

**ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**«Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΤΩΝ**  
**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**



**ΤΡΙΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ ΣΤΕΦΑΝΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**  
**ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

**ΠΑΤΡΑ 2010**

**Πρωταρχικά ,  
Θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην καθηγήτρια μου Κυρία  
Δημητροπούλου Βασιλική και την οικογένεια μου, οι οποίοι υπήρξαν  
αρωγοί και υποστηρικτές καθ' όλη τη διάρκεια των προσωπικών μου  
προσπαθειών στην εκπόνηση της Πτυχιακής μου εργασίας.**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ	
1.1 Πολιτική και προγραμματισμός.....	10
1.1.1 Προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού.....	11
1.2 Ανάλυση και σχεδιασμός εργασίας.....	13
1.3 Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.....	14
1.3.1 Η σειρά των ενεργειών.....	16
1.3.2 Πηγές ανεύρεσης προσωπικού.....	17
1.3.3 Εργασία με μειωμένο ωράριο.....	20
1.3.4 Οι ανάπηροι.....	21
1.3.5 Ο χρόνος ανεύρεσης του προσωπικού.....	21
1.3.6 Η συνέντευξη και τα τεστ.....	22
1.4 Δυσκολίες στην οργάνωση επισιτιστικών τμημάτων.....	23
ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	
2.1 Οργάνωση Ξενοδοχείου.....	24
2.2. Περιγραφή των λειτουργιών των κυριότερων τμημάτων ενός ξενοδοχείου.....	25

2.2.1. Τμήμα δωματίων.....	26
2.2.2. Οικονομικό – Διαχειριστικό τμήμα.....	27
2.2.3. Τεχνικό τμήμα – τμήμα συντήρησης .....	28
2.2.4. Τμήμα προσωπικού.....	28
2.2.5. Τμήμα πωλήσεων – Marketing.....	29
2.2.6. Τμήμα ασφαλείας.....	29
2.2.7. Τμήμα ψυχαγωγίας – άθλησης πελατών.....	30
2.2.8. Διεύθυνση ξενοδοχείου.....	30
2.2.9.Επισιτιστικό τμήμα.....	30

## ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

3.1. Τμήμα Επισιτισμού.....	37
3.1.1. Μαγειρείο – κουζίνα.....	37
3.1.2. Μπαρ.....	40
3.1.3. Προμήθειες.....	41
3.1.4. Οργάνωση μαζικών εκδηλώσεων.....	46
3.1.5. Υπηρεσία δωματίων (Room Service).....	49
3.1.6. Εστιατόριο.....	54

## ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ

4.1. Το Εστιατόριο.....	56
4.2. Βασικές αρχές σχεδιασμού εγκαταστάσεων επισιτιστικών επιχειρήσεων .....	58
4.3. Τεχνική μελέτη – κατασκευή & διαρρύθμιση χώρων.....	69
4.4. Κύριοι & δευτερεύοντες χώροι επισιτιστικών επιχειρήσεων.....	71
4.5. Εξοπλισμός επισιτιστικών επιχειρήσεων.....	80

## ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1. Το προσωπικό του εστιατορίου.....	97
5.2. Προσόντα – καθήκοντα & αρμοδιότητες.....	101
5.3. Η περιβολή του προσωπικού.....	110
5.4. Τεχνικές επιλογής προσωπικού.....	110
5.5. Αξιολόγηση προσωπικού.....	114
5.6. Εκπαίδευση προσωπικού.....	116

## ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΑΣΦΑΛΕΙΑ & ΥΓΙΕΙΝΗ

6.1. Ασφάλεια & υγιεινή στις επισιτιστικές επιχειρήσεις.....	118
6.2. Εφαρμογή συστήματος ελέγχου HACCP στις επισιτιστικές επιχειρήσεις.....	124
6.3. Καθορισμός των ποιοτικών προτύπων ISO.....	129
6.4. Κανόνες υγιεινής & εμφάνισης προσωπικού.....	134
6.5. Υγιεινή τροφίμων.....	135
6.6. Τήρηση κανόνων νομοθεσίας υγιεινής τροφίμων.....	139
6.7. Σχέδιο πρόληψης ατυχημάτων στους χώρους εργασίας.....	140
6.8. Πρόληψη πυρκαγιών – εκπαίδευση προσωπικού με ασκήσεις ετοιμότητας.....	142

## ΕΒΔΟΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΙΣΗΣ

7.1. Συστήματα λειτουργίας τραπεζαρίας.....	145
7.2. Είδη γευμάτων.....	148
7.3. Τρόποι σερβιρίσματος.....	152

7.4. Σύνθεση menu.....	153
7.5. Σχεδιασμός τιμοκαταλόγου.....	157

## ΟΓΔΟΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΠΡΟΤΥΠΙΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

#### ΠΕΛΕΤΩΝ

8.1 Έλεγχος – τιμολόγηση.....	161
8.2. Προσδιορισμός προτύπων.....	163
8.2.1. Πρότυπες προδιαγραφές αγορών.....	164
8.2.2. Πρότυπες συνταγές.....	165
8.2.3. Πρότυπες αποδόσεις προϊόντων.....	166
8.2.4. Πρότυπες μερίδες.....	168
8.3. Προώθηση προϊόντων - Marketing.....	169
8.3.1. Διαφήμιση.....	169
8.3.2. Δημόσιες σχέσεις.....	171
8.3.3. Προσέλκυση πελατείας ξενοδοχείου.....	172
8.3.4. Προσέλκυση πελατείας εκτός ξενοδοχείου.....	173

ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ DIVANI CARAVEL.....	175
--	-----

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	184
-------------------	-----

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	185
---------------	-----

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	186
ΞΕΝΗ.....	187
INTERNET.....	188

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο στη χώρα μας όσο και στον κόσμο γενικότερα, η ανάπτυξη της Ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι αλματώδης. Όπως γνωρίζουμε, η βιομηχανία αυτή απαρτίζεται από διαφορετικής μορφής μονάδες όπως ξενοδοχεία πόλεων, παραθερισμού, motels, campings, διαμερίσματα αρκεί να παρέχουν ύπνο και φαγητό φυσικά, μιας και η εστίαση αποτελούσε ανέκαθεν μία από τις σημαντικότερες ανθρώπινες δραστηριότητες. Η Ελλάδα πάντα υπήρξε ένας από τους χώρους που υποστήριξαν σθεναρά τον θεσμό της φιλοξενίας, σε βαθμό μάλιστα που προστατευόταν από μία ανώτερη θεότητα, τον Ξένιο Δία. Η φιλοσοφία αυτή έγινε τρόπος ζωής για τους ανθρώπους οι οποίοι συνέδεαν σε κάθε τους δραστηριότητα τη φιλοξενία και την εστίαση, δείχνοντας έτσι ένα ανώτερο επίπεδο πολιτισμού.

