



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΛΕΓΧΟΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ,
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΜΠΑΡ
ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**



**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ:
ΠΑΥΛΟΥ ΣΤΕΛΛΑ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:
ΜΑΝΤΖΟΥΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ**

**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ, 2007
ΠΑΤΡΑ**

Αναγνώριση

*Εκφράζω τις θερμές μου ευχαριστίες στην εισηγήτρια καθηγήτρια του Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών κ. **Στέλλα Παύλου**, για την βοήθεια και καθοδήγηση κατά την εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας, με θέμα:*

*«**Έλεγχος, Προμήθεια, Κοστολόγηση του μπαρ μιας ξενοδοχειακής μονάδας**».*

*Η σπουδάστρια
Γεωργία Μαντζούκη*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

7

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΜΠΑΡ

- | | | |
|------|--|----|
| 1.1. | Το Bar ως μορφή ξενοδοχειακής εγκατάστασης ή ανεξάρτητης επιχείρησης | 9 |
| 1.2. | Επιλογή της θέσης του Bar | 11 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ ΣΤΟ ΜΠΑΡ

- | | | |
|--------|---|----|
| 2.1. | Η λειτουργία του ελέγχου | 13 |
| 2.1.1. | Έννοια – Σημασία | 13 |
| 2.1.2. | Η διαδικασία του ελέγχου. Γενικά | 13 |
| 2.2. | Έλεγχος των εσόδων | 15 |
| 2.2.1. | Η κλοπή | 15 |
| 2.2.2. | Έλεγχος των εσόδων και παραστατικά | 16 |
| 2.2.3. | Έλεγχος δελτίων παραγγελίας σερβιτόρων | 17 |
| 2.3. | Τιμολόγηση | 17 |
| 2.3.1. | Ο διπλός ρόλος της τιμολόγησης | 17 |
| 2.3.2. | Η τιμολόγηση και η αξία για το χρήμα | 19 |
| 2.3.3. | Ο σχεδιασμός της τιμολόγησης | 19 |
| 2.4. | Ο σκοπός και τα μέσα των εσωτερικών ελέγχων του επισιτιστικού τομέα των ξενοδοχείων | 19 |
| 2.4.1. | Προσδιορισμός προτύπων | 20 |
| 2.4.2. | Πρότυπες προδιαγραφές αγορών | 21 |
| 2.4.3. | Πρότυπες συνταγές | 21 |
| 2.5. | Έλεγχος μπαρ | 22 |
| 2.5.1. | Η προμήθεια των ποτών | 22 |
| 2.5.2. | Η αγορά των ποτών | 22 |
| 2.5.3. | Η παραλαβή των ποτών | 22 |
| 2.5.4. | Η αποθήκευση των ποτών | 23 |

2.5.5.	Έλεγχος αποθηκών - Απογραφές	23
2.5.6.	Τύποι απογραφών	23
2.5.7.	Πρότυπο bar stock	25
2.5.8.	Ο έλεγχος των ποτών	25
2.5.9.	Ο έλεγχος του πρότυπου κόστους	25
2.5.10.	Ο έλεγχος των πρότυπων εσόδων	26
2.5.11.	Ο έλεγχος των πρότυπων ποσοτήτων	27
2.6.	Κέρδη – Έσοδα	28
2.7.	Έξοδα	28
2.8.	Έλεγχος Hotel Bar	29
2.8.1.	Οι τρόποι λειτουργίας ενός Hotel Bar	29
2.9.	Η εκμετάλλευση του μπαρ από την ίδια την ξενοδοχειακή επιχείρηση	31
2.10.	Έλεγχος τμήματος μπαρ ως προς τα έσοδα	33
2.11.	Ποσοτικός έλεγχος τμήματος μπαρ	33
2.12.	Επιστροφή παραγγελίας - Αλλαγή	34
2.13.	Η αμοιβή	34
2.14.	Μεγιστοποίηση Κερδών	35
2.14.1.	Καθιέρωση τιμών πώλησης	35
2.14.2.	Επηρεασμός των επιλογών των πελατών	37
2.15.	Έλεγχος των εσόδων	37
2.16.	Μπαρ χωρίς δελτία παραγγελίας	39
2.17.	Μπαρ με δελτία παραγγελίας	39
2.18.	Εφαρμογές σε υπολογιστές	40
2.19.	Οι πωλήσεις στο μπαρ σύμφωνα με την ισχύουσα φορολογική νομοθεσία	41
2.19.1.	Χρόνος έκδοσης αποδείξεων λιανικής πώλησης αγαθών από φ.τ.μ. ή Η/Υ για τα καταστήματα προσφοράς φαγητών ή ποτών	41
2.19.2.	Καταστήματα (τμήματα) ξενοδοχείων	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΠΑΡ

3.1.	Έννοια – ορισμός κόστους –εξόδων – δαπανών	43
3.2.	Γενικές αρχές κοστολόγησης	44
3.2.1.	Συνοπτική κοστολόγηση	44
3.2.2.	Αναλυτική κοστολόγηση	44
3.2.3.	Βασική αρχή κοστολόγησης	45
3.3.	Θέσεις κόστους τουριστικών εκμεταλλεύσεων – Στοιχεία λογιστικής του κόστους	47
3.4.	Οι αποσβέσεις	48
3.5.	Κατανομή στοιχείων κόστους	48
3.6.	Φύλλο μερισμού κατά κατηγορία εξόδων	48
3.7.	Κοστολόγηση στις τουριστικές επιχειρήσεις	49
3.7.1.	Κόστος υλικού (F&B) τρόφιμα ποτά	50
3.7.2.	Κοστολόγηση υλικών	50

3.8.	Εσωτερικοί έλεγχοι	52
3.9.	Αποτίμηση των αποθεμάτων	53
3.10.	Μέθοδοι αποτίμησης	54
3.10.1.	Η μέθοδος της τιμής κτήσης ή κόστους	54
3.10.2.	Μέθοδος αποτίμησης στη χαμηλότερη τιμή μεταξύ τιμής κτήσης και τρέχουσας τιμής	55
3.10.3.	Μέθοδος της τιμής αντικατάστασης ή τρέχουσας τιμής	55
3.10.4.	Μέθοδος ποσοστού μικτού κέρδους	56
3.11.	Σύγκριση κόστους	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο **ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΜΠΙΡ**

4.1.	Γενικά	58
4.1.1.	Ο ορισμός των προμηθειών	59
4.2.	Προμήθειες	59
4.2.1.	Οι προμήθειες στις ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές επιχειρήσεις	61
4.2.1.1.	Μικρή επιχείρηση	62
4.2.1.2.	Μεσαία επιχείρηση	62
4.2.1.3.	Μεγάλη επιχείρηση	63
4.2.2.	Ο υπεύθυνος αγορών	63
4.2.2.1.	Προσόντα του υπευθύνου αγορών	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο **ΑΓΟΡΕΣ**

5.1.	Αναζήτηση των προμηθευτών	66
5.2.	Αποθέματα	66
5.3.	Επίπεδα των αποθεμάτων	67
5.3.1.	Το κόστος των αγαθών	67
5.3.2.	Τη ζήτηση και την προσφορά	68
5.3.3.	Τους περιοριστικούς παράγοντες	68
5.4.	Απόθεμα ασφαλείας	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο **ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ**

6.1.	Γενικά	69
6.2.	Απογραφή	69
6.3.	Παραλαβή (Receiving)	70
6.3.1.	Εισαγωγή	70
6.3.2.	Βασικό έργο του τμήματος παραλαβής	70

6.3.3. Πρότυπες διαδικασίες παραλαβής	70
6.3.3.1. Επαλήθευση ποσότητας-ποιότητας-τιμής	71
6.4. Η χρήση των Η/Υ στην οργάνωση της αποθήκης	72
6.5. Εκπαίδευση για τις παραλαβές, την αποθήκευση και τις διακινήσεις	73
6.6. Παρακολούθηση των παραλαβών, της αποθήκευσης και των διακινήσεων και λήψη διορθωτικών μέτρων	74

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

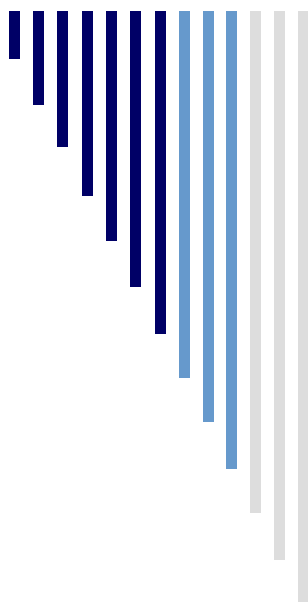
§ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «BYZANTINO»	77
§ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΑΣΤΗΡ»	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	97

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Θα μπορούσε να λεχθεί ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι τόσο παλαιά όσο και η ανάγκη του ανθρώπου για το ταξίδι. Το ξενοδοχείο παίζει αναμφισβήτητα τον πλέον σημαντικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη μιας περιοχής, μιας χώρας ή ενός νησιού. Είναι ο κορμός της τουριστικής ανάπτυξης και για να ανταποδώσει τους καρπούς της, τους καρπούς του πολύτιμου σήμερα για την οικονομία της χώρας συναλλάγματος, χρειάζεται αμέριστη τη συμπαράστασή μας. Συντελεστές μιας τέτοιας επιτυχίας, είναι οι άνθρωποι, η τεχνολογία, η οργάνωση, η εκπαίδευση, οι διάφορες υπηρεσίες, οι ενδιαφερόμενες πλευρές, οι φορείς, οι εργαζόμενοι. Το ξενοδοχείο είναι το σπίτι, το κάλυμμα, το καταφύγιο, αν θέλετε, το κέντρο αναψυχής του τουρίστα, του περιηγητή, του αρχαιολόγου και γενικότερα, εκείνου που το ποικιλώνυμο ενδιαφέρον τον έφερε κοντά του, μεμονωμένο ή γκρουπαρισμένο, σε κάποια όμορφη τοποθεσία της τουριστικής Ελλάδας και ο πελάτης αυτός το θέλει νοικοκυρεμένο, καθαρό, σε μαγική θέση, να διαθέτει όλες τις ανέσεις της σύγχρονης ζωής, να ανταποκρίνεται όσο γίνεται καλύτερα στην πολυποικιλία των απαιτήσεων κάθε ηλικίας.

Το ξενοδοχείο και γενικά τα τουριστικά καταλύματα, τόσο τα κύρια όσο και τα βοηθητικά, είναι ο πόλος έλξης των πάσης φύσεως τουριστών και ο πόλος αυτός είναι τόσο ελκυστικός, όσο πιο επίλεκτη είναι η περιοχή, η θέση και το προσωπικό του και όσο πιο σύγχρονες και ασφαλείς είναι οι εγκαταστάσεις του. Η χώρα μας διαθέτει πολλές περιοχές, που συνδυάζουν πολλές μορφές τουρισμού και το ξενοδοχείο καλείται να παίξει αντάξια το ρόλο αυτό που του ανήκει στην τουριστική ανάπτυξη. Επομένως μια σημαντική πηγή απασχόλησης εσόδων για κάθε χώρα μέλος αποτελεί η ξενοδοχειακή, εστιατορική και η ταξιδιωτική βιομηχανία. Αν και η σπουδαιότητα του τουρισμού ποικίλει από χώρα σε χώρα, τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και οι ταξιδιωτικές υπηρεσίες αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία, όσο διεθνοποιείται η ευρωπαϊκή οικονομία. Το μερίδιο του τομέα αυτού, όσον αφορά στο εισόδημα και στην απασχόληση, κυμαίνεται μεταξύ 2% έως 3%. Οι ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης εκτιμώνται σε κλίμακα μεταξύ 3% έως 10% (έναντι 3%-4% της οικονομίας ως σύνολο), με σημαντικές διαφορές ανά έθνος ή περιφέρεια. Συμπέρασμα, ο τουρισμός δεν είναι υπόθεση μόνο των ξενοδοχείων, των κάμπινγκ, των εστιατορίων, των πρακτορείων κ.λπ. αλλά είναι τομέας με πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στο σύνολο της οικονομίας μας και η μείωσή του επιφέρει πτώση και στις πωλήσεις των άλλων καταναλωτικών αγαθών. Φροντίδα, λοιπόν και επιδίωξη όσων ασχολούνται με το κύκλωμα του τουρισμού, είναι να αυξήσουμε την πελατεία του τουρισμού μας, με όλα τα πρόσφορα και σύγχρονα μέσα διαφήμισης, σε όλα τα κέντρα και τις αγορές του εσωτερικού και εξωτερικού και να δραστηριοποιηθούμε στο μάρκετινγκ που είναι ένας άλλος παράγοντας εξίσου σοβαρός και η έλλειψή του δημιουργεί, ασφαλώς, τεράστια προβλήματα στην προσέλκυση πελατών και στην τουριστική ανάπτυξη. Έτσι το ξενοδοχείο με τις προϋποθέσεις που αναπτύξαμε, και όχι μόνο, θα κρατήσει τη φυσιογνωμία του, θα σταθεί καταξιωμένο στις συνειδήσεις της μόνιμης και εναλλασσόμενης πελατείας του, θα εκτιμηθεί και θα αγαπηθεί από μία ικανή και ισχυρή μερίδα ανθρώπων-πελατών του, θα αυξήσει, αναμφίβολα, την πελατεία του, θα έχει αποκτήσει οικονομική αυτοτέλεια και ευχέρεια για τον απαιτούμενο, κάθε τόσο, εκσυγχρονισμό στις πάσης φύσεως εγκαταστάσεις του, θα έχει πραγματικά καταστεί ο ναός του "Ξένιου Δία" στην Ελλάδα (Καραγιάννης, Στ., 1992).

Συνακόλουθα, τα μπαρ που μπορεί να διαθέτει μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι πολύ υπολογίσιμος κλάδος εκμετάλλευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Μεγάλα ξενοδοχεία αναθέτουν την παρακολούθηση αυτού του κλάδου των εδεσμάτων και ποτών, υπογραμμίζοντας έτσι την ιδιαίτερη οικονομική σημασία που κατέχει (Καραγιάννης, Στ., 1992).



ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ



<http://www.skopelos.net/ageri/images/bar-1.jpg>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΜΠΑΡ

1.1. Το Bar ως μορφή ξενοδοχειακής εγκατάστασης ή ανεξάρτητης επιχείρησης

Το Bar όπως γνωρίζουμε όλοι είναι εξ ορισμού ο χώρος όπου μπορεί κανείς να πει κάθε είδους ποτό αναμειγμένο ή όχι, αλκοολούχο ή μη και όχι μόνο. Είναι επίσης, χώρος συγκέντρωσης και ψυχαγωγίας σε διαφορετικές μορφές, ανάλογα με τη θέση αλλά και το προϊόν που έχει ως κύριο αντικείμενο εκμετάλλευσης.

Οι παράγοντες αυτοί, χώρος και προϊόν, είναι εκείνοι που χαρακτηρίζουν τα διάφορα είδη - μορφές Bar ως εξής:

§ AMERICAN BAR	§ WINE BAR
§ DANCING BAR	§ POOL BAR
§ RESTAURANT-PIANO BAR	§ BEACH BAR
§ ESPRESSO BAR-CAFE BAR	§ DISPENCE BAR
§ SNACK BAR	§ ROOF GARDEN BAR
§ MILK BAR	§ MINI BAR κ.λπ.

Το **AMERICAN BAR**, κατά κανόνα διευθύνεται από έναν BAR-MAN ή BAR-TENDER ή BAR-KEEPER, όπως συνηθίζεται να ονομάζεται. Ο επαγγελματίας αυτός πρέπει να έχει κάποια κουλτούρα και να βοηθιέται από άλλους εργαζόμενους που απασχολούνται ως βοηθοί μπάρμεν και σερβιτόροι. Σε ένα τέτοιο μπαρ, ο πάγκος είναι αυτός που δεσπάζει. Οι πιο πολλές καταναλώσεις γίνονται στα όρθια αν και υπάρχουν συνήθως τραπεζάκια στον περιβάλλοντα χώρο. Μεγάλη φροντίδα δίνεται στο είδος των ποτών που υπάρχουν και σ' ένα τέτοιο μπαρ, πρέπει να βρίσκει κανείς κάθε μάρκα ούισκι και τζιν. Θα πρέπει επίσης να έχει όλα τα γνωστά BRANDY-COGNAC καθώς και τα γνωστότερα παγκοσμίως αποστάγματα. Παράλληλα, απαιτείται να υπολογίζουν όσο γίνεται περισσότερο τις ιδιαίτερες επιθυμίες του πελάτη που αφορούν το ποτό του, καθώς επίσης και να έχουν την αίσθηση του φιλικού περιβάλλοντος (Μάρας, Αθ., 1999).

Στο **DANCING BAR** η επαφή ανάμεσα στον BAR-MAN και στον πελάτη είναι λιγότερο άμεση. Εκεί οι θαμώνες είναι συνήθως νεαρά άτομα και με λιγότερα χρήματα. Μια άνετη σωστή εσωτερική εγκατάσταση του AMERICAN BAR, καθώς και η καλή διακόσμηση και ο σωστός φωτισμός είναι απαραίτητα. Ένας χώρος επιβλητικός δεν είναι κατάλληλος για DANCING BAR. Ο πελάτης πρέπει να αισθάνεται άνετα, έρχεται εκεί για να χορέψει, γι' αυτό και η μουσική δεν πρέπει να είναι πολύ σιγανή ούτε πολύ βίαιη, αλλά, ρυθμική.

Το AMERICAN BAR και το DANCING BAR πολλές φορές ενώνονται σε ένα Bar με τη μορφή DISCOTHEQUE, αν και το DANCING BAR από μόνο του έχει την έννοια του χορευτικού κέντρου.

Η ορχήστρα που πιθανόν υπάρχει ή η μουσική που παίζεται σαν DISCOTHEQUE πρέπει να ευχαριστεί τα διαφορετικά γούστα μουσικής για να μπορούν όλοι να χορεύουν στο ρυθμό της.

Ένα **DANCING BAR**, κατά τη γνώμη των ειδικών, δεν πρέπει να φιλοξενεί πάνω από 150-200 άτομα, διαφορετικά χάνεται το χρώμα και η αίσθηση του οικείου. Στον πάγκο υπάρχουν ψηλά σκαμπό που χρησιμεύουν, αντίθετα από το **AMERICAN BAR**, κυρίως στους περαστικούς. Τα ποτά ετοιμάζονται στο παρασκευαστήριο από **Bar-men** ή **Bar-women** και σερβίρονται από επιδέξιους σερβιτόρους ή σερβιτόρες (Μάρας, Αθ., 1999).

Το **RESTAURANT BAR-PIANO BAR** παρουσιάστηκε τελευταία κυρίως στις μεγάλες πόλεις. Στην πραγματικότητα πρόκειται για ένα μικρό **bar**, ή μια γωνία **bar**, στον ευρύτερο χώρο του εστιατορίου. Δίπλα από τον πάγκο υπάρχει συνήθως ένα πιάνο, όπου ο πιανίστας παίζει σύγχρονα ή παλαιά μουσικά, κομμάτια. Αυτό το είδος **bar**, έχει ως πελατεία άτομα που θέλουν να πιουν, να φάνε και να συζητήσουν, κάτω από τον ήχο απαλής μουσικής.

Ο ιδιοκτήτης του **Bar** πρέπει να φροντίζει ώστε ο καλλιτέχνης να είναι σοβαρό άτομο και υψηλής καλλιτεχνικής στάθμης. Αν ο πιανίστας, πάρει το ρόλο του στα σοβαρά τότε μαζί με τον **Bar-man** θα είναι πόλος, έλξης, πελατείας. Μπορούμε να πούμε με δυο λόγια, ότι το βάρος της ευθύνης για την αποδοτική λειτουργία του μετατοπίζεται ή μοιράζεται, μπορεί να πει κανείς, από τον **Bar-man** εξίσου στο μουσικό που εκ των πραγμάτων παίζει σημαντικό ρόλο (Μάρας, Αθ., 1999).

Το **ESPRESSO BAR-CAFE BAR**, όπως συνηθίζεται πιο πολύ να λέγεται, είναι ένα καφενείο, μπορεί να πει κανείς, όπου σερβίρονται επίσης σκληρά ποτά ή αναμειγξίς ποτών. Συνηθίζονται πολύ στις μεσογειακές χώρες, καθώς και στην Ελβετία. Πολλές φορές ονομάζονται **APERITIF-BAR**, γιατί στη Γαλλία κυρίως σερβίρουν απεριτίφ από τα οποία, στην προκειμένη περίπτωση, θα έπρεπε να έχουν τη μεγαλύτερη δυνατή ποικιλία. Αυτά τα **Bars** έχουν οπωσδήποτε μια μεγάλη μηχανή του καφέ που βρίσκεται πάνω στον πάγκο. Η εγκατάστασή τους είναι γενικά πολύ απλή, με βάση πάντα το **AMERICAN**. Η Ιταλία είναι γεμάτη από τέτοια **BARS** όπου ο Ιταλός θα πει γρήγορα το "Στρέτο" του.

Το **SNACK BAR**, είναι χώρος πρόχειρου φαγητού, αλλά μαζί και **BAR** σκληρών ποτών και αναμειγξέων σε πολυσύχναστα μέρη όπως εμπορικοί δρόμοι, κ.λπ. Στις εγκαταστάσεις της απλής μορφής του **SNACK BAR**, εάν προσέξει κανείς, θα διακρίνει κυρίως μηχανήματα πρόχειρου φαγητού όπως **TOASTS**, **HAMBURGERS**, **HOT DOGS**, κ.λπ., που είναι τα κύρια προϊόντα εκμετάλλευσης, μαζί με τους καφέδες, αλλά και τα ποτά σε τελευταία ανάλυση, όπως ορεκτικά, μπύρες, κρασιά, αναμειγξίς.

Το **MILK BAR**, δεν είναι πολύ διαδεδομένο εκτός Αμερικής. Ο χώρος αυτός κυριαρχείται από το λευκό χρώμα. Όπως δείχνει και το όνομά του, σερβίρουν σχεδόν αποκλειστικά ποτά με βάση το γάλα και αναμειγξίς, συνήθως χωρίς αλκοόλ. Αυτό που παίζει πρωτεύοντα ρόλο, είναι να έχει καλές ψυκτικές εγκαταστάσεις, γιατί πάντα χρειάζεται σε επαρκή ποσότητα παγάκια, γάλα, κρέμες, αυγά, κ.λπ.

Το **WINE BAR** είναι ιδέα που ξεκίνησε από τη Μεγάλη Βρετανία και έχει κιόλας γεράσει γιατί εμφανίζονται συνεχώς καινούριες μορφές ανάλογα με το βασικό προϊόν που εκμεταλλεύονται. Στο χώρο αυτό συχνάζουν οι λάτρες του καλού κρασιού και των «λεπτών γεύσεων». Συνήθως η διακόσμησή τους είναι λίγο «βαριά» όπως άλλωστε θα ταίριαζε με την ηλικία των καλών κρασιών. Υποτίθεται ότι έχει τις ανάλογες εγκαταστάσεις για την ποιοτική συντήρηση των κρασιών (Μάρας, Αθ., 1999).

Το **POOL BAR** βρίσκεται δίπλα σε πισίνα και επικρατεί να ονομάζεται έτσι εξαιτίας του ευρύτερου χώρου. Συνήθως προσφέρονται αναψυκτικά, παγωτά και διάφορα **Snacks** στους λουόμενους της πισίνας. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στο σπάσιμο των

ποτηριών για την αποφυγή τραυματισμών. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο Bar-man πρέπει να σημαίνει αμέσως «συναγερμό».

Το **BEACH BAR** είναι παρόμοιο, αν και απλούστερης μορφής, με το POOL BAR, μόνο που βρίσκεται στην παραλία. Η διακόσμησή του είναι απλή και το σερβίρισμα γίνεται συνήθως σε πλαστικά ποτήρια για ευνόητους λόγους. Θα μπορούσε κανείς να το χαρακτηρίσει σαν είδος καντίνας (Μάρας, Αθ., 1999).

Το **DISPENCE BAR** είναι ένα είδος Bar που το συναντάμε σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Εξυπηρετεί το εστιατόριο του ξενοδοχείου όταν δεν υπάρχει RESTAURANT BAR. Επίσης, εξυπηρετεί τους πελάτες στα δωμάτιά τους (ROOM SERVICE), καθώς και τα BANQUETS, δεξιώσεις και άλλες ομαδικές εκδηλώσεις. Βασικό χαρακτηριστικό του είναι ότι δεν έχει άμεση επαφή με τον πελάτη.

Το **ROOF-GARDEN BAR**, όπως καταλαβαίνουμε από τον όρο, βρίσκεται στην ταράτσα του ξενοδοχείου. Σκοπός του είναι η προσφορά της θέας της γύρω περιοχής και μπορεί να συνδυάζεται με το POOL BAR, εάν η πισίνα βρίσκεται στον ίδιο χώρο. Το πράσινο πρέπει να τονίζεται στη διακόσμηση αυτού του BAR. Διαθέτει από πλευράς προϊόντων ότι και ένα AMERICAN BAR (Μάρας, Αθ., 1999).

Το **MINI BAR** σήμερα αποτελεί στοιχείο επί πλέον άνεσης για τα δωμάτια των καλών ξενοδοχείων. Δεν είναι τίποτα άλλο από ένα μικρό ψυγείο, μέσα στο οποίο βρίσκονται μινιατούρες από διάφορα ποτά, αναψυκτικά, νερό πάντα σε συγκεκριμένο αριθμό το καθένα, ώστε να είναι εφικτός ο έλεγχος και η καταγραφή της κατανάλωσης από το προσωπικό του Room Service (Μάρας, Αθ., 1999).

1.2. Επιλογή της θέσης του Bar

Όπως προαναφέρθηκε κατάλληλοι χώροι για την εγκατάσταση ενός BAR είναι κοντά στο εστιατόριο, δίπλα στην πισίνα του ξενοδοχείου, στην ταράτσα ή δίπλα στις αθλοπαιδιές. Καθένα απ' αυτά τα Bars έχει το δικό του χαρακτήρα και όλα έχουν σκοπό να προσελκύσουν τον πελάτη σε όποιο μέρος και αν βρίσκεται.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στον χώρο εγκατάστασης του MAIN BAR. Το Main bar πρέπει να βρίσκεται οπωσδήποτε στο κεντρικό κτίριο του ξενοδοχείου και μάλιστα σε σημείο όπου εύκολα μπορεί να το προσέξει ο πελάτης. Για το λόγο αυτό, συνήθως βρίσκεται στον ευρύτερο χώρο της υποδοχής, σε ψηλότερο επίπεδο, ώστε να φαίνεται διακριτικά και να μην εμποδίζει την εύρυθμη λειτουργία της. Εάν αυτό συνδυάζεται και με το εστιατόριο, δηλαδή εάν περιλαμβάνεται στην οπτική γωνία της πορείας του πελάτη προς αυτό, τότε θα ήταν ιδανική η θέση του (Μάρας, Αθ., 1999).

Για τη δημιουργία του BAR εξετάζονται απ' την αρχή πολλοί παράγοντες ώστε να δοθεί η τελική του «ταυτότητα». Οι κυριότεροι από αυτούς είναι:

- § **Προσανατολισμός:** Το BAR πρέπει να βρίσκεται σε τέτοιο σημείο, ώστε να είναι ευδιάκριτο και προσπελάσιμο απ' τους πελάτες. Σε διαφορετική περίπτωση, τοποθετούνται πινακίδες στο χώρο της υποδοχής, εάν πρόκειται για ξενοδοχείο, που δείχνουν το σημείο που βρίσκεται.
- § **Θέα:** Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την εγκατάσταση του BAR είναι η θέα του. Ο πελάτης, πίνοντας το ποτό του, νοιώθει πιο ευχάριστα έχοντας μια όμορφη θέα.

- § **Τεχνικές εγκαταστάσεις:** Είναι απαραίτητο στο σημείο που θα εγκατασταθεί το BAR να υπάρχουν οι δυνατότητες για τεχνικές εγκαταστάσεις ύδρευσης, ηλεκτρισμού και αποχέτευσης, που θα χρησιμεύσουν στη σωστή λειτουργία του χώρου.
- § **Η δυναμικότητα της επιχείρησης:** Είναι σημαντικός παράγοντας διότι από αυτήν εξαρτάται το μέγεθος και η δυνατότητα παραγωγής. Πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι ο παράγων αυτός αποσυνδέεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που απευθύνονται σε εξω-ξενοδοχειακούς πελάτες.
- § **Το είδος της πελατείας:** Εδώ εξετάζεται αν οι πελάτες θα είναι μεμονωμένοι ή πρακτορειακοί, εξετάζεται επίσης η εθνικότητα, η ηλικία τους και η αγοραστική τους δύναμη (Μάρας, Αθ., 1999).

Μετά από αυτές τις σκέψεις μελετώνται παράγοντες που θα κάνουν το BAR ευχάριστο, με όμορφη ατμόσφαιρα, στοιχεία που θα προσελκύσουν τον πελάτη. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι:

- § Η **είσοδος** του BAR, εφ' όσον πρόκειται για εξωτερικό χώρο, πρέπει να είναι εντυπωσιακή, με καλό γούστο και να φαίνεται εύκολα απ' τους πελάτες. Σ' αυτό μπορεί να βοηθήσει μια όμορφη επιγραφή (Μάρας, Αθ., 1999).
- § Η **επίπλωση** του BAR (τραπέζια, καρέκλες, σκαμπό) πρέπει να είναι χαμηλά και υψηλής ποιοτικής κατασκευής και να ταιριάζουν με τη γενική διακόσμηση του χώρου. Επίσης πρέπει να είναι ανθεκτική στην καθημερινή χρήση.
- § Η **διακόσμηση** του BAR είναι σωστό να χρησιμοποιεί ευχάριστα χρώματα, απαλό φωτισμό, πίνακες καθώς και πολλά φυτά. Το δάπεδο πρέπει να είναι υπενδεδυμένο με μοκέτες, που να ταιριάζουν με τα χρώματα των τοίχων και των επίπλων. Οι μοκέτες χρησιμεύουν, ώστε ο χώρος να γίνεται πιο ζεστός, αλλά και για να αποφεύγονται οι θόρυβοι από τα βήματα των πελατών και του προσωπικού.
- § Ο **κλιματισμός και εξαερισμός** είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για το BAR. Οι περισσότεροι πελάτες σε ένα τέτοιο χώρο καπνίζουν και ο καπνός των τσιγάρων δημιουργεί αποπνικτικό περιβάλλον. Ο σωστός εξαερισμός δημιουργεί καθαρή ατμόσφαιρα και συνθήκες στους πελάτες να απολαύσουν το ποτό τους.
- § Η **μουσική** τέλος του BAR παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος, με την προϋπόθεση να είναι απαλή και διακριτική, ώστε να είναι δυνατή και η συζήτηση μεταξύ των πελατών. Για το λόγο αυτό, πρέπει να υπάρχει μια μελετημένη στερεοφωνική εγκατάσταση. Για πολλούς το πιάνο αποτελεί τη σωστότερη λύση σε ένα AMERICAN BAR (Μάρας, Αθ., 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ ΣΤΟ ΜΠΑΡ

2.1. Η λειτουργία του ελέγχου

2.1.1. Έννοια - Σημασία

Ένας απλός ορισμός του ελέγχου είναι αυτός που τον θεωρεί ως τη διαδικασία με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης/οργανισμού επαληθεύει τη σύμπτωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα πρότυπα.

Πιο αναλυτικά, ο έλεγχος είναι η λειτουργία εκείνη με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και την διερεύνηση των αιτιών τους καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών (Πετρίδου Ευγ., 2007).

Με τον έλεγχο η διοίκηση έχει συνεχή ενημέρωση για την πορεία των εργασιών της επιχείρησης. Με το σύστημα επαναπληροφόρησης, που αποτελεί τη σημαντικότερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, επιβεβαιώνεται η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που καθορίστηκαν κατά τον προγραμματισμό και επιπλέον, πιθανά σφάλματα, παραλείψεις και αποκλίσεις από τους στόχους αυτούς γίνονται αμέσως αντιληπτά και προκαλούνται έτσι οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Ο έλεγχος και ο προγραμματισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους και γι' αυτό αποκαλούνται «**τα δίδυμα του μανάτζμεντ**». Η μία λειτουργία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την άλλη. Η σημασία του ελέγχου για τον προγραμματισμό φαίνεται στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι προσδιορίζονται ή επαναπροσδιορίζονται μετά τις πληροφορίες που το σύστημα επαναπληροφόρησης της διαδικασίας του ελέγχου μεταφέρει. Με αυτή την έννοια, οι πληροφορίες για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες που έχει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης –οργανισμού στην υλοποίηση των στόχων, αξιοποιούνται εκ νέου και βοηθούν στον ρεαλιστικότερο καθορισμό των νέων εφικτών αντικειμενικών στόχων και στον επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών και ενεργειών δράσης (Πετρίδου Ευγ., 2007).

2.1.2. Η διαδικασία του ελέγχου. Γενικά

Οι φάσεις στη διαδικασία του ελέγχου είναι: α) ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης, β) η μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε γ) η σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα, δ) η επαναπληροφόρηση και ε) η επανορθωτική ενέργεια σε περίπτωση υπαρξης αποκλίσεων.

Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης. Αφού επιλεγούν οι περιοχές των θεμάτων που θα ελέγχονται, (διότι δεν είναι δυνατό να καθορισθούν διαδικασίες ελέγχου για όλες τις εργασίες που εκτελούνται), καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης για κάθε είδος ή θέση εργασίας σύμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους που επιδιώκονται. Τα πρότυπα απόδοσης είναι η περιγραφή των αποτελεσμάτων που θα υπάρχουν όταν ένα έργο εκτελεστεί ικανοποιητικά.

Η **μέτρηση της απόδοσης** που πραγματοποιήθηκε είναι η δεύτερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, και επιχειρείται είτε με προσωπική παρατήρηση, είτε με στατιστικές αναφορές, Η μέτρηση της απόδοσης με οποιονδήποτε τρόπο παίρνει χρόνο και έχει κόστος.

Έτσι, ο **τρόπος μέτρησης** της απόδοσης και ο **χρόνος μέτρησής** της καθορίζουν το είδος και τις τεχνικές ελέγχου που θα χρησιμοποιηθούν, και επομένως επηρεάζονται από τη φύση αυτού που πρέπει να μετρηθεί και από την οικονομική αποτελεσματικότητα της μέτρησης (Πετρίδου Ευγ., 2007).

Η **σύγκριση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε με τα πρότυπα** είναι ο καθορισμός του βαθμού διαφοράς μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και των προτύπων δηλαδή η ανεύρεση των αποκλίσεων. Απόκλιση θεωρείται οποιαδήποτε θετική ή αρνητική διαφορά σε σχέση με το πρότυπο. Είναι το ίδιο ανεπιθύμητη η παραγωγή των 12 μονάδων ανά ώρα, όσο και η παραγωγή των 8 μονάδων ανά ώρα όταν το πρότυπο απόδοσης έχει καθοριστεί να είναι 10 μονάδες ανά ώρα. Έτσι και στη θετική και στην αρνητική απόκλιση θα πρέπει να προκληθεί επανορθωτική ενέργεια, που στην περίπτωση της θετικής απόκλισης (12 μον.) θα σημαίνει πιθανό επαναπροσδιορισμό των αντικειμενικών στόχων και των προτύπων απόδοσης, στην περίπτωση δε της αρνητικής απόκλισης (8 μον.) θα σημαίνει επείγουσες ενέργειες δράσης για άμεσα διορθωτικά μέτρα (Πετρίδου Ευγ., 2007).

Η **επαναπληροφόρηση** (feed back) είναι εκείνη η φάση του ελέγχου που μεταφέρει χρήσιμες πληροφορίες στα κέντρα λήψης αποφάσεων σχετικά με τα αποτελέσματα της σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα. Η επαναπληροφόρηση έχει διπλό ρόλο: α) να πληροφορήσει για τις αποκλίσεις και να προκαλέσει άμεσες διορθωτικές δράσεις, αναζήτηση ευθυνών, αιτιών, νέες αποφάσεις, και β) να πληροφορήσει για να επιβεβαιώσει την επιτυχία των αποφάσεων, προτύπων, αποτελεσμάτων, οπότε λειτουργεί ως μέσο υποκίνησης για επανάληψη των επιτυχιών (Πετρίδου Ευγ., 2007).



Η διαδικασία του ελέγχου

Στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις από τα πρότυπα, επιβάλλεται η λήψη μέτρων για **επανορθωτική ενέργεια**. Αυτή μπορεί να είναι άμεση και να περιλαμβάνει μέτρα «πυροσβεστικά» που θα προλάβουν τη διόγκωση του προβλήματος, είναι δυνατόν όμως να είναι βασική και να απαιτεί αναπροσδιορισμό των προτύπων, αναθεώρηση των ενεργειών και

επανάληψη γενικά της διαδικασίας του ελέγχου. Στο διάγραμμα 6 παρουσιάζεται το κύκλωμα του ελέγχου (Πετρίδου Ευγ., 2007).

Ορισμένα σημεία που πρέπει να τονιστούν ιδιαίτερα για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ελέγχου είναι:

- § Ο έλεγχος χρειάζεται να είναι προσανατολισμένος προς την αιτία και τη διόρθωση και όχι προς το λάθος.
- § Ο έλεγχος χρειάζεται να είναι προσανατολισμένος προς την επιβράβευση και όχι προς την επίπληξη.
- § Να επιλέγεται ο κατάλληλος χρόνος του ελέγχου και τα δίκαια και πρότυπα απόδοσης
- § Να επικρατεί ο έλεγχος των εξαιρέσεων
- § Να μην παραβλέπεται η σημασία της επαναπληροφόρησης ακόμα και όταν δεν υπάρχουν αποκλίσεις.
- § Να μην παραβλέπονται οι ανθρώπινες αρνητικές αντιδράσεις στα συστήματα ελέγχου (Πετρίδου Ευγ., 2007).

2.2. Έλεγχος των εσόδων

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

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

Με άξονα τους προαναφερθέντες στόχους, θα αναφερθούμε πιο αναλυτικά στο ενδεχόμενο της κλοπής και τον έλεγχο των εσόδων/εισπράξεων με τα σημερινά μέσα, τους τρόπους καθώς και τα συστήματα που μπορούν να εφαρμοσθούν (Μάρας, Αθ., 1999).

2.2.1. Η κλοπή

Είναι σχεδόν εξακριβωμένο, από στατιστικές έρευνες, ότι οι κλοπές αποτελούν το 30% έως 35% των ζημιών των επισιτιστικών επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό θέτει ένα τεράστιο θέμα έρευνας και μελέτης πραγματικά δυσάρεστο, που αφορά κάθε μορφή επιχείρησης και ιδιαίτερα επισιτιστικής όπου το μεγαλύτερο μέρος από τα έσοδα είναι με τη μορφή μετρητών. Με την απουσία αποτελεσματικού ελέγχου των εσόδων η πηγή αυτή (μετρητά) είναι τρωτή σε οποιαδήποτε προσπάθεια κλοπής (Μάρας, Αθ., 1999).

Αρκεί να επισημάνουμε ορισμένες αναμφισβήτητες και συχνές περιπτώσεις σαν αιτία των κλοπών για να καταδείξουμε το μέγεθος του προβλήματος

- Το προσωπικό που συναλλάσσεται με μετρητά είναι συχνά χαμηλόμισθο και στάσιμο. Πρόκειται για εργαζόμενους που συνήθως μετακινούνται από θέση σε θέση, εργαζόμενοι περιστασιακά και πολλές φορές έχουν άγνωστο παρελθόν και τιμιότητα.
- Το κλίμα της έντασης και της συνεχούς απασχόλησης στον ευρύτερο χώρο καθώς και η περιπλοκότητα της διαδικασίας παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος δίνει την ευκαιρία στο ανέντιμο προσωπικό που διαχειρίζεται μετρητά, να εκμεταλλεύεται τα κενά του συστήματος εισπράξεων που εφαρμόζεται..

- Συχνά οι προϊστάμενοι μένουν απαθείς στην κλοπή είτε διότι θεωρούν ότι είναι αναπόφευκτη είτε αρνούνται να το πιστέψουν. Άλλοι πάλι αναγνωρίζουν το πρόβλημα αλλά αδυνατούν να εφαρμόσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου που απλά να μειώνει τους κινδύνους κλοπής λειτουργώντας προληπτικά.

Η κλοπή από τους υπαλλήλους επιδρά άμεσα στις πρωτογενείς εισπράξεις με αποτέλεσμα να διαταράσσει καταλυτικά τη σχέση των βασικών συντελεστών κόστους και κέρδους του προϊόντος για την επιχείρηση. Για παράδειγμα: Έστω ότι η επιχείρηση λειτουργεί με καθαρό κέρδος 15% επί των εισπράξεων και ο υπάλληλος έχει βρει τον τρόπο να κλέβει 15.000 δρχ. σε διάστημα ολίγων ημερών. Η πραγματικότητα είναι ότι στερεί το κέρδος από εισπράξεις 100.000 δρχ. Αυτό σημαίνει ότι οι επόμενες εισπράξεις της τάξης των εκατό χιλιάδων δρχ. θα έχουν μηδενικό κέρδος και θα γίνονται στα πλαίσια της αντιστάθμισης της κλοπής του υπαλλήλου. Σημαίνει επίσης ότι η κλοπή αυξάνει το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης όχι διότι πραγματικά αυξήθηκε, αλλά τα έσοδα μειώθηκαν και ανέδειξαν αυτό το πρόβλημα (Μάρας, Αθ., 1999).

