής μεταξύ των κύκλων , όπως και συγκεκριμένων ημερών των κύκλων .
- Είναι εύκολο να γίνουν αλλαγές σε περίπτωση προβλημάτων.

Όμως, εκτός από τα μειονεκτήματα που προαναφέραμε, αν τα κυκλικά menus δεν είναι καλοσχεδιασμένα, υπάρχει ο κίνδυνος να επαναλαμβάνονται τυχόν λάθη. Επίσης, μικροί κύκλοι επανάληψης δημιουργούν μονοτονία ενώ μεγάλοι κύκλοι δυσκολεύουν το έργο του προγραμματισμού. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η διάρκεια του κύκλου των menus είναι εξαιρετικής σημασίας και πρέπει να αξιολογείται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την εφαρμογή του. Η πρώτη περίοδος εφαρμογής κυκλικών menus πρέπει να θεωρείται δοκιμαστική και επιβάλλεται προσεκτική αξιολόγηση τυχόν προβλημάτων, παραπόνων και δυσλειτουργιών ώστε να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις. Παρεμβάσεις και διορθωτικές ενέργειες πρέπει να γίνονται κατά τη διάρκεια και των επόμενων περιόδων, αν παρουσιάζονται προβλήματα. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτεί η

παρακολούθηση του κόστους τροφίμων (food cost) μεταξύ των περιόδων, ιδιαίτερα αν παρατηρείται αστάθεια τιμών στην αγορά.

5.4.4. Buffet

Ο μπουφές είναι ένα σχετικά νέο σύστημα παράθεσης menu το οποίο εφαρμόζεται στην Ελλάδα και διεθνώς σχεδόν δύο δεκαετίες σε αντικατάσταση του κλασικού menu table d' hote.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι παράθεσης γευμάτων σε buffet:

Πλήρης μπουφές: Όλα τα είδη του menu σε μικρή ή μεγάλη ποικιλία τοποθετούνται σε buffet και ο πελάτης αυτοεξυπηρετείται σε όλα τα πιάτα του menu. Ο ρόλος του σερβιτόρου περιορίζεται στο debarassage και στο σερβίρισμα των ποτών.

Πλήρης μπουφές εκτός του κυρίως πιάτου: Τα ορεκτικά, τα πρώτα πιάτα, οι σαλάτες και τα επιδόρπια παρουσιάζονται σε buffet απ' όπου ο πελάτης αυτοεξυπηρετείται. Το κύριο πιάτο σερβίρεται από το σερβιτόρο με έναν από τους καθιερωμένους τρόπους σερβιρίσματος (αγγλικό, γαλλικό κ.λπ.) αφού προηγηθεί η λήψη της παραγγελίας δεδομένου ότι υπάρχει συνήθως επιλογή κύριων πιάτων από την πλευρά του πελάτη.

Το σύστημα buffet παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα τόσο από την πλευρά του πελάτη όσο και από την πλευρά της επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα είναι, εύκολα, ανατρέψιμα και εξαρτώνται από το πόσο καλά είναι σχεδιασμένο το σύστημα.

Σήμερα, εφαρμόζονται όλα τα είδη των menus στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ορισμένα έχουν περιορισμένη εφαρμογή ενώ άλλα μεγαλύτερη, όπως για παράδειγμα ο μπουφές.

5.5. Σύνθεση Menu

Αμέσως μετά τον προσδιορισμό της πελατείας που στοχεύει να εξυπηρετήσει η επιχείρηση, αρχίζει ο σχεδιασμός του menu. Ο σχεδιασμός ξεκινά με τη σύνθεση του menu (σχεδιασμός προϊόντος) και ακολουθούν η κοστολόγηση, η τιμολόγηση και η σύνταξη των προδιαγραφών αγορών .Υπάρχουν , ωστόσο, πρόσθετοι παράγοντες που σχετίζονται με το σχεδιασμό του menu και πρέπει, αν είναι δυνατόν, να λαμβάνονται υπόψη και να μελετώνται κατά το αρχικό στάδιο σχεδιασμού μιας επισιτιστικής επιχείρησης (πριν ακόμη από το σχεδιασμό των χώρων παραγωγής και τον προγραμματισμό αγοράς του εξοπλισμού). Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Είδος menu (table d hote, a la carte, συνδυασμός table d' hote και a la carte, buffet.
- Ποιοτικό επίπεδο menu
- Οι απαιτήσεις παραγωγής κάθε πιάτου (συνταγή, μεριδολόγιο, ποσότητα κ.ά.).
- Το σύστημα σερβιρίσματος των φαγητών.
- Οι ειδικές απαιτήσεις παραγωγής και σερβιρίσματος ορισμένων πιάτων.
- Ο βαθμός χρησιμοποίησης έτοιμων τροφίμων στην παραγωγική διαδικασία.
- Ο τρόπος σερβιρίσματος που εφαρμόζεται στους χώρους κατανάλωσης.

Ο chef της κουζίνας χρησιμοποιεί το menu για να σχεδιάσει την παραγωγική διαδικασία σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητές του. Από την πλευρά του προσωπικού παραγωγής είναι πολύ σημαντικό

να υπάρχει σαφής διατύπωση του menu, παράγοντας, επίσης, σημαντικός για τον πελάτη.

Σε πολλές επισιτιστικές επιχειρήσεις, ο chef είναι υπεύθυνος για τη σύνθεση του menu. Σ' αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να δίνονται οδηγίες στον chef σχετικά με τους επιδιωκόμενους στόχους της επιχείρησης. Η σύνθεση του menu πρέπει να βασίζεται και σε άλλα κριτήρια εκτός απ' αυτά της μαγειρικής και της παραγωγικής διαδικασίας που συνήθως απασχολούν τον chef.

Γενικά, ο σκοπός της επιχείρησης πρέπει να είναι η σταθερή ποιότητα (με ότι περικλείει ο όρος) όχι μόνο του φαγητού, αλλά της συνολικής εμπειρίας του γεύματος /δείπνου του πελάτη. Όπως προαναφέρθηκε, ο επιχειρηματίας και τα στελέχη πρέπει να προσδιορίσουν "γιατί" οι πελάτες επιλέγουν την επιχείρησή τους και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή τους. Όταν προσδιοριστούν οι παράγοντες που συμβάλουν θετικά στην εμπειρία του γεύματος, τότε η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει και το menu προς την κατεύθυνση αυτή.

5.5.1. Κριτήρια Σύνθεσης Menu

Τα βασικά κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για τη σύνθεση menu είναι:

- Το είδος του menu
- Η εποχή του έτους
- Οι δυνατότητες του προσωπικού παραγωγής
- Το μέγεθος και οι δυνατότητες των εγκαταστάσεων παραγωγής
- Οι δυνατότητες του προσωπικού σερβιρίσματος
- Η τιμή του menu
- Το είδος της πελατείας
- Οι προμήθειες

- Η ισορροπία του menu
- Η γλώσσα του menu

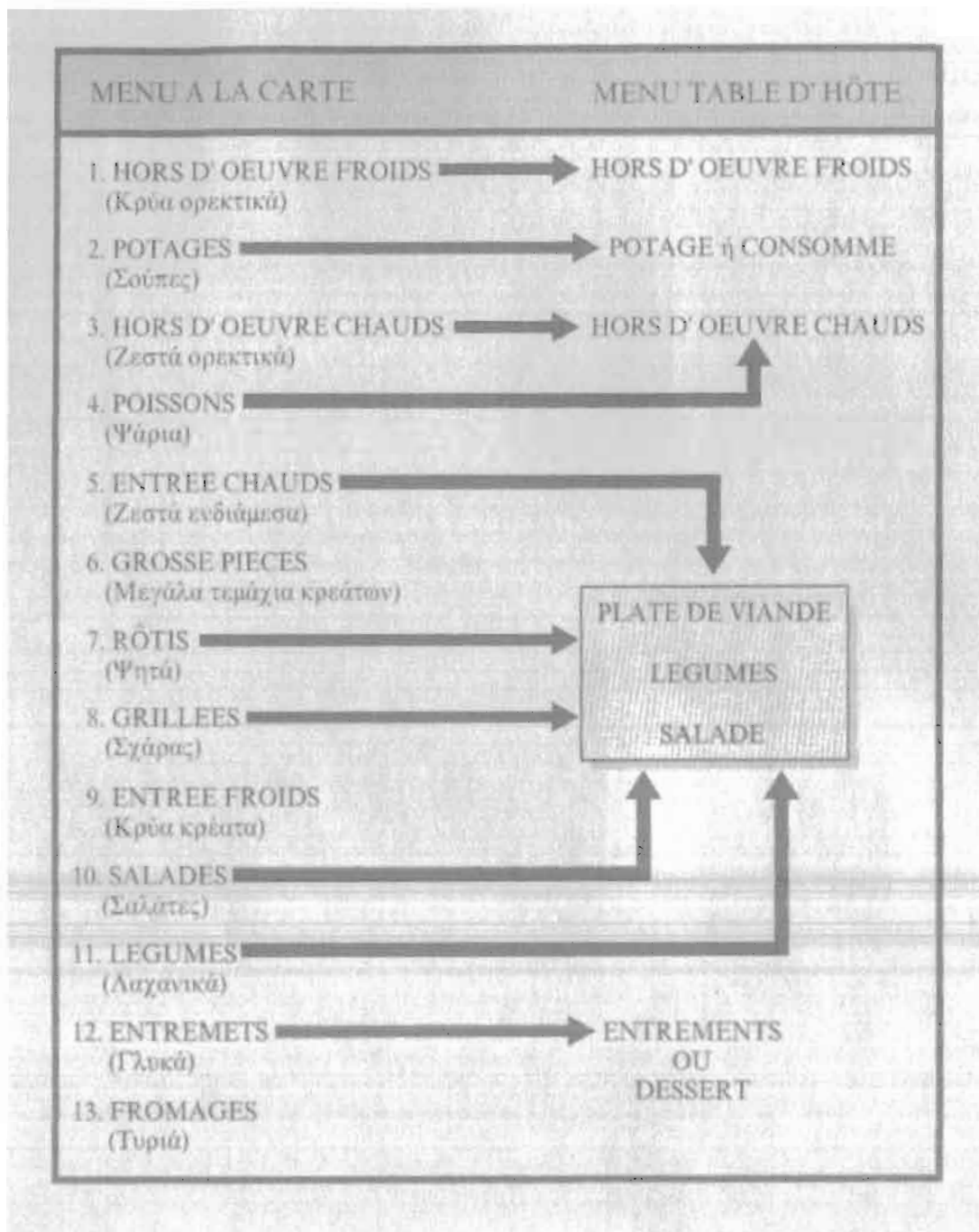
5.5.1.1. Το είδος του menu

Το βασικότερο κριτήριο στη σύνθεση ενός menu είναι το είδος του. Ένα menu table d' hote, μπορεί να αποτελείται από 3, 4, 5 ή περισσότερα "πιάτα" ανάλογα αν πρόκειται για μεσημεριανό, βραδινό, εορταστικό ή ειδικό menu. Η σειρά των πιάτων ενός menu table d' hote δεν διαφέρει από τη σειρά των εδεσμάτων όπως αυτά γράφονται σ' ένα menu a la carte.

Στο διάγραμμα 5.2 (σελίδα 114) αναφέρεται η γαστρονομική σειρά των εδεσμάτων κατά κατηγορία, όπως αναγράφονται στο menu a la carte. Δεξιά βλέπουμε τη σειρά αναγραφής των "πιάτων" στο menu table d' hote. Γίνεται αντιληπτό ότι, η γαστρονομική σειρά είναι ίδια και στις δύο περιπτώσεις, και ότι το menu table d' hote προέρχεται μετά από απλοποιήσεις, αφαιρέσεις και συγχωνεύσεις πιάτων. Σημειώνουμε δε ότι το menu στο παράδειγμά μας επιδέχεται και άλλες απλοποιήσεις.

Περισσότεροι συνδυασμοί για τη σύνθεση menus table d' hote είναι:

- Δύο πιάτων: Επιλογή από 4, 5, 6, 7, 8 ή 9 (10) και 12 ή 14. Παράδειγμα, Μοσχαρακι ψητό -Μήλο, δηλ. κύριο πιάτο και επιδόρπιο. Πρόκειται για τον απλούστερο τύπο menu.
- Τριών πιάτων: Επιλογή από 1, 2, 3 ή 4 και 5, 6, 7, 8 ή 9 (10) και 12 ή 14. Παράδειγμα, Σούπα χορταρικών, Μοσχαρακι ψητό, Μήλο, δηλ. σούπα, κύριο πιάτο και επιδόρπιο. Πρόκειται για συνηθισμένο τύπο βραδινού, απλού menu.



Διάγραμμα 5.2 : Σειρά αναγραφής menu al a carte και table d'hote

- *Τεσσάρων πιάτων*: Επιλογή από 1 ή 2 και 3 ή 4 και 5, 6, 7, 8, ή 9 (10) και 12 ή 14. Παράδειγμα, Γαρίδες κοκτέιλ, Σούπα χορταρικών, Μοσχαράκι ψητό, Μήλο, δηλ. κρύα ορεκτικά, σούπα, κύριο πιάτο και επιδόρπιο.
- *Περισσοτέρων πιάτων*: Τηρώντας τη γαστρονομική σειρά, σε συνδυασμό με άλλα κριτήρια που θα αναλυθούν παρακάτω, μπορούμε να συνθέσουμε πλουσιότερα, πολυπλοκότερα ή ακριβότερα menus.
- Επίσης, περισσότερο αναλυτικά menu a la carte ενδέχεται να περιλαμβάνουν: *Ξεχωριστή στήλη για τα ζυμαρικά* (pates) η οποία ταξινομείται κάτω από τις σούπες (potages) και ξεχωριστή στήλη για τις παρασκευές αυτών (oeufs) η οποία ταξινομείται κάτω από τα ζυμαρικά. Πρόκειται για ανάλυση των ζεστών ορεκτικών.
- Κατηγορία *sorbet*: Περιλαμβάνει διάφορα είδη χυμών και διάφορα ποτά όπως liqueurs, champagne, kirsch κ.ά., και ταξινομείται κάτω από τα μεγάλα τεμάχια (grosse pieces),
- Κατηγορία *savoury*: Περιλαμβάνει ζεστές παρασκευές canapes, tart- lets, κ.ά. Ταξινομείται κάτω από τα γλυκά (entremets).

Στο διάγραμμα 5.2, αναφέρονται οι κατηγορίες εδεσμάτων και με την κλασική γαστρονομική σειρά, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη σύνθεση menus.

5.5.1.2. Η εποχή του έτους

Η εποχή του έτους λαμβάνεται υπόψη στη σύνθεση menu για τους παρακάτω λόγους:

- Εξαιτίας των καιρικών συνθηκών, το καλοκαίρι προτιμούνται τα κρύα ορεκτικά, ελαφρές παρασκευές κ.ά., σε αντίθεση με το χειμώνα που ταιριάζουν περισσότερο πικάντικα εδέσματα, ζεστές σούπες κ.ά.
- Εξαιτίας της εποχικότητας ορισμένων προϊόντων εκμεταλλευόμαστε τα εποχιακά είδη τα οποία είναι συνήθως σε επάρκεια, καλή ποιότητα και λογικές τιμές.
- Λαμβάνουμε υπόψη ορισμένες μέρες ή περιόδους του χρόνου για τη σύνθεση ειδικών menus. Για παράδειγμα, γαλοπούλα σε χριστουγεννιάτικα menus, μαγειρίτσα και αρνάκι ψητό το Πάσχα κ.λ.π.

5.5.1.3. Οι δυνατότητες του προσωπικού παραγωγής

Τόσο για τη σύνθεση menus table d' hote όσο και a la carte, λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες του προσωπικού παραγωγής. Για την παρασκευή πλούσιων menus με πολύπλοκα πιάτα, ένας έμπειρος chef de cuisine βρίσκει ευκαιρίες να δείξει την Όμως, αν ο chef και το προσωπικό του είναι περιορισμένων ικανοτήτων στην παρασκευή πολύπλοκων εδεσμάτων και ή δεν έχουν εμπειρία στην παραγωγή φαγητών για ειδικές εκδηλώσεις (ελληνική βραδιά, ιταλική, διεθνή κ.λπ. με τις ανάλογες παρασκευές), οι υπεύθυνοι δεν έχουν άλλη επιλογή από το να προσαρμόσουν τα menus στις δυνατότητες του προσωπικού τους.