Τα ξενοδοχεία στις μέρες μας αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους ως φιλοξενούμενους και προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες και φιλοξενία η οποία να ξεπερνά τις προσδοκίες τους. Αφιερώνουν χρόνο και χρήμα για να ικανοποιήσουν τις γαστρονομικές απαιτήσεις και επιθυμίες ακόμα και των πιο απαιτητικών πελατών και για να κάνουν βέβαια την επιχείρησή τους πιο ελκυστική για καινούργιους πελάτες. Το τμήμα του επισιτισμού θεωρείται – όχι άδικα – το πιο κερδοφόρο της επιχείρησης και για αυτόν το λόγο δίνεται μεγάλο βάρος στην οργάνωση της λειτουργίας του.

Από όλα τα παραπάνω εύκολα συμπεραίνει κανείς το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των επισιτιστικών επιχειρήσεων είτε σαν αυτόνομες επιχειρήσεις είτε σαν τμήματα ευρύτερων ξενοδοχειακών μονάδων για την ευημερία του τουρισμού. Για τον λόγο αυτόν λοιπόν επέλεξα σαν θέμα της πτυχιακής μου εργασίας την ανάπτυξη των κυριότερων παραμέτρων που πρέπει να εξεταστούν για να επιτύχει μία

επιχείρηση επισιτισμού αποτελεσματική οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των τμημάτων της. Στα κεφάλαια της εργασίας θα αναλυθούν όσο γίνεται πιο διεξοδικά θέματα που άπτονται άμεσα με τον σχεδιασμό της οργάνωσης μιας εστιατορικής μονάδας, και πρέπει να λαμβάνονται απαραίτητα υπόψη για τη σωστή λειτουργία της.

**Σκοπός** λοιπόν της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση της οργάνωσης ενός εστιατορίου, και πιο συγκεκριμένα η διάταξη των κεφαλαίων έχει ως εξής: το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μία εισαγωγή για τον προγραμματισμό του εστιατορίου μέσα από τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, τον σχεδιασμό εργασίας, τον τρόπο προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων και τις δυσκολίες που υπάρχουν στην οργάνωση των συγκεκριμένων μονάδων. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην ευρύτερη έννοια της λειτουργίας του ξενοδοχειακού χώρου και περιγράφονται συνοπτικά τα κυριότερα τμήματα ενός ξενοδοχείου, όπως το τμήμα δωματίων, το τμήμα οικονομικών, το τμήμα προσωπικού, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα ψυχαγωγίας κ.λ.π. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου δηλαδή η κουζίνα, το μπαρ, το τμήμα προμηθειών, η υπηρεσία του Room Service και το τμήμα εκδηλώσεων. Το τέταρτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στο βασικό τμήμα του επισιτισμού που δεν είναι άλλο από το ίδιο το εστιατόριο. Στην ενότητα 4.2. αναφέρονται οι αρχές σχεδιασμού των εγκαταστάσεων του εστιατορίου, στην 4.3. η τεχνική μελέτη και η διαρρύθμιση των χώρων του, στην 4.4. οι κύριοι και οι δευτερεύοντες χώροι, και στην 4.5. ο εξοπλισμός που πρέπει να έχει. Το πέμπτο κεφάλαιο ασχολείται με τις αρμοδιότητες του προσωπικό των εστιατορικών επιχειρήσεων (κεφ. 5.1.), τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει (κεφ. 5.2.), την περιβολή (κεφ. 5.3.), τις τεχνικές επιλογής προσωπικού (κεφ. 5.4.), την αξιολόγηση (κεφ. 5.5.), καθώς και την εκπαίδευση του (κεφ. 5.6.).



Το επόμενο κεφάλαιο καταπιάνεται με την ασφάλεια και υγιεινή που πρέπει να επικρατεί σε έναν επισιτιστικό χώρο, και ειδικότερα αναλύονται τα συστήματα HACCP (6.2.) και ISO (6.3.) που εφαρμόζονται στα εστιατόρια, όπως επίσης και θέματα υγιεινής προσωπικού (6.4.) και τροφίμων (6.5.), πρόληψη ατυχημάτων (6.7.) και πρόληψη – αντιμετώπιση πυρκαγιών (6.8.). Το έκτο κεφάλαιο περιγράφει στις ενότητες του τη λειτουργία της τραπεζαρίας, τα είδη των γευμάτων, τους τρόπους σερβιρίσματος, και τη σύνθεση μενού και τιμοκαταλόγου. Το έβδομο κεφάλαιο αναλύει τον τρόπο ελέγχου και τιμολόγησης σε ένα εστιατόριο, καθώς και τους προσδιορισμούς προτύπων για να επιτευχθεί ο έλεγχος αυτός. Ακόμα αναφέρεται στην προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης και στις μεθόδους που αυτή ακολουθεί για την προσέλκυση πελατών (π.χ. διαφήμιση – δημόσιες σχέσεις).

Τελειώνοντας την εργασία μου αναφέρω τις βιβλιογραφικές πηγές που συμβουλευτήκα για την διεκπεραίωσή της, και ευελπιστώ ο τρόπος παρουσίασής της να είναι κατάλληλος ούτως ώστε να αποδώσει το περιεχόμενο της με ένα κατανοητό και ευχάριστο τρόπο. Θα ήθελα να παρατηρήσω ότι κατά μήκος της εργασίας μου παραθέτω σε παρενθέσεις τις βιβλιογραφικές πηγές μου καθώς και τις πηγές του διαδικτύου που χρησιμοποίησα με σαφή ημερομηνία και ώρα άντλησης του υλικού.

**Στόχος** της εργασίας αυτής είναι να καταγράψουμε και να αναλύσουμε τον τρόπο οργάνωσης των εστιατορίων καθώς και τη λειτουργία τους. Επίσης θα αναφερθούμε και σε πιο ειδικά και σημαντικά σημεία της δομής ενός εστιατορίου όπως για παράδειγμα για την ασφάλεια και υγιεινή στις επισιτιστικές μονάδες.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

### 1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η πολιτική που ακολουθείται στα θέματα προσωπικού επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, που είναι:

α) Οι ιδιομορφίες της συγκεκριμένης αγοράς εργασίας.