Μια λάθος κίνηση της διεύθυνσης σε αυτήν την περίπτωση, θα ήταν εάν στις τιμές ενσωμάτωνε και τις πιθανές απώλειες λόγω κλοπών. Άμεση και αισθητή επίπτωση της ενέργειας αυτής θα ήταν η υποβάθμιση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Αυτό που χρειάζεται είναι να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα σύστημα ελέγχου των εσόδων ανάλογα με τη δυναμικότητα και τα μέσα της επιχείρησης με έντονη επαγρύπνηση από τους προϊσταμένους ώστε να επιβεβαιώνεται η σωστή λειτουργία του. Καλό είναι να τίθεται συχνά το ερώτημα: «εάν ήμουν μη έντιμος επαγγελματίας και ήθελα να κλέψω, πώς θα μπορούσα να το κάνω;» Απαντώντας στο ερώτημα αυτό, θα ανακαλύπτουν περιοχές του συστήματος ελέγχου που χρειάζονται βελτίωση. Όμως προσοχή! Ποτέ δεν πρέπει να εφαρμόζουμε συστήματα ελέγχου των εσόδων τέτοια που αντί για την αίσθηση της «νοικοκυρεμένης» επιχείρησης η οποία «αποβάλλει» από μόνη της τον μη έντιμο υπάλληλο, να δημιουργεί την αίσθηση της συνεχούς αστυνόμευσης, καχυποψίας και αμφισβήτησης σε κάθε συναλλαγή του υπαλλήλου. Μην ξεχνάμε ότι το θέμα της κλοπής, αποτελεί μεν ένα πρόβλημα, αφορά όμως την ελάχιστη μειοψηφία των εργαζομένων στον κλάδο (Μάρας, Αθ., 1999).

2.2.2. Έλεγχος των εσόδων και παραστατικά

Ο έλεγχος αυτός διενεργείται με βάση τα εκδοθέντα παραστατικά για κάθε συναλλαγή, ανεξάρτητα εάν το σύστημα είναι χειρόγραφο ή με τη χρήση ταμειακών μηχανών και Η/Υ. Στην περίπτωση του ελέγχου των εσόδων σε επισιτιστικές μονάδες όπως Εστιατόρια, Bar, Κυλικεία, Ταβέρνες και με αφετηρία την έκδοση των Δ. Παραγγελίας (Υποδ. Γ.7.1.) σε κάθε περίπτωση, ο έλεγχος εστιάζεται κατά βάση:

- Στον έλεγχο των δελτίων παραγγελίας των σερβιτόρων.
- Στον έλεγχο των καταχωρήσεων των διατεθέντων φαγητών στους λογαριασμούς του εστιατορίου.
- Στον έλεγχο των εισπράξεων του εστιατορίου για πωλήσεις τοις μετρητοίς.
- Στον έλεγχο των καταχωρήσεων των χρεωστικών λογαριασμών εστιατορίου στις ανάλογες καταστάσεις (συγκεντρωτική, κατάσταση δικαιουμένων) και εν συνεχεία στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών (MAINCOURANT).
- Στον έλεγχο του βιβλίου φιλοξενίας (COMPLIMENTARY-MAISON) αλλά και του βιβλίου εισπράξεων προσωπικού, ανάλογα πάντα με τη σχετική οργάνωση που υπάρχει (Μάρας, Αθ., 1999).

Υπόδειγμα: Δ. Παραγγελίας	
Ξενοδοχείον.....	
Σερβιτόρος.....	No 0449
Τραπέζι.....	Άτομα.....

Υπογραφή	Ημερομηνία.....
----------	-----------------

2.2.3. Έλεγχος δελτίων παραγγελίας σερβιτόρων

Ο σερβιτόρος προκειμένου να παραλάβει φαγητά από την κουζίνα, πρέπει πάντα να συμπληρώνει ανάλογα το δελτίο παραγγελίας (BON) σε δύο ή τρία αντίτυπα. Το ένα από αυτά το δίνει στον αρχιμάγειρα, αφού επικυρωθεί, το άλλο στον επόπτη πωλήσεων (TABLIST/CHECKER) ενώ το τρίτο, συνήθως, παραμένει στο στέλεχος. Κατ' αυτόν τον τρόπο το μεν πρώτο αποτελεί απόδειξη για την παράδοση των ζητηθέντων φαγητών, στα χέρια του σερβιτόρου, το δεύτερο αποτελεί στοιχείο για τον έλεγχο και τη χρέωση των εξερχόμενων φαγητών από την κουζίνα, ενώ το τρίτο παραμένει στο σερβιτόρο μέχρις ότου του ζητηθεί από το τμήμα ελέγχου.

Σε κάποια άλλη φάση του ελέγχου, ο αρμόδιος υπάλληλος έχοντας τα τρία αυτά αντίτυπα και αφού κάνει τον έλεγχο της αριθμητικής τους σειράς για την τυχόν διαφυγή ή απώλεια κάποιου από αυτά, συνεχίζει το συσχετισμό των εγγράφων τους (Μάρας, Αθ., 1999).

2.3. Τιμολόγηση

2.3.1. Ο διπλός ρόλος της τιμολόγησης

1. Ένα από τα έμφυτα προβλήματα της τιμολόγησης είναι ότι εκτελεί δύο ρόλους που μερικές φορές αντιτίθενται μεταξύ τους. Αν έχετε παρακολουθήσει κάποιο βασικό μάθημα λογιστικής ή οικονομικών, γνωρίζετε ήδη ότι, μαζί με το κόστος και τον αριθμό των εργασιών, η τιμολόγηση είναι ένας άμεσος καθοριστικός παράγοντας της κερδοφορίας. Ο άλλος ρόλος της τιμολόγησης είναι η λειτουργία της ως ένα έμμεσο στοιχείο του μείγματος προώθησης. Από μια άποψη, μια τιμή ενεργεί σαν ένας μαγνήτης, προσελκύει κάποιους πελάτες, ενώ απωθεί άλλους. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να βασίζονται τις αντιλήψεις τους για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα κατά ένα μέρος πάνω στην τιμή (Morrison M. Alastair, 1999).
2. Μια χρηματική προσφορά μπορεί επίσης να παίζει ένα βασικό ρόλο σε μια διαφημιστική εκστρατεία ή σε μια προώθηση πωλήσεων (π.χ. μια προώθηση πωλήσεων της μορφής "δύο σε ένα", αν εξεταστεί από μια άλλη άποψη, αποτελεί μια έκπτωση της τάξης του 50% σε δύο είδη). Μερικοί συγγραφείς ισχυρίζονται ότι η τιμολόγηση έχει αμφότερα μια "δοσοληπτική" και μια πληροφοριακή διάσταση. Το χρηματικό ποσό, στο οποίο προσφέρεται μια υπηρεσία για πώληση, αντιπροσωπεύει τη δοσοληπτική διάσταση της τιμής. Η κοινή λογική υποδεικνύει ότι όσο χαμηλότερη είναι η τιμή, τόσο περισσότερο θα πουληθεί η υπηρεσία (Morrison M. Alastair, 1999).

Η **ελαστικότητα της ζήτησης** μετράει το βαθμό ευαισθησίας της ζήτησης των πελατών για υπηρεσίες σε σχέση με τις αλλαγές στην τιμή τους. Στην περίπτωση της ανελαστικής ζήτησης, οι πελάτες δεν είναι πολύ ευαίσθητοι με θέματα τιμών. Από την άλλη

πλευρά, οι πελάτες είναι πολύ πιο ευαίσθητοι σε θέματα τιμών, όταν η ζήτηση είναι ελαστική.

Σύμφωνα με τον Morrison M. Alastair (1999), διάφορες μελέτες έρευνας έχουν δείξει επανειλημμένα ότι οι πελάτες έχουν την τάση να συνδέουν τις υψηλότερες τιμές με υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες και εγκαταστάσεις.

Αυτό ισχύει ειδικά όταν:

- 1.** Οι πελάτες δεν έχουν αρκετές πληροφορίες ή προηγούμενες εμπειρίες για να συγκρίνουν τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών προσφορών. Έτσι αναγκάζονται να χρησιμοποιούν την **τιμή** ως βάση σύγκρισης.
- 2.** Οι υπηρεσίες είναι αντιληπτές ως πολύπλοκες και υπάρχει μεγάλο ρίσκο να γίνει μια κακή επιλογή. (Οι περιπτώσεις αυτές είναι αποφάσεις μεγάλης εμπλοκής ή αποφάσεις, που απαιτούν την επίλυση ενός σύνθετου προβλήματος). *Παράδειγμα:* Για τους περισσότερους από εμάς, ένα ταξίδι στο Λονδίνο ή σε άλλα μέρη της Ευρώπης συνεπάγεται πολύπλοκες αποφάσεις με ένα σχετικά υψηλό ρίσκο να επιλεγεί ένα ξενοδοχείο, που δε θα μας ικανοποιήσει.
- 3.** Υπάρχει η αντίληψη ότι οι υπηρεσίες διαθέτουν κάποια "αίσθηση σνομπισμού" και κοινωνικού κύρους. Μπορείτε να σκεφτείτε κάποια προϊόντα, που αγοράζουν οι άνθρωποι εξαιτίας της "αίσθησης σνομπισμού" και όχι εξαιτίας των έμφυτων ιδιοτήτων των προϊόντων αυτών; Τι θα λέγατε για τα αυτοκίνητα Rolls Royce, Porsche, BMW και Mercedes Benz; Ίσως σκεφτήκατε κάποια φίρμα ακριβών ρούχων ή τα ρολόγια Rolex. Για παράδειγμα, ένας ταξιδιώτης που είναι ευαίσθητος σε θέματα κύρους θα επιλέξει πιθανώς το ακριβότερο ξενοδοχείο, αυτό που χρεώνει 150 λίρες.
- 4.** Η διαφορά μεταξύ των τιμών των ανταγωνιστικών υπηρεσιών είναι μηδαμινή. Στην περίπτωση αυτή, οι πελάτες ενδέχεται να επιλέξουν την υπηρεσία με την υψηλότερη τιμή, επειδή διαβλέπουν μια επιπρόσθετη εγγύηση για ποιότητα.

Η διπλή υπόσταση της τιμολόγησης δεν αντανακλά μόνο το δοσοληπτικό και τον πληροφοριακό ρόλο της, αλλά μπορεί επίσης να προκαλέσει αντιθέσεις στους οργανισμούς του τομέα της φιλοξενίας και των ταξιδιών. Για παράδειγμα, οι αντιπρόσωποι πωλήσεων ενδέχεται να αισθανθούν εσωτερική πίεση για μεγαλύτερα νούμερα (π.χ. ποσοστά επιβατών στα αεροπλάνα ή ποσοστά διανυκτερεύσεων στα ξενοδοχεία) χωρίς αρκετή μέριμνα για την κερδοφορία. Η τιμή μπορεί να αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο της προώθησης για την εξασφάλιση περισσότερων εργασιών, αλλά η εξασφάλιση απλώς περισσότερων εργασιών δεν αυξάνει απαραίτητως τα κέρδη ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, οι πελάτες που "ψωνίζουν" δεν είναι πάντα προσοδοφόροι. Η American Airlines έχασε 50 εκατομμύρια δολάρια το 1979, όταν μιμήθηκε τα κουπόνια έκπτωσης της τάξης του 50% για μελλοντικές πτήσεις, που πρόσφερε η United Airlines. Η United εξαναγκάστηκε στη συγκεκριμένη προσέγγιση προώθησης εξαιτίας μιας μακροχρόνιας διαμάχης με το προσωπικό της. Η American, ωστόσο, δεν είχε τέτοιο πρόβλημα. Η American κατάργησε τελικά το πρόγραμμα εκπτώσεων μέσω κουπονιών που εφάρμοσε, αντικαθιστώντας το με το πρώτο πρόγραμμα για τακτικούς επιβάτες, που εφαρμόστηκε στον χώρο των αεροπορικών εταιρειών.

Η προοπτική να έχουν μισοάδεια ξενοδοχεία, εστιατόρια, κρουαζιερόπλοια ή αεροπλάνα κάνει συχνά ανήσυχους τους διευθυντές των οργανισμών του τομέα της φιλοξενίας και των ταξιδιών. Μερικώς, οι ανησυχίες τους είναι βάσιμες (Morrison M. Alastair, 1999).

2.3.2. Η τιμολόγηση και η αξία για το χρήμα

1. Πολλοί κορυφαίοι ειδήμονες του τομέα μας ισχυρίζονται ότι οι ταξιδιώτες γίνονται αυξητικά ευαίσθητοι σε θέματα αξίας. Επιθυμούν "αξία για το χρήμα" (value for money). Τι σημαίνει αυτό; Ένας ορισμός της έννοιας είναι ο τρόπος που οι πελάτες συγκρίνουν το ποσό χρημάτων που πληρώνουν για την ποιότητα των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών που λαμβάνουν. Για να έχει ένα πράγμα αξία, δε χρειάζεται πάντα να είναι μια ευκαιρία, που πωλείται σε μια κατώτατη τιμή. Η αξία σχετίζεται μόνο με τον υπόχρεο. Μερικές υπηρεσίες έχουν μεγάλη αντιλαμβανόμενη αξία για κάποιους συγκεκριμένους πελάτες, αλλά όχι για τους άλλους. Για παράδειγμα, υπάρχουν άτομα που πληρώνουν υψηλές τιμές για ταξιδιωτικές υπηρεσίες πολυτελείας και αισθάνονται ότι λαμβάνουν εξαιρετική αξία για τα χρήματά τους. Άλλοι εξισώνουν την αξία με οικονομικές ταξιδιωτικές υπηρεσίες (π.χ. με οικονομικά ξενοδοχεία) (Morrison M. Alastair, 1999).
2. Πώς σχετίζεται αυτό με την τιμολόγηση; Η απάντηση είναι μάλλον απλή. Μια τιμή επιβάλλεται να μεταδίδει στους πελάτες το αίσθημα ότι λαμβάνουν «αξία για το χρήμα». Οι πελάτες επιβάλλεται να πεισθούν ότι η ποιότητα της υπηρεσίας και των εγκαταστάσεων που λαμβάνουν, είναι συνεπής με την τιμή που πληρώνουν. Αν αυτά τα δυο είναι αντιφατικά, το αποτέλεσμα θα είναι ένας αρκετά δυσαρεστημένος πελάτης (Morrison M. Alastair, 1999).

2.3.3. Ο σχεδιασμός της τιμολόγησης

Τα τρία βήματα, που περιλαμβάνονται στο σχεδιασμό τιμών, είναι:

- Ο καθορισμός των στόχων της τιμολόγησης
- Η επιλογή των προσεγγίσεων τιμολόγησης
- Η καταμέτρηση και αξιολόγηση της επιτυχίας της τιμολόγησης (Morrison M. Alastair, 1999).

2.4. Ο σκοπός και τα μέσα των εσωτερικών ελέγχων του επισιτιστικού τομέα των ξενοδοχείων

Η υπηρεσία των εσωτερικών ελέγχων σε καλά οργανωμένο ξενοδοχείο, θεωρείται, και σωστά κατά την άποψη ειδικών του κλάδου, ότι αποτελεί την ασφαλιστική δικλείδα της επιχείρησης για την καλή της οικονομική διαχείριση. Με πιο απλά λόγια αποτρέπει την ακούσια ή όχι, διαρροή ή φθορά των αναλωσίμων, που επιβαρύνουν φυσικά το κόστος, καθώς επίσης και την ακούσια ή όχι απώλεια εσόδων από τις πωλήσεις αγαθών ή υπηρεσιών (Μάρας, Αθ., 1999).

Με βάση αυτήν τη φιλοσοφία μπορούμε να συγκεκριμενοποιήσουμε ότι ένα σύστημα εσωτερικών ελέγχων στα ξενοδοχεία, έχει ως αντικείμενο:

- (1) Την παρακολούθηση των αναλώσιμων υλικών (τροφίμων, ποτών, ειδών καθαρισμού, καυσίμων κ.λπ.), από την αγορά και την εισαγωγή τους στη μονάδα μέχρι την κατανάλωσή τους.
- (2) Την εξακρίβωση των πραγματοποιούμενων από τους κλάδους - τμήματα εκμετάλλευσης, εσόδων από την πώληση αγαθών και την παροχή υπηρεσιών.
- (3) Την έρευνα και ανάλυση του κόστους των αναλίσκόμενων υλικών σε όλους τους τομείς του ξενοδοχείου.

Παράλληλα ο έλεγχος επεκτείνεται σε όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του ενεργητικού που αναλώθηκαν όπως:

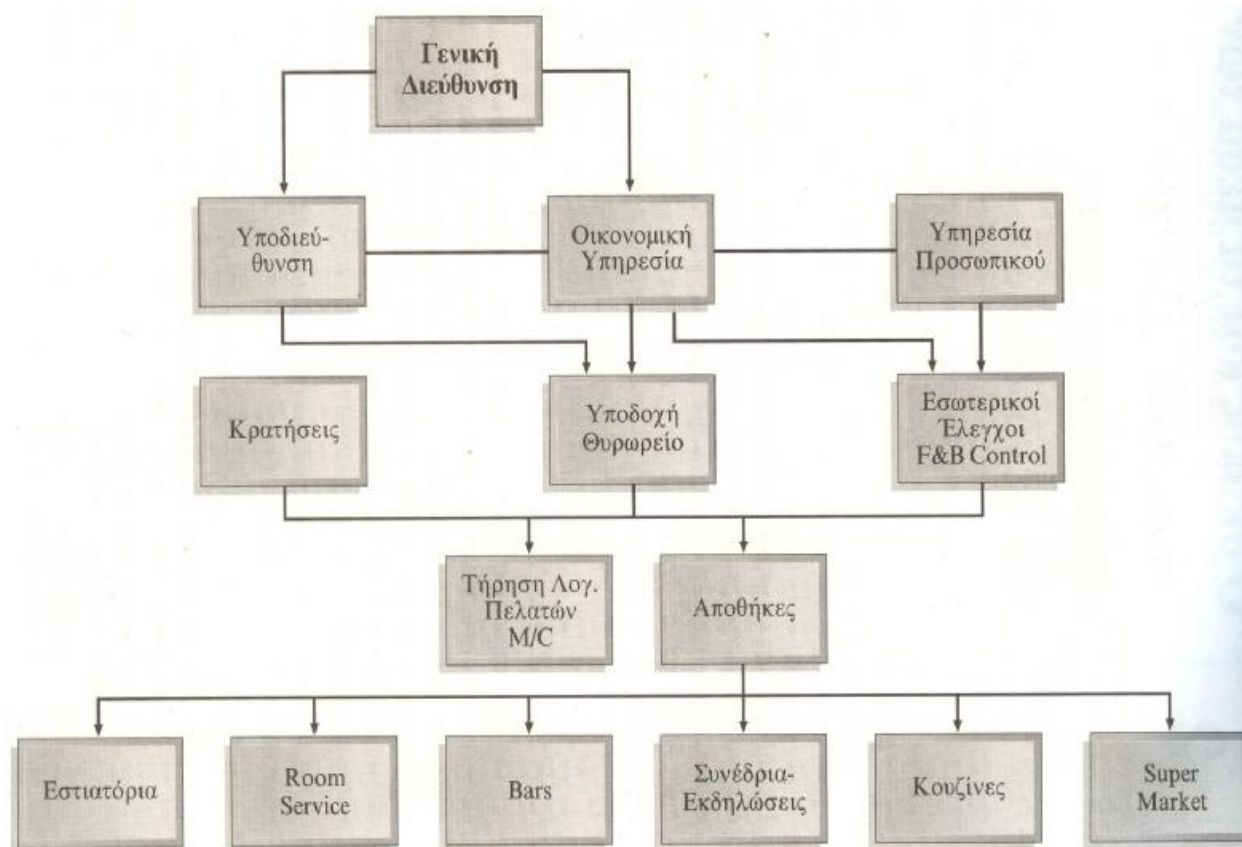
- Ø Στο προσωπικό και το κόστος των υπηρεσιών (Labor cost).

- Ø Σε όλες τις δαπάνες έξοδα του ξενοδοχείου που συμπληρώνουν το λειτουργικό κόστος όπως Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε., Ε.Υ.Δ.Α.Π., καύσιμες ύλες κ.λπ. Το διάγραμμα που ακολουθεί δείχνει καθαρά την εικόνα της εμπλοκής της υπηρεσίας - τμήματος εσωτερικών ελέγχων στις λειτουργίες μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας και ιδιαίτερα την εμπλοκή της στον τομέα των επισιτιστικών τμημάτων (F&B Controls) (Μάρας, Αθ., 1999).

2.4.1. Προσδιορισμός προτύπων

Η ανάγκη για την εξεύρεση μέσων για την άσκηση του ελέγχου γενικά και ιδιαίτερα του F&B δημιούργησε τα πρότυπα των αναλώσιμων υλικών και όχι μόνον. Τα πρότυπα αυτά ως "εργαλεία" θα λέγαμε, προσδιορίζουν με μεγάλη ακρίβεια τα αποτελέσματα της λειτουργίας της μονάδας (αποκλίσεις από τους στόχους).

Για παράδειγμα, και όσον αφορά στο κόστος, μπορεί να γίνει χρήση διαφορετικών προτύπων για εκμεταλλεύσεις διαφορετικού χαρακτήρα όπως της καφετέριας, της τραπεζαρίας, της ταβέρνας, του Bar, του Room Service κ.λπ. (Μάρας, Αθ., 1999).



Έλεγχος – Τιμολόγηση στις επισιτιστικές επιχειρήσεις (Μάρας, Αθ., 1999)

Οι Managers γνωρίζουν ότι η δημιουργία προτύπων, ως μέσο ελέγχου του τομέα τους, είναι απαραίτητη αλλά και ότι απαιτείται χρόνος και κόπος για εκτίμηση και μέτρηση εν συνεχεία των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν, γεγονός που εάν εφαρμόζεται υπέρμετρα και σχολαστικά παύει να είναι πρακτικό. Γι αυτό και σύμφωνα με τον Μάρα, Αθ. (1999) επισημαίνεται ιδιαίτερα η ανάγκη για "ευελιξία" που πρέπει να διαθέτουν στη δημιουργία και τη χρήση των προτύπων που θα αναφερθούν πιο κάτω.

2.4.2. Πρότυπες προδιαγραφές αγορών

Είναι σαφείς περιγραφές της ποιότητας, του μεγέθους, του βάρους, της ποσότητας, και άλλων παραγόντων που συνθέτουν το προϊόν που είναι αναγκαίο για τη συγκεκριμένη χρήση που προορίζεται. Τα στοιχεία αυτά, πρέπει να οδηγούν τους αρμοδίους για την αγορά και την παραλαβή του προϊόντος χωρίς παρεκκλίσεις. Οι πρότυπες προδιαγραφές αγορών αποτελούν αποφασιστικό παράγοντα δημιουργίας και διατήρησης στα επιθυμητά επίπεδα του πρότυπου κόστους. Είναι αυτονόητο ότι η πολιτική της επιχείρησης έχει δημιουργήσει πρότυπες συνταγές και μεγέθη μερίδων που διαμορφώνουν στη συνέχεια το πρότυπο κόστος της μερίδας.

2.4.3. Πρότυπες συνταγές

Είναι ένας "τύπος" θα λέγαμε για την παραγωγή προϊόντος, που παρέχει πληροφορίες για τη σύνθεση (υλικά), την ποσότητα, τη διαδικασία παρασκευής του καθώς επίσης και το μέγεθος και τον αριθμό (μερίδες) που θα αποδώσει. Είναι δυνατό να παρέχει και άλλες πληροφορίες όπως τη θερμοκρασία και το χρόνο παρασκευής κ.λπ.

Το βασικότερο πλεονέκτημα της πρότυπης συνταγής είναι κατά πρώτο λόγο η συνέπεια της εμφάνισης, του κόστους και της γεύσης του προϊόντος και κατά δεύτερο λόγο, η μικρότερη απαίτηση επόπτευσης της διαδικασίας (Μάρας, Αθ., 1999).

Δείγμα πρότυπης συνταγής ποτού

Ποτό: Μανχάταν (cocktail)

Ημερομηνία: 19/6/199X.

A) Τιμή πώλησης ποτού : 1200δρχ.

B) Κόστους ποτού : 200 δρχ.

Γ) Συντελεστής κόστους ποτού : 116,6%

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ	Ποσότης	Κόστος	Κόστος	Κόστος	Κόστος	Μέγεθος	Δρχ.			
1	2	3	3	3	3	4	5	5	5	5
Ουίσκυ	750 ml	2500*				40 gr	139			
Βερμούτ	750 ml					20 gr	46			
Λγκοστούρα		1500*				2-3 σταγόν.	15			
ΣΥΝΟΛΑ							200			

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ: Βάλτε τα συστατικά σε ένα mixing-glass. Προσθέστε πάγο και ανακατέψτε αρκετά για να παγώσει το μίγμα. Σουρώστε σε ποτήρι του κοκτέιλ. Γαρνίρετε με κερασάκι Μαρασκίνο. (*) Οι τιμές είναι υποθετικές

Πρόβλημα μικρής σημασίας, εάν ο προϊστάμενος το χειρισθεί σωστά, υπάρχει όταν οι υπάλληλοι δεν έχουν ποτέ στο παρελθόν χρησιμοποιήσει πρότυπες συνταγές και έχουν αρνητική αντιμετώπιση ή αισθάνονται ότι δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη φαντασία και δημιουργικότητά τους, ειδικά στην κουζίνα και στο Bar. Στην ικανότητα του προϊσταμένου έγκειται να πείσει τον αρμόδιο υπάλληλο ότι μπορεί να βάλει την προσωπική του σφραγίδα στο προϊόν μέσα στα πλαίσια της πρότυπης συνταγής. Άλλωστε πάντα υπάρχει το περιθώριο στην αρχή της συνεργασίας τους, να τροποποιήσουν τη συνταγή κατά τέτοιο τρόπο που να μην επηρεάζει το αποτέλεσμα και τους στόχους που έχουν τεθεί (Μάρας, Αθ., 1999).

Ενέργειες που θα συνιστούνται σε έναν F & B Manager να κάνει στη φάση αυτή είναι:

- Ø Να παρακολουθεί, συνεργαζόμενος με τον Chef ή τον Bar keeper την παραγωγή του εξεταζόμενου είδους για την καταγραφή και την ακρίβεια του αποτελέσματος και της διαδικασίας.
- Ø Να συζητήσει και να αποδεχθεί, πιθανόν ιδέες τους, αλλά και άλλων συναδέλφων του χώρου, κάνοντας εν συνεχεία τις απαραίτητες προσαρμογές.

Στο σημείο αυτό η συνταγή μπορεί να θεωρείται πλέον τυποποιημένη (Μάρας, Αθ., 1999).

2.5. Έλεγχος μπαρ

2.5.1. Η προμήθεια των ποτών

Με τον έλεγχο των πωλήσεων στο μπαρ, με τα αποτελέσματα που εξάγονται, με τον χαρακτηρισμό των αποδόσεών τους σε ποσοστά επί τοις εκατό, με τη σύγκριση των ποσοστών αυτών με άλλα προηγούμενων χρήσεων, δε λαμβάνονται μόνο χρήσιμες πληροφορίες για τον ενδιαφερόμενο, αλλά γίνονται οι πληροφορίες αυτές μέσο ελέγχου για έρευνα διαφόρων αιτίων και εξαγωγή συμπερασμάτων.

Από αυτά και μόνο που σημειώθηκαν, γίνεται αντιληπτή η σημασία του ελέγχου όχι μόνο στην επιχείρηση μπαρ, αλλά και σε κάθε επιχείρηση.

Ο έλεγχος των ποτών που διατίθενται στο μπαρ, αλλά κυρίως από το Hotel Bar, πραγματοποιείται τόσο κατά την αγορά, παραλαβή, αποθήκευση και εξαγωγή τους όσο και κατά τη διαδικασία των πωλήσεων, και γενικά ισχύουν οι ίδιες διαδικασίες όπως και στα τρόφιμα, με τη διαφορά ότι στα ποτά ο έλεγχος κατά την παραλαβή τους είναι πιο εύκολος, καθώς η συσκευασία τους σε κιβώτια απλουστεύει τις διαδικασίες.

Από πλευράς ελέγχου, τα ποτά κατατάσσονται σε ομάδες, όπως:

- § Τα αλκοολούχα (λικέρ, κρασιά, μπίρες κ.τ.λ.).
- § Τα αναψυκτικά και τους χυμούς.
- § Τα αφεψήματα κ.τ.λ.

Τα αναψυκτικά, οι χυμοί, τα αφεψήματα, τα νερά εξετάζονται χωριστά, γιατί παρουσιάζουν πολλές διαφορές κατά την εκμετάλλευσή τους και έχουν δυνατότητα μεγάλου περιθωρίου κέρδους (Αρβανίτης, Κ., 2003).

2.5.2. Η αγορά των ποτών

Ο κύριος αντικειμενικός σκοπός στις αγορές των ποτών πρέπει να είναι η απόκτηση υψηλής ποιότητας εμπορευμάτων στις αναγκαίες ποσότητες και στις καλύτερες δυνατές τιμές. Για την αγορά των ποτών, όπως και για την αγορά των τροφίμων, υπάρχει ο υπεύθυνος αγορών με τις σχετικές γνώσεις. Η ύπαρξη πρότυπων προδιαγραφών βοηθά την όλη διαδικασία. Οι ποσότητες που πρέπει να αγοραστούν μπορούν εύκολα να καθοριστούν από το συνδυασμό των παρακάτω στοιχείων:

- § Την κατανάλωση.
- § Το στοκ.
- § Την αποθήκευση των ποτών.

2.5.3. Η παραλαβή των ποτών

Τις παραλαβές των ποτών, όπως και τις παραλαβές των τροφίμων, τις πραγματοποιεί ο υπεύθυνος παραλαβών, που κάνει και τους σχετικούς ελέγχους ποιότητας, ποσότητας και τιμών. Κατά την παραλαβή των ποτών χρησιμοποιούνται τα ίδια έντυπα που

χρησιμοποιούνται και για τα τρόφιμα, όπως δελτία εισαγωγής, δελτία εξαγωγής, καρτέλες αποθήκης κ.τ.λ. Γενικά, κατά την παραλαβή των ποτών ελέγχονται:

§ Αν τα ποτά αγοράστηκαν στην τιμή που συμφωνήθηκε.

§ Εάν οι ποσότητες είναι ίσες με αυτές που ζητήθηκαν.

§ Το περιεχόμενο των κιβωτίων, των φιαλών.

§ Εάν η μάρκα, η ποιότητα και το μέγεθος των φιαλών είναι ίδια με αυτά που ζητήθηκαν.

2.5.4. Η αποθήκευση των ποτών

Πρέπει να δίνεται προσοχή στις απαιτούμενες ποσότητες για αποθήκευση, τόσο στις κεντρικές αποθήκες όσο και στα μπαρ. Οι αποθηκευτικοί χώροι των ποτών πρέπει να επιλέγονται με κριτήρια την καλή διατήρηση των ποτών, τις μικρότερες δυνατές αλλοιώσεις και την αποφυγή κλοπής. Γενικά λαμβάνονται υπόψη:

1. Οι απαιτούμενες ποσότητες σε ποτά. Οι ποσότητες των προς αποθήκευση ποτών μπορούν εύκολα να υπολογιστούν σύμφωνα με τις προβλεπόμενες πωλήσεις, τη διαθεσιμότητα των εμπορευμάτων, τα χρηματικά ποσά που μπορούν να δεσμευθούν σε αγορές, τις διαφορετικές προτιμήσεις των πελατών. Με τις πληροφορίες αυτές μπορεί να προγραμματιστεί και το μέγεθος των αποθηκευτικών χώρων.
2. Οι αποθηκευτικές απαιτήσεις των διαφόρων ειδών ποτών. Πρέπει να αποφεύγεται η τοποθέτηση μπουκαλιών σε υψηλά σημεία, λόγω του κινδύνου πτώσης τους. Ορισμένα δε κρασιά πρέπει να αποθηκεύονται οριζόντια.
3. Η θερμοκρασία για τα διάφορα είδη ποτών. Η μπίρα, π.χ., που έρχεται σε βαρέλια, πρέπει να ψύχεται, και τα κρασιά να τοποθετούνται σε δροσερό περιβάλλον. Τα υπόλοιπα οινοπνευματώδη ποτά δεν πρέπει να διατηρούνται σε περιβάλλον με υψηλές θερμοκρασίες, γιατί υπάρχει φόβος να εκτιναχθούν τα πώματα.

Έμφαση πρέπει να δίνεται στην αποθήκευση των κρασιών ανάλογα με τον τύπο τους, αφού ορισμένα κρασιά χρειάζονται ιδιαίτερη μεταχείριση.

Ειδικότερα, η σωστή αποθήκευση των ποτών, η εσωτερική διάταξη και οργάνωση των αποθηκευτικών χώρων, η εξασφάλιση φυσικού αερισμού και φωτισμού, καθώς και η ασφάλεια του χώρου είναι προϋποθέσεις σωστής λειτουργίας της αποθήκης (Αρβανίτης, Κ., 2003).

2.5.5. Έλεγχος αποθηκών - Απογραφές

Όπως στην περίπτωση των τροφίμων, έτσι και στα ποτά, κατά την παραλαβή ή την εξαγωγή τους καταγράφονται οι κινήσεις τους στις καρτέλες της αποθήκης -που καλό είναι να διακρίνονται με διαφορετικό χρώμα από τις καρτέλες τροφίμων- ή στον Η/Υ.

Σ' αυτό το σύστημα διαχείρισης αποθήκης χρησιμοποιείται μια καρτέλα για κάθε είδος ποτού και φιάλης. Στις καρτέλες φαίνονται οι ποσότητες ποτών που έχουν παραληφθεί, αυτές που έχουν δοθεί στα διάφορα τμήματα, καθώς και οι διαθέσιμες στους αποθηκευτικούς χώρους. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ότι σε κάθε στιγμή ο υπεύθυνος μπορεί να γνωρίζει τι είδη και τι ποσότητες υπάρχουν στην αποθήκη ποτών, οπότε, κάνοντας μια επιτόπου απογραφή, μπορεί εύκολα να βρει τυχόν διαφορές.

2.5.6. Τύποι απογραφών

Υπάρχουν είδη απογραφών που μπορεί να γίνουν σε μια δεδομένη περίοδο ή στο τέλος κάθε μήνα.

Μηνιαία απογραφή

Στο τέλος κάθε μήνα πρέπει να γίνεται μια πλήρης καταγραφή όλων των διαθέσιμων ποτών. Χωριστά για τα ποτά που βρίσκονται στα διάφορα μπαρ (ανοιχτή απογραφή) και χωριστά για τα ποτά που βρίσκονται στις αποθήκες (απογραφή αποθηκών).

Ο καθορισμός της αξίας των διαθέσιμων ποτών στο τέλος του μήνα επιτυγχάνει δύο σκοπούς:

1. Επιτρέπει τον καθορισμό του κόστους των καταναλωθέντων ποτών. Η αρχική απογραφή συν τις αγορές δίνει τη συνολική αξία των ποτών που ήταν διαθέσιμα προς πώληση. Εάν αφαιρεθεί η τελική απογραφή, το υπόλοιπο δείχνει το κόστος των καταναλωθέντων ποτών. Από αυτό το ποσό, εάν αφαιρεθούν τα maison, δηλαδή τα τυχόν προσφερθέντα ποτά λόγω δημοσίων σχέσεων κ.τ.λ. από την επιχείρηση, θα υπάρξει το καθαρό κόστος των πωληθέντων ποτών στους πελάτες.
2. Βοηθά στην αξιολόγηση της ακρίβειας στον καθημερινό υπολογισμό του κόστους των ποτών. Γενικά τα υπόλοιπα των καρτελών της αποθήκης πρέπει να είναι ίσα με τις ποσότητες που βρίσκονται στις αποθήκες και η ανοιχτή απογραφή να είναι ίση με το σύνολο των εξαγωγών από τις αποθήκες μείον τις καταναλώσεις.

Δεν πρέπει επίσης να παραβλεφθούν και οι απογραφές στα μπαρ. Ένα μπαρ με το ξεκίνημα του μήνα έχει κάποιο στοκ, το οποίο και απογράφεται. Κατά τη διάρκεια του μήνα το μπαρ προμηθεύεται ποτά από την αποθήκη, οπότε η τελική απογραφή του μπαρ πρέπει να ισούται με την αρχική απογραφή συν τις εισαγωγές του μήνα μείον τις πωλήσεις. Σε περίπτωση διαφορών, όλες οι διαφορές πρέπει να εξετάζονται μέχρι την πηγή τους, ώστε να γίνονται οι ανάλογες διορθώσεις.

Περιοδική απογραφή κατά τη διάρκεια του μήνα

Σε μερικές επιχειρήσεις οι απογραφές στα μπαρ γίνονται σε ημερήσια βάση, σε άλλες κάθε εβδομάδα ή κάθε δέκα μέρες, καθώς και στο τέλος κάθε μήνα. Η διενέργεια περιοδικών απογραφών αποσκοπεί στη χρησιμοποίησή τους για τον καθορισμό του πραγματικού κόστους των ποτών, σε διάφορα χρονικά διαστήματα μέσα στο μήνα (Αρβανίτης, Κ., 2003).

Ειδικές απογραφές

Τέτοιες απογραφές για το τμήμα ποτών είναι:

1. Ο έλεγχος των διαθέσιμων ποτών στις αποθήκες σε σχέση με τα υπόλοιπα των καρτελών. Αυτή η απογραφή γίνεται όχι σε τακτά χρονικά διαστήματα, αλλά εκτάκτως, με σκοπό την αξιολόγηση του προσωπικού των αποθηκών και τη διαπίστωση εάν τηρούνται όλες οι διαδικασίες που έχουν καθοριστεί από την επιχείρηση.
2. Ο έλεγχος του bar stock (απόθεμα ασφαλείας). Γίνεται καταμέτρηση των μπουκαλιών που βρίσκονται ως στοκ στα μπαρ. Σκοπός αυτής της απογραφής είναι η εξακρίβωση εάν τηρούνται τα πρότυπα διατήρησης του bar stock στα μπαρ.
3. Απογραφή κιβωτίων και άδειων μπουκαλιών. Οι επιχειρήσεις πληρώνουν κάποια χρηματικά ποσά ως εγγυήσεις για τα μπουκάλια που επιστρέφονται και για τα κιβώτια (καφάσια). Γι' αυτό πρέπει να τηρείται σωστός έλεγχος των κενών μπουκαλιών και κιβωτίων, τόσο σε αυτά που παραλήφθηκαν όσο και σε αυτά που επιστράφηκαν.

Πώς πρέπει να γίνονται οι απογραφές των ποτών

Ο πιο ακριβής τρόπος για την απογραφή των ποτών που βρίσκονται σε μπουκάλια που είναι ήδη ανοιχτά είναι η χρησιμοποίηση καρτελών στις οποίες έχει δοθεί το σχήμα του κάθε προς απογραφή μπουκαλιού.

Ο μάρμαν -ή όποιος άλλος έχει αναλάβει την απογραφή- παίρνει ένα κομμάτι χαρτόνι και το κόβει με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχει το ίδιο ύψος και σχήμα με το μπουκάλι

που θα απογραφεί. Αδειάζει το μπουκάλι σε μια καθαρή καράφα και, αφού καθορίσει το μέγεθος της μερίδας που θα χρησιμοποιεί από το συγκεκριμένο μπουκάλι, αρχίζει να ξαναγεμίζει μία-μία μερίδα, με τη βοήθεια της σχετικής μεζούρας και με την καρτέλα με το σχήμα του μπουκαλιού όρθια δίπλα στο μπουκάλι.

Για κάθε μερίδα που ρίχνει μέσα, σημειώνει με μια γραμμή στην καρτέλα το ύψος της μερίδας, το οποίο και αριθμείται. Ευνόητο είναι ότι πρέπει να έχουν καθοριστεί οι μερίδες, όπως και ο αριθμός των μερίδων που θα δίνει το κάθε μπουκάλι.

Τέλος, πάνω στην καρτέλα πρέπει να αναγράφεται το όνομα του ποτού, η περιεκτικότητα του μπουκαλιού, οι μερίδες που πρέπει να δίνει, όπως και το μέγεθος της μερίδας. Φυσικά, για τα μπουκάλια του ίδιου ποτού με διαφορετική περιεκτικότητα και διαφορετικό σχήμα, απαιτείται σχεδίαση άλλης καρτέλας. Με τον τρόπο αυτό οι απογραφές των ποτών είναι σύντομες και 100% ακριβείς.

Επίσης, μπορούν να διενεργούνται καθημερινά απογραφές και να συγκρίνεται η κατανάλωση με τα στοιχεία που αναγράφονται στην ταινία της μηχανής του μπαρ.

2.5.7. Πρότυπο bar stock

Κάθε πρότυπο bar stock για τα μπαρ πρέπει να περιλαμβάνει έναν καθορισμένο αριθμό μπουκαλιών από κάθε είδος ποτού που χρησιμοποιείται συνήθως. Ο αριθμός αυτός πρέπει να είναι ικανός να εξυπηρετεί μιáμιση φορτωμένη μέρα. Πρέπει να υπάρχει επίσης μια κατάσταση των ποτών του bar stock και να γίνεται συχνά έλεγχος για την εξακρίβωση της διατήρησής του.