5.5.1.4 Το μέγεθος των εγκαταστάσεων παραγωγής

Τόσο το μέγεθος της κουζίνας όσο και η δυναμικότητα των μέσων παραγωγής πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σύνθεση των menus. Ένας καλός chef είναι συνήθως σε θέση να παράγει το απαιτούμενο γεύμα άσχετα με τις ατέλειες του χώρου ή των μηχανημάτων. Όμως, ο διευθυντής επισιτιστικών τμημάτων (food and beverage manager) πρέπει να γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όποια μειονεκτήματα των εγκαταστάσεων παραγωγής ώστε να αποφεύγει τον προγραμματισμό εδεσμάτων που δημιουργούν προβλήματα. Οι ικανότητες του προσωπικού σερβιρίσματος πρέπει, επίσης, να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σύνθεση των menus. Αν το προσωπικό του εστιατορίου είναι εξειδικευμένο και υψηλού επιπέδου, τότε μπορούμε ανεπιφύλακτα να χρησιμοποιήσουμε εδέσματα που απαιτούν εξειδικευμένο service (π.χ. παρασκευές που απαιτούν decoupage, παρασκευές flambees κ.ά.). Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να επιλέξουμε εδέσματα τα οποία δεν απαιτούν ιδιαίτερες δεξιότητες στο σερβίρισμά τους.

5.5.1.5. Η τιμή του menu

Η τιμή πώλησης του menu και κατά συνέπεια το κόστος παραγωγής του (food cost) είναι κατά νου σε όλη τη διάρκεια της σύνθεσής του. Όταν η τιμή πώλησης του menu είναι για παράδειγμα χαμηλή, δεν υπολογίζουμε εδέσματα τα οποία έχουν υψηλό κόστος πρώτων υλών, ούτε μπορούμε να συνθέσουμε ένα menu με μεγάλο αριθμό "πιάτων". Αντίθετα, κατά τη σύνθεση ενός ακριβού menu μπορούμε να προσφέρουμε εδέσματα όπως οστρακοειδή, σολομό, κυνήγι, σπαράγγια κ.ά., όπως και μεγάλη ποικιλία "πιάτων".

Και στις δύο περιπτώσεις έχουμε υπόψη το πρότυπο ποσοστό κόστους τροφίμων που έχει καθορίσει η επιχείρηση και φροντίζουμε να μην το υπερβούμε. Αν για παράδειγμα το ποσοστό κόστους τροφίμων είναι της τάξης του 40% και το κόστος του menu είναι Z, μπορούμε να ελέγξουμε αν η συμφωνημένη τιμή πώλησης μας καλύπτει με τον τύπο:

$$\frac{Z * 100}{40} = \text{τιμή πώλησης}$$

Φυσικά, κάνουμε τις ανάλογες μετατροπές όταν το κόστος των τροφίμων που έχουμε επιλέξει έχει μεγάλη διαφορά από το προϋπολογισμένο.

5.5.1.6. Το είδος της πελατείας

Η εθνικότητα, η ηλικία και οι ιδιαιτερότητες της πελατείας παίζουν αποφασιστικό ρόλο στη σύνθεση menu. Ιδιαίτερα, όταν μας ζητηθεί να φτιάξουμε menus για ειδικές περιπτώσεις τότε επηρεαζόμαστε άμεσα στην επιλογή των εδεσμάτων. Για παράδειγμα, ένα menu που προορίζεται για μια ποδοσφαιρική ομάδα μετά από ένα αγώνα θα διαφέρει ριζικά από το menu των ηλικιωμένων πελατών του ξενοδοχείου μας ή από ένα banquet menu.

5.5.1.7. Οι προμήθειες

Κατά τη σύνθεση ενός menu λαμβάνουμε υπόψη την εποχικότητα των πρώτων υλών, την ποιότητα και τις τιμές. Παράλληλα φροντίζουμε να εκμεταλλευτούμε την ποικιλία των κατεψυγμένων ή έτοιμων προϊόντων που πιθανό να υπάρχουν σε καλές τιμές.

Αν υπάρχουν μεγάλα αποθέματα τροφίμων, πρέπει να φροντίζουμε, κατά το δυνατόν, να χρησιμοποιηθούν στα menus προκειμένου να αποφύγουμε τις απώλειες.

Πρέπει, επίσης, να φροντίζουμε να αξιοποιούμε τα "υπόλοιπα" της κουζίνας.

5.5.1.8. Η ισορροπία του menu

Η ισορροπία του menu βασίζεται στους παρακάτω παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να αποφεύγονται:

- Επανάληψη των υλικών: Το menu δεν πρέπει να περιλαμβάνει δύο φαγητά που παρασκευάστηκαν με τα ίδια βασικά υλικά. Για παράδειγμα, αν χρησιμοποιήσουμε μανιτάρια, ντομάτες, αρακά και bacon σε ένα πιάτο του menu, τότε δεν πρέπει να ξαναχρησιμοποιηθούν σε άλλο πιάτο του ίδιου menu.
- Επανάληψη χρώματος: Αποφεύγουμε την επανάληψη του ίδιου χρώματος σ' ένα menu.
- Επανάληψη λέξεων: Δίνεται προσοχή ώστε να μην επαναλαμβάνουμε τις ίδιες λέξεις για να περιγράψουμε τα ενός menu.
- Επανάληψη μεθόδων παρασκευής: Είναι λάθος η τοποθέτηση δύο ή περισσότερων πιάτων σ' ένα menu που παρασκευάστηκαν με τον ίδιο τρόπο.
- Επανάληψη καρυκευμάτων: Αν ένα πιάτο περιέχει δυνατά καρυκεύματα όπως σκόρδο, θυμάρι, δάφνη, γαρίφαλο κ.ά. αποφεύγουμε και δεύτερο πιάτο με τα ίδια καρυκεύματα.

- Γαρνιτούρες: Αν χρησιμοποιήσουμε τις κλασσικές ονομασίες για την περιγραφή της γαρνιτούρας, φροντίζουμε να είναι σωστή και να μην κάνουμε επαναλήψεις. Κατ' εξαίρεση, οι διάφορες παρασκευές πατατών μπορούν να χρησιμοποιηθούν περισσότερες από μια φορά σαν συμπληρωματική γαρνιτούρα. όμως πρέπει να αναφερθούν στο menu μόνο μία φορά.
- Γενική ισορροπία του menu: Όταν σ'ένα menu σερβίρουμε πολλά πιάτα, φροντίζουμε να δώσουμε ένα ελαφρύ πιάτο στην αρχή, ένα πιο βαρύ στη συνέχεια και στο τέλος ελαφρές παρασκευές. Όταν πρόκειται να δώσουμε ένα menu που περιλαμβάνει δύο ή τρία πιάτα με κρέας, δίνουμε στη μέση ένα sorbet. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται στη σύνθεση κατ' επιλογήν menus, όπου τα πιάτα επιλογής πρέπει να διαφέρουν ουσιαστικά μεταξύ τους σε όλα τα σημεία που προαναφέρθηκαν.
- Θρεπτική αξία του menu: Όταν ο πελάτης επιλέγει από ένα menu a la carte ή από ένα κατ'επιλογήν table d' hote, το αποτέλεσμα του menu που συνθέτει είναι δικής του ευθύνης. Όμως, όταν προαναφέρουμε ένα table d' hote menu, χωρίς επιλογές, πρέπει να φροντίζουμε ώστε να έχει θρεπτική ισορροπία.

5.5.1.9. Η γλώσσα του menu

Το menu πρέπει απαραίτητα να γράφεται στη γλώσσα της χώρας και σε μία ή περισσότερες ξένες γλώσσες ανάλογα με την πελατεία της επιχείρησης. Σε διεθνές επίπεδο, η γαλλική θεωρείται η γλώσσα της μαγειρικής (οι Γάλλοι δίδαξαν πρώτοι τη μαγειρική τέχνη) και γι' αυτό μέχρι σήμερα γίνεται συνεχής χρήση τόσο της γλώσσας όσο και της γαλλικής κουζίνας. Στη γαλλική κουζίνα προσθέτονται οι παρασκευές

και σπεσιαλιτέ των διαφόρων χωρών και έτσι δημιουργείται η διεθνής κουζίνα.

5.5.2. Προέλευση Μαγειρικών Όρων και η Σημασία τους στη Σύνθεση Menus

Για να προσδιορίζουμε με ακρίβεια τους όρους που χρησιμοποιούνται στην περιγραφή εδεσμάτων, πρέπει να γνωρίζουμε την κλασική σημασία του όρου και την έννοια που του αποδίδεται διεθνώς.

Στον πίνακα 5.1 , αναφέρονται, ενδεικτικά, ορισμένοι βασικοί όροι που χαρακτηρίζουν μεγάλο αριθμό παρασκευών στη σύνθεση menus. Τονίζεται ότι η παρασκευή πρέπει να συμφωνεί απαραίτητα με την έννοια του όρου που τη συνοδεύει.

Στον πίνακα 5.2 , αναφέρονται, επίσης ενδεικτικά, ορισμένοι δημοφιλείς όροι που περιγράφουν την προέλευση τεμαχίων κρεάτων και ψαριών και τους όρους που χρησιμοποιούνται κατ' ευφημισμό στη σύνθεση menus στη γαλλική ή την αγγλική γλώσσα.

Σημειώνεται ότι μόνο το Repertoire de la cuisine" περιέχει περί τις 6.000 ονομασίες πιάτων, ενώ το "Dictionary of Gastronomy" περιέχει 2.000 όρους, " και το "New Larousse Gastronomique" περισσότερες από 8.000 συνταγές και 1.000.000 λέξεις πάνω στα τρόφιμα και ποτά..

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι, τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι στη μαζική παραγωγή οφείλουν να ενημερώνονται συνεχώς και να χρησιμοποιούν ανεπιφύλακτα τα ειδικά βιβλία και λεξικά του κλάδου. Το τελευταίο, επιβάλλεται για τον έλεγχο της ορθογραφίας ή της έννοιας των όρων ή των συνταγών που χρησιμοποιούμε στη σύνθεση και στην παραγωγή menus. Για το σκοπό αυτό, κατά τη γνώμη του γράφοντος, επιβάλλεται η δημιουργία μικρής αλλά εξειδικευμένης βιβλιοθήκης σε κάθε επαγγελματική κουζίνα μαζικής παραγωγής που ενδιαφέρεται για

την αναβάθμιση του επισιτιστικού τομέα και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών .

Πίνακας 5.1 Βασική ορολογία στη σύνθεση menu

<u>Όρος</u>	<u>Εννοια</u>
Agriculteur	Λαχανικά
Alexandra	Αγκινάρες, τρούφες
Anglaise	Πατάτες, καρότα, γογγύλια, λάχανο
Argenteuil	Σπαράγγια
Americaine	Ντομάτες, ham ή bacon
Bonne Femme	Κρεμμύδια,μανιτάρια
Boulangère	Κρεμμύδια, πατάτες
Bouquetiere	Λαχανικά
Bruxelloise	Λαχανάκια Βρυξελλών
Chantilly	Κρέμα σαντιγί
Clamart	Πάτοι αγκινάρας με αρακά
Chasseur	Μανιτάρια
Conde	Φασολάκια κόκκινα
Crécy	Καρότα
Doria	Αγγουράκι
Dubarry	Κουνουτίδι
Fermière	Καρότα, μαρούλι, αρακά
Forestière	Μανιτάρια
Flamande	Λαχανο, καρότα, γογγύλια

<u>Όρος</u>	<u>Έννοια</u>
Florentine	Σπανόκι
Hongroise	Πάπρικα, λαχανικά
Indienne	Κάρν
Jardinière	Καρότα, γογγύλια, αρακά, κουνουπίδι
Lorraine	Βασον και τυρί
Mascotte	Αγκινάρες, πατάτες, τρούφες
Mexicaine	Μανιτάρια, πιπεριές, ντομάτες
Mirabeau	Φιλέτο αντσούγας, ελιές, πατάτες
Nicoise	Αντσούγα, ντομάτες, φασολάκια
Parmentier	Πατάτες
Paysanne	Χονδροκομμένα λαχανικά
Piémontaise	Ρύζι, τρούφες
Portugaise	Ντομάτες
Primeurs	Αρακάς και φασολάκια
Princesse	Σπαράγγια
Printanière	Πρώιμα λαχανικά, πατάτες νοιαζέτ
Provençale	Ντομάτες, μαϊντανό, σκόρδο
Rachel	Καρδιές αγκινάρας
Rossini	Foie gras, τρούφα, σάλτσα μαδέρα
Saint - Germain	Αρακάς
Tyrolienne	Ντομάτες
Vichy	Καρότα
Salade Aïda	Ντομάτες, πάτοι αγκινάρας, πράσινες πιπεριές, ασπράδι αυγού, ραδικια και σάλτσα vinaigrette με μουστάρδα.
Salade Americaine	Ντομάτες, πατάτες, σέλινο, κορμιουδι αυγό σκληρό, σάλτσα, vinaigrette.
Salade Carmen	Πιπεριά, κοτόπουλο άσπρο βραστό, αρακάς, ρύζι. Συνοδεύεται με vinaigrette με μουστάρδα.
Salade de la Méditerranée	Μαρούλι σε φύλλα, ντομάτα, σολομός καπνιστός, γαρίδες, ελιές, μπρικ, χίμαρη, ροκα, αβοκάντο και σάλτσα vinaigrette.

<u>Όρος</u>	<u>Έννοια</u>
Salade Italienne	Λαχανικά με φέτες σαλάμι και φιλέτο αντσούγας. Συνοδεύεται με μαγιονέζα.
Salade Mimosa	Καρδιές μαρουλιού (κατά το ήμισυ) διακοσμημένες φέτες πορτοκαλιού, ρόγες από σταφύλι, ψιλοκομμένες μπανάνες. Περιχύνονται με κρέμα και χυμό λεμονιού.
Salade Niçoise	Πράσινα φασολάκια, ντομάτα, πατάτα διακοσμημένη με φιλέτο αντσούγας, ελιές, κάπαρη. Συνοδεύεται με σάλτσα vinaigrette.

Πίνακας 5.2 Δημοφιλείς όροι στη σύνθεση menus

<u>Όρος</u>	<u>Έννοια</u>
Givre	Δροσοπάχνη: Ευφημιστικό όνομα παγωτών.
Médailleon – Médailleons de langouste – Médailleons de veau	Μενταγιόν: Ευφημιστικό όνομα για τις στρογγυλές φέτες αστακού και κρεάτων.
Baron d'agneau	Κομμάτι αρνιού από τη νεφρασιά και κάτω.
Bar-be-que	Αμερικάνικος όρος που σημαίνει γεύμα ή δείπνο σε υπαίθριο χώρο, με φαγητά ψη-

<u>Όρος</u>	<u>Έννοια</u>
Bouchée	μένα σε ψησταριά που στήνεται ειδικά για την περίπτωση.
Gigot – Gigot d'agneau	Μπουκάτσα: Ευφημιστικός όρος για μέζε- δάκι που είναι λιγότερο από μια μπουκιά. Μπούτι αρνίσιο
Cuisse – Cuisse de poulet	Μπούτι πουλερικών
Côte – Côte de veau – Côte de porc	Μπριζόλα: Στην αγγλική γλώσσα rib steak λέγεται μόνο η βοδινή μπριζόλα. Στη γαλ- λική ορολογία η λέξη côte περιγράφει και τις χοιρινές μπριζόλες.
Côtelette – Côtelettes d'agneau	Παιδάκια: Ο όρος περιγράφει τα μικρά κομμάτια κρέατος από αρνί (με κόκαλο). Ο αγγλικός όρος chop, περιγράφει και τις χοιρινές μπριζόλες. Ο όρος cutlets περιγράφει μόνο τις τις μο- σχαρίσιες και τις μπριζόλες και τις μπρι- ζόλες που προέρχονται από μεγάλο χοιρι- νό.
Délices – Délices de poulet	Γαλλικός όρος που χρησιμοποιείται ευφη- μιστικά για να χαρακτηρίσει τις πολύ κα- λές μερίδες ψαριού ή κοτόπουλου.
Plat du jour	Πιάτο ημέρας: Ο όρος περιγράφει οποιο- δήποτε φαγητό που παρασκευάστηκε για να προσφερθεί ειδικά τη συγκεκριμένη η- μέρα σ' ένα menu à la carte.
Porterhouse steak	Είναι χοντρή φέτα βοδινού και περιλαμ- βάνει φιλέτο και κόντρα φιλέτο μαζί. Σερ- βίζεται για 5-6 άτομα.

