



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Food and Beverage Management σε μεγάλη
ξενοδοχειακή μονάδα**

Σπουδαστής:

Ø ΓΙΑΝΝΟΥΛΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

Εποπτεύων καθηγητής:

Ø ΚΑΠΕΡΩΝΗ ΟΥΡΑΝΙΑ

Πάτρα, 11/2009

περιεχόμενα

Περίληψη	4
-----------------	---

Εισαγωγή

Τουρισμός και ελληνική οικονομία	8
Ανάγκη για άρτια διοίκηση και οργάνωση.....	10

Κεφ. 1^ο Τα επισιτιστικά τμήματα

1.1. Τα επισιτιστικά τμήματα.....	13
1.2. Ιδιαιτερότητες στη λειτουργία επισιτιστικών τμημάτων.....	15
1.3. Δομή και τεχνικά χαρακτηριστικά επισιτιστικών τμημάτων.....	18
1.3.1. Το τμήμα παραγωγής φαγητών.....	18
I. Γενικές αρχές λειτουργικότητας και σχεδιασμού τμήματος παραγωγής φαγητών	19
II. Προσδιορισμός χώρων μαζικής παραγωγής φαγητών..	22
III. Τεχνικά χαρακτηριστικά τμήματος παραγωγής φαγητών.....	23
IV. Εξοπλισμός μαζικής παραγωγής φαγητών.....	26
V. Προσωπικό τμήματος μαζικής παραγωγής φαγητών...	32
1.3.2. Εστιατόριο.....	34
I. Τραπεζαρία	34
II. Βοηθητικοί χώροι εστιατορίου.....	36
III. Εξοπλισμός εστιατορίου.....	37
1.3.3. Το Μπαρ.....	42
I. Εξοπλισμός μπαρ.....	44

Κεφ. 2^ο Διοίκηση και Διευθυντής επισιτιστικών τμημάτων

2.1. Λειτουργίες της διοίκησης.....	49
2.2. Χαρακτηριστικά του F&B Manager.....	50
2.3. Ο ρόλος του F&B Manager.....	52
2.4. Οι στόχοι του F&B Manager και η σπουδαιότητά τους	54
2.4.1. Οι συνήθεις στόχοι που θέτει ο F&B Manager.....	55
2.5. Ο σχεδιασμός και η λήψη αποφάσεων στα επισιτιστικά τμήματα σε σχέση με το χρόνο.....	60
2.5.1. Σχεδιασμός	60
2.5.2. Η λήψη αποφάσεων.....	61

Κεφ. 3^ο Έλεγχος ροής υλικών, κόστους και παραγωγής προϊόντων

3.1. Αγορές	66
3.1.1. Πρότυπες προδιαγραφές αγορών	67

3.1.2.Επιλογή πρώτων υλών.....	68
3.2. Παραλαβές.....	69
3.3. Αποθήκευση.....	70
3.4. Διακίνηση.....	70
3.5. Παραγωγή.....	71
3.5.1. Πρότυπες συνταγές	71
3.5.2. Πρότυπες αποδόσεις	72
3.5.3. Πρότυπα μεγέθη μερίδων.....	73
3.5.4. Πρότυπο κόστος μερίδας.....	73
Κεφ. 4^ο Τιμολόγηση	
4.1. Υποκειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης.....	75
4.2. Αντικειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης.....	77
4.2.1. Η μέθοδος των παραγόντων.....	77
4.2.2. Τιμολόγηση με βάση δυο πηγές κέρδους.....	78
4.2.3. Η μέθοδος της βασικής τιμής πώλησης.....	80
4.2.4. Η μέθοδος των προσαυξήσεων.....	82
4.2.5. Μέθοδος βασισμένη στο Νεκρό Σημείο Εργασιών (Ν.Σ.Ε.).....	84
4.2.6. Hubbard formula.....	87
Κεφ. 5^ο Προϋπολογισμοί (Budgets)	
5.1. Πωλήσεις.....	93
5.2. Κέρδη.....	95
5.3. Έξοδα.....	96
5.4. Σύνταξη Προϋπολογισμού.....	97
Κεφ 6^ο Διασφάλιση υγιεινής και ποιότητας τροφίμων (HACCP)	
6.1. Ασφάλεια τροφίμων – Σύστημα HACCP.....	104
6.2. Προσδιορισμός κρίσιμων σημείων ελέγχου.....	106
Παράρτημα	110
Βιβλιογραφία	120

περίληψη

Ο τουρισμός είναι μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες παγκοσμίως, η οποία παράγει, σύμφωνα με το Συμβούλιο Τουρισμού 3,1 τρισεκατομμύρια δολάρια παγκοσμίως. Στην Ελλάδα τα τελευταία 15 χρόνια οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό σημείωσαν άνοδο 134,4% πάνω από τον πληθωρισμό, έναντι 44% της εγχώριας οικονομικής δραστηριότητας, με αιχμή του δόρατος την ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, γίνεται εύκολα αντιληπτό πόσο μεγάλη είναι η ανάγκη για άρτια διοίκηση και οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων, για την ικανοποίηση του πελάτη απ' τη μία, αλλά και για τη δική τους οικονομική ικανοποίηση απ' την άλλη. Το σπουδαιότερο προϊόν που παρέχεται στα ξενοδοχεία πέραν της διαμονής, και με ποσοστό περίπου 39% των εσόδων είναι η παροχή επισιτιστικών προϊόντων, δηλαδή τροφίμων και ποτών. Η διοίκηση αυτού του τομέα, που λέγεται στην τουριστική ορολογία Food & Beverage Management και το φάσμα των αρμοδιοτήτων του διευθυντή του τομέα αυτού, του F&B Manager, είναι αυτά στα οποία αναφέρεται το παρών σύγγραμμα.

Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες άνω των 400 κλινών, το τμήμα του F&B τείνει να είναι το πιο πολύπλοκο λόγω της μεγάλης αναλογίας του προσωπικού που εργάζεται σ' αυτά αλλά και του όγκου των οικονομικών πόρων που διαχειρίζονται. Η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τις προμήθειες, την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτών καθώς και τον έλεγχο των παραγωγικών διαδικασιών και των οικονομικών παραγόντων αυτών. Στα ξενοδοχεία μεγάλης δυναμικότητας τα επιμέρους τμήματα της διεύθυνσης του F&B Manager είναι τα εστιατόρια, τα μπαρ, η κουζίνα, το Room Service, το τμήμα των Banquet, οι αποθήκες και κάβες και το τμήμα προμηθειών.

Πριν αναφερθούμε στη λειτουργία των κύριων επισιτιστικών τμημάτων, είναι σωστό να αναφέρουμε μερικές ιδιαιτερότητες οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία τους, όπως το μέγεθος και η ιδιοκτησία της μονάδας, ο τρόπος παροχής υπηρεσιών, η εθνικότητα της κουζίνας, το μενού και η τιμολόγηση. Στη συνέχεια αναλύονται τα κύρια επισιτιστικά τμήματα,

δίνοντας βάση στις τεχνικές γνώσεις που απαιτείται να έχει ο F&B Manager ξεκινώντας με το τμήμα παραγωγής φαγητών, την κουζίνα. Παρουσιάζονται οι γενικές αρχές λειτουργικότητας και σχεδιασμού του τμήματος, προσδιορίζονται οι χώροι, αναφέρονται τεχνικά χαρακτηριστικά του τμήματος καθώς και ο απαιτούμενος εξοπλισμός, ο οποίος διαχωρίζεται σε ελαφρύ και βαρύ εξοπλισμό. Στο τέλος γίνεται αναφορά στο προσωπικό του τμήματος, την brigade.

Όσον αφορά το εστιατόριο, και για την καλύτερη προσέγγιση των λειτουργιών του, χωρίζεται σε δυο μέρη, την τραπεζαρία και τους βοηθητικούς χώρους. Γίνεται αναφορά σε παράγοντες που επηρεάζουν το χαρακτήρα τους και σε λοιπά τεχνικά χαρακτηριστικά, καθώς επίσης αναφέρεται ο εξοπλισμός του τμήματος ο οποίος χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες, τα έπιπλα, τα σκεύη και τα λινά.

Συνεχίζοντας με το τμήμα των μπαρ, γίνεται αναφορά στα τεχνικά χαρακτηριστικά των μπαρ σε ξενοδοχεία Α κατηγορίας, όπως για παράδειγμα στα επιτρεπτά όρια εμβαδού σάλας, μπάρας και βοηθητικών χώρων. Έπειτα παρουσιάζεται ο εξοπλισμός του μπαρ χωριζόμενος σε τρεις κατηγορίες, τα μηχανήματα και συσκευές, τα εργαλεία και τα γυάλινα σκεύη.

Το δεύτερο κεφάλαιο του συγγράμματος αναφέρεται στη διοίκηση και το διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων. Αναφέρονται οι λειτουργίες της διοίκησης και τα χαρακτηριστικά του F&B Manager όσον αφορά γνώσεις τεχνικές, μάρκετινγκ, διοίκησης και οικονομικών. Προσδιορίζεται ο ρόλος του σε σχέση με την επιχείρηση, τους πελάτες και το προσωπικό. Παρουσιάζονται οι συνήθεις στόχοι που θέτει, οι οποίοι είναι σχετικοί με την αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας, του βαθμού ικανοποίησης των πελατών όπως και της ανάπτυξης της διεύθυνσης και των εργαζομένων, της βελτίωσης των εγκαταστάσεων καθώς και στόχοι κοινωνικού και ηθικού ενδιαφέροντος. Εν συνεχεία γίνεται αναφορά στο σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων στα επισιτιστικά τμήματα σε σχέση με το χρόνο και δίνεται παράδειγμα διαδικασίας λήψης απόφασης.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τρόποι ελέγχου όσον αφορά τη ροή υλικών, το κόστος και την παραγωγή σε όλες τις φάσεις των προϊόντων, από τη διαδικασία των αγορών και παραλαβών έως την αποθήκευση, τη διακίνηση, την παραγωγή και διάθεση προϊόντων.

Το επόμενο κεφάλαιο, ως λογική σειρά των προηγούμενων, μας αποκαλύπτει τις μεθόδους τιμολόγησης των παραγόμενων προϊόντων. Η τιμολόγηση είναι μία από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες του F&B

Manager, διότι η σωστή διαμόρφωση της τιμής πώλησης των αγαθών και υπηρεσιών θεωρείται προάγγελος της επιθυμητής αποδοτικότητας της μονάδας. Ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζεται η τιμή του προϊόντος στα επισιτιστικά τμήματα γίνεται με υποκειμενικές ή αντικειμενικές μεθόδους και αναλύονται στο τέταρτο κεφάλαιο του συγγράμματος. Επιγραμματικά, και όσον αφορά τις υποκειμενικές μεθόδους, αναλύονται οι μέθοδοι της λογικής τιμής, της χαμηλότερης τιμής και της τιμής του ενστίκτου, ενώ για τις αντικειμενικές παρουσιάζεται η μέθοδος των παραγόντων, η τιμολόγηση με βάση δύο πηγές κέρδους, η μέθοδος της βασικής τιμής πώλησης, των προσανυξήσεων, του νεκρού σημείου εργασιών καθώς και η Hubbard formula.

Άλλη μία, εκ των σημαντικότερων αρμοδιοτήτων του F&B Manager, είναι η σύνταξη των προϋπολογισμών στα επισιτιστικά τμήματα. Ο προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο λειτουργίας που υπολογίζει τα έσοδα και τα έξοδα που θα προκύψουν προκειμένου να επιτευχθούν οι οικονομικοί στόχοι των τμημάτων και της επιχείρησης. Στο κεφάλαιο αυτό καθορίζεται ο τρόπος που προσδιορίζονται οι πωλήσεις, τα έσοδα και τα έξοδα και στη συνέχεια παρατίθεται παράδειγμα σύνταξης προϋπολογισμού.

Τέλος, μιας και αναφερόμαστε στον ευαίσθητο τομέα των τροφίμων και ποτών, δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε την διασφάλιση της υγιεινής και ποιότητας των τροφίμων, πράγμα για το οποίο αποκλειστικός υπεύθυνος είναι ο F&B Manager. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται το σύστημα HACCP, το οποίο είναι ένα εξειδικευμένο σύστημα ελέγχου για τα τρόφιμα και αφορά στην υγιεινή και ασφάλεια αυτών. Παρουσιάζονται οι αρχές και τα πλεονεκτήματα του συστήματος και στη συνέχεια παρατίθεται ρεαλιστικό παράδειγμα προσδιορισμού και ανάλυσης κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCP) σε επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακής μονάδας δυναμικότητας 900 κλινών, καθώς και δένδρο αποφάσεων και διάγραμμα ροής προϊόντων.

εισαγωγή

*~ - ~ ~ - Η Δυναμική και οι Ιδιαιτερότητες του Τουρισμού
επιβάλλουν την Άρτια Οργάνωση και Διοίκηση της
ξενοδοχειακής βιομηχανίας.- ~ ~ - ~*

Τουρισμός & ελληνική οικονομία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην εποχή μας παίζει κυριαρχικό ρόλο στην εθνική οικονομία καθώς επίσης και σπουδαίο ρόλο στην πολιτισμική ανάπτυξη, μιας και ο τουρισμός έχει εξελιχθεί παγκοσμίως σε μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες, αποτελώντας σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης και πηγή απασχόλησης.

Η βιομηχανία του τουρισμού, της οποίας αναπόσπαστο κομμάτι είναι η ξενοδοχειακή βιομηχανία, είναι ο δυνατότερος οικονομικός κλάδος παγκοσμίως. Σύμφωνα με την Παγκόσμια Ταξιδιωτική Υπηρεσία (World Travel) και το Συμβούλιο Τουρισμού (Tourism Council) μετά από έρευνα που έγινε το 2002, δηλώνεται ότι τα ταξίδια και ο τουρισμός είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία, παράγοντας 3,1 τρισεκατομμύρια δολάρια σε μικτή παραγωγή, για τη χώρα μας το ποσοστό ανέρχεται περίπου στο 14% του Α.Ε.Π! Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 15η θέση μεταξύ των χωρών του πλανήτη με τις περισσότερες αφίξεις (περίπου 14,5 εκ. τουρίστες το 2007). Ως είναι επόμενο, ο τουρισμός είναι και μια από τις βασικές πλουτοπαραγωγικές πηγές της χώρας, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται και από το ότι η Ελλάδα κατέχει τη 10η θέση, μεταξύ των χωρών με τις μεγαλύτερες εισπράξεις από τον τουρισμό σε όλο τον κόσμο.

Τα τελευταία χρόνια, 1995-2006, οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό παρουσίασαν εντυπωσιακή άνοδο στην Ελλάδα, αφού αυξήθηκαν σωρευτικά κατά 134,4% πάνω από τον πληθωρισμό, έναντι 44% αντίστοιχης αύξησης της εγχώριας οικονομικής δραστηριότητας (ή ΑΕΠ). Ως αποτέλεσμα, οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό έφτασαν το 2004 στο 6,2% του ΑΕΠ από 3,5% το 1995, ενώ ο λόγος των εισπράξεων από ξένους τουρίστες στην Ελλάδα προς τα αντίστοιχα έξοδα των Ελλήνων τουριστών στο εξωτερικό αυξήθηκε από 3,1 το 1995 στο 4,5 το 2004. Οι κάτοικοι εξωτερικού ξοδεύουν στην χώρα μας τετραπλάσια ποσά από αυτά που ξοδεύουν οι κάτοικοι της Ελλάδας στο εξωτερικό. Μάλιστα, σύμφωνα με τελευταία αποτελέσματα της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, κατά το διάστημα Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου 2007 παρουσιάστηκε στο σύνολο της χώρας αύξηση των διανυκτερεύσεων κατά 7,9% και των αφίξεων πελατών κατά 9,9%, σε σχέση με τα αντίστοιχα στοιχεία του 2006. Όλα τα παραπάνω αποτελούν στοιχείο αισιοδοξίας για την συνέχιση της δυναμικής πορείας του τουρισμού στην χώρα μας και ότι ο τουρισμός είναι αγαθό πολυτελείας,

που σημαίνει ότι όσο το παγκόσμιο επίπεδο αυξάνεται, οι τουριστικές δαπάνες αυξάνονται με ακόμα μεγαλύτερους ρυθμούς.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '60, ο τουρισμός εξελίσσεται σε έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και σε κύρια πηγή ανάπτυξης. Ξεκινώντας με λιγότερες από 2 εκατομμύρια αφίξεις το 1970, τρεις δεκαετίες αργότερα περισσότερα από 13 εκατομμύρια αλλοδαποί (δεν υπολογίζονται οι εισοδοί από Αλβανία) περνούν ετησίως τα σύνορα της χώρας, στη συντριπτική τους πλειοψηφία για τουρισμό.



Πηγή: UNWTO* Οι αφίξεις δεν περιλαμβάνουν τις κρουαζιέρες.

Η συνέχιση της προηγούμενης δυναμικής πορείας των τουριστικών εισπράξεων δεν είναι, όμως δεδομένη. Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση τουριστών και την αύξηση των εσόδων εντείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς νέοι τουριστικοί προορισμοί εισέρχονται στη διεθνή αγορά.

Δεν αρκεί μόνο η εξωγενής αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης για τουριστικές υπηρεσίες. Απαιτείται και η ανάλογη βελτίωση των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών. Σήμερα ο ανταγωνισμός από αναδυόμενους μεσογειακούς προορισμούς είναι έντονος σε επίπεδο τιμών και προσφερόμενων υπηρεσιών. Τίθεται ταυτόχρονα και το κύριο ερώτημα για την Ελλάδα για το αν θα συνεχίσει να προσφέρει τις διαρκώς αναβαθμιζόμενες ποιοτικές τουριστικές υπηρεσίες που απαιτούνται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον ώστε να

προσελκύει ένα σταθερό ή και αυξανόμενο μερίδιο της διαρκώς διογκούμενης παγκόσμιας τουριστικής κοινότητας.

Ανάγκη για Άρτια Διοίκηση και Οργάνωση

Μία απλή ανάγνωση των παραπάνω στοιχείων μας κάνει να καταλάβουμε τη σημαντικότητα των υπηρεσιών που παρέχουν τα ξενοδοχεία στις μέρες μας, καθώς επίσης και την ανάγκη που απορρέει για άρτια διοίκηση και οργάνωση στα πλαίσια της υγιούς βιωσιμότητάς τους.

Από νωρίς έγινε αντιληπτό ότι τα ξενοδοχεία δε θα μπορούσαν να περιορίσουν τις υπηρεσίες τους μόνο στον παράγοντα ‘διαμονή’, παρά μόνο προσπαθούν να εμπλουτίζουν το προϊόν τους με μία ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών έτσι ώστε να παρέχουν στον πελάτη-καταναλωτή μια ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση για **ικανοποίηση του πελάτη** απ’ τη μία, αλλά και για την **δική τους οικονομική ικανοποίηση** απ’ την άλλη.

Το σπουδαιότερο προϊόν που παρέχεται στα ξενοδοχεία πέραν της διαμονής είναι η παροχή επισιτιστικών προϊόντων, δηλαδή τροφίμων και ποτών, και λοιπών παρεμφερών υπηρεσιών στον τομέα αυτό. Το τμήμα αυτό θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα τμήματα για τις ξενοδοχειακές μονάδες λόγω του μεγάλου ποσοστού εσόδων που μπορεί να εισπράττει, αλλά και του καθοριστικού ρόλου στον τομέα των δημοσίων σχέσεων, οι οποίες αναπτύσσονται κατά κύριο λόγο στους χώρους των επισιτιστικών τμημάτων. Σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί φαίνεται ότι τα έσοδα του τμήματος ανέρχονται σε ποσοστό 38,6%, όταν τα έσοδα από πωλήσεις δωματίων ανέρχονται στο 52,4%. Βέβαια το ποσοστό αυτό ποικίλει ανάλογα με την πολιτική διαχείρισης, τον τρόπο διαχείρισης και καταμέρισης των εσόδων της επιχείρησης. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το ποσοστό του προσωπικού των επισιτιστικών τμημάτων αγγίζει το 50% περίπου του συνόλου των εργαζομένων.

Εξ αιτίας αυτών των δεδομένων οι σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες έριξαν ιδιαίτερο βάρος στην όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη και επικερδής οργάνωση και διοίκηση του τμήματος αυτού. Έτσι επιβλήθηκε, κατά κάποιο τρόπο, εφ’ όσον πρόκειται για επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, να επιδείξουν όσο το

δυνατόν αρτιότερη και επιστημονική οργάνωση και διοίκηση αυτών των τμημάτων. Κατόρθωσαν να αναπτύξουν εκτός των άλλων: α) τη διαδικασία των εσωτερικών ελέγχων, β) την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της διαχείρησής τους και γ) την πολιτική τιμών τους μέσω της διαμόρφωσης των τιμών (Τιμολόγηση) των αγαθών και υπηρεσιών που πωλούν. Το έργο της υπηρεσίας αυτής, εκτείνεται γενικότερα σε όλους τους κλάδους δραστηριότητας της ξενοδοχειακής μονάδας με αντικείμενο τον έλεγχο αφ' ενός μεν των αναλυσκόμενων, κατά οποιονδήποτε τρόπο, πρώτων υλών και γενικότερα όλα τα στοιχεία του ενεργητικού που καταναλώθηκαν για την παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών, αφ' ετέρου δε επί των πραγματοποιημένων εσόδων από την πώληση τους.



Σχ.1.1 Ποσοστιαία κατανομή εσόδων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Η διοίκηση, λοιπόν, των επισιτιστικών τμημάτων (**Food & Beverage Management**) και το φάσμα αρμοδιοτήτων του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων (**Food & Beverage Manager**) είναι αυτά τα οποία θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε στη συνέχεια του συγγράμματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ **1** **τα** **επιχειρησιακά** **τμήματα**

~ ~ ~ ~ ~ - *Ο κλάδος του Food and Beverage στα μεγάλα
Ξενοδοχεία και η δομή των τμημάτων του* - ~ ~ ~ ~ ~

1.1 Τα Επισιτιστικά Τμήματα.

Η διεύθυνση επισιτιστικών μονάδων περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τις προμήθειες, την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτών, καθώς και τον έλεγχο των παραγωγικών διαδικασιών και των οικονομικών παραγόντων αυτών, σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ο όρος που χρησιμοποιείται διεθνώς για να περιγράψει την παραπάνω λειτουργία και ταυτίζεται με τη διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι «Food and Beverage Management (F&B)», και ο διευθυντής του τμήματος « Food & Beverage Manager (F&B Manager)». Οι υπηρεσίες της διεύθυνσης επισιτισμού είναι ουσιώδης μέρος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας και ανάλογα με την επιχείρηση της οποίας αποτελούν τμήμα, η λειτουργία χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και το μέγεθός της. Έτσι έχουμε τα παρακάτω χαρακτηριστικά, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης:

Ø Μικρού ή μεσαίου μεγέθους ξενοδοχεία:

Τα επισιτιστικά τμήματα είναι περιορισμένα και συνήθως και συνήθως συναντάμε τα υποχρεωτικά από τη νομοθεσία τμήματα (κουζίνα, εστιατόριο, μπαρ). Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει ξεχωριστή διεύθυνση F&B και την ευθύνη λειτουργίας την έχουν οι επιμέρους τμηματάρχες (chef, maitre, chef de bar) με τη συνεργασία και την εποπτεία του διευθυντή του ξενοδοχείου.

Ø Μεγάλου μεγέθους ξενοδοχεία:

Σε μία μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακή μονάδα τα επιμέρους τμήματα που αποτελούν την διεύθυνση του F&B είναι:

- Εστιατόρια (self service, table d'hote, a la carte, taverns κ.τ.λ.)
- Bars (main bar, pool bar, disco, night club κ.τ.λ.)
- Κουζίνα (κρύα κ., ζεστή κ., ζαχαροπλαστείο, buffet, a la carte, καθαρισμός σκευών κ.τ.λ.)
- Room service

- Banquet
- Αποθήκες
- Κάβες ποτών
- Τμήμα προμηθειών τροφίμων και ποτών
- Τμήμα ελέγχου



Είναι σίγουρο ότι σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακοπών άνω των 300-400 κλινών και αστικών άνω των 700 - 800 κλινών, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των δραστηριοτήτων που συνήθως περιλαμβάνει η υπηρεσία του F&B ,τείνει να είναι η πιο πολύπλοκη διεύθυνση μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Αυτό οφείλεται αφενός λόγω της μεγάλης αναλογίας του προσωπικού των

επισιτιστικών τμημάτων σε σχέση με το σύνολο του προσωπικού της επιχείρησης και αφετέρου λόγω των οικονομικών πόρων που διακινούνται από τα παραπάνω τμήματα.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το τμήμα του Food & Beverage σαν σύστημα αποτελείται από πολλά υποσυστήματα, τα οποία στο σύνολό τους σχηματίζουν τη λειτουργία του F&B. Πρέπει να σημειώσουμε πάντως ότι δεν αποτελεί μια αυτόνομη μονάδα, γιατί παρά το γεγονός ότι είναι ένα πλήρες τμήμα, δεν μπορεί να λειτουργήσει απομονωμένα μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η λειτουργία του F&B μπορεί να περιγραφεί ως ένα υποσύστημα ενός μεγαλύτερου συστήματος, αυτού της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό , η λειτουργία του πρέπει να εξετάζεται πάντοτε σε σχέση με την επιχείρηση της οποίας αποτελεί τμήμα για να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες και τα προβλήματά του.

1.2 Ιδιαιτερότητες Στη Λειτουργία Επισιτιστικών Τμημάτων

Όπως προαναφέραμε, η λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων επηρεάζεται άμεσα από την ιδιοσυγκρασία και την πολιτική της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα τα ξενοδοχεία είναι αρκετά πολύπλοκοι οργανισμοί και επίσης διαφέρουν στον τρόπο λειτουργίας τους. Στις παραγράφους που ακολουθούν βλέπουμε μερικά κριτήρια διαφορετικότητας και κάποιες τυπικές ιδιαιτερότητες ανά επιχείρηση.

ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ

Τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια διαφέρουν μεταξύ τους σε μέγεθος και σε ιδιοκτησιακό καθεστώς. Για παράδειγμα στην Ευρώπη υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων δυναμικότητας 10 – 20 δωματίων λόγω του ότι είτε είναι παλιά, χτισμένα πριν τον 2^ο Παγκόσμιο πόλεμο όπου η δυναμική του τουρισμού ήταν χαμηλή, είτε δεν βρισκόταν σε τόσο δημοφιλής προορισμούς. Τα επισιτιστικά τους τμήματα έχουν σίγουρα χαοτικές διαφορές με τα αντίστοιχα των μεγάλων επιχειρήσεων, και η ανάγκη για εξειδικευμένο F&B Manager είναι περιττή. Αυτό δε σημαίνει αναγκαστικά ότι η ποιότητα είναι χαμηλού επιπέδου.

Στα μεγάλα ξενοδοχεία όπου εξυπηρετούνται χίλια και πλέον άτομα ημερησίως, η ανάγκη για F&B Man., executive Chef, Maitre επιβάλλεται ώστε να παρέχεται οργανωμένο σέρβις υψηλού επιπέδου. Βέβαια, παρότι τα προϊόντα που παρέχονται είναι σε σημείο άνω του αποδεκτού και το σέρβις επαγγελματικό, μερικοί πελάτες νοιώθουν ‘ξένοι’ γιατί υπολείπεται το αίσθημα της πραγματικής φιλοξενίας, το οποίο βρίσκουν ευκολότερα στα μικρά ξενοδοχεία. Το πλεονέκτημα όμως των μεγάλων μονάδων είναι ότι έχουν την δυνατότητα παροχής υψηλών υπηρεσιών και γαστρονομικών απολαύσεων έχοντας εξειδικευμένο προσωπικό σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας. Για παράδειγμα η κεντρική κουζίνα σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο χωρίζεται σε 8-12 τμήματα (ζεστή κ, κρύα κ. ζαχαροπλαστείο, ψαράδικο κτλ), με το κάθε τμήμα να έχει αποκλειστικό προσωπικό, πράγμα που δεν μπορεί να συμβεί σε μικρές μονάδες.

ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΣΕΡΒΙΣ)

Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η παροχή υπηρεσιών στα επισιτιστικά τμήματα ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά και από τμήμα σε τμήμα και αυτό τις κάνει να λειτουργούν διαφορετικά. Συνήθως στα μεγάλα ξενοδοχεία υπάρχουν από δύο εστιατόρια και πάνω διαφορετικής κουζίνας και σέρβις (4* και άνω), ένα μπαρ και άνω, τμήμα έκτακτων εκδηλώσεων (banqueting), υπηρεσία εξυπηρέτησης δωματίων (room service), κοκτέιλ μπαρ κα.

Το μέγεθος του ξενοδοχείου δεν προδίδει πάντα το επίπεδο και την πολυπλοκότητα του σέρβις. Σε μερικές χώρες τις Ευρώπης, κυρίως στην Ελβετία, υπάρχουν αρκετά μεγάλα ξενοδοχεία άνω των 120 δωματίων τα οποία προσφέρουν μόνο διαμονή (garni hotels) και δεν λειτουργούν επισιτιστικά τμήματα, αλλά υπάρχουν πάντα διαθέσιμα τσάι, καφές και σνάκς. Επίσης τα MOTELS μπορούν να παρέχουν μόνο διαμονή, εκτός αν ξεπερνούν τα 50 δωμάτια, οπότε χαρακτηρίζονται ως μεσαίου μεγέθους μονάδες και υποχρεούνται να παρέχουν υπηρεσίες επισιτισμού.

Η παροχή υπηρεσιών επισιτισμού είναι ένας παράγοντας που κάνει τις επιχειρήσεις αρκετά πολύπλοκες. Η πλοκή αυτή αυξάνεται με την ύπαρξη διαφορετικών μεθόδων σέρβις, διαφορετικών μενού και κοστολόγησης αυτών στα επιμέρους τμήματα. Μερικές τέτοιες ιδιαιτερότητες παρουσιάζονται παρακάτω.

ΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Το μενού το συναντάμε παραδοσιακά σε δύο μορφές, ως «table d'hôte» και ως «à la carte». Ένα «table d'hôte» μενού είναι στην ουσία ένα προκαθορισμένο μενού, στο οποίο προσφέρονται τρία έως πέντε πιάτα και συνήθως η τιμή είναι προκαθορισμένη. Ένα ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι το φαγητό είναι προετοιμασμένο πριν την άφιξη του πελάτη. Επίσης οι μερίδες τείνουν να είναι λίγο μικρότερες σε σχέση με αυτές του à la carte, λόγω του ότι η τιμή σε γεύμα table d'hôte είναι κατά κανόνα χαμηλότερη.

Το μενού à la carte προσφέρει σαφώς περισσότερες επιλογές στον πελάτη για να διαλέξει το φαγητό της αρεσκείας του, καθώς και ποιο γενναιόδωρες μερίδες. Το φαγητό μαγειρεύεται κατόπιν παραγγελίας του πελάτη και αυτό κάνει τη διαδικασία της προετοιμασίας πιο πολύπλοκη αλλά και πιο δαπανηρή. Το επίπεδο της μέσης καταναλωτικής δύναμης ‘Average Spending Power’ (ASP) είναι γενικότερα μεγαλύτερο σε σχέση με τις table d’hôte πωλήσεις. Αυτό σημαίνει ότι το καθαρό κέρδος ανά κουβέρ είναι μεγαλύτερο σε πελάτες à la carte.

Όσον αφορά τις περιπτώσεις «banqueting», κι εκεί τα ποσά είναι μετρήσιμα. Τα banqueting menus προϋπολογίζονται πριν την έναρξη της banqueting σεζόν με τον εξής τρόπο: προετοιμάζεται μία σειρά από μερικά μενού για κάθε ειδική περίπτωση (γάμοι, business meetings, conferences κτλ). Αυτά τα μενού προσελκύουν διαφορετικές τιμές και αποτελέσματα σε διαφορετικά επίπεδα καθαρού κέρδους ανά κουβέρ. Αυτό βέβαια απαιτεί μεγάλη προσοχή, γιατί κατά το σχεδιασμό τόσων διαφορετικών μενού πρέπει να διασφαλιστεί ότι τα επίπεδα του κέρδους θα είναι τα επιθυμητά.

Τα μενού που έχουν προϋπολογισμένη τιμή έχουν γίνει διάσημα τα τελευταία χρόνια, αλλά εδώ υπάρχουν δύο πτυχές. Απ’ τη μία είναι ελκυστικά σε πολλούς πελάτες γιατί ξέρουν εκ των πρότερων πόσο θα κοστίσει το γεύμα, απ’ την άλλη υπάρχει ο αναγκαίος συμβιβασμός: μια μέση τιμή συνεπάγεται ένα μέσο πελάτη. Σε επίπεδο ASP, αυτή η μέση τιμή θα είναι υψηλότερη για κάποιους πελάτες αλλά και χαμηλότερη απ’ αυτή που θα είχαν την ευχαρίστηση να πληρώσουν κάποιοι άλλοι. Τέλος να αναφέρουμε την ευκολία του οικονομικού ελέγχου αυτών των μενού, μίας και ο αριθμός των κουβέρ μας δίνει ακριβώς το συνολικό ποσό των πωλήσεων.

Η ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ

Την τελευταία δεκαετία έχουν κυριαρχήσει στο χώρο της εστιατορικής και των ξενοδοχείων αλλά και στις προτιμήσεις των καταναλωτών τα εστιατόρια εθνικής κουζίνας (specific national cuisine), όπως κινέζικα, γαλλικά, ιταλικά, ελληνικά εστιατόρια. Επιπρόσθετα βλέπουμε πολλές επισιτιστικές επιχειρήσεις να στοχεύουν σε συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό με διάφορες μορφές εστιατορίων όπως steak houses, vegetarian restaurants, fish restaurants κ. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις η φύση της κουζίνας και της παραγωγικής διαδικασίας διαφέρει. Το μενού, παρότι

δεν συγκαταλέγεται πάντα σε υψηλό γαστρονομικό επίπεδο, χαρακτηρίζεται ειδικό σε κάθε περίπτωση και απαιτείται εξειδίκευση κατά την παραγωγή.