Γενικά, ο καθορισμός και η διατήρηση του bar stock βοηθά στη μείωση των διαδρομών μεταξύ μπαρ και αποθήκης, καθώς και στην εξακρίβωση της κατανάλωσης των ποτών (Αρβανίτης, Κ., 2003).

2.5.8. Ο έλεγχος των ποτών

Ο έλεγχος των ποτών γενικά χωρίζεται σε τρεις τομείς:

- § Στον έλεγχο του πρότυπου κόστους.
- § Στον έλεγχο των πρότυπων εσόδων.
- § Στον έλεγχο των πρότυπων ποσοτήτων.

2.5.9. Ο έλεγχος του πρότυπου κόστους

Αυτή η μέθοδος ελέγχου συγκρίνει το πρότυπο κόστος των ποτών με το πραγματικό κόστος, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Όταν μια επιχείρηση διατηρεί περισσότερα από ένα μπαρ, καλό είναι ο έλεγχος να γίνεται χωριστά για το καθένα.

Το αποτέλεσμα της παραπάνω σύγκρισης μπορεί να εκφραστεί σε χρηματικές μονάδες ή σε ποσοστά. Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει πάντα σωστή χρησιμοποίηση των πρότυπων συνταγών.

Πολλαπλασιάζεται ο αριθμός των πωληθέντων ποτών επί την αξία πώλησης του ποτού, σύμφωνα με την πρότυπη συνταγή, και λαμβάνεται το σύνολο του πρότυπου κόστους για τη δεδομένη χρονική περίοδο. Οι πωληθείσες ποσότητες κάθε ποτού μπορούν να ληφθούν από το φύλλο πωλήσεων ή από την ταινία της μηχανής του μπαρ. Με άλλα λόγια, αν πολλαπλασιαστούν οι πωληθείσες ποσότητες κάθε ποτού με την τιμή πώλησής τους, λαμβάνονται οι πωλήσεις.

Το πραγματικό κόστος για την ίδια περίοδο μπορεί να εξαχθεί από τις απογραφές της περιόδου. Δηλαδή, αν στην αρχική απογραφή των ποτών του μπαρ προστεθούν όλες οι εισαγωγές ποτών από την αποθήκη και αφαιρεθεί η τελική απογραφή, μπορεί ο υπεύθυνος να

έχει στα χέρια του το πραγματικό κόστος των ποτών της υπό εξέταση περιόδου. Εννοείται ότι εάν υπάρχει διακίνηση ποτών από το ένα μπαρ στο άλλο, θα πρέπει να γίνουν και οι σχετικές χρεοπιστώσεις των διαφόρων μπαρ.

Με τη μέθοδο του πρότυπου κόστους, ο υπεύθυνος δεν περιμένει να βρει διαφορά μεγαλύτερη από 1% υπό κανονικές συνθήκες. Κάθε διαφορά μεγαλύτερη από 1% πρέπει να εξεταστεί. Για την επιτυχία του συστήματος αυτού απαιτείται η χρήση της μεζούρας.

2.5.10. Ο έλεγχος των πρότυπων εσόδων

Η μέθοδος αυτή ελέγχου αλλάζει την ποσότητα που καταναλώθηκε σε πρότυπα έσοδα, που θα συγκριθούν με τα πραγματικά έσοδα. Δεν ασχολείται με τις ποσότητες που πωλήθηκαν από κάποιο ιδιαίτερο τύπο ποτού σε μια χρονική περίοδο, αλλά προσπαθεί να δώσει μια πρότυπη αξία ή ύψος εσόδων που πρέπει ένα μπουκάλι ποτού να παράγει. Προϋπόθεση είναι η σωστή χρησιμοποίηση των πρότυπων μερίδων και συνταγών. Γενικά τα πρότυπα έσοδα ενός μπουκαλιού είναι πολύ εύκολο να υπολογιστούν.

Για παράδειγμα, ποτά των 40 γραμμαρίων σερβίρονται από μπουκάλι των 750 γραμμαρίων. Τότε το μπουκάλι αυτό δίνει 18,75 μερίδες, ή 18 μερίδες χονδρικά, υπολογίζοντας και κάποιες απώλειες. Εάν η κάθε μερίδα ποτού πωλείται προς 250 δρχ., τότε το εν λόγω μπουκάλι θα αποφέρει $18 \times 1.000 = 18.000$ δρχ. σε πρότυπα έσοδα. Βέβαια, υπάρχει πάντα το πρόβλημα ότι από το ίδιο μπουκάλι χρησιμοποιούνται μερίδες διαφορετικού μεγέθους για την παρασκευή διαφορετικών ποτών.

Σε αυτή την περίπτωση πρώτα απ' όλα λαμβάνεται μια δοκιμαστική περίοδος, όπου καταγράφονται όλες οι πωλήσεις των ποτών που περιέχουν, για παράδειγμα, τζιν. (Τα φύλλα των πωλήσεων και η ταινία της μηχανής του μπαρ μπορεί να δώσουν αυτές τις πληροφορίες.) Η δοκιμαστική περίοδος μπορεί να είναι τουλάχιστον μια εβδομάδα με ψηλά και χαμηλά σημεία πωλήσεων (Αρβανίτης, Κ., 2003).

Ας υποθεθεί ότι η δοκιμαστική περίοδος έδωσε τα παρακάτω στοιχεία για τα ποτά που περιέχουν τζιν.

Ποτά	Πωληθείσα ποσότητα
HIGHBALL	1.640 μερίδες
MARTINI	720 μερίδες
GISBON	120 μερίδες
GIMLET	40 μερίδες
GIN FIZZ	80 μερίδες

Το επόμενο βήμα είναι να πολλαπλασιαστούν οι πωληθείσες μερίδες με την περιεκτικότητα του κάθε ποτού σε τζιν (Αρβανίτης, Κ., 2003).

Ποτό	Πωληθείσα ποσότητα	Τζιν/μερίδα	Συνολική ποσότητα τζιν
HIGHBALL	1.640	40 γραμ.	65.600 γραμ.
MARTINI	720	50 γραμ.	36.000 γραμ.
GIBSON	120	30 γραμ.	3.600 γραμ.
GIMLET	40	45 γραμ.	1.800 γραμ.
GINFIZZ	80	40 γραμ.	3.200 γραμ.
			ΣΥΝΟΛΟ 109.800 γραμ.

Συμπεραίνεται ότι το σύνολο του τζιν που χρησιμοποιήθηκε ήταν 109.800 γραμμάρια. Εάν χρησιμοποιούνταν μπουκάλια των 750 γραμμαρίων, τότε η κατανάλωση του τζιν σε μπουκάλια θα ήταν $109.800/750 = 146,4$. Το επόμενο βήμα είναι να καθοριστούν τα έσοδα που προήλθαν από τα ποτά που περιέχουν τζιν.

Ποτό	Πωληθείσα ποσότητα	Τζιν/μερίδα	Συνολική ποσότητα τζιν
HIGHBALL	1.640	1.000 δρχ.	1.640.000 δρχ.
MARTINI	720	1.250 δρχ.	900.000 δρχ.
GIBSON	120	750 δρχ.	90.000 δρχ.
GIMLET	40	1.125 δρχ.	45.000 δρχ.
GINFIZZ	80	1.000 δρχ.	80.000 δρχ.
			ΣΥΝΟΛΟ 2.755.000 δρχ.

Τέλος, διαιρούνται τα συνολικά έσοδα με τον αριθμό των μπουκαλιών τζιν που καταναλώθηκαν, δηλαδή $2.755.000 / 146,4 = 18.818,306$ ανά μπουκάλι.

Με το μέθοδο αυτή παρουσιάζεται ένα μικρό πρόβλημα. Στα Μαρτίνι χρησιμοποιείται και Dry Vermouth μαζί με το τζιν. Εδόθη όμως τιμή πώλησης δρχ. 1.250 μόνο στο τζιν. Αυτό θα μπορούσε να γίνει αποδεκτό εάν το βερμούτ εχρησιμοποιείτο μόνο στην παρασκευή Μαρτίνι, όπου η πρότυπος αξία του θα μπορούσε να καθοριστεί ως μηδέν.

Αν, όμως, το βερμούτ χρησιμοποιείται και ως απεριτίφ ή και σε άλλα κοκτέιλ, τότε πρέπει να γίνουν ξεχωριστά τεστ, όπως και στην περίπτωση του τζιν. Έτσι λοιπόν, όσον αφορά το βερμούτ που χρησιμοποιείται στα Μαρτίνι, του δίνεται μηδέν πρότυπη αξία. Άλλος τρόπος είναι να δοθεί στο βερμούτ μια σχετική αξία και να αναπροσαρμοστούν τα πρότυπα έσοδα από τα ποτά που περιέχουν τζιν. Ίδιοι ακριβώς υπολογισμοί πρέπει να γίνονται και για κάθε είδος ποτού που διατίθεται από την επιχείρηση (Αρβανίτης, Κ., 2003).

2.5.11. Ο έλεγχος των πρότυπων ποσοτήτων

Αυτή η μέθοδος αγνοεί το πρότυπο κόστος και τα πρότυπα έσοδα. Ασχολείται μόνο με τις ποσότητες. Συγκρίνει την ποσότητα κάθε τύπου ποτού που χρησιμοποιήθηκε, σύμφωνα με τις απογραφές, με τα φύλλα πωλήσεων και την ταινία των μηχανών των μπαρ. Παίρνει και ελέγχει το κάθε ποτό χωριστά. Παράδειγμα το ρούμι (Αρβανίτης, Κ., 2003).

Ποτό	Ποσότητα ρούμι	Πωληθείσες μερίδες	Συνολική ποσότητα
ΡΟΥΜΙ 1/1	45 γραμ.	168	7.560
ΡΟΥΜΙ 1/2	38 γραμ.	104	3.952
ΡΟΥΜΙ 1/3	30 γραμ.	64	1.020
ΡΟΥΜΙ 1/4	28 γραμ.	45	1.000
			14.692

Διαπιστώνεται ότι κατά την περίοδο πωλήθηκαν 14.692 γραμμάρια ρούμι. Έστω ότι η αρχική απογραφή για το ρούμι ήταν 7,6 μπουκάλια. Οι εισαγωγές του μπαρ από την αποθήκη ήταν 16 μπουκάλια και η τελική απογραφή 4,3 μπουκάλια.

Εάν εφαρμοστεί ο παρακάτω τρόπος, θα δώσει μέσα από τις απογραφές την πραγματική κατανάλωση (Αρβανίτης, Κ., 2003).

$$\text{ΑΡΧΙΚΗ ΑΠΟΓΡΑΦΗ} + \text{ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ} - \text{ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΓΡΑΦΗ} = 7,6 \\ + 16 - 4,3 = 19,30$$

Εάν υποθεθεί ότι χρησιμοποιούνται μπουκάλια των 750 γραμμαρίων, τότε υπάρχει πραγματική κατανάλωση 19,30 μπουκάλια Χ 750 γραμμ.=14.475 γραμμάρια. Δηλαδή υπάρχει μια διαφορά 217 γραμμαρίων. Αυτό σημαίνει ότι ο μπάρμαν σερβίρει μικρότερες μερίδες από αυτές που πρέπει (Αρβανίτης, Κ., 2003).

2.6. Κέρδη - Έσοδα

Οι προβλεπόμενες πωλήσεις/έσοδα από τον προϋπολογισμό έχουν στόχο (Μάρας, Αθ., 1999):

- Να εξασφαλίσουν τα προβλεπόμενα κέρδη.
- Να καλύψουν τα έξοδα λειτουργίας.

Υπάρχουν δύο τρόποι προσέγγισης των εξόδων κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού:

- α. Η παραδοσιακή προσέγγιση που θεωρεί το κέρδος ως αυτό που απομένει από τις πωλήσεις αφού αφαιρεθούν τα έξοδα.
- β. Η προσέγγιση στο κέρδος θεωρώντας το σαν έξοδο (Μάρας, Αθ., 1999).

Στην πρώτη περίπτωση, κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού, προσδιορίζονται τα επίπεδα των εξόδων αφού προηγουμένως προβλέψουμε τις πωλήσεις. Στη συνέχεια προσδιορίζουμε το κέρδος αφαιρώντας τα έξοδα από τις πωλήσεις, δηλαδή

$$\text{Κέρδη} = \text{Πωλήσεις} - \text{Έξοδα}$$

Στη δεύτερη περίπτωση τα κέρδη αντιμετωπίζονται σαν έξοδα. Αυτή η προσέγγιση προσδιορίζει τις απαιτήσεις σε κέρδη κατά τρόπο τέτοιο ώστε η επιχείρηση να «αμείβει» τον εαυτόν της πρώτα. Το υπόλοιπο που απομένει από τις πωλήσεις, αφού αφαιρεθούν οι απαιτήσεις της επιχείρησης σαν κέρδος της, χρησιμοποιείται για να καλύψει τα έξοδα της λειτουργίας της. Βλέπουμε λοιπόν ότι σε αυτήν την περίπτωση ακολουθείται η λογική της Hubbard Formula, δηλαδή χρησιμοποιούμε τα προβλεπόμενα επίπεδα των πωλήσεων και των κερδών που προσδοκούμε από αυτές για να προσδιορίσουμε τα «επιτρεπόμενα» έξοδα, δηλαδή (Μάρας, Αθ., 1999):

$$\text{Έξοδα} = \text{Πωλήσεις} - \text{Κέρδη}$$

Εάν με βάση αυτήν τη λογική της απαιτητής «απόδοσης της επένδυσης» από μέρους της επιχείρησης, βλέπουμε ότι με τις προβλεπόμενες πωλήσεις δεν μπορούν να επιτευχθούν τα επιζητούμενα κέρδη, τότε μπορούν να εξεταστούν εναλλακτικές λύσεις και να γίνουν διορθωτικές ενέργειες στο στάδιο του προγραμματισμού.

2.7. Έξοδα

Όταν σε έναν προϋπολογισμό έχει προβλεφθεί το μέγεθος των πωλήσεων, μπορούμε να προσδιορίσουμε τα έξοδα που απαιτούνται κατά προσέγγιση, και κυρίως των τροφίμων και ποτών εάν πρόκειται πάντα για τον τομέα του F&B. Στην περίπτωση που πρόκειται για πωλήσεις μεγαλύτερες από την προηγούμενη περίοδο τα έξοδα αυτά προϋπολογίζονται με

διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης. Θα αναφερθούμε παρακάτω σε δύο από αυτούς που θεωρούνται οι πιο πρακτικοί για επιχειρήσεις αυτού του είδους (Μάρας, Αθ., 1999):

Απλός τρόπος: Είναι η απλούστερη και συνηθέστερη μέθοδος υπολογισμού των εξόδων σε εκμεταλλεύσεις τροφίμων και ποτών που βασίζεται στα σημερινά (χρόνος σύνταξης του προϋπολογισμού) επίπεδα τιμών. Το σύνολο των εξόδων αυτών θα αυξηθεί στον προϋπολογισμό ή θα μειωθεί (πράγμα σπάνιο αν όχι αδύνατο) ανάλογα με τον όγκο των πωλήσεων που προβλέψαμε με τις σημερινές τιμές. Για παράδειγμα εάν τα έξοδα τροφίμων και ποτών προβλέπονται με σημερινές τιμές 33.075.000 δρχ. και αναμένεται αύξηση τιμών κατά 12% στην περίοδο που προϋπολογίζουμε τότε έχουμε:

Έξοδα	×	Αύξηση κόστους	=	Ποσό αύξησης
ή 33.075.000 δρχ	×	0,12	=	3.969.000 δρχ
και Ποσό αύξησης	+	Έξοδα	=	Έξοδα νέου προϋπολογισμού
ή 3.969.000 δρχ.	+	33.075.000 δρχ.	=	37.044.000 δρχ.

Ποσοστιαίος τρόπος: Εξίσου απλή και συνήθης μέθοδος υπολογισμού των εξόδων σε έναν προϋπολογισμό είναι η χρήση του ποσοστού (συντελεστή) που εκφράζει τη σχέση: κόστος/έξοδο, προς τιμή πώλησης. Για παράδειγμα το ποσοστό κόστους σε ένα ποτό θα το υπολογίσουμε εάν εφαρμόσουμε τον τύπο (Μάρας, Αθ., 1999):

$$\frac{\text{Τιμή κόστους/έξοδο}}{\text{Τιμή πώλησης}} \times 100 \text{ Ποσοστό κόστους}$$

Για παράδειγμα εάν η τιμή κόστους της μερίδας ποτού ανέρχεται στις 150 δρχ. και η τιμή πώλησης στις 1.200 δρχ. τότε το ποσοστό κόστους.

$$\frac{150}{1.200} \times 100 = 12,5\%$$

Για παράδειγμα εάν προβλέπουμε πωλήσεις της τάξεως των 30.000.000 δρχ. εύκολα προσδιορίζουμε και καταγράφουμε στον προϋπολογισμό έξοδα Α' υλών (μεταβλητό κόστος) ύψους 3.750.000 δρχ.

Αυτός ο τρόπος υπολογισμού στην πρόβλεψη των εξόδων / κόστος των τροφίμων και ποτών προϋποθέτει να ισχύουν τα ίδια ποσοστά (συντελεστές) κόστους στην περίοδο που προϋπολογίζουμε (Μάρας, Αθ., 1999).

2.8. Έλεγχος Hotel Bar

2.8.1. Οι τρόποι λειτουργίας ενός Hotel Bar

Ο έλεγχος ενός μπαρ που λειτουργεί σε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι πάντα ανάλογος με τον τρόπο της λειτουργίας της. Υπάρχουν βασικά τρεις τρόποι λειτουργίας ή εκμετάλλευσης ενός μπαρ:

- § Να είναι συγχρόνως ο ιδιοκτήτης ή επιχειρηματίας και μπάρμαν και να μην απασχολεί προσωπικό.
- § Ο μπάρμαν να είναι υπάλληλος του ξενοδοχείου αλλά να εκμεταλλεύεται επ' ονόματί του το μπαρ.

- § Ο μπάρμαν να είναι υπάλληλος του ξενοδοχείου και η εκμετάλλευση να γίνεται από το ίδιο το ξενοδοχείο (Αρβανίτης, Κ., 2003).



(<http://www.skopelosweb.gr/amalia/amaliahotel11a.jpg>)

Ανεξάρτητα με τον τρόπο λειτουργίας του μπαρ, ο έλεγχος του μπάρμαν μπορεί να γίνεται με δύο τρόπους (Αρβανίτης, Κ., 2003):

- § Με βάση τις μερίδες κατά φιάλη ποτού.
- § Με βάση την αξία των διατεθέντων ποτών (τιμή πώλησης) (Αρβανίτης, Κ., 2003).

Στην πρώτη περίπτωση εκμετάλλευσης του μπαρ δε χρειάζεται έλεγχος, αφού ο ιδιοκτήτης μόνος του αγοράζει τις πρώτες ύλες και εισπράττει την πώληση. Εάν στο τέλος μιας χρονικής περιόδου δεν είναι ευχαριστημένος από το αποτέλεσμα των εισπράξεων, ένα από τα παρακάτω θα πρέπει να συμβαίνει:

- § Οι τιμές πώλησης είναι πολύ χαμηλές.
- § Οι τιμές αγοράς είναι πολύ υψηλές.
- § Όλα τα σερβιριζόμενα ποτά δεν εισπράττονται ή υπάρχουν πολλά κεράσματα.
- § Έχει γίνει κλοπή.

Στη δεύτερη περίπτωση, όπου η εκμετάλλευση του μπαρ πραγματοποιείται από τον μπάρμαν, η επιχείρηση μεταβιβάζει σε αυτόν τη δυνατότητα πώλησης των ποτών καθώς και την εισπραξη των αντίστοιχων ποσών. Την ημέρα της παραλαβής γίνεται γενική απογραφή όλων των ειδών. Το αποτέλεσμα της απογραφής είναι το απόθεμα του μπάρμαν, που το παραλαμβάνει υπογράφοντας το πρωτόκολλο παραλαβής και για το οποίο είναι προσωπικά υπεύθυνος (Αρβανίτης, Κ., 2003).

Ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να ζητήσουν μια εγγύηση για το απόθεμα. Ο μπάρμαν είναι υποχρεωμένος να διατηρεί το απόθεμα πάντα στο ίδιο ύψος, αγοράζοντας τους μετρητοίς όλα τα απαραίτητα είδη από την αποθήκη του ξενοδοχείου. Η τιμή των φιαλών αγοράζεται στην τιμή πώλησης μείον 1 ή 2 μεζούρες (ό,τι έχει συμφωνηθεί). Η συμφωνία θα προβλέπει το δικαίωμα της επιχείρησης να διενεργεί μηνιαίες απογραφές στο τέλος κάθε μήνα. Εάν διαπιστωθούν ελλείψεις, θα τις αντικαθιστά ο μπάρμαν αμέσως. (Συμφέρον του

μπάρμαν είναι να παραλαμβάνει στην αρχή μόνο γεμάτα μπουκάλια, τα δε τυχόν ανοιγμένα να τα πληρώνει μετρητοίς αφαιρώντας τη χαριστική μεζούρα.)

Κατά τη λέξη της συνεργασίας θα γίνεται πάλι λεπτομερής απογραφή στο μπαρ, όπου ο μπάρμαν θα επιστρέφει το αρχικό απόθεμα στην αποθήκη του ξενοδοχείου, πληρώνοντας τυχόν διαφορές (Αρβανίτης, Κ., 2003).

Το κέρδος του μπάρμαν στην περίπτωση αυτή προέρχεται από τρεις πηγές:

- § Από ένα βασικό μισθό.
- § Από τα φιλοδωρήματα.
- § Από τη διαφορά της μεζούρας στη μείξη διαφόρων ποτών.

Είναι διεθνής κανόνας να χαρίζει η επιχείρηση 1 ή 2 μεζούρες για κάθε φιάλη στον μπάρμαν, για την κάλυψη διαρροών, απαιτήσεων ορισμένων πελατών ή ατυχημάτων.

Η επιχείρηση μπορεί να ελέγχει στη διάρκεια του μήνα ορισμένα είδη του μπαρ, και κυρίως εκείνα που έχουν τη μεγαλύτερη κίνηση. Σκοπός του ελέγχου θα είναι να διαπιστωθεί εάν ο μπάρμαν δίνει κανονικές μερίδες ποτών στους πελάτες και εάν χρεώνει τα ποτά με βάση τις τιμές του τιμοκαταλόγου. Και αυτό κυρίως για να διαπιστωθεί αν ο πελάτης χρεώνεται υπερβολικά, με αποτέλεσμα να δυσανασχετεί και να χάνει τη φήμη του το μπαρ. Ακόμη πιο σχολαστικός έλεγχος μπορεί να γίνεται πότε-πότε για να ελέγχεται η περιεκτικότητα σε αλκοόλ των φιαλών. Αν βρεθεί ελαττωμένη η περιεκτικότητα σε βαθμό αλκοόλ, σημαίνει ότι έχει προστεθεί νερό στη φιάλη και συνεπώς έχει γίνει κλοπή τόσο στην επιχείρηση όσο και στους πελάτες.

Ελέγχεται επίσης η προέλευση των φιαλών και των άλλων υλικών. Αυτή η περίπτωση ενδιαφέρει πολύ την επιχείρηση, εφόσον πουλά στον μπάρμαν όλες τις φιάλες και τα απαιτούμενα υλικά.

Συνήθως στην αποθήκη του ξενοδοχείου σφραγίζονται με μια ειδική σφραγίδα οι ετικέτες όλων των φιαλών μόλις παραληφθούν από τον προμηθευτή και αυτές πρέπει να υπάρχουν στο μπαρ.

Βέβαια, μπορεί να νοθευτεί το περιεχόμενο των φιαλών από έναν ασυνείδητο μπάρμαν, που μπορεί να προσθέσει νερό ή να αντικαταστήσει ακριβά λικέρ με απομιμήσεις. Επιπλέον, μπορεί να φέρνει μαζί του κάθε μέρα 1 ή 2 μινιατούρες ποτών, που σημαίνει ότι στη διάρκεια του μήνα θα έχει εισαγάγει μέχρι 3 φιάλες ούισκι, το οποίο θα πουλά και θα εισπράττει αυτός την αξία του.

Φυσικά είναι πολύ δύσκολο να προστατευθεί η επιχείρηση από έναν μπάρμαν που κλέβει. Γι' αυτό πρέπει πάντα να υπάρχει πραγματική αλληλοεμπιστοσύνη μεταξύ επιχείρησης και μπάρμαν.

Πάντως το σύστημα εκμετάλλευσης του μπαρ από τον ίδιο τον μπάρμαν έχει πολλά μειονεκτήματα και μπορεί να είναι η εστία μιας συνεχούς αμφισβήτησης μεταξύ επιχειρηματία και μπάρμαν. Γι' αυτό καλό είναι να αποφεύγεται τέτοιου είδους εκμετάλλευση (Αρβανίτης, Κ., 2003).

2.9. Η εκμετάλλευση του μπαρ από την ίδια την ξενοδοχειακή επιχείρηση

Η πιο σωστή εκμετάλλευση ενός μπαρ επιτυγχάνεται με την ανάληψη της ευθύνης από την επιχείρηση. Πρέπει όμως η επιχείρηση να μπορεί να το κάνει αυτό.

Οι δυνατότητες κέρδους τόσο του μπάρμαν όσο και της επιχείρησης είναι πάντα αυξημένες, αλλά και οι δυνατότητες κατάχρησης του ενός σε βάρος του άλλου είναι σχεδόν ανύπαρκτες.

Κάθε επιχείρηση καθορίζει το σύστημα ελέγχου που της ταιριάζει, ανάλογα με τον αριθμό των απασχολουμένων στο τμήμα ελέγχου και του ενδιαφέροντος της επιχείρησης για πληρέστερα στοιχεία από τις πωλήσεις του μπαρ.



(<http://www.skopelos.net/ageri/images/bar-1.jpg>)

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου, που δύσκολα εφαρμόζεται στην Ελλάδα, λόγω έλλειψης πεπειραμένων ελεγκτών, βασίζεται στη δυνατότητα αντιπαραβολής των πραγματοποιούμενων πωλήσεων κατά μάρκα ποτών. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει ο μπάρμαν και οι τραπεζοκόμοι του μπαρ να συνηθίσουν να γράφουν στα books, στα αποκόμματα της ταμειακής μηχανής ή στους λογαριασμούς (αν υπάρχουν) πάντα την ονομασία του ποτού και του κοκτέιλ που σερβίρουν. Καμιά φορά είναι δύσκολο, αλλά έτσι μόνο θα μπορεί να γίνεται σωστός έλεγχος και ανάλυση της κατανάλωσης, όπως προτιμήσεις πελατών, στατιστική κ.τ.λ. Με τον τρόπο αυτό γίνεται συγχρόνως και μια αρκετά λεπτομερής κοστολόγηση των ποτών, καθώς λαμβάνονται πλέον συστηματικά υπόψη και βοηθητικά προϊόντα του μπαρ, όπως σάλτσες, ζάχαρη, χυμοί, αναψυκτικά κ.λπ.

Για την επιτυχία του συστήματος απαιτούνται:

- § Τυποποίηση όλων των συνταγών σε γραμμάρια.
- § Χρήση μεζούρας για όλα τα ποτά.
- § Απόφαση για τις τιμές κόστους όλων των υλικών που χρησιμοποιούνται, από το ποτό μέχρι και το τελευταίο μπαχαρικό.

Τα προτερήματα του συστήματος:

- § Αυξάνονται οι πιθανότητες των πωλήσεων και του κέρδους για την επιχείρηση.
- § Ο μπάρμαν δεν κινδυνεύει να πληρώσει πολύ ακριβά το εμπόρευσμά του.
- § Ο πελάτης θα είναι πάντα ευχαριστημένος, γιατί μια απώλεια σε ποτό δε θα είναι σε βάρος του μπάρμαν.
- § Δεν υπάρχει πιθανότητα κλοπής στα απλά ποτά.
- § Το ταμείο ελέγχεται καθημερινά και η επιχείρηση γνωρίζει το ύψος των εισπράξεων και την απόδοση του μπαρ (Αρβανίτης, Κ., 2003).

Το κέρδος του μπάρμαν

Με το σύστημα αυτό ο μπάρμαν έχει τα εξής πιθανά κέρδη:

- § Βασικό μισθό.
- § Συμμετοχή στο τζίρο με ποσοστό 1% -2%.
- § Φίλοδωρήματα.

Η συμμετοχή στο τζίρο ρυθμίζεται ανάλογα με το ύψος των καθημερινών εισπράξεων. Μπορεί να υπολογίζεται μόνο σε ορισμένα είδη ή σε όλη την εισπραξη. Μπορεί επίσης να υπολογίζεται μόνο αφού οι εισπράξεις φτάσουν σε ένα προκαθορισμένο ύψος, δηλαδή έχουν καλυφθεί τα έξοδα του έτους του τμήματος αυτού.

2.10. Έλεγχος τμήματος μπαρ ως προς τα έσοδα

Ο έλεγχος του μπαρ ως προς τα έσοδά του διενεργείται όχι την ίδια μέρα που πραγματοποιούνται οι πωλήσεις, αλλά την επομένη. Στο τμήμα ελέγχου συγκεντρώνονται:

1. Τα δευτερότυπα και τριτότυπα των εκδοθέντων λογαριασμών της προηγούμενης ημέρας.
2. Οι διαχωριστικές καταστάσεις, οι καταστάσεις πωλήσεων κ.τ.λ.
3. Το ταμείο.

Καταρχήν ελέγχεται εάν όλοι οι εκδοθέντες λογαριασμοί έχουν καταχωριστεί στις καταστάσεις πωλήσεων ή στη διαχωριστική με σειρά.

Στη συνέχεια ελέγχεται εάν οι αναγραφόμενες τιμές πωλήσεων των λογαριασμών του μπαρ είναι σωστές.

Εάν είναι μεγαλύτερες από τις κανονικές, καταλογίζονται ευθύνες στον υπεύθυνο του μπαρ, γιατί με τον τρόπο αυτό δυσφημίζεται η επιχείρηση, καθώς δίνεται η εντύπωση στον πελάτη ότι δεν υπάρχει οργάνωση. Δηλαδή, εάν πωληθεί ένα Μαρτίνο τη μια μέρα 400 δρχ. και την άλλη μέρα 450 δρχ. στον ίδιο πελάτη, τότε αυτός θα δυσανασχετήσει, με φυσικά όχι καλές συνέπειες για την επιχείρηση.

Εάν οι τιμές πώλησης είναι μικρότερες από τις κανονικές, τότε έχει ήδη πραγματοποιηθεί διαφυγή. Στην περίπτωση αυτή ο έλεγχος καταλογίζει ευθύνη στον υπεύθυνο του τμήματος και στη συνέχεια καταχωρίζει τη διαφυγή στην κίνηση της επόμενης μέρας.

Παράδειγμα: Στο λογαριασμό 212 του μπαρ της 10110188 αναγράφεται η τιμή πώλησης ενός τζιν με δρχ. 340 αντί της σωστής χρέωσης 430 δρχ. Διαπιστώνεται δηλαδή διαφυγή 90 δρχ., ο έλεγχος σημειώνει με κόκκινη μελάνη στο κάτω μέρος του λογαριασμού 212 τα εξής: Διαφυγή δρχ. 90. Καταχωρίζονται στο λογαριασμό 278 της 11/10/88. Στη συνέχεια συντάσσεται δελτίο ελέγχου, υπογράφεται από τον προϊστάμενο, το διευθυντή και κοινοποιείται στα τμήματα.

2.11. Ποσοτικός έλεγχος τμήματος μπαρ

Το τμήμα μπαρ διαθέτει κατά κύριο λόγο ποτά οινοπνευματώδη, τόσο χύμα όσο και εμφιαλωμένα. Επίσης και αναψυκτικά σε φιάλες ή χύμα. Ο ποσοτικός έλεγχος διενεργείται με βάση τα βοη που εκδίδουν οι τραπεζοκόμοι και στα οποία αναγράφονται οι ποσότητες των ειδών που έχουν παραγγείλει οι πελάτες. Επίσης διενεργείται και από τα δευτερότυπα των λογαριασμών του μπαρ, όπου αναφέρονται αναλυτικά οι ποσότητες των ειδών που διατέθηκαν στους πελάτες.

Οι ποσότητες που διατίθενται καταχωρίζονται σε δελτίο κινήσεως. Το δελτίο περιλαμβάνει τις εξής στήλες:

- § A/A
- § Είδος
- § Ποσότητα χρεωστική και μετρητοίς
- § Σύνολο
- § Τιμή μονάδας μετρητοίς
- § Αξία χρεωστική και μετρητοίς

Για τη σωστή εφαρμογή του ελέγχου, απαραίτητο είναι οι πωλούμενες ποσότητες να αναφέρονται πάντα σε μερίδες, αφού ουσιαστικά τα οινοπνευματώδη ποτά κυρίως σε μερίδες διατίθενται και όχι σε φιάλες. Φυσικά για ορισμένα είδη, που η διάθεσή τους πραγματοποιείται σε φιάλες και όχι χύμα, οι πωλούμενες ποσότητες θα αναφέρονται σε φιάλες.

2.12. Επιστροφή παραγγελίας - Αλλαγή

Άλλο ένα θέμα που συχνά παρατηρείται είναι η επιστροφή ορισμένων ειδών, που για διάφορους λόγους δεν είναι αποδεκτά από τους πελάτες, άσχετα εάν έχουν παραγγελθεί. Και στην περίπτωση αυτή οι επιστροφές πάλι σημειώνονται στα σχετικά έντυπα, ώστε το δελτίο κινήσεως πάντα να δείχνει το σωστό αποτέλεσμα.



(<http://www.kalamakibeach.com/images/in-photos/bar-1.jpg>)

2.13. Η αμοιβή

Η αμοιβή που δίνεται στους σερβιτόρους των καφενείων, ζαχαροπλαστείων, μπαρ, ουζερί κυλικείων και παρόμοιων καταστημάτων καθορίζεται σε ποσοστό 16% στο λογαριασμό του πελάτη.

Σε εστιατόρια, πιτσαρίες, κέντρα διασκέδασης κ.τ.λ., σύμφωνα με την αγορανομική διάταξη, ανεξάρτητα από την αγορανομική κατηγορία που ανήκουν τα καταστήματα αυτά, η αμοιβή των σερβιτόρων καθορίζεται σε ποσοστό 13% στο λογαριασμό των πελατών. Το 10% δίνεται στους τραπεζοκόμους και το 3% στους βοηθούς τους, αν υπάρχουν. Αν δεν υπάρχουν βοηθοί, τότε η αμοιβή καθορίζεται σε 11 % στους λογαριασμούς των πελατών.

Την αμοιβή του τραπεζοκόμου τη δικαιούται κάθε πρόσωπο που σερβίρει πελάτες του καταστήματος. Η αμοιβή υπολογίζεται στο λογαριασμό των πελατών, χωρίς τις επιβαρύνσεις από διάφορους φόρους ή τέλη.

Προσοχή: Οι εργαζόμενοι στα εστιατόρια και μπαρ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν αμείβονται με ποσοστά. Αμείβονται με μισθό, γιατί έχουν σύμφωνα με το νόμο υπαλληλική ιδιότητα. Εύκολα γίνεται κατανοητό ότι πριν αρχίσει την κοστολόγηση των διαφόρων ειδών που θα πωλήσει ο κάθε υπεύθυνος επιχείρησης μπαρ ή εστιατορίου, πρέπει

πάντα να λαμβάνει υπόψη του όλες τις διατάξεις και νόμους που ισχύουν κάθε φορά και πάντα τροποποιούνται (Αρβανίτης, Κ., 2003).

2.14. Μεγιστοποίηση Κερδών

Σχετικά με τον έλεγχο των πωλήσεων τροφίμων, ένα από τα στοιχεία που αναγνωρίζεται για την μεγιστοποίηση του κέρδους, είναι η **αύξηση των αγορών των πελατών**. Η μέθοδος αυτή έχει πολύ περιορισμένη χρήση για τους ανθρώπους εκείνους που θέλουν να αυξήσουν τα κέρδη τους από την πώληση οινοπνευματωδών ποτών. Οι λόγοι γι' αυτό είναι πολλοί (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Πολλοί άνθρωποι απορρίπτουν την άποψη ότι η ποσότητα αλκοόλ που καταναλώνει ένας άνθρωπος αποτελεί δικό του ή της θέμα. Τονίζουν ότι οι άνθρωποι που έχουν καταναλώσει μεγάλες ποσότητες αλκοόλ, συμπεριφέρονται πολλές φορές με τρόπους που μπορεί να έχουν αρνητικές έως και μοιραίες συνέπειες για τους άλλους. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αυτού, είναι οι μεθυσμένοι οδηγοί. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει μία εντεινόμενη τάση να θεωρείται υπεύθυνος για κάθε υλική ή άλλη ζημία που μπορεί να προκληθεί ως συνέπεια υπερβολικής κατανάλωσης αλκοόλ, όχι μόνο αυτός που καταναλώνει αλκοόλ αλλά και αυτός που του το σερβίρει. Πολλές πολιτείες των Ηνωμένων Πολιτειών έχουν θεσπίσει σχετικούς νόμους, γνωστοί ως νόμοι dram shop, με τους οποίους η επιχείρηση και ο σερβιτόρος θεωρούνται οικονομικά υπεύθυνοι για ζημίες, αν κάποιος υπάλληλος αυτού του καταστήματος σερβίρει οινοπνευματώδες ποτό σε άτομο που έχει ήδη πει και το οποίο βλάπτει κάποιον τρίτο. Στις πολιτείες όπου δεν ισχύουν οι νόμοι αυτοί, το τρίτο μέρος δικαιούται αποζημίωση βάσει της αρχής του άγραφου δικαίου περί ευθύνης. Επιπλέον, πολλές πολιτείες έχουν θεσπίσει τώρα νόμους που απαγορεύουν την χρήση του όρου "happy hour" καθώς και προσφορές του τύπου δύο ποτά στην τιμή του ενός. Εξαιτίας των αλλαγών που συμβαίνουν στην κοινωνία μας και της θέσπισης νέων νόμων, είναι προτιμότερο για τα μπαρ και τους υπαλλήλους τους να περιορίζουν τις αγορές των πελατών τους αντί να προσπαθούν να τις αυξήσουν υπό την συνηθισμένη έννοια. Από την άλλη πλευρά, τα καταστήματα αυτά μπορούν να υιοθετήσουν ορισμένες τεχνικές, προκειμένου να επηρεάσουν έναν πελάτη να αγοράσει ένα ποτό (ένα ποτό με μεγαλύτερο περιθώριο συνεισφοράς) αντί για ένα άλλο (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Στις μονάδες πώλησης ποτών, η μεγιστοποίηση του κέρδους επιτυγχάνεται:

1. Με την καθιέρωση τιμών που μεγιστοποιούν το μικτό κέρδος, και
2. Με τον επηρεασμό των επιλογών των πελατών.

2.14.1. Καθιέρωση τιμών πώλησης

Αντίθετα με τις τιμές πώλησης των τροφίμων, το κόστος των συστατικών και της εργασίας δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της τιμής των ποτών. Το κόστος των συστατικών των ποτών και της εργασίας ανά χρηματική πώληση είναι πολύ χαμηλότερο από ότι το αντίστοιχο για τα τρόφιμα και συνεπώς δεν έχει τόση σημασία κατά τον προσδιορισμό των τιμών πώλησης. Αυτό δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να αγνοούμε το κόστος της εργασίας: αντίθετα, πολλοί υπεύθυνοι μπαρ χρεώνουν υψηλότερες τιμές για τα ποτά εκείνα που η παραγωγή τους απαιτεί περισσότερη εργασία. Όμως, το κόστος των συστατικών και της εργασίας που συνδέεται με ένα ποτό, είναι παρόμοιο από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για τον προσδιορισμό των τιμών πώλησης υπάρχουν ορισμένοι άλλοι παράγοντες που παίζουν σημαντικότερο ρόλο. Σε αυτούς περιλαμβάνονται τα γενικά έξοδα (ασφάλεια, άδειες, ψυχαγωγία, και άλλα) και ορισμένα θέματα που σχετίζονται με την αγορά.