Αλλού υπάρχει πολύ εργατικό δυναμικό έτοιμο να προσφέρει τις υπηρεσίες του, αλλού αυτό είναι εξειδικευμένο, αλλού όχι, αλλού επαρκεί και αλλού θα πρέπει να αναζητηθεί σε άλλες περιοχές. Αλλού συνηθίζεται να «κλέβει» προσωπικό το ένα εστιατόριο από το άλλο, αλλού όχι, κλπ.

β) Το μέγεθος της επιχείρησης

Μεγάλα εστιατόρια ακολουθούν πιο γραφειοκρατικές και απρόσωπες διαδικασίες στα θέματα προσωπικού, προκειμένου να εξασφαλίζεται η απαραίτητη ομοιομορφία στα θέματα προσωπικού (αμοιβές, παροχές κλπ.) Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο σε ξενοδοχεία - αλυσίδες.

γ) Η νομοθεσία

Θέτει περιορισμούς. Δεν γίνεται π.χ. να μειωθεί ο μισθός ενός εργαζομένου έστω και αν έπεσε η απόδοση του, υπάρχουν κατώτατα όρια μισθών και ημερομισθίων, ώρες που πρέπει να δουλέψει ο εργαζόμενος εβδομαδιαίως, καθορίζεται το κάτω από ποιες συνθήκες μπορεί να γίνει μια απόλυση, κλπ. δ) Οι στόχοι της επιχείρησης

Αν η επιχείρηση έχει επιθετικούς στόχους, π.χ. γρήγορη αύξηση του μεριδίου της στην αγορά, διατήρηση ηγετικής θέσης, κλπ, ανάλογη θα πρέπει να είναι και η πολιτική της στα θέματα προσωπικού, π.χ.

πρόσληψη «έτοιμων» καταξιωμένων στελεχών - ίσως των καλύτερων που υπάρχουν στην «αγορά» -, πολιτική κινήτρων, κλπ.

Η πολιτική που αποφασίζεται από τη διοίκηση, πέρα από το τμήμα προσωπικού, θα πρέπει να γνωστοποιείται στους προϊστάμενους των τμημάτων και, σε γενικές γραμμές, και στους εργαζόμενους.

### **1.1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Προκειμένου να προγραμματιστούν οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό το τμήμα του προσωπικού θα πρέπει:

α) Να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες κατά ειδικότητα.

Τη βάση για τη πρόβλεψη αυτή αποτελούν οι εκάστοτε καταρτιζόμενοι προϋπολογισμοί. Αυτό είναι φυσικό γιατί ο προϋπολογισμός δείχνει το ύψος και την κατανομή της ζήτησης των υπηρεσιών του εστιατορίου μέσα στο χρόνο και βέβαια ο αριθμός των εργαζομένων θα πρέπει να παρακολουθεί τις διακυμάνσεις της ζήτησης αυτής.

Πιο συγκεκριμένα ο Armstrong (2006,σελ 34) πιστεύει ότι η πρόβλεψη αυτή μπορεί να γίνει με τους εξής τρεις τρόπους:

I. Εμπειρία της διοίκησης. Προκειμένου για μεγάλες μονάδες η διοίκηση θα ζητήσει με τη σειρά της την εμπειρία των τμηματάρχων και στη συνέχεια θα αθροίσει τις ανά τμήμα προβλέψεις.

II. Στατιστικοί δείκτες. Έχει άμεση σχέση με τον προϋπολογισμό. Συγκεκριμένα, υπολογίζονται οι ανάγκες με βάση δείκτες όπως: Κόστος προσωπικού ως προς τα έσοδα. Αν δηλ. θέλουμε το κόστος προσωπικού να είναι στο 30% των εσόδων και ο προϋπολογισμός

προβλέπει έσοδα 300 εκ., τότε το κόστος προσωπικού θα πρέπει να είναι 90 εκ. και αυτό φυσικά έχει άμεση σχέση με την αριθμητική σύνθεση και την ποιότητα του προσωπικού.

Άλλοι τέτοιοι δείκτες είναι:

κουβέρ ανά σερβιτόρο (κάθε σερβιτόρος θέλουμε να σερβίρει τόσους πελάτες, το εστιατόριο μας σερβίρει πελάτες, άρα χρειάζονται τόσοι σερβιτόροι), κόστος προσωπικού τμήματος Α ως προς τα έσοδα του τμήματος Α κλπ.

III. Αναλυτική μελέτη των επί μέρους εργασιών, υπολογισμός εργατοωρών (άρα και εργαζομένων) που απαιτούνται για την εκτέλεση τους (ξεκίνημα δηλ. από μηδενική βάση χωρίς να ληφθεί υπ' όψη η δεδομένη σύνθεση προσωπικού). Περισσότερα για την ανάλυση της εργασίας αναφέρονται στο αμέσως παρακάτω κεφάλαιο,

β) Στη συνέχεια το τμήμα προσωπικού απογράφει το υπάρχον εργατικό δυναμικό και τις δυνατότητες του και παράλληλα προβλέπει:

I. Τον αριθμό των εργαζομένων που προβλέπεται να αποχωρήσει μέχρι το διάστημα για το οποίο γίνεται η πρόβλεψη (επόμενο εξάμηνο, έτος), κατά ειδικότητα.

II. Την ανάπτυξη των ικανοτήτων των απομένοντος δυναμικού π.χ. πέντε βοηθοί τραπεζοκόμοι θα είναι ικανοί για τραπεζοκόμοι, κλπ.

γ) Η διαφορά του α από το β θα δώσει τις ανάγκες εργατικού δυναμικού για το μελετώμενο μελλοντικό χρονικό διάστημα.

Δεν απομένει δε πλέον παρά να αναληφθεί δράση για έγκαιρη προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ενσωμάτωση στο εστιατόριο.

**(Φραγκιαδάκης, 2004)**

## 1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία συλλογής κάθε πληροφορίας που έχει σχέση με τη συγκεκριμένη εργασία.