Όρος

Paupiettes

– Paupiettes de veau

– Paupiettes de sole

Rumsteak

Beignet

– Beignets de fromage

– Beignets de bananes

Chateaubriand

T - bone steak

Tournedos

Τρονξον

Tranche

– Tranche de poisson

– Tranche de melon

– Tranche de pastèque

Darne de poisson

Filet

– Filet de veau

– Filet d'anchois

– Filet de boeuf

– Filet de sole

– Filet de saumon

– Filet de porc

Έννοια

Ο όρος περιγράφει τις λεπτές φέτες κρέατος ή ψαριού τυλιγμένες σε μικρά ρολά.

Αγγλικής προέλευσης ορολογία που περιγράφει την μπριζόλα από βοδινό κιλότο.

Είδος τηγανίτας που προσφέρεται σαν πρώτο πιάτο ή σαν επιδόρπιο.

Φέτα από το χοντρό άκρο του βοδινού φιλέτου. Σερβίρεται για 2-4 άτομα.

Αγγλικός όρος που περιγράφει το κομμάτι που παίρνουμε από το βοδινό κόντρα φιλέτο. Το κόκαλο σχηματίζει ένα "T".

Περιγράφει τα κομμάτια που παίρνουμε από τη μέση του βοδινού φιλέτου.

Ο όρος περιγράφει τη φέτα στρογγυλού ψαριού με το κόκαλο.

Ο όρος περιγράφει τη φέτα ψαριού χωρίς κόκαλο και τη φέτα πεπονιού ή καρπουζιού.

Ο όρος περιγράφει τη φέτα ψαριού που προέρχεται από μη στρογγυλό ψάρι και έχει κόκαλο.

Φιλέτο: Ο όρος περιγράφει το κομμάτι που προέρχεται από το εσωτερικό του κόντρα φιλέτου του βοδινού. Επίσης, τη φέτα χωρίς κόκαλο από οποιοδήποτε ψάρι. Ακόμη, κάθε λεπτή φέτα από το στήθος των πουλερικών. Στην περίπτωση του χοιρινού φιλέτου ονομάζεται ψαρονέφρι.

<u>Όρος</u>	<u>Έννοια</u>
Foie Gras	Γαλλικός όρος που περιγράφει διεθνώς το παχύ συκώτι και ειδικότερα το συκώτι χήνας.
Neige (χιόνι) – Neige flambées	Ευφημιστικό όνομα της μαρέγκας.

5.6. Έλεγχος Menu

Για τον ουσιαστικό έλεγχο του menu πρέπει να ερευνηθούν όλες οι πτυχές που σχετίζονται με τη σύνθεσή του. Οι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν προτείνονται στον πίνακα 5.3 με τη μορφή ερωτήσεων. Ο κατάλογος με τις ερωτήσεις μπορεί να διαφοροποιηθεί και ή να συμπληρωθεί ανάλογα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης και το είδος του menu.

Τα σχόλια και οι διορθώσεις του υπεύθυνου που ελέγχει το menu έχουν σαν αποτέλεσμα:

- Να γίνουν αμέσως οι απαραίτητες διορθώσεις στο menu.
- Παράγοντες που δεν μπορούν να διορθωθούν αμέσως, λαμβάνονται υπόψη σε μελλοντικούς σχεδιασμούς menus.

Σημειώνεται ότι σχόλια, παρατηρήσεις και παράπονα πελατών που σχετίζονται με το menu, λαμβάνονται, επίσης, υπόψη κατά το σχεδιασμό του.

Πίνακας 5.3 Κατάλογος κριτηρίων για τον έλεγχο menu

- Περιλαμβάνει το menu όλες τις επιλογές που σχεδιάστηκαν;
- Είναι ισορροπημένο σε ότι αφορά το επίπεδο και την ποικιλία τιμών;
- Έχει θρεπτική αξία;
- Οι συνδυασμοί χρωμάτων είναι ελκυστικοί;
- Περιλαμβάνει ποικιλία πρώτων υλών, γαρνιτούρων και τρόπων μαγειρέματος;
- Περιλαμβάνει ποικιλία γεύσεων;
- Περιλαμβάνει ποικιλία σχημάτων και μεγεθών στις παρασκευές;
- Περιλαμβάνει σωστή αναλογία κρύων και ζεστών παρασκευών;
- Περιλαμβάνει γνωστά και δημοφιλή εδέσματα;
- Περιλαμβάνει πιάτα που σερβιρίστηκαν πρόσφατα;
- Περιλαμβάνει τοπικά εδέσματα;
- Έχει ορθογραφικά λάθη;
- Οι όροι που για τις περιγραφές των πιάτων χρησιμοποιούνται είναι σωστοί;
- Αξιοποιούνται όλα τα μηχανήματα και οι εγκαταστάσεις κατά την παραγωγική διαδικασία;
- Αξιοποιούνται κατάλληλα οι δεξιότητες του προσωπικού;
- Αξιοποιούνται κατάλληλα τα εποχιακά προϊόντα;
- Υπολογίστηκε ο χρόνος που απαιτείται για την παραγωγή του menu;
- Η παραγωγή του menu εξασφαλίζει ομαλή ροή της εργασίας τόσο από πλευράς προσωπικού όσο και μηχανημάτων;
- Είναι μέσα στα πλαίσια του κόστους που έχει καθορίσει η επιχείρηση;

Σχόλια:

Ημερομηνία:

Ελέγχθηκε από:

5.6.1. Τεχνική Σχεδιασμού Menus

Όπως προαναφέρθηκε, ο σχεδιασμός menus είναι μία από τις πλέον σημαντικές ευθύνες της διοίκησης. Επομένως, τα άτομα που ασχολούνται με το σχεδιασμό και τη σύνθεση menus πρέπει να έχουν άριστη θεωρητική κατάρτιση και εμπειρία. Όμως, επειδή οι επισιτιστικές επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, είναι απαραίτητο για ένα νέο στέλεχος ή διευθυντή να κατανοήσει το νέο εργασιακό περιβάλλον, ανεξάρτητα από την προηγούμενη εμπειρία του. Πολλά μπορεί να μάθει από τη μελέτη των menus του παρελθόντος είτε πρόκειται για επιτυχίες ή αποτυχίες. Επίσης, συνιστάται να οργανώσει μια συνάντηση (meeting κατά την ορολογία), με τα άτομα που έχουν αρμοδιότητα στη σύνθεση menu (ακόμη και άτομα που εμπλέκονται έμμεσα όπως είναι το προσωπικό του τμήματος των προμηθειών), για να διερευνηθούν διάφορες ιδέες.

Πρόσθετα, θεωρείται απαραίτητο να υπάρχουν στη διάθεση των ατόμων που ασχολούνται με το σχεδιασμό και τη σύνθεση menus ορισμένα σχετικά στοιχεία, τα οποία μπορούν να συμβουλευονται. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- Πρότυπες συνταγές.
- Αντίγραφα προηγούμενων menus.
- Βιβλία μαγειρικής και σχετικά λεξικά μαγειρικών όρων.
- Φωτογραφίες συνταγών (αν υπάρχουν).
- Στοιχεία για τις προτιμήσεις πελατών (αν υπάρχουν).
- Στοιχεία σχετικά με παρατηρήσεις, παράπονα, σχόλια πελατών (αν υπάρχουν).
- Στοιχεία κόστους πρώτων υλών .

5.6.1. Τεχνική Σχεδιασμού Menus

Όπως προαναφέρθηκε, ο σχεδιασμός menus είναι μία από τις πλέον σημαντικές ευθύνες της διοίκησης. Επομένως, τα άτομα που ασχολούνται με το σχεδιασμό και τη σύνθεση menus πρέπει να έχουν άριστη θεωρητική κατάρτιση και εμπειρία. Όμως, επειδή οι επισιτιστικές επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, είναι απαραίτητο για ένα νέο στέλεχος ή διευθυντή να κατανοήσει το νέο εργασιακό περιβάλλον, ανεξάρτητα από την προηγούμενη εμπειρία του. Πολλά μπορεί να μάθει από τη μελέτη των menus του παρελθόντος είτε πρόκειται για επιτυχίες ή αποτυχίες. Επίσης, συνιστάται να οργανώσει μια συνάντηση (meeting κατά την ορολογία), με τα άτομα που έχουν αρμοδιότητα στη σύνθεση menu (ακόμη και άτομα που εμπλέκονται έμμεσα όπως είναι το προσωπικό του τμήματος των προμηθειών), για να διερευνηθούν διάφορες ιδέες.

Πρόσθετα, θεωρείται απαραίτητο να υπάρχουν στη διάθεση των ατόμων που ασχολούνται με το σχεδιασμό και τη σύνθεση menus ορισμένα σχετικά στοιχεία, τα οποία μπορούν να συμβουλευονται. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- Πρότυπες συνταγές.
- Αντίγραφα προηγούμενων menus.
- Βιβλία μαγειρικής και σχετικά λεξικά μαγειρικών όρων.
- Φωτογραφίες συνταγών (αν υπάρχουν).
- Στοιχεία για τις προτιμήσεις πελατών (αν υπάρχουν).
- Στοιχεία σχετικά με παρατηρήσεις, παράπονα, σχόλια πελατών (αν υπάρχουν).
- Στοιχεία κόστους πρώτων υλών .

- Στοιχεία για τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών στην αγορά. - Κατάλογο με είδη φαγητών.
- Περιοδικά του κλάδου (αν υπάρχουν).
- Menu ανταγωνιστών (με τις τιμές, αν υπάρχουν).

Παρ' ότι ενδέχεται να μην χρησιμοποιηθούν όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία στη σύνθεση menus, αποτελούν μια σημαντική βάση για την επιτυχία των περαιτέρω ενεργειών.

5.7 Λειτουργικά Χαρακτηριστικά Μενού

ΤΥΠΟΙ ΜΕΝΟΥ

Στην επισιτιστική βιομηχανία υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι μενού: Το μενού αλα καρτ -όλα τα είδη που διαθέτει αυτό το μενού, από ορεκτικά μέχρι επιδόρπια, τιμολογούνται ξεχωριστά. Μερικό αλα καρτ -Στο μενού αυτού του τύπου συνήθως τα ορεκτικά και τα επιδόρπια είναι ξεχωριστά τιμολογημένα. Το κυρίως πιάτο συνήθως περιλαμβάνει σαλάτα, πατάτες, λαχανικά και μερικές φορές κάποιο ποτό. Αυτός ο τύπος του μενού είναι ο πλέον δημοφιλής στα σύγχρονα εστιατόριο. Μενού ταμπλ ντ' οτ -Αυτός ο τύπος του μενού προσφέρει ένα πλήρες γεύμα σε μια συγκεκριμένη τιμή.

Τα μενού πρωινού, γεύματος, δείπνου, πολυτελείας κι εθνικής κουζίνας μπορούν να είναι αλά μερικό αλά καρτ ή και συνδυασμός των δύο.

Τα οκτώ σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός μενού είναι τα εξής:

1. Τύπος του μενού
2. Διαθεσιμότητα των τροφίμων Εξοπλισμός
3. Επίπεδο κατανάλωσης (μέσος λογαριασμός)
4. Ατμόσφαιρα του εστιατορίου

5. Επαγγελματική δεξιότητα
6. Σύνθεση της πελατείας
7. Στυλ σερβιρίσματος

Αναλύονται δεκατρείς τύποι μενού σε σχέση με τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της επισιτιστικής επιχείρησης:

- ❖ Μενού Πρωινού
- ❖ Μενού Γεύματος
- ❖ Μενού Δείπνου
- ❖ Παιδικό Μενού

- ❖ Μενού Ειδικών Περιστάσεων
- ❖ 24ωρο Μενού ή Καλιφορνέζικο Μενού
- ❖ Μενού Λέσχης
- ❖ Μενού Εκδηλώσεων
- ❖ Μενού Ιδρύματος
- ❖ Μενού Ρουμ Σέρβις
- ❖ Μενού Εθνικής Κουζίνας
- ❖ Εξειδικευμένα Μενού
- ❖ Τυπικό Μενού

1. ΜΕΝΟΥ ΠΡΩΙΝΟΥ

Τύπος του Μενού. Τα περισσότερα μενού πρωινού είναι ένας συνδυασμός ενός τμήματος αλά καρτ όσο ι ενός μερικού αλά καρτ. Το τμήμα του μενού που είναι αλά καρτ προσφέρει χυμούς, δημητριακά, αβγά, αρτοειδή και μερικές φορές ποτά. Το τμήμα που είναι μερικό αλα κάρτ προσφέρει μια ευρεία ποικιλία συνδυασμών. Για παράδειγμα, (I) δύο αβγά μαγειρεμένα με οποιονδήποτε τρόπο με

μπέικον ή λουκάνικα με ψωμί τοστ ή (2) τρεις τηγανίτες με σιρόπι και μπέικον ή λουκάνικα σερβιρισμένες με τηγανιτές πατάτες.

Διαθεσιμότητα Τροφίμων. Για το μεγαλύτερο μέρος του μενού, τα τρόφιμα που απαιτούνται μπορούν αγορασθούν από τους κατά τόπους προμηθευτές. Τα είδη που δεν είναι διαθέσιμα ή δεν πωλούνται πρέπει να αφαιρούνται από το μενού.

Εξοπλισμός. Όταν σχεδιάζεται ένα μενού πρωινού, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην αγορά εγκατάσταση του εξοπλισμού. Ο εξοπλισμός συνήθως αποτελείται από μια σχάρα, μια πλάκα ψησίματος, ένα κυκλοθερμικό φούρνο, ένα συμβατικό φούρνο, θερμοτράπεζα, τοστιέρες και φούρνους ,μικροκυμάτων .Ο εξοπλισμός πρέπει να τοποθετείται με ένα ορθολογικό τρόπο, ώστε να διευκολύνει τους εργαζόμενους στο σωστό μαγείρεμα και σερβίρισμα. Το πιο συχνό παράπονο των πελατών κατά το πρωινό ότι το φαγητό σερβίρεται χλιαρό, όταν θα έπρεπε να σερβίρεται ζεστό.

Το Επίπεδο Κατανάλωσης. Οι τιμές των ειδών ενός μενού πρωινού είναι από χαμηλές μέχρι μέτριες. Οι περισσότεροι άνθρωποι δε θα έβλεπαν με καλό μάτι ένα πολύ ακριβό πρωινό. Εν τούτοις, τα μεγάλα ξενοδοχεία μπορούν και χρεώνουν το πρωινό ακριβότερα από τις άλλες επισιτιστικές επιχειρήσεις.

Ατμόσφαιρα. Ένα μενού πρωινού πρέπει να αντανακλά το διάκοσμο της επιχείρησης. Για παράδειγμα αν το τραπεζομάντιλο, τα χαλιά και οι πετσέτες είναι λευκά και τα λουλούδια στο τραπέζι είναι κίτρινα, το μενού θα έπρεπε να έχει κάποιο απαλό χρώμα.

Επαγγελματική Δεξιότητα του Προσωπικού. Ολα τα είδη του μενού μαγειρεύονται με το που παραγγέλλονται,. Για το λόγο αυτό, οι μάγειροι πρέπει να είναι γρήγοροι και οργανωμένοι. Βέβαια δε χρειάζεται κανείς εξειδικευμένος σεφ για να χειρισθεί τα είδη του πρωινού. Το προσωπικό

που σερβίρει επίσης να είναι γρήγορο κι αποτελεσματικό λόγω του μεγάλου turnover (ανακύκλωσης) πελατών διάρκειας του πρωινού.