Τα γενικά έξοδα σε μία μονάδα πώλησης ποτών, συνήθως αναλογούν σε ένα μεγάλο ποσοστό επί των συνολικών δαπανών. Αυτό ισχύει, ανεξαρτήτως των διαφορών στην θέση, στις πωλήσεις και στο εκάστοτε χρηματικό κόστος. Για παράδειγμα, επειδή τα ενοίκια στα αεροδρόμια είναι πολύ υψηλά, οι περισσότεροι υπεύθυνοι μπαρ σε αυτούς τους χώρους χρεώνουν υψηλότερες τιμές πώλησης για τα ποτά τους από ότι θα έκαναν σε άλλη περίπτωση. Αντίθετα, τα συνοικιακά μπαρ σε περιοχές με χαμηλά ενοίκια μπορούν να χρεώσουν χαμηλές τιμές και να σημειώνουν κέρδη. Το κόστος των ασφαλιστρών είναι διαφορετικό από περιοχή σε περιοχή και μπορεί να εξαρτάται ακόμα και από το νομικό κλίμα που ισχύει σε κάθε μέρος. Για παράδειγμα, η θέσπιση των νόμων dram shop αυξάνει συνήθως το κόστος της ασφάλειας ενός μπαρ. Το κόστος, επίσης, της αγοράς και της διατήρησης άδειας λειτουργίας μπορεί να είναι διαφορετικό από περιοχή σε περιοχή. Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν ζωντανή διασκέδαση πρέπει ή να χρεώσουν υψηλές τιμές για τα ποτά τους, ώστε να καλύψουν αυτό το κόστος, ή να καλύψουν το κόστος της διασκέδασης με κάποιον άλλο τρόπο. Παράλληλα, υπάρχουν και ορισμένα αγοραστικά θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη, πριν την καθιέρωση των τιμών πώλησης. Μεταξύ των θεμάτων αυτών, ιδιαίτερη σημασία έχει το σε ποιους πελάτες θα στοχεύσει η επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους τακτικούς πελάτες - εκείνους που συχνάζουν εκεί, είτε επειδή μένουν στην περιοχή, είτε επειδή εργάζονται εκεί κοντά. Οι πελάτες αυτοί ενδιαφέρονται για τις τιμές που τους χρεώνονται και οι περισσότεροι διευθυντές αυτών των μπαρ φροντίζουν, ώστε να χρεώνουν τιμές που οι πελάτες τους θεωρούν λογικές, αποφεύγοντας αυξήσεις, παρά μόνο όταν αυτές είναι απολύτως απαραίτητες. Με τον τρόπο αυτό, επιχειρούν να διατηρήσουν μια μεγάλη βάση τακτικών πελατών, μεγιστοποιώντας έτσι τα κέρδη τους. Αντίθετα, κάποιες άλλες μονάδες εξυπηρετούν τους περαστικούς πελάτες. Ο περαστικός πελάτης πιθανότατα να μην έχει την δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ διαφορετικών μπαρ (όπως σε ένα αεροδρόμιο) και συνεπώς η επιλογή που θα πρέπει να κάνει είναι, ή να πληρώσει τις υψηλές τιμές του μοναδικού μπαρ που υπάρχει, ή να μην πει καθόλου. Ορισμένοι περαστικοί πελάτες είναι επαγγελματίες, των οποίων τα έξοδα χρεώνονται σε έναν εταιρικό λογαριασμό και συνεπώς δεν τους ενδιαφέρει η τιμή που θα πληρώσουν. Σε γενικές γραμμές, τα μπαρ που εξυπηρετούν περαστικούς πελάτες μπορούν να χρεώσουν υψηλές τιμές για τα ποτά τους (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Άλλα θέματα αγοραστικής φύσεως είναι το μέσο εισοδηματικό επίπεδο στην περιοχή όπου λειτουργεί το μπαρ, οι τιμές που χρεώνουν οι ανταγωνιστές, τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει μία συγκεκριμένη θέση (όπως στον τελευταίο όροφο του ψηλότερου κτιρίου στην γη), ακόμα και η επιθυμία της διοίκησης να διατηρήσει μία αποκλειστικότητα στις τιμές της. Για αυτούς και για πολλούς άλλους λόγους, οι τιμές που θα χρεωθούν για τα ποτά πρέπει να προσδιορίζονται μετά από προσεκτική εξέταση της διάρθρωσης του κόστους και των αγοραστικών θεμάτων που ισχύουν για μία συγκεκριμένη μονάδα (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Καμία συζήτηση σχετικά με τις τιμές των ποτών δεν θα ήταν ολοκληρωμένη χωρίς μία αναφορά στο θέμα των διαφορετικών τιμών για τις μάρκες των ποτών αναφοράς και τις μάρκες των βασικών ποτών. Οι μάρκες αναφοράς, αυτές δηλαδή που ζητούνται από τους πελάτες, θεωρείται πως έχουν μία υψηλότερη ποιότητα. Συνήθως έχουν και υψηλότερο κόστος. Έτσι, είναι λογικό οι τιμές τους να είναι και αυτές υψηλότερες. Αντίθετα, οι βασικές μάρκες ποτών, τις οποίες επιλέγει ο μπάρμαν, όταν ο πελάτης δεν εκφράσει συγκεκριμένη προτίμηση, είναι συνήθως χαμηλότερης ποιότητας, λιγότερο ακριβές και συνεπώς πωλούνται σε χαμηλότερες τιμές. Σε γενικές γραμμές, τα περιθώρια συνεισφοράς των ποτών εκείνων που γίνονται με βασικές μάρκες είναι χαμηλότερα από ότι εκείνα των ποτών που γίνονται με μάρκες αναφοράς. Αν και είναι πλεονέκτημα για την επιχείρηση οι πελάτες να ζητούν συγκεκριμένες μάρκες, τις περισσότερες φορές δεν εκφράζουν κάποια προτίμηση (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

2.14.2. Επηρεασμός των επιλογών των πελατών

Όπως και στα είδη διατροφής, έτσι και στα ποτά τα περιθώρια συνεισφοράς είναι διαφορετικά από ποτό σε ποτό. Για τον διευθυντή ενός **μπαρ**, είναι προφανώς καλύτερο να πουλάει περισσότερα ποτά με υψηλά περιθώρια συνεισφοράς και λιγότερα ποτά με χαμηλά περιθώρια συνεισφοράς. Αν ο πελάτης δεν μπορεί να αποφασίσει τι ποτό να επιλέξει, τότε σίγουρα συμφέρει να επιλέξει εκείνο που θα αποφέρει το υψηλότερο περιθώριο συνεισφοράς στην επιχείρηση. Στις περιπτώσεις αυτές, πολλά μπαρ ζητούν από τους υπαλλήλους τους να βοηθούν την επιλογή των πελατών τους, προς την κατεύθυνση, βέβαια, των ποτών με τα υψηλότερα περιθώρια συνεισφοράς.

Ορισμένες επιχειρήσεις επιχειρούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους προωθώντας επιλεγμένα ποτά, που συνήθως δημιουργούνται γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο. Τα ποτά αυτά μπορεί να έχουν περίεργα ονόματα, να σερβίρονται με ασυνήθιστους τρόπους (μέσα σε φρούτα ή με εξωτικές γαρνιτούρες), ή να γίνονται με πρωτότυπους συνδυασμούς συστατικών. Τα ποτά αυτά πωλούνται σε υψηλότερες τιμές και συνήθως αποφέρουν υψηλότερα περιθώρια συνεισφοράς.

Μία άλλη τεχνική επηρεασμού της επιλογής των πελατών, είναι η παραγωγή ενός προσεκτικά σχεδιασμένου μενού που περιλαμβάνει εικόνες (έγχρωμες φωτογραφίες ή καλλιτεχνικά σχέδια) των ποτών που η διοίκηση θέλει να προωθήσει, μαζί με προκλητικές περιγραφές για το κέντρισμα του ενδιαφέροντος των πελατών. Αν και οι παραγγελίες των πελατών δεν θα περιορίζονται μόνο στα αναγραφόμενα ποτά, το μενού θα περιλαμβάνει εκείνα τα ποτά που η διοίκηση θέλει να προωθήσει (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Η κατανόηση και η χρήση των δυνατοτήτων που υπάρχουν για τον επηρεασμό της επιλογής ενός πελάτη, αποτελεί ένα ουσιαστικό στοιχείο για την μεγιστοποίηση των κερδών το οποίο πολλές φορές αγνοείται από ορισμένες επιχειρήσεις και χρησιμοποιείται κατά κόρον από κάποιες άλλες (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

2.15. Έλεγχος των εσόδων

Ο έλεγχος των εσόδων αποτελείται από τις δραστηριότητες εκείνες που αναπτύσσονται για την εξασφάλιση ότι κάθε πώληση που γίνεται σε έναν πελάτη θα οδηγήσει σε αντίστοιχα έσοδα για την επιχείρηση. Στις μονάδες πώλησης ποτών, οι ευκαιρίες για έλεγχο των εσόδων είναι αρκετά περιορισμένες. Σε γενικές γραμμές, η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών ελέγχου εξαρτάται από τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ του προσωπικού, όμως σε πολλά μπαρ δεν υπάρχει καταμερισμός της εργασίας. Σε πολλές μονάδες, ένας υπάλληλος, ο μπάρμαν, είναι υπεύθυνος σχεδόν για όλες τις εργασίες: λήψη των παραγγελιών των πελατών, ετοιμασία των παραγγελιών, καταγραφή των πωλήσεων, και συγκέντρωση των μετρητών ή των υπογραφών για τις πιστωτικές αγορές. Η κατάσταση αυτή μειώνει τις πιθανότητες για καθιέρωση και διατήρηση του ελέγχου. Επιπλέον, πολλές φορές δημιουργεί λειτουργικά προβλήματα (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Ένας τρόπος προσδιορισμού του αν υπάρχουν ή όχι λειτουργικά προβλήματα σε μία συγκεκριμένη μονάδα, είναι να εκτιμήσουμε τις εργασιακές συνήθειες του μπάρμαν. Οι περισσότερες από τις συνήθειες που αναγράφονται στον κατάλογο που ακολουθεί είναι ανεπίτρεπτες στα μπαρ με σωστή διοίκηση, επειδή οι διευθυντές και οι ιδιοκτήτες γνωρίζουν τα προβλήματα που μπορεί να επιφέρουν.

1. Εργασία με ανοιχτό το ταμείο. Η τακτική αυτή καθιστά εφικτή την πώληση ποτών χωρίς την καταγραφή των πωλήσεων στην ταμειακή μηχανή. Πρόκειται για ένα σοβαρό πρόβλημα, αν ο μπάρμαν έχει την ευθύνη μόνο για τις πωλήσεις εκείνες που καταχωρούνται στην ταμειακή μηχανή.

- 2. Λανθασμένη καταγραφή πωλήσεων,** είτε ως Μη Πώληση ή ως ένα ποσό μικρότερο από αυτό της πραγματικής πώλησης. Με τον τρόπο αυτό ο υπάλληλος μπορεί να κλέψει την διαφορά μεταξύ των μετρητών που παρέλαβε και του ποσού που κατέγραψε στην ταμειακή.
- 3. Υπερ-χρέωση των πελατών,** καταγράφοντας όμως τα σωστά ποσά στην ταμειακή. Και αυτό προσφέρει την ευκαιρία σε έναν υπάλληλο να κλέψει την διαφορά μεταξύ του ποσού που λαμβάνει και του ποσού που καταχωρεί στην ταμειακή.
- 4. Μικρότερη χρέωση πελατών.** Αυτό μπορεί να γίνει για την εξυπηρέτηση κάποιων φίλων του μπάρμαν ή για την αύξηση των φιλοδωρημάτων. Μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, όπως με το σερβίρισμα ποτών αναφοράς, ενώ χρεώνεται μία βασική μάρκα, ή με το σερβίρισμα μεγαλύτερης μεζούρας ποτού.
- 5. Μεγαλύτερες μεζούρες.** Το να δίνουμε στους πελάτες περισσότερο από αυτό για το οποίο πληρώνουν, που συνήθως γίνεται όταν δεν χρησιμοποιούνται οι σωστές μεζούρες, οδηγεί σε ανεπιθύμητους αριθμοδείκτες κόστους προς πωλήσεις και σε μειωμένα κέρδη για την επιχείρηση.
- 6. Μικρότερες μεζούρες.** Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται συνήθως από τους μπάρμαν που χρησιμοποιούν κατ' επιλογήν μεγαλύτερες μεζούρες. Αν δώσουν σε ορισμένους πελάτες ποτά σε μεγαλύτερες ποσότητες από τις κανονικές (όπως σε αυτούς που ξέρουν ότι θα τους δώσουν καλά φιλοδωρήματα), θα προσπαθήσουν να αντισταθμίσουν την διαφορά προσφέροντας σε άλλους ποτά σε μικρότερες ποσότητες. Επίσης, ο μπάρμαν που θυμάται τον αριθμό των μικρότερων μεζουρών που έχει χρησιμοποιήσει, μπορεί αργότερα να αντιστρέψει τις ποσότητες για άλλα ποτά. Τα ποτά αυτά μπορεί να τα προσφέρει σε φίλους ή πελάτες και οι εισπράξεις να πάνε στον μπάρμαν και όχι στο μπαρ.
- 7. Αραίωση του περιεχομένου των φιαλών.** Με την τακτική αυτή, αφαιρείται ένα μέρος από το περιεχόμενο μίας φιάλης προκειμένου να χρησιμοποιηθεί αργότερα και αντικαθίσταται με ένα ίσο μέρος νερού. Η ποσότητα που αφαιρείται από την φιάλη, διατηρείται για να χρησιμοποιηθεί αργότερα στην παραγωγή ποτών για τους πελάτες. Όμως, οι εισπράξεις από τα ποτά αυτά θα πάνε κατ' ευθείαν στην τσέπη του μπάρμαν και όχι στο μπαρ.
- 8. Μεταφορά προσωπικών φιαλών στο μπαρ.** Η τακτική αυτή δίνει την δυνατότητα στον μπάρμαν να γίνει "κρυφός συνεργάτης" της μονάδας. Μπορεί να ετοιμάζει ποτά χρησιμοποιώντας δικά του ποτά και να παίρνει τις εισπράξεις από αυτά χωρίς να σημειώνονται αλλαγές στα νούμερα που παρακολουθεί η διοίκηση.
- 9. Χρέωση για ποτά που δεν σερβίρονται.** Χρεώνοντας έναν πελάτη ή μια παρέα πελατών για ποτά που δεν σερβιρίστηκαν ποτέ, ο μπάρμαν μπορεί να σερβίρει τις ίδιες ποσότητες σε άλλους πελάτες και να κλέβει τις εισπράξεις.
- 10. Κατανάλωση ποτών κατά την διάρκεια της εργασίας.** Εκτός της μη-επαγγελματικής εικόνας που παρουσιάζει αυτή η κατάσταση, ο υπάλληλος που καταναλώνει αλκοόλ εν ώρα εργασίας μπορεί να κάνει λάθη στην ανάμιξη, την ετοιμασία και την καταγραφή των πωλήσεων (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Για να μειωθεί ο αριθμός των προβλημάτων στον έλεγχο των εσόδων, η διοίκηση οφείλει να καθιερώσει πρότυπα και πρότυπες διαδικασίες για την λειτουργία του μπαρ. Ο αποτελεσματικός έλεγχος των εσόδων προϋποθέτει ότι οι υπάλληλοι θα τηρούν πιστά όλα τα πρότυπα και τις πρότυπες διαδικασίες και ότι η απόδοση των μάρμμαν θα παρακολουθείται από την διοίκηση.

Ορισμένα μπαρ χρησιμοποιούν δελτία παραγγελίας, ενώ κάποια άλλα όχι. Έχει σημασία να γνωρίζουν τις διαφορές που υπάρχουν στις δύο αυτές προσεγγίσεις, εξαιτίας της επίδρασης που έχουν στην ικανότητα της διοίκησης να ελέγξει τα έσοδα από τις πωλήσεις της (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

2.16. Μπαρ χωρίς δελτία παραγγελίας

Πολλά μπαρ, και ειδικά τα μικρά και συνοικιακά μπαρ, δεν χρησιμοποιούν δελτία παραγγελίας. Οι πελάτες πληρώνουν με μετρητά. Μάρμμαν είναι συνήθως ο ιδιοκτήτης, ο οποίος και συγκεντρώνει τα χρήματα των πελατών. Το άτομο αυτό δεν αντιλαμβάνεται κάποια προβλήματα στον έλεγχο των εσόδων και δεν βλέπει την ανάγκη για την ύπαρξη δελτίων παραγγελίας. Ορισμένοι άνθρωποι που εργάζονται ως ιδιοκτήτες-μάρμμαν της μονάδας, ζητούν από τους πελάτες να πληρώσουν για τα ποτά τους την ώρα που τα λαμβάνουν, ενώ ορισμένοι άλλοι σερβίρουν όσα ποτά θε'λε ο πελάτης και μετά προσπαθούν να θυμηθούν τι έχει καταναλώσει ο κάθε ένας. Σε αυτή την περίπτωση τα μετρητά συγκεντρώνονται, όταν ο πελάτης έχει τελειώσει το τελευταίο του/της ποτό. Το σύστημα αυτό έχει το πλεονέκτημα να είναι απλό, εξοικονομεί τον χρόνο που χρειάζεται για την συμπλήρωση ενός δελτίου παραγγελίας και είναι λιγότερο ακριβό από τις άλλες εναλλακτικές λύσεις. Είναι αποτελεσματικό, εφόσον όμως ο ιδιοκτήτης είναι και ο μάρμμαν.

Αν ο ιδιοκτήτης δεν εργάζεται στο μπαρ και δεν συγκεντρώνει ο ίδιος τα χρήματα, πρέπει να προσληφθεί κάποιος υπάλληλος για την δουλειά αυτή. Το άτομο αυτό θα πρέπει να κάνει την εργασία που σε μία άλλη περίπτωση θα έκανε ο ιδιοκτήτης, δηλαδή να ετοιμάζει τα ποτά και να συγκεντρώνει τα χρήματα. Όμως, το άτομο αυτό που θα προσληφθεί μπορεί να έχει ορισμένες ή και όλες τις αρνητικές συνήθειες που περιγράψαμε πιο πάνω. Σε αυτή την περίπτωση, τα έσοδα από τις πωλήσεις μπορεί να μην καταχωρηθούν σωστά ή και να μην καταχωρηθούν καθόλου. Προκειμένου να μειώσει τον αριθμό των σφαλμάτων, είτε αυτά είναι σκόπιμα είτε τυχαία, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να αφιερώσει αρκετό χρόνο στην παρατήρηση του μάρμμαν. Την ίδια δουλειά μπορεί να κάνει και κάποιος άλλος, εκτός του ιδιοκτήτη, τον οποίο ο μάρμμαν δεν θα γνωρίζει. Η τακτική αυτή, με κάποιες τροποποιήσεις, έχει αποδειχθεί αποτελεσματική σε πολλές μονάδες. Όμως, αν δεν υπάρχει κάποιος που θα παρατηρεί τον μάρμμαν, θα πρέπει να βρεθούν κάποιες άλλες λειτουργικές διαδικασίες (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

2.17. Μπαρ με δελτία παραγγελίας

Όταν οι παραπάνω μέθοδοι παρατήρησης δεν έχουν πρακτική εφαρμογή, ο έλεγχος γίνεται εφικτός με την βοήθεια των αριθμημένων δελτίων παραγγελίας. Η πρότυπη διαδικασία που εφαρμόζεται, προϋποθέτει την καταχώρηση όλων των ποτών που πωλούνται σε δελτία παραγγελίας. Αν όλοι οι υπάλληλοι ακολουθήσουν την διαδικασία αυτή, τότε υπάρχουν διαθέσιμα αρχεία για τον έλεγχο όλων των πωλήσεων που γίνονται κάθε ημέρα. Στην απλούστερη μορφή του, ο έλεγχος αυτός θα εξασφαλίζει ότι δεν λείπει κανένα δελτίο παραγγελίας, ότι έχουν χρεωθεί οι σωστές τιμές για τα ποτά, και ότι όλες οι πωλήσεις που έχουν καταχωρηθεί είναι ίσες με το σύνολο των μετρητών και των πιστωτικών χρεώσεων που έγιναν στην ταμειακή μηχανή. Με την ύπαρξη αρχείων πωλήσεων, ο ιδιοκτήτης ή ο

διευθυντής μπορεί να παρακολουθήσει τις εισπράξεις του μέσα από τον απλό έλεγχο που περιγράψαμε πιο πάνω.



(<http://tovima.dolnet.gr/data/D1996/D0818/1abc11a.jpg>)

Το σύστημα αυτό, έχει κάποια μειονεκτήματα. Ουσιαστικά, αυτά είναι δύο. Κατ' αρχήν, η καταγραφή των παραγγελιών σε δελτία παραγγελίας είναι χρονοβόρα και καθυστερεί την εξυπηρέτηση των πελατών. Κατά δεύτερον, για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να τηρηθούν οι πρότυπες διαδικασίες. Όμως, αν δεν υπάρχει κάποιος που θα ελέγχει τον μπάρμαν, είναι πολύ πιθανό το άτομο αυτό να μην ακολουθήσει τις διαδικασίες αυτές. Αυτό ισχύει περισσότερο στις περιπτώσεις όπου οι μπάρμαν έχουν υιοθετήσει ορισμένες ή και όλες τις αρνητικές εργασιακές συνθήκες που περιγράψαμε. Τα δελτία παραγγελίας προσφέρουν διάφορους τρόπους χρήσης (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

2.18. Εφαρμογές σε υπολογιστές

Ένα ηλεκτρονικό σύστημα που χρησιμοποιείται αρκετά συχνά για τον **έλεγχο των εσόδων** μίας μονάδας πώλησης ποτών, είναι αυτό που περιγράφεται αμέσως πιο κάτω. Ο σερβιτόρος λαμβάνει τις παραγγελίες των πελατών από τα τραπέζια, τις καταχωρεί σε ένα απλό φύλλο χαρτιού και πλησιάζει σε ένα μικρό τερματικό που βρίσκεται σε ένα πάσο. Εκεί, ο σερβιτόρος καταχωρεί τον προσωπικό του κωδικό για να αποκτήσει πρόσβαση στο σύστημα και ακολουθεί το μενού του προγράμματος για την καταγραφή του αριθμού των πελατών, του αριθμού του τραπεζιού τους, και της παραγγελίας τους. Η παραγγελία καταχωρείται βάσει προκαθορισμένων κωδικών για κάθε ποτό. Με την βοήθεια αυτών των κωδικών, μπορούμε να αποδώσουμε τριψήφιους ή τετραψήφιους κώδικες σε εκατοντάδες ποτά.

Οι παραγγελίες που καταχωρούνται στο τερματικό, εκτυπώνονται σε ένα μικρό εκτυπωτή στο service bar, όπου ο μπάρμαν ετοιμάζει τις παραγγελίες. Μετά από ένα δεδομένο χρονικό διάστημα, ο σερβιτόρος λαμβάνει τα ποτά του από το μπαρ και μεταφέρει την παραγγελία στους πελάτες. Όταν ο πελάτης ζητήσει τον λογαριασμό, ο σερβιτόρος θα χρησιμοποιήσει για άλλη μία φορά το τερματικό του, για να ζητήσει από το σύστημα εκτύπωση τον λογαριασμό. Ο λογαριασμός θα εκτυπωθεί από έναν μικρό εκτυπωτή που θα βρίσκεται δίπλα στο τερματικό. Ο πελάτης λαμβάνει τον λογαριασμό, τον οποίο και εξοφλεί

είτε με μετρητά είτε με πιστωτική κάρτα. Σε κάθε περίπτωση, ο λογαριασμός που παραμένει ανοικτός στον υπολογιστή θα συμπληρωθεί με το ανάλογο ποσό και θα κλείσει. Στο τέλος της ημέρας, ο διευθυντής του μπαρ θα εκτυπώσει μία αναφορά, όπου θα παρουσιάζονται σε περιληπτική μορφή οι πωλήσεις του κάθε σερβιτόρου μαζί με τα σύνολα σε μετρητά και τις πιστωτικές πωλήσεις που θα πρέπει να καταβληθούν από τους σερβιτόρους. Πριν φύγουν, οι σερβιτόροι θα παραδώσουν στο ταμείο τα σύνολα που εμφανίζει η αναφορά (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Αν και δεν υπάρχει κανένα σύστημα που να εγγυάται ότι όλες οι πωλήσεις θα οδηγήσουν σε ανάλογα έσοδα για την επιχείρηση, κάθε λογικό σύστημα που είναι έτσι σχεδιασμένο, ώστε να λαμβάνει υπόψη όλες τις ιδιαιτερότητες μίας μονάδας, θα προσφέρει ένα επαρκές επίπεδο ελέγχου (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

2.19. Οι πωλήσεις στο μπαρ σύμφωνα με την ισχύουσα φορολογική νομοθεσία

Μετά την εμφάνιση τα τελευταία χρόνια των φορολογικών ταμειακών μηχανών και αργότερα και των Η/Υ, το Ελληνικό κράτος διαμόρφωσε τη φορολογική του νομοθεσία ώστε να μπορεί να ελέγχει και τις επιχειρήσεις που υποστηρίζουν τις εργασίες τους μηχανογραφικά. Η τάση είναι να καθιερωθεί γενικά η μηχανογράφηση σε όλες τις επιχειρήσεις.

Για τα μπαρ, και γενικότερα για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν τρόφιμα η και ποτά στους πελάτες τους κυρίως με λιανική πώληση και άμεση κατανάλωση, δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφοροποιήσεις από τη διαδικασία διάθεσης ποτών που γίνεται με το χειρόγραφο σύστημα. Έτσι, όλες οι μέθοδοι είναι ουσιαστικά ίδιες. Αναλυτικότερα, τα κυριότερα στοιχεία του κώδικα σχετικά με τις επιχειρήσεις μπαρ είναι τα ακόλουθα.

2.19.1. Χρόνος έκδοσης αποδείξεων λιανικής πώλησης αγαθών από φ.τ.μ. ή Η/Υ για τα καταστήματα προσφοράς φαγητών ή ποτών

Η σχετική διάταξη ορίζει ότι τα κέντρα διασκέδασης και τα καταστήματα γενικά που διαθέτουν στο κοινό κάθε είδους τροφή ή ποτό για επιτόπια κατανάλωση (όπως εστιατόρια, καφετέριες κ.τ.λ.) και χρησιμοποιούν φ.τ.μ. ή ηλεκτρονικό υπολογιστή για την έκδοση των φορολογικών στοιχείων λιανικής πώλησης εκδίδουν και παραδίδουν τα φορολογικά στοιχεία αμέσως μετά την εκτέλεση (σερβίρισμα) καθημιάς παραγγελίας, αρχικής ή συμπληρωματικής, στα οποία, μεταξύ των άλλων, αναγράφονται τα είδη, τουλάχιστον κατά γενικές κατηγορίες, η ποσότητα και η αξία. Τα στοιχεία αυτά, που είναι για τον πελάτη, πρέπει να βρίσκονται πάνω στο τραπέζι σε όλη τη διάρκεια της παραμονής του στο κατάστημα.

Ειδικότερα, στην απόδειξη αναγράφεται και η ένδειξη Νόμιμη Απόδειξη, καθώς και ο αριθμός του τραπεζιού ή του τραπεζοκόμου (αν είναι απαραίτητος για λειτουργικούς λόγους), ο αύξων αριθμός του σερβιρίσματος ή της παραγγελίας, καθώς και η συνολική αξία των προηγούμενων σερβιρισμάτων (από μεταφορά). Στην τελική απόδειξη (δηλαδή στο κλείσιμο του λογαριασμού) και εφόσον η μηχανή έχει τη δυνατότητα να εκδίδει αυτή την απόδειξη, αναγράφονται τουλάχιστον ο αριθμός του τραπεζιού ή του σερβιτόρου, ο αριθμός της απόδειξης που εκδόθηκε για κάθε σερβίρισμα ή παραγγελία και το συνολικό ποσό του λογαριασμού.

Τα ίδια στοιχεία αναγράφονται και στις θεωρημένες διπλότυπες αποδείξεις που εκδίδονται με τη χρήση Η/Υ, εκτός από την ένδειξη "Νόμιμη Απόδειξη" (Αρβανίτης, Κ., 2003).

2.19.2. Καταστήματα (τμήματα) ξενοδοχείων

Υποχρέωση έκδοσης εισιτηρίων έχουν όλα τα καταστήματα, ανεξάρτητα από το χώρο που λειτουργούν και ανεξάρτητα από το αν λειτουργούν ως αυτοτελείς επιχειρήσεις ή ως τμήματα ή κλάδοι επιχειρήσεων. Με βάση αυτά, για τις ντισκοτέκ, τα μπαρ και γενικά χώρους σε ξενοδοχεία που εμπίπτουν στις πιο πάνω κατηγορίες, υφίσταται υποχρέωση έκδοσης εισιτηρίων εφόσον συντρέχουν και οι λοιπές προϋποθέσεις, όπως αριθμός οργάνων ή τραγουδιστών. Η υποχρέωση δε αυτή υφίσταται ανεξάρτητα από το αν οι πελάτες διαμένουν ή όχι στο ξενοδοχείο.

Όπου όμως συντρέχει περίπτωση που η παροχή φαγητού και ποτού ή μόνο ποτού γίνεται περιστασιακά σε χώρους του ξενοδοχείου που λειτουργούν ως καταστήματα, αλλά οι παροχές αυτές αποτελούν μέρος της συνολικής προσφοράς (πακέτο) του ξενοδοχείου προς τους πελάτες του, χωρίς να καταβάλλεται για αυτές ιδιαίτερο τίμημα, τότε μπορεί να μην εκδίδεται εισιτήριο. Το ίδιο ισχύει και για τους λοιπούς ενοίκους του ξενοδοχείου, όταν εισέρχονται σε χώρους που προσφέρονται είδη τα οποία περιλαμβάνονται σε υπηρεσίες "πακέτο".

Διευκρινίζεται ότι για τα ποτά που προσφέρονται (κυρίως σε ενοίκους του ξενοδοχείου) σε χώρους παραμονής των πελατών, όπως στην είσοδο, στο σαλόνι κ.τ.λ. και εφόσον οι χώροι αυτοί δεν έχουν συγκροτημένη οργάνωση μπαρ και αυτοτέλεια, αλλά λειτουργούν βασικά για την εξυπηρέτηση των πελατών-ενοίκων, η δε μουσική δεν αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο, μπορεί να μην εκδίδονται εισιτήρια εισόδου, αλλά μόνο τα προβλεπόμενα στοιχεία πώλησης.



<http://www.naftemporiki.gr/news/static/06/10/06/tz14350a.jpg>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΠΑΡ

3.1. Έννοια – ορισμός κόστους –εξόδων - δαπανών

1. Κόστος υπό την ευρεία έννοια είναι η διάθεση ή επένδυση αγοραστικής δυνάμεως για την απόκτηση υλικών ή άυλων αγαθών και υπηρεσιών με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους για την πραγματοποίηση εσόδων από πωλήσεις ή την κάλυψη κοινωνικών αναγκών. Το κόστος ανάλογα με το σκοπό για τον οποίο πραγματοποιείται διακρίνεται σε **κόστος τρέχουσας μορφής κόστος πάγιας μορφής και διαφορικό κόστος ή κόστος ευκαιρίας**.

α) Κόστος τρέχουσας μορφής είναι το κόστος που δημιουργείται όταν τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που αποκτούνται προορίζονται να μεταπωληθούν αυτούσια ή έπειτα από κατεργασία σε σύντομο διάστημα κατά κανόνα όχι μεγαλύτερο από μία διαχειριστική περίοδο όπως είναι π.χ. τα εμπορεύματα οι αμοιβές προσωπικού το ηλεκτρικό ρεύμα κ.λ.π.

β) Κόστος πάγιας μορφής είναι το κόστος που σχηματίζεται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που αποκτούνται πρόκειται να χρησιμοποιηθούν από την οικονομική μονάδα άμεσα ή έμμεσα για μακρό χρονικό διάστημα μεγαλύτερο οπωσδήποτε του έτους για πάγια εκμετάλλευση όπως είναι π.χ. η απόκτηση κτιρίων οικοπέδων επίπλων μηχανημάτων κ.λ.π. Το κόστος πάγιας μορφής μετατρέπεται σε κόστος τρέχουσας μορφής μέσω των τμηματικών αποσβέσεων.

γ) Διαφορικό κόστος ή Κόστος ευκαιρίας είναι εκείνο που προκύπτει ή δημιουργείται από την λήψη μιας επιχειρηματικής απόφασης λόγω αργούντος παραγωγικού δυναμικού και δεν υπάρχει αν η επιχειρηματική απόφαση ματαιωθεί. Το κόστος ευκαιρίας αντιπροσωπεύει ή αντιστοιχεί στο ποσόν του εσόδου που χάνεται όταν παίρνεται μια απόφαση για την εκτέλεση μιας υπηρεσίας αντί μιας άλλης. Κλασσικό παράδειγμα διαφορικού κόστους αποτελεί η ανάληψη διοργάνωσης μιας έκτακτης εκδήλωσης και παραμονής μιας μεγάλης ομάδας ατόμων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση για ένα διήμερο κατά την μέση περίοδο από την οποία θα προκύψει ένα πρόσθετο κόστος. Το κόστος αυτό είναι το **διαφορικό κόστος** της υπηρεσίας που θα παραχθεί και θα πουληθεί και πρέπει να συσχετισθεί με την πιθανή απώλεια εσόδων εξ αιτίας της ολιγοήμερης παραμονής που διακόπτει διανυκτερεύσεις άλλων group μεγαλύτερης διάρκειας (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>).

2. Έξοδο είναι το κόστος που βαρύνει τα έσοδα της χρήσεως. Το έξοδο έστω και στιγμιαία προϋπάρχει σαν κόστος ενώ δεν συμβαίνει το αντίθετο. Το κόστος εξαφανίζεται (εκπνέει) όταν πωλείται το αγαθό στο οποίο είναι ενσωματωμένο. Το κόστος ως τη στιγμή που θα εκπνεύσει αποτελεί στοιχείο του ενεργητικού ενώ το έξοδο από τη στιγμή που θα δημιουργηθεί αποτελεί στοιχείο διαμορφωτικό του αποτελέσματος της χρήσεως. Το έξοδο σχηματίζεται από το κόστος που μέσα σε μία χρήση εκπνέει και αποτελεί ένα αυτοτελές μέγεθος που συσχετίζεται με το έσοδο για τον προσδιορισμό του αποτελέσματος.

3. Δαπάνη είναι η διαδικασία ή η ενέργεια πραγματοποιήσεως του κόστους ή του εξόδου. Δαπανώ σημαίνει ενεργώ ή ακολουθώ τις αναγκαίες διαδικασίες υλοποίησεως μιας επενδύσεως σε υλικά αγαθά και υπηρεσίες όπως π.χ. δαπανώ για την αγορά ενός μηχανήματος μιας πρώτης ύλης ενός κτιρίου ή για τη χρησιμοποίηση υπηρεσιών τρίτων

και για τη μίσθωση της εργασίας των εργατοϋπαλλήλων .Δεν είναι έννοια διαφορετική από τις έννοιες του κόστους και του εξόδου. Αποτελεί απλώς τη μια από τις δυο εξωτερικές όψεις αυτών (απόφαση επένδυσης- αξία πρώτης ύλης).

Θεμελιώδης αρχή της χρησιμότητας και προορισμού της κοστολόγησης δεν είναι άλλος από την χρησιμοποίησή της για την λήψη ορθών επιχειρηματικών αποφάσεων τακτικού ή στρατηγικού χαρακτήρα.

Καλούμε **Κόστος** το σύνολο των αναγκαίων δαπανών για την παραγωγή κάποιου αγαθού ή ορισμένου έργου ή συνόλου υπηρεσιών (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>).

3.2. Γενικές αρχές κοστολόγησης

Κοστολόγηση γενικά θεωρείται ο οικονομικός λογισμός ο οποίος έχει ως αντικείμενο το συστηματικό προσδιορισμό του κόστους της παραγωγής και της διάθεσης αγαθών. Κατά τη συγκεκριμένη δε περίπτωση, έχει ως αντικείμενο τα διατιθέμενα ποτά από ένα Hotel Bar.

Οι μέθοδοι κοστολόγησης διακρίνονται:

§ Ανάλογα με την έκταση των πληροφοριών που παρέχουν.

§ Ανάλογα με το είδος της παραγωγής, όπως κοστολόγηση συνεχούς ροής κ.τ.λ.

§ Ανάλογα με το είδος του προσδιοριζόμενου κόστους.

Στο χώρο του μπαρ η πρώτη μέθοδος είναι η περισσότερο εφαρμόσιμη, καθώς η διαδικασία παραγωγής είναι απλούστατη, αφού ουσιαστικά υπάρχει μεταπώληση ειδών ή ανάμειξή τους. Η μέθοδος αυτή διακρίνεται σε συνοπτική και αναλυτική (Αρβανίτης, Κ., 2003).

3.2.1. Συνοπτική κοστολόγηση

Η συνοπτική κοστολόγηση είναι από ιστορικής άποψης η πρώτη που εμφανίστηκε. Διεξάγεται με βάση τις αρχές της γενικής λογιστικής και χαρακτηρίζεται από ατέλειες που προέρχονται:

§ Από την αναγκαιότητα της διενέργειας φυσικών απογραφών προκειμένου να προσδιοριστεί το κόστος.

§ Από την έλλειψη εσωτερικών δεδομένων, αφού η γενική λογιστική γενικά ενδιαφέρεται κυρίως με την καταγραφή σχέσεων με πρόσωπα που βρίσκονται εκτός της παραγωγικής διαδικασίας (δανειστές, προμηθευτές κ.τ.λ.) και για την εξαγωγή γενικών αποτελεσμάτων. Αυτή η μορφή κοστολόγησης είναι παραδεκτή σε μικρές επιχειρήσεις (Αρβανίτης, Κ., 2003).

3.2.2. Αναλυτική κοστολόγηση

Η αναλυτική κοστολόγηση είναι επίτευγμα των νεότερων χρόνων και δημιουργήθηκε για να ικανοποιήσει ανάγκες της εξελιγμένης βιομηχανικής επιχείρησης.

Η αναλυτική κοστολόγηση, με συστήματα λογαριασμών που λειτουργούν κατάλληλα, δείχνει την εσωτερική ροή του προϊόντος βήμα προς βήμα, από το στάδιο της πρώτης ύλης έως την τελική εμφάνισή του ως έτοιμου προϊόντος. Έτσι επιτυγχάνονται τα παρακάτω:

§ Προσδιορίζεται το κόστος κάθε λειτουργίας της επιχείρησης.

§ Προσδιορίζεται το κόστος των ενδιάμεσων και τελικών φορέων κόστους.

§ Είναι δυνατό να δίνεται κάθε πληροφορία σχετική με το κόστος, όπως η αξία των περιεχόμενων πρώτων υλών, η αξία και ποσότητα των άμεσων ημερομισθίων κ.τ.λ.

Για να κοστολογηθεί ένα είδος ή μια παρασκευή, γενικά ακολουθείται η ίδια διαδικασία. Δηλαδή στην τιμή αγοράς των πρώτων υλών προστίθενται, εάν υπάρχουν, τα έξοδα προμήθειάς τους, τα έξοδα της επιχείρησης για την κατεργασία των πρώτων υλών και το κέρδος. Η ακολουθία αυτή μπορεί να αποδοθεί με την παρακάτω μορφή (Αρβανίτης, Κ., 2003).

3.2.3. Βασική αρχή κοστολόγησης

(+) Τιμή αγοράς πρώτων υλών Έξοδα προμήθειας
(=) Τιμή αγοράς εμπορευμάτων
(+) Έξοδα επιχείρησης και κατεργασίας
(=) Τιμή κόστους των εμπορευμάτων
(+) Κέρδος
(=) Τιμή διάθεσης

Στη διαδικασία της κοστολόγησης με βάση δεδομένα από την οικονομική κίνηση της επιχείρησης, ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία της είναι ο υπολογισμός των εξόδων.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΠΑΡ

ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ MARTINI COCKTAIL					
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ				ΜΕΡΙΑΔΕΣ	
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ			ΠΡΟΪΟΝ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ		ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
ΠΡΟΪΟΝ	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ Α' ΥΛΩΝ	ΑΞΙΑ	
GIN GORDON	ΦΙΑΛΗ	2800	40 ml	140	ΦΙΑΛΗ 800 ml
ΒΕΡΜΟΥΤ ΜΑΡΤΙΝΙ	ΦΙΑΛΗ	2500	20 ml	30	ΦΙΑΛΗ 1000 ml
ANGOSTURA	ΦΙΑΛΙΔΙΟ	1500	2-3 ΣΤΑΓΟΝΕΣ	12	ΦΙΑΛΙΔΙΟ 250 ml
ΕΛΙΕΣ ΠΡΑΣΙΝ. COCKTAIL	ΒΑΖΟ	1000	1 ΕΛΙΑ	10	ΒΑΖΟ 500 ΓΡ. ΓΕΩΡΓ. ΠΑΠΠΑ
ΠΑΓΟΣ			2-3 ΚΥΒΟΙ	3	
ΛΞΙΑ Α' ΥΛΩΝ				195	
ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	400%	ΠΟΣΟ ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ		780	400% ΕΠΙ ΤΩΝ Α' ΥΛΩΝ
ΣΥΝΟΛΟ				975	
ΑΜΟΙΒΗ ΤΡΑΠΕΖΟΚΟΜΩΝ (ΕΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ)					ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΣΥΝΟΛΟ				975	
ΦΟΡΟΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ (ΦΠΑ) 18%				176	18% ΕΠΙ ΤΩΝ 975
ΣΥΝΟΛΟ				1151	
ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ ΦΟΡΟΣ 2%				23	2% ΕΠΙ ΤΩΝ 1151
ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ				1174	
ΣΤΡΟΙΓΥΛΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΤΙΜΗ				1200	

Σημείωση: Τα γενικά έξοδα και το κέρδος αποτελούν ένα σύνολο που λέγεται μεικτό κέρδος. Τα έσοδα της επιχείρησης προσδιορίζονται από τη φορολογική νομοθεσία.

ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ MARTINI COCKTAIL					
ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΚΥΒΙΚΑ ΕΚΑΤΟΣΤΑ				ΜΕΡΙΑΕΣ	
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ			ΠΡΟΪΟΝ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ		ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
ΠΡΟΪΟΝ	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ Α' ΥΛΩΝ	ΑΞΙΑ	
GIN GORDON	ΦΙΑΛΗ	2800	40 ml	140	ΦΙΑΛΗ 800 ml
ΒΕΡΜΟΥΤ ΜΑΡΤΙΝΙ	ΦΙΑΛΗ	2500	20 ml	30	ΦΙΑΛΗ 1000 ml ΛΕΥΚΟ DRY
ANGOSTURA	ΦΙΑΛΙΔΙΟ	1500	2-3 ΣΤΑΓΟΝΕΣ	12	ΦΙΑΛΙΔΙΟ 250 ml
ΕΛΙΕΣ ΠΡΑΣΙΝ. COCKTAIL	ΒΑΖΟ	1000	1 ΕΛΙΑ	10	ΒΑΖΟ 500 ΓΡ. ΓΕΩΡΓ. ΠΑΠΠΑ
ΠΑΓΟΣ			2-3 ΚΥΒΟΙ	3	
ΑΞΙΑ Α' ΥΛΩΝ				195	
ΠΟΣΟΣΤΟ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	200%	ΠΟΣΟ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	390	200% ΕΠΙ ΤΩΝ Α' ΥΛΩΝ	
ΣΥΝΟΛΟ (ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ)				585	
ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΑΟΥΣ	200%	ΠΟΣΟ ΚΕΡΑΟΥΣ	1170	200% ΕΠΙ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	
ΑΜΟΙΒΗ ΤΡΑΠΕΖΟΚΟΜΩΝ (ΕΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ)					ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΣΥΝΟΛΟ				1755	
ΦΟΡΟΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ (ΦΠΑ) 18%				316	18% ΕΠΙ ΤΩΝ 975
ΣΥΝΟΛΟ				2071	
ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ ΦΟΡΟΣ 2%				42	2% ΕΠΙ ΤΩΝ 2071
ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ				2113	
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΤΙΜΗ				2100	

Σημείωση: Τα γενικά έξοδα και το κέρδος αναλύονται.
Τα έσοδα της επιχείρησης προσδιορίζονται από το κέρδος.

Συνιστάται η χρησιμοποίηση **πρότυπων συνταγών**, γιατί εξασφαλίζουν σταθερή ποιότητα και γεύση. Δηλαδή για κάθε είδος που προσφέρεται, και κυρίως στα κοκτέιλ, πρέπει να υπάρχει μια καρτέλα η οποία στη μία όψη θα αναφέρει το είδος και το βάρος των ποτών που χρησιμοποιούνται, πάντα με κατάλληλη γραμμογράφιση, στο δε πίσω μέρος τον τρόπο εκτέλεσης της συνταγής.

Η λέξη "πρότυπο", δηλώνει πώς πρέπει να είναι ένα πράγμα. Η πρότυπη συνταγή είναι ένας γραπτός τύπος που αναφέρει τα υλικά που απαιτούνται για την παρασκευή ενός ανάμεικτου ποτού, ενός κοκτέιλ κ.τ.λ., τον τρόπο παρασκευής καθώς και τη διακόσμησή του. Είναι βασικό να υπάρχουν οι πρότυπες συνταγές των ποτών που διαθέτει το μπαρ, γιατί εξασφαλίζεται:

- § Σταθερή ποιότητα, γεύση και εμφάνιση των προσφερόμενων ποτών.
- § Ακριβής προσδιορισμός του κόστους.
- § Διευκόλυνση του προσωπικού κατά την παρασκευή των ποτών.
- § Ευκολία στον έλεγχο και στην τιμολόγηση των ποτών.

Επίσης, στη σωστή κοστολόγηση συντελεί και η ομοιομορφία του μεγέθους των ποτηριών. Είναι προφανώς δύσκολο να ελέγχεται σωστά το κόστος, εάν υπάρχουν διαφορετικά μεγέθη ποτηριών που χρησιμοποιούνται για τον ίδιο σκοπό. Σωστό είναι να ελέγχεται η ομοιομορφία των ποτηριών τουλάχιστον μία ή δύο φορές το χρόνο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ενιαία αγορά ποτηριών για όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

Η ποιότητα, η ποσότητα, ο τύπος και το μέγεθος των ποτηριών που θα χρησιμοποιηθούν στο μπαρ εξαρτώνται από τους παρακάτω βασικούς παράγοντες:

- § Το ντεκόρ και τον τύπο της επιχείρησης.
- § Το είδος της πελατείας.
- § Τον εξοπλισμό.

§ Το ύψος των πωλήσεων των διαφόρων ποτών.

§ Το μέγεθος των μερίδων (Αρβανίτης, Κ., 2003).

3.3. Θέσεις κόστους τουριστικών εκμεταλλεύσεων – Στοιχεία λογιστικής του κόστους

Στις τουριστικές επιχειρήσεις η **κοστολόγηση** είναι μια σχετικά δύσκολη διαδικασία εξ αιτίας του γεγονότος ότι το προϊόν που παράγεται (διανυκτέρευση) δεν μπορεί να μετρηθεί όπως στη βιομηχανία .Το προϊόν που παράγεται περιέχει εκτός από υλικά αγαθά (τρόφιμα, ποτά, κ.λ.π.) και την ανθρώπινη παρουσία που δεν μπορεί να μετρηθεί μαθηματικά .Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καταλληλότερο είναι το σύστημα της κοστολόγησης κατά δραστηριότητα ή κατά τμήμα εκμετάλλευσης.

Τα τμήματα εκμετάλλευσης ή κέντρα κόστους των τουριστικών εκμεταλλεύσεων ταξινομούνται στις εξής τρεις κατηγορίες: **Κύρια, Βοηθητικά και Διάφορα.**

Βασικό διακριτικό στοιχείο κατάταξης των κέντρων κόστους σε κύρια βοηθητικά και διάφορα είναι ο προορισμός του κόστους που συγκεντρώνεται σε αυτά και ο λειτουργικός τους προσανατολισμός μέσα στην μονάδα εκμετάλλευσης.

Η τουριστική εκμετάλλευση σύμφωνα με την ταξινόμηση στις τρεις προαναφερόμενες κατηγορίες περιλαμβάνει κυρίως τους εξής κλάδους δραστηριοτήτων:

- 1) **Κύρια κέντρα κόστους:** Κλάδος υποδοματίων
Κλάδος εστιατορίου – ταβέρνας
Κλάδος αναψυκτηρίων
 Α) πισίνας
 Β) παραλίας
Κλάδος εστιατορίου αυτοεξυπηρέτησης (self service)
Κλάδος μπαρ
Κλάδο συνεδρίων-κοινωνικών εκδηλώσεων
- 2) **Βοηθητικά κέντρα κόστους:** Κλάδος σταθμού αυτοκινήτου (parking)
Κλάδος πλυντηρίου – σιδερωτήριου
Κλάδος μέσων μεταφοράς
Κλάδος καταστημάτων ειδών λαϊκής τέχνης
Mini Market (Τρόφιμα–Ποτά–Τσιγάρα-Εφημερίδες)

3) **Διάφορα κέντρα κόστους** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν διάφορες δραστηριότητες, που δεν αποτελούν κύρια δραστηριότητα όμως θεωρούνται αναγκαίες και προσδίδουν ποιότητα στις υπηρεσίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης όπως: Αίθουσες τυχερών παιχνιδιών (μπιλιάρδα, ηλεκτρονικά παιχνίδια Internet), Κομμωτήρια, Τηλέφωνα, Γυμναστήρια, Σπορ Θαλάσσης, Εγκαταστάσεις Θαλασσοθεραπείας, Κινηματογράφοι, Νυχτερινά κέντρα διασκέδασης, Χρηματοθυρίδες (safe), Γήπεδα τένις, Mini golf. Οι προαναφερόμενες υπηρεσίες προσφέρονται άλλοτε δωρεάν και άλλοτε έναντι αμοιβής.

Η παραπάνω ταξινόμηση των διάφορων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, προσδιορίζει ταυτόχρονα και τις «Θέσεις» κατάταξης των διαφόρων δαπανών ή τις «Θέσεις Εκμετάλλευσης» οι οποίες τελικά θα επιβαρυνθούν με αυτά. Οι «Θέσεις» αυτές ονομάζονται επίσης και «Κέντρα Κόστους» (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>).

3.4. Οι αποσβέσεις

Πριν την κατανομή των στοιχείων κόστους και την ανάλυση των τριών κατηγοριών τους (κύρια – βοηθητικά – διάφορα), είναι πολύ σημαντικό να αναλύσουμε εδώ το είδος των **έμμεσων εξόδων που αποκαλούμε Αποσβέσεις**.

3.4.1. Η έννοια των αποσβέσεων

Ο όρος **απόσβεση** φανερώνει στην οικονομολογιστική σκέψη μια πράξη με την οποία μειώνεται αριθμητικά η αξία ενός περιουσιακού στοιχείου λόγω λειτουργικής φθοράς, οικονομικής απαξίωσης ή απλής παρόδου του αποκαλούμενου **ωφελίμου χρόνου** ζωής του **Παγίου Περιουσιακού Στοιχείου (Π.Π.Σ)**. Λέμε αριθμητικά επειδή υπάρχει πιθανότητα να πωληθεί σε μεγαλύτερη τιμή από ότι άξιζε. Αλλά στην προκειμένη περίπτωση πρόκειται για τιμή διαθέσεως του στοιχείου και όχι για λογιστική τιμή με την οποία πρέπει να εμφανίζεται το παραπάνω στοιχείο στον ισολογισμό (Μητρώο Παγίων). Από οικονομικής απόψεως η απόσβεση είναι μια διαδικασία κατανομής του κόστους του παγίου περιουσιακού στοιχείου σε όλα τα χρόνια της ωφέλιμης ζωής του. Η απόσβεση αποτελεί παραγωγική δαπάνη για τις επιχειρήσεις και συνιστά βασικό στοιχείο κόστους των παρεχομένων υπηρεσιών.

3.5. Κατανομή στοιχείων κόστους

Η ταξινόμηση των διαφόρων δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις τρεις κατηγορίες (κύρια – βοηθητικά – διάφορα κέντρα κόστους ή τμήματα εκμετάλλευσης) προσδιορίζει και την επιβάρυνση των κλάδων αυτών με τις ανάλογες δαπάνες-γενικά έξοδα δηλαδή:

Τα **κύρια κέντρα** εκμετάλλευσης που αποτελούν το βασικό στόχο της επιχείρησης και εξ' αιτίας των οποίων δημιουργήθηκαν οι υπόλοιποι δύο, θα επιβαρύνονται:

- α) Με άμεσα έξοδα
- β) Με έμμεσες δαπάνες, τις οποίες προκάλεσαν στους λοιπούς κλάδους.

Τα **βοηθητικά και διάφορα κέντρα** εκμετάλλευσης επιβαρύνονται:

- α) Με άμεσα έξοδα που δημιουργήθηκαν χάρη στη λειτουργία τους.
- β) Με έμμεσες δαπάνες που προκάλεσαν σε ομοειδείς κλάδους (πλην κυρίων)
- γ) Πραγματοποιούν δαπάνες εξ' αιτίας των κυρίων κλάδων, οι οποίες όμως τελικά επιβαρύνουν εκείνους έμμεσα.

Για τα Μεταβλητά (αναλογικά) έξοδα τα οποία είναι άμεσα εφ' όσον δημιουργούνται με την έναρξη της απασχόλησης της εκμετάλλευσης και παύουν να βαρύνουν τον κλάδο αμέσως μετά την παύση του κλάδου (εποχικό κλείσιμο ολικά ή μερικά), δεν υπάρχει πρόβλημα για τον ακριβή καθορισμό του κλάδου εκμετάλλευσης τον οποίο βαρύνουν άμεσα (π.χ. οι δαπάνες ειδών καθαριότητας από τους πελάτες, αποτελούν άμεσα βάρη του κλάδου υπνοδωματίων).

Αντίθετα, πρόβλημα υπάρχει για τα έμμεσα έξοδα και πρέπει να καταβληθεί ιδιαίτερη προσπάθεια για την σωστή κατανομή κατά κλάδους.

3.6. Φύλλο μερισμού κατά κατηγορία εξόδων

Το φύλλο μερισμού είναι η τεχνική διαδικασία μερισμού των έμμεσων ή γενικών εξόδων βάση κριτηρίων κατανομής. Τα κριτήρια είναι αντικειμενικά και υποκειμενικά.

Αντικειμενικά κριτήρια είναι οι μισθοδοτικές καταστάσεις, τα δελτία εξαγωγής υλικών, η κάλυψη σε τ.μ. κάθε εκμετάλλευσης, τα ακαθάριστα έσοδα κάθε κλάδου, η ισχύς σε Watt κ.λπ. Πολλές φορές όμως, ελλείπει αντικειμενικών κριτηρίων και τεχνικών μέσων, χρησιμοποιούνται **υποκειμενικά (κατ' εκτίμηση) κριτήρια**.

Αν υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση καταβάλλει ενοίκια για την χρησιμοποίηση ενός κτιρίου 500 τ.μ. και το χρησιμοποιεί 250 τ.μ. σαν έκθεση αυτοκινήτων, 150 τ.μ. σαν συνεργείο επισκευής και 100 τ.μ. σαν αποθήκη ανταλλακτικών, τότε το έξοδο αυτό θα βαρύνει κατά 50% την έκθεση, 30% το συνεργείο και 20% την αποθήκη.

Παρακάτω παρατίθεται το φύλλο μερισμού της επιχείρησης «Silver Hotel» στην οποία για τη σύνταξή του λήφθηκαν υπόψη τα εξής:

ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΥΠΝΟΔΩΜΑΤΙΑ	ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	ΜΠΑΡ
α) Αμοιβές Διοικητικού προσωπικού	50%	30%	20%
β) Ηλεκτρ. Ρεύμα –Επισκευές συντήρησης	60%	30%	10%
γ) Καύσιμα Ξενοδοχείου	50%	40%	10%
δ) Ασφάλιστρα	40%	40%	20%
ε) Διαφημίσεις	60%	60%	20%
στ) Αποσβέσεις	50%	40%	10%

ΦΥΛΛΟ ΜΕΡΙΣΜΟΥ" "{ S } HOTEL 31/12/20XX

ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΠΟΣΑ	ΒΑΣΗ ΜΕΡΙΣΜΟΥ			ΚΛΑΔΟΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ		
		Υπνοδωμ.	Εστιατόρ.	Μπαρ	Υπνοδωμ.	Εστιατόρ.	Μπαρ
Αποσβέσεις	200.000	50%	40%	10%	100.000	80.000	20.000
Διαφημίσεις	500.000	60%	20%	20%	300.000	100.000	100.000
Ασφάλιστρα	150.000	40%	40%	20%	60.000	60.000	30.000
Καύσιμα	200.000	50%	40%	10%	100.000	80.000	20.000
Δ.Ε.Η.	300.000	60%	30%	10%	180.000	90.000	30.000
Αμοιβές Διοικητικού Προσωπικού	1.000.000	50%	30%	20%	500.000	300.000	200.000
ΣΥΝΟΛΟ	2.350.000				1.240.000	710.000	400.000

3.7. Κοστολόγηση στις τουριστικές επιχειρήσεις

Κοστολόγηση όπως και παραπάνω αναλύθηκε καλείται η αριθμητική διαδικασία με την οποία βρίσκεται το κόστος σε **δεδομένη στιγμή** καθώς επίσης και η εργασία καθορισμού των προϋποθέσεων αυτής της αριθμητικής επεξεργασίας. Στόχος της κοστολόγησης είναι να δώσει πληροφορίες για το ποιο από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται και προσφέρονται είναι κερδοφόρο με αυτές τις τιμές και μας συμφέρει.

Ο ακριβής προσδιορισμός του κόστους στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, λόγω του ιδιόρρυθμου χαρακτήρα τους, εμφανίζεται πολύ δύσκολος, σε τέτοιο βαθμό ώστε το όλο έργο της κοστολόγησης να καθίσταται αρκετά δυσχερές.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής δεν προσφέρουν ένα τυποποιημένο υλικό, η μονάδα του οποίου να είναι καθορισμένη ποσοτικά και ποιοτικά, ώστε να καθίσταται δυνατός ο ακριβής υπολογισμός του κόστους αυτού. Αντίθετα προσφέρει ταυτόχρονα ένα πλέγμα υλικών και άυλων αγαθών ιδιόμορφου χαρακτήρα τα οποία εκφράζονται ποσοτικά και ποιοτικά με την έννοια (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>):

3.7.1. Κόστος υλικού (F&B) τρόφιμα ποτά

Ο κλάδος των τμημάτων εστίασης και ποτών (Εστιατόρια Μπαρ κ.λπ.) διαφέρει από τον κλάδο υπνοδωματίων, καθόσον στον κλάδο αυτό είναι περισσότερο εμφανείς οι δύο δραστηριότητες του, η παραγωγή και η διάθεση μετά της παροχής υπηρεσιών. Αυτό ακριβώς το στοιχείο φέρνει το πρόβλημα της κοστολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πιο κοντά με τα προβλήματα της κοστολόγησης των διαφόρων βιομηχανιών.

Έτσι για τον υπολογισμό του κόστους θα πρέπει να προσδιοριστούν δύο βασικοί παράγοντες.

- Οι πρώτες ύλες και
- Τα άμεσα και έμμεσα έξοδα του κλάδου

Η διαχείριση και ο καθορισμός των πρώτων υλών, οι οποίες εισέρχονται στο τμήμα παραγωγής (Κουζίνα) συνίσταται στην τιμή της αγοράς τους, επιβαρημένης επί πλέον με τα διάφορα έξοδα μεταφοράς. Τα στοιχεία αυτά είναι δυνατό να παρθούν από τα επίσημα δεδομένα της Λογιστικής.

Σχετικά ως προς το σημείο αυτό υπάρχουν πολλά συστήματα, από τα οποία ένα είναι και το «Βιβλίο Κουζίνας». Αυτό είναι ειδικά γραμμογραφημένο, παρακολουθείται από τον ελεγκτή και περιλαμβάνει τις παρακάτω στήλες.

- Για το μήνα
- Για την ημερομηνία
- Για τον αριθμό των πράξεων (κύκλος εργασιών)
- Για τις χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες
- Για το σύνολο των αγορών Κουζίνας
 - Για τη διατροφή του προσωπικού
 - Για τα ημερήσια έσοδα Κουζίνας
 - Για τα ακαθάριστα αποτελέσματα
 - Για τα αποτελέσματα της Κουζίνας (κέρδος-ζημία)

Για τον ακριβή όμως υπολογισμό του κόστους του κλάδου εστιατορίου συνολικά, θα πρέπει προηγουμένα μέσα από διάφορες διαδικασίες και μεθόδους να προβούμε στον λεπτομερή υπολογισμό του κόστους των επί μέρους στοιχείων τα οποία απαρτίζουν την εκμετάλλευση του κλάδου εστιατορίου. Θα πρέπει δηλαδή πρώτα να προσδιορίσουμε την κοστολόγηση των γευμάτων (πιάτου), των ποτών και γενικότερα το κόστος των τροφίμων και των ποτών.

3.7.2. Κοστολόγηση υλικών

α) Κοστολόγηση ποτών

Τα ποτά που καταναλώνονται στο ξενοδοχείο διατίθενται:

- * Κατά φιάλες
- * Κατά μερίδες

Κατά φιάλες διατίθενται, τα κρασιά, η μύρα, τα αναψυκτικά, τα μεταλλικά νερά κλπ.

Κατά μερίδες διατίθενται, τα οινοπνευματώδη ποτά όπως το ουίσκυ, το κονιάκ, το ούζο, τα διάφορα λικέρ κλπ.

Η **κοστολόγηση** των διατιθεμένων ποτών κατά φιάλες είναι πολύ ευκολότερη της κοστολόγησης των φαγητών παρουσιάζοντας λιγότερες δυσκολίες. Η αξία αγοράς κάθε φιάλης λαμβάνεται από τα τιμολόγια των προμηθευτών (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>).

Για την παρακολούθηση του κόστους κάθε φιάλης χρησιμοποιείται Φύλλο Κοστολόγησης στο οποίο περιλαμβάνονται τα παρακάτω στοιχεία:

- Είδος ποτού
- Ημερομηνία αγοράς
- Τιμή αγοράς

Για την διευκόλυνση του ελέγχου το εν λόγω έντυπο είναι δυνατό να περιλαμβάνει την τιμή πώλησης και το ποσοστό κέρδους επί της %. Η δημιουργία φακέλου με κάθε είδος ποτού, το οποίο διατίθεται στο ξενοδοχείο και η ενημέρωση αυτού με τις ισχύουσες τιμές αγοράς, έχει σαν συνέπεια τον ακριβή προσδιορισμό του κόστους, των διατιθεμένων ποτών αλλά και την εξυπηρέτηση του ελέγχου. Με εύκολο επίσης τρόπο (σε σχέση με τα φαγητά) πραγματοποιείται η **κοστολόγηση** των ποτών, τα οποία διατίθενται κατά μερίδες, συνήθως μέσω του μπαρ.

Ο αριθμός των μερίδων κατά φιάλη προσδιορίζεται ανάλογα με το είδος του ποτού, του περιεχομένου κάθε φιάλης σε γραμμάρια και του βάρους κάθε μερίδας σε γραμμάρια.

Το βάρος της μερίδας ποικίλει κατά είδος ποτού. Για τα λικέρ π.χ. το βάρος της μερίδας υπολογίζεται σε 25 γραμ., για το ουίσκι σε 40 γραμ., για τη βότκα σε 40 γραμ. Επομένως, το περιεχόμενο της φιάλης σε γραμμάρια και το βάρος της αντίστοιχης μερίδας, προσδιορίζουν και τον αριθμό των μερίδων κατά φιάλη.

Για το προσδιορισμό του κόστους χρησιμοποιείται και στην περίπτωση αυτή έντυπο, ανάλογο του προηγούμενου (**κοστολόγηση** ανά φιάλη), το οποίο περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Είδος ποτού
- Περιεχόμενο φιάλης σε γραμμάρια
- Βάρος μερίδας σε γραμμάρια
- Αριθμό μερίδων φιάλης
- Κόστος φιάλης
- Κόστος μερίδας
- Τιμή πώλησης φιάλης
- Τιμή πώλησης μερίδας
- Κέρδη επί της εκατό (%)
- Ημερομηνία προσδιορισμού του κόστους

Για τα κοκτέιλ ειδικότερα, για τα οποία διατίθενται περισσότερα από ένα ποτά και σε μικρές ποσότητες, χρησιμοποιούνται επίσης φύλλα κοστολόγησης.

Γι' αυτό για κάθε κοκτέιλ, υπάρχει φύλλο κοστολογίου, το οποίο περιλαμβάνει τόσο το είδος των ποτών όσο και το βάρος κάθε χρησιμοποιημένου ποτού. Δια της τιμολόγησης των εν λόγω ποτών με βάση τις τιμές αγοράς, προσδιορίζεται το κόστος κάθε μερίδας αυτών. Για την παρακολούθηση του κόστους των πωλουμένων ποτών χρησιμοποιούνται έντυπα ανάλογα των χρησιμοποιημένων για την παρακολούθηση του κόστους των φαγητών.

**ΦΥΛΛΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΤΩΝ ΠΩΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΦΙΑΛΗ
(ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ)**

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ _____ ΦΥΛΛΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΤΩΝ ΕΙΔΟΣ _____			
Ημερομηνία	Τιμή αγοράς	Τιμή πώλησης	Ποσοστό κέρδους %
.....
.....
.....

**ΦΥΛΛΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΟΚΤΕΙΑ
(ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ)**

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ _____ ΦΥΛΛΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΤΩΝ ΟΝΟΜΑΣΙΑ _____ ΜΕΡΙΔΕΣ _____				
A/a	Είδος ποτού	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Αξία
.....
.....
.....
Σύνολο κόστους				
Κόστος μερίδας				

3.8. Εσωτερικοί έλεγχοι

Η υπηρεσία εσωτερικών ελέγχων αποτελεί την ασφαλιστική δικλείδα της επιχείρησης, διότι με αυτή εξασφαλίζεται η καλή διαχείριση, καθώς αποφεύγεται η εκούσια ή ακούσια διαρροή παντός είδους πρώτων υλών, υλικών και διαφόρων άλλων έτοιμων αγαθών, καθώς και κάθε κατάχρηση εσόδων. Ο ασκούμενος έλεγχος καλύπτει όλους τους κλάδους εκμετάλλευσης και τα τμήματα.

Αντικείμενο του ελέγχου αυτού που εφαρμόζεται στα ξενοδοχεία είναι:

α) Η εξακρίβωση των πραγματοποιημένων από τους κλάδους εκμετάλλευσης εσόδων από πώληση αγαθών και παροχή υπηρεσιών.

β) Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των αναλώσιμων υλικών (τροφίμων, ποτών) από την αγορά και την εισαγωγή τους στο ξενοδοχείο μέχρι την ανάλωσή τους από τους πελάτες.

γ) Το κόστος των αναλίσκόμενων από κάθε κλάδο εκμετάλλευσης τροφίμων και ποτών σε σύγκριση με τα πραγματοποιούμενα έσοδά τους (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>).

Πέρα από τα παραπάνω ο έλεγχος επεκτείνεται και:

- § Στο προσωπικό και την ανάλυση του κόστους των προσφερομένων από αυτό υπηρεσίες.
- § Στις καταναλώσεις των καυσίμων και των διαφόρων παροχών π.χ. ηλεκτρικού ρεύματος, ύδρευσης και την ανάλυση του κόστους τους.

Συστήματα ελέγχου είναι δυνατόν να εφαρμοστούν διάφορα. Για την επιλογή όμως ενός συστήματος και την επιτυχή εφαρμογή του κατά περίπτωση πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

1. Η δυναμικότητα του ξενοδοχείου
2. Οι λειτουργούντες σε αυτό κλάδοι εκμετάλλευσης
3. Η διαχειριστική του οργάνωση (έντυπα, ταμειακές μηχανές, κ.λπ.)
4. Η γενικότερη δομή της εκμετάλλευσης (τοποθεσία, διαρρύθμιση κτιρίου και εγκαταστάσεων κ.λπ.)
5. Η επιτυχία των καλύτερων αποτελεσμάτων με τη χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν λιγότερου προσωπικού για τον έλεγχο.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή έκβαση των εσωτερικών ελέγχων των παρεχομένων υλικών και υπηρεσιών είναι:

- Η χρησιμοποίηση πεπειραμένων ελεγκτών με γνώση της αγοράς των τροφίμων και ποτών, της λειτουργίας του ξενοδοχείου γενικότερα, της σύνθεσης των διαφόρων φαγητών ακόμα και της μίξης των διαφόρων ποτών.
- Η έκδοση από κάθε κλάδο εκμετάλλευσης αποδείξεων πώλησης για τη διάθεση κάθε είδους ή παροχής υπηρεσίας.
- Η έκδοση δελτίων φιλοξενίας σε περιπτώσεις παροχής φιλοφρονήσεων ή ανάλωσης ειδών από μέρους των επιχειρηματιών του ξενοδοχείου.
- Η τήρηση από την αποθήκη όλων των προβλεπόμενων εντύπων για τη λειτουργία της (δελτία εισαγωγής, εξαγωγής, καρτέλες).
- Η τήρηση των προβλεπόμενων εντύπων για την παρακολούθηση της εσωτερικής διακίνησης των ειδών από τμήμα σε τμήμα.
- Η πραγματοποίηση απογραφών των αδιάθετων ειδών, τόσο στην αποθήκη όσο και στα διάφορα τμήματα (κουζίνα, αναψυκτήριο, mini-market, μπαρ κατά τακτικά και μη τακτικά διαστήματα (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>)).

3.9. Αποτίμηση των αποθεμάτων

Αποτίμηση, γενικώς είναι ο προσδιορισμός της παρούσας αξίας των περιουσιακών στοιχείων σε μια δεδομένη στιγμή (καθώς και των στοιχείων του κόστους με επανεκτίμηση των αναλωθέντων σε τρέχουσες τιμές).

Το πρόβλημα της απαίτησης προκύπτει κατά τη σύνταξη του ισολογισμού στον οποίο πρέπει να παρουσιαστούν όλα τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης στην πραγματική τους αξία και τούτο γιατί προκύπτουν σοβαρά προβλήματα αν παρουσιαστούν υπερτιμημένα ή υποτιμημένα.

Από άποψη υπολογισμού και κυρίως κ ο σ τ ο λ ο γ ι κ ή ς σημασίας ενδιαφέρον παρουσιάζει η αποτίμηση των αποθεμάτων τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των κυκλοφοριακών στοιχείων.

Αποθέματα θεωρούνται όλα τα υλικά αγαθά, εκτός από εκείνα που προορίζονται για πάγια εκμετάλλευση, τα οποία διαθέτει η επιχείρηση για την επιτυχία της παραγωγικής και ποριστικής της δραστηριότητας.

Αποτίμηση αποθεμάτων είναι η επιλογή του καταλληλότερου κατά μονάδα κόστους για τον υπολογισμό της αξίας ή του κόστους των πωληθέντων αγαθών, καθώς επίσης και για τον υπολογισμό της αξίας των μενόντων αγαθών.

Από την επιτυχία ή μη της αποτίμησης της αξίας των διατιθέντων εξαρτάται ο προσδιορισμός της ορθής οικονομικής θέσης και του πραγματικού αποτελέσματος από τη διεξαγωγή της εκμετάλλευσης.

Ο τρόπος της αποτίμησης των αποθεμάτων, επηρεάζεται ανάλογα με το είδος και τη μορφή της επιχείρησης (βιομηχανική, αγροτική, Ο.Ε., Α.Ε.) και το σκοπό στον οποίο αποβλέπει.

Η αποτίμηση των αποθεμάτων μπορεί να γίνεται συνέχεια, μετά από κάθε κίνηση προϊόντων (**διαρκής αποτίμηση**) ή σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή καθορισμένη από πριν (**περιοδική αποτίμηση**). Η διαρκής αποτίμηση βρίσκει εφαρμογή κυρίως σε βιομηχανικές επιχειρήσεις ενώ η περιοδική συνήθως εφαρμόζεται από εμπορικές καθώς και τουριστικές επιχειρήσεις.

3.10. Μέθοδοι αποτίμησης

Οι κυριότερες μέθοδοι αποτίμησης αποθεμάτων που χρησιμοποιούνται είναι:

3.10.1. Η μέθοδος της τιμής κτήσης ή κόστους

Κατά τη μέθοδο αυτή για τον προσδιορισμό της αξίας των αποθεμάτων λαμβάνεται σαν βάση η αρχική τιμή του αγαθού προσαυξημένη με τα ειδικά έξοδα, επί πλέον δε, με ποσοστό από τα γενικά έξοδα αγορών – εφοδιασμού σχηματιζόμενης κατ' αυτόν τον τρόπο της τελικής τιμής αγοράς (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>).

Όταν πρόκειται για την αποτίμηση των μενόντων μιας μόνο αγοράς δεν υπάρχει πρόβλημα για τον καθορισμό της τελικής τιμής, συνήθως όμως υπάρχουν πολλές αγορές και πωλήσεις κατά τη διάρκεια μιας χρήσης και επομένως το τελικό απόθεμα προέρχεται από πολλές αγορές, άρα είναι δύσκολο να καθοριστεί η αξία των μενόντων.

Το πρόβλημα λοιπόν που δημιουργείται είναι σοβαρό και λύνεται μόνο με τη χρήση μιας από τις παρακάτω παραλλαγές της μεθόδου της τιμής κτήσης.

α) Σταθμική μέση τιμή

Κατά τη μέθοδο αυτή ευρίσκεται μέσος όρος όλων των εισαχθέντων ποσοτήτων πρώτων υλών ή ημικατεργασμένων ή τελικών προϊόντων μέχρι τη στιγμή της αποτίμησης, δηλαδή αρχικό απόθεμα συν αγορές.

Με την καινούργια τιμή θα γίνει πλέον ο προσδιορισμός της αξίας των αποθεμάτων τέλους χρήσης και του κόστους των πωληθέντων μονάδων.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί βασικά μέθοδο περιοδικής αποτίμησης.

β) Τιμή του κυκλοφοριακού ή κινητού μέσου όρου

Κατά τη μέθοδο αυτή μετά από κάθε εισαγωγή νέας ποσότητας εμπορεύματος και εφ' όσον η τιμή κτήσης των προϋπαρχόντων αποθεμάτων κατά μονάδα είναι διαφορετική, προσδιορίζεται καινούργια σταθμική τιμή της συνολικής διαθέσιμης ποσότητας.

Με βάση την τιμή αυτή, θα γίνει η επόμενη πώληση εμπορεύματος η ο υπολογισμός της αξίας των μενόντων. Είναι φανερό ότι η μέθοδος αυτή αποτελεί μέθοδο διαρκούς αποτίμησης.

**γ) Μέθοδος της σειράς εξαντλήσεως των αποθεμάτων F.I.F.O.
(First in – First out)**

Η σκέψη της μεθόδου αυτής είναι:

Η πώληση ή μετακίνηση των εμπορευμάτων ή των πρώτων υλών νοούνται ότι ακολουθούν τη σειρά εισαγωγής. Δηλαδή, αυτό που εισέρχεται πρώτο, εξέρχεται πρώτο. Κατά τη μέθοδο αυτή το κόστος των μενόντων υπολογίζεται με βάση τις νεότερες ή τελευταίες τιμές κτήσης, ενώ το κόστος των πωληθέντων με βάση τις παλαιότερες ή αρχικές τιμές κτήσης. Αν π.χ. η ποσότητα που εξετάζουμε προέρχεται από δύο αγορές (ή αρχικό απόθεμα και πρώτη αγορά), τότε για τον προσδιορισμό του κόστους των πωληθέντων εφαρμόζονται δύο τιμές (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>).

Μία στην ποσότητα ή οποία εξαντλεί το απόθεμα της πρώτης αγοράς (ή αρχικό απόθεμα) και μία άλλη η οποία αντιστοιχεί στην τιμή της αμέσως νεότερης κτήσης.

Δηλαδή, με λίγα λόγια, η μέθοδος αυτή στηρίζεται στη φυσική ροή κτήσης και διάθεσης των αποθεμάτων και είναι μέθοδος διαρκής και περιοδική.

**δ) Μέθοδος αντίστροφη της σειράς εξαντλήσεως L. I. F. O.
(Last in – First out)**

Κατά τη μέθοδο αυτή η οποία είναι αντίστροφη της προηγούμενης, το τελευταίο εισαγόμενο θεωρείται ότι θα εξαχθεί πρώτο και συνεπώς η αποτίμηση των πωληθέντων πρώτων υλών και εμπορευμάτων γίνεται αντίθετα με την εισαγωγή τους.

Σαν αποτέλεσμα το κόστος των μενόντων γίνεται με βάση τις παλαιότερες ή αρχικές τιμές κτήσης, ενώ το κόστος των πωληθέντων με βάση τις νεότερες ή τελευταίες τιμές. Είναι κι αυτή μέθοδος διαρκής και περιοδική.

ε) Μέθοδος του βασικού ή σιδηρού αποθέματος

Κατ' αυτή θεωρείται ότι, το ελάχιστο ή σιδηρούν απόθεμα της επιχείρησης (το οποίο να μην αποτελείται από κυκλοφοριακά στοιχεία, λόγω όμως του λειτουργικού προορισμού του, εξομοιώνεται σε πάγιο ενεργητικό), θα αποτιμηθεί στην τιμή κτήσης.

Οι ποσότητες δε πάνω από το σιδηρούν απόθεμα, δύναται να αποτιμηθούν με βάση οποιαδήποτε μέθοδο εκ των παραλλαγών της τιμής κτήσης (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>).

3.10.2. Μέθοδος αποτίμησης στη χαμηλότερη τιμή μεταξύ τιμής κτήσης και τρέχουσας τιμής

Κατά τη μέθοδο αυτή συγκρίνονται οι δύο τιμές (τρέχουσα και κτήσης) και επιλέγεται η χαμηλότερη για κάθε αγαθό ξεχωριστά ή για όλα τα αποτιμώμενα αγαθά συνολικά.

3.10.3. Μέθοδος της τιμής αντικατάστασης ή τρέχουσας τιμής

Για τη μέθοδο αυτή υπάρχουν δύο εκδοχές:

α) Τιμή απόκτησης (ανεφοδιασμού)

Δηλαδή, αποτίμηση στην τιμή στην οποία η επιχείρηση είναι δυνατό να προμηθευτεί το αποτιμώμενο αγαθό από την αγορά. Η παραλλαγή αυτή εφαρμόζεται στην περίπτωση τέλους χρήσης και σύνταξης ισολογισμού.

β) Τιμή διάθεσης (πώλησης)

Δηλαδή, αποτίμηση στην τιμή στην οποία είναι δυνατό να πουληθεί το αγαθό κατά το χρόνο της αποτίμησης. Η παραλλαγή αυτή εφαρμόζεται στην περίπτωση απογραφής κατά τη διάλυση ή συγχώνευση της επιχείρησης και σύνταξη ισολογισμού (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>).

3.10.4. Μέθοδος ποσοστού μικτού κέρδους

Κατά τη μέθοδο αυτή, οι πωλήσεις μειωμένες κατά το μέσο ποσοστό μικτού κέρδους δίνουν το κόστος των πωληθέντων, αυτό δε, αφαιρούμενο από το άθροισμα της αρχικής απογραφής και των αγορών της χρήσης, μας δίνει την τελική απογραφή.



(<http://www.ellada.net/aegean-suites/images/service.jpg>)

3.11. Σύγκριση κόστους

Πρόκειται για σύγκριση του κόστους των αναλίσκομένων υλικών με τα υπόλοιπα έξοδα. Το κόστος των αναλίσκομένων υλικών εκτός της σύγκρισής τους προς τα πραγματοποιούμενα έξοδα κάθε κλάδου εκμετάλλευσης (κουζίνας, κυλικείου κλπ.) συγκρίνεται και με τα υπόλοιπα γενικά έξοδα του αντίστοιχου κλάδου. Ειδικότερα, με αυτή τη σύγκριση, προσδιορίζονται τα παρακάτω δεδομένα σε ποσοστό επί της εκατό:

1. Το κόστος κάθε υλικού σε σχέση με το κόστος του συνόλου των αναλωθέντων.
2. Το κόστος κάθε ομάδας υλικών π.χ. κρεάτων, πουλερικών, κλπ. σε σχέση με το κόστος του συνόλου των αναλωθέντων (%).
3. Το κόστος των αναλωθέντων υλικών σε σχέση με τα λοιπά έξοδα του κλάδου (μισθοί, ηλεκτρικό ρεύμα, καύσιμα).
4. Το προκύπτον μικτό κέρδος του κλάδου σε σχέση με τα έσοδα του κλάδου.
5. Το προκύπτον καθαρό κέρδος του κλάδου σε σχέση με τα έσοδα, το κόστος εμπορευμάτων και τα λοιπά γενικά έξοδα.

Τα παραπάνω στοιχεία βοηθούν στη μόρφωση γνώμης για τα παρακάτω:

- ❑ Αν υφίσταται ή όχι σπατάλη αναλώσιμων υλικών στους διάφορους κλάδους της εκμετάλλευσης.
- ❑ Αν το κόστος των αναλώσιμων υλικών είναι υψηλό ή χαμηλό.
- ❑ Αν οι τιμές πώλησης είναι χαμηλές σε σχέση προς το κόστος των εμπορευμάτων.
- ❑ Άρα με βάση τα παραπάνω στοιχεία:
- ❑ Καθίσταται δυνατή η σύγκριση της αξίας των αναλισκομένων υλικών κατά μήνα.
- ❑ Εξάγονται συμπεράσματα σε σχέση με την αποδοτική ή μη λειτουργία κάθε κλάδου εκμετάλλευσης.
- ❑ Παρέχεται η ευχέρεια προγραμματισμού των αγορών.
- ❑ Καθορίζεται η αποθήκευση (Stock) κάθε είδους (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΜΠΑΡ

4.1. Γενικά

Οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητα στη σημερινή μας εποχή για να επιβιώσει πρέπει να έχει χαμηλό κόστος παραγωγής, με παράλληλη υψηλή ποιότητα προϊόντων. Από τον κανόνα αυτόν δεν μπορεί να εξαιρεθούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και κάθε μορφής επιχειρήσεις επισιτισμού.

Είναι γνωστό σε όλους μας ότι οι ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές επιχειρήσεις δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά για την αγορά:

(α) Τροφίμων και ποτών για την κουζίνα, εστιατόριο και μπαρ.

(β) Εξοπλισμού και αναλωσίμων για την κουζίνα, εστιατόριο, μπαρ, ορόφους, κ.λπ.

Οι παραπάνω αγορές καλύπτουν ένα σημαντικό τομέα τόσο από πλευράς ποιότητας και ποσότητας, όσο και από πλευράς ποικιλίας και χρημάτων.

Μέσα στα πλαίσια της ανόδου του βιοτικού επιπέδου των καταναλωτών, των μεγάλων απαιτήσεων της πελατείας, την αλματώδη αύξηση της τουριστικής κίνησης από χρόνο σε χρόνο στη χώρα μας, οι επιχειρήσεις αγοράζουν όλο και περισσότερα αγαθά για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Αυτό έχει σαν συνέπεια το τμήμα των προμηθειών να παρουσιάζεται άριστα οργανωμένο και να θεωρείται ίσως το πιο δυναμικό τμήμα της επιχείρησης, προκειμένου να επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό κόστος στα διάφορα αγαθά και επομένως το ικανοποιητικότερο κέρδος.