Αποτελεί τη βάση για τη σύνταξη της περιγραφής εργασίας και του προσδιορισμού των προσόντων. Στα εστιατόρια χρησιμοποιείται από ελάχιστα έως καθόλου. Κατά τη γνώμη του γράφοντος είναι ένα πολύ χρήσιμο βοήθημα του προσωπάρχη γιατί του δίνει την ακριβή φύση και τις λεπτομέρειες της κάθε εργασίας, αναδεικνύει το βαθμό δυσκολίας της, το χρονοβόρο ή μη για την εκτέλεση της, την τυχόν επικινδυνότητα της και γενικά οδηγεί με ασφάλεια στον προσδιορισμό των προσόντων του κατάλληλου εργαζόμενου για την εκτέλεση της και το ύψος της «σωστής» αμοιβής γι' αυτόν.

Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει:

- α. την περιγραφή των εκτελουμένων ενεργειών από τον εργαζόμενο,
- β. τη σειρά με την οποία εκτελούνται,
- γ. το χρόνο που απαιτεί κάθε ενέργεια,
- δ. τα μέσα (εξοπλισμός, εργαλεία) και τους χώρους που απαιτούνται,
- ε. τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται,
- στ. το βαθμό ευθύνης που απαιτεί η εργασία,
- ζ. τις συνήθειες συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται.

Δεν θα πρέπει να υποτιμάται και να παραλείπεται η παραμικρή ενέργεια. Αυτό την καθιστά μια χρονοβόρα διαδικασία και ίσως οι αναλύσεις όλων των ειδικοτήτων να απαιτήσουν μεγάλο χρονικό διάστημα. Παρ' όλες τις δυσκολίες η χρησιμότητα της, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι μεγάλη, συγκεκριμένα χρησιμεύει:

α. στον καθορισμό μιας δίκαιης αμοιβής ανάλογης των δυσκολιών και των ευθυνών,

β. στον εντοπισμό στοιχείων της εργασίας και του περιβάλλοντος που δρουν ανασταλτικά στην απόδοση του εργαζομένου (και φυσικά στην εν συνεχεία διόρθωση των, ανασχεδιασμό της εργασίας),

γ. στον εντοπισμό στοιχείων της εργασίας που άπτονται θεμάτων ασφαλείας (άρα λήψη πρόσθετων μέτρων για αποφυγή ατυχήματος)

δ. στον προγραμματισμό του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού,

ε. στον εντοπισμό έλλειψης απαραίτητων ικανοτήτων από τον εργαζόμενο (ή ομάδα εργαζομένων) που, βέβαια, υπαγορεύουν κάποια εκπαίδευση,

στ. στον ορθολογικό καθορισμό της πρότυπης παραγωγής

Η ανάλυση εργασίας μαζί με την περιγραφή εργασίας και τον προσδιορισμό των προσόντων αποτελούν τα στοιχεία που οριοθετούν μια εργασία.

### **1.3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

Είναι μια αδιάκοπη δραστηριότητα για μικρά και μεγάλα εστιατόρια. Ακόμη και τα εστιατόρια με άριστες συνθήκες εργασίας έχουν «απώλειες» λόγω ασθενειών, συνταξιοδοτήσεων, εγκυμοσύνης, στράτευσης, ύψους 5- 7% του δυναμικού τους το χρόνο. Φυσικά ο μέσος όρος είναι μεγαλύτερος και μάλιστα στα εποχιακά εστιατόρια μια αλλαγή 20% στις τάξεις του προσωπικού από τη μια «σαιζόν» στην άλλη δεν είναι ασυνήθιστη. Ευνόητο είναι ότι τα κενά θα πρέπει να συμπληρώνονται και μάλιστα με τους καλύτερους δυνατούς υποψήφιους.

Κακές επιλογές έχουν αρνητικές επιπτώσεις στο εστιατόριο, συγκεκριμένα:

- Ø Το εστιατόριο να μην μπορέσει να πετύχει τους στόχους του (αύξηση παραγωγικότητας, αύξηση ποσοστού ικανοποιημένων πελατών, κλπ.
- Ø Να επαναλαμβάνεται συνέχεια η διαδικασία, ανεύρεση υποψηφίων, επιλογή, εκπαίδευση, πράγμα δαπανηρό.
- Ø Λόγω νομοθετικών δεσμεύσεων πιθανόν να αναγκαστεί το εστιατόριο να κρατήσει τους ακατάλληλους υπαλλήλους για μεγάλο χρονικό διάστημα με όλες τις δυσμενείς επιπτώσεις.

Το συμπέρασμα που βγαίνει από τα παραπάνω είναι ότι κυρίαρχο κριτήριο στη σκέψη του προσωπάρχη, τμηματάρχη, κλπ. κατά την επιλογή του προσωπικού θα πρέπει να είναι το: «Θα συνεισφέρει ο συγκεκριμένος υποψήφιος και κατά πόσο στην επίτευξη των στόχων του εστιατορίου;». Εξ' άλλου αυτό αποτελεί και ένα από τους δύο γενικούς στόχους του τμήματος προσωπικού (**Βιταντζάκης ,2004**)

Έχει αποδειχτεί από έρευνες ότι όσο περισσότερες και σαφέστερες πληροφορίες δίνονται στους υποψήφιους σχετικά με τη δουλειά, τόσο λιγότερες αποχωρήσεις υπάρχουν στη συνέχεια. Επίσης είναι χάσιμο χρόνου και χρήματος:

- Ø το να αρχίσει η διαδικασία ανεύρεσης και επιλογής χωρίς να έχουν συνταχθεί περιγραφές εργασίας, προσδιορισμοί προσόντων (πηγαίνοντας δηλ. στα τυφλά) και
- Ø όταν δεν δίνουμε στους υποψήφιους να καταλάβουν το αν και κατά πόσο είναι κατάλληλοι για τη δουλειά, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται πολλοί ακατάλληλοι υποψήφιοι.

Τέλος συνιστάται η ενημέρωση του υπάρχοντος προσωπικού για τις κενές θέσεις.