Το φαινόμενο των εθνικών εστιατορίων έχει επηρεάσει και τα ξενοδοχεία. Οι μεγάλες μονάδες οι οποίες έχουν πάνω από δύο εστιατόρια πολύ συχνά προωθούν κουζίνες ξένης χώρας, συχνότερα ιταλική και γαλλική κουζίνα.

Η επιλογή λειτουργίας ενός εθνικού εστιατορίου στο ξενοδοχείο θα επηρεάσει το κόστος πρώτων υλών, το εργατικό κόστος καθώς και το περιθώριο κέρδους. Για παράδειγμα στην ιταλική, την αιγυπτιακή ή την λιβανέζικη κουζίνα χρησιμοποιούνται αρκετά φτηνά υλικά και γενικότερα το κόστος δεν φτάνει σε υψηλό επίπεδο. Αυτό συνεπάγεται ένα υψηλό ποσοστό μεικτού κέρδους παρόλο που το ASP κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα. Αντίθετα η γαλλική και η γερμανική κουζίνα χρησιμοποιεί αρκετά ακριβά υλικά και χρειάζεται εξειδίκευση κατά την παραγωγή που ανεβάζει το κόστος κατά πολύ και δεν προσφέρει μεγάλα περιθώρια κέρδους.

1.3 Δομή Και Τεχνικά Χαρακτηριστικά Επισιτιστικών Τμημάτων

1.3.1. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΦΑΓΗΤΩΝ (ΚΟΥΖΙΝΑ)

Το τμήμα παραγωγής φαγητών της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι το τμήμα του μαγειρείου ή αλλιώς κουζίνα. Αποτελεί τμήμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και ασχολείται με τη διαδικασία παραγωγής και προετοιμασίας των φαγητών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες των εστιατορίων της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό η ύπαρξη της κουζίνας ταυτίζεται απόλυτα με την ύπαρξη των τμημάτων διάθεσης-πώλησης των φαγητών που παράγει και η λειτουργία της πρέπει πάντοτε να εξετάζεται σε σχέση με το/τα εστιατόρια που εξυπηρετεί. Και όπως είναι φυσικό, τα δύο αυτά αλληλένδετα τμήματα, εξετάζονται σε σχέση με την επιχείρηση της οποίας αποτελούν τμήματα.

Η σχέση και συνάφεια της κουζίνας με τα άλλα επισιτιστικά τμήματα δεν επηρεάζεται από το μέγεθος ή τη μορφή οργάνωσης της επιχείρησης. Ακόμα και στις ανεξάρτητες εστιατορικές επιχειρήσεις, η ύπαρξη του εστιατορίου ταυτίζεται με την ύπαρξη της κουζίνας, όπως και στις περιπτώσεις όπου το εστιατόριο προμηθεύεται έτοιμα (προπαρασκευασμένα) φαγητά από μονάδες μαζικής παραγωγής, στην περίπτωση αυτή απαιτείται μια «δευτερεύουσα κουζίνα». Το τμήμα της κουζίνας θεωρείται το πιο τεχνικό τμήμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης. Στο σημείο αυτό θεωρείται αναγκαίο να δοθεί ένας ορισμός για το τι σημαίνει «μαζική παραγωγή φαγητών». Ορισμένοι υποστήριζαν ότι έχουμε μαζική παραγωγή όταν πρέπει να υλοποιηθούν εικοσιπέντε τουλάχιστον παραγγελίες ατόμων που θέλουν να γευματίσουν. Άλλοι υποστηρίζουν ότι αναφέρεται σε κάθε προσπάθεια παροχής τροφής σε ανθρώπους μακριά από το σπίτι τους όμως κάτι τέτοιο θα μπορούσε να περιλαμβάνει και οικογενειακές συγκεντρώσεις. Σύμφωνα με τον Kotschevar, ο όρος μαζική παραγωγή φαγητών σημαίνει "οργάνωση επαγγελματιών, οι οποίοι με τη χρήση ειδικών μέσων και εγκαταστάσεων παράγουν φαγητά για να καταναλωθούν από τρίτους". Αυτή η οργάνωση είναι αρκετά πολύπλοκη και απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις όχι μόνο στον τομέα της παραγωγής αλλά και σε άλλα θέματα επισιτιστικού κύκλου, όπως είναι οι προμήθειες πρώτων υλών, ανάλυση – σύνθεση μενού, ανάπτυξη συστημάτων και τεχνικών πωλήσεων κα.

I. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΦΑΓΗΤΩΝ

Η αποτελεσματική λειτουργία μίας ξενοδοχειακής ή ανεξάρτητης επισιτιστικής επιχείρησης βασίζεται στην ικανοποιητική λειτουργία όλων των δραστηριοτήτων του ξενοδοχειακού και επισιτιστικού κύκλου. Πρέπει να αναφερθεί ότι για πολλούς που ασκούν το αντικείμενο που εξετάζουμε, ο χωροταξικός σχεδιασμός των σημείων μαζικής εστίασης θεωρείται δευτερεύουσα σημασίας. Ο f&b manager πρέπει να γνωρίζει τις βασικές αρχές σχεδιασμού τέτοιων χώρων, διότι οι εύκολα εφαρμόσιμες λύσεις ίσως αρχικά αποδώσουν σε κάποιο επίπεδο, αλλά σταδιακά και σε τελική ανάλυση δημιουργούν πολλά προβλήματα και κωλύματα στο όλο έργο που παράγεται.

Οι διευκολύνσεις μέσα στις οποίες λαμβάνουν χώρα οι δραστηριότητες αποτελούν ένα σημαντικό σκέλος του κύκλου. Οι διευκολύνσεις αντιπροσωπεύουν τα μέσα εκείνα που απαιτούνται για να παράγουμε και να παραδώσουμε το χειροπιαστό προϊόν στον πελάτη και αποτελείται από τα φυσικά υλικά δηλαδή τους χώρους, τις εγκαταστάσεις, τα

μηχανήματα, τις συσκευές και τα σκεύη που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγική διαδικασία και κατά τη διαδικασία σερβιρίσματος στον πελάτη.

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

Οι βασικές αρχές του σχεδιασμού πρέπει να λαμβάνουν υπόψη:

- ✓ Τη φυσική ροή: Τη φυσική κίνηση πρώτων υλών κατά την παραγωγική διαδικασία. Επίσης οι διαδικασίες σερβιρίσματος συχνά απαιτούν την ομαλή ροή των πελατών και του προσωπικού. Η ροή των πληροφοριών είναι επίσης σημαντική για την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης. Αν έχει για παράδειγμα γραφειοκρατικό σύστημα οργάνωσης, η μεταφορά των πληροφοριών πρέπει να διευκολύνεται από το σχεδιασμό, παρότι η χρήση της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια έχει καταστήσει αυτόν τον παράγοντα σχεδιασμού λιγότερο σημαντικό.
- ✓ Τη δυναμικότητα: Οι εγκαταστάσεις παρέχουν τα μέσα με τα οποία οι πρώτες ύλες μετατρέπονται σε αγαθά και υπηρεσίες. Οι εγκαταστάσεις της κουζίνας μετατρέπουν τα τρόφιμα σε φαγητά, οι εγκαταστάσεις του εστιατορίου διευκολύνουν την προσφορά υπηρεσιών εστίασης κτλ. Η δυναμικότητα επομένως εξαρτάται από το σχεδιασμό και τις εγκαταστάσεις.
- ✓ Την αποτελεσματική χρήση: Αναποτελεσματική χρήση του χώρου ή των χώρων είναι δαπανηρή και αντιπαραγωγική καθώς γίνονται περιττές κινήσεις του προσωπικού και των υλικών. Οι εγκαταστάσεις πρέπει να σχεδιάζονται με τρόπο ώστε να χρησιμοποιείται ο χώρος αποτελεσματικά και να ελαχιστοποιεί τις διαδρομές μεταξύ των κέντρων εργασίας. Με άλλα λόγια, οι χώροι και οι εγκαταστάσεις πρέπει να είναι εργονομικά σχεδιασμένοι και να εξασφαλίζεται οικονομία κινήσεων. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός των χώρων και εγκαταστάσεων πρέπει επίσης να αριστοποιεί την αξία της επένδυσης σε χώρους, μηχανήματα, συσκευές, σκεύη και

εργαλεία, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις τρέχουσες λειτουργικές απαιτήσεις της επιχείρησης όσο και πιθανούς μελλοντικούς στόχους και ανάγκες. Στην περίπτωση της μαζικής παραγωγής φαγητών, αυτή η διαδικασία γίνεται πιο πολύπλοκη, εξ αιτίας της ανάγκης αποθήκευσης πρώτων υλών και φαγητών σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας. Ο σχεδιασμός στην προκειμένη περίπτωση πρέπει να περιλαμβάνει ψυγεία, καταψύκτες και ειδικούς χώρους επεξεργασίας ειδικών και μεμονωμένων προϊόντων, (όπως ψάρια κτλ) τα οποία πρέπει να τοποθετηθούν στη σωστή θέση και να λειτουργούν κάτω από κατάλληλες συνθήκες. Επίσης πρέπει να σχεδιάζονται κοινόχρηστοι χώροι έτσι ώστε οι πελάτες και το προσωπικό να κινούνται άνετα και με ασφάλεια σύμφωνα με τη νομοθεσία και τους κανόνες ασφαλείας.

- ▼ Τη διακίνηση υλικών: Υπάρχουν τρεις κύριες πλευρές που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν σχεδιάζουμε ένα αποτελεσματικό σύστημα διακίνησης υλικών:
 - φυσική ροή (η πραγματική κίνηση),
 - διοίκηση (ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και έλεγχος),
 - τεχνολογία (οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά τη μεταφορά υλικών, οι μέθοδοι επεξεργασίας και παραγωγής κτλ.)

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

- Αποθήκευση: Τα τρόφιμα και ποτά πρέπει να αποθηκεύονται, αν είναι δυνατόν στο σημείο που θα χρησιμοποιηθούν και ιδιαίτερα οι ογκώδης προμήθειες.
- Συχνότητα: τα υλικά πρέπει να αποθηκεύονται σύμφωνα με τη συχνότητα που χρησιμοποιούνται. Εννοείται ότι προμήθειες με μεγάλη συχνότητα χρήσης πρέπει να βρίσκονται κοντά στα σημεία που χρησιμοποιούνται.
- Χώρος: Η χρησιμοποίηση κινούμενων ραφιών επιτρέπει ευελιξία στην αποθήκευση και παράλληλα οικονομία χώρου. Επίσης ο καλός σχεδιασμός των χώρων ελαττώνει και διευκολύνει την εργασία.
- Χειρισμοί: Τόσο η αποθήκευση όσο και η μεταφορά των πρώτων υλών στους χώρους που χρησιμοποιούνται

διευκολύνεται με τη χρησιμοποίηση ειδικών μηχανημάτων μεταφοράς.

- ο Συντονισμός : Η επικοινωνία είναι επίσης σημαντικός παράγοντας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο συντονισμός εστιατορίου και κουζίνας.

II. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΧΩΡΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΦΑΓΗΤΩΝ

Χώροι – τμήματα κουζίνας

Γενικά, οι χώροι μιας επαγγελματικής κουζίνας διακρίνονται σε κύριους και βοηθητικούς. Όπως έχει αναφερθεί, η κουζίνα πρέπει να γειτνιάζει άμεσα με το εστιατόριο. Σε περίπτωση που η κτιριακή κατασκευή δεν επιτρέπει κάτι τέτοιο, τότε δημιουργείται ένα μικρότερο μαγειρείο συνεχόμενο με το εστιατόριο που τροφοδοτείται από την κουζίνα παραγωγής, γνωστό ως μαγειρείο “διανομής” ή “δορυφόρος”. Το μαγειρείο αυτό, κατάλληλα εξοπλισμένο, έχει βασικό προορισμό να διατηρεί σε κατάλληλη θερμοκρασία τα φαγητά που έρχονται από την κουζίνα παραγωγής και να διευκολύνει το σέρβις στο εστιατόριο. Το μαγειρείο διανομής, ανάλογα πάντα με τους στόχους και επιδιώξεις της επιχείρησης, ενδέχεται να παρασκευάζονται και ορισμένα φαγητά (για παράδειγμα της ώρας). Όταν για διάφορους λόγους το εστιατόριο δεν έχει άμεση χωροταξική σχέση με την κουζίνα, και η δημιουργία βοηθητικής κουζίνας δεν είναι εφικτή, τότε θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη για αποτελεσματική σύνδεση εστιατορίου-κουζίνας με μηχανικά μέσα (κυλιόμενες σκάλες, ανελκυστήρες, μεταφορικές ταινίες, ενδοεπικοινωνία κτλ).

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

Κύριοι χώροι είναι:

1. Η ζεστή κουζίνα (la cuisine chaude).
2. Η κρύα κουζίνα (le gerde manger).
3. Το ζαχαροπλαστείο (la patisserie) και αρτοποιείο αν υπάρχει.
4. Το κυλικείο ή μπουφές (le buffet).
5. Η αποθήκη ημέρας και οι ψυκτικοί θάλαμοι.

Οι βοηθητικοί χώροι είναι:

1. Χώρος διανομής: Ειδικά διαρρυθμισμένος χώρος για την ορθολογική διακίνηση του προσωπικού σερβιρίσματος από την κουζίνα προς το εστιατόριο και το αντίθετο.
2. Χώρος προσωπικού: Εστιατόριο προσωπικού, βεστιάρια, W.C.
3. Χώρος για την τοποθέτηση των ειδών καθαριότητας της κουζίνας.
4. Χώρος για την τοποθέτηση των σκευών του εστιατορίου.
5. Χώρος για κοπή και επεξεργασία κρεάτων.
6. Χώρος για επεξεργασία ψαρικών.
7. Χώρος για το πλύσιμο και την προετοιμασία λαχανικών.
8. Χώρος για το πλύσιμο των μαγειρικών σκευών.
9. Χώρος για τις "επιστροφές".

"Επιστροφές" στην ξενοδοχειακή ορολογία ονομάζουμε όλα όσα σερβιρίστηκαν στην τραπεζαρία (εστιατόριο) ή στο room service και γυρίζουν στην κουζίνα. Ο όρος καλύπτει τα υπόλοιπα των φαγητών τα οποία είτε μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξανά είτε προορίζονται για απορρίμματα, όλα τα ασημικά, ποτήρια, πορσελάνες, τα οποία για να επαναχρησιμοποιηθούν πρέπει πρώτα να πλυθούν. Οι χώροι οι οποίοι προβλέπονται για επιστροφές είναι:

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

III. ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΦΑΓΗΤΩΝ

Καταμερισμός Χώρων

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το 30 – 50% του συνολικού χώρου της τραπεζαρίας πρέπει να διατίθεται για την εγκατάσταση της κουζίνας. Αυτό, βέβαια, είναι κατά προσέγγιση και εξαρτάται τόσο από παράγοντες που έχουν αναλυθεί παραπάνω όσο και από τον τύπο της επιχείρησης, την εξυπηρέτηση άλλων εστιατορίων ή εκδηλώσεων, τη μορφή των

πρώτων υλών που χρησιμοποιεί σαν βάση και τον αριθμό των γευμάτων που πρόκειται να παράγονται στην κουζίνα.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΩΡΩΝ ΚΟΥΖΙΝΑΣ

Αριθμός γευμάτων	200	400	800	1300
Τετραγωνικά μέτρα/ γεύμα	0.5-0.6	0.4-0.6	0.35-0.5	0.20-0.35
Σύνολο κουζίνας σε m ²	60-100	160-240	260-400	260-455
Σύνολο αποθήκης σε m ²	30-48	42-62	56-80	47-84

Ένας πρόσθετος προσδιοριστικός παράγοντας των απαιτήσεων σε χώρους είναι ο μέγιστος αριθμός γευμάτων που πρέπει να παραχθούν σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα.

Σε κάθε περίπτωση, οι διαστάσεις της κουζίνας δεν θα πρέπει να είναι μικρότερες από την ελάχιστη διάσταση του παραπάνω πίνακα για να είναι δυνατή η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της κουζίνας.

Κατά το σχεδιασμό τοποθέτησης του εξοπλισμού σε σχέση με το χώρο της κουζίνας, υπολογίζουμε το 30% του χώρου για εξοπλισμό και το 70% για χώρο εργασίας (διακίνηση εργαζομένων, εμπορευμάτων, φαγητών, επιστροφών). Το πλάτος των διαδρομών υπολογίζεται από 0,90 μέχρι 1 μέτρο. Στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται τρόλεϊ υπολογίζουμε 1,35 μέχρι 1,50 μέτρα. Αν τα τρόλεϊ διασταυρώνονται τότε υπολογίζουμε 1,75 μέχρι 2 μέτρα.

Οι υπερβολικά μεγάλοι χώροι δεν διευκολύνουν το έργο της παραγωγής, αντίθετα, δαπανάται χρόνος και ενέργεια για τις μετακινήσεις του προσωπικού και τις μεταφορές των πρώτων υλών και / ή φαγητών σε μεγάλες αποστάσεις. Επιπλέον, οι μεγάλες αποστάσεις εμποδίζουν την εποπτεία και έλεγχο της εργασίας κατά τη διαδικασία της παραγωγής και δημιουργείται αυξημένο κόστος για την καθαριότητα, τη θέρμανση, το φωτισμό και τη συντήρηση του χώρου.

ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΧΩΡΩΝ ΚΟΥΖΙΝΑΣ

	500 ΓΕΥΜΑΤΑ	1000 ΓΕΥΜΑΤΑ	2000 ΓΕΥΜΑΤΑ
Ζεστή κουζίνα/ κρεοκοπτείο	180τ.μ.	200τ.μ.	215τ.μ.
Κρύα κουζίνα/ προετοιμασία λαχανικών	32τ.μ.	40τ.μ.	60τ.μ.
Χώρος ψύξης	6.5τ.μ.	18.3τ.μ.	37.8τ.μ.

Εργονομικές διαστάσεις χώρων κουζίνας:

- 60-80 cm Απαιτούμενος χώρος για έναν εργαζόμενο μπροστά από ένα τραπέζι εργασίας, νεροχύτη ή εστία.
- 1.2-1.4 m Απαιτούμενος χώρος μπροστά από μηχανήματα με ανοιγόμενες πόρτες ή ανατρεπόμενα μηχανήματα.
- 75 cm Ελάχιστο πλάτος για διαδρόμους εργασίας.
- 1.5 m Ελάχιστο πλάτος για διαδρόμους κυκλοφορίας.
- 1-1.5 m Πλάτος που επιτρέπει να περάσουν 2 άτομα.
- 1.5-1.8 m Πλάτος που επιτρέπει να περάσει τρόλεϊ δίπλα από ένα άτομο.
- 90 cm Ελάχιστη απόσταση μεταξύ μηχανημάτων και τραπεζιών εργασίας.
- 1-1.2m Ελάχιστη απόσταση μπροστά από μηχανήματα ψησίματος, όπου τα φαγητά μεταφέρονται με τρόλεϊ.
- 80-90 cm Ελάχιστη απόσταση για να κυκλοφορήσει ένα άτομο κρατώντας δίσκο.

90cm	τραπέζι εργασίας ή εξοπλισμός
60cm	χώρος εργαζόμενου
75cm	διάδρομος εργασίας

90cm	τραπέζι εργασίας ή εξοπλισμός
60cm	χώρος εργαζόμενου
75cm	διάδρομος εργασίας
60cm	χώρος εργαζόμενου
90cm	τραπέζι εργασίας ή εξοπλισμός

Απαιτούμενοι χώροι για τα διάφορα κέντρα εργασίας

IV. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΦΑΓΗΤΩΝ

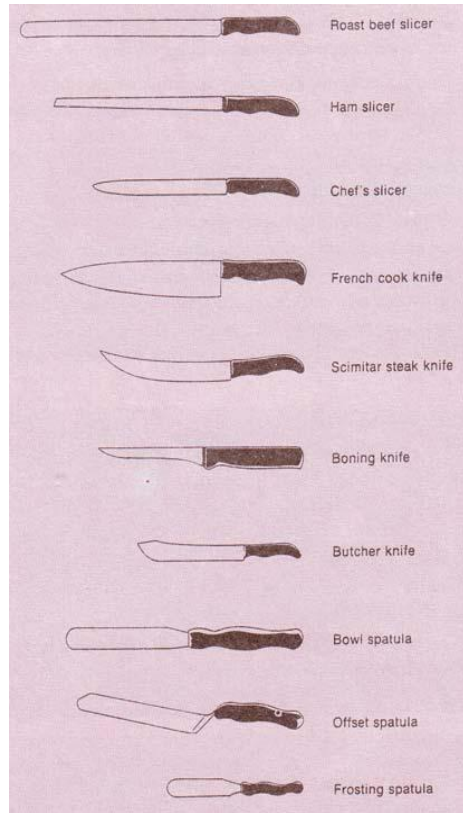
Ελαφρύς Εξοπλισμός Κουζίνας

Παρά τη μεγάλη εξέλιξη που έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια στους εξοπλισμούς

μαζικής παραγωγής, ένα μεγάλο μέρος των εργασιών της κουζίνας γίνονται με την χρησιμοποίηση εργαλείων χειρών. Τα υλικά από τα οποία είναι φτιαγμένα έχουν αλλάξει εξαιτίας των εξελίξεων στην τεχνολογία των υλικών.

Η επιλογή των εργαλείων είναι θέμα επιλογής του chef και δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες που να προσδιορίζουν το καλύτερο σχήμα ή μέγεθος των ατομικών εργαλείων.

Τα προσωπικά εργαλεία του chef και του προσωπικού της κουζίνας είναι σχετικά λίγα σε αριθμό και απ' αυτά, τα σπουδαιότερα είναι τα μαχαίρια. Το προσωπικό της κουζίνας χρειάζεται διάφορα μεγέθη μαχαιριών για το κόψιμο των λαχανικών, τον τεμαχισμό χονδροτεμαχιών, φιλέτων, ψαριών κ.λπ



Λοιπά εργαλεία και σκεύη

- Ακονιστήρι μαχαιριών από ανοξείδωτο χάλυβα.
- Ειδικό πιρούνι για το κράτημα των τεμαχιών κρέατος κατά τον τεμαχισμό.
- Εργαλεία ξεφλούδισματος (παρά το γεγονός ότι σε πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται ειδικά μηχανήματα για το ξεφλούδισμα νωπών λαχανικών, η χρήση μικρών εργαλείων είναι απαραίτητη).
- Κόπτης μαϊντανού, και διάφορα άλλα εργαλεία τεμαχισμού λαχανικών, μαλακών και σκληρών τυριών, αυγών, μήλων κ.λπ.
- Σύρμα (φουέ στην ξενοδοχειακή ορολογία), σε διάφορα μεγέθη.
- Κουτάλες σε διάφορα μεγέθη και σχήματα (τρυπητές, ξύλινες, βαθιές, σερβιρίσματος κ.λπ.)
- Σπάτουλες σε διάφορα μεγέθη και σχήματα.
- Ειδικές επιφάνειες τεμαχισμού ή Ξύλα κοπής

- Επίσης, στα εργαλεία της κουζίνας περιλαμβάνονται ειδικά ψαλίδια, bats, κόσκινο, θερμομέτρα, μικρές ζυγαριές, ανοιχτήρια κονσερβών, ειδικά εργαλεία για την αφαίρεση των σπόρων από φρούτα και λαχανικά κ.ά.
- Ειδικός εξοπλισμός για το κρέμασμα του κρέατος.
- Ειδικά δοχεία για τη φύλαξη τροφίμων.
- Κινητά δοχεία για τη φύλαξη πρώτων υλών.



Μαγειρικά σκεύη

- Κατσαρόλες σε διάφορα μεγέθη και σχήματα.
- Τηγάνια σε διάφορα μεγέθη και σχήματα.
- Λαμαρίνες και ταψιά φούρνου σε διάφορα μεγέθη και σχήματα.
- Σουρωτήρια.
- Ειδικά σκεύη για την παρασκευή και ψήσιμο γλυκών.

Βαρύς Εξοπλισμός Κουζίνας

Κουζίνα (εστία)

Η επάνω επιφάνεια της κουζίνας (εστίας) αποτελείται από πολλά στοιχεία – 4, 6 ή 8 πλάκες – ανάλογα με το μέγεθος και τις απαιτήσεις της παραγωγής, και με ανεξάρτητη λειτουργία το κάθε στοιχείο. Το κάτω μέρος της κουζίνας αποτελείται από ένα ή δύο φούρνους καθώς και θερμοθάλαμο. Κατασκευάζεται από ανοξείδωτο χάλυβα. Λειτουργεί με ηλεκτρισμό ή αέριο.

Η κουζίνα αερίου αποτελείται από 2, 4 ή 6 ανοικτές εστίες με ισχυρά φλόγιστρα ή πλάκες έμμεσα θερμαινόμενες.

Βραστήρας και βραστήρας ατμού (marmite)

Χρησιμοποιείται για το βράσιμο μεγάλων ποσοτήτων τροφίμων. Αποτελείται από έναν κάδο του οποίου ο πυθμένας θερμαίνεται κατά τρόπο άμεσο. Το άδειασμα του υγρού πραγματοποιείται από το



κάτω μέρος του μηχανήματος και η παροχή νερού γίνεται με ένα διακόπτη που υπάρχει πάνω από το μηχάνημα για το γέμισμα του κάδου. Ο βραστήρας μπορεί να είναι σταθερός ή ανατρεπόμενος. Η δυναμικότητα του είναι

από 50 μέχρι 300 λίτρα και λειτουργεί με ηλεκτρισμό ή αέριο.

Με το βραστήρα ατμού μαγειρεύονται κυρίως μεγάλες ποσότητες λαχανικών. Ο βραστήρας ατμού έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με το παραδοσιακό βραστήρα και επιπλέον:

- το πάχος των τοιχωμάτων και του πυθμένα του κάδου είναι μεγαλύτερο
- το σκέπασμά του σκεύους κλείνει ερμητικά.
- Ο έλεγχος της πίεσης πραγματοποιείται με βαλβίδα ασφαλείας.
- Το μαγείρεμα πραγματοποιείται πιο γρήγορα.

Ανατρεπόμενο τηγάνι

Είναι ένα απαραίτητο είδος εξοπλισμού για τις ανάγκες της μαζικής παραγωγής. Χρησιμοποιείται όπως το κλασικό τηγάνι και αποτελείται από ένα κάδο με μικρό βάθος. Είναι κατασκευασμένο από ανοξείδωτο χάλυβα και λειτουργεί με ηλεκτρισμό ή αέριο. Υπάρχει θερμοστάτης για τον έλεγχο της θερμοκρασίας, βαλβίδα ασφαλείας, διακόπτης και αυτόματη ή χειροκίνητη ανατροπή.

Φούρνος κουζίνας και φούρνος ζαχαροπλαστικής αρτοποιίας

Ο φούρνος κουζίνας μπορεί να είναι ανεξάρτητη μονάδα ή να αποτελεί το κάτω μέρος της εστίας, λειτουργεί με ηλεκτρισμό ή αέριο. Ο φούρνος ζαχαροπλαστικής – αρτοποιίας δεν παρουσιάζει μεγάλες διαφορές από το φούρνο της κουζίνας. Αποτελείται από έναν ή περισσότερους θαλάμους, ανάλογα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Φούρνος ατμού / κυκλοθερμικός (steamer)

Διαθέτει πρόγραμμα μαγειρέματος: με θερμό αέρα, με ατμό, με συνδυασμό θερμού αέρα / ατμού, χαμηλό σε θερμοκρασία – ατμό για ήπιο ψήσιμο, για αεροστεγώς συσκευασμένα τρόφιμα, για ξεπάγωμα και ξαναζέσταμα προ – μαγειρεμένων φαγητών. Λειτουργεί με ηλεκτρισμό ή αέριο.



Φριτούρα

Η φριτούρα είναι συσκευή σχετικά σύνθετη και εξαιρετικά αποτελεσματική κατά τη χρήση της. Αποτελείται από ένα ή περισσότερα δοχεία μέσα στα οποία τοποθετούνται τα ειδικά συρμάτινα καλάθια. Στο κάτω μέρος των δοχείων υπάρχει ψυχρή ζώνη για τη συλλογή των υπολειμμάτων. Θερμαίνεται με ηλεκτρισμό ή αέριο και η θερμοκρασία της ρυθμίζεται με θερμοστάτη. Κατασκευάζεται από ανοξείδωτο χάλυβα.



Σαλαμάνδρα

Είναι ένα είδος ανοικτού φούρνου, συνήθως μικρού μεγέθους και χρησιμοποιείται για το ψήσιμο κάθε είδους φαγητού. Η παρεχόμενη υψηλή θερμοκρασία ακτινοβολεί στην επιφάνεια του φαγητού και επιτυγχάνει τη δημιουργία κρούστας. Η σαλαμάνδρα, πρόσθετος / συμπληρωματικός εξοπλισμός μεγάλης και οργανωμένης κουζίνας τοποθετείται κοντά στους φούρνους και τους συμπληρώνει.

Λεία πλάκα

Είναι αρκετά πρακτική συσκευή στη μαζική παραγωγή. Λειτουργεί με ηλεκτρισμό ή αέριο., και χρησιμοποιείται για το ψήσιμο αυγών, steaks, hamburgers κ.ά. Αποτελείται από μία ή δύο αυτόνομες επιφάνειες για ψήσιμο με διαφορετικές θερμοκρασίες. Στο κάτω μέρος υπάρχει θερμοθάλαμος.

Bain – marie

Ο εξοπλισμός αυτός καταλαμβάνει συνήθως το επάνω μέρος μιας θερμοτράπεζας, ή αποτελεί αυτοδύναμη μονάδα. Αποτελείται από ένα θερμαινόμενο δοχείο με νερό ή ατμό, μέσα στο οποίο τοποθετούνται ειδικά σκεύη για τη διατήρηση των ζεστών φαγητών. Ανάλογα με τις ποσότητες και τα είδη των φαγητών που επιθυμούμε να διατηρήσουμε ζεστά, επιλέγουμε το κατάλληλο μέγεθος, αριθμό ή βάθος των ειδικών δοχείων. Η θερμοκρασία του bain – marie ρυθμίζεται με θερμοστάτη. Η θερμοτράπεζα χρησιμοποιείται για τη φύλαξη των πιάτων και άλλων σκευών που πρέπει να τοποθετηθούν ζεστά στο τραπέζι κατά το σερβίρισμα.



Σχάρα

Η σχάρα επιτρέπει το ψήσιμο με την άμεση επαφή. Τα θερμαντικά στοιχεία έχουν μια υψηλή θερμοκρασία και άνω τους τοποθετείται το τρόφιμο για ψήσιμο. Τα στοιχεία αυτά της επαφής είναι ράβδοι από ειδικό μείγμα μετάλλων.

Θερμοθάλαμος

Πρόκειται για ντουλάπια, ύψους μέχρι 1.7 μέτρα, μέσα στα οποία διατηρούνται ζεστά τα εδέσματα μέχρι να σερβιριστούν. Είναι αντίστοιχα των θαλάμων – ψυγείων για τη διατήρηση των κρύων παρασκευών.

Φούρνος μικροκυμάτων

Η χρήση μικροκυμάτων στην κουζίνα αποτελεί, τα τελευταία χρόνια, επαναστατική εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας και διαφέρει τελείως από την παραδοσιακή μέθοδο ψησίματος, λόγω της διαφορετικής μορφής ενέργειας που χρησιμοποιείται.

Με την συνηθισμένη μέθοδο μαγειρέματος, η θερμότητα διεισδύει στο τρόφιμο που ψήνεται απ' έξω προς το κέντρο τις μάζας του. Με τη χρήση μικροκυμάτων, η ενέργεια, με τη μορφή ηλεκτρομαγνητικών κυμάτων, διεισδύει απ' ευθείας στο κέντρο της μάζας του τροφίμου με συχνότητα 2.450 χιλιοκύκλους ανά δευτερόλεπτο με αποτέλεσμα, τα μόρια του νερού που υπάρχουν στο τρόφιμο να υποβάλλονται σε παλμική κίνηση και να επιτυγχάνεται το ομοιόμορφο ψήσιμό του.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι φούρνοι μικροκυμάτων είναι:

Κατεψυγμένες τροφές αποψύχονται σε δευτερόλεπτα.

Προψήνουν και ψήνουν φαγητά σε ελάχιστο χρόνο.

Επιταχύνουν το χρόνο εξυπηρέτησης.

Μειώνουν το προσωπικό κουζίνας.

Καταλαμβάνουν λιγότερο χώρο.

Είναι απλοί στη χρήση.

Ψυγεία

Στους χώρους της κουζίνας πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα σε μέγεθος και αριθμό ψυγεία για την άνετη και ασφαλή αποθήκευση των υλικών και τροφίμων σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Ειδικότερα πρέπει να υπάρχουν:

Ψυγείο και κατάψυξη κρέατος

Ψυγείο ψαριών.



Ψυγείο ημέρας στο χώρο της κουζίνας (με χωριστούς χώρους για φρούτα και λαχανικά, γαλακτοκομικά προϊόντα και αυγά, και edésματα)

Ψυγείο στο χώρο του μπουφέ.