Σύνθεση της Πελατείας. Ο πελάτης που παίρνει πρωινό τις περισσότερες φορές είναι βιαστικός, πιθανότατα για να πάει σε κάποια δουλειά. Οι πελάτες είναι τουρίστες, επιχειρηματίες και άτομα που δουλεύουν τρίτη βάρδια και σχολάνε από την εργασία τους στις 7 .00 π.μ. ή στις 8.00 π.μ.

Σέρβις. Συνήθως το πρωινό σερβίρεται με τον Αμερικάνικο τρόπο, δηλαδή, ο σερβιτόρος ή η σερβιτόρα παίρνει την παραγγελία και τη σερβίρει στο τραπέζι. Το τραπέζι μαζεύεται και καθαρίζεται από τον (την) βοηθό σερβιτόρου.

2. ΜΕΝΟΥ ΓΕΥΜΑΤΟΣ

Τύπος του Μενού. Το μενού του γεύματος μπορεί να είναι αλά καρτ ή μερικό αλά καρτ. Τα είδη π είναι αλά καρτ περιλαμβάνουν τα ορεκτικά, τις σαλάτες, κρύα και ζεστά σάντουϊτς, κυρίως πιάτα, επιδόρπια και ποτά. Το τμήμα που είναι μερικό αλά καρτ περιλαμβάνει κυρίως πιάτα με σαλάτα, λαχανικά και πατάτες. Πολλά μενού αυτής της κατηγορίας προσφέρουν και "σπεσιαλιτέ της ημέρας". Οι σπεσιαλιτέ της ημέρας παρουσιάζονται συνήθως με τους τρεις παρακάτω τρόπους:

1. Σε πίνακα στην είσοδο του εστιατορίου.
2. Με καλαίσθητες προσθήκες στο μενού.
3. Προφορικά από τον (την) σερβιτόρο(α).

Διαθεσιμότητα Τροφίμων. Τα τρόφιμα που απαιτούνται για το μενού γεύματος μπορούν πολύ εύκολο να αγοραστούν από τους κατά τόπους προμηθευτές. Αν κάποιο είδος είναι δύσκολο να αγορασθεί ή δεν πουλάει αρκετά πρέπει να αφαιρείται από το μενού.

Εξοπλισμός. Το μενού γεύματος συνήθως περιλαμβάνει πιάτα σχάρας, φούρνου, μπραιζέ, τηγανητά, ποσέ και σούβλας, τα οποία φυσικά απαιτούν μια κουζίνα πλήρως εξοπλισμένη. Τυχόν ειδικός εξοπλισμός, θα εξαρτηθεί από τις ιδιαιτερότητες των πιάτων .

Το Επίπεδο Κατανάλωσης. Οι τιμές των ειδών ενός μενού γεύματος θα εξαρτηθούν από τα είδη που προσφέρονται και την τοποθεσία που βρίσκεται η επισιτιστική επιχείρηση. Οι τιμές μπορεί να ποικίλουν από χαμηλές μέχρι υψηλές.

Ατμόσφαιρα. Το μενού γεύματος πρέπει να αντανακλά το διάκοσμο της επιχείρησης. Σε ένα εστιατόριο με θαλασσινά, για παράδειγμα, τα τραπεζομάντιλα θα μπορούσαν να είναι γαλάζια με λευκές πετσέτες. Το εξώφυλλο του μενού θα μπορούσε να είναι ανοικτό γαλάζιο με μια μπλε άγκυρα στο επάνω μέρος, που θα συμβολίζει το λογότυπο ή το είδος του εστιατορίου. Το εσωτερικό θα μπορούσε να είναι ανοικτό γαλάζιο και ο χρωματισμός της εκτύπωσης (του κειμένου) να είναι μπλε σκούρος για να ταιριάζει με το εξώφυλλο

Επαγγελματική Δεξιότητα του Προσωπικού. Η προετοιμασία ενός μενού γεύματος απαιτεί επαγγελματίες μάγειρες, σερβιτόρες και σερβιτόρους. Συχνά, τα είδη αυτού του μενού, όπως τα ορεκτικά, τα κυρία πιάτα και τα επιδόρπια παρασκευάζονται την ώρα που παραγγέλλονται, με συνέπεια η παρασκευή τους να προϋποθέτει καλή επαγγελματική εμπειρία. Οι σερβιτόρες και οι σερβιτόροι μπορεί να χρειασθεί να περιγράψουν τις σπεσιαλιτέ της ημέρας και άλλα πιάτα με λεπτομέρειες στον πελάτη, γεγονός που προϋποθέτει καλή γνώση των προϊόντων που προσφέρονται.

Σύνθεση της Πελατείας. Η πελατεία πιθανό να είναι τουρίστες ή επιχειρηματίες.

Σέρβις. Η μέθοδος σερβιρίσματος είναι συνήθως ο Αμερικάνικος τρόπος, γρήγορος κι αποτελεσματικός. Ο περισσότερος κόσμος διαθέτει μόνο μισή με μία ώρα για το γεύμα και προσδοκούν γρήγορο σέρβις και καλό φαγητό.

3. ΜΕΝΟΥ ΔΕΙΠΝΟΥ

Τύπος του Μενού. Το μενού δείπνου είναι συνήθως ένας συνδυασμός ειδών αλά καρτ και ειδών μερικού αλά καρτ. Το μενού του δείπνου έχει περισσότερα ορεκτικά και κυρίως πιάτα από το μενού του γεύματος, Το μενού του δείπνου είναι συχνά το πιο ακριβό μενού.

Διαθεσιμότητα Τροφίμων. Τα περισσότερα είδη τροφίμων για το δείπνο δεν είναι δύσκολο να αποκτηθούν. Αν κάποιο είδος είναι δύσκολο να αγορασθεί πρέπει να αφαιρείται από το μενού.

Εξοπλισμός. Το μενού καθορίζει τον εξοπλισμό που απαιτείται για να παρασκευασθούν τα εδέσματα σωστά κι αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, ένα εστιατόριο πολυτελείας με φρέσκα κρεατικά και θαλασσινά χρειάζεται σχάρες, φριτέζες, μηχανές μαγειρέματος στον ατμό, φούρνους και στόφες για τα σωτέ.

Το Επίπεδο Κατανάλωσης. Η τιμολόγηση θα εξαρτηθεί από το εστιατόριο και τα είδη που θα προσφέρονται στο μενού. Εντούτοις, τα είδη που προσφέρονται σε ένα τέτοιο μενού είναι συνήθως ακριβά σε σύγκριση με τα είδη του γεύματος και του πρωινού.

Ατμόσφαιρα. Το μενού πρέπει να αντανακλά το διάκοσμο της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένα γαλλικό εστιατόριο θα μπορούσε να έχει κόκκινη μοκέτα, χρυσαφιές πετσέτες και κόκκινα τραπεζομάντιλα. Το εσωτερικό θα μπορούσε να είναι κόκκινο με το όνομα του εστιατορίου τυπωμένο με χρυσά γράμματα. Το εσωτερικό θα μπορούσε να έχει ένα ελαφρά χρυσίζον φόντο και ο χρωματισμός της εκτύπωσης να είναι κόκκινος.

Επαγγελματική Δεξιότητα του Προσωπικού. Τα είδη του μενού πάλι είναι αυτά που θα καθορίσουν το βαθμό της επαγγελματικής εμπειρίας του προσωπικού. Ενδεικτικά, το μενού μπορεί να προσφέρει χοιρομέρι με διάφορες σάλτσες. Οι σάλτσες προϋποθέτουν προσωπικό στην κουζίνα με πολύ κατάρτιση στην μαγειρική τέχνη. Ο σερβιτόρος ή η σερβιτόρα θα πρέπει επίσης να γνωρίζει τους διάφορους τρόπους παρασκευής των εδεσμάτων του μενού.

Σύνθεση της Πελατείας. Η πελατεία πιθανόν να είναι ζευγάρια και εργαζόμενα άτομα που θέλουν απολαύσουν ένα δείπνο σε ευχάριστο περιβάλλον .

Σέρβις. Η μέθοδος σερβιρίσματος μπορεί να ποικίλει από τον Αμερικάνικο τρόπο μέχρι το Γαλλικό ή Ρωσικό. Σύμφωνα με τον Αμερικάνικο τρόπο, ο σερβιτόρος ή η σερβιτόρα παίρνει την παραγγελία και την σερβίρει στο τραπέζι. Το τραπέζι μαζεύεται και καθαρίζεται από τον (την) βοηθό σερβιτόρου.

Ο Γαλλικός τρόπος απαιτεί δύο σερβιτόρους κάθε φορά στο τραπέζι: έναν κάπταιν κι ένα δεύτερο σερβιτόρο. Ο κάπταιν παίρνει την παραγγελία, κάνει την προετοιμασία των εδεσμάτων (μαγείρεμα εξ' αρχής ή τελείωμα) δίπλα στο τραπέζι του πελάτη και φέρνει τα ποτά, τα ορεκτικά, τα κυρίως πιάτα, και τα επιδόρπια στο τραπέζι. Ο δεύτερος σερβιτόρος φέρνει το νερό και το ψωμί, καθαρίζει το τραπέζι από τα πιάτα που τελειώνουν, καθαρίζει το τραπέζι από τα ψίχουλα και σερβίρει τον καφέ.

Στον Ρώσικο τρόπο, το κυρίως πιάτο, τα λαχανικά και οι πατάτες σερβίρονται από πιατέλα στο πιάτο. Στον τροποποιημένο Ρώσικο τρόπο, που συναντάται κυρίως σε εστιατόρια πολυτελείας και σε μερικά με θαλασσινά, ο σερβιτόρος ή η σερβιτόρα σερβίρει το κυρίως πιάτο από πιατέλα χρησιμοποιώντας κουτάλι και πιρούνι.

4. ΠΑΙΔΙΚΟ ΜΕΝΟΥ

Κύριος στόχος του παιδικού μενού είναι το να απασχολήσει τα παιδιά κατά το χρόνο που οι γονείς τους τρώνε, δίνοντάς τους κάτι διασκεδαστικό να κάνουν. Ένα παιδικό μενού λοιπόν μπορεί να έχει την μορφή ενός παιχνιδιού ή ενός σταυρόλεξου. Το μενού πρέπει να είναι τύπου ταμπλ ντ' οτ και να προσφέρει ένα μικρό αριθμό επιλογών για να μην μπερδεύονται τα παιδιά. Είναι ακόμα σημαντικό να καλούνται τα είδη που προσφέρονται σε αυτό το μενού με ονόματα διασκεδαστικά και γνωστά στα παιδιά όπως "Το Μπέργκερ του Ντόναλντ", "Πατάτες Ντράγκονμπωλ", ή "Σπαθί των Θάντερκατς". Οι τιμές πρέπει να είναι από χαμηλές και μέτριες.

5. ΜΕΝΟΥ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΕΩΝ

Τύπος του Μενού. Το μενού ειδικών περιστάσεων είναι τύπου ταμπλ ντ' οτ και συχνά περιλαμβάνει και ποτά στην τιμή του. Τις περισσότερες φορές, το μενού ειδικών περιστάσεων εμφανίζει το θέμα ή τη χρονική περίσταση (Αγ. Βαλεντίνου, Γιορτή της Μητέρας, Ημέρα των Ευχαριστιών) στο εξώφυλλο και τα πιάτα καθώς και οι γαρνιτούρες συνήθως είναι πολύ συγκεκριμένα ή και παραδοσιακά ανάλογα με την περίσταση.

Εξοπλισμός. Τις περισσότερες φορές η εκδήλωση θα λάβει χώρα σε μια ήδη οργανωμένη επισιτιστική επιχείρηση (λέσχη, εστιατόριο), οπότε ο εξοπλισμός θα είναι διαθέσιμος. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού του μενού θα πρέπει να βεβαιώσει ότι ο εξοπλισμός που τυχόν απαιτείται για κάποιες ιδιαίτερες παρασκευές είναι διαθέσιμος.

Το Επίπεδο Κατανάλωσης. Σε πολλές περιπτώσεις (π.χ. Παραμονή Πρωτοχρονιάς), το μενού συνδυάζεται με κάποιο θέαμα, οπότε η τιμή θα περιλαμβάνει και αυτό το κόστος, με αποτέλεσμα τα μενού ειδικών περιστάσεων να είναι αρκετά ακριβά.

Ατμόσφαιρα. Είναι πολύ σημαντικό το μενού να "δένει" κάθε φορά με την περίσταση, είτε του Αγ. Βαλεντίνου, η Γιορτή της Μητέρας, Η μέρα των Ευχαριστιών, ή τα Χριστούγεννα. Για παράδειγμα θα μπορούσε να διακοσμηθεί με σχέδια από καλαμποκιές και γαλοπούλες την Ημέρα των Ευχαριστιών και έλατα ή ποϊνσέτιες τα Χριστούγεννα.

Επαγγελματική Δεξιότητα του Προσωπικού. Η επαγγελματική εμπειρία που απαιτείται για ένα τέτοιο μενού μπορεί να είναι μετρίου επιπέδου. Οι μάγειρες θα πρέπει να γνωρίζουν από καιρό το τι θα περιληφθεί στο μενού. Οι σερβιτόροι και οι σερβιτόρες θα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι πελάτες τους θα έρθουν κύματα, γεγονός που απαιτεί κάποια οργανωτικότητα από πλευράς του προσωπικού του σέρβις.

Σύνθεση της Πελατείας. Η πελατεία που δειπνεί σε τέτοιες ειδικές περιστάσεις περιμένει καλό φαγητό και καλό σέρβις. Σε περιόδους εορτών, ειδικά, οι πελάτες μπορεί να βρίσκονται μακριά από το σπίτι και την οικογένειά τους και συνήθως εκτιμούν την όποια περισσότερη προσοχή.

Σέρβις. Η μέθοδος σερβιρίσματος είναι ο Αμερικάνικος τρόπος. Ο σερβιτόρος ή η σερβιτόρα μι να χρειασθεί να έχει περισσότερα τραπέζια και πελάτες λόγω προγράμματος διασκέδασης. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι ότι η ποιότητα του φαγητού σε μια ειδική περίσταση είναι συνήθως καλύτερη από την ποιότητα της εξυπηρέτησης.

6. ΕΙΚΟΣΙΤΕΤΡΑΩΡΟ Η ΚΑΛΙΦΟΡΝΕΖΙΚΟ ΜΕΝΟΥ

Τύπος του Μενού. Το εικοσιτετράωρο ή Καλιφορνέζικο μενού προσφέρει τρία γεύματα κατά διάρκεια της ημέρας. Πρωινό, μεσημεριανό γεύμα και δείπνο μπορούν να παραγγελθούν οποιαδήποτε ώρα της ημέρας επιθυμεί ο πελάτης. Το μενού μπορεί να είναι αλά καρτ ή μερικό αλά καρτ. Τα περισσότερα εικοσιτετράωρα μενού έχουν είδη πρωινού, ορεκτικά, σούπες, σαλάτες, κρύα και ζεστά σάντουιτς, κυρία πιάτα, επιδόρπια και ποτά. Πολλά εικοσιτετράωρα μενού έχουν πλαστικοποιημένα εξώφυλλα με εκτεταμένα ένθετα που περιγράφουν τα προσφερόμενα είδη. Τα πλαστικοποιημένα εξώφυλλα των μενού είναι αρκετά ακριβά για να γίνουν. Τα ένθετα, μερικές φορές, είναι υπερβολικά λεπτομερή και συχνά κουράζουν τον πελάτη που προσπαθεί να βρει κάτι για να παραγγείλει.

Διαθεσιμότητα Τροφίμων. Όλα τα είδη των τροφίμων σε αυτό το μενού μπορούν να αγοραστούν από τοπικούς προμηθευτές. Είναι σημαντικό για τον υπεύθυνο σχεδιασμού του μενού να υπάρχει αρκετό στοκ τροφίμων στις αποθήκες για να αντιμετωπισθούν οι περίοδοι αιχμής.