### 1.3.1 Η ΣΕΙΡΑ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ.

Τα κενά που θα πρέπει να καλυφθούν εντοπίζονται κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού. Η δράση που θα ακολουθήσει περιλαμβάνει κατά σειρά τις παρακάτω ενέργειες:

- α. Μελέτη της περιγραφής εργασίας και του προσδιορισμού προσόντων και βελτίωση τους αν κρίνεται αναγκαίο.
- β. Επιλογή της πηγής ή πηγών που θα χρησιμοποιηθούν για την ανεύρεση του προσωπικού.
- γ. Επιλογή της χρονικής στιγμής που θα ανατρέξουμε στη πηγή αυτή.
- δ. Συλλογή και μελέτη των αιτήσεων των υποψηφίων, επαφές με τα πρόσωπα που αναφέρονται στις «συστάσεις» τους,
- ε. Συνέντευξη και, ενδεχόμενα, τεστ.
- στ. Επιλογή των καταλληλότερων, συμφωνία μαζί τους πάνω στη περιγραφή εργασίας, αμοιβή, κλπ. Αν υπάρξει συμφωνία, τότε γίνεται πρόσληψη.
- ζ. Εκπαίδευση (αν χρειάζεται), διαδικασία εισαγωγής - ενσωμάτωσης στο τμήμα. Συχνά αυτός που επιλέγει βρίσκεται μπροστά στο δίλημμα να επιλέξει μεταξύ:
  - Ø κάποιου που έχει μεν τα προσόντα για τη συγκεκριμένη δουλειά, δεν έχει όμως δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη και προαγωγή, και
  - Ø κάποιου ο οποίος έχει περισσότερα προσόντα απ' ότι απαιτεί η συγκεκριμένη δουλειά και σίγουρα μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θα ζητήσει προαγωγή ή θα πάει σε άλλο ξενοδοχείο σε ανώτερη θέση.

Προφανώς για την απόφαση θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη τα συγκεκριμένα δεδομένα (ύπαρξη ή μη δυνατοτήτων προαγωγής, ύπαρξη άλλων υποψηφίων, κλπ). **(Βιταντζάκης, 2004)**



### 1.3.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές.

#### I. Εσωτερικές πηγές

##### α) Ανακοίνωση της θέσης

Η κενή θέση εργασίας αναγράφεται στον πίνακα ανακοινώσεων με σκοπό να ενημερωθούν όλοι οι υπάλληλοι και κάποιιοι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον.

##### β) Προαγωγή

Προάγεται κάποιος από το ίδιο ή και άλλο τμήμα.

Οι δύο παραπάνω πηγές έχουν τα εξής πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα, και πάντα υπό την προϋπόθεση ότι γίνεται αντικειμενική επιλογή και όχι συμβιβασμός στο θέμα προσόντων (όχι δηλ. να επιλέγει κάποιος επειδή είναι συμπαθής χωρίς όμως να έχει τα προσόντα).

#### Πλεονεκτήματα

- ⊗ Αυξάνεται η υποκίνηση του προσωπικού γενικά
- ⊗ Η διεύθυνση έχει σαφή γνώση των προσόντων και δυνατοτήτων του υπαλλήλου. Αντίθετα, με κάποιο νεοπροσλαμβανόμενο και μετά από μόνο μια συνέντευξη δεν μπορεί να υπάρχει η ίδια σαφήνεια.
- ⊗ Απλοποιείται η ανεύρεση προσωπικού γιατί τα κενά περιορίζονται σε θέσεις ανειδίκευτης εργασίας.
- ⊗ Το εστιατόριο έχει μικρότερο κόστος ενσωμάτωσης και προσαρμογής, καθώς και μικρότερες πιθανότητες αποχώρησης του υπαλλήλου.

## Μειονεκτήματα

- ⊗ Ο εργαζόμενος μπορεί να τύχει «κακής μεταχείρισης» από τον τωρινό του προϊστάμενο αν δεν πάρει τελικά τη θέση και παραμείνει στο τμήμα.
- ⊗ Μπορεί να υπάρξει απογοήτευση (δίκαιη ή άδικη) άλλων υποψηφίων συναδέλφων που θεωρούν τους εαυτούς τους καλύτερους.
- ⊗ Το δέλεαρ της προαγωγής μπορεί να υποκινήσει ορισμένους λανθασμένα και να τους οδηγήσει σε αντισυναδελφική συμπεριφορά.
- ⊗ Δεν έρχονται «καινούριες ιδέες» στο εστιατόριο.

## γ. Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού

Αυτές έχουν γίνει σε προηγούμενο χρόνο αλλά σε περίοδο που οι κατάλληλοι υποψήφιοι ήταν περισσότεροι απ' όσους χρειαζόμαστε. Είναι μια φτηνή και γρήγορη πηγή, υπό την προϋπόθεση ότι οι υποψήφιοι εξακολουθούν να ενδιαφέρονται.

## δ. Γνωστοί υπαλλήλων μας

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει το πλεονέκτημα ότι ο νεοπροσληφθείς γίνεται ευκολότερα αποδεκτός στην ομάδα. Επίσης είναι φτηνό και γρήγορο. Το μειονέκτημα είναι ότι ο νεοπροσληφθείς έχει μια μορφή υποχρέωσης σ' αυτόν που τον πρότεινε με αποτέλεσμα να ακολουθεί συχνά τις τυχόν κακές του συνήθειες, έστω και αν είναι αντίθετες με τις δικές του ή τις κατευθύνσεις της διεύθυνσης.

ε. Υπάλληλοι μας στο παρελθόν

Αυτοί που έφυγαν στο παρελθόν αναζητώντας κάτι καλύτερο, πιθανόν να είναι διατεθειμένοι να γυρίσουν αν είμαστε σε θέση να τους το προσφέρουμε τώρα. **(Βιταντζάκης ,2004)**

## II. Εξωτερικές πηγές

### α. Αγγελίες στον τύπο

Έχουν τη μορφή του «Ζητείται...» ή μπορεί για σπουδαιότερες θέσεις να είναι ειδικά σχεδιασμένες σε πλαίσιο. Σε δύο σημεία χρειάζεται προσοχή: Σε ποιά έντυπα θα μπει η αγγελία (τοπικής ή πανελλήνιας κυκλοφορίας, επαγγελματικά ή ποικίλης ύλης) και στη σύνταξη της αγγελίας που θα πρέπει να δίνει στους υποψήφιους να καταλάβουν τι ακριβώς ζητάμε (για να μην εμφανιστούν υποψήφιοι χωρίς καμιά πιθανότητα, λόγω έλλειψης ουσιαστικών προσόντων). Τα παρακάτω σημεία μπορούν να αποτελέσουν το σκελετό σύνταξης αγγελίας:

- ⊗ Ποιοί είμαστε (τίτλος του εστιατορίου, τοποθεσία, τάξη, δυναμικότητα, εποχικότητα, κλπ).
- ⊗ Τι ζητάμε (τίτλος της κενής θέσης και άλλα στοιχεία από τη περιγραφή εργασίας που κρίνονται απαραίτητα π.χ. μερικά καθήκοντα),
- ⊗ Τα βασικά προσόντα που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι (και που αν δεν τα έχουν να καθίσταται σαφές ότι αποκλείονται),
- ⊗ Τι προσφέρουμε (μισθός, ωράριο, συνθήκες εργασίας, κλπ στοιχεία που πιστεύουμε ότι μπορεί να προσελκύσουν έναν υποψήφιο),
- ⊗ Διαδικασία επιλογής (με ποιόν και πώς θα γίνει η επαφή, βιογραφικά σημειώματα, πιστοποιητικά προϋπηρεσίας κλπ).