Επίσης, τοπικά ψυγεία στο χώρο του ζαχαροπλαστέιου

Λοιπά είδη εξοπλισμού

Άλλα απαραίτητα είδη εξοπλισμού κουζίνας είναι:

- πλυντήριο σκευών εστιατορίου
- μηχανή πάγου
- τραπέζια εργασίας
- πατατοκαθαριστής
- κορδέλα κοπής κατεψυγμένων κρεάτων – ψαριών
- μηχανή κοπής κρέατος σε κιμά, φέτες και κύβους
- μηχανή κοπής λαχανικών
- μηχανή κοπής αλλαντικών
- mixer
- ζυγαριά
- κινητά δοχεία για την αποθήκευση και μεταφορά διάφορων πρώτων υλών.
- Ειδικά συρτάρια για την τοποθέτηση των μαχαιριών, χωριστά σε κάθε τμήμα της κουζίνας.
- Συρτάρια και σκευοθήκες για τη φύλαξη των μικρών εργαλείων
- Σκευοθήκες για φύλαξη ποτηριών, δίσκων, πιάτων και πιατέλων
- Νεροχύτες (από ανοξείδωτο χάλυβα για το πλύσιμο των λαχανικών, κρεάτων, σκευών κ.α.)



V. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΦΑΓΗΤΩΝ

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

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η επιτυχία των επισιτιστικών επιχειρήσεων, όπως και όλων των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, εξαρτάται από το έμπυχο δυναμικό που διαθέτουν. Ειδικότερα ο βαθμός εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των εργαζομένων καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επίτευξη των στόχων τους.

Για το λόγο αυτό η επιλογή του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή. Τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και οι Ανώτερες Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων αποτελούν μία εξαιρετική πηγή ανεύρεσης νέων στελεχών. Επίσης οι επαγγελματικές σχολές μαγείρων και ζαχαροπλαστών, τα επαγγελματικά σωματεία (π.χ. σύλλογοι μαγείρων κα) μπορούν να βοηθήσουν για την ανεύρεση κατάλληλου προσωπικού. Οι διευθυντές επισιτιστικών μονάδων σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων έχουν την ευθύνη για την πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού.

Ο αριθμός του προσωπικού, η σύνθεση (ειδικότητες) και η οργάνωση εξαρτώνται και επηρεάζονται από μία σειρά παραγόντων όπως:

- Το μέγεθος, τον τύπο και την κατηγορία της επιχείρησης
- Τον τύπο του menu
- Το είδος της πελατείας
- Το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης
- Τις μεθόδους της παραγωγής που χρησιμοποιούνται
- Τυχόν ειδικές εκδηλώσεις που αναλαμβάνει η επιχείρηση
- Διαθεσιμότητα ειδικευμένου προσωπικού που υπάρχει στην αγορά εργασίας

Brigade κουζίνας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας

		A' μάγειρες	B' μάγειρες	Γ' μάγειρες
Chef de cuisine	Sous chef de cuisine	Sauce cook	commis	trainee
		Roast cook	commis	trainee
		Fish cook	commis	trainee
		Vegetable cook	commis	trainee
		Pastry cook	commis	trainee
		Bakery cook	commis	
	Sous chef de cuisine	Larder cook	commis	trainee
		Relief cook	commis	
		Staff cook		

1.3.2. ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

Εστιατόριο είναι η αίθουσα μέσα στην οποία μπορούν να φάνε άτομα ελεύθερα χωρίς περιορισμούς, αλλά πάντοτε σύμφωνα με ορισμένους υγειονομικούς, αγορανομικούς και νομοθετικούς κανόνες. Ως τμήμα ξενοδοχειακής επιχείρησης έχει αντικείμενο δράσης την προσφορά και διάθεση αγαθών που καλύπτουν κατά τον καλύτερο τρόπο ανθρώπινες ανάγκες εστίασης. Στη σημερινή εποχή, το ελληνικό εστιατόριο παρουσιάζει δείγματα υψηλού επιπέδου υπηρεσιών.

Το ανθρώπινο δυναμικό (εργασία), το σύνολο του εξοπλισμού (κεφάλαιο) και όλα τα είδη εστίασης (πρώτες ύλες) που συμμετέχουν στην πραγματοποίηση του σκοπού δράσης του εστιατορίου σε μία ξενοδοχειακή μονάδα μελετούνται και επιβλέπονται από τον διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων (F&B Manager).

Το εστιατόριο στα ξενοδοχεία χωρίζεται σε δύο κύρια μέρη, την τραπεζαρία και τους βοηθητικούς χώρους του εστιατορίου.

I. ΤΡΑΠΕΖΑΡΙΑ

Είναι ο κύριος χώρος παράθεσης των γευμάτων και εκτέλεσης της εστιατορικής τεχνικής. Πολλοί είναι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το χαρακτήρα της τραπεζαρίας, στα πλαίσια όλης της ξενοδοχειακής εγκατάστασης.

Μερικοί από τους παράγοντες μπορεί να είναι:

- Το είδος της πελατείας
- Η κτιριακή υποδομή
- Η τοποθεσία του ξενοδοχείου
- Η κατηγορία και η δυναμικότητα του ξενοδοχείου
- Η στρατηγική επί των πωλήσεων

Η δυναμικότητα σε καθίσματα (couverts) και το εμβαδόν του χώρου είναι εν συνεχεία βασικό στοιχείο μελέτης σε συνάρτηση με τους προαναφερθέντες παράγοντες. Αυτό που χρειάζεται να επισημανθεί είναι ότι απαιτείται σαν εμβαδόν 1.20 m^2 ανά κάθισμα, συμπεριλαμβανομένων και των κοινόχρηστων χώρων της τραπεζαρίας (διάδρομοι κτλ).

Φωτισμός

Ο φυσικός φωτισμός της αίθουσας δεν πρέπει να υπολείπεται από το 1/7 του εμβαδού του δαπέδου. Είναι ένας βασικός παράγοντας της όψης της τραπεζαρίας, αρκεί να σκεφτούμε πόσο διαφορετικές εικόνες θα μας δώσει στο χώρο αυτό το φως του μεσημεριανού ήλιου ή το ηλιοβασίλεμα. Το ίδιο μπορεί να ισχύει και με τον τεχνητό φωτισμό με

την διαφορά ότι σ' αυτόν μπορούμε να επέμβουμε και να δώσουμε εμείς την εικόνα που θέλουμε στο χώρο. Ο φωτισμός του χώρου της τραπεζαρίας δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπίζεται με ερασιτεχνικές λύσεις, αλλά με φωτομετρική μελέτη από ειδικούς οι οποίοι φροντίζουν για την κατάλληλη έντασή του, καθώς και τον χρωματισμό κάποιων σωμάτων ώστε να τονίζεται η αισθητική παρουσία τους. Πρέπει βέβαια να ληφθεί σοβαρά και η οικονομική διάσταση του θέματος, διότι, πέραν του κόστους αγοράς και εγκατάστασης μπορεί να αναπτυχθούν προβλήματα που προκαλούν υπερβολικό κόστος, όπως η υπερκατανάλωση, η επιβάρυνση του κλιματισμού και η αδυναμία συντήρησης.

Διακόσμηση

Τα στοιχεία που συνθέτουν το σύνολο της διακόσμησης πρέπει να είναι επιλεγμένα με γούστο ώστε να εναρμονίζονται στο χώρο. Το εστιατόριο είναι ζωντανός χώρος και πρέπει να χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερο στυλ και επιρροές πολύ ελκτικές για τους πελάτες του, αρκεί να ακολουθούνται προσεκτικά, π.χ. *rustique, chineese, baroque* κ.λπ.

Τοίχοι, οροφή, δάπεδο

Οι τοίχοι του χώρου πρέπει να είναι επίπεδοι και εύκολοι στον καθαρισμό. Οι σκαλιστές επιφάνειες αποφεύγονται διότι δημιουργούν προβλήματα καθαρισμού και αισθητικής, εκτός εάν επιβάλλονται για διακοσμητικούς λόγους.

Θέρμανση, κλιματισμός

Η άνετη θερμοκρασία σε εστιατορικό χώρο θεωρείται πως είναι 18⁰ C. Αυτό εξαρτάται και από τον αριθμό των πελατών που βρίσκονται στο χώρο αλλά και την εποχή αλλά και την εποχή του χρόνου, μιας και δέκα άνθρωποι παράγουν θερμότητα όση 1 kilowatt. Παράλληλα ο αέρας πρέπει να ανανεώνεται και να διατηρείται κάποια σχετική υγρασία (55%). Για το εστιατόριο ξενοδοχείου σαφώς απαιτείται κεντρικό σύστημα κλιματισμού.

II. ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

Οι βοηθητικοί χώροι που συμμετέχουν κατά έμμεσο τρόπο στην παραγωγική διαδικασία του εστιατορίου είναι:

Το office

Είναι ξενοδοχειακός χώρος που εννοεί τον προθάλαμο του εστιατορίου από την πλευρά του μαγειρείου, αυτός στον οποίο κινείται το προσωπικό πριν εισέλθει στην τραπεζαρία, κάνοντας χρήση των σκευοθηκών, των θερμοτραπεζών ή άλλων μέσων που βρίσκονται σε αυτόν τον χώρο. Είναι επίσης το σημείο που επικοινωνεί μέσω του “passo” με το μαγειρείο, την λάντζα και την κάβα. Σ’ αυτόν τον χώρο εκτελούνται επίσης οι ταμειακές διαδικασίες από τον tablist.

Λάντζα εστιατορίου

Ανήκει οργανικά στο πλέγμα της τραπεζαρίας, τουλάχιστον όσον αφορά το προσωπικό και τα καθήκοντά τους, χωροταξικά όμως περιλαμβάνεται στο χώρο του μαγειρείου λόγω της φύσης της εργασίας και των εγκαταστάσεων που απαιτούνται. Είναι ο πρώτος βοηθητικός χώρος που πρέπει να συναντάει το προσωπικό της τραπεζαρίας εισερχόμενο στο χώρο του office και αυτό για την άμεση απαλλαγή του από τα σκεύη προς πλύση.

Κάβα ημέρας

Είναι ο προσωρινός αποθηκευτικός χώρος του εστιατορίου όσον αφορά τα κρασιά, τα αναψυκτικά και γενικότερα όλα τα ποτά. Έχει ανάλογες εγκαταστάσεις όπως ράφια, ψυγεία, καταψύκτες και επικοινωνεί μέσω passo πριν την έξοδό του προς την τραπεζαρία.

Αποθήκη ημέρας

Είναι η αποθήκη της τραπεζαρίας που βρίσκεται συνήθως εντός του χώρου του office. Χρησιμεύει για τη φύλαξη υλικών χρήσιμων για την εκτέλεση της καθημερινής εργασίας όπως λινά, όργανα, σκεύη και άλλα αναλώσιμα έτσι ώστε να μην χρειάζεται κάποιος να προστρέχει στις μεγάλες κεντρικές αποθήκες. Εφοδιάζεται με αναλώσιμα μία φορά την ημέρα.

Ιματιοθήκη (gard-robe)

Η ιματιοθήκη είναι απαραίτητος χώρος σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις γιατί εκεί αφήνει ο πελάτης το επανωφόρι του κατά την είσοδο του. Υπάρχει περίπτωση η επιχείρηση να παρέχει ξεχωριστή ιματιοθήκη για το προσωπικό σε εσωτερικό χώρο, δίπλα στο office.

Τουαλέτες

Είναι για πάρα πολλούς το βαρόμετρο εκτίμησης όλης της επιχείρησης. Η κατασκευή τους πρέπει να είναι από κάθε άποψη άριστη, όπως και η διατήρησή τους σε απόλυτη καθαριότητα. Τα υλικά πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας, η επικάλυψη να γίνεται με πλακίδια σε ύψος τουλάχιστον δύο μέτρων, ο εξοπλισμός να είναι τελευταίας τεχνολογίας και φυσικά να υπάρχει υπηρεσία καθαρισμού επί 24ώρου βάσεως.

III. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

Ο εξοπλισμός περιλαμβάνει τα έπιπλα, τα σκεύη και τα λινά του εστιατορίου που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του και η επιλογή τους εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι εκ των οποίων είναι η δυναμικότητα της μονάδας και το ύψος της επένδυσης.

Έπιπλα

Τα έπιπλα των εσωτερικών χώρων αποτελούν στοιχεία λειτουργικού εξοπλισμού αλλά και στοιχεία διακόσμησης. Τα υλικά κατασκευής τους που υπάρχουν σε μεγάλη ποικιλία καθορίζουν την ανθεκτικότητά τους και την αναπαυτικότητα που δίνουν. Τα υλικά αυτά κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, στα θερμά και τα ψυχρά.

Τα ξύλινα, όπως η οξιά, σουηδικό και M.D.F. κυρίως, ανήκουν στα θερμά ενώ τα μεταλλικά και τα πλαστικά στα ψυχρά. Το ξύλο είναι ελκυστικό και ακριβό υλικό αλλά φθείρεται περισσότερο. Το μέταλλο μπορεί να χαρακτηριστεί η συμβατική λύση ανάμεσα σε ξύλο και πλαστικό. Έχει χαμηλό κόστος, είναι ελαφρύ και πρακτικό, δεν χρειάζεται συντήρηση είναι αρκετά διαδεδομένο παρ' όλο που οι γνώμες για την αισθητική τους ποικίλουν, δεν προτείνεται όμως για (υπέρ)πολυτελή εστιατόρια.

Τραπέζια:

Διακρίνονται σε στρογγυλά (ροτόντες) και τετράγωνα, διθέσια, τετραθέσια, εξαθέσια και μεγαλύτερα ανά περίπτωση. Ο σωστός καθορισμός τους και η διάταξή τους στο διαθέσιμο χώρο μπορεί να αποδειχθεί σωστή ή λανθασμένη επιλογή, με ότι αυτό συνεπάγεται. Τα στρογγυλά τοποθετούνται στις γωνίες για διευκόλυνση της κυκλοφορίας και τη μέγιστη κάλυψη του χώρου και τα τετράγωνα δίνουν τη δυνατότητα δημιουργίας πολλών θέσεων. Τα τραπέζια για δύο άτομα εάν είναι τετράγωνα θα πρέπει να έχουν διαστάσεις 60-65εκ. η κάθε πλευρά, και εάν είναι στρογγυλά να έχουν διάμετρο 80-90εκ. Τα τραπέζια για τέσσερα άτομα εάν είναι τετράγωνα θα πρέπει να έχουν διαστάσεις ενός (1) μέτρου. Εάν τα τραπέζια είναι παραλληλόγραμμα με τους πελάτες να

κάθονται μόνο στις δύο μεγαλύτερες πλευρές ανά δύο θα πρέπει να έχουν διαστάσεις 75x1.20εκ.

Τα τραπέζια για περισσότερα από τέσσερα άτομα είναι συνήθως ορθογώνια παραλληλόγραμμα και το πλάτος τους πρέπει να είναι 60-65εκ. και το μήκος 75-80εκ. για κάθε άτομο. Το ύψος των τραπεζιών πρέπει να είναι κατά προσέγγιση 70εκ.

Καθίσματα:

Πρέπει να είναι αναπαυτικά και πολύ γερά γιατί είναι τα έπιπλα που ταλαιπωρούνται περισσότερο από κάθε άλλο εντός του εστιατορίου. Το ύψος τους από το δάπεδο κυμαίνεται στα 41-43εκ. Τα καθίσματα τοποθετούνται κατά δύο τρόπους και αυτό έχει άμεση σχέση με τις διαστάσεις του τραπεζομάνδηλου, π.χ. εάν το τραπεζομάνδηλο είναι μεγάλο και κρέμεται πολύ απ το τραπέζι το κάθισμα απέχει 1-2εκ. Εάν κρέμεται πάνω απ το ύψος του καθίσματος τότε τοποθετείται κάτω από το τραπέζι κατά το ήμισυ. Πρέπει να τονίσουμε σε αυτό το σημείο και την ανάγκη ύπαρξης παιδικών καρεκλών "kinderchairs" για παιδιά ηλικίας κάτω των δύο ετών οι οποίες παρέχουν πιστοποιημένη ασφάλεια.

Σκευοθήκες:

Βρίσκονται στα "πόστα" ή "Rang", όπως συνηθίζεται να λέγονται τα πόστα εργασίας στην εστιατορική ορολογία και ο αριθμός τους είναι ανάλογος του αριθμού των τραπεζιών που εξυπηρετούν. Είναι είδος μπουφέ όπου ανάλογα με τη διαρρύθμισή τους, ο υπάλληλος του εστιατορίου έχει τοποθετημένα όλα τα όργανα και σκεύη που μπορεί να χρειαστεί κατά το σερβίρισμα. Τέτοια είναι τα πιάτα, τα μαχαιροπήρουνα, τα διάφορα menages (π.χ. σερβιρίσματα λαδόξυδων, οδοντογλυφίδες, αλατοπίπερα, σαλτσιέρες, finger bowls) και λινά.

Κινητά τραπέζια (gueridon):

Είναι κινούμενα μικρά τραπέζια διαφορετικών διαστάσεων (συνήθως 40-45εκ. πλάτος και 75-80εκ. ύψος) που χρησιμοποιούνται κατά την εκτέλεση του ομώνυμου αγγλικού τρόπου σερβιρίσματος. Μια σειρά από κινούμενα τραπέζια αυτού του είδους ανταποκρίνονται σε διαφορετικό τρόπο εξυπηρέτησης και έχουν την ανάλογη κατασκευή. Τέτοια table roulant ή gueridon όπως τα λένε οι περισσότεροι είναι:

- Table a buffet froid (Τραπέζι κρύου μπουφέ)
- Table a hors d'oeuvre (Τραπέζι ορεκτικών)
- Table a flambe (Τραπέζι για φλεγόμενα εδέσματα)
- Table a patisserie ou au fromage (Τραπέζι έκθεσης γλυκών-τυριών)
- Table a decoupage (Τραπέζι τεμαχισμού και μεριδοποίησης)
- Table aux boissons (Τραπέζι ποτών-κινητή κάβα)

Σκεύη

Τα σκεύη του εστιατορίου γενικά διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, τα σκεύη από πορσελάνη, τα γυάλινα ή κρυστάλλινα και τα μεταλλικά και ανοξείδωτα. Πιο αναλυτικά, μια ενδεικτική οργάνωση σε αυτόν τον τομέα για ένα εστιατόριο δυναμικότητας 100 κουβέρ (περίπου 40 τραπέζια), είναι:

Σκεύη πορσελάνης:

Πιάτα πρώτου φαγητού	200
Πιάτα κυρίως φαγητού	350
Πιάτα σούπας	150
Πιάτα σαλάτας ή πρωινού	200
Πιάτα φρούτου ή γλυκού	300
Πιάτα βουτύρου	150
Σαλατιέρες	50
Πιάτα ψαριού οβάλ	150
Φλιτζάνια και πιατάκια κονσομέ	150
Φλιτζάνια και πιατάκια καφέ ή τσαγιού	150

Άλλα σκεύη που μπορεί να είναι από πορσελάνη ή μεταλλικά είναι:

Πιατέλες διαφόρων μεγεθών οβάλ ή στρογγυλές	50
Σουπιέρες (σετ)	30
Σαλτσιέρες (σετ)	40
Τσαγιέρες- καφετιέρες- γαλατιέρες	50
Μαρμελαδιέρες- βουτυριέρες- ζαχαριέρες	50
Αλατοπίπερα - λαδόξινια - σταχτοδοχεία - ανθοδοχεία	50
Αυγοθήκες – finger bowls	50

Σκεύη γυάλινα ή κρυστάλλινα:

Ποτήρια νερού	150
Ποτήρια κρασιού	150
Ποτήρια μπύρας	150
Ποτήρια σαμπάνιας	50
Ποτήρια παγωτού	150
Μπολ φρουτοσαλάτας ή άλλης χρήσεως	150
Καράφες ή κανάτες νερού	50



Μεταλλικά ή ανοξείδωτα σκεύη:

Μαχαίρια πρώτου πιάτου (ορεκτικού)	300
Πιρούνια πρώτου πιάτου (ορεκτικού)	300
Μαχαίρια μεγάλα (κυρίως πιάτου)	300
Πιρούνια μεγάλα (κυρίως πιάτου)	300
Κουτάλια σούπας	150
Μαχαίρια φρούτου – πρωινού	150
Πιρούνια φρούτου – πρωινού	250
Μαχαίρια κουβέρ (βουτύρου)	
Κουταλάκια καφέ – τσαγιού	150
Κουταλάκια κονσομέ - κομπόστας	150
Μαχαίρια ψαριού	150
Πιρούνια ψαριού	150
Μαχαιροπίρουνα τεμαχισμού	10
Λαβίδες σερβιρίσματος	25
Σπάτουλες σερβιρίσματος	25
Σαμπανιέρες όρθιες και απλές	15
Δίσκοι μεταφοράς διάφορων μεγεθών	30

Άλλα επιτραπέζια σκεύη που μπορούμε να αναφέρουμε είναι:

Καλαθάκια ψωμιού	50
Καλαθάκια κρουτόν	50
Καλαθάκια φρούτων	50
Καλαθάκια αυγών	50

Τέλος, σε ιδιαίτερους εστιατορικούς χώρους όπου σερβίρονται σπεσιαλιτέ και ειδικά εδέσματα τύπου crepes, Fondues, μύδια, σαλιγκάρια, αστακοί, караβίδες, καβούρια και άλλα, το εστιατόριο πρέπει να διαθέτει μια σειρά ανάλογων μεταλλικών κυρίως σκευών, όπως:

Πιρούνια – λαβίδες σαλιγκαριών
Πιρούνια – λαβίδες στρειδιών
Πιρούνια – λαβίδες αστακών
Λαβίδες σπαραγγιών
Μαχαίρια για χαβιάρι
Ψαλίδια – μαχαίρια για γκρέιπ φρουτ
Πρέσα λεμονιού κ.α.

Λινά

Με τον όρο αυτό εννοούμε όλον τον ιματισμό του εστιατορίου και ειδικότερα:

Υποτραπεζομάντιλα (Molleton):

Είναι τα λινά που εφάπτονται στο τραπέζι και τούτο διότι πρέπει να μεσολαβούν οπωσδήποτε μεταξύ τραπεζομάντιλου και επιφάνειας τραπέζιου, τόσο για την αίσθηση της αφής όσο και για το θόρυβο που δημιουργείται από τα σκεύη χωρίς αυτό.

Τραπεζομάντιλα (Nappe):

Τα τραπεζομάντιλα πρέπει να είναι πολύ καλής ποιότητας και φυσικά πάντα καθαρά και καλοσιδερωμένα. Οι διαστάσεις τους συνήθως είναι 1,50εκ x 1,50 εκ. για τα συνηθισμένα τετραθέσια τραπέζια ενώ υπάρχουν και μεγαλύτερα με μήκος 10 ή 15 μέτρων για ομαδικά γεύματα ή κάλυψη Buffet, καθώς και στρογγυλού σχήματος για τραπέζια - ροτόντες.

Επιτραπεζομάντιλα (Napperon):

Είναι τα μικρά και σε μικρό σχήμα λινά, ανάλογα με τις διαστάσεις των τραπέζιων, διότι πρέπει να καλύπτουν ακριβώς τη επιφάνειά τους και να προστατεύουν τα τραπεζομάντιλα από τη γρήγορη φθορά και το σύντομα λέρωμά τους.

Πετσέτες (Napkin):

Πρέπει να είναι μονόχρωμες και ίδιας ποιότητας με τα τραπεζομάντιλα. Οι διαστάσεις τους είναι περίπου 50-60εκ. και τοποθετούνται στη θέση του πελάτη σαν οδηγός για την υπόλοιπη τακτοποίηση αυτού που λέμε couvert.

Πετσέτες τραπεζοκόμων:

Είναι χρήσιμα λινά για την εκτέλεση του service από τον τραπεζοκόμο – σερβιτόρο, όπως την στιγμή της μεταφοράς των δίσκων φαγητού ή το αναγκαίο σκούπισμα της τελευταίας στιγμής των πιάτων και των κρασιών κατά το σερβίρισμά τους.

Δισκόπανα:

Παλαιότερα ήταν λινά, σήμερα όμως υπάρχουν πλαστικά υλικά που εξυπηρετούν απόλυτα το σκοπό τους, δηλαδή να μην γλιστρούν τα σκεύη κατά τη μεταφορά του στο δίσκο.

1.3.3 ΤΟ ΜΠΑΡ

Το τμήμα του μπαρ αποτελεί ένα βασικό κλάδο εκμετάλλευσης της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων (F&B Management) μιας ξενοδοχειακής μονάδας, με σημαντικό μερίδιο στο σύνολο των εσόδων της επιχείρησης, και επιπλέον έχει ιδιαίτερη σημασία στις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης.

Ένα μπαρ εξ ορισμού είναι ένας χώρος που μπορεί κανείς να πιει κάθε είδος ποτού αναμειγμένο ή όχι, αλκοολούχο ή όχι. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συναντάμε κυρίως τα ακόλουθα είδη- μορφές μπαρ:

- Main bar
- Pool bar
- Restaurant bar
- Piano bar
- Snack bar
- Night club
- Wine bar
- Beach bar
- Roof garden bar
- Tennis bar

Όσον αφορά μπαρ που ανήκουν στην Α κατηγορία, πολυτελείας και υπερπολυτελείας, το εμβαδόν πρέπει να είναι 1,40 τ.μ. ανά κλίνη για τις πρώτες 200 κλίνες της ξενοδοχειακής μονάδας. Από 300 έως 500 κλίνες ο συντελεστής είναι 0,50τ.μ. ανά κλίνη και από 500 κλίνες και πάνω 0,40 τ.μ. ανά κλίνη.

Ο μέγιστος αριθμός καθισμάτων που είναι δυνατόν να αναπτυχθούν στην αίθουσα ισοδυναμεί με το πηλίκο της διαιρέσεως του ωφέλιμου εμβαδού δια του απαιτούμενου για καθίσματα χώρου, δηλαδή 1,40 τ.μ. αν τα καθίσματα είναι κινητά ή 0,70 τ.μ. αν τα καθίσματα είναι σταθερά. Ωφέλιμο εμβαδόν της αίθουσας εννοείται ο χώρος που προσφέρεται για την ανάπτυξη των τραπεζιών και των καθισμάτων μετά την αφαίρεση της συνολικής εκτάσεως που χρησιμοποιείται για την τοποθέτηση στην αίθουσα αυτή ψυγείων, μηχανημάτων, συρταριών, ταμείου, μπουφέ κ.τ.λ.

Το παρασκευαστήριο αποτελεί τον χώρο παρασκευής του καφέ και των άλλων ροφημάτων και ποτών, των διάφορων μεζέδων και κρύων πιάτων. Το εμβαδόν του χώρου αυτού, ο οποίος είναι χωρισμένος από την αίθουσα πελατών, εξαρτάται απ' τις εξής παραμέτρους:

- Σε τμήμα το οποίο έχει δυνατότητα ανάπτυξης έως 50 καθίσματα, είναι τουλάχιστον 3 τ.μ.
- Όταν πρόκειται για τμήμα που έχει δυνατότητα ανάπτυξης 51-100 καθισμάτων, το εμβαδόν του πρέπει να είναι 4 τ.μ.
- Αν το τμήμα έχει δυνατότητα ανάπτυξης περισσότερων από 100 καθισμάτων, το ελάχιστο εμβαδόν του παρασκευαστηρίου θα είναι αυξημένο κατά 2 τ.μ. για κάθε επιπλέον εκατοντάδα.

Το παρασκευαστήριο πρέπει να είναι απομονωμένο από τους άλλους χώρους και να έχει τοίχους ύψους 1,80 μ. επανδρωμένους με πλακάκια. Τα δάπεδα πρέπει να είναι κατασκευασμένα από αδιαπτόριστο υλικό και να είναι απόλυτα καθαρά.

Όσον αφορά τον χώρο πλυσίματος, και αυτός είναι ανάλογος με την ανάπτυξη του χώρου σε καθίσματα. Όταν οι θέσεις είναι από 51 έως 100, έχει εμβαδόν τουλάχιστον 3 τ.μ. Για κάθε επιπλέον εκατοντάδα ο χώρος αυξάνεται κατά 1 τ.μ. Στο χώρο πλύσεως πρέπει να υπάρχει σύστημα με δύο λεκάνες και ηλεκτρικό πλυντήριο σκευών.

Το βασικότερο σημείο του μπαρ είναι ο πάγκος σερβιρίσματος (Μπάρα) και ο πάγκος εργασίας του μπάρμαν και στη συνέχεια η βιτρίνα του μπαρ. Το μήκος του πάγκου εξαρτάται από τη δυναμικότητα του ξενοδοχείου και υπολογίζεται ως εξής:

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

Το ύψος του πάγκου από την πλευρά των πελατών προκειμένου να εξυπηρετούνται σωστά οι όρθιοι και οι καθήμενοι σε σκαμπό πελάτες, έχει καθοριστεί να είναι 1,08 μ. έως 1,25 μ. (συνήθως 1,10 μ.). Πίσω και χαμηλότερα από τον πάγκο σερβιρίσματος και χωρίς να είναι ευδιάκριτο από τους πελάτες, είναι ο πάγκος εργασίας του μπάρμαν. Πρέπει να βρίσκεται 0,30 – 0,40 μ. κάτω από την μπάρα και να έχει πλάτος 0,60 – 0,70 μ.

Στο πίσω μέρος του πάγκου εργασίας βρίσκεται η βιτρίνα του μπαρ. Πρέπει να υπάρχει απόσταση μεταξύ τους περίπου ίση με 1 – 1,20 μ., ώστε ο μπάρμαν να κινείται με άνεση κατά μήκος του μπαρ, να ανοίγει με ευκολία τις πόρτες των ψυγείων που βρίσκονται στο κάτω μέρος του πάγκου εργασίας και να μπορεί απλώνοντας το χέρι του να φτάσει τα ποτά της βιτρίνας. Στη βιτρίνα τοποθετούνται τα αλκοολούχα ποτά που χρησιμοποιεί ο μπάρμαν και σε σωστή διάταξη μεταξύ τους ώστε να αποτελούν διακοσμητικό στοιχείο του μπαρ αλλά και να χρησιμοποιούνται εύκολα κατά την εκτέλεση των παραγγελιών. Η θέση των ποτών είναι σταθερή για να προσδιορίζεται με ευκολία η θέση τους χωρίς να χρειάζεται ο μπάρμαν να γυρίζει συνέχεια την πλάτη του στους πελάτες. Οι ετικέτες των φιαλών πρέπει να είναι στραμμένες προς τους πελάτες για να τους δίνεται η ευκαιρία να τους δίνεται η ευκαιρία να βλέπουν τι ποτά διαθέτει η επιχείρηση και να τους δημιουργείται η επιθυμία να καταναλώσουν τα ποτά αυτά. Στο κάτω μέρος της βιτρίνας υπάρχουν ράφια για τα ποτήρια, που τοποθετούνται επίσης σε σταθερή θέση και κατά είδος.

Στο παράρτημα του συγγράμματος στη σελίδα 114 παρατίθεται πρότυπο έγγραφο για την ορθή λειτουργία του μπαρ σε μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα καθώς και πρότυπο ημερήσιο πλάνο εργασίας.

ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΠΑΡ

Ο εξοπλισμός ενός μπαρ αποτελείται από:

- Μηχανήματα και συσκευές.
- Σκεύη και εργαλεία.
- Γυάλινα σκεύη.

Πρέπει να σημειώσουμε ότι η επιλογή του εξοπλισμού είναι έργο του F&B Manager σε συνεργασία με τον Barchef και τη Διοίκηση και εξαρτάται από το κόστος, την αναγκαιότητα του είδους, τον τύπο και την δυναμικότητα των πελατών, την παραγωγικότητα του εξοπλισμού και άλλες σχετικές παραμέτρους.

Μηχανήματα και συσκευές

- Ψυγεία μπαρ. Υπάρχουν πολλά είδη ψυγείων σε ένα μπαρ, με ντουλάπια ή συρτάρια που τοποθετούνται στο κάτω μέρος του πάγκου εργασίας, ψυγεία – θάλαμοι στο office του μπαρ, ψυγεία – βιτρίνες για συντήρηση και έκθεση παγωτών και γλυκών κ.ά.
- Παγομηχανές. Μηχανές παραγωγής παγόκυβων και θρυμματισμένου πάγου (crash ice).
- Πλυντήρια ποτηριών.
- Μηχανή καφέ espresso.
- Μηχανή γαλλικού καφέ.
- Αναταραχτήρας ποτών (drink mixer).
- Blender bar.
- Φρουτοστύφτες (Fruit press machine).
- Κάβα – ψυγείο κρασιών.
- Μηχανή παρασκευής γρανίτας.
- Διανεμητής αναψυκτικών (Post mix).
- Διανεμητής μπίρας βαρελιού (Draught beer).
- Ταμειακές μηχανές.

Σκεύη και εργαλεία

- Shaker. Κύριο εργαλείο του μπάρμαν για την ανάμειξη ποτών και την παραγωγή coctail.
- Boston Shaker. Κούπα για κούνημα μεγαλύτερων ποσοτήτων υγρών.
- Jigger ή Μεζούρα. Μεταλλικός μετρητής ποτών που αποτελείται από δύο μέρη, χωρητικότητας 40ml στο μεγάλο μέρος και 28,5ml στο μικρό μέρος (pony).
- Δοσομετρητής ποτών. Η λεγόμενη βαλβίδα που εφαρμόζει στο στόμιο μπουκαλιών αλκοολούχων ποτών.
- Mixing glass. Ειδικό ποτήρι στο οποίο παρασκευάζονται coctail που δεν χρειάζονται χτύπημα και longdrinks.
- Καμινέτο μπαρ για παρασκευή special coffees, άναμμα κονιάκ κ.ά.
- Κάδοι πάγου για φύλαξη πάγου στα πόστα των μπάρμεν.
- Λαβίδες πάγου.
- Κουτάλια και πιρούνια με μακρύ χέρι.
- Menages.
- Coctail pickers, stickers, καλαμάκια κ.ά.