Επόμενο λοιπόν και λογικό είναι οι λειτουργίες για την αγορά των αγαθών να απαιτούν ορθές και συνεπείς επιλογές, τόσο για την απόκτηση φήμης όσο και για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης (Ράπτης, Ν., 1999)



(www.4uthesite.com/.../large/&f=2657.jpg&t=&s=630)

4.1.1. Ο ορισμός των προμηθειών

Οι προμήθειες (τροφοδοσία) μπορεί να οριστούν σαν μια λειτουργία που αφορά την έρευνα αγοράς, επιλογή, αγορά, παραλαβή, αποθήκευση και την τελική χρησιμοποίηση των προϊόντων, σύμφωνα με την πολιτική της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της επιχείρησης (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

4.2. Προμήθειες

Οι προμήθειες είναι μία από τις βασικότερες δραστηριότητες κάθε ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης. Η σημασία και η συμβολή τους στην επιτυχία της είναι πολύ μεγάλη (Ράπτης, Ν., 1999).

Το τμήμα της επιχείρησης που έχει την ευθύνη για την αγορά των αγαθών (τροφίμων, ποτών, ειδών καθαρισμού και λοιπών ειδών) είναι το τμήμα των προμηθειών. Ο βασικός στόχος του τμήματος αυτού είναι η αποτελεσματική αγορά των παραπάνω αγαθών που απαιτούνται σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας της επιχείρησης.

Όπως σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες έτσι και στις προμήθειες τηρείται ένας ακριβής προγραμματισμός, ο προγραμματισμός των πωλήσεων που τον ακολουθεί αναγκαστικά αυτός των αγορών. Ο προγραμματισμός των αγορών, δηλ. των ειδών και ποσοτήτων που θα αγοράσει η επιχείρηση συνδέεται στενά με εκείνον της παραγωγής και της διάθεσης των τελικών προϊόντων. Επομένως ο προγραμματισμός αυτός στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης με τις απαραίτητες ποσότητες προϊόντων και αγαθών, το σωστό επιθυμητό είδος και ποιότητα, όσο και στην κατάλληλη χρονική στιγμή και την ενδεδειγμένη πηγή.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι προμήθειες που πραγματοποιούν οι ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Εκείνοι όμως οι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο είναι:

α. Η παραγωγή και διάθεση των προϊόντων

Η παραγωγή και διάθεση των προϊόντων συνεπάγεται την άσκηση αναλόγου πολιτικής για την αντιμετώπισή της. Η πολιτική αυτή έχει ως σκοπό την εύρεση του προσφορότερου τρόπου παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων.

Η πολιτική της επιχείρησης έχει την αφετηρία στα γενικά της χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με το είδος, το μέγεθος, την τοποθεσία, το χρόνο λειτουργίας, τις συνθήκες της αγοράς, το καταναλωτικό κοινό κ.ά.

Με βάση επομένως τα γενικά αυτά χαρακτηριστικά η επιχείρηση θα παράγει και διαθέσει τα προϊόντα της με δύο τρόπους:

- Ø Με τη μέθοδο της ελεύθερης επιλογής των φαγητών (A la carte).
- Ø Με τη μέθοδο της υποχρεωτικής προσφοράς των φαγητών (Table d' hote).

Στην περίπτωση της ελεύθερης επιλογής η επιχείρηση για να προσφέρει μία εκτεταμένη ποικιλία πιάτων, καλείται να προμηθευτεί αγαθά/πρώτες ύλες σε μεγάλες ποσότητες και διαφορετικές ποιότητες και ποικιλίες με σκοπό να υποστούν περαιτέρω κατεργασία ή μεταβολή των αρχικών τους ιδιοτήτων ή να διατεθούν ως έχουν.

Στην περίπτωση της υποχρεωτικής προσφοράς των φαγητών η επιχείρηση προσφέρει συγκεκριμένα πιάτα, μέσα από μία περιορισμένη ποικιλία προϊόντων. Στην περίπτωση αυτή οι ποσότητες, ποιότητες και ποικιλίες είναι περιορισμένες λόγω των ιδιοτήτων που παρουσιάζει η μέθοδος αυτή (Ράπτης, Ν., 1999).

β. Η τυποποίηση των προϊόντων

Η τυποποίηση των προϊόντων αναφέρεται στον καθορισμό των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, όπως την πρώτη ύλη, την ποιότητα, το μέγεθος ή το βάρος κ.ά.

Η τυποποίηση σε ότι αφορά τις επισιτιστικές επιχειρήσεις σχετίζεται με την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων βασισμένων σε συγκεκριμένα πρότυπα.

Κάθε προϊόν που πρόκειται να παραχθεί σχεδιάζεται επάνω σε συγκεκριμένες προδιαγραφές δηλ. ποια είναι η πρώτη ύλη, η ποιότητα αυτής, ο τρόπος που θα παραχθεί το προϊόν, το μέγεθος ή βάρος κ.ά.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω σε επιχειρήσεις γρήγορου φαγητού ή αυτοεξυπηρέτησης πολλά από τα προϊόντα τους παράγονται με σταθερά χαρακτηριστικά και καθόλου ή ελάχιστες αποκλίσεις.

γ. Το επίπεδο των τιμών στην αγορά

Οι τιμές πώλησης των αγαθών πρώτων υλών αποτελούν τον σημαντικότερο ίσως παράγοντα που επηρεάζει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί οι τιμές καθορίζουν το κόστος των αγαθών, τον όγκο των προμηθειών, την τιμή πώλησης του προϊόντος και κατ'επέκταση την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Είναι γνωστό ότι οι τιμές στην αγορά ποτέ δεν μπορούν να προβλεφθούν με ακρίβεια, διότι ποτέ δεν είναι σταθερές. Αυτό γιατί άλλοτε παρουσιάζουν ανοδική πορεία, άλλοτε χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα, και άλλοτε αναμένεται να μειωθούν. Και στις τρεις περιπτώσεις η επιχείρηση θα πρέπει να ενεργεί με σύνεση και αυτοσυγκράτηση, και να προμηθεύεται τα αγαθά/πρώτες ύλες για να καλύψει μόνο τις άμεσες ανάγκες της.

Από το άλλο μέρος, αν οι τιμές παρουσιάζουν σταθερότητα, τότε η επιχείρηση θα προμηθεύεται τα αγαθά που θα καλύψουν τόσο τις άμεσες ανάγκες, όσο και εκείνες του μέλλοντος (Ράπτης, Ν., 1999).

δ. Η επάρκεια των αγαθών και η εκτέλεση των παραγγελιών χωρίς καθυστερήσεις

Η επάρκεια των αγαθών είναι αποτέλεσμα της ομαλής λειτουργίας της αγοράς. Πριν ο υπεύθυνος αγορών προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια που αφορά τις αγορές θα πρέπει να ερευνήσει την αγορά σχετικά:

- Με την επάρκεια των αγαθών.
- Με την ύπαρξη εκτεταμένου δικτύου εμπορίας των αγαθών.
- Με την ανεμπόδιστη κυκλοφορία των αγαθών, τόσο σε ποσότητες όσο και σε ποικιλίες.

Η κυκλοφορία των αγαθών είναι η τρίτη λειτουργία της "κοινωνικής οικονομίας" μετά την παραγωγή και τη διανομή. Επομένως για να κυκλοφορήσουν τα αγαθά θα πρέπει να υπάρχει ένα εκτεταμένο δίκτυο εμπορίας με τις διάφορες διακρίσεις του, όπως είναι το χονδρικό, το ημιχονδρικό και το λιανικό εμπόριο. Μέσα στο θεσμικό αυτό πλαίσιο του εμπορίου η επιχείρηση καλείται να διαδραματίσει το δικό της ρόλο.

Από το άλλο μέρος είναι δυνατόν η αγορά να χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια για πολλά είδη, το δίκτυο εμπορίας να είναι περιορισμένο και η κυκλοφορία των αγαθών να παρουσιάζει αδυναμίες. Στις περιπτώσεις αυτές η τροφοδοσία της αγοράς σε αγαθά/πρώτες ύλες θα δημιουργήσει προβλήματα στις επιχειρήσεις, η εκτέλεση των παραγγελιών θα είναι αδύνατη και τα αποτελέσματα θα είναι αρνητικά (Ράπτης, Ν., 1999).

ε. Η αγορά των αγαθών στον κατάλληλο χρόνο

Σε κάθε επιχείρηση η ύπαρξη ενός οργανωμένου τμήματος προμηθειών, επανδρωμένου με έναν υπεύθυνο αγορών, ικανό, εργατικό, ευσυνείδητο ο οποίος θα εφαρμόζει πιστά την πολιτική της επιχείρησης επάνω στις αγορές, θα συμβάλλει τα μέγιστα στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να αγοράζει τα αγαθά τότε που προσφέρονται σε ποσότητα, ποιότητα και τιμή, τότε δηλαδή που είναι εποχή τους, τότε που βρίσκονται σε επάρκεια, και τότε που οι τιμές τους είναι σταθερές. Είναι δυνατόν όμως κάποια φορά να μην ακολουθήσει τις παραπάνω αρχές, αυτό θα συμβεί όταν υπάρχει ανάγκη για κάποιο αγαθό (Ράπτης, Ν., 1999).

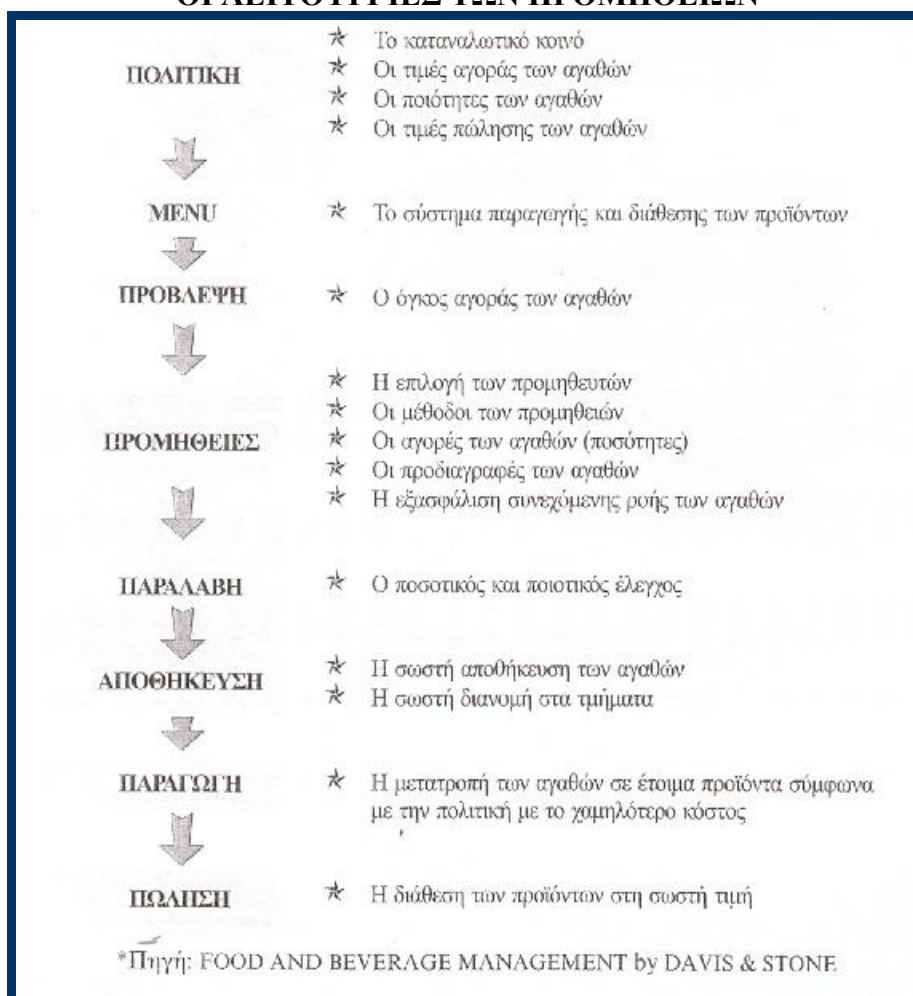
Ο υπεύθυνος αγορών θα πρέπει να προστατεύει τα συμφέροντα της επιχείρησης, περιορίζοντας τις αγορές σε περιόδους που δεν θεωρούνται ευνοϊκές για ορισμένα αγαθά. Σε εποχές αστάθειας, δυσμενών καιρικών συνθηκών ή επιχειρησιακών δυσκολιών ως προς τη διάθεση του προϊόντος, ο υπεύθυνος θα πρέπει να δείχνει αυτοσυγκράτηση και να περιορίζει τις αγορές, μόνο για τις άμεσες ανάγκες. Ο υπεύθυνος αγορών δεν θα πρέπει να παρεκκλίνει από την αρχή, "αγοράζει αγαθά/πρώτες ύλες για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις της πελατείας και να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη της επιχείρησης". Τέλος, πρέπει να τονισθεί ότι ο συντονισμός μεταξύ της αγοράς και της πώλησης των αγαθών αποτελεί για την επιχείρηση τη βάση ολόκληρης της οικονομικής και χρηματοδοτικής της ισορροπίας (Ράπτης, Ν., 1999).

4.2.1. Οι προμήθειες στις ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές επιχειρήσεις

Το σύστημα των προμηθειών που θα εφαρμόσει κάθε επιχείρηση εξαρτάται από το μέγεθος, τη θέση, τη μορφή, το πρόγραμμα, την πολιτική και το χρόνο λειτουργία της.

Είναι προφανές ότι διαφορετική πολιτική επάνω στις προμήθειες ακολουθείται σε μία μικρή, μεσαία ή μεγάλη επιχείρηση.

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ



Πηγή: Food and Beverage Management by Davis & Stone

4.2.1.1. Μικρή επιχείρηση

Η μικρή επιχείρηση είναι κυρίως οικογενειακής μορφής και διευθύνεται από τον ιδιοκτήτη και την οικογένειά του. Μία τέτοια επιχείρηση έχει μικρή δυνατότητα σε κουβέρ και οι διαδικασίες γενικά των προμηθειών πραγματοποιούνται από τον ιδιοκτήτη ο οποίος πρέπει να μεταβεί:

- § Στην κεντρική αγορά μία ή δύο φορές την εβδομάδα για τα φρούτα και λαχανικά.
- § Στο κρεοπωλείο της γειτονιάς για τα κρέατα.
- § Στο πλησιέστερο κατάστημα τροφίμων όταν υπάρχει έλλειψη ενός είδους, κάποια στιγμή.
- § Στα καταστήματα χονδρικής πώλησης.
- § Δίνοντας τέλος, τις παραγγελίες στους προμηθευτές ή στους διανομείς κατά το τακτικό πέρασμα από την επιχείρησή του (Ράπτης, Ν., 1999).

Το σύστημα αυτό των προμηθειών παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα:

α. Πλεονεκτήματα

- § Ελέγχονται τα εμπορεύματα πριν αγορασθούν.
- § Υπάρχει προσωπική επαφή μεταξύ του ιδιοκτήτη και του προμηθευτή.
- § Αποφεύγονται οι μεσάζοντες με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος των αγαθών.
- § Αποφεύγονται καθυστερήσεις στις προμήθειες των αγαθών λόγω έλλειψης γραφειοκρατικών διαδικασιών (δελτία παραγγελίας, αποστολής, ημερολόγιο αγορών, κ.ά).

β. Μειονεκτήματα

- § Δεν επιτυγχάνονται ουσιαστικές εκπτώσεις επάνω στις τιμές λόγω της αγοράς αγαθών σε μικρές ποσότητες
- § Υπάρχει δυσκολία στη συντήρηση και διάθεση σε περίπτωση αγοράς αγαθών σε μεγάλες ποσότητες, για επίτευξη έκπτωσης επάνω στις τιμές.
- § Δημιουργούνται κενά στα αποθέματα.
- § Χάνεται χρόνος στις μετακινήσεις.
- § Κοστίζουν ακριβά οι μεταφορές.

Μία ορθολογική μέθοδος προμηθειών και μία επιστημονική διαχείριση του αποθέματος είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί στις επιχειρήσεις αυτές λόγω:

- Του μικρού μεγέθους.
- Της μικρής κατανάλωσης αγαθών.
- Της έλλειψης γνώσεων του ιδιοκτήτη ο οποίος διευθύνει την επιχείρηση περισσότερο εμπειρικά (Ράπτης, Ν., 1999).

4.2.1.2. Μεσαία επιχείρηση

Στη μεσαία επιχείρηση οι προμήθειες είναι πιο ουσιαστικές και η διαδικασία τους πιο οργανωμένη γιατί πραγματοποιούνται από εξειδικευμένα άτομα του τμήματος προμηθειών.

Στην κατηγορία των μεσαίων επιχειρήσεων ανήκουν:

- § Εστιατόρια μεγάλης δυναμικότητας που απασχολούν ορισμένο αριθμό ατόμων.
- § Ξενοδοχεία δυναμικότητας 100-200 δωματίων που μπορεί να είναι οικογενειακής μορφής ή μονάδες αλυσίδας ξενοδοχείων.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις οι προμήθειες πραγματοποιούνται από τον ιδιοκτήτη και σχεδόν με τον ίδιο τρόπο που πραγματοποιούνται στις μικρές μονάδες. Στις επιχειρήσεις εκείνες που διευθύνονται από έμμισθο υπεύθυνο διευθυντή οι προμήθειες πραγματοποιούνται από τον υπεύθυνο αγορών ο οποίος θα πρέπει να μεταβεί:

- Στις χονδρικές αγορές φρούτων και λαχανικών.
- Στις χονδρικές αγορές κρεάτων και ψαριών.

- Στους εμπόρους χονδρικής πώλησης για τα λοιπά είδη (Ράπτης, Ν., 1999).
- Και αυτό το σύστημα των προμηθειών παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

α. Πλεονεκτήματα

- § Οι αγορές αγαθών σε μεγάλες ποσότητες επιτρέπουν την προσφορά τιμών που συμφέρουν.
- § Δεν χάνεται χρόνος από τις μετακινήσεις για αγορές.
- § Δεν δημιουργούνται προβλήματα στις μεταφορές των εμπορευμάτων.
- § Είναι ευκολότερο να εφαρμοσθεί μία σωστή μέθοδος προμηθειών και μία ορθολογική διαχείριση των αποθεμάτων.

β. Μειονεκτήματα

- § Η επιχείρηση εξαρτάται από τους προμηθευτές. Τυχόν καθυστερήσεις στην παράδοση των ευπαθών αγαθών μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στη διαδικασία παραγωγής-διάθεσης των προϊόντων.
- § Δεν ελέγχονται πολλές φορές τα εμπορεύματα πριν αγορασθούν.
- § Οι μεσάζοντες μπορεί να αυξήσουν το κόστος των αγαθών.
- § Για αγορές ορισμένων ειδών και ποσοτήτων χρειάζεται η σύμφωνη γνώμη της διεύθυνσης, γεγονός που καθυστερεί τη διαδικασία των προμηθειών.

4.2.1.3. Μεγάλη επιχείρηση

Στη μεγάλη επιχείρηση τις προμήθειες πραγματοποιεί το τμήμα προμηθειών. Το τμήμα αυτό διαθέτει προσωπικό ειδικευμένο σε όλες τις τεχνικές επάνω στις αγορές και συναντάται σε επιχειρήσεις που διαθέτουν περισσότερα από ένα εστιατόρια, αλλά διαφορετικού τύπου.

Τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα στις επιχειρήσεις αυτές είναι ίδια με εκείνα των μεσαίων επιχειρήσεων, μόνο που στις επιχειρήσεις αυτές χρειάζεται συντονισμός και στενή συνεργασία μεταξύ των διάφορων τμημάτων επάνω στις αγορές (Ράπτης, Ν., 1999).

4.2.2. Ο υπεύθυνος αγορών

4.2.2.1. Προσόντα του υπευθύνου αγορών

Ο υπεύθυνος αγορών, λόγω των πολλών χρημάτων που διαχειρίζεται και των ειδικών γνώσεων που απαιτούνται γι' αυτή τη θέση, πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένος, να είναι έξυπνος, να είναι ακέραιου χαρακτήρα και διορατικός, ακόμα ικανός να συνεργάζεται και να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, τέλος να μπορεί να διακρίνει τις αξίες. Αναλυτικότερα ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να διαθέτει προσόντα υψηλού επιπέδου όπως:

α. Επαγγελματικά ηθικός

Η υψηλή επαγγελματική ηθική αποτελεί απαραίτητο στοιχείο κάθε υπευθύνου αγορών. Δεν επιτρέπεται να δέχεται δώρα, προσκλήσεις σε γεύματα ή άλλες παροχές (χρήματα) από τους προμηθευτές γιατί εύκολα μπορούν να τον υποχρεώσουν. Πρέπει να ασκεί την αγορά των αγαθών με ανιδιοτέλεια.

Τέλος πρέπει να είναι με όλους τους προμηθευτές ευγενικός, δίκαιος, αντικειμενικός και γενικά άψογος σε όλη του την επαγγελματική συμπεριφορά (Ράπτης, Ν., 1999).

β. Άρτια πληροφορημένος

Ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να είναι άρτια πληροφορημένο άτομο. Πληροφορημένος δε, θεωρείται αυτός που έχει γνώσεις και ικανότητες επάνω στα θέματα των προμηθειών. Για

να αγοράσει την ποιότητα και ποσότητα των αγαθών που χρειάζεται η επιχείρηση μέσα στα όρια που καθορίζονται από το επί τοις εκατό (%) κόστος τροφής και από την οικονομική πολιτική, απαιτείται πλήρης γνώση του συστήματος αγοράς, των απαιτούμενων ποσοτήτων των αγαθών, τα πρότυπα των εδεσμάτων, τα υπάρχοντα αγαθά στην αγορά και τους τρόπους προμήθειας.

Κάθε αγοραστής έχει διαφορετικές καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες. Είτε αυτός είναι ένας απλός καταναλωτής, είτε ένας υπεύθυνος ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης πρέπει να τον διακρίνει η πλήρης και επίκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τα αγαθά και το σύστημα της αγοράς τους. Είναι υποχρέωση του υπευθύνου αγορών να είναι άρτια πληροφορημένος για να μπορεί να κάνει σωστές επιλογές μέσα στα όρια του προϋπολογισμού που καθορίζονται από την επιχείρηση για την αγορά των αγαθών (Ράπτης, Ν., 1999).

γ. Γνώστης των γενικών και ειδικών αναγκών της επιχείρησης

Ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να κάνει τις επιλογές εκείνες που να ανταποκρίνονται στην καλύτερη τοποθέτηση των χρημάτων σε αγαθά ποιότητας και με μία συμφέρουσα τιμή, με προϋπόθεση το κέρδος. Για να προσδιορίσει ποιο είδος είναι καλύτερο για χρήση πρέπει να λάβει υπόψη του τους πιο κάτω ειδικούς παράγοντες:

- (α) Τον τύπο της επιχείρησης.
- (β) Την πελατεία.
- (γ) Το εδεσματολόγιο και την τιμολογιακή πολιτική.
- (δ) Τον τρόπο και το χρόνο που θα χρησιμοποιηθούν τα προϊόντα.
- (ε) Την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων.
- (στ) Τις συνθήκες αποθήκευσης των αγαθών.

Τα αγαθά πρέπει να αγοράζονται μόνο αν πρόκειται να πωληθούν με κέρδος. Η ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση είναι το ίδιο κερδοσκοπική, όσο και κάθε άλλη επιχείρηση (Ράπτης, Ν., 1999).

δ. Γνώστης των ποσοτικών και ποιοτικών αναγκών

Ο καθορισμός των αναγκών είναι το σπουδαιότερο στάδιο της λειτουργίας του συστήματος των προμηθειών. Ο όρος "ανάγκες" αναφέρεται τόσο στην ποιότητα, όσο και στην ποσότητα των αγαθών, αφού και οι δύο έχουν στενή σχέση με τον έλεγχο του κόστους. Ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να είναι ικανός να εκφράσει με σαφήνεια τις ανάγκες σε ποιότητα και ποσότητα που πρέπει να αγοράσει, ώστε να μην δημιουργηθούν στη συνέχεια ερωτηματικά σχετικά με αυτά που αγόρασε.

Οι ποσότητες των αγαθών που αγοράζει πρέπει να βασίζονται στον αριθμό των ατόμων που θα σερβιριστούν.

Οι ποιοτικές ανάγκες απαιτούν περισσότερη προσοχή από τις ποσοτικές γιατί υπάρχουν πολλές κατηγορίες, ποικιλίες και είδη αγαθών που διατίθενται στην αγορά. Η ποιότητα των τροφίμων και λοιπών αγαθών εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις διαβαθμίσεις που καθορίζει η πολιτεία με σκοπό την προστασία των καταναλωτών. Ακόμα η πολιτεία έχει καθιερώσει πρότυπα που δίνουν ορισμούς και περιγραφές των αγαθών ως προς την εμφάνιση, την ποιότητα και τη σύσταση.

Τέλος η πολιτεία έχει δικαίωμα να ελέγχει αυτά τα δεδομένα και απαιτεί όπως τα αγαθά φέρουν ενδείξεις για να πιστοποιείται το όνομα του κάθε είδους, η ποιότητα, το καθαρό βάρος, οι διατητικές ιδιότητες, η χρήση ή όχι φυσικών ή τεχνητών χρωστικών ή γεύσεων κ.λπ. Ακόμα οδηγίες χρήσεως, καθώς και ημερομηνία λήξεως. Ειδικότερα με αγορανομική διάταξη που εξέδωσε το Υπουργείο Εμπορίου, τα προϊόντα που κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά θα πρέπει να αναγράφουν στη συσκευασία τους τα παρακάτω:

- Ø Το ονοματεπώνυμο και τη διεύθυνση του παρασκευαστή ή συσκευαστή ή εισαγωγέα ή αντιπροσώπου ή υπευθύνου για την πώληση, εγκατεστημένου σε χώρα-μέλος της Ε.Ο.Κ.
- Ø Το είδος του περιεχομένου.
- Ø Το ακριβές καθαρό βάρος ή τον όγκο του προϊόντος, εφόσον για τον υπολογισμό της αξίας λαμβάνεται υπόψη το βάρος ή ο όγκος.
- Ø Τη χώρα παραγωγής του προϊόντος.
- Ø Την ένδειξη «ΣΥΣΚΕΥΑΣΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ» ή «ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ» (Ράπτης, Ν., 1999).

ε. Γνώστης των συνθηκών της αγοράς

Γνώση της αγοράς για τον υπεύθυνο αγορών σημαίνει να γνωρίζει τα αγαθά σε βάθος, όπως επίσης και τις διαδικασίες της αγοράς. Πρέπει να γνωρίζει όλες τις ποικιλίες που κυκλοφορούν στην αγορά και ποια είδη είναι τα καλύτερα, επίσης τα πρότυπα της ποιότητας, του βάρους και της κατηγορίας για κάθε είδος. Να είναι εξοικειωμένος με τις εποχιακές ποικιλίες, τότε αυτές εμφανίζονται στην αγορά, τα πιθανά υποκαταστήματα αυτών και γενικά ποιες είναι οι τιμές τους. Πρέπει να γνωρίζει ακόμα ποιες ανταγωνιστικές ποικιλίες και ποιότητες εισέρχονται στην αγορά και ποιες έχουν περισσότερη ζήτηση. Πρέπει ακόμα να γνωρίζει τότε υπάρχουν πλεονάσματα αγαθών ή αγαθά σε συνεχή επάρκεια ή ανεπάρκεια.

Κατά κανόνα οι αρμοδιότητες του υπευθύνου αγορών μιας ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης, μικρής, μεσαίας, μεγάλης είναι:

- (α) Η έρευνα σχετικά με τις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- (β) Η αγορά όλων των αγαθών και η εξασφάλιση συνεχόμενης ροής αυτών.
- (γ) Η ευθύνη της αποτελεσματικής λειτουργίας και του ελέγχου του τμήματος προμηθειών, του τμήματος παραλαβής και των αποθηκών.
- (δ) Η εξεύρεση των καλύτερων και φθηνότερων πηγών αγοράς, όπως επίσης νέων και υποκατάστατων ειδών. Η επίτευξη επάρκειας αγαθών, η μείωση του κόστους αυτών, όπως επίσης η μείωση του χρόνου εργασίας για μερικές τροφές που απαιτούν προετοιμασία.
- (ε) Η συνεργασία με το τμήμα παραγωγής για την τυποποίηση των προσφερόμενων προϊόντων και τη διατήρηση των πρώτων υλών και δαπανών σε χαμηλά επίπεδα.
- (στ) Η διατήρηση συνεχόμενης σύνδεσης με το τμήμα της παραγωγής και το τμήμα ελέγχου για να διαπιστώνεται κατά πόσο τα αγορασθέντα αγαθά ικανοποιούν ποιοτικά και ποσοτικά. Επίσης με το λογιστήριο για να εξοφλούνται έγκαιρα τα τιμολόγια των προμηθευτών ώστε να επιτυγχάνει ουσιαστικές εκπτώσεις.
- (ζ) Η σύνταξη και υποβολή αναφορών στη διεύθυνση, για τη δραστηριότητα του τμήματος προμηθειών.
- (η) Η τήρηση αρχείου προμηθευτών με ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Ράπτης Ν., 1999).



(<http://www.esoft.gr/gwo/povol/PICnew/1106a.jpg>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΓΟΡΕΣ

Ο όρος "αγορές" αναφέρεται σε μία δέσμη από δραστηριότητες που δίνουν την ευχέρεια στην επιχείρηση να αποκτήσει τα αγαθά εκείνα που κρίνονται αναγκαία για τη λειτουργία της στον κατάλληλο χρόνο, στην επιθυμητή ποιότητα και ποσότητα και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Για την πραγματοποίηση του σκοπού αυτού το τμήμα προμηθειών εκτελεί τις παρακάτω δραστηριότητες (Ράπτης Ν., 1999).

5.1. Αναζήτηση των προμηθευτών

Ο υπεύθυνος αγορών οφείλει να αναζητήσει τους προμηθευτές εκείνους που κρίνονται ικανοί να του προμηθεύσουν τα αγαθά που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του, μέσα στις επιθυμητές χρονικές προθεσμίες και στις συμφέρουσες τιμές. Η αναζήτηση των προμηθευτών γίνεται:

- (α) Από τα ειδικευμένα περιοδικά και έντυπα.
- (β) Από τις ειδικές εκθέσεις, όπως τροφίμων, ποτών και λοιπού εξοπλισμού (ΞΕΝΙΑ, ΔΕΤΡΟΠ, κ.λπ.).
- (γ) Από τους αντιπροσώπους που επισκέπτονται τις ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές επιχειρήσεις.
- (δ) Από την αποστολή ενημερωτικών φυλλαδίων ή δειγμάτων (Ράπτης Ν., 1999).

5.2. Αποθέματα

Αποθέματα ονομάζονται οι οποιεσδήποτε ποσότητες αγαθών που διαθέτει κάθε ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση και προσωρινά παραμένουν αχρησιμοποίητες, με σκοπό να τις χρησιμοποιήσει σε μία δεδομένη στιγμή και να εξασφαλίσει την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της. Οι ποσότητες αυτές είναι τα διάφορα εφόδια όπως υλικά καθαρισμού, χαρτικά, ηλεκτρολογικό υλικό, είδη κλινοστρωμνής κ.ά., πρώτες ύλες όπως ευπαθή τρόφιμα, τα οποία θα μετατραπούν σε έτοιμα φαγητά και τέλος, τα έτοιμα αγαθά ή τελικά προϊόντα, τα οποία θα αποθηκευθούν ή θα πωληθούν.

Τα αποθέματα είναι ένα πρόβλημα συνηθισμένο για κάθε ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση γιατί η διατήρησή τους δημιουργεί έξοδα (προσωπικό, ενοικίαση χώρου, τόκοι κεφαλαίων, ασφάλιστρα κ.λπ.). Θα πρέπει επομένως να είναι μειωμένα όσο το επιτρέπουν οι συνθήκες, το πλεόνασμα αυτών δημιουργεί περιττές δαπάνες.

Είναι γνωστό ότι ο ρυθμός της παραγωγής δεν μπορεί σε κάθε στιγμή να προσαρμόζεται με ακρίβεια προς τις ανάγκες της κατανάλωσης και να ακολουθεί όλες τις διακυμάνσεις της, γι' αυτό οι ανάγκες διατήρησης των αποθεμάτων είναι επιβεβλημένη. Επομένως για να εξισορροπηθεί η διαφορά μεταξύ της ροής της παραγωγής και της ροής της κατανάλωσης τα αποθέματα θεωρούνται απαραίτητα. Η ύπαρξη δε αυτών σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση καθορίζει ακριβώς τόσο τον κανονικό ρυθμό, όσο και τον οικονομικό τρόπο λειτουργίας της. Αυτό σημαίνει ότι μία κατάλληλη πολιτική επάνω στα αποθέματα μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση σημαντικές επιτυχίες με παράλληλες ευνοϊκές επιπτώσεις στο κόστος του προϊόντος (Ράπτης Ν., 1999).

Βασικά τα αποθέματα αποτελούν ένα είδος επένδυσης για κάθε επιχείρηση και σαν τέτοια θα πρέπει να εξετάζονται με τα αυτά κριτήρια που εφαρμόζονται στις λοιπές επενδύσεις. Η επένδυση αυτή γίνεται για ορισμένο σκοπό και συγκεκριμένα για να διασφαλισθεί με όσο το δυνατόν καλύτερες συνθήκες η συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης. Ακόμα τα έσοδα

που θα προέλθουν από τις επενδύσεις σε αποθέματα θα πρέπει να συσχετίζονται με το κόστος αυτής της επένδυσης (Ράπτης Ν., 1999).

5.3. Επίπεδα των αποθεμάτων

Τα αποθέματα σε κάθε ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση είναι ένα πρόβλημα που εξετάζεται σε στενό συσχετισμό τόσο της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης, όσο και των συνθηκών της αγοράς. Γενικά οι επιχειρήσεις πρέπει να φροντίζουν ώστε να τηρείται η απαραίτητη ισορροπία σε αποθέματα γιατί θα προκύψουν προβλήματα από τις παρακάτω ασταθείς καταστάσεις.

α. Μικρά αποθέματα

Με τα μικρά σε όγκο αποθέματα η επιχείρηση δεν θα μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις της αφού θα παρουσιάζει ελλείψεις στα διάφορα είδη των πρώτων υλών. Αυτό θα έχει ως συνέπεια τη μείωση των κερδών της επιχείρησης αφού ο κύκλος εργασιών θα είναι μικρός. Από την άλλη πλευρά όμως, που είναι και το χειρότερο, θα καλλιεργηθούν οι αρνητικές εντυπώσεις των πελατών για τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση (Ράπτης Ν., 1999).

β. Μεγάλα αποθέματα

Με τα μεγάλα σε όγκο αποθέματα η επιχείρηση θα επενδύσει κεφάλαια σε αποθέματα και σε χώρους αποθήκευσης, που θα έχουν ως αποτέλεσμα μεγάλες δαπάνες σε προσωπικό, σε τόκους κεφαλαίων και σε ζημίες αλλοίωσης ορισμένων απ' αυτά.

Για να καθορίσει η επιχείρηση την ακριβή ποσότητα διατήρησης των αποθεμάτων, πρέπει να βασισθεί στις προβλέψεις της κατανάλωσης. Αναλύοντας τα στοιχεία της προηγούμενης χρήσεως και μελετώντας τη γενική κατάσταση της αγοράς μπορεί να καθορίσει τον όγκο των παραγγελιών και το χρόνο παραλαβής των αγαθών. Μπορεί επίσης να προβλέψει το ρυθμό της κατανάλωσης των αποθεμάτων στην παραγωγική διαδικασία, επομένως και την ταχύτητα με την οποία καταναλώνονται (Ράπτης Ν., 1999).

5.3.1. Το κόστος των αγαθών

Το κόστος των αγαθών εμφανίζεται με διάφορες μορφές όπως:

α. Κόστος παραγγελίας

Το κόστος παραγγελίας δημιουργείται από τη δαπάνη έκδοσης μιας παραγγελίας αγοράς και περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που πραγματοποιούνται για κάθε αγαθό χωριστά. Περιλαμβάνει:

- § Σύνταξη προδιαγραφών για ορισμένα αγαθά.
- § Εξέταση των χαρακτηριστικών στοιχείων των προμηθευτών.
- § Έκδοση εντολής προμήθειας ενός αγαθού.
- § Παραλαβή αγαθών.
- § Έλεγχοι των αγαθών (ποσοτικός και ποιοτικός έλεγχος).
- § Εκτέλεση γραφειοκρατικών διαδικασιών (συμπλήρωση καρτελών κ.λπ.).
- § Εξόφληση τιμολογίων (Ράπτης Ν., 1999).

β. Κόστος διατήρησης του αποθέματος

Είναι η δεύτερη μεγάλη κατηγορία κόστους για την ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση και περιλαμβάνει:

- Κόστος κεφαλαίου, δηλ. τόκοι των χρημάτων που έχουν επενδυθεί σε αποθέματα.
- Κόστος αποθήκευσης των αποθεμάτων, δηλ. υπολογισμός του κόστους του ιδιόκτητου χώρου της επιχείρησης, ακόμα έξοδα για ηλεκτρική ενέργεια (κίνηση, φωτισμός) κ.λπ.
- Κόστος διακίνησης των αποθεμάτων, δηλ. μισθοί και ημερομίσθια του προσωπικού της αποθήκης, απόσβεση του εξοπλισμού της αποθήκης κ.λπ.

- Κόστος ασφάλισης των αποθεμάτων, δηλ. ασφάλιστρα που καταβάλλει η επιχείρηση κατά του κινδύνου κλοπής, φθοράς, πυρκαγιάς κ.λπ. Τα ασφάλιστρα ποικίλουν αναλόγως του ύψους της επένδυσης σε αποθέματα.

-- Κόστος ζημιών, λόγω φύρας ή αλλοίωσης.

γ. Κόστος από την αδυναμία ικανοποίησης της ζήτησης λόγω έλλειψης των αποθεμάτων

Το κόστος αυτό δημιουργείται από την απώλεια της εμπιστοσύνης των πελατών προς την επιχείρηση λόγω αδυναμίας ικανοποίησης της ζήτησης ενός αγαθού. Μπορεί όμως μέρος του κόστους αυτού να αποφευχθεί με την έγκαιρη εκτέλεση μιας παραγγελίας. Αυτό όμως δημιουργεί αυξημένα έξοδα λόγω της μεμονωμένης παραγγελίας για την οποία θα απασχοληθεί προσωπικό, θα διατεθούν μεταφορικά μέσα κ.λπ. Το κόστος αυτό θα έχει ως συνέπεια για την επιχείρηση: απώλεια κερδών και απώλεια αξιοπιστίας.

5.3.2. Τη ζήτηση και την προσφορά

Τόσο η ζήτηση όσο και η προσφορά των αγαθών αποτελούν καθοριστικό παράγοντα του όγκου των αποθεμάτων που πρέπει να προμηθευτεί η ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση (Ράπτης Ν., 1999).

(α) Η ζήτηση των αγαθών σχετίζεται:

- Με τις τιμές γενικά των αγαθών που προσφέρονται στην αγορά.
- Με την εισοδηματική στάθμη της πελατείας που επιβάλλει την κατανάλωση περισσότερων αγαθών.
- Με το κοινωνικό επίπεδο της πελατείας.
- Με την αύξηση της πελατείας που επιθυμεί την κατανάλωση περισσότερων αγαθών.

(β) Η προσφορά των αγαθών σχετίζεται:

- Με τις τιμές γενικά των αγαθών που προσφέρονται στην αγορά.
- Με τις κλιματολογικές συνθήκες που επηρεάζουν πολλές φορές ορισμένα αγαθά
- Με την πολιτική σταθερότητα που ευνοεί την ελεύθερη εισαγωγή καταναλωτικών αγαθών.
- Με την κρατική πολιτική (παρεμβατισμός) τόσο για τα εγχώρια, όσο και τα εισαγόμενα αγαθά.
- Με το βαθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας.

5.3.3. Τους περιοριστικούς παράγοντες

Οι περιοριστικοί παράγοντες μπορεί να προέλθουν:

- Από τους χώρους αποθήκευσης που διαθέτει η ξενοδοχειακή επιχείρηση.
- Από την ανάγκη να παρακολουθείται συνέχεια το επίπεδο των αποθεμάτων.
- Από την ανάγκη να παραγγέλλονται ποσότητες αγαθών σε μικρό όγκο ή σε ολόκληρα φορτία.
- Από την πολιτική των προμηθευτών.
- Από τις δυνατότητες του προϋπολογισμού της επιχείρησης (Ράπτης Ν., 1999).