β. Ο.Α.Ε.Δ.

Είναι γνωστό ότι στον Ο.Α.Ε.Δ. τηρούνται λίστες ανέργων κατά ειδικότητα. Προβλήματα μπορούν να προκύψουν όταν ο άνεργος προτιμά κατά βάθος το επίδομα ανεργίας από το να δουλεύει

γ. Επαγγελματικά σωματεία

Σωματεία όπως ξενοδοχοϋπαλλήλων, μαγείρων, αποφοίτων σχολών, κλπ, επίσης έχουν λίστες με άνεργα μέλη τους.

δ. Ξενοδοχειακές σχολές, ΤΕΙ

Συνιστάται η επαφή με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα του κλάδου και για το σκοπό προσέλκυσης προσωπικού. Στο εξωτερικό, μερικούς μήνες πριν την αποφοίτηση, οργανώνονται επαφές και συνεντεύξεις εργοδοτών - σπουδαστών για να διευκολυνθούν σε θέματα εργασίας αμφότεροι. Ένα πρόβλημα που συνήθως υπάρχει είναι ότι οι σπουδαστές συμφωνούν να δουλέψουν μόλις αποφοιτήσουν αλλά μετά δεν προσέρχονται. (Φραγκιαδάκης, 2004)

### **1.3.3 ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΟ ΩΡΑΡΙΟ**

Είναι ένας τρόπος κάλυψης εργατικών αναγκών που (κακώς) ελάχιστα χρησιμοποιείται. Σίγουρα στα ξενοδοχεία υπάρχουν πολλές αιχμές εργασίας που ο τρόπος αυτός θα μπορούσε να αποδειχτεί χρησιμότερος,

Το πλεονέκτημα είναι ότι πετυχαίνουμε να αυξομειώνουμε το εργατικό κόστος ανάλογα με τις αιχμές και κατ' επέκταση ανάλογα με τα έσοδα.

### 1.3.4 ΟΙ ΑΝΑΠΗΡΟΙ

Μπορούν να προσφέρουν πολλά αρκεί να ταιριάζει η δουλειά που θα τους προσφερθεί.

Σ' αυτό θα βοηθήσει πολύ η ανάλυση, η περιγραφή εργασίας και ο προσδιορισμός των προσόντων απ' όπου θα προκύψει ότι για μια μεγάλη σειρά εργασιών μπορεί να απασχοληθούν εργαζόμενοι πάσχοντες από τη μια ή την άλλη αναπηρία.

Θα πρέπει να προστεθεί ότι πέρα από το κοινωνικοηθικό μέρος μιας τέτοιας ενέργειας, η ικανοποίηση που αισθάνεται ένας ανάπηρος από τη δυνατότητα εργασίας που του δίνεται είναι μεγάλη και αποτελεί ισχυρό κίνητρο που ωθεί την απόδοση του υψηλότερα από πολλών άλλων αρτιμελών συναδέλφων του.

### 1.3.5 Ο ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας οπωσδήποτε επηρεάζουν, αλλά το σίγουρο είναι ότι οι ενέργειες στελέχωσης θα πρέπει να γίνουν έγκαιρα. Όσο δε πιο ψηλά ιεραρχικά (και κατά τεκμήριο πιο εξειδικευμένη) είναι η θέση, τόσο πιο νωρίς θα πρέπει να αρχίσει η έρευνα. Χωρίς να αποτελούν άκαμπτους κανόνες, οι παρακάτω χρόνοι θεωρούνται «λογικοί» για το ξεκίνημα των ενεργειών:

- Ø Για ανειδίκευτους και χαμηλής εξειδίκευσης άτομα 1 - 1<sup>1/2</sup> μήνα πριν την ημερομηνία πρόσληψης.
- Ø Για μέσης εξειδίκευσης άτομα (μάγειρος, τραπεζοκόμος α', κλπ) 2-4 μήνες πριν την ημερομηνία πρόσληψης.
- Ø Για διευθυντικά στελέχη και άτομα υψηλής εξειδίκευσης, 4-6 μήνες πριν την ημερομηνία πρόσληψης.

### 1.3.6 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΚΑΙ ΤΑ ΤΕΣΤ

Οι συνηθέστεροι μέθοδοι επιλογής είναι η συνέντευξη και τα τεστ ή συνδυασμός και των δύο. Συνηθέστερο πάλι μεταξύ των δύο είναι η συνέντευξη.

#### I. Η συνέντευξη

Έχει αποτελέσει αντικείμενο ξεχωριστής βιβλιογραφίας και θα μπορούσε ν' αναφερθεί κανείς επί μακρόν σ' αυτή. Στα όρια του βιβλίου αυτού θ' αναφερθούν μόνο περιληπτικά τα εξής:

Μια πετυχημένη συνέντευξη προϋποθέτει:

- α. Προηγούμενη μελέτη των αιτήσεων και βιογραφικών σημειωμάτων που έχουν υποβάλλει οι υποψήφιοι.
- β. Προηγούμενη μελέτη της περιγραφής εργασίας και του προσδιορισμού προσόντων.
- γ. Σύνταξη συγκριτικού πίνακα υποψηφίων.
- δ. Προετοιμασία των ερωτήσεων που θα ελέγξουν τα προσόντα αυτά.
- ε. Στη περίπτωση που οι εξετάζοντες είναι περισσότεροι του ενός θα πρέπει να γίνει συνεννόηση μεταξύ τους για τις περιοχές που θα εξετάσει ο καθένας (π.χ. ο ένας για τις σπουδές και ο άλλος για την προϋπηρεσία).
- στ. Κατάλληλο χώρο, περιβάλλον που θα γίνει η συνέντευξη.
- ζ. Καθορισμός ραντεβού στους υποψήφιους με ρυθμό ένας κάθε 20 - 30 λεπτά (είναι η πιο συνηθισμένη διάρκεια συνέντευξης και ένα κενό τρίλεπτο μεταξύ δύο διαδοχικών συνεντεύξεων για να συμπληρώσει τις σημειώσεις του ο εξεταστής). Φυσικά η διάρκεια της συνέντευξης