Γυάλινα σκεύη

Στο μπαρ, πέραν του υπόλοιπου εξοπλισμού, υπάρχει μια πλήρη σειρά ποτηριών, απαραίτητα για το σωστό σερβίρισμα των διάφορων ποτών και coctails. Βασικοί παράγοντες για την ορθολογική επιλογή ποτηριών είναι:

- Κάθε ποτήρι αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη κατηγορία ποτών.
- Τα ποτήρια με βάση (κολονάτα) χρησιμοποιούνται για κρύα ποτά ώστε η θερμοκρασία του χεριού να μην τα ζεσταίνει.
- Ορισμένα ποτά απαιτούν διεθνώς καθορισμένα ποτήρια π.χ cognac, cherry κ.α., και οποιαδήποτε απόκλιση στη χρήση τους επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις.

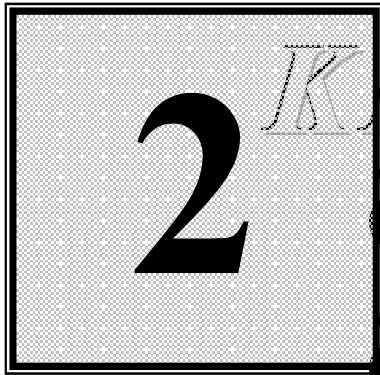
- Τα ποτήρια πρέπει να είναι ανθεκτικά στο «θερμικό σοκ» και να είναι όσο το δυνατόν πιο ανθεκτικά.
- Η χρήση πολλών τύπων ομοειδών προκαλεί σύγχυση στο σερβίρισμα.

Ποτήρια με βάση

- Sour glass. Για cocktail τύπου sour, 110 – 130 ml.
- Cocktail glass. Για short drink cocktails, 55 – 80 ml.
- Cherry glass. Για κρασιά τύπου cherry, 100 – 110 ml.
- Brandy balloon glass. Για brandy, cognac, armagnac.
- Snifter glass. Μικρό balloon για brandy.
- Champagne glass. Χαρακτηριστικά ποτήρια σαμπάνιας, 170 – 260 ml.
- Cordial glass. Ποτήρι λικέρ, 30 ml.
- Pousse – café glass. Για κοκτέιλ pousse – café.
- Highball glass. Για cocktails, long drinks, αναψυκτικά, 250 – 310 ml.
- Schnaps glass. Για σφινάκια, ρακί, κ.α
- Irish coffee glass. Ανθεκτικό στο θερμικό σοκ, για special coffees.
- Cocktail martini glass.
- Pilsner beer glass. 250ml και 500ml.
- Weissbier glass. 330ml και 500ml.
- Goblet glass. Για cocktails, long drinks, αναψυκτικά, 225 – 335 ml.
- Sautern glass. Ποτήρι λευκού κρασιού, 130 – 310 ml.
- Claret glass. Ποτήρι κόκκινου κρασιού, 250 – 370 ml.

Ποτήρια χωρίς βάση

- Whisky glass (old fashioned). Για whisky, whiskey και spirits on the rocks.
- Highball, Tom Collins, Cooler glass για cocktails και αναψυκτικά, είναι ποτήρια τύπου σωλήνα με περιεκτικότητα 250 – 320 ml.
- Beer glass, 250 – 500 ml.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2

διοίκηση και
διευθυντής
επισιτιστικών
τμημάτων

~ ~ - ~ ~ - Ένα πάντρεμα προσωπικότητας, γνώσεων και
εμπειρίας ~ ~ - ~ ~ -

2.1 Λειτουργίες Της Διοίκησης

Ως Διοίκηση νοείται η καθολική λειτουργία εκείνη δια της οποίας επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικότερος συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη καθορισμένων στόχων της επιχείρησης.

Οι κύριοι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση είναι:

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

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

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

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

2.2.Τα Χαρακτηριστικά Του F&B Manager

Ένας καλός διευθυντής επισιτιστικών τμημάτων κάνει πράξη όλα όσα αναφέραμε παραπάνω. Διοίκηση είναι η τέχνη να επιτυγχάνεις έργο μέσω τρίτων. Τα 6Ms είναι τα διαθέσιμα εργαλεία και οι 3 λειτουργίες (σχεδιασμός, οργάνωση, έλεγχος) εξασφαλίζουν τις τεχνικές για την εκτέλεση αυτής της τέχνης. Ένας διευθυντής επισιτιστικών τμημάτων πρέπει να έχει γνώσεις στους παρακάτω 4 τομείς:

τεχνικές γνώσεις

Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες που σχετίζονται όχι μόνο με τη διοίκηση αλλά και τη λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων (κουζίνες, εστιατόρια, καφετέριες, μπαρ, κ.τ.λ.)

Μάρκετινγκ

- Προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη (έρευνα)
- Μετάφραση των αναγκών σε προϊόντα / υπηρεσίες (σχεδιασμός προϊόντων /υπηρεσιών)
- Προσδιορισμός της αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών (τιμή)
- Παροχή του προϊόντος /υπηρεσίας (διανομή, διάθεση)
- Διακίνηση προϊόντος /υπηρεσίας και πληροφόρηση του πελάτη (προώθηση, διαφήμιση, πώληση).

Διοίκηση

Διοίκηση των πόρων της επιχείρησης όπως αναλύονται παρακάτω:
Ανθρώπινοι πόροι: Σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων είναι συνήθων υπεύθυνοι για το 50% περίπου του συνόλου των εργαζομένων. Είναι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό, την πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση και τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν.
Οικονομικοί πόροι: Στις περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τα επισιτιστικά τμήματα δημιουργούν το 30% - 50% του συνόλου των εσόδων (ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον αριθμό των

τμημάτων). Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσδοκούν τα επισιτιστικά τμήματα να επιτύχουν κέρδη πάνω από 20%. Αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο καθώς η λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων έχει υψηλό εργατικό κόστος, κόστος τροφίμων και ποτών και άλλα λειτουργικά έξοδα. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, η καλή γνώση σχεδιασμού και οι τεχνικές ελέγχου είναι απολύτως απαραίτητα στοιχεία για μια επιτυχής διοίκηση.

Μηχανήματα: Εκτός από το μηχανολογικό εξοπλισμό και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, σε ένα μέσο ξενοδοχείο τα επισιτιστικά τμήματα έχουν τον πλέον πολύπλοκο και ακριβό εξοπλισμό και μεγάλο αριθμό συσκευών, σκευών και εργαλείων. Οι διευθυντές έχουν μεγάλη ευθύνη στον προσδιορισμό των αναγκών σε εξοπλισμό, την επιλογή κ.τ.λ.

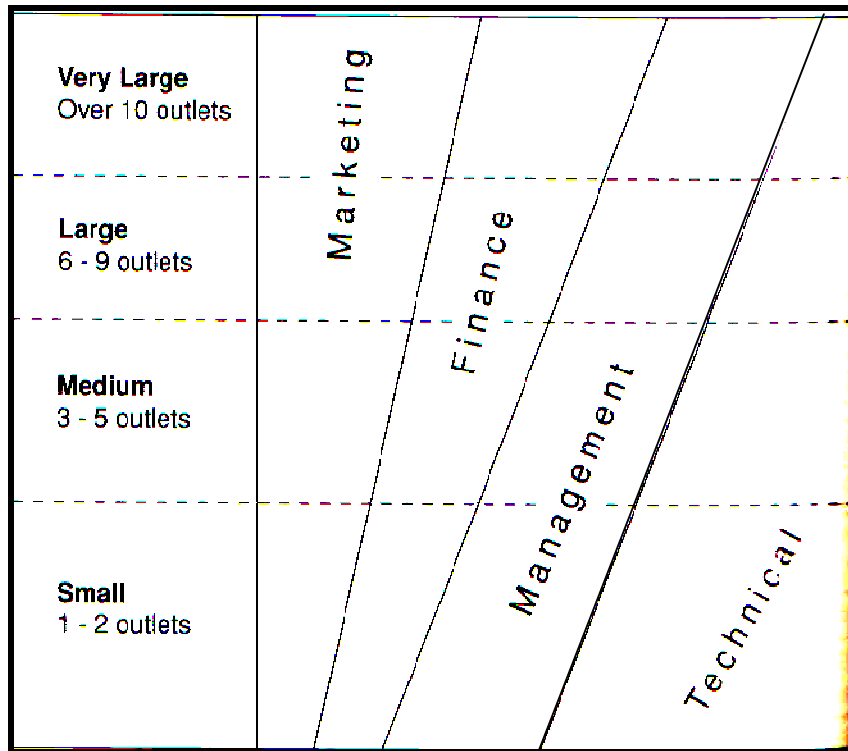
Προμήθειες: Οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό όλων των λειτουργιών προμηθειών της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε τρόφιμα, ποτά και επισιτιστικό εξοπλισμό.

Μέθοδοι: Εξ' αιτίας της πολυπλοκότητας όλων των λειτουργιών αυτών, απαιτείται σημαντικός χρόνος και προσπάθεια για τον προσδιορισμό των κατάλληλων συστημάτων και διαδικασιών για την αποτελεσματική λειτουργία τους. Η ανάλυση, η εφαρμογή και η βελτίωση τέτοιων μεθόδων είναι ευθύνη του F&B Manager.

χρόνος: Οι περισσότεροι F&B's εργάζονται πολλές ώρες εξαιτίας του πολύπλοκου ρόλου που έχουν σε συνδυασμό με τις ώρες λειτουργίας των τμημάτων, τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της εργασίας. Ως εκ τούτου, ο αποτελεσματικός προγραμματισμός του χρόνου (time management) είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του επισιτιστικού τομέα.

Οικονομία

Είναι προφανές ότι οι οικονομικές γνώσεις αποτελούν προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα και επιτυχία της διοίκησης επισιτιστικών τμημάτων.



Μείγμα γνώσεων ανά επίπεδο επιχείρησης

(Profitable Food & Beverage Management,
Richard Kotas & Chandana Jayawardena
Hodder & Stoughton Educational, 1999)

2.3. Ο Ρόλος Του F&B Manager

Βασικό στοιχείο επιτυχίας ενός διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων είναι η ουσιώδης κατανόηση των αναγκών και το «πάντρεμα» των τριών παρακάτω τομέων:

- πελάτες
- επιχείρηση
- προσωπικό

Η επιτυχία εξασφαλίζεται μόνο αν ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες και των τριών τομέων με την κατάλληλη χρησιμοποίηση όλων των τεχνικών μεθόδων που προαναφέραμε.

Οι ανάγκες και οι προσδοκίες βέβαια διαφέρουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, από χώρα σε χώρα, ακόμα και στις διάφορες κατηγορίες πελατών. Η πολιτική πρέπει να προσαρμοστεί σύμφωνα με το μείγμα των παραμέτρων πελάτες-επιχείρηση-προσωπικό, μέσα στο πλαίσιο των παρακάτω απαιτήσεων και προσδοκιών:

ΠΕΛΑΤΕΣ

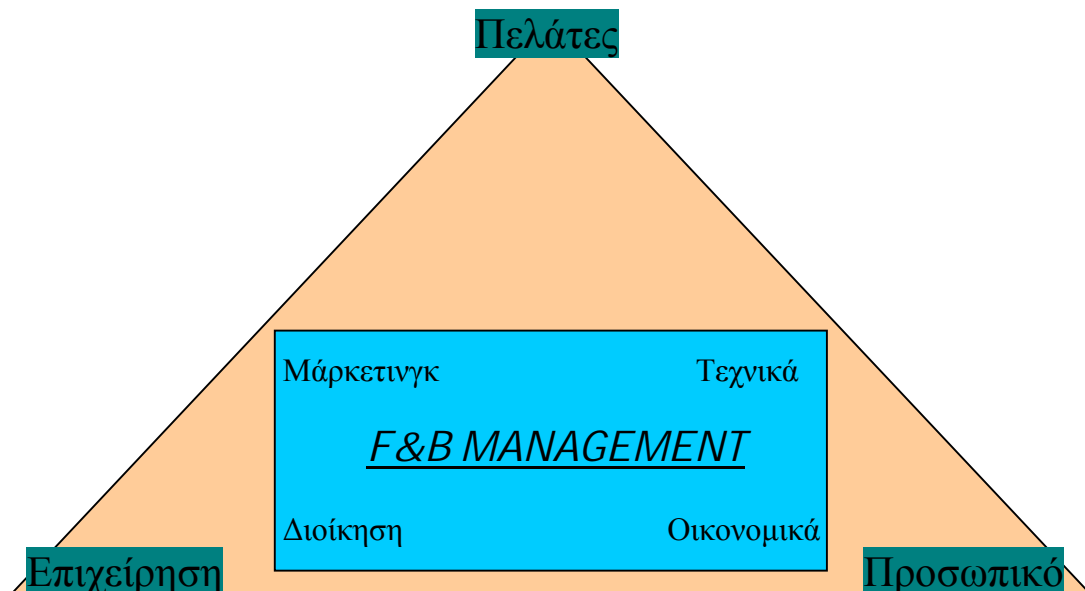
- Άριστη εξυπηρέτηση
- Καλό φαγητό/ ποτό
- Ποικιλία φαγητού/ ποτού
- Ικανοποιητική σχέση αξίας/ τιμής
- Ευχάριστο περιβάλλον
- Πιστοποίηση ποιότητας και υγιεινής τροφίμων
- Καλή φήμη
- Υγιεινή και καθαριότητα
- Τοποθεσία
- Προσοχή

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμα οφέλη
- Έλεγχος και άμεσα οφέλη
- Περιορισμός των εξόδων
- Έλεγχος του κόστους στα πλαίσια του προϋπολογισμού
- Επαναλαμβανόμενη και καινούρια πελατεία
- Καλή φήμη, θετικά σχόλια, όχι παράπονα

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

- Ικανοποιητικός μισθός
- Ασφάλεια εργασίας
- Ικανοποίηση εργασίας
- Καλές συνθήκες εργασίας
- Προοπτικές εξέλιξης
- Καλές σχέσεις
- Εκπαίδευση



2.4.Οι Στόχοι Του F&B Manager Και Η Σπουδαιότητά Τους

Παρ' όλη την αλήθεια του γεγονότος ότι οι στόχοι μπορούν μέχρι ενός σημείου να παρεκκλίνουν της πορείας που έχουμε αρχικά υπολογίσει και κατά κάποιο τρόπο να «μανουβραριστούν» από τη διοίκηση, η σκληρή πραγματικότητα είναι ότι το περιβάλλον των επισιτιστικών τμημάτων θέτει τουλάχιστον ένα minimum στόχων οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν προς χάριν της επιβιώσής τους. Άλλωστε στην επίτευξη αυτών των στόχων αποβλέπει ολόκληρη η δραστηριότητα που θα αναπτυχθεί στα τμήματα αυτά κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των στόχων σε αυτά τα τμήματα είναι:

- Διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους (Συνήθως οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αφορούν τα ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης).
- Θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους.
- Δεν θα πρέπει να είναι αποκλειστικά προσανατολισμένοι στα κέρδη, αλλά να λαμβάνουν υπ' όψη και το επίπεδο ποιότητας, εξυπηρέτησης κτλ.
- Θα πρέπει να είναι αποδεκτοί από τους εργαζόμενους.
- Θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι ώστε να μπορούν να αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση των επιδόσεων.
- Θα πρέπει να εγγυώνται την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των τμημάτων και κατ' επέκταση της επιχείρησης.

2.4.1. ΟΙ ΣΥΝΗΘΕΙΣ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΘΕΤΕΙ Ο F&B MANAGER

I. Αύξηση της Παραγωγικότητας

«Παραγωγικότητα είναι η σχέση, η υφιστάμενη μεταξύ των παραχθέντων προϊόντων και των προς παραγωγή αυτών χρησιμοποιηθείσων συντελεστών της παραγωγής».

Η παραγωγικότητα δεν πρέπει να συγχέεται με την παραγωγή π.χ. αν για να παράγουμε 100 καφέδες έχουμε κόστος (ά υλών, εργατικών, κτλ) 1€, η παραγωγικότητα είναι:

$100.α / 100 = 1.α$ (έστω α η αξία ενός καφέ). Αν για την παραγωγή 200 καφέδων το κόστος ανέρχεται στα 2€ και μεν η παραγωγή διπλασιάστηκε, η παραγωγικότητα όμως έμεινε η ίδια, δηλ. $200.α / 200 = 1.α$.

Αν όμως καταφέρουμε με κάποιο τρόπο και μειώσουμε το κόστος των 200 καφέδων στο 0.8€ τότε έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας γιατί τώρα θα έχουμε:

$200.α / 160 = 1.25.α$ και φυσικά η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη από την προηγούμενη που ήταν 1.α.

Η αύξηση της παραγωγικότητας πρέπει να αποτελεί βασικό στόχο κάθε Manager και κατ' επέκταση κάθε επιχείρησης. Για να επιτευχθεί θα πρέπει να απαριθμηθούν και να αναλυθούν οι συντελεστές παραγωγής και τα επιμέρους κομμάτια τους και να βρεθούν τρόποι και μέθοδοι αριστοποίησης της χρησιμοποίησής των, δηλ.:

- έδαφος (ο χώρος σε σχέση με το χώρο της επιχείρησης)
- κεφάλαιο (κτίρια, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, ά υλες κτλ).
- εργασία (σωστή αξιοποίηση εργατικού δυναμικού, βελτίωση ικανοτήτων, υποκίνηση κτλ).

Η προσεκτική μελέτη και ανάλυση καθενός ξεχωριστά είναι δυνατόν να μας οδηγήσει στη βελτίωση της χρησιμοποίησής του που θα έχει σαν συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας.

Το σημείο που η παραγωγικότητα και η αύξησή της έχει τις πιο εμφανείς επιπτώσεις στο οικονομικό αποτέλεσμα του ξενοδοχείου, είναι η εργασία. Εργατικό προσωπικό με υψηλή παραγωγικότητα είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά όλων των επιτυχημένων επιχειρήσεων και αντίστροφα, μέσα στα αίτια της αποτυχίας τις περισσότερες φορές συμπεριλαμβάνεται και η χαμηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων

στην επιχείρηση. Το παράδειγμα που αναφέρεται για την παραγωγικότητα πιο πριν θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σαν παράδειγμα εδώ, πώς δηλ. ο υπάλληλος που παράγει 100 καφέδες θα μπορέσει να παράγει στον ίδιο χρόνο 110 (αύξηση των παραγόμενων προϊόντων δηλ. αύξηση του κλάσματος της παραγωγικότητας χάρη στην αύξηση του αριθμητή), ή αντίστροφα πώς θα καταστεί δυνατόν τους 100 καφέδες να τους παράγει σε λιγότερο χρόνο (αύξηση του κλάσματος της παραγωγικότητας χάρη στη μείωση του παρονομαστή, δεδομένου ότι μειώθηκε ο απαιτούμενος χρόνος για την παραγωγή δηλ. μειώθηκε η αμοιβή του συντελεστή εργασία).

Στο παράρτημα παρουσιάζεται παράδειγμα έκθεσης αποδοτικότητας.

II. Αύξηση της Αποδοτικότητας

Σαν αποδοτικότητα ορίζεται το πηλίκων του κέρδους προς το διατιθέμενο κεφάλαιο, δηλ.:

$A = \text{Κέρδος} / \text{Διατιθέμενο κεφάλαιο}$ π.χ. η αποδοτικότητα των εστιατορίων ενός ξενοδοχείου που το παρελθόν έτος είχε κεφάλαιο 1.500.000€ (μαζί με τις εγκαταστάσεις της κουζίνας) και πραγματοποίησε κέρδη 150.000€ είναι:

$$A = 1.500.000 / 150.000 \rightarrow A = 10\%$$

Για την αύξηση της αποδοτικότητας θα πρέπει ο Manager να μελετήσει τα τρία εξής στοιχεία:

- Έσοδα (πώς θα αυξηθούν; αύξηση της τιμής ή αύξηση του όγκου των πωλήσεων ή και τα δύο)
- Έξοδα (εργατικά, ά ύλες, πώς θα μειωθούν)
- Χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο. Κτίρια, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κτλ. Μήπως είναι περισσότερα απ' όσα χρειάζονται, πιθανότητα ρευστοποίησης ώστε να χρησιμοποιηθούν τα έσοδα αλλού και να λιγοστέψει το διατιθέμενο κεφάλαιο άρα να ανέβει η αποδοτικότητα κτλ.

III. Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών

Κάθε ξενοδοχείο ή εστιατορική επιχείρηση απευθύνεται σε μία ορισμένη πελατεία. Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν οι πελάτες τους δεν μπορούν να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Αυτό που μας αφορά και πρέπει να τονίσουμε είναι ότι μπορούμε αλλά και πρέπει να ελέγχουμε τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών μας. Άλλωστε η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο σπουδαιότερος στόχος κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης και είναι πρωταρχικό μέλημα του F&B Manager, ο οποίος πρέπει να αναζητεί τρόπους ανίχνευσης και προσδιορισμού του.

Ο συνηθέστερος, απλούστερος και υποχρεωτικός από αποφάσεις του ΕΟΤ τρόπος είναι το βιβλίο παραπόνων.

Ένας ασφαλέστερος, όμως, τρόπος για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, είναι το ερωτηματολόγιο που τοποθετείται στα δωμάτια των πελατών (σε μερικές περιπτώσεις μοιράζεται και στα εστιατόρια και μπαρ).

Βασικό είναι ότι πρέπει να υπάρχουν ερωτήσεις για όλα τα επισιτιστικά τμήματα, καθώς και μία έτοιμη κλίμακα για να τσεκάρεται η απάντηση π.χ. άριστο – πολύ καλό – καλό – μέτριο – ανεπαρκές. Αν για παράδειγμα τα αποτελέσματα για τον προηγούμενο μήνα ήταν για το "Α" μπαρ: άριστο 18%, πολύ καλό 67%, καλό 11%, μέτριο 4%, ανεπαρκές 0%, ένας από τους στόχους του επόμενου μήνα θα μπορούσε να είναι η βελτίωση των αποτελεσμάτων στο επίπεδο άριστο 25%, πολύ καλό 70%, καλό 5%, μέτριο 0%, ανεπαρκές 0%.

IV. Βελτίωση και Ανάπτυξη διεύθυνσης και εργαζομένων

Αφού μετρηθεί η επίδοση των εργαζομένων, θα πρέπει να καταστρώνονται εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο τη βελτίωση και ανάπτυξη των επαγγελματικών τους ικανοτήτων. Αυτό εξάλλου θα οδηγήσει και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η διαδικασία «αξιολόγηση επιδόσεων – εκπαίδευση» θα πρέπει να είναι συνεχής. Φυσικά τα προγράμματα – στόχοι διαφέρουν ανάλογα με τις ειδικότητες και το επίπεδο επαγγελματικής ικανότητας των εργαζομένων.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να οργανώνονται:

1. Από εκπαιδευτικά ιδρύματα, ΟΑΕΔ, ΕΛΚΕΠΑ, κτλ
2. Από την ίδια την επιχείρηση και συγκεκριμένα :

- Ø Από στελέχη της επιχείρησης.
- Ø Σε συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα (ξενοδοχειακές σχολές, σχολές ξένων γλωσσών, σχολές Η/Υ κτλ) ή συλλόγους, ενώσεις, οργανώσεις συναφής με τα ξενοδοχεία (Ξενοδοχειακό επιμελητήριο, ΣΕΤΕ κτλ)
- Ø Από επιχειρήσεις προμηθευτών που προσφέρονται για σεμινάρια (και που στοχεύουν παράλληλα στην προβολή των εμπορευμάτων τους) π.χ. αρνιά Ν. Ζηλανδίας, υλικά καθαρισμού, κρασιά κτλ.

Ένα άλλο είδος εκπαίδευσης είναι η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation) π.χ. ο βοηθός μαγείρου της ζεστής κουζίνας που εναλλάσσεται με αυτόν της κρύας. Παραλλαγή της εκπαίδευσης αυτής είναι η τοποθέτηση υπαλλήλων του ξενοδοχείου σε μία άλλη κατά κανόνα προηγμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση για κάποιο χρονικό διάστημα.

Όποιος και αν είναι ο τρόπος εκπαίδευσης, οι στόχοι που τίθενται είναι της μορφής: «Στόχος είναι η βελτίωση των γερμανικών των βοηθών τραπεζοκόμων ούτως ώστε μετά την εκπαίδευση των δύο μηνών να είναι σε θέση να πάρουν παραγγελίες στα γερμανικά». Δηλαδή για ποιους, για πόσο διάστημα και τι δεξιότητες θα πρέπει να αποκομίσουν από την εκπαίδευση αυτή.

Εκτός από τα άμεσα αποτελέσματα στην παραγωγικότητα, οι επιχειρήσεις με τη διαδικασία βελτίωσης του προσωπικού της, βοηθούν στην ομαλή ροή του προσωπικού στην κλίμακα της ιεραρχίας. Αλλά και για τους εργαζόμενους η εκπαίδευση έχει θετικές ψυχολογικές επιπτώσεις. Αυξάνει την αυτοπεποίθηση, μειώνει το αίσθημα ανασφάλειας, οπλίζει τον εργαζόμενο να τύχει εκτίμησης και σεβασμού στο χώρο της δουλειάς. Επίσης ο εργαζόμενος εκτιμά τη δυνατότητα που του δίνεται να αναπτύξει τις ικανότητές του και να οδηγηθεί σε βαθμολογική, οικονομική και κοινωνική εξέλιξη.

V. Βελτίωση Εγκαταστάσεων, Εξοπλισμού, Επίπλωσης

Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, επίπλωση έχουν λίγο – πολύ μία δεδομένη διάρκεια ζωής. Αυτό, μαζί με τις συνεχώς διαφοροποιούμενες ανάγκες και επιθυμίες πελατών οδηγεί αναπόφευκτα στην ανάγκη πραγματοποίησης συνεχών αλλαγών και βελτιώσεων. Οι στόχοι τέτοιου είδους είναι πολλοί και χρειάζονται ακριβή προγραμματισμό π.χ. στόχος για το 2009 είναι η μερική αντικατάσταση του εξοπλισμού της κουζίνας για το ποσό των 75.000€

Αυτονόητο είναι ότι οι βελτιώσεις αυτές θα πρέπει να έχουν θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

VI. Κοινωνικοί και ηθικοί στόχοι

Οι στόχοι αυτού του είδους μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

- Έναντι της κοινότητας που ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση αλλά και έναντι του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Πιο συγκεκριμένα, αν συμμετέχει η επιχείρηση θετικά στη ζωή του τόπου, παράγοντας χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες και με νόμιμη διαδικασία ή μήπως παίρνει από το περιβάλλον της γενικότερα οφέλη χωρίς αυτή να δίνει τίποτα; Πόσος σεβασμός υπάρχει στα ήθη και έθιμα και άλλες κοινωνικές αξίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης; Άλλωστε αυτά τα ήθη και έθιμα υπό το πρίσμα σωστού marketing γίνονται συγκριτικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση αυτή.

- Έναντι των υπαλλήλων της:

Υπάρχουν προγράμματα και στόχοι για την ιεραρχική προώθηση του προσωπικού; Για την οικονομική εξέλιξη του προσωπικού σε σχέση με την οικονομική εξέλιξη της επιχείρησης; Υπάρχει μέριμνα για πρόληψη ατυχημάτων, για τις συνθήκες εργασίας – διαμονής – διατροφής, ασφάλισης;

- Έναντι των πελατών:

Προστατεύουμε ουσιαστικά τους πελάτες μας από κινδύνους, ατυχήματα, αρρώστιες; Έχουμε λάβει μέτρα πυρασφάλειας, μέτρα για αποφυγή ηλεκτροπληξίας, γίνεται υγιεινή παρασκευή φαγητών κτλ.

- Έναντι των συνεργατών και προμηθευτών:

Φερόμαστε σύμφωνα με την εμπορική δεοντολογία στους προμηθευτές μας ή μήπως βασιζόμενοι σε τυχόν πλεονεκτικότερη θέση της επιχείρησής μας, τους αλλάζουμε ή αυξομειώνουμε άσκοπα και κατά συρροή τις παραγγελίες μας, δεν τους πληρώνουμε εμπρόθεσμα, κάνουμε υπερβολικές επιστροφές κτλ.

2.5. Ο Σχεδιασμός Και Η Λήψη Αποφάσεων Στα Επισιτιστικά Τμήματα Σε Σχέση Με Το Χρόνο

2.5.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Στις επιχειρήσεις διακρίνουμε το βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Σε αντίθεση με την οικονομική επιστήμη όπου τα βραχυ-μεσο-μακρο είναι καθορισμένα (βραχυ: έως 2 χρόνια, μεσο: 3 – 5 χρόνια, μακρο: 5 χρόνια και άνω), στο σχεδιασμό ο χρόνος είναι σχετικός και ανάλογος με την ιεραρχική βαθμίδα του στελέχους που σχεδιάζει. Έτσι, το χρονικό διάστημα που θεωρείται βραχυπρόθεσμο για τη διοίκηση (π.χ. ανακατασκευή ενός επισιτιστικού τμήματος μετά 6 μήνες), αποτελεί μακροπρόθεσμο για τον F & B Manager. Ο F & B Man. σχεδιάζει σαν βραχυπρόθεσμα τη λύση καθημερινών προβλημάτων, π.χ. αναπλήρωση του μάγειρα Α που έφυγε από την επιχείρηση. Γενικότερα μεσοπρόθεσμοι στόχοι και σχεδιασμοί έχουν χρονικό ορίζοντα εβδομαδιαίο και μηνιαίο, ενώ μακροπρόθεσμοι στόχοι εξαμηνιαίο και ετήσιο.

Αυτό όμως που δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να παραλείπουμε είναι ότι οι στόχοι θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους. Δηλαδή, δεν μπορεί η διοίκηση να σχεδιάζει την επίτευξη του στόχου: «να προσφέρουμε το καλύτερο φαγητό από όλα τα ξενοδοχεία της περιοχής στους επόμενους 4 μήνες» και ο υπεύθυνος προμηθειών να σχεδιάζει περικοπές στο κόστος τροφίμων κλείνοντας παραγγελίες β' ποιότητας.

Τέλος δεν πρέπει να παραλείπουμε δυο πράγματα:

- I. Ο σχεδιασμός είναι μια συνεχής διαδικασία. Αυτό είναι φυσικό γιατί στο περιβάλλον γίνονται αλλαγές που απαιτούν προσαρμογή της επιχείρησης άρα αναθεώρηση στόχων, σχεδιασμού, οργάνωσης κτλ.
- II. Τα σχέδια θα πρέπει να διακρίνονται από ευκαμψία ούτως ώστε οι προσαρμογές τους σε τυχόν νέα δεδομένα του περιβάλλοντος να είναι γρήγορες και ανώδυνες

2.5.2. Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων είναι υποχρεωμένοι να παίρνουν συνεχώς αποφάσεις είτε για τη λύση τρεχόντων προβλημάτων, είτε γιατί επιθυμούν τη μετάβαση ενός τμήματος από την κατάσταση Α στην κατάσταση Β. Κάτι που πρέπει να σημειωθεί από την αρχή είναι ότι αυτός που παίρνει την απόφαση (F & B Manager) δεν θα πρέπει να αγνοήσει τις γνώμες αυτών που αφορά η απόφαση (Maitre, Chef, Barchef). Έχει παρατηρηθεί συχνά να παίρνεται μια κατά βάση σωστή απόφαση από τον προϊστάμενο, που όμως να συναντά δυσφορία, αδιαφορία, αντίδραση, ακόμα και υπονόμηση από τους εργαζομένους – εκτελεστές, γιατί αγνοήθηκε η γνώμη τους σε ένα θέμα που τους αφορούσε άμεσα. Αντίθετα, όταν έχουν συμμετάσχει έστω και με εκπροσώπηση, στη διαδικασία λήψης της απόφασης, είναι σαφώς θετικότερα προδιατεθειμένοι να δουλέψουν για την υλοποίησή της.

► Παράδειγμα Διαδικασίας Λήψης Απόφασης ◀

Κατ' αρχήν εμφανίζεται το πρόβλημα π.χ. συνεχής πτώση των πωλήσεων του μπαρ. Ο F&B Man. βρίσκεται αντιμέτωπος με μια προβληματική κατάσταση και θα πρέπει να αποφασίσει τι θα κάνει. Η λήψη της απόφασης καλό θα είναι να γίνει σε συνεργασία με τους άμεσα συνδεδεμένους με τη λειτουργία του μπαρ (Barchef και προσωπικό του μπαρ).

i) Συγκέντρωση πληροφοριών – διάγνωση της κατάστασης

Η συγκέντρωση όλων, αν είναι δυνατών, των πληροφοριών που αφορούν την κατάσταση, είναι αποφασιστικό στοιχείο για την επιτυχή επίλυσή της. Το πώς θα συλλεχθούν εξαρτάται από το επίπεδο που εντοπίζεται το πρόβλημα (επιχείρηση – περιβάλλον, ομάδα – περιβάλλον) και τις συγκεκριμένες ιδιομορφίες. Έτσι μπορεί για κάποιο πρόβλημα να αρκούν τα στατιστικά που παίρνει ο διευθυντής ή ο F&B Man. καθημερινά, αλλά για κάποιο άλλο να χρειάζεται ολόκληρη έρευνα που θα γίνει με διάφορους τρόπους (ερωτηματολόγια, αναδρομή σε παλαιότερα στοιχεία και έλεγχος για τυχόν αλλαγές κτλ).

Ένα πλεονέκτημα στις ομαδικές λήψεις αποφάσεων είναι ότι αυξάνεται η πληροφόρηση, δεδομένου ότι καθένας που συμμετέχει στην ομάδα έχει κάποιες πληροφορίες να δώσει.

ii) Ορισμός του προβλήματος – στόχος

Τώρα πλέον ο F&B Man. είναι σε θέση να ορίσει το πρόβλημα και να θέσει τους στόχους. Να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι είναι προτιμότερο να δοθεί μια μέτρια λύση στο πραγματικό πρόβλημα παρά μία άριστη σε ένα λάθος ορισμένο πρόβλημα.