5.4. Απόθεμα ασφαλείας

Απόθεμα ασφαλείας είναι το απόθεμα εκείνο που διατηρεί η επιχείρηση προκειμένου να καλύψει τις έκτακτες ανάγκες της. Οι έκτακτες αυτές ανάγκες μπορεί να προέλθουν:

- Από την αυξημένη ζήτηση ενός αγαθού.
- Από την εσφαλμένη πρόβλεψη της ζήτησης ενός αγαθού.
- Από την αδυναμία των προμηθευτών να εκτελέσουν την παραγγελία ενός αγαθού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

6.1. Γενικά

Η αποθήκευση είναι ένας κρίκος στην αλυσίδα ροής των αγαθών. Η αποθήκευση των αγαθών είναι εργασία που εντάσσεται στα πλαίσια της λειτουργίας των προμηθειών. Βασικά υπάγεται στη διαχείριση των αποθεμάτων και κάθε πράξη της πρέπει να διεξάγεται με βάση τις αρχές της οικονομίας (Ράπτης Ν., 1999).

Ο υπεύθυνος που επιβλέπει τη διαδικασία της αποθήκευσης είναι ο αποθηκάριος. Ανάλογα με τον όγκο της εργασίας οι αρμοδιότητες του αποθηκάριου είναι περισσότερο ή λιγότερο περιορισμένες. Έτσι σε μικρές επιχειρήσεις ο αποθηκάριος εκτός από τη διαχείριση των αποθεμάτων πραγματοποιεί και τις αγορές των αγαθών, εργασία που παρουσιάζει πολλά μειονεκτήματα. Σε μεγάλες επιχειρήσεις όμως υπάρχει διαχωρισμός στις αρμοδιότητες αυτές και ο αποθηκάριος καλείται να οργανώσει τον τρόπο λειτουργίας της αποθήκης, να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα και τον εξοπλισμό και να αναθέσει τις διάφορες εργασίες στα άτομα που θα τις εκτελούν πάντοτε με τη συγκατάθεση της Διοίκησης.

Προκειμένου να δημιουργηθεί σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση η αποθήκη, καθοριστικό ρόλο παίζουν τα παρακάτω:

- Ø Ο προγραμματισμός των αγορών
- Ø Οι προμήθειες των αγαθών
- Ø Οι δαπάνες αποθήκευσης
- Ø Τα αποθέματα
- Ø Η αποθήκη των αγαθών (Ράπτης Ν., 1999).

6.2. Απογραφή

Απογραφή όπως είδαμε, είναι η εργασία που αποβλέπει στην εξακρίβωση της ποσοτικής κατάστασης των αγαθών που βρίσκονται στην επιχείρηση σε δεδομένη χρονική στιγμή. Η απογραφή δίνει ακόμα πληροφορίες στη διεύθυνση για την ποσότητα των αγαθών που καταναλώθηκαν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και προστατεύει την επιχείρηση από τυχόν ελλείψεις στα αποθέματα. Η απογραφή πραγματοποιείται κάθε τελευταία ημέρα του μήνα από δύο υπαλλήλους της επιχείρησης. Για να είναι αντικειμενική, ένας υπάλληλος προέρχεται από το τμήμα ελέγχου, ο άλλος από το τμήμα αποθηκών, ο τελευταίος δεν πρέπει να έχει υπεύθυνο ρόλο σ' αυτήν τη δραστηριότητα. Για την απογραφή χρησιμοποιούνται ειδικά φύλλα στα οποία αναγράφονται όλα τα είδη της αποθήκης κατά κατηγορίες. Σε κάθε φύλλο πρέπει να υπάρχει μία ομάδα αγαθών. Μία πρακτική μέθοδος είναι η χρήση του βιβλίου για τις δώδεκα απογραφές του χρόνου. Με αυτόν τον τρόπο γίνονται εύκολα οι συγκρίσεις από μήνα σε μήνα και βγαίνουν συμπεράσματα για τις διακυμάνσεις των αποθεμάτων. Η απογραφή παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα, τα σπουδαιότερα των οποίων είναι:

- (α) Κατευθύνει τις αγορές. Δείχνει δηλαδή πότε πρέπει να δοθούν οι παραγγελίες.
- (β) Ελέγχει τις παραγγελίες. Είναι ευκολότερο να αντιληφθεί ο επιχειρηματίας πόσα αγαθά καταναλώθηκαν και πόσα πρόκειται να καταναλωθούν.
- (γ) Δίνει σε κάθε στιγμή την αξία των αγαθών σε δεδομένη στιγμή.

- (δ) Βοηθά στη διάθεση των παλαιών αποθεμάτων. Ελέγχοντας τις καρτέλες διαπιστώνεται ποια αγαθά βρίσκονται για πολύ χρόνο στην αποθήκη, τα οποία προωθούνται για να μην αλλοιωθούν (Ράπτης Ν., 1999).

6.3. Παραλαβή (Receiving)

6.3.1. Εισαγωγή

Ένα από τα βασικότερα στάδια στον κύκλο της προμήθειας των προϊόντων είναι η διαδικασία της παραλαβής, βασικός στόχος της οποίας είναι ο έλεγχος των εμπορευμάτων, αν και σε πολλές περιπτώσεις, λανθασμένα, δεν αποδίδεται η απαιτούμενη προσοχή, με αποτέλεσμα να πηγαίνουν χαμένες όλες οι προσπάθειες που έχουν προηγηθεί. Και αυτό γιατί, οι παραγγελίες συγκεκριμένων ποσοτήτων και ποιοτήτων σε συμφέρουσες τιμές, δεν αποτελούν εγγύηση ότι τα προϊόντα που παραγγέλθηκαν, θα παραδοθούν κανονικά (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

Είτε από λάθος, είτε από πρόθεση των προμηθευτών είναι πιθανόν να παραδοθούν λιγότερες ποσότητες, ανώτερης ή κατώτερης ποιότητας προϊόντα, σε τιμές που δεν έχουν σχέση με τις συμφωνημένες. Συχνά, το τμήμα παραλαβών επανδρώνεται με προσωπικό που έχει λίγες ή καθόλου εξειδικευμένες γνώσεις ή δεν διαθέτει ευκολίες και κατάλληλα μηχανήματα. Έτσι σύμφωνα με τον Τζωρακοελευθεράκη, Ζ. (1994), η καλή οργάνωση και λειτουργία του τμήματος παραλαβών, εξασφαλίζει την επίτευξη του στόχου του τμήματος που είναι να βεβαιώσει ότι η ποσότητα, ποιότητα και τιμή κάθε είδους που παραλαμβάνεται, ή καλύτερα εισέρχεται στο ξενοδοχείο, συμφωνεί με την παραγγελία του (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

6.3.2. Βασικό έργο του τμήματος παραλαβής

Αναλυτικά, το τμήμα των παραλαβών πραγματοποιεί:

- Έλεγχος της ποσότητας.
- Έλεγχος της ποιότητας
- Έλεγχος των τιμών (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

6.3.3. Πρότυπες διαδικασίες παραλαβής

Οι πρότυπες διαδικασίες και τεχνικές, οι οποίες, σε συνδυασμό με τα προηγούμενα θα βοηθήσουν στην επιτυχία του τμήματος, είναι:

- A.** Επαλήθευση ότι η ποσότητα, η ποιότητα και η τιμή κάθε είδους που παραλαμβάνεται συμφωνεί με την παραγγελία και έχει διασταυρωθεί με την ποσότητα και τιμή που αναγράφεται στο τιμολόγιο.
- B.** Εφαρμογή και διεκπεραίωση όλων των γραφειοκρατικών διαδικασιών και ειδικότερα:
 - § Έλεγχος και σφράγισμα όλων των τιμολογίων
 - § Καταχώρηση όλων των τιμολογίων στο ημερολόγιο παραλαβών.
 - § Συμπλήρωση των καρτελών.
 - § Διεκπεραίωση των παραπάνω και τυχόν πρόσθετων γραφειοκρατικών διαδικασιών που έχει προσδιορίσει η επιχείρηση.
- Γ.** Διανομή όλων των παραληφθέντων εμπορευμάτων στις αποθήκες ή στα τμήματα παραγωγής, ανάλογα με το είδος του προϊόντος (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ. 1994).

6.3.3.1. Επαλήθευση ποσότητας-ποιότητας-τιμής

Όταν δεν συμφωνούν τα προϊόντα που παραλαμβάνονται με την παραγγελία, επιβάλλεται:

- ❑ Επιστροφή εμπορευμάτων αν η ποιότητά τους είναι κατώτερη από αυτήν που παραγγέλθηκε με παράλληλη έκδοση του έντυπου "ειδοποίηση για έκδοση πιστωτικού σημειώματος".
- ❑ Επιστροφή εμπορευμάτων αν η ποσότητά τους είναι μεγαλύτερη από αυτήν που παραγγέλθηκε με την ίδια, όπως πριν, διαδικασία.

Όταν οι τιμές που αναγράφονται στο τιμολόγιο δεν συμφωνούν με αυτές που έχουν συμφωνηθεί ή με αυτές που έχουν σημειωθεί σε κύκλο πάνω στην ημερήσια κατάσταση αναλωσίμων (πρόκειται για την προσφορά του προμηθευτή), διορθώνεται το τιμολόγιο και εκδίδεται το έντυπο "σημείωμα διόρθωσης λάθους" (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

Ø Τιμολόγιο (Invoice) - Σφραγίδα παραλαβών

Όλες οι παραλαβές Τ +Π πρέπει να συνοδεύονται από τιμολόγιο. Παραδίνεται στον υπεύθυνο των παραλαβών εις διπλούν, ο οποίος αφού ελέγξει τα προϊόντα, σφραγίζει το τιμολόγιο με τη σφραγίδα παραλαβής και συμπληρώνει την ημερομηνία, βεβαιώνει ότι έγινε έλεγχος ποιότητας- ποσότητας- τιμής και υπογράφει. Το δευτερότυπο επιστρέφεται στον προμηθευτή, έτσι γνωρίζει ότι η επιχείρηση παρέλαβε τα προϊόντα που αναγράφονται στο τιμολόγιο. Το πρωτότυπο, παραμένει προσωρινά στο τμήμα παραλαβών προκειμένου χρησιμοποιηθεί σε επόμενες γραφειοκρατικές εργασίες, για να καταλήξει στο λογιστήριο (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

Ø Ημερολόγιο παραλαβών (Receiving daily report)

Το ημερολόγιο παραλαβών έχει συνήθως σχήμα βιβλίου, και εκδίδεται εις διπλούν. Σ' αυτό αναγράφονται όλες οι παραλαβές της ημέρας, με βάση τα τιμολόγια ή δελτία αποστολής που συνοδεύουν τα προϊόντα. Ο υπάλληλος της παραλαβής που υπογράφει το έντυπο, πρέπει να ελέγχει όχι μόνο τη σωστή παραλαβή των εμπορευμάτων, αλλά και τη διανομή τους στις αποθήκες. Το πρωτότυπο του ημερολογίου, μαζί με τα τιμολόγια, παραδίνεται στον υπεύθυνο των προμηθειών, ο οποίος ενημερώνεται, υπογράφει και τα στέλνει στον έλεγχο. Στο τμήμα του ελέγχου τσεκάρονται, τηρούνται τα απαραίτητα στοιχεία για τους σκοπούς του ελέγχου και στέλνονται στο λογιστήριο για να γίνουν οι απαραίτητες εγγραφές και να διεκπεραιωθεί η διαδικασία της πληρωμής των τιμολογίων. Το δευτερότυπο του ημερολογίου παραμένει στο στέλεχος (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

Ø Ειδοποίηση για έκδοση πιστωτικού σημειώματος

Σε περίπτωση που η ποσότητα ή η ποιότητα (ή και τα δύο) των προς παραλαβή προϊόντων δεν συμφωνούν με το δελτίο παραγγελίας, οπότε ορισμένα είδη επιστρέφονται, συντάσσεται το έντυπο "ειδοποίηση για έκδοση πιστωτικού σημειώματος", που υπογράφεται τόσο από τον υπάλληλο των παραλαβών, όσο και από τον υπάλληλο του προμηθευτή. Ένα αντίγραφο δίνεται στον τελευταίο (μαζί με το δευτερότυπο του τιμολογίου), και ένα επισυνάπτεται στο τιμολόγιο του προμηθευτή που στέλνεται στο λογιστήριο, όπου και παρακολουθείται πλέον η αποστολή του πιστωτικού σημειώματος από τον προμηθευτή για τα επιστραφέντα εμπορεύματα.

Ø Σημείωμα Διόρθωσης Λάθους

Σε άλλη περίπτωση, όταν το τιμολόγιο που συνοδεύει τα εμπορεύματα δεν συμφωνεί ως προς τις συμφωνημένες τιμές (είτε από λάθος ή γιατί δεν υπολογίστηκαν τυχόν εκπτώσεις που επίσης έχουν συμφωνηθεί), ο υπεύθυνος των παραλαβών συντάσσει το "σημείωμα διόρθωσης λάθους". Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται με βάση τις διορθώσεις που έγιναν στο τιμολόγιο που συνόδευε τα εμπορεύματα και δίνει τη δυνατότητα και στον προμηθευτή να ελέγξει και να διορθώσει το δικό του αντίγραφο (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ., 1994).

Ø Παραλαβή εμπορευμάτων χωρίς τιμολόγιο (Goods received without an invoice)

Για τα εμπορεύματα που αποστέλλονται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση χωρίς να συνοδεύονται από τιμολόγιο, πράγμα που συμβαίνει συχνά, λόγω παράλειψης ή αμέλειας του προμηθευτή, συμπληρώνεται το έντυπο "παραλαβή εμπορευμάτων χωρίς τιμολόγιο", κατά την παραλαβή των εμπορευμάτων. Ένα αντίγραφο του εν λόγω εντύπου, αποστέλλεται στον προμηθευτή και ένα στο λογιστήριο, το οποίο αναλαμβάνει και τη διευθέτηση της εκκρεμότητας (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ., 1994).

6.4. Η χρήση των Η/Υ στην οργάνωση της αποθήκης

Η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής διαδικασίας οργάνωσης και ελέγχου του τμήματος των προμηθειών διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό με τη βοήθεια της πληροφορικής. Σήμερα, με την αλματώδη ανάπτυξη του επιστημονικού αυτού κλάδου, οι πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες εκμηδενίζονται και είναι δυνατόν, με το κατάλληλο πρόγραμμα, να έχουμε ταχύτητα αποτελέσματα και πληροφόρηση που σχετίζονται με όλες τις δραστηριότητες της κεντρικής αποθήκης, τη διακίνηση των προϊόντων, την παρακολούθηση των αποθεμάτων κ.ά.

Ειδικότερα, ένα πρόγραμμα back office, είναι δυνατόν να καλύπτει αποτελεσματικά τις ανάγκες όχι μόνο της αποθήκης, αλλά συνολικά τη λειτουργία και τον έλεγχο των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής ή ανεξάρτητης επισιτιστικής επιχείρησης:

- 1. Δυνατότητα παρακολούθησης των αποθεμάτων.** Δίνει πληροφορίες για:
 - Τις τιμές αγοράς των ειδών του αποθέματος κατά είδος.
 - Τις τιμές αγοράς των ειδών κατά προμηθευτή.
 - Την αξία του συνόλου των αγορών μιας περιόδου (ημέρας, εβδομάδας, μήνα).
 - Την αξία των αγορών κατά είδος.
 - Τη συνολική αξία του αποθέματος.
 - Την αξία του αποθέματος σε ένα συγκεκριμένο είδος.
 - Το κόστος των καταναλωθέντων Τ +Π ανά είδος και στο σύνολό τους.
 - Τα είδη που βρίσκονται στο όριο ασφαλείας.
 - Τις τιμές ανακύκλωσης του αποθέματος και λοιπές πληροφορίες, ανάλογα με τις απαιτήσεις της διεύθυνσης και τις δυνατότητες του προγράμματος (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ., 1994).
- 2. Έλεγχος της παραγωγής**
- 3. Κατάργηση μεγάλου αριθμού εντύπων,** με αντίστοιχη χρησιμοποίηση του Η/Υ.
- 4. Με τερματικά Η/Υ στα σημεία πώλησης** μπορούμε να έχουμε αναφορές για τις ιστορικές πωλήσεις/ημέρα ή άλλη περίοδο, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η

πρόβλεψη και ταυτόχρονα, με κάθε πώληση, πραγματοποιείται αυτόματη πίστωση του είδους/ών που συνθέτουν το ποτό.

- 5. Δυνατότητα παρακολούθησης των προμηθευτών** και δυνατότητα παροχής συγκριτικών στοιχείων και πληροφοριών, απαραίτητα για τη λήψη αποφάσεων και για τον καθορισμό της πολιτικής από το σύγχρονο manager.

Βέβαια, παρά τα πολυάριθμα πλεονεκτήματα, είναι προφανές ότι για την παρακολούθηση του αποθέματος με Η/Υ παρουσιάζονται και ορισμένα προβλήματα. Για παράδειγμα, ένα υπεύθυνο και εκπαιδευμένο άτομο πρέπει να αναλάβει την ευθύνη να καταχωρεί όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στον Η/Υ. Αν όλες οι πληροφορίες που καταχωρούνται δεν είναι απόλυτα ακριβείς, τα δεδομένα της πληροφόρησης είναι άχρηστα στη λήψη αποφάσεων από τους υπεύθυνους (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ., 1994).

6.5. Εκπαίδευση για τις παραλαβές, την αποθήκευση και τις διακινήσεις

Σε μία επιχείρηση που προσφέρει τρόφιμα και ποτά στους πελάτες της, βρίσκουμε συνήθως λιγότερους υπαλλήλους στον τομέα των ποτών απ' ότι σε αυτόν των τροφίμων. Σε ορισμένες επιχειρήσεις πώλησης ποτών, πολλές φορές υπάρχει μόνο ένα άτομο (συνήα ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής) υπεύθυνο για όλες τις απόψεις της λειτουργίας. Στις περιπτώσεις αυτές, η καθιέρωση μίας διαδικασίας ελέγχου υπό την συνήθη έννοια δεν αποτελεί σημαντικό θέμα. Ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για τις προμήθειες, την αποθήκευση, την παραλαβή, τις διακινήσεις, την παραγωγή, ακόμα και την πώληση ορισμένες φορές, εξαλείφει την ανάγκη για διαδικασίες ελέγχου, όπως αυτές που θα ήταν σημαντικές για την επιτυχία ενός ξενοδοχείου. Σε μία μικρή επιχείρηση, ακόμα και η εκπαίδευση μπορεί να είναι περιττή, αφού δεν υπάρχουν ούτε υπάλληλοι ούτε μηχανισμοί ελέγχου. Όταν το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνεται σε τέτοιο βαθμό, που ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής δεν είναι πλέον σε θέση να εκτελέσει μόνος του όλες τις διαδικασίες, τότε προκύπτει η ανάγκη πρόσληψης ενός υπαλλήλου και τότε γίνεται επιθυμητή η καθιέρωση συγκεκριμένων τρόπων εκτέλεσης κάποιων εργασιών. Αν ο νέος υπάλληλος μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για συγκεκριμένες εργασίες, τότε ο ιδιοκτήτης θα μπορεί να αφιερώσει χρόνο σε κάποιες άλλες, σημαντικότερες ή πιο δύσκολες εργασίες (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Ο ιδιοκτήτης μπορεί να αποφασίσει να αναθέσει την ευθύνη για τις προμήθειες, την αποθήκευση και την διακίνηση όλων των ποτών στον νέο υπάλληλο. Το επόμενο βήμα θα είναι να εξηγήσει σε αυτόν τις μεθόδους και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών αυτών, κατά τρόπο τέτοιο ώστε ο υπάλληλος να καταλάβει και να εκτελέσει σωστά τις εργασίες που πρέπει να κάνει. Όμως, αν δεν υπάρχουν οργανωμένες μέθοδοι και διαδικασίες για να ακολουθήσει, τότε θα πρέπει πρώτα να οριστούν κάποιες, ώστε ο υπάλληλος να τις εφαρμόσει και να αποδώσει τα σωστά αποτελέσματα. Αν δεν υπάρχουν βασικά πρότυπα και πρότυπες διαδικασίες, είναι σχεδόν αδύνατη μία χρήσιμη εκπαίδευση. Την ίδια στιγμή, είναι μάλλον παράλογο να περιμένουμε από τον υπάλληλό μας να εκτελέσει μία εργασία, για την οποία δεν έχει λάβει επαρκή εκπαίδευση (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Πριν γίνει οποιαδήποτε εκπαίδευση σε έναν νέο υπάλληλο, ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής θα πρέπει να έχει καθορίσει σαφείς προσδιορισμούς εργασίας. Στις μικρές επιχειρήσεις, ο προσδιορισμός της εργασίας μπορεί να υπάρχει απλά στο μυαλό του ιδιοκτήτη. Στις μεγαλύτερες και πιο τυπικές οργανώσεις, ο προσδιορισμός της κάθε εργασίας γίνεται γραπτά και ονομάζεται περιγραφή εργασίας (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Η περιγραφή εργασίας είναι ο επίσημος προσδιορισμός μίας εργασίας, που περιλαμβάνει μία περίληψη της δουλειάς που πρέπει να γίνει και μία λίστα συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και εργασιών. Όσο πιο ολοκληρωμένη είναι μία περιγραφή εργασίας, τόσο πιο απλό είναι το έργο της εκπαίδευσης, επειδή και ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος έχουν πρόσβαση σε λεπτομερείς πληροφορίες (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Οι μεγάλες οργανώσεις συνήθως καθιερώνουν πρότυπα και πρότυπες διαδικασίες σε κάθε τομέα της λειτουργίας, συμπεριλαμβανομένων των προμηθειών, της αποθήκευσης και των διακινήσεων των ποτών. Πολλές μεγάλες οργανώσεις έχουν ειδικά τμήματα που είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στα οποία περιλαμβάνονται εγχειρίδια με περιγραφές εργασίας, πρότυπες διαδικασίες, παραδείγματα των εντύπων που οι υπάλληλοι οφείλουν να χρησιμοποιούν και άλλες σημαντικές πληροφορίες. Όσο πιο μεγάλη και σύνθετη είναι μία οργάνωση, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες ότι οι υπάλληλοι θα λάβουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις ευθύνες τους και τις προσδοκίες της διοίκησης (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Ανεξαρτήτως του μεγέθους μίας οργάνωσης, η εκπαίδευση δεν μπορεί να ολοκληρωθεί χωρίς την ύπαρξη σωστών προτύπων και πρότυπων διαδικασιών. Μετά την καθιέρωσή τους, μπορούμε να σχεδιάσουμε ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα μας εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί μας είναι έτοιμοι να εκτελέσουν τις εργασίες, που περιλαμβάνονται στην δουλειά τους. Για τις παραλαβές, οι εργασίες αυτές περιλαμβάνουν την διατήρηση ενημερωμένων αρχείων για τις παραγγελίες σε ποτά, την επαλήθευση ότι οι ποσότητες, η ποιότητα και οι τιμές των ειδών που παραλαμβάνονται είναι αυτές που είχαν αρχικά παραγγελθεί και την καταγραφή των κατάλληλων στοιχείων σε μία αναφορά παραλαβών ποτών. Για την αποθήκευση, οι εργασίες μπορεί να περιλαμβάνουν την οργάνωση του αποθηκευτικού χώρου των ποτών, την σωστή αποθήκευση των ποτών, ώστε να μεγιστοποιείται η διάρκεια ζωής τους και την ασφάλεια της αποθήκης των ποτών. Για τις διακινήσεις, οι εργασίες θα αφορούν την σωστή συμπλήρωση των αιτήσεων για προμήθειες (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

6.6. Παρακολούθηση των παραλαβών, της αποθήκευσης και των διακινήσεων και λήψη διορθωτικών μέτρων

Αν δεν παρακολουθείται η απόδοση των εργαζομένων, η διοίκηση δεν μπορεί να έχει τις πληροφορίες που επιθυμεί σχετικά με την έκταση, στην οποία οι υπάλληλοί της τηρούν τα πρότυπα και τις πρότυπες διαδικασίες. Για παράδειγμα, αν το άτομο που έχει την ευθύνη για τις παραλαβές των κρασιών δεν μετρήσει τα μπουκάλια και τα κιβώτια, αν δεν ελέγξει τις ετικέτες και τις χρονιές παραγωγής και αν δεν συγκρίνει τις τιμές του τιμολογίου με αυτές της παραγγελίας, τότε κάποια ποτά μπορεί να μην είναι αυτά που είχε αρχικά παραγγείλει η διοίκηση και κάποιες τιμές μπορεί να είναι λανθασμένες. Αν αποθηκευτούν με λάθος τρόπο τα κρασιά και οι μπίρες, τότε η διάρκεια ζωής τους θα μειωθεί με αποτέλεσμα αλλοιωμένα ποτά και πλεονασματικό κόστος. Αν διακινηθούν λάθος ποσότητες, τότε το μπαρ δεν θα είναι επαρκώς εξοπλισμένο με αποτέλεσμα λιγότερες πωλήσεις. Αντίθετα, αν το μπαρ έχει μεγαλύτερο απόθεμα από αυτό που χρειάζεται, τότε θα υπάρξουν μικροκλοπές (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Η διοίκηση δεν θα πρέπει απλά να υποθέτει ότι όλοι οι υπάλληλοί της εκτελούν σωστά τις εργασίες τους. Πάντα είναι απαραίτητος κάποιος έλεγχος. Αν μία εργασία δεν γίνεται σωστά, τότε αυτό θα πρέπει να γίνει γνωστό στην διοίκηση όσο το δυνατό συντομότερα. Ακόμα και στις μονάδες εκείνες όπου οι υπάλληλοι έχουν αποδείξει στην διοίκηση το πόσο αξιόπιστοι είναι, είναι καλό να υπάρχει περιοδικός έλεγχος της κατάστασης.

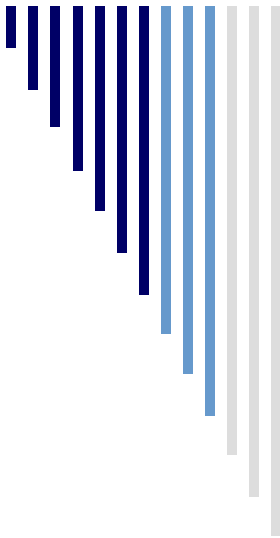
Οι τρόποι με τους οποίους η διοίκηση μπορεί να παρακολουθήσει την απόδοση των υπαλλήλων της, είναι πολλοί. Το αν θα επιλέξουμε τον έναν ή τον άλλο, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, τα πρότυπα και τις πρότυπες διαδικασίες που ισχύουν και την διαθεσιμότητα του προσωπικού για να κάνει τους ελέγχους αυτούς. Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποιες σταθερές τεχνικές παρακολούθησης των παραλαβών, της αποθήκευσης και των διακινήσεων των ποτών που συναντούνται σχεδόν σε κάθε επιχείρηση (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).

Μία τεχνική που συναντούμε σε ορισμένες μονάδες πώλησης ποτών, είναι η **μηνιαία απογραφή** των αποθηκευμένων ποτών από την διοίκηση. Κύριος στόχος αυτής της απογραφής, είναι ο προσδιορισμός του κόστους των πωληθέντων ποτών για τον μήνα που πέρασε. Παράλληλα, η διοίκηση μπορεί να ελέγξει την τήρηση των πρότυπων διαδικασιών στην παραλαβή, την αποθήκευση και την διακίνηση των ειδών, μέσα από την επαλήθευση των ποσοτήτων που παραλήφθηκαν και διακινήθηκαν, με την εξέταση της οργάνωσης μέσα στον αποθηκευτικό χώρο, και με την αξιολόγηση στοιχείων, όπως η θερμοκρασία και η καθαριότητα της αποθήκης και ο τρόπος αποθήκευσης των ποτών. Ο έλεγχος της απόδοσης σε αυτούς τους τομείς, είναι πολύ βασικός. Ορισμένες επιχειρήσεις λαμβάνουν περαιτέρω μέτρα.

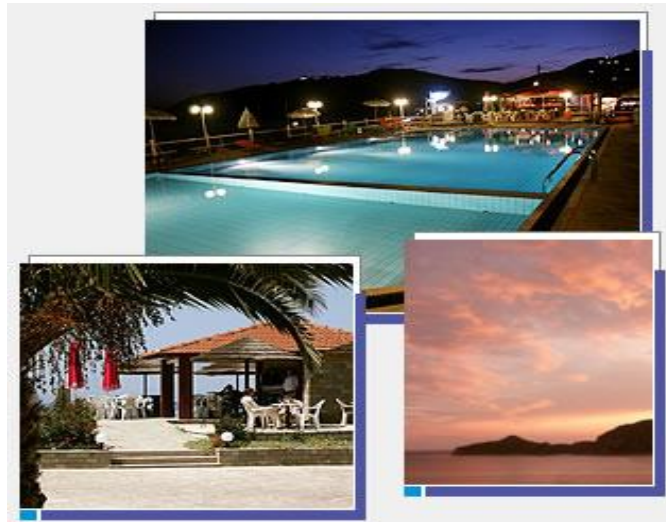
Μεταξύ των άλλων τεχνικών παρακολούθησης των παραλαβών, είναι ο επιτόπου έλεγχος της εργασίας του υπαλλήλου που επιβλέπει τις παραλαβές, η παρατήρηση των υπαλλήλων μέσα από ένα κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης, ή η επαλήθευση των εντύπων των παραλαβών, πριν αποθηκευτούν τα ποτά. Παρόμοιες μέθοδοι εφαρμόζονται και για την παρακολούθηση της αποθήκευσης και των διακινήσεων (Dittmer, P. – Griffin, G., 1999).



<http://www.hotel-in-greece.info/HotelImages/134/3.jpg>



ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ



http://www.greekhotel.com/ionian/corfu/bellehelene/large/ph_facilities_01_s.jpg

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «BYZANTINO»

BYZANTINO HOTEL

Περπατώ στην πλατεία Γεωργίου με το νοσταλγικό Δημοτικό Θέατρο του Τσίλερ και τα δυο περίτεχνα σιντριβάνια της που καταλήγουν σε θαρραλέα συμπλέγματα λιονταριών. Στρίβω γωνία στην οδό Γεροκωστοπούλου, στον πεζόδρομο, και στον αριθμό 20 το βλέμμα μου αιχμαλωτίζεται στη βαρύτιμη ξύλινη πόρτα πίσω από την οποία ξεδιπλώνεται ένα ξενοδοχείο-έκπληξη. Γιατί το όνομα Κωνσταντίνος Παλαιολόγος; Τι σχέση έχει η Πάτρα με τον τελευταίο αυτοκράτορα του Βυζαντίου; Εξ αγχιστείας, είναι η απάντηση. Ο τραγικός «μαρμαρωμένος βασιλιάς» έζησε και παντρεύτηκε στην Πάτρα πριν τραβήξει προς τη μοίρα του, στην Κωνσταντινούπολη του 1453.

Το ξενοδοχείο που φέρει το όνομά του προκαλεί τη δική του άλωση στα δεδομένα της πατραϊκής φιλοξενίας. Πρώτον, διότι διαθέτει αισθητικό τσαγανό χωρίς να κραυγάζει και, δεύτερον, γιατί εντάσσεται στο γενεαλογικό δέντρο ενός άλλου ξενοδοχείου που ήδη πρόσθεσε νότες κομψότητας στην πόλη, του Βυζαντινό των αδελφών Μαντά. Σπρώχνω με σεβασμό τη βαριά ξύλινη εξώπορτα που την αγκαλιάζει ένας μαρμάρινος διάκοσμος και, καθώς μπαίνω στον προθάλαμο όπου και η ρεσεψιόν, αρχοντικές μνήμες εισβάλλουν στο μυαλό μου. Αρώματα Belle Epoque αναδίδονται μέσα από τους θόλους των τοίχων, τις διπλές ξύλινες πόρτες, τους λεπτόκορμους κίονες, τους λαμπερούς πολυέλαιους. Ποιος να ζούσε εδώ; Έμπορος, πλούχιοντας ή νομικός; Για όποιον γνωρίζει την Πάτρα, αυτή η ρετροσπεκτίβα προκύπτει τόσο φυσικά όσο μια ανάσα. Ιβουάρ τόνοι γλυκαίνουν το σύνολο που κάποιος θα βιαζόταν να χαρακτηρίσει boutique αλλά τελικά η κατάταξη το τοποθετεί ευλαβικά στην κατηγορία των traditional ξενοδοχείων. Με την αύρα του exclusive, να εξηγούμαστε. Η σκάλα με τον αλλεπάλληλο μεταλλικό διάκοσμο οδηγεί στα δέκα δωμάτια του Κωνσταντίνος Παλαιολόγος. Ο αυτοκράτωρ εποπτεύει μεγαλοπρεπώς τους χώρους μέσα από την τοιχογραφία μεταξύ ισογείου και πρώτου ορόφου, ακριβώς απέναντι από την εντυπωσιακή αίθουσα πρωινού, φωτισμένη από έναν βαρύτιμο πολυέλαιο που τονίζει τα κεντητά ταβάνια με τα μπλε και χρυσά μοτίβα. Όμως εκεί που αξίζει ένα «ουάου!» είναι το ξύλινο δάπεδο, που ανασυστάθηκε στην αρχική του μορφή, εξ ου και οι εναλλαγές κόκκινου και καφέ οι οποίες καταλήγουν να δημιουργούν έναν επιδαπέδιο πίνακα!

Τα δωμάτια διαθέτουν εσωτερική θέα, τουτέστιν η αισθητική τους δημιουργεί έναν αντιπερισπασμό σε σχέση με τις έξω εικόνες. Οι οροφές είναι για μια ακόμα φορά υπομονετικά ζωγραφισμένες, βαριές κουρτίνες καλύπτουν τα παράθυρα, φλωρεντικά έπιπλα με κομψά μοτίβα ντύνουν τον χώρο. Τα μάνια ακολουθούν το γενικό πρόσταγμα με καλλίπυγους καθρέφτες και μαρμάρινους νιπτήρες, ενώ στα συν θα προστεθεί και η ύπαρξη του εξαιρετικού τοπικού λικέρ τεντούρα στο μίνι μπαρ. Από τη συλλογή των δωματίων εκείνο με το τζάκι και το off-white outfit προσθέτει τον ρομαντικό τόνο που κάνει το Κωνσταντίνος Παλαιολόγος ακόμα πιο θελκτικό. Εννοείται ότι οι φιλοξενούμενοι του ξενοδοχείου μπορούν να αξιοποιήσουν τα facilities του αδελφού Βυζαντινού (ballrooms, bars, καταστήματα), οπότε απολαμβάνουν ένα city ξενοδοχείο με μια διαφορά: ότι για laptops εδώ βασιλεύει η ιστορία.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «BYZANTINO»

Το Βυζαντινό είναι ένα Ξενοδοχείο 4 αστέρων, τοποθετημένο στην καρδιά της Πόλης της Πάτρας. Χτισμένο κάπου στα τέλη του 19ου αιώνα και ανακαινισμένο μόλις το 2002, το Βυζαντινό καταφέρνει να συνδυάζει ιδανικά την ομορφιά του κλασσικού με τις μοντέρνες ανάγκες του σύγχρονου ταξιδιώτη.

Το Ξενοδοχείο έχει σχεδιαστεί για να ξεπερνά τις προσδοκίες των πιο απαιτητικών ταξιδιωτών. Αν ταξιδεύετε για αναψυχή ή για δουλειά, θα διαπιστώσετε ότι το Βυζαντινό στο πλήρως ανακαινισμένο νεοκλασικό κτίριο αποτελεί μια όαση ξεκούρασης για του ταξιδιώτες πόλεως. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στο κεντρικότερο σημείο της Πάτρας δίπλα σε κομβικά σημεία της πόλης όπως είναι το Δημαρχείο και η πλατεία Β. Γεωργίου Α' ενώ βρίσκεται σε απόσταση αναπνοής από το λιμάνι και την υπεραστική συγκοινωνία.

Στο BYZANTINO ο επισκέπτης είναι καλοδεχούμενος ταξιδευτής, φιλοξενούμενος οικείος και δεν αντιμετωπίζεται σαν μια μονάδα απρόσωπη. Το ξενοδοχείο, αξεδιάλυτα δεμένο με την πόλη και την ιστορία της, με άποψη κι ύφος, είναι η επιτομή του καλού γούστου και της αισθητικής, με σεβασμό στα αρχιτεκτονικά στοιχεία των αρχών του περασμένου αιώνα.



Το Ξενοδοχείο φιλοξενεί επίσης το γνωστό κοσμηματοπωλείο του Ζολώτα καθώς και Μουσείο Κομπολογιού που προσφέρουν ιδανικές λύσεις στην επιλογή δώρων.



Χώρος Υποδοχής στο BYZANTINO



Εστιατόριο στο BYZANTINO

ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



Executive Suite στο BYZANTINO

Τα 25 ευρύχωρα, εντυπωσιακά αλλά και απόλυτα λειτουργικά Μονόκλινα, Δίκλινα, Executive Double και Junior Suite, μαζί με τις δύο αίθουσες συνεδριάσεων το εστιατόριο και το μπαρ μπορούν να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες για διαμονή, εστίαση, συνεδριακές και σεμιναριακές εκδηλώσεις, πρόσβαση στο internet, παρουσιάσεις κτλ.



Διπλά κρεβάτια στο BYZANTINO

Τα δωμάτια διαθέτουν μανιέρα ή ντους, δορυφορική τηλεόραση, ράδιο, τηλέφωνο, PC Modem, Air Condition, σύνδεση internet, mini Bar, στεγνωτήρα μαλλιών, Safe Box, Room

Service και Fax Service.

Επίσης βάση απαίτησης και διαθεσιμότητας παρέχονται Computer, Υπηρεσίες Κομμωτηρίου, Baby Sitting, Υπηρεσίες Καθαρισμού Ρούχων και Parking.



Μονό κρεβάτι στο BYZANTINO



Μπάνιο στο BYZANTINO

ΣΥΝΕΔΡΙΑ

Το Ξενοδοχείο διαθέτει 2 πλήρως εξοπλισμένες αίθουσες εκδηλώσεων, που σε πλήρη ανάπτυξη μπορούν να εξυπηρετήσουν 100 άτομα η κάθε μία (σε διάταξη Theater).

Ειδικότερα οι αίθουσες διαθέτουν δυνατότητες:

- Video Projector
- Overhead Projector
- Flip Chart
- Μικροφωνική Εγκατάσταση
- Pontium
- Άμεση πρόσβαση στο internet από διαφορετικά σημεία και δυνατότητα on line προβολών
- TV- Video κ.α
- Εγκαταστάσεις Συσκότισης



Αίθουσα εκδηλώσεων στο BYZANTINO

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ ΣΤΟ ΒΑΡ

Από συνέντευξη που πήρα από την κ. Στεργίου Χριστίνα, η οποία κατέχει τη θέση της Customer relation στο ξενοδοχείο Βυζαντινό, συγκεντρώθηκαν τα πιο κάτω στοιχεία για το ξενοδοχείο. Με το πρόγραμμα Atlantis καταχωρούνται οι προμήθειες και γίνεται η καταμέτρηση με τιμολόγια.

α. Υπολογισμός τιμής των μη αναμειγμένων ποτών

Διαλέγουμε μια τυπική μορφή bar, χωρίς ζωντανή μουσική, όπως το συναντάμε σχεδόν παντού. Παρακάτω θα τεθεί θέμα για τιμές που θα πρέπει να έχει ένα Bar με ζωντανή μουσική.

Τα ποτά, ως γνωστόν, υποδιαιρούνται σε τρεις κατηγορίες:

1. Τα εμφιαλωμένα κρασιά και τα αφρώδη (αφρώδεις οίνοι, σαμπάνιες).
2. Τα ορεκτικά κρασιά και ποτά, που σερβίρονται σε μερίδες,
3. Τα ποτά εξ αποστάξεως, τα λικέρ, κ.λπ. που σερβίρονται σε μερίδες.

1. Ο υπολογισμός της τιμής των εμφιαλωμένων κρασιών - αφρωδών

Ένας παλιός κανόνας καθορίζει ότι στο κάθε κρασί κάνουμε μία προσαύξηση 100% και άνω. Αυτό είναι λάθος, κυρίως διότι δεν μπορεί να αφορά τόσο διαφορετικές επιχειρήσεις μεταξύ τους, όπως είναι τα Bar και έτσι όλοι οι σταθεροί κανόνες δεν είναι δυνατό να ισχύουν, εξ αιτίας βασικά, της διαφορετικής δυναμικότητάς τους. Η μικρή ταπεινή επιχείρηση που αγοράζει μικρές ποσότητες έχει μειονέκτημα στις τιμές από μια μεγάλη εταιρία που αγοράζει μεγάλες ποσότητες και έχει τις σχετικές εκπτώσεις. Από την άλλη πλευρά τα γενικά έξοδα μιας μεγάλης επιχείρησης είναι πολύ μεγαλύτερα σε ποσοστό επάνω στις τιμές αγοράς των προϊόντων, από μια μικρή επιχείρηση, όπου ο επιχειρηματίας είναι ίσως και ο ίδιος ο Bar-man. Μετά από αυτές τις σκέψεις μπορούμε να δώσουμε ένα παράδειγμα υπολογισμού τιμών πώλησης, σε λογικά πλαίσια και σε σχέση με τα γενικά έξοδα κτήσης του προϊόντος με τα σημερινά δεδομένα της αγοράς:

- § Για μια τιμή γενικού κόστους αγοράς μέχρι 1.500 δρχ. περίπου προσαύξηση 250%
- § Για μια τιμή γενικού κόστους αγοράς 1.500 - 3.000 δρχ. περίπου προσαύξηση 200%
- § Για μια τιμή γενικού κόστους αγοράς από 3.000 δρχ. και άνω, προσαύξηση 180%

Αυτός ο ρεαλιστικός υπολογισμός τιμών ισχύει για κάποιο απλό Bar χωρίς ζωντανή μουσική και βέβαια, είναι σαφές, ότι μέσα στο ποσοστό αυτό της προσαύξησης έχουν υπολογισθεί και εμπεριέχονται:

- § Τα ποσοστά υπηρεσίας προσωπικού.
- § Ο φόρος πολυτελείας.
- § Τα σταθερά γενικά έξοδα της επιχείρησης.
- § Το ποσοστό κέρδους προ φόρων που έχει καθορίσει η διεύθυνση της επιχείρησης.