εξαρτάται και από τη θέση. Πλήρωση θέσεων υψηλής εξειδίκευσης συνιστούν μακρόχρονες και λεπτομερέστερες συνεντεύξεις. (Φραγκιαδάκης, 2004)

#### **1.4 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ**

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν δυσκολίες στην οργάνωση τους με αποτέλεσμα επιζήμια για την επιχείρηση που οδηγούν την αδυναμία της εν λόγω επιχείρησης να οργανωθεί. «Τα προβλήματα αυτά που παρουσιάζονται μπορεί να έχουν σχέση :

- Ø Με ορισμένα σφάλματα διοικητικών στελεχών να σχεδιάσουν – προγραμματίσουν σωστά
- Ø Με την λανθασμένη μορφή οργάνωσης που ακολουθεί
- Ø Με την τάση για υπέρ -οργάνωση
- Ø Με την έλλειψη συστήματος τυπικής επικοινωνίας
- Ø Με την απουσία των διοικητικών στελεχών να εκχωρήσουν εξουσίες και να εξισορροπήσουν την εκχώρηση εξουσιών
- Ø Με την πλήρη εξάρτηση από την τεχνολογία»  
(Δημητροπούλου,2005)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Τα τμήματα εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου μπορούν να ταξινομηθούν σε κερδοφόρα ή υποστήριξης. Ένα κερδοφόρο τμήμα πουλάει αγαθά ή υπηρεσίες στους πελάτες και παράγει έσοδα για το ξενοδοχείο. Τυπικά παραδείγματα κερδοφόρων τμημάτων είναι τα επισιτιστικά, η Υποδοχή, το Room Service και τα καταστήματα. Τα τμήματα υποστήριξης δεν δημιουργούν απευθείας έσοδα, αλλά υποστηρίζουν τα κερδοφόρα κέντρα του ξενοδοχείου. Τα παραπάνω τμήματα περιλαμβάνουν το Λογιστήριο, τη Συντήρηση, την Οροφοκομία (Housekeeping) και τη Διεύθυνση (**Καπίκη, 1998**).

Μία άλλη ταξινόμηση των τομέων προσφοράς υπηρεσιών και των κλάδων εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου είναι σε υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης και σε υπηρεσίες έμμεσης εξυπηρέτησης πελατών. Οι υπηρεσίες άμεσης εξυπηρέτησης είναι εκείνες στις οποίες οι υπάλληλοι έχουν διαρκή επαφή με τον πελάτη, όπως τα επισιτιστικά τμήματα και η Υποδοχή. Στις υπηρεσίες έμμεσης εξυπηρέτησης, το προσωπικό δεν έχει απευθείας επαφή με τον πελάτη, όπως το Λογιστήριο, η Συντήρηση, το Μαγειρείο, το Πλυντήριο και οι Αποθήκες (**Καπίκη, 1998**).

#### 2.1.ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Η αποστολή ενός ξενοδοχείου πρέπει να είναι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών του, οι οποίες ανεξάρτητα από το μέγεθος του ξενοδοχείου είναι: ασφαλή καταλύματα, καθαρό και άνετο υπνοδωμάτιο, ευγενική, επαγγελματική και φιλική



εξυπηρέτηση, καλοδιατηρημένες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Για να φέρει σε πέρας αποτελεσματικά την αποστολή της μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, απαιτείται ένα συγκεκριμένο επίπεδο επιτευγμάτων, τα οποία μπορούν να μετρηθούν, ενθαρρύνουν τους υπάλληλους του ξενοδοχείου να εργάζονται αποτελεσματικά και συγχρόνως παρέχουν τη δυνατότητα στη Διεύθυνση να παρακολουθεί την πρόοδο του προσωπικού.

Με τον καθορισμό στο ξενοδοχείο γενικών στόχων που μπορούν να μετρηθούν, οι διευθυντές και το προσωπικό βοηθούνται να ακολουθήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές που θα βοηθήσουν με τη σειρά τους την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Οι στόχοι προσδιορίζουν το σκοπό ενός τμήματος και κατευθύνουν τις λειτουργίες και τις ενέργειες του υπεύθυνου και του προσωπικού του τμήματος στην εκπλήρωση της αποστολής του ξενοδοχείου.

Όλες οι επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένων και των ξενοδοχείων) χρειάζονται μία τυπική δομή για να διεκπεραιώσουν την αποστολή και τους στόχους τους. Μία συνηθισμένη μέθοδος παρουσίασης της δομής των ξενοδοχείων και των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων σχέσεων εργασίας είναι το σχεδιάγραμμα ιεραρχίας.

## **2.2.ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Τα τμήματα, οι χώροι και οι δραστηριότητες μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτώνται από:

- Ø Τον τύπο της ξενοδοχειακής επιχείρησης (ξενοδοχείο, μοτέλ, επιπλωμένα διαμερίσματα κ.λ.π.).

- Ø Το είδος της πελατείας που απευθύνεται (αστικό, διακοπών κ.λ.π.).
- Ø Την τάξη της (ένα ξενοδοχείο πολυτελείας οπωσδήποτε πρέπει να έχει εστιατόριο και μπαρ).
- Ø Το μέγεθός της.