Στο παράδειγμά μας ένας σωστός ορισμός και στόχος θα μπορούσε να είναι : «Πτώση των πωλήσεων του μπαρ σε ποσοστό ...% σε σχέση με πέρυσι» (Ορισμός). «Να αυξηθούν οι πωλήσεις του μπαρ στα περσινά επίπεδα μέσα σε διάστημα ... χωρίς να μειωθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών» (Στόχος).

Συνιστάται να αποφεύγονται οι ερωτηματικές διατυπώσεις (πώς φτάσαμε σε αυτό το σημείο... γιατί οι πωλήσεις...)και να δίνονται επιτακτικοί ορισμοί – στόχοι του τύπου: «Να αυξηθούν... Να βελτιωθεί... Να επιτευχθεί...»

iii) Συγκέντρωση ιδεών

Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία εκφράζουν ιδέες που θα μπορούσαν υλοποιούμενες να συμβάλλουν στην επιτυχία του στόχου. Όσο περισσότερες ιδέες υπάρχουν τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να ληφθεί μια σωστή απόφαση. Αυτό υποδηλώνει και ο αγγλικός όρος *brainstorming* που χρησιμοποιείται στην περίπτωση αυτή. Οι ιδέες συγκεντρώνονται και καταγράφονται.

iv) Αξιολόγηση ιδεών

Στο στάδιο αυτό εξετάζονται προσεκτικά όλες οι παραπάνω ιδέες και απορρίπτονται:

Αυτές που κρίνονται ανεφάρμοστες λόγω περιορισμών (κεφαλαίου, χρόνου, νομοθεσίας κτλ)

Αυτές που κατά κοινή ομολογία δεν έχουν καμία πιθανότητα επιτυχίας.

Τέλος συνδυάζονται – συνδέονται κάποιες ιδέες μεταξύ τους ή απλά παίρνονται στοιχεία από μία για να εμπλουτιστεί μία άλλη.

v) Σύνθεση ιδεών – λήψη της απόφασης – σχέδιο δράσης

Εξετάζονται προσεκτικά όλες οι ιδέες που απέμειναν από το προηγούμενο στάδιο. Ζυγίζονται τα υπέρ και τα κατά. Μπορεί π.χ. η ιδέα Α να οδηγεί σε μεγαλύτερα κέρδη αλλά συγχρόνως να εμπεριέχει μεγαλύτερο κίνδυνο (ρίσκο) ενώ η ιδέα Β να οδηγεί σε μικρότερα κέρδη

αλλά να ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο. Όλες οι ιδέες επηρεάζονται από εμπειρίες, γνώσεις, ιδεολογία, αξίες.

Είναι δυνατή η υιοθέτηση περισσότερων από μίας ιδεών που θα συντεθούν λογικά μεταξύ τους.

Στην περίπτωση της ομαδικής διαδικασίας, ιδανικό είναι να επιτευχθεί ομοφωνία. Φυσικά, το τελευταίο προϋποθέτει δημοκρατική αντίληψη και διάθεση εκ μέρους του καθενός να πειστεί από τον άλλο και όχι να έχει την απαίτηση να υπερισχύει πάντα η άποψή του.

vi) Οργάνωση

Το ποιοι άνθρωποι, με πόσα χρήματα και άλλα υλικά μέσα και εξοπλισμό και σε πόσο χρόνο θα πρέπει να φέρουν σε πέρας την απόφαση – σχέδιο. Το να ληφθεί η πιο εύστοχη απόφαση και να καταστρωθεί το πιο αποτελεσματικό σχέδιο δε σημαίνει ότι τελείωσε η διαδικασία. Αν δε γίνει σωστός καταμερισμός της δουλειάς για την υλοποίηση της απόφασης, η προηγούμενη προσπάθεια μάλλον θα πάει χαμένη, θα παραμείνει μια θεωρητική συζήτηση.

vii) Εκτέλεση απόφασης

Τώρα όλοι οι εμπλεκόμενοι στο σχέδιο αρχίζουν τη δράση. Μέχρι τώρα όλα ήταν λίγο – πολύ θεωρητικά. Ίσως αυτό είναι το δυσκολότερο στάδιο, που γίνεται ακόμα πιο δύσκολο αν δεν υπάρχει σε όλους τους εμπλεκόμενους τομείς και ιεραρχικά επίπεδα συνεργασία.

viii) Έλεγχος – αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

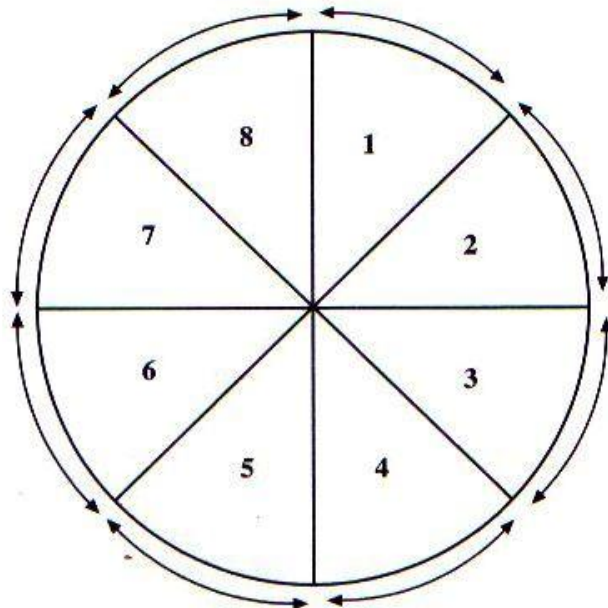
Είναι το τελευταίο στάδιο, στο οποίο συγκρίνονται τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν στο χρονικό διάστημα που διάρκεσε η εκτέλεση με το στόχο που καθορίστηκε. Οι αποκλίσεις από το στόχο θα πρέπει να αναλυθούν και να ερμηνευθούν ώστε να αποτελέσουν εμπειρία για το μέλλον. Οι αποκλίσεις οφείλονται είτε στο ότι έγιναν λάθος εκτιμήσεις κατά τη διαδικασία λήψης της απόφασης, είτε στο ότι ο στόχος δεν ήταν ρεαλιστικός, είτε γιατί κάποιοι αδράνησαν στην εκτέλεση.

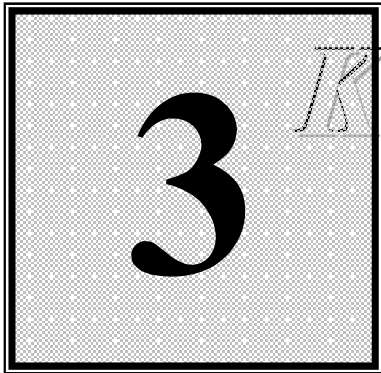
Ανεπιφύλακτα συνιστάται η ενδιάμεση αξιολόγηση δηλ. η αξιολόγηση κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης (και όχι μόνο στο τέλος), ώστε έγκαιρα να διαγνωστούν τυχόν αποκλίσεις της πορείας και να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές ώστε να σιγουρευτεί η επίτευξη του στόχου, ή να αλλάξει ο στόχος αν αυτός αποδεικνύεται από τα γεγονότα μη ρεαλιστικός.

Τόσο ο στόχος όσο και η εκτέλεση θα πρέπει να περιλαμβάνουν ποσοτικά (μετρήσιμα) στοιχεία ώστε να διευκολύνεται η αξιολόγηση π.χ.

«Να αυξηθούν οι πωλήσεις του μπαρ τουλάχιστον στα περσινά επίπεδα»
ή « Ο Α... να εκτελέσει τη δραστηριότητα Β σε διάστημα 10 ημερών από σήμερα»

Παραστατικά η διαδικασία λήψης της απόφασης θα μπορούσε να αποδοθεί με τον παρακάτω κύκλο. Τα βέλη σημαίνουν ότι να μην προχωρεί κανείς στη διαδικασία από το 1 μέχρι το 8, αν όμως σε κάποιο σημείο ο διευθυντής ή η ομάδα σκοντάψει (ή η ενδιάμεση αξιολόγηση δείξει ότι δεν πετυχαίνεται ο στόχος) τότε θα πρέπει να γυρίσει στο προηγούμενο ή το ακόμη προηγούμενο ή και το πρώτο ακόμα στάδιο, να άρει το εμπόδιο και να συνεχίσει.





ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3

έλεγχος ροής υλικών, κόστους και παραγωγής προϊόντων

~ ~ - ~ ~ - Οι αποτελεσματικές διαδικασίες ελέγχου ως
σημαντικός παράγοντας επιτυχίας και βιωσιμότητας της
επιχείρησης ~ ~ - ~ ~ -

Ο έλεγχος στον ευαίσθητο τομέα των τροφίμων και ποτών (F&B) προϋποθέτει την προσεκτική παρακολούθηση των διαδικασιών σε όλες τις φάσεις της ζωής των προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα την προμήθειά τους, την παραλαβή τους, τα αποθέματά τους (αποθήκευση-συντήρηση), τη διακίνησή τους καθώς και τη μετατροπή τους σε άλλης μορφής προϊόντα προς πώληση.

Η λειτουργία αυτή του "ελέγχου" στις επισιτιστικές μονάδες και ιδιαίτερα στα ξενοδοχεία είναι πολυσύνθετο σύστημα που το απαρτίζουν παράγοντες όπως :

- Ανθρώπινο δυναμικό
- Τεχνολογική υποδομή
- Έντυπα

Οι παράγοντες αυτοί βάζουν σε τάξη τις διαδικασίες που προαναφέραμε με στόχο τον περιορισμό του κόστους και κατ' επέκταση την αύξηση του κέρδους της επιχείρησης.

3.1. Αγορές

Ο τομέας των αγορών σε μια δυναμική επιχείρηση, έχει μεγάλη και θεμελιώδη σημασία γιατί όλοι καταλαβαίνουμε ότι κατ' αρχήν πρέπει να εξασφαλίζεται η καθημερινή και ομαλή κάλυψη των αναγκών της σε πάσης φύσεως αναλώσιμα προϊόντα και όχι μόνο. Ο οικονομικός παράγοντας σε αυτή τη διαδικασία είναι σημαντικός και επηρεάζει άμεσα το οικονομικό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, ένας F&B manager προμηθεύεται το ελάχιστο των αναγκών σε κάποια προϊόντα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ελλείψεις σε έκτακτες περιπτώσεις, ενώ κάποιος άλλος συσσωρεύει προϊόντα με συνέπεια τη δέσμευση κεφαλαίων, κατάληψη υπερβολικών χώρων και φθορά λόγω μακροχρόνιας αποθήκευσης. Και οι δύο καταστάσεις, παρότι είναι εκ διαμέτρου αντίθετες, έχουν το ίδιο αρνητικό αποτέλεσμα.

Μόνο με σωστό και μελετημένο πρόγραμμα αγορών η επιχείρηση θα έχει κερδοφόρα αποτελέσματα. Στόχοι ενός τέτοιου προγράμματος είναι:

- Σωστό προϊόν
- Σωστή τιμή
- Σωστός προμηθευτής και εξυπηρέτηση της επιχείρησης

- Σωστές διαδικασίες αγορών

Το μενού είναι εκείνο που καθορίζει το είδος των προϊόντων που θα προμηθευτούμε. Απαραίτητη προϋπόθεση για το μέγεθος της ποσότητας που θα χρειαστούμε είναι η ύπαρξη προδιαγραφών και πρότυπων συνταγών, οι οποίες έχουν καθοριστεί με τη συνεργασία των υπευθύνων κάθε τομέα διάθεσης προϊόντων (Chef de Cuisine, Chef de Bars κ.τ.λ.). Οι πρότυπες συνταγές (θα αναφερθούμε πιο κάτω) καθορίζουν την ποιότητα, το μέγεθος ή το βάρος, την τιμή και άλλες παραμέτρους που είναι επιθυμητές για κάποιο προϊόν.

Για να ξεκινήσει η διαδικασία της αγοράς προϊόντων αποστέλλονται αντίτυπα της εντολής στο τμήμα παραλαβών και στο λογιστήριο.

Προμηθευτής		Αριθμ. Παραγ/ας			
ΕΙΔΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ				
	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ	ΑΠΟΘΕΜΑ	ΠΑΡΑΓ/ΘΕΣΙΑ ΠΟΣΟΤΗΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΔΡΧ.
1	2	3	4	5	6
Σπανάκι	6 κιβ. (x 5 kg)	21/2 κιβ.	4	1.375 δρχ	5.500
Μαρούλι	8 κιβ. (x 12 τεμ.)	2 κιβ.	6	1.625 δρχ	9.750
Καρότα	10 σακ. (x 5 kg)	3 σακ.	7	1.050 δρχ	7.350
Ντομάτες	10 τελ. (x 15 kg)	21/2 τελ.	8	3.625 δρχ	29.000
ΣΥΝΟΛΟ					51.600
Ημερομηνία Παραγ/ας			Εξουσιοδοτημένη Υπογραφή		

Υπόδειγμα 4.2: Συγκεντρωτική κατάσταση εντολών / αναγκών αγοράς								
Ημερομηνία								
A/A	Ημερομηνία Παραγγελίας	Περιγραφή Είδους	Συσκευασία	Τιμή Μονάδας	Ποσότητα	Σύνολο	Αριθμ. Τιμολογίου	Προμηθευτής
1	VAT 69	Φ.	2.500	12	30.000	6.281	Παταδόπουλος
2	Dimple W	Φ.	5.000	12	60.000	- " -	- " -
3	CAMPARI	Φ.	2.000	12	24.000	- " -	- " -
4	CANADIAN	Φ.	3.000	12	36.000	- " -	- " -
5	R. MARTIN 3*	Φ.	4.000	12	48.000	- " -	- " -
				Σύνολο:		198.000		
Παρατηρήσεις:				Υπογραφή:				
.....							
.....							

Παράδειγμα δελτίου εντολής αγορών.

3.1.1 ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΑΓΟΡΩΝ

Οι πρότυπες προδιαγραφές αγορών είναι σαφής 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. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να οδηγούν τον αρμόδιο (F&B manager) στην αγορά και παραλαβή προϊόντων χωρίς παρεκκλίσεις.

3.1.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

Η επιλογή πρώτων υλών είναι μια από τις αποκλειστικές συνήθως υπευθυνότητες του F&B manager. Τα κριτήρια επιλογής εταιρειών Τροφίμων και Ποτών είναι τα παρακάτω:

Ποιότητα (ISO, HACCP)

Τιμή προϊόντος: Το κόστος να είναι τέτοιο ώστε το προϊόν να αφήνει το επιθυμητό κέρδος χωρίς να υποβαθμίζεται η ποιότητά του.

Επωνυμία προϊόντος.

Αξιοπιστία παράδοσης (On time delivery).

Ασφαλή και σωστή τήρηση των κανόνων υγιεινής κατά την μεταφορά των προϊόντων.

Για την εταιρεία μας είναι απόλυτα αναγκαίο ο προμηθευτής μας να διαθέτει πιστοποιητικά ποιότητας διότι:

Εξασφαλίζει σταθερότητα και συνέχεια στην ποιότητα.

Εξασφαλίζει τη νόμιμη και ασφαλή λειτουργία της μονάδας.

Την καθιστά αξιόπιστη ως προς την ποιότητα των προϊόντων της.

Δημιουργεί «Σχέσεις εμπιστοσύνης» μεταξύ του Manager και του προμηθευτή με σκοπό τη σωστή συνεργασία.

Κατά τη μεταφορά των προϊόντων επίσης πρέπει να τηρούνται όλοι οι κανόνες υγιεινής, να φέρει ο προμηθευτής τον προβλεπόμενο ρουχισμό, ενώ τα προϊόντα πρέπει να μεταφέρονται στις σωστές θερμοκρασίες ειδικά τα πιο ευπαθή.

Το τελικό προσφερόμενο προϊόν πρέπει να είναι προσιτό στον πελάτη ως προς την ποιότητα, την παρουσίαση και την τελική τιμή του. Το επιθυμητό κέρδος καθορίζεται από τους οικονομικούς στόχους (Budget) που έχει θέσει ο Manager καθώς και από το target group στο οποίο απευθύνεται η μονάδα. Συμπίσση στο κόστος προμηθειών μπορεί να επιτευχθεί εφόσον γίνει η κατάλληλη έρευνα αγοράς, σύμφωνα με τους νόμους της ανταγωνιστικότητας, αλλά πρωταρχικός στόχος παραμένει πάντα η ποιότητα.

[κ. Στράτος Ζηκόπουλος, F. & B. Conventions Services Manager, Divani Caravel Hotel]

3.2. Παραλαβές

Η διαδικασία της παραλαβής ξεκινάει με τον έλεγχο των παραλαμβανομένων προϊόντων μέσω των δελτίων αγοράς και των τιμολογίων. Αυτό γίνεται για να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα είναι αυτά ακριβώς που έχουμε παραγγείλει όσον αφορά την ποιότητα και την τιμή. Ο παραλήπτης (F&B manager) στη συνέχεια υπογράφει στα συνοδευτικά αρχεία (τιμολόγια, δελτία αποστολής) και παραλαμβάνει τα προϊόντα. Στη συνέχεια εκδίδεται δελτίο εισαγωγής και γίνεται καταγραφή στο ημερολόγιο αγορών/ παραλαβών (εάν τηρείται χειρόγραφο σύστημα, ειδάλλως καταχωρούνται στα αρχεία προγράμματος στο Η/Υ).

Υπόδειγμα 4.4: Ημερολόγιο Αγορών / Παραλαβών No:1

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ							ΤΜΗΜΑ							
ΠΡΟΜΗ-ΘΕΥΤΗΣ	ΤΙ-ΜΟ-ΛΟ-ΓΙΟ No.	ΕΙΔΟΣ	ΣΥ-ΣΚΕΥ-ΑΣΙΑ ΜΟΝ.	ΑΡΙΘ-ΜΟΣ ΜΟΝ.	ΤΙΜΗ ΜΟΝ. ΔΡΧ.	ΣΥΝΟ-ΛΟ ΔΡΧ.	ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ*					ΜΕΤΑΦ. ΣΕ ΑΠΟ-ΘΗΚΗ		
							ΦΑΓΗΤΑ		ΠΟΤΑ					
							ΑΜΕ-ΣΑ	ΑΠΟ-ΘΗΚΕΥ-ΣΙΜΑ	ΑΛΚΟΟΛ ΠΟΤΑ	ΜΠΥ-ΡΑ	ΚΡΑ-ΣΙ		ΑΝΑΨ.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
ΧΡΗΣΤΟΥ	0111	ΚΡΕΑΣ	5 ΚΙΛΑ	6	10000	60000		60000						ΝΑΙ
Π' ΔΟΠΟΥ-ΛΟΣ	6281	ΟΥΣΚΙ VAT 69	1 ΚΙΒ. ΤΩΝ 12 ΦΙΑΛ.	1	30000	30000			30000					ΝΑΙ
"	"	DIMPLE	"	1	60000	60000			60000					ΝΑΙ
"	"	CAMPARI	"	1	24000	24000			24000					ΝΑΙ
"	"	CANADIAN	"	1	36000	36000			36000					ΝΑΙ
"	"	R. MARTIN 3*	"	1	48000	48000			48000					ΝΑΙ
ΠΕΤΡΟΥ ΚΙΑΟΣ	2005 0201	ΚΡΑΣΙ ΣΠΑΝΑΚΙ	ΚΙΛΟ 5 kg	10	1000	10000					1000			ΝΑΙ
"	"	ΜΑΡΟΥΛΙ	12 τεμ	4	1375	5500	5500							ΟΧΙ
"	"	ΚΑΡΟΤΑ	5 kg	6	1625	9750	9750							ΟΧΙ
"	"	ΝΤΟΜΑΤΕΣ	12 kg	7	1050	7350	7350							ΟΧΙ
				8	3625	29000	29000							ΟΧΙ
						319600	51600	60000	198000		1000			

* Φρέσκα προϊόντα που διαχειτύνονται κατ' ευθείαν στο τμήμα εκμετάλλευσης

* Στη συγκεκριμένη επιχείρηση τα υπόλοιπα υλικά (καθαρισμοί, κλπ) αναφέρονται σε άλλο ημερολόγιο.

Εξουσιοδοτημένη Υπογραφή:

Παράδειγμα ημερολογίου Αγορών/ Παραλαβών

3.3. Αποθήκευση

Από τη στιγμή που τα προϊόντα παραληφθούν και αποθηκευτούν, πρέπει να διασφαλιστεί η διατήρηση της ποιότητάς τους και της σωστής διαχείρισής τους. Βασικές αρχές αποθήκευσης είναι:

- Να είναι τα προϊόντα ασφαλή από το ενδεχόμενο κλοπής.
- Να διατηρείται η ποιότητα.
- Να είναι εύκολη η διακίνηση και η καταμέτρηση τους.

Θα πρέπει να τηρείται κυκλική κίνηση των προϊόντων, ώστε να μην μένουν αποθηκευμένα για μεγάλο χρονικό διάστημα και να ελέγχεται η ποσότητα των αποθεμάτων. Το περιβάλλον πρέπει να είναι ελεγχόμενο ως προς τη θερμοκρασία, την υγρασία, την κυκλοφορία αέρα και την υγιεινή-καθαριότητα.

3.4. Διακίνηση

Η φάση της εξαγωγής προϊόντων προς τις μονάδες παραγωγής και πώλησης πρέπει να γίνεται μελετημένα ώστε:

- Να γίνεται η πρόσβαση στην αποθήκη μόνο από τους αρμόδιους
- Να υπάρχει ακρίβεια απαιτούμενου με διακινούμενου προϊόντος
- Να καταγράφεται η ακριβής ποσότητα των διακινούμενων προϊόντων ώστε να γίνεται με ακρίβεια η χρεοπίστωσή τους.

Το κάθε τμήμα συγκεντρώνει τις ανάγκες του στην «Αίτηση προμήθειας» ώστε να παραλάβει τα υλικά απ' την κεντρική αποθήκη. Ο υπάλληλος της αποθήκης συμπληρώνει το «Δελτίο εξαγωγής» για να γίνει η διακίνηση των προϊόντων, έτσι ώστε να γίνεται ο έλεγχος με ακρίβεια.

3.5. Παραγωγή

Το σημείο της παραγωγής είναι το πιο δύσκολο στάδιο των εσωτερικών ελέγχων, αλλά συνάμα και το πιο σημαντικό. Η παραγωγή πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητα αλλά και την τήρηση του κόστους στα προκαθορισμένα όρια. Ο έλεγχος σε αυτό το σημείο παρουσιάζει τεχνικές δυσκολίες που σχετίζονται με τον τρόπο παραγωγής φαγητών και ποτών αλλά και με το μέγεθος των φθορών κατά την παραγωγή. Γι' αυτό γίνεται ιδιαίτερο βάρος στον προγραμματισμό, την εκτέλεση και διάθεση.

Ο προγραμματισμός είναι ένα σχέδιο σύμφωνα με το οποίο καθορίζονται οι ανάγκες της παραγωγής πριν την εκτέλεσή της, έτσι ώστε η παραγωγή να βρίσκεται στην ίδια ευθεία με τη ζήτηση και να αποφεύγεται η υπερπαραγωγή. Χρειάζεται λοιπόν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια στην εκτίμηση του αριθμού των μερίδων που πρέπει να παραχθούν και των πρώτων υλών που θα απαιτηθούν κατά την παραγωγή.

Η διαδικασία της εκτέλεσης και διάθεσης προϋποθέτει αυστηρή χρήση πρότυπων εφαρμογών, δηλαδή όσον αφορά τα φαγητά:

- Πρότυπες συνταγές
- Πρότυπες αποδόσεις
- Πρότυπα μεγέθη μερίδων
- Πρότυπο κόστος
...και όσον αφορά τα ποτά
- Πρότυπες μερίδες
- Τύπος ποτηριών
- Πρότυπες συνταγές αναμειξέων

3.5.1. ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΣΥΝΤΑΓΕΣ

Είναι ένας «τύπος» για την παραγωγή προϊόντος που παρέχει πληροφορίες για τη σύνθεση (υλικά), την ποσότητα, τη διαδικασία παρασκευής του καθώς και το μέγεθος και τον αριθμό μερίδων που θα αποδώσει. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα είναι η συνέπεια στο κόστος,

την εμφάνιση και τη γεύση του προϊόντος και η βοήθεια στην κοστολόγηση και κατά δεύτερο λόγο η μικρότερη απαίτηση επόπτευσης της διαδικασίας.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ		19/6/199..							
ΦΑΓΗΤΟ	ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ	ΠΟΣΟ-ΤΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟ-ΤΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	2	3	4	4	4	5	6	6	6
SAUTE DE VEAU	Κρέας μοστί Λάδι (σπορί/λασο) Αλεύρι Αλάτι - Πιπέρι	1800 gr 200 gr 50 gr -	2000 δρχ 800 δρχ 300 δρχ -		3600 δρχ 1600 δρχ 15 δρχ 10 δρχ 5225				
(MIRPOIX)	Κρεμμύδι Καρύτα Μπαχαρικά	150 gr 200 gr -	150 δρχ 200 δρχ -		22 40 30 δρχ 92				
	Τομασπολτός Αλεύρι Κρασί Ζωμός	50 gr 50 gr 350 gr 2 lit	350 δρχ 300 δρχ 500 δρχ 50 δρχ		18 15 180 100 313				
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ					5630				

Μέθοδος:
 1. Τεμαχίζουμε το κρέας σε μεγάλα κομμάτια.
 2. Τα αλατίζουμε, αλευρώνουμε και τα σοτάρουμε στο λάδι.
 3. Προσθέτουμε το MIRPOIX και το σοτάρουμε με το κρέας και εν συνεχεία τα μπαχαρικά.
 4. Προσθέτουμε την τομάτα, το αλεύρι και σβήνουμε με κρασί.
 5. Καλύπτουμε το φαγητό με το ζωμό ή νερό εάν δεν έχουμε.
 6. Φήνουμε για δύο (2) ώρες και σερβίρουμε.

Δείγμα πρότυπης συνταγής φαγητού

3.5.2. ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ

Ο όρος «απόδοση προϊόντος» σημαίνει το καθαρό βάρος του έτοιμου προς πώληση προϊόντος. Υπάρχουν όμως τρεις φάσεις που πρέπει να μελετηθούν όσον αφορά τα τρόφιμα, και αυτές είναι:

- το μικτό βάρος
- το έτοιμο για μαγείρεμα
- το έτοιμο προς πώληση

Η διαφορά βάρους από τη μικτή έως την έτοιμη προς πώληση μορφή, δηλαδή μετά το μαγείρεμα, ορίζεται σαν απώλεια παραγωγής. Αυτή προκαλείται, ανάλογα το προϊόν, στα τρία αυτά βήματα που είναι η προετοιμασία (αφαίρεση κοκάλων, καθαρισμός χόρτων κτλ), η παραγωγή (το μαγείρεμα) και η μεριδοποίηση.

3.5.3. ΠΡΟΤΥΠΑ ΜΕΓΕΘΗ ΜΕΡΙΔΩΝ

Όλες οι πρότυπες συνταγές υποδεικνύουν ένα πρότυπο μέγεθος ή βάρος της μερίδας του φαγητού ή του ποτού. Το γεγονός αυτό εξασφαλίζει τη συνέπεια εκ μέρους της μονάδας ως προς την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και ως προς το κόστος της μερίδας. Όργανα που εξασφαλίζουν τα πρότυπα μεγέθη των μερίδων στα τρόφιμα και στα ποτά είναι ο πάσης φύσεως εξοπλισμός μέτρησης και ζύγισης, όπως ζυγαριές ακριβείας, κουτάλες, μεζούρες ποτών κτλ.

3.5.4. ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΡΙΔΑΣ

Όλα τα προηγούμενα πρότυπα που έχουμε αναφέρει σαν εργαλεία ελέγχου συμβάλλουν στον ακριβή υπολογισμό του πρότυπου κόστους των μερίδων που με λίγα λόγια είναι το κόστος της προετοιμασίας και της παραγωγής του προϊόντος.

Το σχήμα που ακολουθεί δίνει σαφέστατη εικόνα της πρότυπης κοστολόγησης φαγητού με αποτέλεσμα την εύρεση του πρότυπου κόστους της μερίδας που βγαίνει απλά με τη διαίρεση του συνολικού κόστους του φαγητού με τον αριθμό των μερίδων της πρότυπης συνταγής.

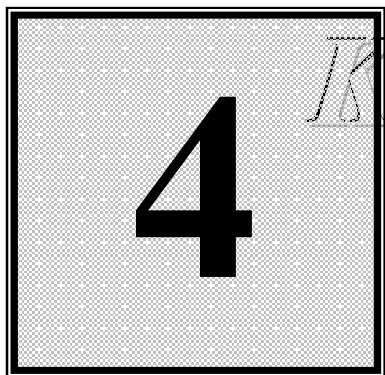
Υπόδειγμα 4.11: Φύλλο κοστολόγησης φαγητού

A. Όνομα Φαγητού : Φιλέτο Ψαριού με Αμύγδαλα (Filet de Poisson aux amandes)
B. Ποσότητα Μερίδας : 170 gr. Ψάρι / Σάλτσα για 60 περίπου μερίδες
Γ. Αριθμός Μερίδων : 60

Συστατικό 1	Ποσότητα 2	Τιμή μονάδας * 3	Σύνολο 4
Φιλέτο Ψαριού	11250 gr.	1700 δρχ./κιλό	19.125 δρχ.
Αμύγδαλα	500 gr.	1800 δρχ./κιλό	900 δρχ.
Βούτυρο / Μαργαρίνη	1225 gr.	350 δρχ./κιλό	429 δρχ.
Λεμόνια	1250 gr.	270 δρχ./κιλό	338 δρχ.
Μπαχαρικά			50 δρχ.
Ξύσμα Λεμονιού	(Γίνεται χρήση των λεμονιών)		
		Σύνολο	20.842 δρχ.

Δηλ. Συνολικό κόστος : Αριθμός μερίδων = πρότυπο κόστος μερίδας
Δηλαδή: 20.842 δρχ. : 60 μερίδες = 374 δρχ.

* Οι τιμές είναι ενδεικτικές, απλά για την κατανόηση του παραδείγματος



ΚΕΦΑΛΑΙΟ

τιμολόγηση

~ ~ - ~ ~ Η σωστή διαμόρφωση της τιμής πώλησης των αγαθών και υπηρεσιών θεωρείται προάγγελος της επιθυμητής αποδοτικότητας της μονάδας ~ ~ - ~ ~

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

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

Εφ' όσον υπάρχει συνάρτηση μεταξύ τιμολόγησης και εξασφάλισης ικανοποιητικού κέρδους δηλ. σωστή διαμόρφωση τιμής πώλησης ενόψει των πωλήσεων, τότε εύκολα μπορούμε να καταλάβουμε τη σημασία της τιμολόγησης για την αποδοτικότητα της μονάδας.

Ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζεται η τιμολόγηση από τον F&B Manager στα επισιτιστικά τμήματα γίνεται με υποκειμενικές ή αντικειμενικές μεθόδους.

4.1. Υποκειμενικές Μέθοδοι Τιμολόγησης

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

Πιο αναλυτικά, τέτοιες υποκειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης είναι:

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ “ΛΟΓΙΚΗΣ ΤΙΜΗΣ” (The reasonable price method)

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

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

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ “ΜΕΓΙΣΤΗΣ ΤΙΜΗΣ” (The highest price method)

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

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ “ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗΣ ΤΙΜΗΣ” (The loss leader method)

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

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΤΟΥ “ΕΝΣΤΙΚΤΟΥ” (The intuitive price method)

Η τιμή καθορίζεται με τη διαίσθηση μόνο και προσεγγίζει τη μέθοδο της λογικής τιμής με τη διαφορά ότι αγνοεί σχεδόν απόλυτα την αντικειμενική αξία του προϊόντος. Η μέθοδος αυτή ευνοεί τα προϊόντα αγνώστου τιμής κόστους που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να

κερδοσκοπήσει, με την καλή έννοια του όρου. Είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί σαν γενική μέθοδος τιμολόγησης σε σοβαρή επισιτιστική μονάδα, παρά μόνο σε συγκεκριμένα προϊόντα.

4.2. Αντικειμενικές Μέθοδοι Τιμολόγησης

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

Από τη στιγμή που οι απαιτήσεις σε κέρδος είναι 'δεδομένες', μπορούν να αντιμετωπισθούν σαν κόστος και να υπολογιστούν όπως και το πραγματικό κόστος. Εάν μια επιχείρηση, για παράδειγμα, λειτουργεί με βάση διαφορετικές πηγές κέρδους για τα τρόφιμα και τα ποτά, είτε αυτό αφορά στον τομέα κρασιά- αναψυκτικά- μύρες στα τμήματα των εστιατορίων, είτε στα κάθε μορφής μπαρ, το επιζητούμενο κέρδος καθορίζει το μέγεθος του ποσοστού προσαύξησης ώστε να καλυφθούν το κόστος των πρώτων υλών του προϊόντος αλλά και όλα τα έξοδα παραγωγής και εισφορές προς τρίτους, της επιχείρησης.

Γενικότερα, οι αντικειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης έχουν ως βάση την οικονομική θεώρηση των πραγμάτων.

4.2.1. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Το υπόδειγμα που θα ακολουθήσει καθορίζει τις τιμές πώλησης με την μέθοδο των παραγόντων με δύο πηγές κέρδους.

Σαν πηγή κέρδους, θεωρούμε το τμήμα ή τον τομέα ή τον κλάδο σε μία επιχείρηση, ανεξάρτητα του όρου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, που αποφέρει εισόδημα και συνδέεται με διαφορετικές σε μορφή και μέγεθος δαπάνες αγοράς, παραγωγής και διάθεσης, έχοντας σαν συνέπεια τη σημαντική διαφοροποίηση των βασικών συντελεστών κόστους και κέρδους. Οι επισιτιστικές μονάδες ξενοδοχείων που προσφέρουν κατ' ανάγκη φαγητά και ποτά έχουν δύο πηγές κέρδους.