2. Τα ορεκτικά κρασιά και ποτά που σερβίρονται σε μερίδα

Στη χώρα μας, αντίθετα με το εξωτερικό, δεν συνηθίζεται η πώληση κρασιών σε μερίδα, πράγμα που δεν μας έχει δώσει πολλές εμπειρίες. Σε γενικές γραμμές όμως, εφ' όσον συμβαίνει, ακολουθούμε τον ίδιο κανόνα, αλλά με διαφορετικό ποσοστό. Σ' αυτήν την

κατηγορία εντάσσονται κυρίως τα κρασιά όπως το PORTO, το CHERRY, τα VERTMOUTHS, κ.λπ.

- § Για κόστος κτήσης μέχρι 2.000 δρχ. προσαύξηση 300 % και άνω
- § Για κόστος κτήσης από 2.000 - 3.000 δρχ. προσαύξηση 250 % και άνω
- § Για κόστος κτήσης από 3.000 δρχ. και άνω προσαύξηση 200 % και άνω

3. Τα ποτά εξ αποστάξεως, Liqueurs κ.λπ. που σερβίρονται σε μερίδα

Εδώ το πρόβλημα αρχίζει να γίνεται πιο καυτό. Αν από τη μια δεν θέλουμε να πουλήσουμε σε ακριβές τιμές, από την άλλη διακινδυνεύουμε να έχουμε ζημιά. Ένα τυπικό παράδειγμα για την αύξηση των εξόδων είναι το παρακάτω:

Αν πουλάμε 1 φιάλη κρασί, το ποτήρι διατρέχει κίνδυνο να σπάσει μια φορά, αλλά όταν πουλάμε 1 λίτρο λικέρ ΤΟ ποτήρι κινδυνεύει να σπάσει 40 φορές.

Ο χρόνος και γενικότερα το κόστος εργασίας του προσωπικού είναι 40 φορές περισσότερος στην προκειμένη περίπτωση. Ίσως το παράδειγμα έχει μια δόση υπερβολής, μας δίνει όμως, έστω κι έτσι, το μέτρο της αύξησης. Οι παρακάτω υπολογισμοί, λοιπόν, νομίζουμε είναι ρεαλιστικοί και ρυθμίζουν τις τιμές των ποτών γενικά σε αποδεκτά πλαίσια:

- § Για τιμή κτήσης μέχρι 3.000 δρχ. προσαύξηση 350 % και άνω
- § Για τιμή κτήσης 3.000 - 4.000 δρχ. προσαύξηση 300 % και άνω
- § Για τιμή κτήσης 4.000 - 6.000 δρχ. προσαύξηση 280 % και άνω
- § Για τιμή κτήσης από 6.000 δρχ. και άνω, προσαύξηση 250 % και άνω'

β. Ο υπολογισμός της τιμής των σύνθετων ποτών (Mixed drinks)

Αν και με την πρώτη ματιά φαίνεται δύσκολος ο υπολογισμός της τιμής αυτών των ποτών, τελικά αυτό, γίνεται σχετικά εύκολα.

Κατ' αρχήν, ας συνειδητοποιήσουμε το εξής: ότι η τιμή ενός ποτού πρέπει να είναι ανάλογη με το κόστος του και όχι με το επιβλητικό ή εξωτικό του όνομα. Για να μπορέσουμε να κάνουμε σωστό υπολογισμό, πρέπει να ξέρουμε τι ακριβώς βάζουμε σ' ένα cocktail και τα μέτρα σε γραμμάρια των υλικών αυτών που το αποτελούν. Μία φιάλη 1 λίτρου περιέχει ακριβώς 1.000 γραμμάρια (πρέπει να αναγράφεται). Μία φιάλη 7/10 του λίτρου περιέχει 680-800 γραμμάρια (αυτό δεν είναι ακριβές και διαφέρει κατά προσέγγιση 10 % πάνω ή κάτω). Ακόμα μία φιάλη ουίσκι μπορεί να περιέχει 17 ή 18 μεζούρες.

Συνεπώς η φιάλη ενός λίτρου περιέχει:

- 40 ποτηράκια λικέρ 25 γραμμαρίων
- ή 25 μεζούρες ουίσκι 40 γραμμαρίων
- ή 20 μεζούρες κρασιού 50 γραμμαρίων

Μία φιάλη 7/10 του λίτρου περιέχει περίπου:

- 28 ποτήρια λικέρ 25 γραμμαρίων
- ή 17-18 ποτήρια ουίσκι 40 γραμμαρίων
- ή 14 ποτήρια κρασιού 50 γραμμαρίων

Κατά κανόνα, για να φτιάξουμε ένα οποιοδήποτε cocktail χρειαζόμαστε περίπου 50 γραμμάρια ποτό (φυσικά πολλά ποτά απαιτούν περισσότερο). Ένα ποτήρι του cocktail περιέχει συνήθως 60-65 γραμμάρια. Στα 50 γραμμάρια που αναφέραμε προσθέτουμε συνήθως πάγο και κατά συνέπεια γεμίζει περίπου το ποτήρι. Για να μετράμε τις ποσότητες

χρειαζόμαστε ένα ποτήρι μέτρησης. Αυτό που πρέπει επίσης να ξέρουμε είναι οι παρακάτω ενδείξεις:

1 ποτήρι - μεζούρα (κρασιού)	περιέχει 50 γραμμάρια
3/4 ποτήρι - μεζούρα »	περιέχει 37 γραμμάρια
1/2 ποτήρι – μεζούρα »	περιέχει 25 γραμμάρια
1/3 ποτήρι - μεζούρα »	περιέχει 17 γραμμάρια
1/4 ποτήρι – μεζούρα »	περιέχει 13 γραμμάρια
1 μεζούρα ούισκι	περιέχει 40 γραμμάρια
1 ποτήρι λικέρ	περιέχει 25 γραμμάρια
1 κουταλιά σούπας	περιέχει 10 γραμμάρια
1 κουταλάκι μπαρ (Bar-spoon)	περιέχει 5 γραμμάρια
1 σταγόνα	περιέχει 1 γραμμάριο

Έτσι βλέπουμε ότι οι υψηλές τιμές έχουν ένα πλεονέκτημα: να απομακρύνουν ανεπιθύμητους πελάτες και ένα μειονέκτημα: να απομακρύνουν καλούς πελάτες, αλλά μικρότερης οικονομικής δυνατότητας. Σε μας εναπόκειται να βρούμε την τιμή που αποτελεί τη χρυσή τομή.

Η τιμολόγηση στις εκμεταλλεύσεις μορφών Bar στα ξενοδοχεία, γίνεται με μεθόδους και οικονομικούς υπολογισμούς που περιλαμβάνουν όλες τις παραμέτρους και τα στοιχεία που εμπλέκονται στην παραγωγή και την πώληση των προϊόντων και όχι μόνον. Κατ' αυτόν τον τρόπο είναι μικρότερη η πιθανότητα των μεγάλων αποκλίσεων από τους οικονομικούς στόχους των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια παρατίθενται: τιμολόγιο πώλησης – δελτίο αποστολής από αγορές του ξενοδοχείου Βυζαντινό και τρία δελτία εντολής αγοράς και ελέγχου παραλαβής από προμηθευτή διαφόρων προϊόντων.



Κ. Δ. ΜΠΑΚΑΛΑΡΟΣ Α.Ε.
 ΕΜΠΟΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΑΥΚΤΙΚΩΝ,
 ΣΥΘΟΥ, ΟΙΝΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ
 ΠΑΡΟΥΣΟΣ ΒΡΥΣΣΑΚΩΝ 38, ΑΡ. 3 ΜΠΕΓΓΟΥΛΑΚΙ • Τ.Κ. 2683 34, ΠΑΤΡΑΣ • ΤΗΛ.: 2610 643 777, 643 778-9
 FAX: 2610 643 776 • Α.Φ.Μ.: 084144517 • Α.Μ.Α.Ε.: 1002122/8/85/142 • Δ.Ο.Υ.: Γ' ΠΑΤΡΩΝ
 ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΟΥ

ΜΠΑΚΑΛΑΡΟΣ Α.Ε.
 Προμηθειών

ΟΡΑ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΣΕΙΡΑ Α/Α ΠΑΡΑΣΤ.

07:12

13/11/2007

008446

ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΠΡΑΞΗΣ-Δ. ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ : ΜΑΝΤΑΣ ΞΕΝΟΔΩΚΕΣ & ΤΟΥΡΑΚΕΣ ΕΠΙΔΙΕΥΣΕΙΣ: ΕΡΜΟΥ 39 ΠΑΤΡΑΣ 39
 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ: ΞΕΝΟΔΩΧΕΙΟ Δ.Ο.Υ. : Α ΠΑΤΡΩΝ
 ΤΗΛΕΦΩΝΟ : 0510243000 Α.Φ.Μ. : 0992335035
 ΑΡ.ΔΥΤΩΚ.: Δ7Α 4824

ΚΩΔΙΚΟΣ: 2035
 ΠΩΛΗ : ΠΑΤΡΑ
 ΠΛΗΡΩΜΗ: ΕΠΙ ΠΙΣΤΩΣΕΙ

ΚΩΔΙΚΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΑΞΙΑ	ΕΚΠΤΩΣΗ %	Φ.Π.Α. %	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ
010106	ΝΕΡΟ ΑΥΡΑ 248/500ΓΡ. (6167)	ΚΙΒΩΤΙΑ	5.00	6.64	33.20	0.00	09	33.20
010099	ΝΕΡΟ ΑΥΡΑ ΡΕΙ 120/11Τ (2940)	ΚΙΒΩΤΙΑ	5.00	4.17	20.85	0.00	09	20.85

ΤΩΠΟΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ : ΕΞΡΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΞΙΑΣ	54.05	ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΠΤ.	0.00
ΣΚΟΠΟΣ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ: ΠΡΑΞΗ	ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΩ	54.05	ΣΥΝΟΛΟ Φ.Π.Α.	4.87
ΤΟΠΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ : ΡΗΓΑ ΦΕΡΑΙΟΥ 106	ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ		ΑΞΙΑ Φ.Π.Α.	4.87
	ΠΛΗΡΩΣΤΕΟ ΠΟΣΟ			58.92


ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ
 ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΗ

ΕΜΒΛΟ ΕΥΤΥΧΟΥ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΧΡΗΣΗΣ
 ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΡΧΙΘΩΜΑ ΕΝΩΣ ΤΑ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑ ΠΑΤΡΑΣ
 ΑΡ. ΘΕΩΡΗΣΗΣ: 130988

ΑΘΕΡΗΤΑ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ Α.Υ.Ο. Π.Ο.Α. 1083/2003

ΑΕΤΟΣ-ΡΕΑΤΙΒΕ-ΚΙΤΡΙΝΟ-ΣΤΕΚΟΣ


ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΝΩΣ ΤΑ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑ ΠΑΤΡΑΣ

	ΔΕΛΤΙΟ ΕΝΤΟΛΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ		
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ: ΜΠΑΚΑΛΑΡΟΣ	ΗΜ/ΝΙΑ	/ /	Αριθμ. Εντολής _____


ΚΑΤ- ΗΓ.	Εντολή Αγοράς		Συμπληρώνεται από το Ξενοδοχείο		ΣΧΟΛΙΑ
	ΕΙΔΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑΛΑΒΗ		
			ΠΟΣΟΤ.	ΠΟΙΟΤ.	
	ΤΣΑΙ ΠΑΓΩΜΕΝΟ ΝΕΣΤΕΑ LEMON 500 ml				
	ΤΣΑΙ ΠΑΓΩΜΕΝΟ ΝΕΣΤΕΑ PEACH 500 ml				
ΝΕΡΑ	ΝΕΡΟ ΑΥΡΑ 1,5 lt				
	ΝΕΡΟ ΑΥΡΑ 1 lt πλαστικό				
	ΝΕΡΟ ΑΥΡΑ 1 lt γυάλινο				
	ΝΕΡΟ ΑΥΡΑ 0,5 lt γυάλινο				
	ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟ ΝΕΡΟ ΙΟΛΗ 330 ml				

Αποθηκάριος _____

Έλεγχος Εισερχομένων _____

	ΔΕΛΤΙΟ ΕΝΤΟΛΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ		
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ: ΜΠΑΚΑΛΑΡΟΣ	ΗΜ/ΝΙΑ	/ /	Αριθμ. Εντολής _____

ΚΑΤ- ΗΓ.	Εντολή Αγοράς		Συμπληρώνεται από το Ξενοδοχείο		ΣΧΟΛΙΑ
	ΕΙΔΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑΛΑΒΗ		
			ΠΟΣΟΤ	ΠΟΙΟΤ.	
ΧΥΜΟΙ	ΑΜΙΤΑ ΜΟΤΙΟΝ 1lt				
	ΑΜΙΤΑ ΜΟΤΙΟΝ 330 ml				
	ΑΜΙΤΑ LEMON 1lt				
	ΑΜΙΤΑ ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ 1lt				
	ΑΜΙΤΑ ΓΚΡΕΙΠΦΡΟΥΤ 1lt				
	ΑΜΙΤΑ ΒΑΝΑΝΑ 1lt				
	ΑΜΙΤΑ ΒΥΣΣΙΝΟ 1lt				
	ΑΜΙΤΑ ΡΟΔΑΚΙΝΟ 1lt				
	ΑΜΙΤΑ ΑΝΑΝΑΣ 1lt				
	ΑΜΙΤΑ ΜΗΛΟ 1 lt				
ΜΠΥΡΕΣ	AMSTEL 330 ml				
	AMSTEL 500 ml				
	AMSTEL 330 ml κουτί				
	HEINEKEN 330 ml				
	HEINEKEN 500 ml				
	HEINEKEN 330 ml κουτί				
	ΜΥΘΟΣ 500 ml				
	FISHER 330ml				
	FISHER 500ml				

	ΔΕΛΤΙΟ ΕΝΤΟΛΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ: ΜΠΑΚΑΛΑΡΟΣ	ΗΜ/ΝΙΑ / / Αριθμ. Εντολής _____

ΚΑΤ-ΗΓ.	Εντολή Αγοράς		Συμπληρώνεται από το Ξενοδοχείο		
	ΕΙΔΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑΛΑΒΗ		ΣΧΟΛΙΑ
			ΠΟΣΟΤ.	ΠΟΙΟΤ.	
ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ	COCA COLA γυάλινο 24 τεμ. 330 ml				
	COCA COLA 1 ^{1/5} lt				
	COCA COLA 330 ml κουτί				
	COCA COLA LIGHT 330 ml γυάλινο				
	COCA COLA LIGHT 330 ml ΚΟΥΤΙ				
	COCA COLA LIGHT 1 ^{1/5} lt				
	COCA COLA ZERO 330 ml γυάλινο				
	SPRITE 330 ml κουτί				
	SPRITE 330 ml γυάλινο 24 τεμ.				
	SPRITE 1 ^{1/5} lt				
	SODA 330 ml γυάλινο				
	SODA 330 ml κουτί				
	TONIC 330 ml γυάλινο				
	TONIC 330 ml κουτί				
	TONIC 500 ml μπουκάλι				

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΑΣΤΗΡ»












ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΑΣΤΗΡ»



Το ξενοδοχείο Astir Hotel βρίσκεται στην οδό Αγίου Ανδρέου αριθμός 16 στην Πάτρα. Σε στρατηγικό σημείο στο κέντρο της πόλης, στην παραλιακή λεωφόρο, δίπλα στο ΚΤΕΛ υπεραστικών λεωφορείων και στο σταθμό του ΟΣΕ, το ξενοδοχείο Αστήρ είναι η ιδανική επιλογή για την παραμονή επισκεπτών στην πόλη της Πάτρας, είτε έρχονται για επαγγελματικούς λόγους, είτε για αναψυχή. Είναι το πιο σύγχρονο ξενοδοχειακό συγκρότημα 4 αστέρων της Νοτιοδυτικής Ελλάδας. Το εμπορικό κέντρο της

Πάτρας και η νυχτερινή ζωή της Πάτρας είναι σε απόσταση αναπνοής, και μπορεί να δώσει άπειρες επιλογές διασκέδασης από το πρωί έως το βράδυ (www.greekhotel.com/peloponnese/patra/astir).

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ - ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΑΣΤΗΡ»

- Το ξενοδοχείο διαθέτει τις εξής εγκαταστάσεις-διευκολύνσεις:
-  Εστιατόριο
 -  Πισίνα
 -  Συνεδριακό κέντρο
 -  Χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων
 -  Μπαρ
 -  Πρόσβαση στο Internet
 -  Σάουνα
 -  Τηλέφωνο
 -  Δορυφορική τηλεόραση
 -  Mini Bar
 -  Κλιματισμός (www.greekhotel.com/peloponnese/patra/astir)

ΔΙΑΜΟΝΗ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ «ΑΣΤΗΡ»



Οι επισκέπτες μπορούν να απολαύσουν την υπέροχη θέα του Πατραϊκού Κόλπου ή του Κάστρου από ένα από τα 120 καλαίσθητα διακοσμημένα δωμάτια του ξενοδοχείου. Όλα τα δωμάτια έχουν εμβαδόν περίπου 26 μ2, και διαθέτουν:

- § ατομική ψύξη/θέρμανση
- § mini bar
- § πιστολάκι μαλλιών
- § ασύρματη πρόσβαση στο διαδίκτυο
- § τηλεόραση με συνδρομητικά και δορυφορικά κανάλια

ΜΠΑΡ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΑΣΤΗΡ»



Ανοιχτό τους καλοκαιρινούς μήνες το roof garden του ξενοδοχείου έχει απεριόριστη θέα προς το Πατραϊκό Κόλπο, το λιμάνι, την πόλη και το κάστρο. Εδώ οι πελάτες ή οι επισκέπτες μπορούν να δροσιστούν στην πισίνα απολαμβάνοντας παγωμένο καφέ, ένα κοκτέιλ ή ένα γεύμα, χαζεύοντας την κίνηση των καραβιών στο λιμάνι.

Το βραδάκι, μπορούν να απολαύσουν ένα υπέροχο δείπνο κάτω από τα αστέρια, με χαλαρωτική μουσική και το άψογο σέρβις. Τέλος, ένα ποτό στο μπαρ ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ, στο roof garden του ξενοδοχείου, με θέα το κάστρο της Πάτρας ή τον Πατραϊκό κόλπο θα είναι ο τέλειος επίλογος μιας απολαυστικής βραδιάς.



Η τέλεια οργάνωση, οι ξεχωριστές γεύσεις της κουζίνας του ξενοδοχείου ΑΣΤΗΡ, η κορυφαία ποιότητα και το άψογο σέρβις θα συναρπάσουν κάθε πελάτη. Το Lobby bar του Αστήρ έχει γίνει τόπος συνάντησης των Πατριτών για έναν καλό καφέ, ένα ποτό ή ένα δροσερό κοκτέιλ.

ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΙ ΧΩΡΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΑΣΤΗΡ»









Η αίθουσα των 750 μ² έχει τη δυνατότητα να διαμορφωθεί σε μικρότερες αίθουσες χωρητικότητας από 10 έως 750 άτομα για συνέδρια, σεμινάρια και δεξιώσεις (<http://www.tourismingreece.gr/2005>).

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΣ ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΑΣΤΗΡ»

Τιμοκατάλογος

Παρακάτω παρουσιάζονται οι τιμές διαμονής στο ξενοδοχείο. Υπάρχει δυνατότητα φιλοξενίας επιπλέον ατόμων, και εναλλακτικών δυνατοτήτων διατροφής (με διακύμανση στις τιμές)

Τιμές για το :



Χωρητικότητα	Περίοδος λειτουργίας	
	A	B
Single Room (BB) - τιμή δωματίου		
1 άτομο	97,50 € 	163,75 € 
Twin Room (BB) - τιμή δωματίου		
2 άτομα	135,00 € 	180,00 € 
Triple Room (BB) - τιμή δωματίου		
3 άτομα	161,25 € 	217,50 € 

Περίοδοι λειτουργίας

A 1 Ιαν 2007 - 12 Φεβ 2007 και 20 Φεβ 2007 - 31 Δεκ 2007

B 13 Φεβ 2007 - 19 Φεβ 2007

Υπόμνημα - Είδος διατροφής

RR	Η τιμή δεν συμπεριλαμβάνει πρωινό και διατροφή
BB	Η τιμή συμπεριλαμβάνει πρωινό
HB	Η τιμή συμπεριλαμβάνει διατροφή με πρωινό και δείπνο
FB	Η τιμή συμπεριλαμβάνει διατροφή με πρωινό, μεσημεριανό και δείπνο
AI (All Inclusive)	Η τιμή συμπεριλαμβάνει πλήρη διατροφή με πρωινό, μεσημεριανό, δείπνο και ποτά
	Δυνατότητες πρόσθετων κρεβατιών
	Τιμές γευμάτων (Meal supplements)

(<http://www.tourismingreece.gr/2005>)

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΜΠΑΡ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΑΣΤΗΡ»



(<http://www.finesthotels.net>)

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον τομέα του τουρισμού και πιο συγκεκριμένα στον τομέα της παροχής υπηρεσιών με την ενοικίαση δωματίων. Πέρα από την κύρια δραστηριοποίηση της επιχείρησης «ΑΣΤΗΡ» στην παροχή υπηρεσιών μέσω της ενοικίασης δωματίων, δραστηριοποιείται επίσης στον τομέα της εστίασης για τους πελάτες της επιχείρησης καθώς επίσης προσφέρει υπηρεσίες καφέ και μπαρ.

Οι πελάτες της επιχείρησης όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών –ενοικίαση δωματίων προέρχεται κατά ένα ποσοστό 30% από την εγχώρια αγορά, ενώ όσον αφορά την υπόλοιπη Ευρώπη κατά ένα ποσοστό της τάξης του 50% και από άλλες χώρες ποσοστό της τάξης 20% περίπου.

Οι πελάτες της επιχείρησης όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών εστιατορίου προέρχονται κατά 80% από ενοίκους του ξενοδοχείου και κατά 20% από άλλους πελάτες.

Οι πελάτες της επιχείρησης όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών μπαρ προέρχονται από την εγχώρια αγορά κατά 50% περίπου αλλά και από την υπόλοιπη αγορά κατά το ίδιο ποσοστό περίπου.

Επίσης οι πελάτες του μπαρ είναι κατά το 50% περίπου ένοικοι του ξενοδοχείου και κατά 60% περίπου άλλοι πελάτες. Έτσι παρατηρούμε ότι το μπαρ του ξενοδοχείου έχει αναπτύξει την πελατεία του και εκτός διαμενόντων στο ξενοδοχείο πελατών.

Επίσης υπάρχουν μεγάλα περιθώρια προσέλκυσης νέων πελατών από άλλες χώρες, επιδίωξη που στοχεύεται με την αποτελεσματικότερη διαφήμιση της επιχείρησης στις χώρες αυτές με την εύρεση τουριστικών πρακτορείων για την προώθηση των υπηρεσιών. Η δημιουργία της πισίνας –μπαρ αποτελεί ένα δυναμικό συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση σε σχέση με τους γειτονικούς ανταγωνιστές της.

Για την λειτουργία των μπαρ του ξενοδοχείου συλλέχθηκαν οι πιο κάτω πληροφορίες από συναδέλφους που εργάζονται στα τμήματα μπαρ, καθότι η συντάξασα την παρούσα πτυχιακή εργασία απασχολείται στο μπαρ του ξενοδοχείου το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

- **ΜΙΝΙ ΜΠΑΡ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΑΣΤΗΡ»**

Οι παραγγελίες του μίνι μπαρ του ξενοδοχείου γίνονται από τον προϊστάμενο, ο οποίος λέγεται Food and Beverage Manager (F.B.M.). Ο προϊστάμενος είναι αρμόδιος να πραγματοποιήσει τις παραγγελίες, τις οποίες παραλαμβάνει από τον προμηθευτή αφού έχει προηγηθεί έρευνα αγοράς. Όσον αφορά την έρευνα αγοράς αυτή περιλαμβάνει συγκέντρωση των προσφορών από διάφορους προμηθευτές, οι οποίες (προσφορές) υποβάλλονται στον προϊστάμενο του τμήματος.

Η επιχείρηση έχει μερικούς προμηθευτές, οι οποίοι προμηθεύουν προϊόντα τα οποία χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην παροχή υπηρεσιών της, (εστιατόρια, μπαρ κ.λπ.) τα οποία προορίζονται για να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Μελλοντικός στόχος της επιχείρησης αποτελεί η εξεύρεση και άλλων προμηθευτών και η βελτίωση της διαπραγματευτικής της ικανότητας.

- **ΜΠΑΡ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΑΣΤΗΡ»**



(<http://www.fotosearch.gr>)

Τα ίδια ισχύουν και για τα μεγαλύτερα μπαρ του ξενοδοχείου (ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ κ.λπ.) μόνο που οι παραγγελίες γίνονται σε μεγαλύτερες ποσότητες σε σχέση με το μίνι μπαρ του ξενοδοχείου.

Σε περίπτωση ελλείψεως αποθεμάτων, αυτά ανευρίσκονται από την κεντρική αποθήκη για την οποία είναι υπεύθυνος ο προϊστάμενος του τμήματος.

- **ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ, ΜΠΑΡ, ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ**

Αρμοδιότητες Food Beverage Manager (F.B.M.)

Το κάθε τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας «ΑΣΤΗΡ» (κουζίνα, μπαρ, εστιατόριο) παραγγέλνουν προς την αποθήκη τα είδη, τα οποία τους χρειάζονται για χρονικό διάστημα περίπου τριών (3) ημερών.

Η αποθήκη στη συνέχεια, εκτελεί άμεσα στην παραγγελία που της έχει ζητηθεί. Για όποια από αυτά τα είδη δεν υπάρχουν στην αποθήκη ή είναι νωπά, αποστέλλεται η εντολή στο γραφείο παραγγελιών για εξωτερική παραγγελία.

Επίσης, η αποθήκη όταν το στοκ χαμηλώσει ή υπάρχει κάποια έλλειψη προϊόντων, αποστέλλει εντολή για τα είδη αυτά στο γραφείο παραγγελιών προς εκτέλεση.

Αφού εκτιμηθούν οι ανάγκες αγορών σε σχέση με την τρέχουσα αγορά, κι αφού παρθούν οικονομικές προσφορές από τους προμηθευτές, ο Food Beverage Manager παραγγέλνει τα είδη και τις ποσότητες.

Το ωράριο κατά το οποίο πραγματοποιούνται οι παραγγελίες κυμαίνεται μεταξύ των ωρών από 09.00 το πρωί έως 13.00 το μεσημέρι.

Οι προμηθευτές του ξενοδοχείου είναι εγκεκριμένοι και πληρούν τους όρους πιστοποίησης ISO και HACCP.

Η παραλαβή των ειδών γίνεται, αφού ελεγχθούν τα προϊόντα ως προς την ποσότητα, ποιότητα και θερμοκρασία.

Ο προσδιορισμός προτύπων προδιαγραφών ποιότητας είναι απαραίτητος για σωστές αγορές, παραλαβή και αποθήκευση των ποτών, δεδομένου ότι διευκολύνεται ο έλεγχος της ποιότητάς τους.

Η παραπάνω διαδικασία είναι σχετικά απλή για τα ποτά, σε σχέση με τα τρόφιμα, γιατί τα ποτά αγοράζονται κατά είδος και μάρκα και ακόμη, το καθένα έχει σταθερά ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα περιεχομένου.

Ένα παράδειγμα προσδιορισμού πρότυπων προδιαγραφών ποιότητας που χρησιμοποιείται για σαμπάνιες από την επιχείρηση «ΑΣΤΗΡ» είναι:

- Ø Βοηθάνε αυτούς που τις προετοιμάζουν να σκεφτούν καλά ποιες είναι οι πραγματικές ποιοτικές απαιτήσεις.
- Ø Μειώνουν τις προστριβές με τους προμηθευτές γιατί δεν αφήνουν αμφιβολίες πάνω στην ζητούμενη ποιότητα.
- Ø Μειώνουν τον χρόνο περιγραφής της ποιότητας των προϊόντων που αγοράζουν με υψηλή συχνότητα.
- Ø Βοηθούν τον υπεύθυνο παραλαβών στον έλεγχο της ποιότητας.

Οι παραλαβές των ποτών έχουν αντικειμενικό σκοπό να ελεγχθεί η ποιότητα και η ποσότητα, η οποία πρέπει να συμφωνεί με την τιμή που παραγγέλθηκε.

Ειδικότερα ελέγχονται από τον προϊστάμενο του τμήματος:

- Ø Αν το είδος, μάρκα και ποιότητα των ποτών είναι ίδια με αυτά που παραγγέλθηκαν.
- Ø Αν οι ποσότητες είναι ίδιες με αυτές της παραγγελίας.

- Ø Αν οι τιμές ταιριάζουν με αυτές που συμφωνήθηκαν.
- Ø Αν οι ετικέτες των ποτών είναι σε καλή κατάσταση.
- Ø Η κατάσταση των φιαλών (ραγισμένες κ.λπ.).
- Ø Η επιστροφή των κενών συσκευασίας.
- Ø Το περιεχόμενο των φιαλών, κιβωτίων, κ.ά.

Επίσης δίνεται μεγάλη προσοχή στις σωστές συνθήκες αποθήκευσης των διαφόρων ειδών.

Βασικοί κανόνες που ακολουθούνται από την επιχείρηση «ΑΣΤΗΡ» είναι:

- q Εξασφάλιση σωστών συνθηκών αποθήκευσης (φυσικός αερισμός, φωτισμός κ.ά.).
- q Ασφάλεια των αποθηκών.
- q Σωστή εσωτερική διάταξη και οργάνωση των αποθηκευτικών χώρων.
- q Σωστή αποθήκευση των ποτών.

Ειδικότερα, ο προϊστάμενος φροντίζει:

- q Να υπάρχει ορισμένος χώρος για κάθε κατηγορία ποτών.
- q Τα αλκοολούχα ποτά και τα κόκκινα κρασιά αποθηκεύονται σε θερμοκρασία 13-16 βαθμούς Κελσίου.
- q Τα λευκά και αφρώδη κρασιά τοποθετούνται σε αποθηκευτικούς χώρους, σε θερμοκρασία 10 βαθμούς Κελσίου.
- q Τα αναψυκτικά κι οι μύρες αποθηκεύονται σε θερμοκρασία 13 βαθμούς Κελσίου.
- q Όταν η ανακύκλωση (turn over) του χύμα κρασιού (σε βαρελάκια) είναι σε χαμηλά επίπεδα, πρέπει να αποθηκεύεται σε θερμοκρασία 6-8 βαθμούς Κελσίου. Διαφορετικά μπορεί να αποθηκευτεί ε θερμοκρασία 13-16 βαθμούς Κελσίου.
- q Όλα τα κρασιά, εκτός των ενδυναμωμένων, τοποθετούνται σε οριζόντια θέση, για να βρέχεται ο φελλός.
- q Να υπάρχει χωριστός αποθηκευτικός χώρος για την αποθήκευση των κενών συσκευασίας (κιβωτίων, φιαλών).
- q Τα ποτά τοποθετούνται στο ράφια, σύμφωνα με τον κωδικό αριθμό τους. Η κωδικοποίηση των ποτών στην αποθήκη, διευκολύνει τον έλεγχο και τις εξαγωγές των ποτών στα διάφορα μπαρ του ξενοδοχείου «ΑΣΤΗΡ».

Σε όποια στιγμή χρειαστούν ποτά, τότε αυτά κατανέμονται αναλόγως στα τμήματα που τα έχουν παραγγείλει για να διατεθούν στην κατανάλωση.

Οι εξαγωγές των ποτών από την αποθήκη προς τα διάφορα μπαρ της επιχείρησης γίνονται κατά τη διάρκεια της ημέρας και σε καθορισμένο χρόνο.

Το εξουσιοδοτημένο άτομο του μπαρ (Food Beverage Manager), προκειμένου να παραλάβει κάποια ποτά από την αποθήκη, συμπληρώνει μια αίτηση προμήθειας του τμήματος του προς την αποθήκη. Στην αίτηση αναγράφεται το είδος (με τον κωδικό αριθμό του), τα τεμάχια, το βάρος ή η ποσότητα. Με την παράδοση των ποτών, ο υπεύθυνος της αποθήκης εκδίδει το δελτίο εξαγωγής.

Τα δελτία εξαγωγής είναι τριπλότυπα και αναφέρουν:

- q Το τμήμα στο οποίο εξάγονται τα ποτά.
- q Το είδος, την ποσότητα, την τιμή μονάδας και την αξία κάθε είδους.

Στο τέλος κάθε μήνα γίνει πλήρης καταγραφή όλων των διαθέσιμων ποτών που βρίσκονται στα διάφορα μπαρ και των ποτών που βρίσκονται στην αποθήκη.

Η απογραφή γίνεται για τους εξής λόγους:

- ❑ Να προσδιοριστεί η αξία του αποθέματος ποτών της αποθήκης. Έτσι θα δειχθεί αν η συνολική αξία του αποθέματος είναι στα επίπεδα που έχει προσδιορίσει η οικονομική πολιτική του ξενοδοχείου.
- ❑ Να συγκριθεί η αξία του πραγματικού αποθέματος, τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, με την λογιστική του αξία (υπόλοιπο καρτελών).
- ❑ Να συγκριθεί η αξία των καταναλωθέντων ποτών με τις πωλήσεις, για να υπολογιστεί το ποσοστό του κόστους των ποτών (Beverage cost).
- ❑ Να εμποδιστούν οι απώλειες και οι απάτες.
- ❑ Να προσδιοριστεί η τιμή ανακύκλωσης του αποθέματος¹ (stock turnover) για τις διάφορες κατηγορίες ποτών. Αυτό υπολογίζεται με τον τύπο:

$$\frac{\text{κόστος καταναλωθέντων ποτών}}{\text{μέσο όρο αξίας αποθέματος ποτών}} = \text{τιμή ανακύκλωσης}$$

Επίσης ο F& B Manager της επιχείρησης συνεργάζεται με τα άλλα τμήματα ελέγχου του ξενοδοχείου, με το λογιστήριο κ.λπ.

- **ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΑΣΤΗΡ»**

Μελλοντικός στόχος της επιχείρησης ξενοδοχείου «ΑΣΤΗΡ», αποτελεί η αύξηση του πωλήσεων και της κερδοφορίας της, μέσω της εξεύρεσης και νέων δικτύων διανομής όπως τα τουριστικά πρακτορεία για τη διεύρυνση και την προώθηση των υπηρεσιών της επιχείρησης ακόμα περισσότερο (συνέδρια, διοργάνωση εκδηλώσεων κ.λπ.), με συνέπεια και την αύξηση των πελατών των δευτερευουσών υπηρεσιών αυτής (μπαρ, εστιατόρια κ.λπ.).

Οι στόχοι αυτοί θα επιτευχθούν με περισσότερη διαφήμιση μέσω διαδικτύου σε δικτυακές πύλες σχετικά με τον τουρισμό, σε site τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού καθώς και σε site με υψηλή επισκεψιμότητα και εύρεση δικτύων διανομής, και πιο συγκεκριμένα εξεύρεση τουριστικών πρακτορείων. Έτσι θα επιτευχθεί αύξηση της κερδοφορίας, των πωλήσεων (τζίρος) και του μεριδίου αγοράς της.

¹ Ανακύκλωση αποθέματος ή stock turnover, είναι ο αριθμός που δείχνει πόσες φορές το απόθεμα, έχει καταναλωθεί και αντικατασταθεί, μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

1. Αρβανίτης, Κ., Μπαρ –Οινολογία, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 2003.
2. Dittmer R Paul, Griffin G. Gerald, Κοστολόγηση Τροφίμων, Ποτών, Εργασίας, για ξενοδοχεία και εστιατόρια, 5^η Έκδοση, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα 1999.
3. Καραγιάννης, Στ., Δρ., Οργάνωση και Λειτουργία του ξενοδοχείου, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Γ. Παρίκος & ΣΙΑ Ε.Ε., Αθήνα 1992.
4. Μάρας, Γ. Αθαν., Έλεγχος Τιμολόγηση στις επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις, Food & Beverage Management, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1999.
5. Μάρας, Γ. Αθαν., BAR, οινολογία, Εκδόσεις Interbooks, Έκδοση 1^η, Αθήνα 1997.
6. Morrison M. Alastair, Τουριστικό και ταξιδιωτικό μάρκετινγκ, Β' Έκδοση, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Γ. Παρίκος και ΣΙΑ Ε.Ε., Αθήνα, 1999.
7. Παύλου Στέλλα, Bar – Ποτά – Οινολογία, Εκδόσεις Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας.
8. Πετρίδου, Ευγενία, Βασικές έννοιες μάνατζμεντ, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Τομέας Οικονομικής των Επιχειρήσεων, www.econ.auth.gr/greek/Kainotomia/iliko/2, ημερ. πρόσβασης 2-1-2007.
9. Ράπτης, Νίκος, Δ., Εμπορευματογνωσία –Προμήθειες, Εκδόσεις Interbooks, Γ' Έκδοση, Αθήνα 1999.
10. Τζωρακοελευθεράκης, Ζαχαρίας, Προμήθειες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων – Εμπορευματογνωσία, Β' Έκδοση, Εκδόσεις «Τυποκρέτα»- Γ. Κατανάκης Δ/ΧΟΙ Α.Β.Ε., Ηράκλειο 1994.

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

11. «Εκπαίδευση Μετρ–Σερβιτόρων στη γευσιγνωσία, οινογνωσία και στην εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των παραγομένων προϊόντων (HACCP)»,

Σημειώσεις στην εστιατορική τέχνη, Πρόγραμμα κατάρτισης εργαζομένων Ξενοδοχεία Μεντζελοπούλου Α.Ε., με κωδ. 2, Φεβρουάριος –Απρίλιος 2007.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

12. http://images.tournet.gr/photos/0000/9042301_0.jpg, ημερ. πρόσβασης 19-8-2007.
13. <http://tovima.dolnet.gr/data/D1996/D0818/1abc11a.jpg>, ημερ. πρόσβασης 9-7-2007.
14. <http://www.4thesite.com/.../large/&f=2657.jpg&t=&s=630>, ημερ. πρόσβασης 9-6-2007.
15. <http://www.ellada.net/aegean-suites/images/service.jpg>, ημερ. πρόσβασης 9-7-2007.
16. <http://www.esoft.gr/gwo/povol/PICnew/1106a.jpg>, ημερ. πρόσβασης 9-7-2007.
17. http://www.finesthotels.net/conference/cdescription.php?cod_id=72&pid=936&lang=el
ημερ. πρόσβασης 11-6-2007.
18. http://www.fotosearch.gr/thumb/CRT_Video/CRT748/000236CF.gif, ημερ. πρόσβασης 9-6-2007.
19. http://www.greekhotel.com/ionian/corfu/bellehelene/large/ph_facilities_01_s.jpg, ημερ. πρόσβασης 9-6-2007.
20. <http://www.greekhotel.com/peloponnese/patra/astir>, ημερ. πρόσβασης 11-6-2007.
21. <http://www.hotel-in-greece.info/HotelImages/134/3.jpg>, ημερ. πρόσβασης 9-7-2007.
22. <http://www.kalamakibeach.com/images/in-photos/bar-1.jpg>, ημερ. πρόσβασης 9-6-2007.
23. http://www.kefalonias.net.gr/upload/el/otherphotos/4_pindaros.jpg, ημερ. πρόσβασης 9-6-2007.
24. <http://www.naftemporiki.gr/news/static/06/10/06/tz14350a.jpg>, ημερ. πρόσβασης 9-6-2007.
25. <http://www.portoplakias.gr/pics/2logo.gif>, ημερ. πρόσβασης 9-6-2007.

26. <http://www.santamarina-hotels.gr/grkriti/photo1f.jpg>, ημερ. πρόσβασης 19-6-2007.
27. <http://www.skopelos.net/ageri/images/bar-1.jpg>, ημερ. πρόσβασης 9-6-2007.
28. <http://www.skopelosweb.gr/amalia/amaliahotel11a.jpg>, ημερ. πρόσβασης 9-6-2007.
29. <http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>, Δομή και ανάλυση κόστους, ημερ. πρόσβασης 11-8-2007.
30. http://www.tourismingreece.gr/2005/PELOPONHSOS/astir_hotel.pdf, ημερ. πρόσβασης 29-6-2007.
31. <http://www.venushotel.gr/images/snackbar5.jpg>, ημερ. πρόσβασης 9-6-2007.
32. <http://www.venushotel.gr/images/snackbar5.jpg>, ημερ. πρόσβασης 9-6-2007.
33. http://www.zeus.gr/hotels/peloponnese/prefecture_of_achaia/patra/photos/Astir_Hotel.html?img=3, ημερ. πρόσβασης 10-7-2007.