Εξοπλισμός. Σε μερικές περιπτώσεις, ο εξοπλισμός που απαιτείται για ένα εικοσιτετράωρο μεν μπορεί να είναι ιδιαίτερα μεγάλος. Για κάποια εστιατόρια αυτού του τύπου, πάντως, ο εξοπλισμός μπορεί να είναι περιορισμένος. Για παράδειγμα, αν σερβίρονται μόνο σάντουιτς και κρέατα σχάρας, απαιτούνται μόνο σχάρες, τοστιέρες, κάποια μαχαίρια και θερμαντικές λάμπες.

Το Επίπεδο Κατανάλωσης. Οι πελάτες που συχνάζουν σε εστιατόρια αυτού του τύπου είναι συνήθως ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής. Η τιμή είναι συνήθως από χαμηλή μέχρι μέτρια.

Ατμόσφαιρα. Ο διάκοσμος της επιχείρησης είναι συνήθως απλός και όχι τόσο σημαντικός για την επιτυχία του μενού όσο σε άλλους τύπους εστιατορίων .

Επαγγελματική Δεξιότητα του Προσωπικού. Δε χρειάζεται κανείς να έχει μεγάλη μαγειρική εμπειρία για να εργασθεί σε ένα εστιατόριο αυτού του τύπου. Όπως και στο μενού πρωινού, οι μάγειρες πρέπει να είναι γρήγοροι και οργανωμένοι. Το προσωπικό που σερβίρει, λόγω του μεγάλου turnover (ανακύκλωση πελατών) , πρέπει να είναι έμπειρο στην οργάνωση της δουλειάς του.

Σύνθεση της Πελατείας. Η πελατεία πιθανόν να είναι εργαζόμενα άτομα, νεαρά ζευγάρια, άτομα τρίτης ηλικίας ή συνταξιούχοι και φοιτητές.

Σέρβις. Οι άνθρωποι που πάνε σε ένα εστιατόριο αυτού του τύπου περιμένουν γρήγορο σέρβις και κα φαγητό. Η μέθοδος σερβιρίσματος είναι ο Αμερικάνικος τρόπος.

7. ΜΕΝΟΥ ΛΕΣΧΗΣ

Τύπος του Μενού. Το μενού λέσχης μπορεί να εμφανισθεί σε τρεις μορφές: αλά καρτ, μερικό αλά καρτ ,ή τάμπλ ντ'οτ. Τα μενού λέσχης αφορούν συνήθως το γεύμα ή το δείπνο. Το μενού του γεύματος σε μια συνήθως αποτελείται από πιάτα που παρασκευάζονται σχετικά γρήγορα και μερικά λίγο πιο εξεζητημένα. Τα μέλη της λέσχης περιμένουν ένα πλήρες σέρβις για το γεύμα τους. Αντίθετα, για το δείπνο προσφέρεται

μια ευρύτερη ποικιλία από ορεκτικά, σούπες, σαλάτες, κυρίως πιάτα και επιδόρπια. Το σέρβις είναι πιο αργό από το μεσημεριανό και τα μέλη της λέσχης περιμένουν και πιο ακριβές τιμές.

Διαθεσιμότητα Τροφίμων. Τις περισσότερες φορές, δεν υπάρχουν προβλήματα σχετικά με την εξεύρεση πηγών προμήθειας των ειδών που προσφέρει το μενού μιας λέσχης. Σε περιπτώσεις που αντιμετωπίζεται τέτοιο πρόβλημα, καλό είναι να αφαιρείται το "προβληματικό" είδος από το μενού. Όταν είναι προγραμματισμένο να δειπνήσουν μεγάλες παρέες και μερικά είδη είναι δύσκολα ως προς την προμήθειά τους τότε θα πρέπει να παραγγέλλονται αρκετό καιρό πριν τη συγκεκριμένη ημέρα.

Εξοπλισμός. Το μενού καθορίζει τον εξοπλισμό που απαιτείται για να παρασκευασθούν τα εδέσματα μιας λέσχης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι κουζίνες στις λέσχες είναι πλήρως εξοπλισμένες, για να δυνατότητα να εξυπηρετήσουν την μεγάλη ποικιλία των προσφερόμενων ειδών, αλλά και για να μπορούν να ανταποκριθούν στις εκδηλώσεις και τις δεξιώσεις που πολλές λέσχες προγραμματίζουν αρκετά τακτικά.

Επίπεδο Κατανάλωσης. Τα μέλη των λεσχών αναμένουν χαμηλές τιμές για το γεύμα και σχετικά, ακριβότερες για το δείπνο. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού του μενού οφείλει να προσδιορίσει το τι αναμένεται μέλη και πόσο είναι διατεθειμένα να πληρώσουν. Στις περισσότερες περιπτώσεις, το κόστος παραγωγής ή το κέρδος δεν παίζουν πρωτεύοντα ρόλο σε μια λέσχη. Μεγαλύτερη σημασία έχει η ικανοποίηση των μελών.

Ατμόσφαιρα. Το μενού πρέπει να ταιριάζει με το όλο στυλ της επιχείρησης. Για παράδειγμα, αν μια λέσχη έχει ιδρυθεί τον προηγούμενο αιώνα, το εξώφυλλο μπορεί να είναι δερμάτινο με χρυσά γράμματα, για να αποπνέει μια αίσθηση παλαιότητας και διάρκειας.

Επαγγελματική Δεξιότητα του Προσωπικού. Στις περισσότερες λέσχες, το προσωπικό της κουζίνας πρέπει να είναι πολύ καλά

εκπαιδευμένο. Σε αυτές τις λέσχες, δεν είναι ασυνήθιστο για τους μάγειρες να προέρχονται από μαγειρική σχολή και να έχουν αρκετά χρόνια εμπειρίας στο επάγγελμα.

Σύνθεση της Πελατείας. Τα μέλη της λέσχης έγιναν μέλη ακριβώς γιατί θέλουν μια ξεχωριστή εξυπηρέτηση. Θέλουν να απολαμβάνουν το φαγητό τους σ' ένα περιβάλλον που να τα χαλαρώνει και που να φέρουν τις οικογένειες και τους φίλους τους, συχνά χωρίς να χρειάζεται να κάνουν κάποια κράτηση.

Σέρβις. Το σέρβις μπορεί να είναι Αμερικάνικο, Γαλλικό ή Ρώσικο, ανάλογα με το μενού. Τα μέλη της αναμένουν γρήγορο σέρβις κατά τη διάρκεια του μεσημεριανού γεύματος και γι' αυτό το λόγο ο Αμερικάνικος τρόπος. Η όχι και τόσο πειστική φύση του δείπνου επιτρέπει τη χρήση του Γαλλικού ή του Ρώσικου στυλ εξυπηρέτησης.

8. ΜΕΝΟΥ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ

Τύπος του Μενού. Το μενού των εκδηλώσεων εμφανίζεται σε δύο μορφές. Η πρώτη συνίσταται σε μια πιάτων χωρίς επιλογή σε μια προκαθορισμένη τιμή. Έτσι, για παράδειγμα, μπορεί κανείς να επιλέξει το μενού υπ' αριθμόν τρία από την λίστα των πρωινών , που περιλαμβάνει χυμό πορτοκαλιού, αβγά , ζαμπόν, πατάτες τηγανητές, τoστ και καφέ, τσάι ή γάλα για 1800 δραχμές. Η δεύτερη μορφή ενός μενού εκδηλώσεων είναι λιγότερο δημοφιλής από την πρώτη. Σ' αυτή τη μορφή ο πελάτης (ο διοργανωτής) μπορεί να επιλέξει ανάμεσα από μια ευρεία ποικιλία σε κάθε κατηγορία πιάτων .Έτσι, για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν επτά διαφορετικοί χυμοί, από τους οποίους μπορεί ο διοργανωτής να επιλέξει τον έναν .

Διαθεσιμότητα τροφίμων. Έχει μεγάλη σημασία να υπάρχει αρκετός χρόνος από την ημέρα προγραμματίζεται η εκδήλωση μέχρι την ημέρα πραγματοποίησής της για να γίνουν απρόσκοπτα οι παραγγελίες.

Εξοπλισμός. Τις περισσότερες φορές, η εκδήλωση θα λάβει χώρα σε κάποιο ξενοδοχείο ή εστιατόριο οπότε ο εξοπλισμός θα είναι διαθέσιμος. Καλύτερα όμως, είδη που θέλουν ιδιαίτερο εξοπλισμό για να παρασκευασθούν να αποφεύγονται από τα μενού των εκδηλώσεων .

Επίπεδο Κατανάλωσης. Η τιμή του μενού μιας εκδήλωσης θα εξαρτηθεί από τα πιάτα που θα επιλεγούν το ύψος του φιλοδωρήματος, τα έξοδα της μεταφοράς σε περίπτωση εξωτερικής δεξιώσεως και τυχόν ειδικού εξοπλισμού που απαιτείται. Αν είναι απαραίτητα τα δυο τελευταία, εξαρτάται από την επιχείρηση το κατά πόσο θα καλύψει απλά τα έξοδα ή θα χρεώσει τέτοια τιμή που να έχει και κέρδος.

Ατμόσφαιρα. Το μενού πρέπει να ταιριάζει με το θέμα ή την περίσταση της εκδήλωσης. Αν το θέμα της εκδήλωσης είναι γάμος και γίνεται την άνοιξη, το εξώφυλλο του μενού πρέπει να είναι ανοιχτόχρωμο, γαλάζιο ή λευκό, με κάποιο σχέδιο λουλουδιών στο κέντρο. Η εκτύπωση μπορεί να είναι απόχρωση πράσινου ή του γαλάζιου κάτι ευανάγνωστο στο λευκό φόντο του μενού.

Επαγγελματική Δεξιότητα του Προσωπικού. Στις περισσότερες περιπτώσεις, απαιτείται μια καλή μαγειρική εμπειρία για την παρασκευή των ειδών που σερβίρονται σε μια εκδήλωση. Επίσης και το προσωπικό που σερβίρει πρέπει να είναι αρκετά έμπειρο. Ο προγραμματισμός όμως είναι βασικός προϋπόθεση για ένα μενού εκδήλωσης, με κυριότερο μέλημα την έγκαιρη παραγγελία των προμηθειών.

Σύνθεση της Πελατείας. Οι πελάτες των εκδηλώσεων είναι ως επί το πλείστον προσκαλεσμένοι διοργανωτών για επαγγελματικούς ή

κοινωνικούς λόγους. Αυτοί οι πελάτες ενδιαφέρονται κατά κύριο λόγο για καλό φαγητό και ποτά και λιγότερο για το σέρβις.

Σέρβις. Μπορεί να είναι Αμερικάνικο, Γαλλικό ή Ρώσικο. Οι πελάτες συνήθως κάθονται σε μακρόστενα τραπέζια. Το πρώτο πιάτο, συνήθως κάποιο ορεκτικό, έχει τοποθετηθεί στο τραπέζι πριν από την άφιξη των πελατών .Αφού όλοι τελειώσουν με το πρώτο πιάτο, σερβίρεται το δεύτερο, κ.ο.κ.

9. ΜΕΝΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Τύπος του Μενού. Το μενού των ιδρυμάτων χρησιμοποιείται σε σωφρονιστικά ιδρύματα, νοσοκομεία, σχολεία, οικοτροφεία και στις ένοπλες δυνάμεις. Ένα τέτοιο μενού πρέπει να είναι διατροφικά ισορροπημένο και να προσφέρει κάθε φορά το Διατροφικό Σχέδιο των Τεσσάρων Κατηγοριών Τροφίμων: δημητριακά, λαχανικά και φρούτα, καθώς επίσης και γάλα. Τα περισσότερα ιδρύματα, ειδικά τα νοσοκομεία, χρησιμοποιούν ένα κυκλικό μενού για να μην πλήττουν οι σιτιζόμενοι. Το κυκλικό μενού είναι ένα προγραμματισμένο μενού με διαφορετικά είδη κάθε μέρα για μια περίοδο τριών με πέντε εβδομάδων, που όταν ολοκληρωθεί ξαναρχίζει από την αρχή. Τα περισσότερα νοσοκομεία έχουν κυκλικό μενού τριών εβδομάδων, ενώ τα σχολεία ή τα κολέγια πέντε εβδομάδων .

Διαθεσιμότητα Τροφίμων .Η προμήθεια των τροφίμων δεν παρουσιάζει προβλήματα για τα ιδρύματα αφού γίνεται από τους τοπικούς προμηθευτές..

Εξοπλισμός. Η προμήθεια του εξοπλισμού συχνά παρουσιάζει δυσκολίες λόγω των μικρών κονδυλίων που διατίθενται γι' αυτόν το σκοπό.

Επίπεδο Κατανάλωσης. Σήμερα, η σίτιση σε έναν μεγάλο αριθμό ιδρυμάτων έχει αναληφθεί ιδιωτικές επισιτιστικές επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα (στις ΗΠΑ) η Saga, η Daga και η ServomaI Τα ιδρύματα, ανάλογα με τον προϋπολογισμό τους, καθορίζουν ένα ημερήσιο όριο κόστους ανά σιτιζόμενο. Για παράδειγμα, ένα νοσοκομείο μπορεί να διαθέτει το ποσό των 700 δρχ. ανά γεύμα ασθενούς, με το οποίο η επισιτιστική επιχείρηση θα καθορίσει το μενού, λαμβάνοντας υπόψη τους διατροφικούς κανόνες, το απαιτούμενο διαιτολόγιο και το επιθυμητό γι' αυτήν κέρδος.

Ατμόσφαιρα. Σε πολλά ιδρύματα, η διακόσμηση της αίθουσας που οι σιτιζόμενοι τρώνε δεν αποτελεί προτεραιότητα στον προϋπολογισμό. Η διοίκηση ενός νοσοκομείου, για παράδειγμα, μπορεί να μην θεωρεί τη βελτίωση της καφετέριας απαραίτητη. Εξάλλου οι επισκέπτες των ασθενών βρίσκονται εκεί από ανάγκη κι έτσι η καφετέρια θα έχει πάντοτε πελάτες. Πρόσφατα, μερικά νοσοκομεία συνειδητοποίησαν ότι μια ωραία διακόσμηση, που μπορεί να είναι απλά μερικοί πίνακες στον τοίχο και λουλούδια στα τραπέζια, δεν το γεύμα ή το δείπνο αλλά βελτιώνει και το ηθικό των εργαζόμενων των ασθενών και των επισκεπτών

Επαγγελματική Δεξιότητα του Προσωπικού. Ο σεφ θα πρέπει να έχει επαγγελματική εμπειρία, αλλά πάνω στις ειδικές δίαιτες. Οι μάγειροι μπορεί να μην είναι και τόσο ειδικευμένοι. Στα ιδρύματα οι εργαζόμενοι σε αυτές τις θέσεις είναι ανειδίκευτοι που εκπαιδεύονται πάνω στη δουλειά με έμφαση την ασφάλεια και την υγιεινή.

Σύνθεση της Πελατείας. Οι σιτιζόμενοι εξαρτώνται κάθε φορά από τον τύπο του ιδρύματος και από μικρά παιδιά στα σχολεία μέχρι άτομα τρίτης ηλικίας σε οίκους ευγηρίας.

Πέρα από το σέρβις με το δίσκο στα δωμάτια των νοσοκομείων , τις περισσότερες φορές το σέρβις στα ιδρύματα είναι σελφ-σέρβις. Στις καφετέριες χρειάζεται τα φαγητά να διατηρούνται για μακρό χρονικό διάστημα (ίσως και όλη την ημέρα). Το φαγητό παραμένει ζεστό σε θερμοτράπεζες.

10. ΜΕΝΟΥ ΡΟΥΜ ΣΕΡΒΙΣ

Τύπος του Μενού. Το μενού του ρουμ σέρβις μπορεί να είναι αλά καρτ, μερικό αλά καρτ ή ταμπλ ντοτ) μενού μπορεί να αποτελείται από πλήρη λίστα κρασιών και ποτών , ορεκτικά, σούπες, σαλάτες, κρύα και ζεστά σάντουιτς, κυρίως πιάτα, λαχανικά, πατάτες και μια ποικιλία από επιδόρπια. Έχει μεγάλη σημασία τα είδη του μενού του ρουμ σέρβις να έχουν τη δυνατότητα να διατηρούνται και από μόνα τους ζεστά ή κρύα, όπως για παράδειγμα το γκούλας ή η ανάμικτη σαλάτα.