Ο συλλογισμός και η διαδικασία τιμολόγησης του υποδείγματος βασίζεται στο επιθυμητό κέρδος, το κόστος κτήσεως των προϊόντων και την πρόβλεψη των πωλήσεων και των γενικών εξόδων, στοιχεία που προέρχονται από τον προϋπολογισμό λειτουργίας της μονάδας.

4.2.2. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΔΥΟ ΠΗΓΕΣ ΚΕΡΔΟΥΣ

Εάν η επιχείρησή μας προσφέρει, όπως είναι λογικό, τρόφιμα και ποτά, το επιθυμητό κέρδος θα είναι αποτέλεσμα τόσο των πωλήσεων από τρόφιμα όσο και από ποτά. Με δυο λόγια οι προϋπολογισμοί έχουν εκπονηθεί με βάση τις δύο πηγές κέρδους ούτως ώστε οι δαπάνες που διαμορφώνουν το κόστος να κατανέμονται μεταξύ των πηγών αυτών (τρόφιμα – ποτά). Κατ' αυτόν τον τρόπο γίνεται ευκολότερος ο καθορισμός του καθαρού κέρδους που αποδίδεται στις διαφορετικές αυτές πηγές.

Ας θεωρήσουμε ότι η επιχείρησή μας προβλέπει εκ του προϋπολογισμού:

α. Καθ. κέρδη προ φόρων	44020,54 €
β. Συν. πωλήσεων τροφίμων	330154,07 €
γ. Συν. πωλήσεων ποτών	110051,35 €
δ. Συν. κόστους Α' υλών τροφίμων	112252,38 €
ε. Συν. γενικών εξόδων (έμμεσα)	264123,25€
στ. Πρότυπο κόστος Α' υλών (Μεταβλητό κόστος) για κάθε κύριο πιάτο περίπου	1,32 €
ζ. Πρότυπο κόστος για κάθε ποτό (Μ.Κ.) για κάθε ποτό περίπου	2,53 €
η. Πωλήσεις	440205,42 €

Για το σκοπό του παραδείγματός μας, το σύνολο γενικών εξόδων (έμμεσων) κατανέμεται στις πηγές κέρδους με βάση τις πωλήσεις. Οι πωλήσεις συνολικά ανέρχονται στα 440.205,42 € κατά συνέπεια ο συντελεστής που εκφράζει τις πωλήσεις τροφίμων είναι :

$$\frac{330.154,07 \text{ €} \times 100}{440.205,42 \text{ €}} = 75\%$$

Βήμα 1^ο Υπολογισμός του Κ. κέρδους από πωλήσεις τροφίμων:

Πωλήσεις τροφίμων – [(Σύν. Γεν. εξόδων x Συντελεστής πωλήσεων τροφίμων) + Κόστος Α υλών τροφίμων] = Καθ. κέρδος από πωλήσεις τροφίμων

Δηλαδή: 330.154,07 - [(264.123,25 x 75%) + 112.252,38] = 19.809,26

Βήμα 2^ο Υπολογισμός του παράγοντα τιμολόγησης:

$$\frac{\text{Σύν. Πωλήσεων Τροφίμων}}{\text{Σύν. κόστους Ά υλών τροφίμων}} = \text{Παράγων τιμολόγησης}$$

Δηλαδή:

$$\frac{330.154,07 \text{ €}}{112.252,38 \text{ €}} = 2,94$$

Βήμα 3^ο Υπολογισμός της βασικής τιμής πώλησης κύριου πιάτου:

Παράγων τιμολόγησης x Πρότυπο κόστος Ά υλών = Βασική τιμή πώλησης

Δηλαδή $2,94 \times 1,32 \text{ €} = 3,88 \text{ €}$

Βήμα 4^ο Υπολογισμός του Κ. κέρδους από πωλήσεις ποτών:

Προϋπολογισμένα Κ. κέρδη – Κ. κέρδη από πωλήσεις τροφίμων = Κ. κέρδη από πωλήσεις ποτών

Δηλαδή: $44.020,54 - 19.809,26 = 24.211,28 \text{ €}$

Βήμα 5^ο Υπολογισμός του ορίου κόστους Ά ύλης στα ποτά:

Συν. πωλήσεων ποτών - [(Συν. Γεν. εξόδων x Συντ/στής που εκφράζει τις πωλήσεις των ποτών) + Κ. κέρδη από πωλήσεις ποτών] = Όριο κόστους

Δηλαδή: $110.051,35 - [(264.123,25 \times 25\%) + 24.211,28] = 19.809,26 \text{ €}$

Βήμα 6^ο Υπολογισμός του παράγοντα τιμολόγησης των ποτών:

$$\frac{\text{Σύν. Προϋπολογισμένων πωλήσεων ποτών}}{\text{Όριο κόστους}} = \text{Παράγων τιμολόγησης}$$

Δηλαδή:

$$\frac{110.051,35 \text{ €}}{19.809,26 \text{ €}} = 5,56$$

Βήμα 7^ο Υπολογισμός της βασικής τιμής πώλησης των ποτών:

Παράγων τιμολόγησης x Πρότυπο κόστος Ά ύλης ποτών = Βασική τιμή πώλησης

Δηλαδή: $5,56 \times 2,53 \text{ €} = 14,06 \text{ €}$

4.2.3. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΒΑΣΙΚΗΣ ΤΙΜΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Βασίζεται σε ιστορικά δεδομένα και παρατηρήσεις, ιδιαίτερα πάνω στις οικονομικές δυνατότητες της πελατείας μας. Αν για παράδειγμα η πλειοψηφία των πελατών μας είναι της δυνατότητας να καταβάλουν για ένα πιάτο ή γεύμα 8,80 € - 10,27 € τότε προσαρμόζουμε ανάλογα τις τιμές μας αναζητώντας τι μπορούμε να προσφέρουμε τηρώντας τις ισορροπίες μεταξύ της τιμής, του κόστους και της ποιότητας του προϊόντος. Ας υποθέσουμε ότι το ξενοδοχείο μας συμφωνεί και χρεώνει τον tour operator που συνεργάζεται, το πακέτο της ημιδιατροφής 195,25 €κατ' άτομο για μία εβδομάδα, η δε ανάλυση μας ορίζει:

1. Δωμάτιο 14,67 €ημερησίως.
2. Γεύμα 8,80 €ημερησίως.
3. Πρωινό 4,40 €ημερησίως.

Με δεδομένες τις παραπάνω τιμές και με επιθυμητούς συντελεστές μικτού κέρδους 60% και μεταβλητού κόστους 40%, μπορούμε να αναζητήσουμε την ποικιλία των προϊόντων που μπορούμε να παραθέσουμε στα γεύματα αυτά γνωρίζοντας την αξία του κόστους Ά υλών (Μ.Κ).

$$\text{Κόστος γεύματος} = \frac{8,80 \text{ €} \times 40}{100} = 3,52 \text{ €}$$

$$\text{Κόστος πρωινού} = \frac{4,40 \text{ €} \times 40}{100} = 1,76 \text{ €}$$

Η θεωρία της ελαστικότητας της ζήτησης

Ο όρος ελαστικότητα χρησιμοποιείται από τους οικονομολόγους για το χαρακτηρισμό του τρόπου που ο όγκος των πωλήσεων ανταποκρίνεται στη μεταβολή των τιμών. Εάν ένα συγκεκριμένο ποσοστό μεταβολής στην τιμή προκάλεσε ανάλογη μεταβολή στον όγκο των πωλήσεων, τότε λέμε πως η ζήτηση είναι ελαστική, δηλ. ότι το προϊόν είναι εξαρτώμενο από την τιμή του. Εάν αντίθετα, το ποσοστό μεταβολής στον όγκο των πωλήσεων είναι αισθητά μικρότερο του ποσοστού μεταβολής της τιμής, τότε λέμε ότι η ζήτηση είναι ανελαστική.

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

Παράδειγμα:

Ο ετήσιος προϋπολογισμός του εστιατορίου προβλέπει:

Σύνολο πωλήσεων 388848,12 €

Συνολικό κόστος Ά υλών 112986,06 €

Πρότυπο κόστος κυρίως πιάτου (χοιρινής μπριζόλας) με γαρνιτούρα 1,36€

Προβλεπόμενος ετήσιος αριθμός κουβέρ 60000.

Βήμα 1^ο: Χρησιμοποιώντας την μέθοδο των παραγόντων βρίσκουμε τον παράγοντα τιμολόγησης ...

$$\frac{388.848,12 \text{ €}}{112.986,06 \text{ €}} = 3,44 \text{ €}$$

Βήμα 2^ο : Υπολογίζουμε την βασική τιμή πώλησης του προϊόντος...

Παράγων τιμολόγησης x Πρότυπο κόστος Ά ύλης ποτών = Βασική τιμή πώλησης

Δηλαδή: $1,36 \text{ €} \times 3,44 \text{ €} = 4,68 \text{ €}$

Εάν υποθέσουμε ότι η βασική τιμή πιάτου αυξήθηκε κατά 20% και η ζήτηση είναι ελαστική με αναλογία - 10% στον αριθμό των προβλεπόμενων couverts, η βασική τιμή πώλησης του προϊόντος θα είναι:

$$(4,68 \text{ €} \times 20\%) + 4,68 \text{ €} = 5,61 \text{ €}$$

και η πρόβλεψη για couverts με τα νέα δεδομένα θα είναι:

$$60000 \text{ couverts} - (60000 \times 10\%) = 54000 \text{ couverts}$$

Η θεωρία της συνεισφέρουσας αξίας (μικτού κέρδους)

Η βασική ιδέα της τιμολόγησης με τη μέθοδο των παραγόντων είναι αναμφισβήτητη η πίστη ότι το χαμηλότερο κόστος σημαίνει μεγαλύτερα κέρδη. Ενώ η θεωρία αυτή ακούγεται αρχικά σωστή, μπορεί εύκολα να αποδειχθεί λανθασμένη σε πολλές περιπτώσεις. Ας υποθέσουμε ότι έχουμε δύο προϊόντα με τα παρακάτω δεδομένα:

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

Ερμηνεύοντας τα παραπάνω δεδομένα, βλέπουμε ότι το κοτόπουλο έχει αισθητά χαμηλότερο ποσοστό σαν συντελεστής κόστους. Ά ύλης ή μεταβλητό κόστος συγκριτικά με την μπριζόλα και σε μία πρόχειρη θεώρηση του θέματος θα λέγαμε ότι η πώληση του κοτόπουλου θα απέφερε περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση απ' ό τι η πώληση της μπριζόλας. Το περιθώριο όμως της συνεισφέρουσας αξίας (Τιμή πώλησης μείον Μεταβλητό κόστος του προϊόντος) είναι, αντίθετα, αισθητά μικρότερο στο κοτόπουλο (3,53 €) από την μπριζόλα (4,82 €). Είναι αυτονόητο λοιπόν ότι συμφέρει την επιχείρηση η πώληση περισσότερων μερίδων μοσχαρίσιας μπριζόλας παρά μερίδας κοτόπουλου.

4.2.4. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΕΩΝ

Είναι ο κλασικός τρόπος τιμολόγησης που βασίζεται περισσότερο στην πραγματικότητα παρά στους προϋπολογισμούς. Βασικό στοιχείο της μεθόδου αυτής είναι η σχολαστική αναζήτηση του κόστους του προϊόντος και των επιμέρους συστατικών που το συνθέτουν, το οποίο τελικά επιβαρύνεται από προσαυξήσεις επιβεβλημένες από την πρακτική, όπως Γεν. έξοδα, επιθυμητό κέρδος, υπηρεσία και φόροι. Στην προκειμένη περίπτωση γίνεται χρήση φύλλων κοστολόγησης – τιμολόγησης. Τα φύλλα αυτά μπορούν να αποτελούν και τις πρότυπες συνταγές της μονάδας.

Επιγραμματικά μπορούμε να δώσουμε τη διάταξη τιμολόγησης με τη μέθοδο των συνεχών προσαυξήσεων, όπως παρακάτω:

Αξία Α υλών
+Γεν. Έξοδα (Εμμεσα και Άμεσα κατά περίπτωση)
=Σύνολο
+Κέρδος
=Σύνολο
+Υπηρεσία (εάν υφίσταται)
=Σύνολο
+ Δημ. Φόρος
=Σύνολο

+Φ.Π.Α.

=Σύνολο

Πριν προχωρήσουμε στο παράδειγμα τιμολόγησης με τη μέθοδο των προσαυξήσεων, είναι απαραίτητο να κάνουμε βασικούς υπολογισμούς οι οποίοι θα δώσουν τους συντελεστές προσαυξήσεων. Για παράδειγμα, εάν υποθέσουμε ότι το λογιστήριο μας έδωσε τα παρακάτω στοιχεία που αφορούν το εστιατόριο και την κουζίνα για συγκεκριμένο διάστημα:

α. Πρώτες ύλες	1.760,82 €	39%
β. Έμμεσα έξοδα (μαγειρείου)	205,43 €	5%
γ. Γενικά έξοδα (Προσωπ. ΔΕΗ κτλ)	1.760,82 €	39%
Σύνολο λειτουργικού κόστους	3.727,07 €	83%
δ. Κέρδη	440,20 €	10%
ε. ΦΠΑ	293,47 €	7%
στ. Πωλήσεις	4.460,74 €	100%

Με δεδομένα τα παραπάνω οικονομικά μεγέθη για τη λειτουργία της μονάδας και εφ' όσον κρίνουμε ότι είναι επιτυχής, μπορούμε να προκαθορίσουμε τα ποσοστά προσαυξήσεων στις τιμολογήσεις προϊόντων, βασιζόμενοι στους παραπάνω συντελεστές οι οποίοι όμως για την τιμολόγηση διαμορφώνονται σε διαφορετικά σταθερά ποσοστά προσαυξήσεων, με τους παρακάτω συλλογισμούς:

Εάν υποθέσουμε ότι η τιμή προϊόντος (κτήσεως) είναι 1,82 € ήδη γνωρίζουμε ότι αποτελεί το 39% της τιμής πώλησής του, τα δε έμμεσα έξοδα για την παραγωγή/ προετοιμασία του είναι το 5% της ίδιας τιμής (πώλησης). Τότε για να βρούμε πόσο είναι το 5% αυτής της τιμής και κατ' επέκταση ποιο ποσοστό προσαύξησης καθιερώνει σαν έμμεσα έξοδα σε όλες τις τιμολογήσεις, θα ακολουθήσουμε το συλλογισμό της απλής μεθόδου των τριών που εκφράζεται με τους παρακάτω τύπους:

$$\frac{1,80 \text{ €} \times 5\%}{39\%} = 0,23 \text{ € κατά προσέγγιση}$$

και

$$\frac{0,23 \text{ €} \times 100}{1,80 \text{ €}} = 12,7\% \quad \begin{array}{l} \text{Σταθερό ποσοστό προσαύξησης έμμεσων} \\ \text{εξόδων που προστίθεται στο κόστος Ά υλών} \\ \text{(1,80€+ 0,23€)} \end{array}$$

Με τους ίδιου συλλογισμούς και με δεδομένο ότι τα Γεν. έξοδα αποτελούν το 39% της τιμής πώλησης, έχουμε το ποσό των 1,80 € που πρέπει να προστεθεί στη διάταξη και να διαμορφώσει το σύνολο μέχρι στιγμής στα 3,85 € Θα αποτελέσει δε το 80 – 90% σαν ποσοστό προσαύξησης στην τιμολόγηση. Αυτό βγαίνει από τον τύπο:

$$\frac{1,80 \text{ €} \times 100}{2,03 \text{ €}} = 89\% \quad \text{Στρογγυλοποιημένο ποσοστό προσαύξησης Γεν. εξόδων}$$

Το ποσό που περιλαμβάνει ήδη τις προσαυξήσεις των έμμεσων και άμεσων Γεν. εξόδων τώρα είναι 3,87 € και με τη σκέψη ότι αποτελεί περίπου το 83% της άγνωστης προς το παρόν τιμής πώλησης, έχουμε το ποσό του καθαρού κέρδους (10%) επί των πωλήσεων με τον τύπο:

$$\frac{3,87 \text{ €} \times 10\%}{83\%} = 0,46 \text{ €} \quad \text{κατά προσέγγιση.}$$

Το ποσό αυτό καθορίζει σε 12% το ποσοστό προσαύξησης επί του συνόλου μέχρι αυτό το σημείο τιμολόγησης και βγαίνει με τον ίδιο πάντα συλλογισμό και τύπο:

$$\frac{0,46 \text{ €} \times 100}{3,87 \text{ €}} = 12\% \quad \text{Στρογγυλοποιημένο σταθερό ποσοστό προσαύξησης κέρδους.}$$

Εφ' όσον δεν έχουμε άλλη παρακράτηση για υπηρεσία ή φόρο, προχωρούμε στην προσαύξηση με το ανάλογο ποσοστό του ΦΠΑ δηλ. 9%, όπου και η αυστηρή διάταξη της τιμολόγησης είναι όπως παρακάτω:

Τιμή κόστους Α υλών			1,82 €
Έμμεσα έξοδα	12,7%		+ 0,23 €
		Σύνολο	= 2,05 €
Γεν. έξοδα	89%		+ 1,82 €
		Σύνολο	= 3,87 €
Κέρδος	12%		+ 0,46 €
		Σύνολο	= 4,33 €
ΦΠΑ	9%		+ 0,39 €
		Τιμή πώλησης	4,72 €

4.2.5. ΜΕΘΟΔΟΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟ ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Το νεκρό σημείο εργασιών επισιτιστικής μονάδας θεωρείται το σημείο όπου το συνολικό κόστος λειτουργίας της συναντάται με τα συνολικά έσοδα με αποτέλεσμα, όπως και ο χαρακτηρισμός του υποδηλώνει, να μην έχει κέρδη ή ζημία. Το Ν.Σ.Ε. μπορεί να δηλωθεί σαν συνολικά έσοδα ή αριθμός πελατών υπό την προϋπόθεση ότι γνωρίζουμε άλλες παραμέτρους όπως, το σταθερό ή πάγιο κόστος, το μεταβλητό κόστος σε

ποσοστιαίο συντελεστή, ή τον αριθμό πελατών και πιθανόν άλλα οικονομικά στοιχεία της λειτουργίας της επιχείρησης.

Με απλή αριθμητική σκέψη μπορούμε να αναζητήσουμε το Ν.Σ.Ε. εφαρμόζοντας τον τύπο:

$$\text{Πάγιο κόστος} : \text{Μικτό κέρδος (}\Sigma.A.) = \text{Ν.Σ.Ε.}$$

Εάν το Μικτό κέρδος εκφράζεται ποσοστιαία τότε το αποτέλεσμα είναι το ποσόν των συνολικών εσόδων που απαιτούνται για την κάλυψη του συνολικού κόστους λειτουργίας. Εάν το Μικτό κέρδος εκφράζεται σε ευρώ σαν συνεισφέρουσα αξία ($\Sigma.A.$) δηλ. σαν Μικτό κέρδος στη Μέση καταναλωτική δαπάνη (Μ.Κ.Δ.) του πελάτη, τότε το αποτέλεσμα είναι ο αριθμός των πελατών που απαιτούνται για την κάλυψη του Ν.Σ.Ε.

Κατά τους ειδικούς, στους ελέγχους και τη διαχείριση στις επισιτιστικές μονάδες (Food and Beverage Management), η τιμολόγηση με βάση το νεκρό σημείο εργασιών εστιατορικής επιχείρησης έχει σκοπό να εξασφαλίσει κατ' αρχήν το συνολικό κόστος της λειτουργίας της και μετά το μέγεθος του επιθυμητού κέρδους.

Εάν υποθέσουμε ότι στην επισιτιστική μονάδα μας έχουμε πάγιο κόστος μηνιαίως 6.500 € και λειτουργούμε με μικτό κέρδος 70% επί των εσόδων ή 1,47 € ($\Sigma.A.$) στην μέση καταναλωτική δαπάνη των πελατών, τότε το Ν.Σ.Ε. θα είναι:

$$\text{Ν.Σ.Ε.} = \frac{\text{Πάγιο κόστος (Π.Κ.)}}{\text{Συνεισφέρουσα αξία (}\Sigma.A.)}$$

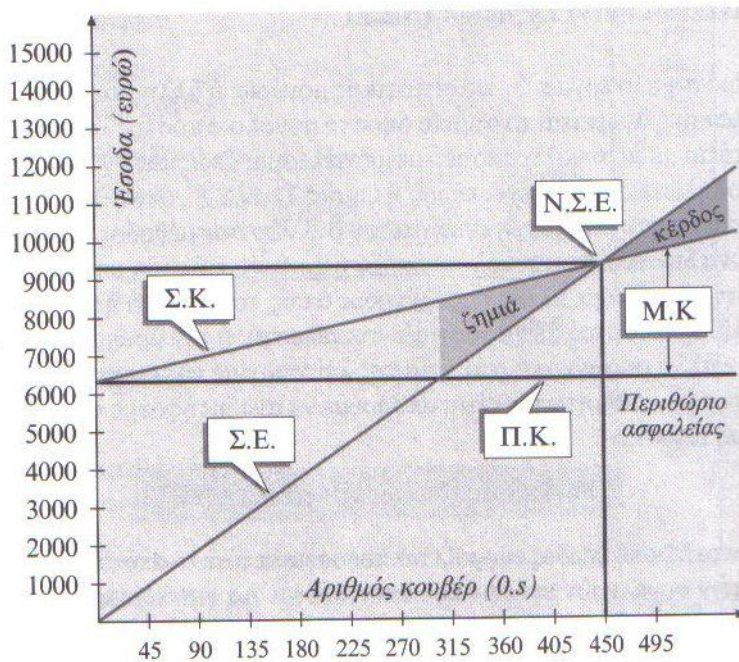
$$9.285,71 \text{ €} = \frac{6.500 \text{ €(Π.Κ.)}}{0,70 \text{ (}\Sigma.A.)}$$

(έσοδα)

$$4.422 = \frac{6.500 \text{ €(Π.Κ.)}}{1,47 \text{ €(}\Sigma.A.)}$$

(Couverts)

Το υπόδειγμα που ακολουθεί είναι γράφημα που μας δίνει το Ν.Σ.Ε. στα 4422 Couverts και 9.285,71 €έσοδα.



Με τους ίδιους συλλογισμούς και παρόμοιες αριθμητικές πράξεις , μπορούμε να αναλύσουμε οικονομικά μεγέθη όπως:

Αριθμός κουβέρ σε επιθυμητό κέρδος, με τον τύπο:

$$\frac{\text{Π.Κ.} + \text{Επιθυμητό κέρδος}}{\text{Σ.Α. ανά Μ.Κ.Δ.}}$$

Αριθμός επιπλέον κουβέρ που χρειαζόμαστε για να καλύψουμε επιπλέον πάγιο κόστος, με τον τύπο:

$$\frac{\text{Πρόσθετο Π.Κ.}}{\text{Σ.Α. ανά Μ.Κ.Δ.}}$$

Η χρήση όλων αυτών των σημείων αναφοράς που αφορά στη λειτουργία επισιτιστικής μονάδας βοηθά στη λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων, μεγιστοποιούμε το κέρδος ελαχιστοποιώντας τα έξοδα και τις ζημιές ενώ παράλληλα προσδιορίζουμε νέους επιχειρηματικούς στόχους. Προϋπόθεση για όλα αυτά είναι :

- Το πάγιο κόστος παραμένει αμετάβλητο για την περίοδο που αναλύουμε.
- Το μεταβλητό κόστος μεταβάλλεται ανάλογα με τον κύκλο εργασιών.
- Όλα τα έξοδα πρέπει να εντάσσονται σε ένα από τα δύο προαναφερθέντα κόστη (Π.Κ. ή Μ.Κ.).

- Οι πωλήσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με τον όγκο δουλειάς και τον κύκλο εργασιών της μονάδας.
- Δεν λαμβάνονται υπ' όψιν παράγοντες που έχουν σχέση με την ψυχολογία των εργαζομένων, όπως το υψηλό ηθικό κ.λπ.

Αναλύοντας το σχεδιάγραμμα του Ν.Σ.Ε., πρέπει να επισημάνουμε ότι το σημείο που τέμνονται η ευθεία των συνολικών εσόδων (Σ.Ε) με αυτή του συνολικού κόστους (Σ.Κ) λειτουργίας της επιχείρησης, είναι το Νεκρό Σημείο Εργασιών (Ν.Σ.Ε.). Η κάθετη ευθεία προς τα κουβέρ μας δηλώνει τον αριθμό που απαιτεί το Ν.Σ.Ε. Εάν λάβουμε υπ' όψη μας μια μέση καταναλωτική δαπάνη (Μ.Κ.Δ.) 2,10 € ανά κουβέρ, στα 4.422 που απαιτούνται για την κάλυψη του Ν.Σ.Ε., τότε το βάρος της προσπάθειάς μας πρέπει να επικεντρωθεί σε αυτόν τον στόχο. Κατ' αυτόν τον τρόπο η μέθοδος αυτή είναι μια μέθοδος κατοχύρωσης του μικτού κέρδους (Σ.Α) και της μέσης καταναλωτικής δαπάνης (Μ.Κ.Δ.) με αρχικό στόχο το Ν.Σ.Ε. στα κουβέρ.

Έχοντας λοιπόν σαν δεδομένα ή επιθυμητά έστω μεγέθη:

- Την τιμή του πάγιου κόστους της επιχείρησης.
- Την συνεισφέρουσα αξία των προϊόντων εκμετάλλευσης.
- Την δυναμικότητα της εκμετάλλευσης (Καθίσματα - κουβέρ).
- Το επιθυμητό μεταβλητό κόστος.

Τότε μπορούμε να αναζητήσουμε το Ν.Σ.Ε. που θα βασιστούμε για την αύξηση της Μ.Κ.Δ. και παράλληλα την μεταβολή του αριθμού των κουβέρ που απαιτούνται για την κάλυψη του Ν.Σ.Ε.

4.2.6. HUBBARD FORMULA

Πολλοί υποστηρίζουν ότι είναι μέθοδος τιμολόγησης, αλλά αυτό δεν είναι απόλυτα σωστό, διότι τείνει να είναι μέθοδος πρόβλεψης. Σαν μία τέτοια μέθοδος μας προσφέρει σημαντικές πληροφορίες στον καθορισμό των τιμών, ώστε να είναι ρεαλιστικότερες.

Με τη φόρμουλα αυτή προσπαθούμε αρχικά να καθορίσουμε το κόστος μας, είτε αυτό είναι άμεσο, είτε έμμεσο, είτε σταθερό ή όχι. Εν συνεχεία προσπαθούμε να βρούμε το ύψος των εσόδων που χρειαζόμαστε για την κάλυψη αυτού του γενικού κόστους. Έτσι λοιπόν ξεκινάμε από κάτω,

δηλαδή από τα έξοδα και ανεβαίνουμε σιγά – σιγά προς τα πάνω, προσδιορίζοντας τις πωλήσεις.

Ο οικονομικός σκοπός των επισιτιστικών τμημάτων, είναι το κέρδος μέσα από την εξυπηρέτηση των πελατών της με την πώληση φαγητών και ποτών.

Στην ξενοδοχειακή γλώσσα οι πελάτες αυτοί είναι τα couverts. Το couvert μπορεί να προσδιοριστεί ως οικονομική έννοια, περιλαμβάνοντας από ένα πιάτο φαγητού έως ένα πακέτο υπηρεσιών στο συγκεκριμένο επισιτιστικό χώρο.

Έστω ότι κάνουμε μία πρόβλεψη για 100.000 κουβέρ. Δηλαδή έχουμε μέσα σε ένα «X» χρονικό διάστημα να εξυπηρετήσουμε και να χρηματοδοτήσουμε 100.000 τέτοια πακέτα, με σκοπό το κέρδος. Η χρηματοδότηση αυτή έχει την έννοια της αγοράς πρώτων υλών, τις επενδύσεις σε πάγια στοιχεία και γενικότερα τη δημιουργία πάγιου και μεταβλητού κόστους.

Κατ' αυτόν τον τρόπο προσπαθούμε να βρούμε το ύψος των πωλήσεων που είναι δυνατόν να καλύψουν αυτήν την χρηματοδότηση. Το αποτέλεσμα αυτής της μεθόδου θα είναι ο καθορισμός της μέσης καταναλωτικής δαπάνης ανά κουβέρ (Μ.Κ.Δ.). Εάν π.χ. το αποτέλεσμα είναι 5,37 € ανά κουβέρ, αυτό σημαίνει ότι κάθε πελάτης θα πρέπει να ξοδέψει 5,37 € σε φαγητό, ποτό και άλλες υπηρεσίες.

Παρακάτω παρατίθεται παράδειγμα που εξηγεί τη θεωρία αυτή λεπτομερειακά:

Το εστιατόριο δυναμικότητας 200 ατόμων (κουβέρ) λειτουργεί 311 ημέρες το έτος καθώς παραμένει κλειστό μία ημέρα την εβδομάδα. Το προβλεπόμενο turnover (ανακύκλωση πελατών) θα είναι 1,80. Δηλαδή το εστιατόριο θα γεμίζει 1,8 φορές την ημέρα. Άρα το σύνολο των κουβέρ που προβλέπεται να εξυπηρετήσει μέσα σε ένα έτος θα είναι:

$$1,8 * 200 \text{ καθίσματα} * 311 \text{ ημέρες λειτουργίας} = 111.960 \text{ κουβέρ}$$

Έχουν επενδυθεί 46.955 € τα οποία περιμένουμε να αποσβεστούν σε 4 χρόνια. Δηλαδή θέλουμε απόδοση της επένδυσης (Καθ. κέρδη) 11.739 € το χρόνο ή 25% περίπου της επένδυσης.

Κατά τη διάρκεια του έτους προβλέπεται να πραγματοποιηθούν τα παρακάτω έξοδα για την κάλυψη των 11.960 κουβέρ, δηλαδή:

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

Τα παραπάνω οικονομικά δεδομένα μπορεί να βασίζονται σε ιστορικά στοιχεία ή προβλέψεις και αυτό που ζητάμε είναι η προετοιμασία μιας όσο το δυνατόν πιο απλής και σαφούς κατάστασης προβλεπόμενων εσόδων/ εξόδων. Πριν από αυτό όμως πρέπει να δώσουμε ορισμένες επεξηγήσεις για δύο λογαριασμούς που αναφέραμε.

Κόστος τροφίμων

Έχοντας σαν δεδομένο ότι το κόστος αυτό είναι 30% επί των πωλήσεων, ο πιο απλός τρόπος για να το προσδιορίσουμε σε μία περίοδο, είναι η πρόσθεση των αγορών της περιόδου αυτής στην αρχική απογραφή και μετά να αφαιρέσουμε την τελική απογραφή της περιόδου (έλεγχος βάση δεδομένων απογραφών). Το αποτέλεσμα που θα βρούμε είναι η κατανάλωση των τροφίμων και όχι το κόστος τους και αυτό γιατί αν η επιχείρηση προσφέρει φαγητό στο προσωπικό, τότε όλη η κατανάλωση δεν μετατρέπεται σε κόστος τροφίμων, αλλά ένα μέρος της σε έξοδο. Επίσης στην περίπτωση ενός γεύματος για φιλανθρωπικούς σκοπούς, χωρίς έσοδα, μπορεί να θεωρηθεί σαν μέρος του λογαριασμού μάρκετινγκ και να καταγραφεί πάλι σαν έξοδο. Συμπέρασμα λοιπόν, ότι πρέπει να αφαιρούμε από την κατανάλωση των τροφίμων το φαγητό του προσωπικού και κάθε άλλη κατανάλωση που δεν θα επιβαρύνει άμεσα το κόστος των προσφερόμενων για πώληση γευμάτων.

Τόκοι δανείου

Τα 3.698 € είναι το ποσό που πλήρωσε η επιχείρηση στο δανειστή της για τη χορήγηση δανείου και αποτελεί για την επιχείρηση χρηματικό

οικονομικό έξοδο. Στη συνέχεια του παραδείγματος μπορούμε να μπούμε στο καθαρά υπολογιστικό μέρος της και εφόσον η υπάρχουσα φόρμουλα ξεκινά από κάτω προς τα πάνω, θα ξεκινήσουμε από τα καθαρά κέρδη που θέλουμε να είναι 11.739 €. Η εξασφάλιση του ποσού αυτού εξαρτάται από το ύψος των κερδών πριν από τους φόρους. Οι φόροι και τα καθαρά κέρδη καλύπτονται από τα "κέρδη προ φόρων", που σε αυτήν την περίπτωση αποτελούν το 100%. Γνωρίζοντας τους συντελεστές φορολογίας και εάν οι φόροι είναι το 48% των κερδών προ φόρων, τα καθαρά κέρδη θα είναι το 52%. Έχοντας το ποσό των 11.739 € που βάλαμε σαν στόχο για καθαρή απόδοση στον επιχειρηματία (Καθ. κέρδη) και με το συλλογισμό της απλής μεθόδου των τριών, βρίσκουμε το 100%, δηλαδή:

$$\frac{52\% \text{ είναι } 11.739 \text{ €}}{100\% \quad \quad \quad x;} \\ x = (11.739 * 100) : 52 = 22.575 \text{ €}$$

Κατόπιν αφαιρούμε τα καθαρά κέρδη και έχουμε τους φόρους, δηλαδή $22.575 - 11.739 = 10.836 \text{ €}$

Μέχρι στιγμής έχουμε έτοιμο ένα μεγάλο μέρος του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης, δηλαδή:

Ενοίκια	5.870 €
Ειδικά λειτουργ. έξοδα	11.739 €
Τόκοι δανείων	3.698 €
Μάρκετινγκ - Διαφήμιση	1.350 €
Ασφάλιστρα	763 €
Ενέργεια - Συντήρηση	4.109 €
Αποσβέσεις	7.043 €
Κέρδη προ φόρων	22.575 €
Σύνολο	57.147 €

Από τα δεδομένα του παραδείγματος βλέπουμε ότι το κόστος τροφίμων είναι 30%, το κόστος ποτών 15%, Γεν. λειτουργ. έξοδα 13% και Δαπάνες προσωπικού 30%. Δηλαδή αποτελούν το 88% των πωλήσεων. Άρα τα 57.147 € είναι το υπόλοιπο 12% των πωλήσεων. Αν διαιρέσουμε τον αριθμό με το ποσοστό του, θα πάρουμε το 100%, δηλαδή τις πωλήσεις, δηλαδή:

$$\frac{12\% \text{ είναι } 57.147 \text{ €}}{100\% \quad \quad \quad x;} \\ x = (57.147 * 100) : 12 = 476.225 \text{ €}$$

που είναι οι ζητούμενες πωλήσεις.

Τελειώνοντας και με τα μέχρι στιγμής δεδομένα μπορούμε να παρουσιάσουμε την τελική κατάσταση των προβλεπόμενων εσόδων και εξόδων, όπως παρακάτω:

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %	ΠΟΣΟ €
Κόστος τροφίμων	30,00	142.868
Κόστος ποτών	15,00	71.434
Γενικά Λειτ. Έξοδα	13,00	61.908
Εργατικό κόστος	30,00	142.868
Ειδικά Λειτ. Έξοδα	2,47	11.739
Μάρκετινγκ – Διαφήμιση	0,28	1.350
Ενέργεια – Συντήρηση	0,86	4.109
Ασφάλιστρα	0,16	763
Ενοίκια	1,23	5.870
Τόκοι χρήσης	0,78	3.698
Αποσβέσεις χρήσης	1,47	7.043
Φόροι χρήσης	2,28	10.836
Καθ. κέρδη	2,47	11.739
Πωλήσεις	100	476.225

Έχοντας συμπληρώσει την κατάσταση των προβλεπόμενων εσόδων – εξόδων, μπορούμε να υπολογίσουμε την Μέση Καταναλωτική Δαπάνη (Μ.Κ.Δ.) ανά κουβέρ, διαιρώντας τις πωλήσεις με τον αριθμό των προβλεπόμενων κουβέρ, δηλαδή:

$$476.225 \text{ €} : 111.960 \text{ (κουβέρ)} = 4,25 \text{ €ανά κουβέρ}$$

Η τιμή αυτή σημαίνει ότι για να έχουμε όλο το επιθυμητό καθαρό κέρδος των 11.739 € και να καλύψουμε όλα τα έξοδα που εμπλέκονται στην κάλυψη των κουβέρ, θα πρέπει κάθε πελάτης να κάνει μέση κατανάλωση 4,25 € γεγονός που πρέπει να αποτελέσει το γνώμονα της πολιτικής τιμών της επιχείρησης.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5 προϋπολογισμοί (budgets)

~ ~ - ~ ~ Ο προϋπολογισμός είναι ένα σχέδιο λειτουργίας που υπολογίζει τα έσοδα και τα έξοδα που θα προκύψουν προκειμένου να επιτευχθούν οι οικονομικοί στόχοι ~ ~ - ~

Οι προϋπολογισμοί (Budgets) που θα αναλύσουμε σε αυτήν την ενότητα είναι μια πηγή πληροφοριών κατ' εκτίμηση όσον αφορά τις πωλήσεις, τα κέρδη και το κόστος και αποτελούν θεωρητικά πρότυπα εκτέλεσης.

Όταν ο προϊστάμενος του επισιτιστικού τομέα (F&B Manager) συντάσσει τους προϋπολογισμούς με την συμβολή των συνεργατών του, διαμορφώνει το βασικότερο εργαλείο του, σαν ένα σχέδιο λειτουργίας που υπολογίζει τα έσοδα και τα έξοδα που θα προκύψουν προκειμένου να επιτευχθούν οι οικονομικοί στόχοι της μονάδας.

Οι προϋπολογισμοί χαρακτηρίζονται βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι. Και οι δύο τύποι "υπενθυμίζουν" συνεχώς τα προσδοκώμενα έσοδα με τα ανάλογα προϋπολογισμένα έξοδα, τα όρια των οποίων δεν πρέπει να ξεπεραστούν, εκτός εάν αυξηθούν σημαντικά τα έσοδα πέραν του αναμενόμενου. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προϊστάμενοι συμβάλλουν με διορθωτικές ενέργειες, είτε αφορούν τη μείωση των εξόδων είτε την αύξηση των εσόδων, βελτιώνοντας έτσι τους συντελεστές, αρκεί να γίνονται έγκαιρα και σωστά.

Τα τρία βήματα για την σύνταξη των αυτών των προϋπολογισμών και κατ' επέκταση τα τρία βασικά συνθετικά στοιχεία τους (οικονομικά μεγέθη) είναι:

1. Προβλέπονται τα έσοδα.
2. Υπολογίζονται τα κέρδη.
3. Υπολογίζεται το κόστος.

Τα δύο τελευταία βήματα της σύνταξης του προϋπολογισμού, οι ειδικοί θεωρούν ότι ανήκουν στην ίδια φάση και τούτο διότι αποτελούν "στοιχεία κόστους" κατά την εκτίμηση των εξόδων της μονάδας, εφόσον το επιθυμητό κέρδος αντιμετωπίζεται σαν κόστος.

5.1. Πωλήσεις

Είναι χρήσιμο στις πολυσύνθετες εκμεταλλεύσεις ξενοδοχείων, οι προβλέψεις για τα επίπεδα των πωλήσεων να γίνονται ξεχωριστά για τα φαγητά, τα ποτά και άλλες πιθανόν πηγές. Αυτό μπορεί να γίνει όταν

υπάρχουν ακριβή στατιστικά στοιχεία που συνθέτουν τη μέση καταναλωτική δαπάνη (Μ.Κ.Δ.) των πελατών που προσβλέπει η επιχείρηση.

Ένας καλός F&B Manager θα συντάξει βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο προϋπολογισμό ώστε αφενός μεν με τον πρώτο να αναλύσει σύντομα τα οικονομικά αποτελέσματα της λειτουργίας της μονάδας συγκρίνοντας τα προϋπολογισμένα με τα πραγματικά έσοδα και αφετέρου να του δίνεται η δυνατότητα να λάβει διορθωτικά μέτρα και να είναι πάντα στους στόχους που έχει θέσει μέσω του δευτέρου.

Παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τη σύνταξη προϋπολογισμών πωλήσεων είναι:

Έκθεση ανάλυσης πωλήσεων παρελθόντων ετών.

Η έκθεση αυτή βοηθά σε μεγάλο βαθμό να προβλεφθούν οι πωλήσεις αναλύοντας κυρίως την τάση των πρόσφατων ετών. Για παράδειγμα, εάν η ανάλυση του ιστορικού των πωλήσεων δίνει μία μέση αύξηση 10%, τότε υπό φυσιολογικές συνθήκες θα πρέπει να προϋπολογίσουμε αύξηση των πωλήσεων σε αυτό το επίπεδο.

Υπόδειγμα 6.1.: Ανάλυση ιστορικού πωλήσεων

Μήνας	Πριν 2 χρόνια			Πριν 1 χρόνο			Τρέχον έτος		
	Συν. Πωλήσεων €	Διαφ. Προηγ. Έτους €	%	Συν. Πωλήσεων €	Διαφ. Προηγ. Έτους €	%	Συν. Πωλήσεων €	Διαφ. Προηγ. Έτους €	%
ΙΑΝ.	9023,48			9329,05	305,57	3	10062,44	733,39	8
ΦΕΒ.	8937,20			9742,48	805,28	9	10713,13	970,65	10
ΜΑΡ.	8786,21			9616,65	830,44	9	10605,28	988,63	10
ΑΠΡ.	9382,98			10030,08	647,10	7	10659,21	629,13	6
....
Σύνολο	108127,17			117222,52	9095,35	8	127277,76	10055,24	10

Αστάθμητοι κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες.

Υπάρχουν παράγοντες στους οποίους η επιχείρηση δεν μπορεί να ασκήσει καμία επιρροή και οι οποίοι μπορούν να καθορίσουν τις πωλήσεις κατά την περίοδο που καλύπτει ο προϋπολογισμός. Για παράδειγμα ένας νέος και έντονος ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουμε από νέα ανταγωνιστική επιχείρηση στην ίδια περιοχή, έργα οδικής βελτίωσης αλλά και μία κακοκαιρία, μπορούν να επηρεάσουν τις πωλήσεις μας. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και με άλλα κοινωνικοοικονομικά ζητήματα, όπως η αλλαγή ωραρίου λειτουργίας

επισιτιστικών μονάδων όπως μπαρ και ντίσκο, καθώς και αύξηση των τιμών μέσω πληθωρισμού ή μια οικονομική κρίση μπορούν να κλυδωνίσουν τις συνήθειες των πελατών.

Banqueting

Στην κατηγορία αυτή μπορούμε να εντάξουμε την αυξομείωση των πωλήσεων από παράλληλες λειτουργίες όπως κοινωνικές εκδηλώσεις, συνεστιάσεις, γάμοι, βαπτίσεις, επιδείξεις, συνέδρια κτλ. Είναι αλήθεια ότι ο τομέας αυτός είναι λιγότερο προβλέψιμος αλλά πολύ υπολογίσιμος στις συνολικές πωλήσεις της μονάδας.

5.2. Κέρδη

Οι προβλεπόμενες πωλήσεις/ έσοδα από τον προϋπολογισμό έχουν στόχο:

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

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

- Η παραδοσιακή προσέγγιση που θεωρεί το κέρδος ως αυτό που απομένει από τις πωλήσεις αφού αφαιρεθούν τα έξοδα.
- Η προσέγγιση του κέρδους θεωρώντας το σαν έξοδο.

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 ώστε η επιχείρηση να αμείβει τον εαυτό της πρώτα. Το υπόλοιπο που απομένει από τις πωλήσεις, αφού αφαιρεθούν οι απαιτήσεις της επιχείρησης σαν κέρδος της, χρησιμοποιείται για να καλύψει τα έξοδα λειτουργίας της. Βλέπουμε λοιπόν ότι σε αυτή 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:

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

Εάν με βάση αυτή τη λογική της «απαιτούμενης 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.

5.3. Έξοδα

Όταν σε έναν προϋπολογισμό έχει προβλεφθεί το μέγεθος των πωλήσεων, μπορούμε να υπολογίσουμε τα έξοδα που απαιτούνται κατά προσέγγιση, και κυρίως των τροφίμων και ποτών, εάν πρόκειται 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 αναφέρουμε σε δύο από αυτούς που θεωρούνται οι πιο πρακτικοί για επιχειρήσεις αυτού του είδους:

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. Τα σύνολο των εξόδων αυτών θα αυξηθεί στον προϋπολογισμό ή θα μειωθεί (πράγμα σπάνιο) ανάλογα με τον όγκο των πωλήσεων που προβλέψαμε με τις σημερινές τιμές. Για παράδειγμα, εάν τα έξοδα τροφίμων και ποτών προβλέπονται με σημερινές τιμές 97.065,30 € και αναμένεται αύξηση τιμών κατά 12% στην περίοδο που προϋπολογίζουμε τότε θα έχουμε:

Έξοδα	*	Αύξηση κόστους	=	Ποσό αύξησης
ή 97065,30 €	*	0,12	=	11647,83 €
και Ποσό αύξησης	+	Έξοδα	=	Έξοδα νέου προϋπολογισμού
ή 11647,83 €	+	97065,30	=	108713,13 €

Ποσοστιαίος τρόπος: Εξίσου απλή και συνήθης μέθοδος υπολογισμού των εξόδων σε έναν προϋπολογισμό είναι η χρήση του ποσοστού

(συντελεστή) που εκφράζει τη σχέση: κόστος προς τιμή πώλησης. Για παράδειγμα το ποσοστό κόστους σε ένα ποτό θα το υπολογίσουμε εάν εφαρμόσουμε τον τύπο:

$$\frac{\text{Τιμή κόστους (Μ.Κ.)}}{\text{Τιμή πώλησης}} \times 100 = \text{Ποσοστό κόστους}$$

Για παράδειγμα εάν η τιμή κόστους της μερίδας ποτού ανέρχεται στις 0,44 € και η τιμή πώλησης στις 3,52 € τότε το ποσοστό κόστους είναι:

$$\frac{0,44 \text{ €}}{3,52 \text{ €}} \times 100 = 12,5\%$$

Κατά συνέπεια εάν προβλέπουμε πωλήσεις της τάξεως των 88041,08 € εύκολα προσδιορίζουμε και καταγράφουμε στον προϋπολογισμό έξοδα Ά υλών (μεταβλητό κόστος) ύψους 11005,13 €

Αυτός ο τύπος υπολογισμού στην πρόβλεψη του μεταβλητού κόστους των τροφίμων και ποτών προϋποθέτει να ισχύουν τα ίδια ποσοστά (συντελεστές) κόστους στην περίοδο που υπολογίζουμε.

5.4. Σύνταξη Προϋπολογισμού

Ο F&B Manager που έχει αρμοδιότητα να συντάσσει προϋπολογισμούς πρέπει να έχει σαν αρχή ότι υπάρχει πάντα περιθώριο βελτίωσης των αποτελεσμάτων διαχειριστικής περιόδου, αρκεί οι στόχοι που έχουν τεθεί μέσω του προϋπολογισμού να είναι εφικτοί και να μην θέτουν σε κίνδυνο τα προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, εάν στην προηγούμενη περίοδο το κόστος τροφίμων ήταν 38% επί των πωλήσεων, η επίτευξη του στόχου του 33% είναι μάλλον αδύνατη χωρίς παρενέργειες.

Στο παράδειγμα σύνταξης προϋπολογισμού που ακολουθεί θα κατανοήσουμε πώς υλοποιούνται οι αρχές που ήδη αναλύσαμε σαν μία απλή διαδικασία σε όλες τις φάσεις της.

Φάση 1: Σαν πρώτη ενέργεια στη σύνταξη του προϋπολογισμού για τη νέα περίοδο είναι η πρόβλεψη του όγκου των πωλήσεων, γεγονός που προκύπτει από την ανάλυση και μελέτη της έκθεσης πωλήσεων παρελθόντων ετών (Υπόδειγμα 6.1.) Η έκθεση αυτή είναι ένα ιστορικό των πωλήσεων από αρχεία του λογιστηρίου.

Εάν κάνουμε τον υπολογισμό, με βάση το παράδειγμά μας, ότι:

$$\text{Πωλ. Ιανουαρίου τρέχοντος έτους} - \text{Πωλ. Ιανουαρίου προηγούμενου έτους} = \text{Διαφορά με προηγούμενο έτος}$$

$$\text{ή } 10062,44 \text{ €} - 9329,05 \text{ €} = 733,39 \text{ €}$$

Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 733,39 € και εάν το αναγάγουμε σε ένα συντελεστή, αυτός βγαίνει με το λόγο:

$$\frac{733,39 \text{ €}}{9329,05 \text{ €}} * 100 = 7,9\% \text{ (Υπόδ.6.1.)}$$

Για να υπολογίσουμε την πρόσφατη ετήσια αύξηση των πωλήσεων και το συντελεστή της, χρησιμοποιούμε τα σύνολα της έκθεσης με τον ίδιο συλλογισμό. Εάν λάβουμε υπόψη ότι η αύξηση των πωλήσεων κατά τη σύγκριση των δύο προηγούμενων ετών ήταν 8% (κατά προσέγγιση), και αφού μελετήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τις πωλήσεις και επιτρέπουν τη συνέχιση αυτής της ανοδικής τάσης, τότε είναι φυσικό να προβλέπουμε και να καταγράψουμε αύξηση κατά 10% για την επόμενη περίοδο (Υπόδ.6.2.). Οι προϋπολογιζόμενες πωλήσεις των 140005,48 € θα είναι η βάση για τα προσδοκώμενα κέρδη και την αντιμετώπιση των εξόδων που θα υποστεί η μονάδα για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Υπόδ. 6.2.: Προϋπολογισμός μηνιαίων πωλήσεων προσεχούς περιόδου			
Μήνας	Πωλήσεις τρέχοντος έτους €	Αύξηση 10%	Προβλεπόμενες πωλήσεις €
Ιανουάριος	10062,44	1006,24	11068,68
Φεβρουάριος	10713,13	1071,31	11784,44
Μάρτιος	10605,28	1060,52	11665,80
Απρίλιος	10659,21	1065,92	11725,13
.....
Σύνολο	127277,76	12727,72	140005

Φάση 2. Ο προσδιορισμός των αναμενόμενων κερδών από επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχείων σημαίνει και το διαχωρισμό τους στις πηγές που τα συνθέτουν. Αυτό που προηγείται από την κατανομή των κερδών στις διαφορετικές πηγές τους (τρόφιμα – ποτά) είναι η κατανομή των εξόδων σε αυτά. Βασικές αρχές αυτής της κατανομής εξόδων σε διαφορετικούς τομείς είναι:

1. Τα βασικά έξοδα αγοράς τροφίμων και ποτών χρεώνονται αντίστοιχα στους τομείς ή τα τμήματα εκμετάλλευσής τους. Η εφαρμογή αυτής της αρχής προϋποθέτει ορθή και σχολαστική απόδοση.
2. Τα γενικά έξοδα κατανέμονται μεταξύ των τμημάτων τροφίμων και ποτών αναλογικά σύμφωνα με το μέγεθος των εξόδων που έχει το κάθε τμήμα (για συγκεντρωμένα έξοδα, όπως προσωπικό, μουσική κ.λπ.) και το μέγεθος των πωλήσεων του κατά δεύτερο λόγο (Υπόδειγμα 6.3.). Για παράδειγμα μισθοί εργαζομένων και

Υπόδειγμα 6.3.: Έκθεση πωλήσεων και κόστους λειτουργίας τρέχοντος έτους

Είδος κόστους	Συνολικό ετήσιο τρέχον κόστος	Φαγητά		Ποτά	
		Πωλήσεις = 127.277,76 €	Ποσοστό επί των πωλήσεων %	Πωλήσεις = 33.545,04 €	Ποσοστό επί των πωλήσεων %
1	2	3	4	5	6
Τρόφιμα	44547,21	44547,21	35	-	-
Ποτά	8628,02	-	-	8628,02	26
Μισθοδοσία	35220,31	30546,80	24	4673,51	14
Εισφορές μισθοδοσίας	3012,61	2545,26	2	467,35	1
Άμεσα Γενικά Έξοδα	7981,63	6363,88	5	1617,75	5
Μουσική	5392,51	-	-	5392,51	16
Διαφήμιση	3264,26	2545,26	2	719,00	2
Διάφορα	7082,88	6363,88	5	719,00	2
Γενικά έξοδα	6528,53	5090,53	4	1438,00	4
Επισκευές / Συντήρηση	1919,72	1535,78	1	383,94	2
Ενοίκιο	11785,28	8909,23	7	2876,06	9
Φόροι	1919,72	1535,78	1	383,94	2
Ασφάλεια	3174,38	2545,26	2	629,12	2
Τόκοι	5593,82	4475,06	4	1118,76	2
Υποτίμηση (προβλέψιμη)	9897,12	3818,62	3	1078,50	3
Σύνολα	150948,01	120822,55	95	30125,46	90
Ανακεφαλαίωση			Σύνολο	Τρόφιμα	Ποτά
Πωλήσεις			160822,80	127277,76	33545,04
Κόστος Α υλών			53175,23	44547,21	8628,02
Λειτουργικό Κόστος			97772,78	76275,34	21497,44
Συνολικό Λειτουργικό Κόστος			150948,01	120822,55	30125,46
Κέρδη προ φόρων (Πωλήσεις μείον συνολικό Λειτουργικό κόστος)			9847,79	6455,21	3419,58

για τους δυο τομείς, όπως ο λογιστής, ο κηπουρός, ο οδηγός κτλ, μπορούν να καταμερισθούν ως έξοδα αναλογικά με το μέγεθος των πωλήσεων του τομέα των τροφίμων και ποτών. Καλό είναι τα ποσοστά αυτά να είναι σταθερά και αποτέλεσμα σωστής ανάλυσης.

Με βάση τα υποδείγματα της έκθεσης πωλήσεων και κόστους λειτουργίας της μονάδας για το τρέχον έτος (Υπόδ. 6.3. καθώς και τα υποδείγματα 6.4. και 6.5. που ακολουθούν) μπορούμε να κάνουμε μία προσέγγιση της κατανομής του προσδοκώμενου κέρδους κατά πηγή αυξάνοντας, κατά το ποσοστό που έχουμε αποφασίσει, όλους τους συντελεστές.

Η σειρά των ενεργειών μας είναι:

1. Χρεώνουμε τον προϋπολογισμό μας με τα άμεσα έξοδα των τροφίμων και ποτών(Α ύλες).
2. Κατανέμουμε τα γενικά έξοδα κάνοντας χρήση των ποσοστών καταμερισμού όπως έχουν αποδοθεί ορθολογικά από το λογιστήριο.
3. Υπολογίζουμε το προσδοκώμενο κέρδος από την πηγή των τροφίμων με αύξηση κατά 10% ακολουθώντας τον τύπο:

$$\text{Πωλήσεις} - [\text{Κόστος Ά υλών} + \text{Σύνολο Γεν. εξόδων}] = \text{Κέρδος}$$

(Συνολικό λειτουργικό κόστος)

Όσον αφορά τα τρόφιμα:

$$140005,54 - (49002,15 + 81929,55) = 9073,84 \text{ €}$$

(130931,70 €)

Όσον αφορά τα ποτά:

$$31837,85 - (9490,82 + 18046,25) = 4300,78 \text{ €}$$

(27537,07 €)

Στην περίπτωση που το κέρδος για την επιχείρηση ή το τμήμα εκμετάλλευσης δεν μας ικανοποιεί, έστω και με την αύξηση που έχουμε υπολογίσει, δεν έχουμε παρά να βελτιώσουμε τους άλλους συντελεστές με μία προσπάθεια συλλογική για την αύξηση των πωλήσεων, τον περιορισμό του κόστους αγορών αλλά κυρίως τη μείωση του συντελεστή του λειτουργικού κόστους στα όρια που είναι επιτρεπτά δηλ. χωρίς να έχει παρενέργειες στην ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών.

Φάση 3: Στη φάση αυτή ο συντάκτης του προϋπολογισμού πρέπει να γνωρίζει:

1. Το μέγεθος των προϋπολογισμένων πωλήσεων.
2. Τα προσδοκώμενα κέρδη.

Στη συνέχεια και όσον αφορά τα έξοδα, όπως το κόστος τροφίμων και ποτών που θεωρούνται μεταβλητά έξοδα καθώς και μία άλλη σειρά εξόδων, μεταβάλλουμε αναλογικά με την αύξηση των πωλήσεων. Για αν το προϋπολογίσουμε σαν συγκεκριμένο ποσό, πολλαπλασιάζουμε το συντελεστή επί των προϋπολογισμένων πωλήσεων ή απλά το αυξάνουμε κατά ποσοστό προσαύξησης (10%) των πωλήσεων έναντι όλης της προηγούμενης περιόδου (Υποδ. 6.4. και 6.5.). Τα έξοδα όπως οι τόκοι, το ενοίκιο, η ασφάλεια κτλ. θεωρούνται σταθερά (πάγια) και δεν αυξάνονται ανάλογα με τις πωλήσεις, συνεπώς καταγράφονται αυτούσια.

Υπόδειγμα 6.4.: Προϋπολογισμός κόστους τροφίμων και ποτών περιόδου.....

Είδος κόστους	Φαγητά Προϋπολογισμένες πωλήσεις 140.005,54 €		Ποτά Προϋπολογισμένες πωλήσεις 31837,85 €	
	Ποσοστό επί προϋπολογισ- μένων πωλήσεων %	Προϋπολογισμέ- νο κόστος €	Ποσοστό επί προϋπολογι- σμένων πωλήσεων %	Προϋπολογισμέν- ο κόστος €
1	3	4	5	6
Τρόφιμα	35	49002,15	-	-
Ποτά	-	-	26	9490,82
Μισθοδοσία	24	33601,84	-	-
Εισφορές μισθοδοσίας	2	2799,79	1	514,08
Άμεσα Γενικά Έξοδα	5	7000,20	5	1779,53
Μουσική	-	-	15	5392,51
Διαφήμιση	2	2799,79	2	790,90
Διάφορα	5	7000,20	2	870,13
Γενικά έξοδα	4	5600,30	4	1581,90
Επισκευές / Συντήρηση	1	1689,67	2	422,34
Ενοίκιο	7	8909,15	9	3163,60
Φόροι	1	1689,67	2	422,34
Ασφάλεια	2	2545,26	2	692,03
Τόκοι	4	4475,06	3	1230,64
Υποτίμηση (προβλέψιμη)	3	3818,62	3	1186,35
Σύνολα	95	130.931,70	90	27537,07
Συνολικό προϋπολογιζόμενο λειτουργικό κόστος		130.931,70		27537,07
Προϋπολογιζόμενο κέρδος		9.073,84		4.300,78

Είναι χρήσιμο να τονίσουμε την ιδιαιτερότητα των προϋπολογισμών που αφορούν τα ξενοδοχεία, στα οποία υπάρχουν πολλαπλές μονάδες εκμετάλλευσης των οποίων οι προϋπολογισμοί είναι μόνον μέρος του

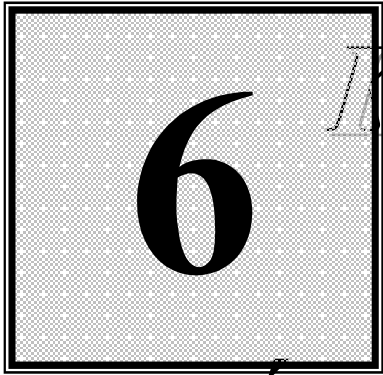
προϋπολογισμού της επιχείρησης. Οι προϋπολογισμοί μπορούν να είναι δύο κατευθύνσεων, με τα ανάλογα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

1. Προϋπολογισμός «από κάτω προς τα πάνω» ή Bottom – up budget.
2. Προϋπολογισμός «από πάνω προς τα κάτω» ή Top – down budget.

Το σημαντικό πλεονέκτημα σε Bottom – up προϋπολογισμό είναι ότι οι στόχοι του είναι ειδικά προσαρμοσμένοι σε κάθε εκμετάλλευση διότι έχει συνταχθεί λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους. Η πιθανή συμμετοχή όλων των στελεχών του τμήματος στη σύνταξη του προϋπολογισμού δημιουργεί το αίσθημα ευθύνης για την εκτέλεσή του και η λογική του “είναι δικός μας σχεδιασμός” βοηθά πολύ στην υλοποίησή του.

Ένα πλεονέκτημα που θα μπορούσε να εξασφαλίσει ο Top – down προϋπολογισμός είναι η καταχώρηση κατά κάποιο τρόπο της οικονομικής πολιτικής της επιχείρησης η οποία καθορίζει τους γενικούς οικονομικούς στόχους της. Αυτό είναι παρακινδυνευμένο όμως εάν δεν παίρνει υπ’ όψιν της τα δεδομένα και τις ειδικές συνθήκες της κάθε εκμετάλλευσης ξεχωριστά. Προσπαθεί να εξασφαλίσει τις οικονομικές απαιτήσεις σε επίπεδο εταιρίας και αυτό είναι δικαιολογημένο, διότι στα υψηλά διευθυντικά κλιμάκια είναι γνωστές στο πραγματικό μέγεθός τους οι υποχρεώσεις, π.χ. έξοδα διαφήμισης, μάρκετινγκ, οφειλές προς τρίτους κτλ.

Σαν συμπέρασμα τελικά βγαίνει η ανάγκη της σύνταξης του προϋπολογισμού κατόπιν συνεργασίας των σημαντικότερων φορέων, ανάλογα με την επιχείρηση, ώστε να δώσουν και να πάρουν αντίστοιχα τα σημαντικότερα στοιχεία για αυτόν. Είναι σίγουρο τότε ότι θα συνταχθεί προϋπολογισμός που συνδυάζει “επιθετικούς” και “συντηρητικούς” στόχους των μονάδων εκμετάλλευσης ξεχωριστά, αλλά και της επιχείρησης.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ

6 διασφάλιση υγιεινής και ποιότητας τροφίμων (HACCP)

~ ~ - ~ ~ Εξειδικευμένα συστήματα ελέγχου για τη
διασφάλιση της υγιεινής τροφίμων ~ ~ - ~

Εξ αιτίας της βιολογικής φύσης των τροφίμων είναι πιθανό να συνοδεύονται από μικροοργανισμούς και νοσογόνους παράγοντες (ιούς, μικρόβια, βακτηρίδια). Μερικοί απ' αυτούς καταστρέφουν τις τροφές και προκαλούν τροφικές δηλητηριάσεις. Μια ανάλυση περιπτώσεων τροφικών δηλητηριάσεων που πραγματοποιήθηκε στη Μεγάλη Βρετανία από το 1970 μέχρι το 1982 έδειξε ότι ο αποτελεσματικός έλεγχος της θερμοκρασίας των τροφίμων σε συνδυασμό με τον περιορισμό της μετάδοσης των μολύνσεων και τον έλεγχο των προϊόντων σε όλα τα κρίσιμα στάδια παραγωγής και μεταποίησης θα μπορούσε να είχε αποτρέψει τις περισσότερες τροφικές δηλητηριάσεις.

Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί συστήματα ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας τα οποία εφαρμόζονται πλέον αναγκαστικά σε μεγάλα επισιτιστικά τμήματα και χώρους υγειονομικού ενδιαφέροντος. Ο F&B Manager είναι συνήθως ο αποκλειστικός υπεύθυνος για την ορθή λειτουργία και παρακολούθηση των συστημάτων αυτών.

6.1 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΣΥΣΤΗΜΑ HACCP

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

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

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

Οι αρχές του HACCP είναι:

- Εντοπίζονται οι τυχόν κίνδυνοι για την ασφάλεια των τροφίμων, οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα, με σκοπό την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.
- Εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο στάδιο ή στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων ή

για την μείωσή του, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου παραγωγής ασφαλών τροφίμων.

- Καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσο αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.
- Καθορίζονται και εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
- Καθορίζονται τα διορθωτικά μέτρα, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.
- Καθορίζονται οι διαδικασίες επαλήθευσης για την αποτελεσματική λειτουργία των μέτρων.
- Τηρούνται αρχεία ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων και να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.

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

▼ Πλεονεκτήματα της εφαρμογής Συστήματος HACCP

1. Παρέχει ασφάλεια στην παραγωγή και στην διακίνηση των τροφίμων.
2. Αυτή η ασφάλεια επιτυγχάνεται με οικονομικό και αποτελεσματικό τρόπο.
3. Βοηθάει στην ανάπτυξη συστήματος άμυνας για την επιχείρηση (σε περίπτωση κρίσης).
4. Παρέχει την διαβεβαίωση ύπαρξης προδιαγραφών προϊόντων στους πελάτες της επιχείρησης.
5. Ενσωματώνει την ασφάλεια και την ποιότητα στις παραγωγικές διαδικασίες της επιχείρησης.
6. Ελαττώνει την ανάγκη ελέγχου τελικών προϊόντων.
7. Εστιάζει την προσοχή του ποιοτικού ελέγχου στα κρίσιμα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας (στο τρόπο με τον οποίο μπορεί να μειωθεί ή να εξαλειφθεί ένας κίνδυνος, ο οποίος εισέρχεται με τις πρώτες ύλες, πολλαπλασιάζεται ή εμφανίζεται κατά την παραγωγική διαδικασία).
8. Βοηθάει στην διαχείριση της ολικής ποιότητας της επιχείρησης .

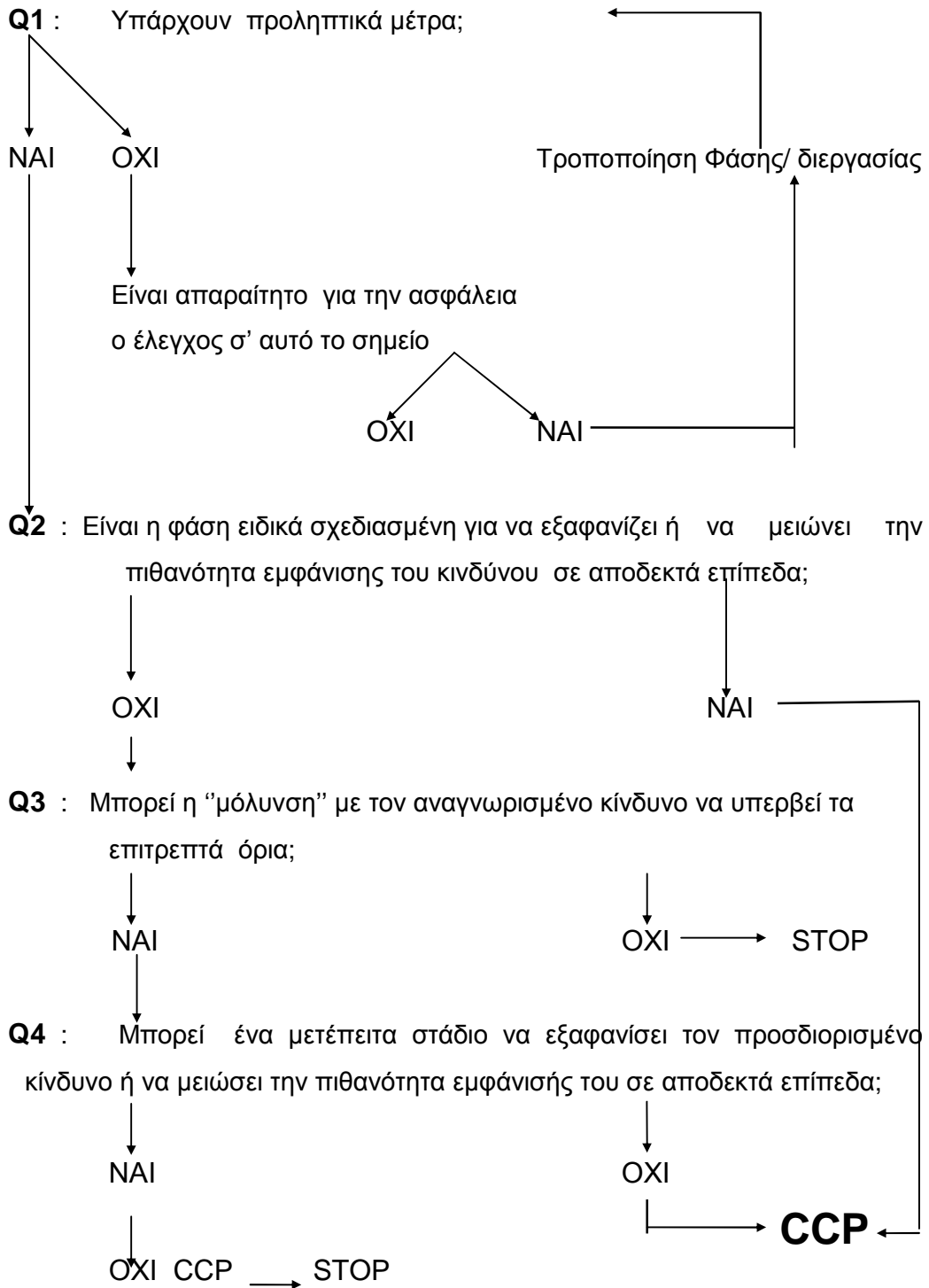
9. Βελτιώνει την απόδοση του προσωπικού μέσω της εκπαίδευσης.
10. Προάγει την ομαδική εργασία.
11. Εισάγει μεθόδους ελέγχου, που είναι γρήγοροι, αποτελεσματικοί και εύκολοι στην εκτέλεση τους.
12. Αποδεικνύει την ευαισθητοποίηση της επιχείρησης σε θέματα ασφάλειας τροφίμων και δημόσιας υγείας.