Διαθεσιμότητα Τροφίμων. Όλα τα είδη του μενού του ρουμ σέρβις προέρχονται από το μενού του κυρίως εστιατορίου του ξενοδοχείου, οπότε δεν είναι δύσκολο να βρεθούν .

Εξοπλισμός. Το πιο σημαντικό στοιχείο του εξοπλισμού που όλα τα ρουμ σέρβις χρειάζονται, είναι τα τρόλνι με θερμαντικές μονάδες. Αν δεν υπάρχουν αρκετές θερμαντικές μονάδες στο ξενοδοχείο, θα πρέπει αφαιρεθούν τα ζεστά είδη από το μενού.

Το Επίπεδο Κατανάλωσης. Το μενού του ρουμ σέρβις είναι συνήθως ακριβό, λόγω της επιπλέον υπηρεσίας του σερβιρίσματος στο δωμάτιο. Συχνά είναι αρκετά πιο ακριβό από το μενού του κυρίως εστιατορίου.

Ατμόσφαιρα. Τα μενού του ρουμ σέρβις συχνά φαίνονται σαν σμικρύνσεις των μενού του κυρίως εστιατορίου, προσαρμοσμένα στη διακόσμηση και το θέμα των δωματίων του ξενοδοχείου.

Επαγγελματική Δεξιότητα του Προσωπικού. Πολλά μενού ρουμ σέρβις προσφέρουν περίτεχνα εδέσματα που προϋποθέτουν ιδιαίτερες δεξιότητες από πλευράς του προσωπικού της κουζίνας. Σε κανένα άλλο μενού δεν έχει τόση σημασία η δεξιότητα του προσωπικού που σερβίρει. Οι σερβιτόροι και οι σερβιτόρες είναι εντελώς μόνοι τους από τη στιγμή που φεύγουν από την κουζίνα μέχρι τη στιγμή που θα φθάσουν στο δωμάτιο του πελάτη .

Σύνθεση της Πελατείας. Η πελατεία του ρουμ σέρβις περιμένει εξαιρετικό σέρβις λόγω της ακριβής τιμής των ειδών του μενού.

Σέρβις. Οι παραγγελίες δίνονται από τους πελάτες τηλεφωνικά και στη συνέχεια τοποθετούνται σε δίσκους για να παραδοθούν στο δωμάτιο του πελάτη.

11. ΜΕΝΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ

Τύπος του Μενού. Το μενού εθνικής κουζίνας μπορεί να είναι αλά καρτ ή μερικό αλά καρτ. Στις περισσότερες των περιπτώσεων , το μενού εθνικής κουζίνας προσφέρει είδη από κάποια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή χώρα. Τα ορεκτικά, οι σούπες, οι σαλάτες, τα κυρίως πιάτα, τα λαχανικά και τα συνοδευτικά πιάτα, τα επιδόρπια και τα ποτά πρέπει να περιγράφονται στην εθνική γλώσσα του εστιατορίου. Θα πρέπει βέβαια να υπάρχει λεπτομερής περιγραφή και στην τοπική γλώσσα με τα συστατικά και τον τρόπο παρασκευής του κάθε πιάτου.

Διαθεσιμότητα Τροφίμων. Η προμήθεια των τροφίμων πιθανόν να είναι προβληματική για τα μενού, εθνικής κουζίνας. Πριν να σχεδιασθεί και

εκτυπωθεί το μενού, ο υπεύθυνος σχεδιασμού πρέπει να βεβαιωθεί ότι μπορεί να εξασφαλισθεί η προμήθεια των τροφίμων σε λογικό κόστος και σ' ένα λογικό χρόνο παράδοσης.

Εξοπλισμός. Ένα βασικό στοιχείο στην ομαλή λειτουργία ενός εστιατορίου που σερβίρει μενού εθνικής κουζίνας είναι ο κατάλληλος εξοπλισμός. Για παράδειγμα, τα κινέζικα εστιατόρια πρέπει να έχουν γουόκς ενώ απαραίτητο στοιχείο για ένα ιταλικό εστιατόριο θεωρείται η μηχανή του εσπρέσσο.

Το Επίπεδο Κατανάλωσης. Οι τιμές των ειδών ενός μενού εθνικής κουζίνας θα εξαρτηθούν από τους πελάτες. Οι τιμές σ' ένα εστιατόριο εθνικής κουζίνας μπορεί να ποικίλουν από χαμηλές μέχρι υψηλές.

Ατμόσφαιρα. Σε κανένα άλλο μενού δεν έχει τόση σημασία η διακόσμηση όσο στο μενού εθνικής κουζίνας. Σ' ένα μεξικάνικο εστιατόριο, για παράδειγμα, η μουσική πρέπει να είναι μεξικάνικη.

Οι σερβιτόρες και οι σερβιτόροι πρέπει να είναι ντυμένοι με τα ανάλογα κοστούμια και οι τοίχοι να είναι, διακοσμημένοι με πολύχρωμα τούβλα.

Επαγγελματική Δεξιότητα του Προσωπικού. Οι μάγειρες, οι σερβιτόρες και οι σερβιτόροι ενός εστιατορίου εθνικής κουζίνας πρέπει να είναι εξειδικευμένοι. Για να γίνουν τα εδέσματα όσο πιο αυθεντικά γίνεται, πρέπει να μαγειρεύουν μάγειροι από τη χώρα την κουζίνα της οποίας προσφέρει το εστιατόριο. Το προσωπικό του σέρβις πρέπει να καταλαβαίνει τη γλώσσα του κράτους που εκπροσωπείται από εστιατόριο, όπως φυσικά και την τοπική γλώσσα. Είναι φυσικό πολλοί πελάτες να κάνουν κάποιες ερωτήσεις για κάποιο είδος κι αν οι σερβιτόροι δεν μπορούν να περιγράψουν επαρκώς το πιάτο, πιθανά οι πελάτες να δυσαρεστηθούν .

Σύνθεση της Πελατείας. Η πελατεία πιθανόν να είναι τουρίστες, επιχειρηματίες ή μειονότητες.

Σέρβις. Η μέθοδος σερβιρίσματος στα περισσότερα εστιατόρια του τύπου αυτού είναι ο Αμερικάνικος τρόπος. Φυσικά στα γαλλικά εστιατόρια, το σέρβις πρέπει να είναι Γαλλικό.

12. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΜΕΝΟΥ

Τύπος του Μενού. Τα εξειδικευμένα μενού είναι συνήθως μερικό αλά καρτ. Τα εστιατόρια του τύπου αυτού προσφέρουν κρεατικά σχάρας, ψαρικά ή πουλερικά, σχεδόν αποκλειστικά. Η εξειδίκευση στο συγκεκριμένο είδος φαίνεται σε όλο το μενού. Για παράδειγμα, σ'ένα εστιατόριο ειδικευμένο στα θαλασσινά, τα ορεκτικά, οι σούπες, οι σαλάτες και τα κυρίως πιάτα θα περιέχουν θαλασσινά. Πρέπει να σημειωθεί ότι πολλά εξειδικευμένα εστιατόρια χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές παρασκευής των εδεσμάτων τους, με άλλα λόγια έχουν και τις σπεσιαλιτέ τους. Στο παράδειγμα του εστιατορίου με τα θαλασσινά που αναφέρθηκε πιο πάνω, τα κυρίως πιάτα μπορεί να είναι θαλασσινά και ψάρια σχάρας, σωτέ, ποσέ, φούρνο ατμού ή τηγανητά. Όταν σχεδιάζεται το μενού ενός τέτοιου είδους εστιατορίου, πέρα από την ειδικότητα που η επιχείρηση έχει, θα πρέπει να περιλαμβάνονται και κάποια άλλα είδη. Το εστιατόριο του παραδείγματός μας λόγου χάριν, θα μπορούσε να εξυπηρετεί και πελάτες που δεν τους αρέσουν τα θαλασσινά ή είναι αλλεργικοί σε αυτά.

Διαθεσιμότητα Τροφίμων. Ο πιο σημαντικός παράγοντας στη λειτουργία αυτών των "εξειδικευμένων εστιατορίων είναι η φρεσκάδα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούν. Δε νοείται, για παράδειγμα, ψαροταβέρνα χωρίς φρέσκο ψάρι. Αυτά τα είδη πρέπει να αγοράζονται καθημερινά κι αν είναι δυνατόν από τοπικούς προμηθευτές.

Εξοπλισμός. Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του μενού καθιστά αναγκαία μια καλά και πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα, ειδικά αν το εστιατόριο εξειδικεύεται στα ψαρικά. Στα εστιατόρια που ειδικεύονται σε κρεατικά, κυνήγι και πουλερικά απαιτείται λιγότερο πολύπλοκος εξοπλισμός.

Το Επίπεδο Κατανάλωσης. Οι τιμές των ειδών ενός εξειδικευμένου μενού θα εξαρτηθούν από τα είδη που διατίθενται. Συνήθως οι τιμές σ' ένα εξειδικευμένο εστιατόριο ποικίλουν από μέτριες μέχρι πολύ ακριβές.

Ατμόσφαιρα. Στο εστιατόριο με θαλασσινές σπεσιαλιτέ, η διακόσμηση πρέπει να έχει σχέση με το ψάρεμα και τη θάλασσα.. Αστακοπαγίδες, κιούρτοι, δίχτυα και άγκυρες μπορεί να δημιουργήσουν μια καλή θαλασσινή ατμόσφαιρα.

Επαγγελματική Δεξιότητα του Προσωπικού. Στα περισσότερα εστιατόρια αυτής της κατηγορίας, η μεγάλη ποικιλία των πιάτων και των μεθόδων παρασκευής απαιτούν την πρόσληψη μαγειρικού προσωπικού με ιδιαίτερες δεξιότητες. Το προσωπικό του σέρβις πρέπει να γνωρίζει τόσο το Αμερικάνικο όσο και το Ρώσικο στυλ σερβιρίσματος. Οι σερβιτόρες και οι σερβιτόροι μπορεί να χρειαστεί να περιγράψουν τις σπεσιαλιτέ της ημέρας και άλλα πιάτα με λεπτομέρειες στον πελάτη, γεγονός που προϋποθέτει καλή γνώση των προϊόντων που προσφέρονται.

Σύνθεση της πελατείας. Η πελατεία πιθανόν να είναι τουρίστες, επιχειρηματίες, ζευγάρια και οικογένειες.

Σέρβις. Η μέθοδος σερβιρίσματος στα περισσότερα εστιατόρια του τύπου αυτού είναι ο Αμερικάνικος τρόπος. Σε πολλά όμως εστιατόρια και κυρίως σε αυτά που ειδικεύονται στα ψαρικά, ένας αριθμός πιάτων σερβίρεται από πιατέλες, που είναι χαρακτηριστικό του Ρώσικου στυλ σερβιρίσματος. Το Ρώσικο στυλ σερβιρίσματος επιβάλλει στο σερβιτόρο ή τη σερβιτόρα να σερβίρει την

καθορισμένη μερίδα από την πιατέλα στο πιάτο του πελάτη με την βοήθεια ενός κουταλοπήρουνου.

13. ΤΥΠΙΚΟ ΜΕΝΟΥ

Τύπος του Μενού. Τα περισσότερα τυπικά μενού είναι αλα κάρτ ή μερικό αλά κάρτ. Αυτά τα μενού συνήθως διαθέτουν πιάτα μεσημεριανού γεύματος αλλά και δείπνου.

Διαθεσιμότητα Τροφίμων. Τα περισσότερα από τα είδη των τροφίμων σε αυτό το μενού μπορούν να αγοραστούν από τοπικούς προμηθευτές. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι, όπως και στο εικοσιτετράωρο μενού, ο υπεύθυνος σχεδιασμού του μενού πρέπει να παραγγέλλει ποσότητες που να επαρκούν για να αντιμετωπισθούν οι περίοδοι αιχμής.

Εξοπλισμός. Όσα περισσότερα τα είδη του μενού, τόσο πιο πολυσύνθετος θα είναι κι ο εξοπλισμός που απαιτείται. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο εξοπλισμός που απαιτείται είναι αυτός που χρειάζεται για ,εξοπλισμένη κουζίνα.

Το Επίπεδο Κατανάλωσης. Το επίπεδο των τιμών είναι συνήθως από χαμηλό μέχρι μέτριο, ανάλογα με την τοποθεσία και τον τύπο του εστιατορίου.

Επαγγελματική Δεξιότητα Προσωπικού. Η επαγγελματική δεξιότητα του προσωπικού που εργάζεται με ένα τυπικό μενού θα ποικίλει ανάλογα με τη δυσκολία των πιάτων που διατίθενται. Το προσωπικό που σερβίρει, λόγω του μεγάλου turnover πελατών, πρέπει να είναι έμπειρο στην οργάνωση της δουλειάς του, όπως ακριβώς και στο εστιατόριο εικοσιτετράωρου λειτουργίας.

Σύνθεση της Πολιτείας. Η πελατεία περιλαμβάνει νεαρά ζευγάρια, παιδιά, τουρίστες κι επιχειρηματίες.

Σέρβις. Η μέθοδος σερβιρίσματος είναι ο Αμερικάνικος τρόπος. Όπως και στο εικοσιτετράωρο μενού, οι άνθρωποι που πάνε σε ένα εστιατόριο αυτού του τύπου περιμένουν γρήγορο σέρβις και καλό φαγητό.

5.8. Το Marketing και η προώθηση των menus

5.8.1 Η παρουσίαση γενικότερων πληροφοριών στο menu

Παραδείγματα γενικότερων πληροφοριών που μπορεί να συμβάλλουν στην αύξηση των πωλήσεων επιχείρησης είναι οι πιστωτικές κάρτες που γίνονται δεκτές, το ιστορικό της επιχείρησης, ένας χάρτης να δείχνει τη τοποθεσία που βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με άλλες τοποθεσίες-κλειδιά, η κάποιων ειδών που προσφέρονται στο μενού, πληροφορίες για τυχόν ανάληψη και διοργάνωση εκδηλώσεων ή δεξιώσεων, εξυπηρέτηση ή διανομή κατ' οίκον, στοιχεία για την επιχείρηση, άλλες επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια αλυσίδα, τυχόν βραβεία ή έπαινοι από ομίλους γαστρονόμων ή περιοδικά του κλάδου, τουριστικά αξιοθέατα της περιοχής, πληροφορίες για αναμνηστικά, η διεύθυνση της επιχείρησης τα τηλέφωνα και οι μέρες και ώρες λειτουργίας της. Πολλές επιχειρήσεις δε βάζουν καμία γενικότερη πληροφορία στο μενού τους, θα έπρεπε όμως να χρησιμοποιούν το οπισθόφυλλο. (Σημείωση: Το φύλλο δε θα έπρεπε να χρησιμοποιείται για να παρουσιάζονται είδη του μενού). Η μη χρησιμοποίηση του οπισθόφυλλου ισοδυναμεί με τη μη αξιοποίηση πολύτιμου χώρου και μεγάλου τμήματος της προωθητικής δύναμης του μενού.

5.8.2_H παράθεση των ποτών

Στα περισσότερα εστιατόρια, η διεύθυνση δεν παραθέτει τα ποτά στο μενού. Συχνά, η παρουσίαση των αποτελεί καθήκον των σερβιτόρων, χωρίς όμως να έχει δοθεί κάποιος κατάλογος στον πελάτη. Η παράθεση κάποιων ποτών και κρασιών μέσα στο μενού συχνά συντελεί στην αύξηση των πωλήσεων, ακόμα υπάρχει ξεχωριστός κατάλογος ποτών στο εστιατόριο.

Ο ξεχωριστός κατάλογος ποτών επικεντρώνει την προσοχή του πελάτη στις επιλογές που διαθέτει η επιχείρηση. Μια λίστα με τα ποτά στο οπισθόφυλλο του μενού είναι λιγότερο αποτελεσματική σε ό,τι αφορά την προώθηση των πωλήσεων, γιατί συχνά ο πελάτης δεν την βλέπει.