6.2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ

Στη συνέχεια παρατίθεται ρεαλιστικό παράδειγμα προσδιορισμού και ανάλυσης κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCP) σε επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς και δένδρο αποφάσεων και διάγραμμα ροής προϊόντων.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ		
ΣΤΑΔΙΑ / ΦΑΣΕΙΣ	ΚΙΝΔΥΝΟΣ	ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ
1. ΠΑΡΑΛΑΒΗ Α' ΥΛΩΝ	M: Μικροβιολογικοί X: Χημικοί Φ: Φυσικοί	
Α. ΚΡΕΑΣ ΝΩΠΟ / ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΟ: <ul style="list-style-type: none"> • ΒΟΔΙΝΟ • ΧΟΙΡΙΝΟ • ΑΡΝΙ • ΚΟΤΟΠΟΥΛΑ • ΚΟΥΝΕΛΙ • ΠΤΗΝΑ ΜΕ Ή ΑΝΕΥ ΟΣΤΩΝ	M	<ul style="list-style-type: none"> - Προδιαγραφές παραλαβής α' υλών - Διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών (λίστα εγκεκριμένων) - Ποιοτικός έλεγχος κατά την παραλαβή (Μακροσκοπικός, μέτρηση θ °C, κλπ.) - Σποραδικός εργαστηριακός έλεγχος - Πιστοποιητικό προμηθευτή που βεβαιώνει την απαλλαγή από τους αναγνωρισμένους κινδύνους - Εκπαίδευση προσωπικού παραλαβών - ΟΕ 1
	1. Παρουσία παθογόνων M/O: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Salmonella spp</i> - <i>Listeria monocytogenes</i> - <i>Campylobacter jejuni</i> - <i>Yersinia enterocolytica</i> - <i>E. coli</i> 0157: H7 - <i>Staph. aureus</i> (+ πηκτάση) 	
	2. Αυξημένη θερμοκρασία: θ > 5° C για νωπά Ανάπτυξη και πολ/σμός παθογόνων M/O θ > -12° C για κατεψυγμένα	
	X	
	<ul style="list-style-type: none"> - Παρουσία αντιβιοτικών - Παρουσία παραγόντων ανάπτυξης (ορμόνες, θυροστατικά, κλπ.) - Παρουσία καταλοίπων φυτοφαρμάκων - Παρουσία καταλοίπων απολυμαντικών 	
Φ	Παρουσία ξένων σωμάτων <ul style="list-style-type: none"> - ξύλο - βελόνες - πλαστικό 	

ΔΕΝΔΡΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ



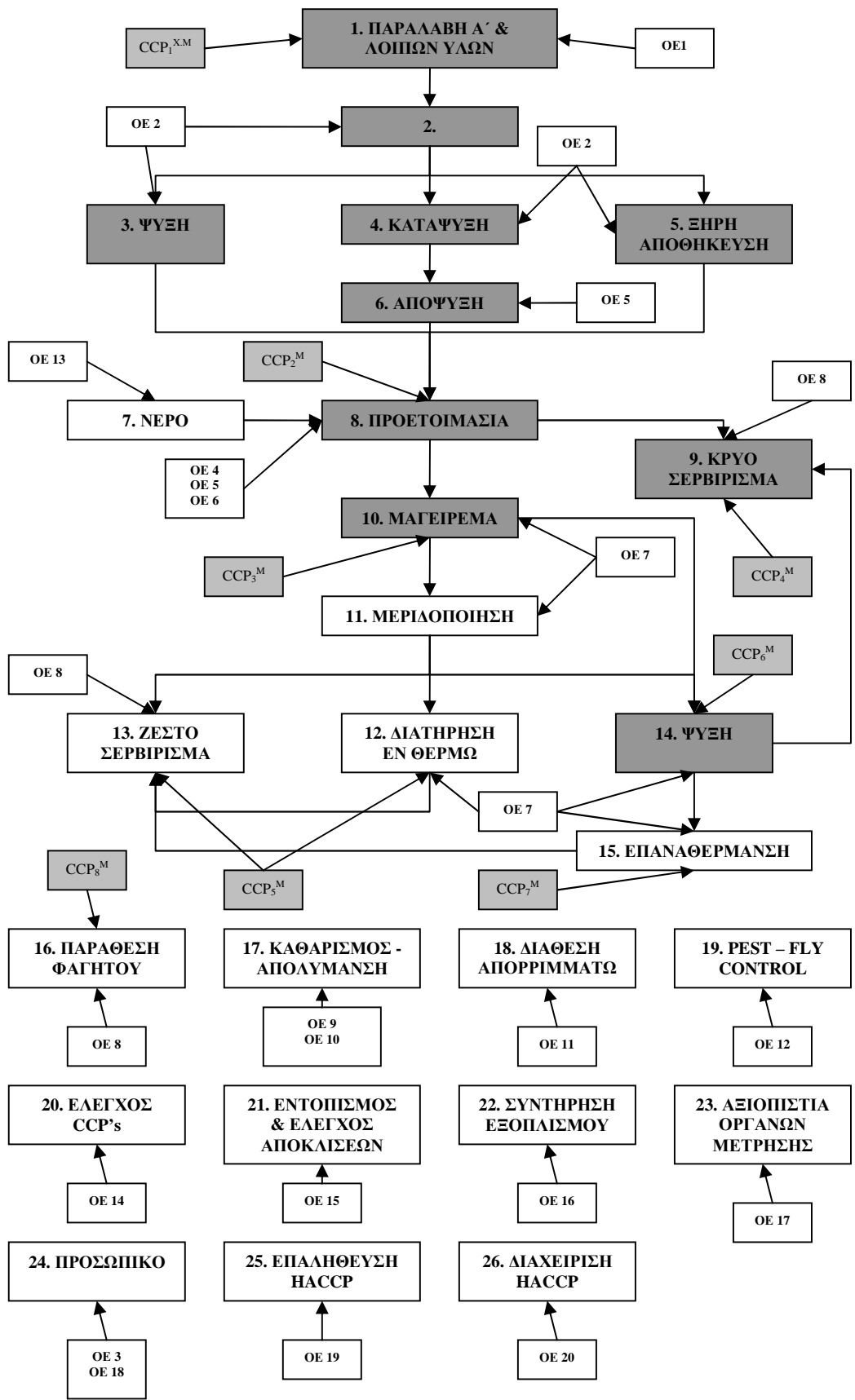
	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ	
--	---------------------------------------	--

ΣΤΑΔΙΟ / ΦΑΣΗ	Q1 Υπάρχουν προληπτικά μέτρα;	Q2 Είναι η φάση σχεδιασμένη ειδικά για να εξαφανίζει ή να μειώνει το κίνδυνο;	Q3 Μπορεί η μόλυνση με τον αναγνωρισμένο κίνδυνο να υπερβεί τα επιτρεπτά όρια;	Q4 Μπορεί ένα μετέπειτα στάδιο να εξαφανίσει ή να μειώσει τον κίνδυνο;	CCP
ΠΑΡΑΛΑΒΗ Α' ΥΛΩΝ	ΝΑΙ	Αναφορικά με τους φυσικούς κινδύνους: ΟΧΙ Αναφορικά με τους χημικούς και μικροβιολογικούς κινδύνους: ΝΑΙ, δεδομένου ότι ο εν δυνάμει κίνδυνος παραμένει στο προϊόν χωρίς να υπάρχει στην συνέχεια καμία διαδικασία μείωσης ή εξαφάνισής του με αποτέλεσμα να καθιστά τα τρόφιμα – φαγητά μη ασφαλή.	ΝΑΙ. Διασταυρούμενη μόλυνση, επιμολύνσεις, μεγάλος χρόνος παραμονής σε υψηλές θερμοκρασίες.	ΝΑΙ. Για τα μαγειρεμένα φαγητά η θερμική επεξεργασία. Για τις σαλάτες η πλύση – απολύμανση των συστατικών. ΟΧΙ. Για τα τρόφιμα που προορίζονται για την κρύα κουζίνα.	CCP ₁ ^{X, M}

	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ	
--	---------------------------------------------	--

CCP	ΚΡΙΣΙΜΑ ΟΡΙΑ	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ	ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	ΑΡΧΕΙΑ
CCP ₁ ^{X, M}	Απουσία των αναγνωρισμένων χημικών κινδύνων στην ανάλυση επικινδυνότητας (απαγορευμένα) Συγκεντρώσεις αναγνωρισμένων κινδύνων κάτω από τα όρια που ορίζει η νομοθεσία (επιτρεπόμενα ή φυσικώς υπάρχοντα) Θερμοκρασίες: Νωπά: ≤ 5° C κ/ψ: α. κρέας: ≤ -12° C β. αλιεύματα/ λαχανικά ≤ -15° C γ. παγωτό ≤ -20° C	Έλεγχος πιστοποιητικού του προμηθευτή σε κάθε παραλαβή Εργαστηριακός έλεγχος για αναζήτηση καταλοίπων για όσους προμηθευτές δεν έχουμε πιστοποιητικό Μέτρηση θερμοκρασίας κατά την παραλαβή Οπτικός έλεγχος	Απόρριψη παρτίδας και επαναξιολόγηση προμηθευτή Απόρριψη παραλαμβανομένων ειδών όταν δεν ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των κρίσιμων ορίων.	F&B Manager Υπεύθυνος Αποθήκης	Έντυπο ελέγχου CCP' s Ε ΟΕ 14-1 Έντυπο παραλαβών Ε ΟΕ 1-1 ΚΕΠΥΚ Φάκελοι Προμηθευτών Έντυπο Αποκλίσεων Ε ΟΕ 15-1

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

HAPPY HOUR

ΕΤΟΥΣ 2009

(10/06 έως 17/08)

**Γιαννούλης Θανάσης
F&B Praktikant**

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ HAPPY HOUR ΕΤΟΥΣ 2009

Η έκθεση βασίζεται στα εξής δεδομένα:

<u>ΜΗΝΑΣ</u>	<u>ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ</u>	<u>PER GUEST*</u>	<u>PER MONTH</u>	<u>ΑΠΟΛΕΣΘΕΝΤΑ ΕΣΟΔΑ</u>
Ιούνιος (από 10/06)	10752 πακ	0,27 €	2.903 €	2.903 €
Ιούλιος	20323 πακ	0,27 €	5.487 €	5.487 €
Αύγουστος (έως 17/08)	10895 πακ	0,27 €	2.941 €	2.941 €
ΣΥΝΟΛΟ			11.331 €	11.331 €

*Σημείωση: Το ποσοστό per guest υπολογίστηκε βάση τα δεδομένα του μηνός Αυγούστου.

Χρονικό διάστημα λειτουργίας HAPPY HOUR (10/06 – 17/08): 68 Ημέρες

Με γνώμονα τα συγκεκριμένα δεδομένα, πρέπει να επαναπροσδιοριστούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του happy hour.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ:

Θετική επίδραση στην ψυχολογία του πελάτη.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ:

Μείωση της αποδοτικότητας κατά 50%, ήτοι 11.331 € κατά προσέγγιση.

Αμετάβλητη παραγωγικότητα, μιας και δεν παρατηρείται σημαντική αύξηση στον αριθμό πελατών που προσεγγίζουν το μπαρ στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο της ημέρας.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΠΟΨΗ:

Η θετική επίδραση στην ψυχολογία του πελάτη αναιρείται σε μεγάλο μέρος εκ των πραγμάτων λόγω της αμετάβλητης παραγωγικότητας κατά τη διάρκεια του happy hour. Αυτό σημαίνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών που επισκέπτεται το μπαρ στις 19:00 – 20:00 θα το έκανε είτε υπήρχε το happy hour είτε όχι.

Επιπρόσθετα, το pool bar έχει απολέσει έσοδα της τάξης των 11.331 € κατά προσέγγιση.

Αυτά τα χρήματα θα μπορούσαν να υπολογισθούν ως έσοδα η ως επένδυση σε κάποιον άλλο πιο αποτελεσματικό τομέα του μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Το πόσο αυτό των απολεσθέντων εσόδων (11.331 €) μπορεί να θεωρηθεί και ως επένδυση στον τομέα της ψυχολογίας του πελάτη, η οποία μέχρι στιγμής έχει κοστίσει 11.331 €.

Συγκριτικά με το οικονομικό κόστος και με άλλες μορφές επένδυσης που θα μπορούσαν να γίνουν με αυτά τα χρήματα, θα πρέπει να χαρακτηριστεί ως επιτυχής ή ανεπιτυχής και να κριθεί η περαιτέρω βιωσιμότητά της.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ:

Στην συνέχεια παρουσιάζεται το διάγραμμα **Poolbar incomes per hour**.

Στο διάγραμμα αυτό παρουσιάζονται τα έσοδα του Poolbar ανά ώρα για τις ημερομηνίες:

Μέσος όρος 01 Ιουλίου έως 17 Ιουλίου

22 Ιουλίου

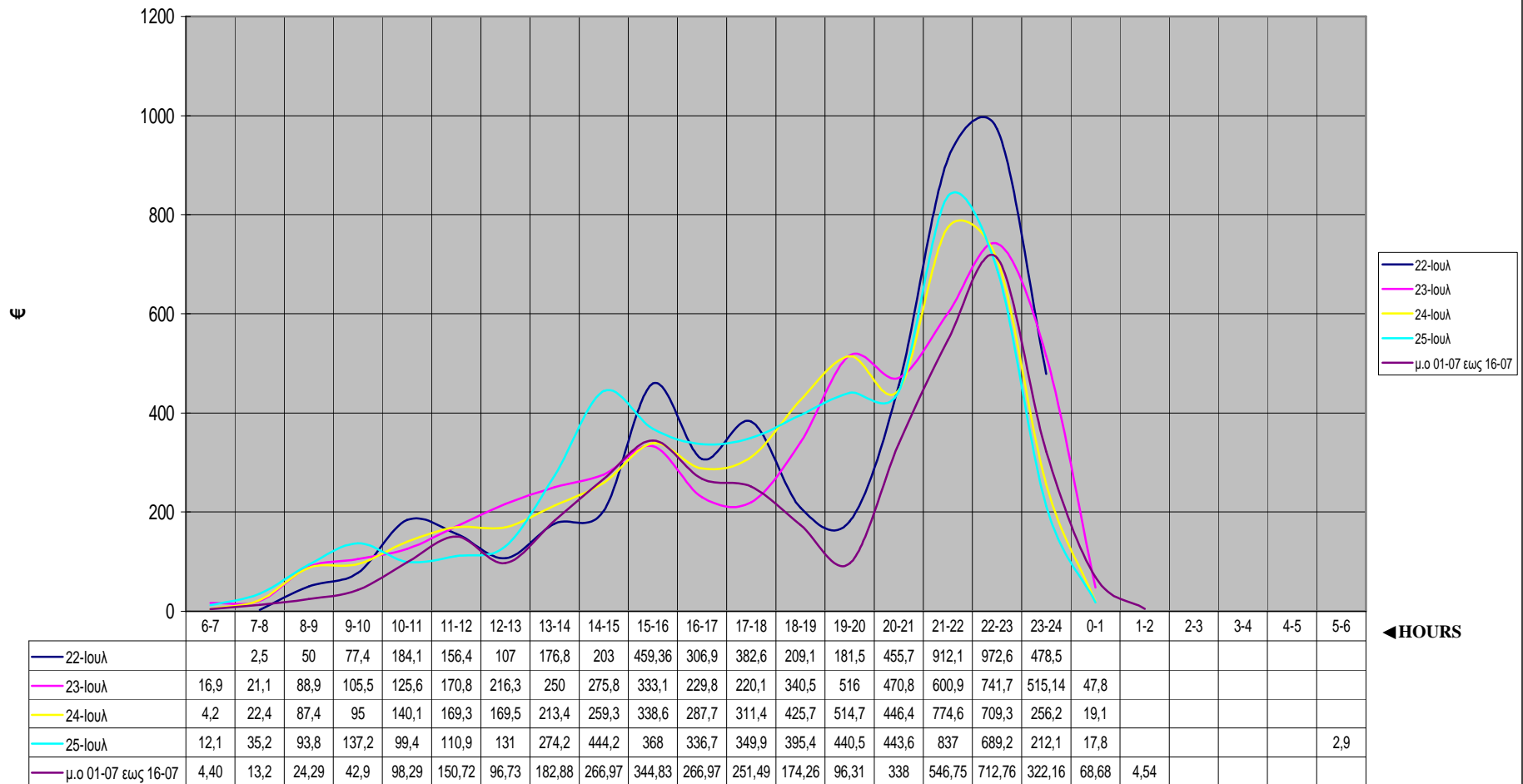
23 Ιουλίου

24 Ιουλίου

25 Ιουλίου

Κατά τις ημερομηνίες **23 – 25 Ιουλίου δεν υπήρχε happy hour**

Poolbar incomes per hour



ROBINSON® CLUB LYTTOS BEACH

ΕΓΓΡΑΦΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΠΑΡ ΕΤΟΣ 2009

08.30 άνοιγμα του μπαρ - πρωινή βάρδια

Παίρνουμε από reception κλειδιά, κάρτες, πρόγραμμα ημέρας (εφημερίδα).

Ξεκλειδώνουμε πόρτες, λουκέτα, ψυγεία.

Ανοίγουμε πλυντήριο και μηχανή espresso, φτιάχνουμε γαλλικό καφέ, και ice café και σοκολάτα.

Ανοίγουμε post mix και μπύρες και ξαφρίζουμε.

Ανοίγουμε ρολά, και κατεβάζουμε τα μπουκάλια στα πόστα και menages.

Βάζουμε φρέσκα κοψίματα, πάγους και βγάζουμε τασάκια και καταλόγους στη μπάρα.

Φτιάχνουμε τον μπουφέ με φρούτα, πιάτα, πιρουνιά, μαχαίρια, κουταλάκια, χαρτοπετσέτες, μεγάλο finger bowl.

Κάνουμε έλεγχο στη σάλα.

Ανοίγουμε ομπρέλες.

16.00 – 17.00 café – kuchen

προετοιμασία:

καφές εσπρέσσο, ελληνικός, στιγμιαίος, καφές φίλτρου τουλάχιστον 2 κανάτες, σοκολάτες, τσάι, κρύος καφές και σοκολάτα.

μηχανή εσπρέσσο καθαρή.

πορσελάνες για όλα τα είδη καφέ.

γάλατα στο ψυγείο και μότες.

κουταλάκια.

μπισκοτάκια.

νερά.

Πάντα κοψίματα, πάγοι και ποτήρια στα πόστα.

17.00 – 19.00 Απογευματινή βάρδια - Προετοιμασίες

17.00 – τέλος café – kuchen.

Τα γλυκά φεύγουν με την πρωινή βάρδια.

Check για παγωτά χύμα, αν δεν έχουμε κάνουμε ενδομηματική κίνηση από ζαχαροπλαστείο.

Μαζεύουμε τη σάλα.
Καθαρίζουμε μηχανή, πόστα, δίσκους με ζάχαρη – γάλα
Καθαρίζουμε μπάρα.
Κάνουμε ψυγεία.
Βάζουμε κοψίματα στα πόστα.
Ετοιμάζουμε τα πόστα για το βράδυ.
Μπολιέρα με κρασιά.
Ετοιμάζουμε coctail bar.
Ετοιμάζουμε κεράκια,
nuts – chips,
Φρούτα,
Κάβα ποτών.
Κάνουμε τα διαλείμματα.
Ετοιμάζουμε ταβέρνα (κρασιά και απεριτίφ)
Ελέγχουμε το απόθεμα πάγου, αν χρειάζεται παίρνουμε από άλλα
τμήματα.
18.00 – καναπεδάκια

19.00 – 20.00 happy hour

Τοποθετούμε στην μπάρα τα stand με τη διαφήμιση του happy hour.
Βγάζουμε Χ σε 1 – 2 μηχανές και χρεώνουμε τα αλκοολούχα ποτά στη
μισή τιμή.
Βγάζουμε καναπεδάκια στη μπάρα και στα τραπέζια όπου χρειάζεται.
Βγάζουμε ξηρούς καρπούς
Στο τέλος βγάζουμε πάλι Χ στις ίδιες μηχανές.

20.00 – 22.00

Βγάζουμε τα κεράκια στα τραπέζια.
Ανάβουμε τα φώτα.
Κάνουμε τη θεματική γωνία και ότι άλλο ντεκόρ χρειάζεται.
Κάνουμε τα angebot coctail.
Ψυγεία, πάγοι, κοψίματα, κάβες, προετοιμασίες για τη λήξη του σόου
σύμφωνα με την:
Mise en place:

Front bar

menages, καλαμάκια, shaker, χαρτοπετσέτες, κτλ καθαρά και έτοιμα στα
πόστα.
Καθαρίζουμε τα πόστα και βγάζουμε χυμούς, ποτά και αναψυκτικά στα
πόστα.
Κοψίματα και ντεκόρ για κοκτέιλ.
Ετοιμάζουμε το πόστο cairi- mojito.
Σε περιόδους αιχμής ανοίγουμε το πόστο 1 ώστε να βγάζει και κοκτέιλ.
Βγάζουμε πάγους στα πόστα και παίρνουμε crash – ice από εστιατόριο.

Καθαρίζουμε την μπάρα και κάνουμε δείγματα *angebot coctail*.

Ελέγχουμε και γεμίζουμε τα ψυγεία.

Στην ώρα του σέρβις:

Δίνουμε σημασία στους πελάτες ακόμα κι αν έχουμε πολλή δουλεία και είμαστε πάντα χαμογελαστοί.

Προσέχουμε την μπάρα ώστε να είναι πάντα καθαρή (τασάκια, υγρασία, σκουπίδια) και καθαρίζουμε με *vettex* όποτε μας δίνεται η ευκαιρία.

Αναπληρώνουμε *chips – nuts* και φρούτα στην μπάρα.

Back bar

Ελέγχουμε την κάβα μας ώστε να έχουμε το επιθυμητό απόθεμα ποτών όλων των ειδών.

Γεμίζουμε τα πάσα με ποτήρια.

Βγάζουμε μπολιέρα με κρασιά και *sekt*.

Μηχανή καφέ: Καθαρίζουμε τη μηχανή ανά διαστήματα, προσέχουμε να έχουμε απόθεμα καφέ και πορσελάνες, γάλα στο ντουλάπι **και στο ψυγείο.**

Κεράκια στα πάσα των ποτών.

Ελέγχουμε το απόθεμα πούρων και αφεψημάτων.

Ανά διαστήματα καθαρίζουμε τα πάσα των ποτών και ποτηριών καθώς και τα τζάμια.

Office

Η λάντζα πάντα καθαρή και χωρίς άπλυτα ποτήρια.

Δίσκοι και Δισκόπανα καθαρά.

Stock από βαρέλια μπύρας.

Stock από λίγα ζεστά νερά.

Έχουμε άδεια κιβώτια από μπύρα, αναψυκτικά και νερό και μόλις γεμίσουν τα κατεβάζουμε στην αποθήκη και βάζουμε στη θέση τους άδεια, επίσης όταν γεμίζουν οι σακούλες των κάδων σκουπιδιών και υαλικών τους ανανεώνουμε.

Όποτε μας ζητηθεί από *animation* ετοιμάζουμε ποτήρια σωλήνα σε δίσκο και χυμό πορτοκάλι από συμπυκνωμένο, ή ποτήρια *sekt* και *sekt* σε σαμπανιέρα με πάγο.

Έχουμε πάντα απόθεμα από καφέ φίλτρου.

Ανά τακτά διαστήματα αδειάζουμε και καθαρίζουμε το πλυντήριο.

Προσέχουμε το stock των απορρυπαντικών πλυντηρίου.

Το απόγευμα:

Ανάβουμε τα φώτα σάλας, μπάρας, κτλ.

Ετοιμάζουμε τα κεράκια

Ετοιμάζουμε μπολάκια με *chips – nuts*

Ετοιμάζουμε μπολάκια με φρούτα.

Σάλα

Ελέγχουμε καρέκλες και τραπέζια να είναι καθαρά, παίρνουμε vettex και καθαρίζουμε τα πάντα.

Στοιχίζουμε καρέκλες και τραπέζια συμμετρικά. Ελέγχουμε όλα τα τασάκια να είναι καθαρά.

Ελέγχουμε για σκουπίδια και νερά και τα μαζεύουμε.

Ελέγχουμε τα stand να είναι στη σωστή θέση με δύο σκαμπό σωστά στοιχισμένα και έχουμε τα υπόλοιπα σκαμπό πάντα στοιχισμένα στη μπάρα.

Στην ώρα του σέρβις:

Το μάτι μας παίζει σε όλη τη σάλα (ο κάθε σερβιτόρος στο χώρο ευθύνης του).

Ο καλός σερβιτόρος δεν κυκλοφορεί ποτέ με άδειο δίσκο, φεύγει από την μπάρα με γεμάτα ποτήρια και γυρίζει με άδεια.

Μαζεύουμε τα άδεια τραπέζια **άμεσα** και τα καθαρίζουμε την ίδια στιγμή με vettex, βάζουμε καθαρό τασάκι στο κέντρο του τραπέζιου και φτιάχνουμε τις καρέκλες συμμετρικά.

Κινούμαστε με ταχύτητα αλλά πάντα με ευχάριστη διάθεση και χαμόγελο.

Κάνουμε **πάντα** σέρβις στον πελάτη που κάθεται στη σάλα:

Παίρνουμε παραγγελίες πάντα με χαμόγελο και όπου μπορούμε προτείνουμε και εμείς διακριτικά στον πελάτη ένα είδος ποτού (το οποίο μας συμφέρει οικονομικά). Την ίδια στιγμή ελέγχουμε ότι το τραπέζι που κάθεται ο πελάτης είναι καθαρό και δεν έχει υπολείμματα από προηγούμενο πελάτη.

Σερβίρουμε πρώτα τις κυρίες ή αν δεν υπάρχουν αυτόν που έκανε την παραγγελία.

Προσφέρουμε **πάντα** chips – nuts.

Σε «καλές» παραγγελίες και πάντα στα κρασιά προσφέρουμε φρούτα – καναπεδάκια και ότι άλλο έχουμε διαθέσιμο.

Εάν ο πελάτης παραγγείλει μπουκάλι κρασί ρωτάμε πόσα ποτήρια χρειάζεται και πάμε τα κατάλληλα ποτήρια, σερβίρουμε το κρασί με τον ενδεδειγμένο τρόπο (σαμπανιέρα με πάγο πάνω σε πόδι ή πιάτο ντυμένο ή πετσέτα), ανοίγουμε διακριτικά το κρασί μπροστά στον πελάτη και βάζουμε να δοκιμάσει σε αυτόν που το παρήγγειλε. Κρατάμε πάντα ένα επιπλέον πετσετάκι για να παρουσιάσουμε και να σερβίρουμε το κρασί ώστε να μην λερώσουμε αυτό που θα μείνει στον πελάτη. Έπειτα συνεχίζουμε να γεμίζουμε τα ποτήρια των άλλων αριστερόστροφα και στο τέλος γεμίζουμε το ποτήρι αυτού που δοκίμασε. Στο κόκκινο κρασί γεμίζουμε τα ποτήρια στο 1/5 και στο λευκό στα 2/5 του ποτηριού. Δεν χύνουμε το κρασί έξω από το ποτήρι.

Για ότι δεν γνωρίζουμε ρωτάμε τον υπεύθυνο ή έναν έμπειρο μπάρμαν, ο οποίος θα μας βοηθήσει στην επικοινωνία με τον πελάτη και στο σέρβις.

Όταν ένα τραπέζι έχει ήδη σερβιριστεί συνεχίζουμε να το επισκεπτόμαστε, αλλάζουμε τα λερωμένα τασάκια και αναπληρώνουμε τα chips - nuts, και αν έχει τελειώσει το ποτό έστω και από έναν πελάτη αποσύρουμε το ποτήρι και ρωτάμε αν θέλει άλλο ποτό αυτός και το τραπέζι.

Όταν ο πελάτης φεύγει τον αποχαιρετάμε πάντα φιλικά με χαμόγελο.

κλείσιμο

κλείνουμε τα πόστα σταδιακά.

μαζεύουμε κεριά.

Ψυγεία και κάβα ποτών και καφέ.

σκουπίδια, καφάσια και υλικά εστιατορίου.

λάντζα.

μηχανή καφέ.

κοψίματα, μπολιέρα κτλ στο ψυγείο

κλείνουμε μηχανές σταδιακά.

χτυπάμε χρεωστικά και διαφορά.

κλείνουμε post mix και μπύρες.

κλειδώνουμε ψυγεία αναψυκτικών και παγωτών.

καθαριότητες σε μπάρα, back bar, επιφάνειες inox και στις γωνίες,

πατώματα κτλ

γεμίζουμε καλαμάκια κτλ στα πόστα για το πρωί

μαζεύουμε τη θεματική γωνία.

καθαρίζουμε τα τραπέζια με vettex και τα ευθυγραμμίζουμε.

κατεβάζουμε ρολά και κλείνουμε φώτα.

Επιστρέφουμε στη ρεσεψιόν τα Z, τα κλειδιά του μπαρ και του αυτοκινήτου και τις κάρτες μνήμης και κάρτα προσωπικού.

ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ POOLBAR ΣΕ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ 600 – 700 pax

		8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	24:00:00							
1	Ντανιέλα	M																							
2	Μιχαέλα	B1																							
3	Ελένη	B3																							
4	Παναγιώτα	B5																							
5	Ακης	D																							
6	Μαρία	T																							
7	Ραφατ	N																							
8	Βικτόρια	B2																							
9	Μάρκε	B4																							
10	Τατούμ	N																							
11	Τεο	N																							
12	Τούντορ	N																							
13	Αλεξανδρος	N																							
14	Βενετία	W																							
15	Νικος	X																							
16	Γιώργος	X																							
17	Lenka	R																							
18	Τυφείν	R																							
19	Γιάννης	R																							
ΜΠΑΡ			1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	2	2
ΣΑΛΑ					1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	5	5	5	5	5
							A1	A1	A1	A1															
ΣΥΝΟΛΟ			1	1	1	3	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	5	7	8	9	9	9	7	7

X	Προϊστάμενοι
W	Wellness
M	08:30 - 17:00
T	16:00 - 00:30
D	18:00 - 02:30
B1	10:00 - 14:00 και 21:00 - 01:30

B2	11:00 - 19:30
B3	15:00 - 19:00 και 21:30 - 01:30
B4	12:00 - 17:00 και 22:00 - 01:30
B5	10:00 - 15:00 και 21:00 - 00:30
N	17:00 - 01:30
R	Ρεπό

	Μπάρα
	Σάλα
	Διάλειμμα

	A	Αγορές
	T	Ταβέρνα
	CB	Cocktail Bar
	D	Disco
	w	Wellness Bar

βιβλιογραφία

- «Διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων»
Ζαχαρίας Γ. Τζωρακολευθεράκης, Interbooks, Αθήνα 1999
- «Έλεγχος – Τιμολόγηση στις επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις»
Αθανάσιος Γ. Μάρας, Interbooks, Αθήνα 2002
- «Διοίκηση και τεχνική εστιατορίου»
Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα 1988
- «Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών μονάδων»
Αθανάσιος Γ. Μάρας, Interbooks, Αθήνα 1999
- «BAR – ΠΟΤΑ – ΟΙΝΟΛΟΓΙΑ»
Στέλλα Παύλου, Σημειώσεις μαθήματος, Πάτρα
- «Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων»
Μαρία Ιγγλέση – Βενιέρη, Σημειώσεις μαθήματος, Πάτρα
- «Στρατηγικό Μάρκετινγκ»
Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2003
- «Management of food and beverage operations»
Jack D. Ninemeier, Educational institute American hotel & motel association, Michigan 1996
- «Profitable Food & Beverage Management»
Richard Kotas & Chandana Jayawardena, Hodder & Stoughton Educational, 1999
- περιοδικό «Τουρισμός & Οικονομία»
- www.traveldailynews.gr