Όταν παρατίθενται τα ποτά, καλό είναι να αναφέρονται με το εμπορικό τους όνομα. Για παράδειγμα, : αναφέρεται απλά η βότκα, καλύτερα να αναφέρονται οι μάρκες τις οποίες διαθέτει η επιχείρηση, Stolischnaya, Absolut, κλπ. Επίσης είναι σημαντική η παράθεση των ποτών με τη σειρά τα συνήθως καταναλώνονται κατά την διάρκεια ενός γεύματος. Τα λεγόμενα απεριτίφ, όπως ούισκυ, βότκα και ρούμι θα έπρεπε να έρχονται πρώτα στην σειρά, οι μπύρες στην συνέχεια, ακολουθούμενες κρασιά (λευκά, ροζέ και κόκκινα), τα μπράντυ και τα λικέρ. Αν η επιχείρηση δε διαθέτει ξεχωριστό κατάλογο επιδορπίων ποτών τότε αυτά τα ποτά θα πρέπει να παρατίθενται μετά τα επιδόρπια σε ξεχωριστή

5.8.3_Ο κατάλογος των κρασιών

Αν η επιχείρηση προσφέρει μεγάλη ποικιλία κρασιών, τότε θα πρέπει να έχει και ξεχωριστό κατάλογο. Μια μικρότερη ποικιλία μπορεί να αποτελεί τμήμα του κανονικού μενού, αλλά πριν τα ορεκτικά μαζί με τα υπόλοιπα ποτά που προσφέρονται από την επιχείρηση αυτή.

Τα κρασιά παρατίθενται ως εξής:

Ανάλογα με τη γεωγραφική τους προέλευση: εισαγόμενα -Γαλλικά, Ιταλικά, Γερμανικά, Ισπανικά, Ελβετικά ή Αυστριακά και εγχώρια -από Μακεδονία, Θεσσαλία, Ήπειρο, Πελοπόννησο, Κρήτη, Νησιά Αιγαίου, Ιονίου, κλπ.

Ανάλογα με το χρώμα τους: λευκά, ροζέ και κόκκινα.

Ανάλογα με τον τρόπο οινοποίησης: κανονικά (ήσυχα) κρασιά, ημιαφρώδη και αφρώδη κρασιά, σαμπάνιες.

Ανάλογα με τη γλυκύτητά τους: ξηρά, ημίξηρα, ημίγλυκα, γλυκά και φρουτώδη.

Ανάλογα με την τιμή τους: στον κατάλογο πρέπει να φαίνονται και οι τιμές των κρασιών .Αυτές κυμαίνονται ανάλογα με το αν η φιάλη είναι μεγάλη (750ml), μικρή (375ml) ή το κρασί σερβίρεται με το ποτήρι.

Ανάλογα με τη χρονολογία παραγωγής: Chateau Latour Haut Brion 1979.

Ανάλογα με τον κωδικό αριθμό που η επιχείρηση έχει δώσει στο συγκεκριμένο κρασί, κυρίως για λόγους ελέγχου των αποθεμάτων .

Στον κατάλογο των κρασιών , κάθε κρασί πρέπει να έχει έναν κωδικό αριθμό, ο οποίος θα πρέπει με ποιο τρόπο να είναι τυπωμένος και στην αντίστοιχη φιάλη ή την ετικέτα του κρασιού. Ο κωδικός αυτός εξυπηρετεί αρκετούς στόχους. πρώτον, διευκολύνει τον εντοπισμό της φιάλης στην κάβα, δεύτερον, ,διευκολύνει την απογραφή τρίτον ,

διευκολύνει την παραγγελία του κρασιού από τον πελάτη στην περίπτωση που το όνομα του κρασιού παρουσιάζει δυσκολία στην προφορά του! Ο πελάτης μπορεί πολύ απλά παραγγείλει το κρασί με τον κωδικό που θα βρίσκεται δίπλα στην ονομασία του στον κατάλογο. (Μια επιπλέον υπηρεσία που θα μπορούσε να προσφέρει ο κατάλογος θα ήταν ο φωνητικός συλλαβισμός των εγχώριων και των ξένων κρασιών, για τη διευκόλυνση της προφοράς τους από τους πελάτες).

Τέλος, θα βοηθούσε ιδιαίτερα την προσπάθεια της προώθησης των πωλήσεων των κρασιών η παρουσία μιας σύντομης περιγραφής τους στον κατάλογο. Για παράδειγμα, ποιος θα μπορούσε να αντισταθεί σε ένα δροσερό ξηρό, αλλά με πλούσιο σώμα Chablis (Drouhin), από τους καλύτερους αμπελώνες της Βουργουνδίας, φτιαγμένο από την ποικιλία Chardonnay.

5.8.4_Ορεκτικά

Τα ορεκτικά πρέπει να παρατίθενται στο μενού πριν τις σούπες. Ένα αναλυτικό κι ένα, επεξηγηματικό κείμενο θα διευκολύνει τις πωλήσεις των ορεκτικών. Ένα καλά ισορροπημένο (σε αντιδιαστολή με ένα πολύ φτωχό ή παραφορτωμένο) μενού θα προσφέρει τέσσερα με έξι ορεκτικά. Η έχει επίσης μεγάλη σημασία. Για παράδειγμα, γαρίδες κοκτέιλ, σαλιγκάρια, μανιτάρια αλά γεμιστές μελιτζάνες δίνουν την εικόνα ικανοποιητικής ποικιλίας στο μενού.

5.8.5_Σαλάτες

Οι σαλάτες πρέπει να παρατίθενται στο μενού μετά τα ορεκτικά και τις σούπες. Οι σαλάτες, όπως ορεκτικά, πρέπει να παρουσιάζονται σε ένα αναλυτικό κι ευανάγνωστο επεξηγηματικό κείμενο. παράδειγμα, η

σαλάτα του σεφ μπορεί να περιγραφεί σαν "μια πλούσια μερίδα από μαρούλι iceberg σικορέ κομμένα σε λεπτές λωρίδες, γαρνιρισμένα με ζαμπόν , σαλάμι μπύρας, καπνιστή γαλοπούλα τομάτα, πράσινη πιπεριά και αυγό σε φέτες μαζί με μια γενναία δόση από Thousand Islands ντρέσινγκ. Ένα πλήρες και χορταστικό πιάτο που μπορεί να είναι και γεύμα από μόνο του."

Τα διάφορα ντρέσινγκ είναι ένα εξίσου σημαντικό με τις σαλάτες τμήμα του μενού που χρειάζεται αναλυτικό κι ευανάγνωστο επεξηγηματικό κείμενο. Για παράδειγμα, το Thousand Islands ντρέσινγκ: σπιτικό μας ντρέσινγκ φτιάχνεται με πλούσια μαγιονέζα, κέτσαπ, Worcestershire σως, διάφορα μπαχαρικά και μόλις μερικές σταγόνες από σάλτσα ταμπάσκο. Ένα φανταστικό συμπλήρωμα για κάθε σαλάτα."

5.8.6 Πιάτα λίγων θερμίδων

Στην κοινωνία που ζούμε σήμερα, οι άνθρωποι νοιάζονται περισσότερο για το αν το φαγητό είναι διατροφικά σωστό ή όχι. Πολλοί πελάτες τρώνε edésματα με λίγες θερμίδες, με πιο δημοφιλείς σε αυτήν την κατηγορία τις σαλάτες. Τα πιάτα με λίγες θερμίδες μπορούν να παρατεθούν στο μενού ή μαζί με τις σαλάτες. Ένα παράδειγμα πιάτου λίγων θερμίδων που θα μπορούσε να μπει στην "Σαλάτες" είναι μια ποικιλία τυριών με διάφορα φρούτα. Όμως, θα πρέπει πάντα και αυτά τα ειδικά πιάτα να συνοδεύονται από αναλυτικό κι ευανάγνωστο επεξηγηματικό κείμενο,

5.8.7 Κρεατικά

Τα κρεατικά στο μενού είναι τα είδη που οπωσδήποτε χρειάζονται επεξηγηματικό κείμενο για πουληθούν περισσότερο. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην περιγραφή των κρεατικών στο μενού, π.χ., το είδος του κρέατος, το πάχος του, το βάρος

του στη μερίδα και η μέθοδος παρασκευής του. Ένα παράδειγμα αποτελεσματικής περιγραφής πιάτου με κρέας μπορούσε να είναι η εξής: "300 γρ. ολόφρεσκου μοσχαρίσιου φιλέτου ψημένο τέλεια στη σχάρα γαρνιρισμένο με μια πλούσια σως Ολαντέζ πασπαλισμένη με μια ποικιλία μπαχαρικών."

5.8.8 Θαλασσινά

Τα θαλασσινά, όπως και τα κρεατικά, είναι είδη που χρειάζονται αναλυτικό κι επεξηγηματικό . Μια καλή ιδέα είναι στο κείμενο να περιληφθεί η προέλευση του θαλασσινού και το πώς παρασκευάζεται και σερβίρεται. Παράδειγμα επεξηγηματικού κειμένου μπορεί να είναι το παρακάτω: "Ξιφίας Βίστα: Μια γενναία μερίδα από ξιφία σχάρας περιχυμένο με πλούσια σάλτσα τομάτας και γαρνιρισμένου με φέτες κρεμμύδι, πράσινες πιπεριές και ψητά τοματάκια."

5.8.9 Σάντουιτς

Τα σάντουιτς, όπως και τα κύρια πιάτα που προαναφέρθηκαν, πρέπει να συνοδεύονται στο μενού από ένα αναλυτικό κι ευανάγνωστο επεξηγηματικό κείμενο. Αν πρόκειται για σπεσιαλιτέ της επιχείρησης, μπορούν να παρατεθούν στο μενού πριν από τα κύρια πιάτα. Όμως, στην πράξη κυριαρχεί η άποψη ότι μόνο τα πλέον κερδοφόρα και δημοφιλή σάντουιτς θα πρέπει να παρατίθενται στο μενού, και πάλι αυτά θα πρέπει να παραθέτονται μετά τα κύρια πιάτα. Τα ζεστά σάντουιτς θα πρέπει να έχουν περισσότερες επεξηγήσεις από τα κρύα, αν είναι και πιο κερδοφόρα.

5.8.10 Επιδόρπια

Τα επιδόρπια μπορούν να παρουσιαστούν με δύο τρόπους" ο πρώτος τρόπος είναι η παράθεση των επιδορπίων αμέσως μετά από τα κύρια πιάτα με αναλυτικό κι ευανάγνωστο επεξηγηματικό κείμενο. Ο δεύτερος τρόπος είναι η παράθεσή τους σε ξεχωριστό κατάλογο που να περιλαμβάνει και τα επιδόρπια ποτά. Ο ξεχωριστός κατάλογος έχει το πλεονέκτημα ότι τραβάει την προσοχή του πελάτη αποκλειστικά την επιλογή του επιδορπίου, αλλά έχει και χώρο για περισσότερες επεξηγήσεις.

5.8.11_Φαγητά σε πακέτο

Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα κερδοφόρο κομμάτι του μενού που χρειάζεται την ανάλογη προώθηση. Ο καλύτερος τρόπος για να προβληθούν τα φαγητά σε πακέτο είναι ένας ξεχωριστός κατάλογος. Όταν παρατίθενται τα πιάτα που διατίθενται σε πακέτο, πρέπει να συνοδεύονται από αναλυτικό και ευανάγνωστο επεξηγηματικό κείμενο, τιμές, μερίδες και συσκευασία. Αν υπάρχει και υπηρεσία διανομής κατοίκων, πρέπει να υπάρχουν σε ευκρινή θέση και τα τηλέφωνα παραγγελιών, μερικές επιχειρήσεις προχωρούν ακόμα περισσότερο τυπώνοντας μενού με φωτογραφίες των εδεσμάτων που διαθέτουν σε πακέτο για το σπίτι, ιδέα που βοηθά σημαντικά στην προώθηση αυτών των πιάτων. Η δυνατότητα παραγγελίας φαγητών σε πακέτο με ή χωρίς διανομή κατοίκων θα πρέπει να προβάλλεται στο οπισθόφυλλο του κανονικού μενού.

5.8.12 Σπεσιαλιτέ

Υπάρχουν δύο είδη σπεσιαλιτέ σ' ένα μενού. το πρώτο είδος είναι οι σπεσιαλιτέ για τις οποίες η επιχείρηση είναι γνωστή. Το δεύτερο είδος

είναι οι σπεσιαλιτέ που είναι εύκολες στην παρασκευή και προσφέρουν και μεγάλο περιθώριο κέρδους. Για να τραβηχτεί η προσοχή του πελάτη σε αυτήν την ομάδα εδεσμάτων συνήθως χρησιμοποιούνται φωτογραφίες ή διάφορα γραφιστικά εφέ.

5.8.13 Αξιολόγηση του μενού ως εργαλείου πώλησης

Ένα μενού, είτε αφορά μια ειδική περίπτωση, είτε είναι καθημερινό, μπορεί να αξιολογηθεί ως προς τα εξής χαρακτηριστικά του: εκτύπωση, ισορροπία, ποικιλία, σύνθεση, επεξηγηματικό κείμενο, σειρά παρουσίασης των εδεσμάτων και χρώμα.

Αξιολόγηση του μενού του εστιατορίου The Inn at Kearsarge για την ημέρα των Ευχαριστιών .

Εκτύπωση. Η εκτύπωση έχει γίνει όπως αρμόζει σ' ένα εστιατόριο αυτού του είδους. Οι επικεφαλίδες που υποδηλώνουν τις διαφορετικές κατηγορίες εδεσμάτων έχουν τυπωθεί με κεφαλαία γράμματα και το επεξηγηματικό κείμενο με μικρότερης διάστασης γραμματοσειρά τύπου roman. Η ανάγνωση του δεν παρουσιάζει καμία δυσκολία.

Ισορροπία. Η ισορροπία του μενού δεν είναι ιδιαίτερα καλή λόγω των λίγων επιλογών που έχει ο πελάτης ως προς τα κύρια πιάτα και τα λαχανικά που τα συνοδεύουν. Θα μπορούσε να προσφέρεται μια τουλάχιστον επιλογή ανάμεσα σε δύο λαχανικά, παράλληλα με δύο διαφορετικές παρασκευές πατάτας. Τα κύρια θα έπρεπε να προσφέρουν τουλάχιστον ακόμα μία επιλογή, όπως Χοιρομέρι Φούρνου με Σάλτσα Σταφίδες.

Ποικιλία. Η ποικιλία σε ένα ειδικό μενού, όπως αυτό της Ημέρας των Ευχαριστιών, μπορεί να είναι περιορισμένη, μια και τα πιάτα που

σερβίρονται παραδοσιακά αυτή τη μέρα μπορεί να είναι λίγα. από την περιορισμένη επιλογή σε λαχανικά και κύρια πιάτα, η ποικιλία στις άλλες κατηγορίες ικανοποιητική

Σύνθεση. Η οπτική εμφάνιση και η αισθητική των πιάτων του μενού είναι καλή. Για μεγαλύτερη ποικιλία χρωμάτων στο πιάτο, θα μπορούσε να προστεθεί ένα πράσινο λαχανικό, όπως αρακάς ή μπρόκολο.

Επεξηγηματικό Κείμενο. Το επεξηγηματικό κείμενο είναι γραμμένο με τρόπο που κεντρίζει το ενδιαφέρον και ανοίγει την όρεξη. Το κείμενο καθ' αυτό δεν είναι μεγάλο, ούτε και υπερβολικά λεπτομερές. Τα εδέσματα περιγράφονται με σαφήνεια και ακρίβεια.

Σειρά Παράθεσης των Εδεσμάτων .Οι κατηγορίες των εδεσμάτων παρατίθενται με τη σειρά με οποία θα καταναλωθούν , δηλαδή πρώτα τα ορεκτικά, μετά οι σούπες, οι σαλάτες, τα κύρια πιάτα συνοδευτικά λαχανικά, τα επιδόρπια και τέλος τα ποτά. Η θεωρία του κέρδους στον επισιτισμό για μενού ταμπλ ντ' οτ υπαγορεύει μία τιμή για ολόκληρο το μενού. Υπάρχουν επιλογές για όλα τα πιάτα το λόγο αυτό, η σειρά της παράθεσης θα πρέπει πάντα να ξεκινά με τα πλέον κερδοφόρα πιάτα.

Χρώμα. Το μενού θα έπρεπε να σχεδιασθεί με φθινοπωρινά χρώματα όπως καφέ, πορτοκαλί και κίτρινο. Τα γραφικά του θα έπρεπε να συνδέονται με την περίσταση χρησιμοποιώντας εικόνες με προσκυνητές, γαλοπούλες, Ινδιάνους, καλαμπόκια κλπ.

5.9 Παραδείγματα μενού (φωτοτυπίες)

ΠΑΣΧΑΛΙΝΟΣ ΕΟΡΤΑΣΤΙΚΟΣ ΜΠΟΥΦΕΣ 1999
ΚΥΡΙΑΚΗ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΑ ΤΟΥ ΠΑΣΧΑ ΜΕΣΗΜΕΡΙ
1999 EASTER SUNDAY BUFFET LUNCH AND EASTER MONDAY BRUNCH

ΚΡΥΑ ΟΡΕΚΤΙΚΑ / COLD MEZEDES

Ταραμοσαλάτα / Fish roe dip
Μελιτζανοσαλάτα / Eggplant dip
Τζατζικί / Tzatziki
Σαλάτα χταπόδι / Octopus salad
Τσιροσαλάτα / Sun dried baby mackerel
Μύδια σαλάτα / Mussel salad
Σαλάτα με πράσινες και κόκκινες πιπεριές / Green and red pimento salad
Φασόλια σαλάτα / Bean salad
Γαρίδοσαλάτα / Shrimp salad
Κοπανιστή / Koranisti cheese

ΣΟΥΠΑ / SOUP

Μαγειρίτσα / Easter soup

ΖΕΣΤΑ ΟΡΕΣΤΙΚΑ / HOT MEZEDES

Σπετσοφάι / Sausage and pepper stew
Συκωπαριά / Sauteed diced lamb offals
Τυροπτάκια / Tiny phyllo cheese triangles
Ντολμαδάκια αυγαλέμονο / Stuffed grapevine leaves
Κεφτεδάκια / Tiny fried meat balls
Κολοκυθοκεφτέδες / Tiny fried squash balls
Μαρίδα - αθερίνα / White bait
Γαρδουμπάκια / Gardumbakia

ΛΕΔΕΡΑ / BRAISED VEGETABLES WITH HERBS

Αγγινάρες α λα Πολίτα / Artichokes a la Polita
Μελιτζάνες "Ιμαμ" / Braised eggplants "Imam Bayaldi"

ΚΥΡΙΩΣ ΠΙΑΤΑ / MAIN COURSES

Αρνάκι ψητό / Roast lamb on the spit
Κοκορέτσι / Kokoretsi
Αρνάκι φρικασσέ / Lamb fricassee
Αρνάκι εξοχικό / Lamb exohiko
Γουρουνόπουλο ψητό / Roasted sucking pig

ΣΑΛΑΤΕΣ / SALADS

Χωριάτικη, Πατζάκια, Καλοκυθάκια, Χόρτα, Μαρούλι, Ντομάτα, Αγγούρι, Λαχανο, Κυπριος
Greek, Beetroot, Zucchini, Dandelion, Lettuce, Tomato, Cucumber, Cabbage, Gardens

ΤΥΡΙΑ / CHEESE

Ελληνικά τυριά / Platter of assorted country cheese

ΓΛΥΚΑ / DESSERTS

Γαλακτομπούρεκο, Μπακλαβάς, Κανταφι, Ραβανί, Λουκουμάδες
Galaktoboureko, Baklava, Kadayif, Ravani, Loukoumades

ΦΡΕΣΚΑ ΦΡΟΥΤΑ / FRESH FRUIT DISPLAY

ΤΣΟΥΡΕΚΙΑ ΚΑΙ ΚΟΚΚΙΝΑ ΑΥΓΑ
TRADITIONAL EASTER CAKE AND RED EGGS

Τιμή κατ' άτομο Δρχ. - Παιδιά Δρχ.
Price per person Drs. - Children Drs.

ΜΕΓΑΛΟ ΣΑΒΒΑΤΟ ΣΤΟ GB CORNER 1999 (Από τις 22:00)
HOLY SATURDAY AT GB CORNER 1999 (FROM 22:00)

MENU

Μαγειρίτσα / Easter soup
Δρχ./ Drs

ή / or

Ντολμαδάκια αβογολέμονο
Stuffed grapevine leaves in an egg and lemon sauce
Δρχ./

** * **

Αρνάκι σούβλας με πατάτες φούρνου
Baby lamb roasted on the spit with oven-baked potatoes
Δρχ./ Drs

ή / or

Κοκορέτσι με ψητές πατάτες
Kokoretsi on the spit with roasted potatoes
Δρχ./ Drs

** * **

Πασχαλινή σαλάτα με μανούρι
Tossed Easter salad with grilled manouri cheese
Δρχ./ Drs

** * **

Παρφέ κανέλλας / Cinnamon parfait
Δρχ./ Drs

** * **

Καφές και φυστίκια Αιγίνης
Coffee and caramelised pistachio nuts
Δρχ./ Drs

** * **

Καλαθάκι με ψωμάκια και βούτυρο
Basket of bread rolls and butter
Δρχ./ Drs

Table d' Hote Δρχ./Drs

Menu

Bonne Année

La Langouste de la Mer Egée en Belle Vue



Le Consommé Parfumé au Champagne



Le Filet de Sole Pochée

Le Riz Créole



Le Sorbet au Vodka Russe



Le Tournedos à la Mode "NAFSIKA"

Pommes Noisettes

Le Bouquet de Légumes Frais



La Mandarine Givrée



La Vassilopitta



Le Café



Vins

Vendredi le 31 décembre 1993

A la carte

Merry
Christmas

Menu

Malossol Caviar on a bed of salmon mousse

Smoked Salmon rolls from Scotland

•

Lobster bisque ASTIR

•

Vodka flavored lemon Sherbet

•

Traditional stuffed Turkey

Fontantes Potatoes

•

Tossed green Salad 3 Wisemen

•

Christmas log with chestnuts

•

Coffee with sweet tit-bits

Vins:

A la carte

菜谱

鸡蛋柠檬汤

Суп из яиц с лимоном

鸡尾虾

Хвостик из креветок

笋鸡

Курица с грибами

(烤土豆、芦笋、胡萝卜)

Картофель, спаржа, морковь

Пюре из картофеля

水果沙拉

Салат из фруктов

咖啡

Кофе

Кофе с молоком

Кофе с сахаром

Кофе с лимоном

ABN AMRO

Dinner on the occasion of Posidonia '96

*Guest of honour Mr. Michael J. Drabbe
Chairman of the International Division and member
of the Managing Board of ABN AMRO*

The Club House

ASTIR Palace Hotel, Vouliagmeni

Friday, 31st May 1996

MENU

Seafood Platter

(Langoustine, Shrimp, Salmon, Lobster medaillon, Brick)

*Fresh Red Snapper with
Potatoes and Fresh Vegetables*

*Bavaroise with Fresh Fruit
Caramel Sauce*

*Coffee
Migniardises*

Wine: "Antonopoulos" white

Merry Christmas

Menu

Foie gras with
Estragon and fresh pepper

Consome with Brandy

Traditional stuffed Turkey with herbs
Glazed chestnuts and Apples

Fresh Garden Vegetables
with aromatic olive oil

Christmas Log with Chestnut Mousse and
Coulis of wild fruits

Coffee
Almond sweets

Vins: A la carte



*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Στις
Επισιτιστικές Επιχειρήσεις*

6.1. Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα

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

Ο θεσμός της ολικής ποιότητας αναπτύσσεται στη χώρα μας και στην Ευρώπη με σχετική καθυστέρηση σε σχέση με τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία όπου είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος. Σήμερα η ποιότητα αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία των επιχειρήσεων και θεωρείται επιτυχία και την επιβίωσή τους

Όμως, τι είναι ποιότητα; Η λέξη ποιότητα μπορεί ποικιλοτρόπως ωστόσο, ο ορισμός της ποιότητας πρέπει να συμπίπτει με αυτό που η πελατεία της επιχείρησης αντιλαμβάνεται ως ποιότητα.

Ενας γενικός ορισμός της ποιότητας είναι "καταλληλότητα χρήσης, συν αξιοπιστία σε κατάλληλη στιγμή". Ένας σύγχρονος δεκτός ορισμός της ποιότητας είναι: "Το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος -υπηρεσίας που αφορούν στην ικανότητα του να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη (εκφρασμένες ή συναγόμενες).

Ωστόσο, η εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας από μόνο του δεν μπορεί να εξασφαλίσει την ποιότητα. Δέσμευση και α ποιότητας σε όλους όσοι εμπλέκονται στη συνολική επίτευξή της, είναι η απαραίτητη προϋπόθεση. Υπάρχει μια ιαπωνική λέξη που περιγράφει την βαθμιαία βελτίωσης της ποιότητας με τη συμμετοχή όλων

Η φιλοσοφία Kaizen εστιάζεται σε δύο σημεία:

- Στην ανάγκη για συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης και βαθμιαία αλλαγή προς το καλύτερο. Η στασιμότητα θεωρείται αρνητικός και ανασταλτικός παράγοντας προόδου

- Δίνεται έμφαση περισσότερο στην παραγωγική διαδικασία παρά στο παραγόμενο προϊόν -υπηρεσία. Ο έλεγχος του αποτελέσματος είναι μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει αξία και είναι ανίκανη να βελτιώσει την ποιότητα. Η ποιότητα βελτιώνεται κατά τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος -υπηρεσίας.

Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η αδιάκοπη ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος από κάθε ένα υπάλληλο της επιχείρησης και όλων μαζί

Ένας πληρέστερος ορισμός είναι:

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

Τα βασικά στάδια για την εφαρμογή Ολικής Ποιότητας είναι:

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

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

6.2. Ορισμός της Ποιότητας στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις

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

Η ποιότητα προσδιορίζεται με τα standards που θέτουν οι υπεύθυνοι σε ότι αφορά τα προσφερόμενα προϊόντα -υπηρεσίες. Η βασική διαδικασία επίτευξης της ολικής ποιότητας είναι φαινομενικά απλή: Αρχίζει με τη διερεύνηση -μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη, των απόψεων και των επιθυμιών-προσδοκιών του, Βάσει των συμπερασμάτων, η επισιτιστική επιχείρηση προσαρμόζει τα προϊόντα - υπηρεσίες της, τη νοοτροπία της, τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της με τρόπο ώστε να καλύπτει τις απαιτήσεις αυτές. Παράλληλα, αναπτύσσει συστήματα ελέγχου, ώστε να αξιολογεί συνεχώς τα αποτελέσματα των προσπαθειών της και να λαμβάνει διορθωτικά μέτρα όταν χρειάζεται. Όλα αυτά επιτυγχάνονται με την εξασφάλιση της συμμετοχής του συνόλου του προσωπικού και με την καθιέρωση πολιτικής συνεχούς βελτίωσης,

Η τελική "αξία" της προσφερόμενης υπηρεσίας όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης βασίζεται στην ποιότητα σε σχέση με την τιμή που καλείται να

πληρώσει, πλην όμως επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες. Ο όρος "ποιότητα" αν δεν προσδιοριστεί με σαφήνεια σε σχέση με ορισμένα κριτήρια μπορεί να σημαίνει πολλά και τίποτα.

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

Γίνεται αντιληπτό ότι η ποιότητα στο φαγητό είναι σύνθετη και πολύπλοκη. Αξιολογείται με τις αισθήσεις, με χημικές και φυσικές μεθόδους.

Δύο βασικοί παράγοντες ούτε παίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της ποιότητας στα φαγητά:

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

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

με συνεχείς προσπάθειες προώθησης μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της επισιτιστικής επιχείρησης.

6.3. Διασφάλιση της Ποιότητας στις Επισιτιστικές, Επιχειρήσεις

Πιο συγκεκριμένα, διασφάλιση της ποιότητας είναι ένα πλήρες σύστημα με γραμμένες οδηγίες και κριτήρια, έλεγχο των διαδικασιών, συνεχή έλεγχο των κρίσιμων σημείων και έλεγχο του συνολικού συστήματος προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα του τελικού προϊόντος - υπηρεσίας.

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

Ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις πρέπει να περιλαμβάνει:

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

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

- τις πρώτες ύλες (αγορά, συνθήκες αποθήκευσης κ.λπ.)
- το προσωπικό
- τον εξοπλισμό

- την υγιεινή και την ασφάλεια
- τις συνθήκες παραγωγής
- τους χειρισμούς και τις διαδικασίες παραγωγής των φαγητών
- τον έλεγχο των τελικών προϊόντων (φαγητών)
- τους χειρισμούς και τις διαδικασίες παρουσίασης των φαγητών
- τους χειρισμούς και τις διαδικασίες σερβιρίσματος των φαγητών
- το συνεχή έλεγχο των φυσικών, χημικών, αισθητηρίων και μικροβιολογικών χαρακτηριστικών των τελικών προϊόντων (φαγητών)

Όμως, για την αποτελεσματική εφαρμογή των παραπάνω απαιτείται:

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

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

6.4. Έλεγχος Ποιότητας στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις

Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις περιλαμβάνει την αξιολόγηση και εφαρμογή των επιθυμητών standards στα παραγόμενα προϊόντα, στην προκειμένη περίπτωση στα παραγόμενα φαγητά. Ασχολείται κυρίως με το αποτέλεσμα το οποίο όμως για να επιτευχθεί απαιτεί τη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα. Ο έλεγχος της ποιότητας μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία η οποία διαβεβαιώνει καθημερινά ότι το παραγόμενο προϊόν -υπηρεσία, παραμένει σταθερό στα προκαθορισμένα ποιοτικά πρότυπα..

Τα κριτήρια της ποιότητας σε μια επισιτιστική επιχείρηση καθορίζονται από τους υπευθύνους και συγκεκριμένα από τον Food and Beverage Manager , αλλά η εφαρμογή τους εξαρτάται από τη συνεργασία του προσωπικού παραγωγής. Είναι γενικά αποδεκτό ότι μια επιχείρηση η οποία δεν εφαρμόζει ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας δεν μπορεί να επιτύχει σταθερά επίπεδα ποιότητας.

Ο όρος "ολικός ποιοτικός έλεγχος" (Total Quality Control), περιλαμβάνει διαδικασίες ελέγχου σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας από τις προμήθειες των πρώτων υλών μέχρι το σερβίρισμα των φαγητών στον πελάτη.

Βιβλιογραφία

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Καπερώνη Ο. Εισαγωγή στην Επαγγελματική Μαγειρική. Σημειώσεις ΤΕΙ Πάτρας, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων.

Κουκοπούλου – Κουκούλη Ε. (1993) Διοίκηση και Τεχνική Εστιατορίου. ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. ΟΕΔΒ.

Τζωρακοελευθεράκη Ζ. (1999) Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων (FOOD & BEVERAGE MANAGEMENT), INTERBOOKS

Μαρά Α., (1997) Οργάνωση –Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων, INTERBOOKS

Κανελλόπουλος Χ., (1998) Μαζική Εστίαση. Τουριστική Αγορά (102) 92-99

Μόσχου Κ., (1998) Οργάνωση Κουζίνας. Εστιατόριο (2) 32-34

Μόσχου Κ., (1998) Στρατηγικές Προώθησης Εστιατορίου. Εστιατόριο (2) 80-81

Παπαδημητρίου Ε. (1999) Σύνθεση του Μενού. Εστιατόριο (5) 68-71

McVety, P., Ware, B. (1999) Αρχές Σχεδίασης MENU. ΕΛΛΗΝ.

Παραδείγματα MENUS ξενοδοχείων:

ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ
ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ
LEDRA MARRIOTT
INTERCONTINENTAL