### 2.2.1. ΤΜΗΜΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ (ROOM DIVISION)

A) Υποδοχή: Η Υποδοχή αποτελεί το κεντρικό σημείο δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου, διότι εκεί γίνεται η καταχώρηση των πελατών, εκεί δίνονται τα δωμάτια και οι πληροφορίες και, τέλος, από εκεί οι πελάτες αναχωρούν. Σε μερικά, μεγάλα κυρίως καταλύματα, οι Κρατήσεις και το Τηλεφωνικό Κέντρο λειτουργούν ως χωριστά τμήματα, αλλά στις μικρότερες μονάδες θεωρούνται ως ένα ενιαίο τμήμα με την Υποδοχή. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια όλο και συχνότερα είναι ενσωματωμένο στην Υποδοχή το Θυρωρείο, το οποίο περιλαμβάνει πληροφορίες, ταχυδρομική υπηρεσία, μεταφορά αποσκευών πελατών, εξωτερικές εργασίες, νυχτερινή υπηρεσία κ.λ.π.. (Καπίκη, 1998)

B) Κρατήσεις: Η υπηρεσία ή το τμήμα των Κρατήσεων είναι υπεύθυνο για τη λήψη και καταχώρηση των κρατήσεων των δωματίων. Απαιτείται στενή συνεργασία και συντονισμός με το τμήμα πωλήσεων και Marketing, ειδικά όταν γίνονται κρατήσεις για μεγάλα γκρουπ. (Καπίκη, 1998)

Γ) Οροφοκομία (Housekeeping): Το τμήμα των ορόφων επιθεωρεί τα διαθέσιμα δωμάτια, καθαρίζει τα κατελημμένα και κενά δωμάτια και ενημερώνει την Υποδοχή για την κατάσταση των δωματίων. Σε ορισμένα

καταλύματα η Οροφοκομία θεωρείται ανεξάρτητο τμήμα, συχνά δε έχει περισσότερο προσωπικό από οποιονδήποτε άλλο κλάδο εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου. Υπεύθυνη του τμήματος είναι η προϊσταμένη ορόφων, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό μπορεί να αποτελείται από τη βοηθό προϊσταμένης, τις επόπτριες και τις καμαριέρες. Αν το ξενοδοχείο διαθέτει δικό του πλυντήριο, στελεχώνεται και από το ανάλογο προσωπικό, το οποίο φροντίζει τα λινά της επιχείρησης. Τα τμήματα της Οροφοκομίας και της Υποδοχής πρέπει να συντονίζονται και να συνεργάζονται στενά, για να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των πελατών.

Δ) Τηλεφωνικό Κέντρο: Οι τηλεφωνητές έχουν ως καθήκον να απαντούν στις τηλεφωνικές κλήσεις, να τις συνδέουν με τα κατάλληλα εσωτερικά τηλέφωνα και να κάνουν τις ανάλογες χρεώσεις για τα υπεραστικά τηλεφωνήματα. Επίσης, πραγματοποιούν εγερτήρια, αποστέλλουν τηλεγραφήματα και διαβιβάζουν παραγγελίες που τυχόν αφήνουν οι πελάτες αν κάποιος τους καλέσει. (Καρίκη, 1998)

Ε) Ένστολο Προσωπικό: Πορτιέρηδες, οδηγοί, γκρουμ και υπάλληλοι πάρκινγκ αποτελούν το προσωπικό αυτού του τμήματος, το οποίο βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες. Αυτοί υποδέχονται, χαιρετούν και οδηγούν τους πελάτες στην Υποδοχή και στα δωμάτιά τους. Στο τέλος της παραμονής τους, συνοδεύουν τους πελάτες στο ταμείο, στην έξοδο και στο μέσο μεταφοράς τους.

### **2.2.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ**

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει το λογιστήριο, το κεντρικό ταμείο, το τμήμα προσωπικού, τον έλεγχο, το τμήμα προμηθειών και αποθηκών και τα εμπορικά καταστήματα (περίπτερο, μπουτίκ, χρυσοχοείο κ.λ.π.)

που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο. (Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005) και ([www.gotourism.gr/8kljj/898](http://www.gotourism.gr/8kljj/898) 17/07/09, 08:00)

Οι δραστηριότητες του οικονομικού τμήματος αφορούν στην πληρωμή οφειλόμενων ποσών, εισπράξεις, μισθοδοσία, συνεργασίες με τράπεζες, έλεγχο και συγκέντρωση λειτουργικών και οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης.

### **2.2.3. ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ-ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ**

Οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι η καλή διατήρηση της εσωτερικής και εξωτερικής εμφάνισης της επιχείρησης, καθώς και η λειτουργικότητα του εξοπλισμού της. Επίσης το τμήμα είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό της πισίνας και της ακτής και για τον εξωραϊσμό του περιβάλλοντος χώρου του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, οι λειτουργίες του τμήματος έχουν να κάνουν με τα μηχανολογικά, ηλεκτρολογικά, υδραυλικά, ξυλουργικά του ξενοδοχείου, τη φροντίδα του κήπου, ελαιοχρωματισμούς κ.λ.π.

### **2.2.4. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος προσωπικού είναι οι προσλήψεις και επανατοποθετήσεις υπαλλήλων, η εκπαίδευση, η αποζημίωση και η ασφάλειά τους, η εξασφάλιση ποιοτικών εργασιακών σχέσεων και η διεύθυνση του προσωπικού.

### **2.2.5. ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ-MARKETING**

Οι υπάλληλοι του παραπάνω τμήματος επιτελούν τέσσερις λειτουργίες: πωλήσεις, υπηρεσίες συνεδρίων, διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις. Πρωταρχικοί τους στόχοι είναι η πώληση των προϊόντων και η προσφορά υπηρεσιών από το ξενοδοχείο. Στόχος του Marketing είναι να προσελκύσει πελάτες στην επιχείρηση μέσω της έρευνας αγοράς, των ανταγωνιστικών προϊόντων, των αναγκών και προσδοκιών των πελατών και της μελλοντικής ζήτησης. Οι πωλήσεις αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν έσοδα από τα προϊόντα του ξενοδοχείου.

### **2.2.6. ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ**

Τα καθήκοντα του προσωπικού ασφαλείας περιλαμβάνουν την επιτήρηση και φρούρηση της επιχείρησης και γενικά τη διασφάλιση των πελατών, υπαλλήλων και επισκεπτών του ξενοδοχείου. Στο πρόγραμμα ασφαλείας συμμετέχει και το υπόλοιπο προσωπικό του καταλύματος. Για παράδειγμα, το προσωπικό της Υποδοχής πρέπει να παραδίδει τα κλειδιά των δωματίων μόνο στους πελάτες του ξενοδοχείου και οι καμαριέρες να ανοίγουν την πόρτα ενός υπνοδωματίου μόνο σε πελάτες, οι οποίοι μπορούν να αποδείξουν ότι το δωμάτιο είναι δικό τους.

Το τμήμα ασφαλείας εκτός από την ευθύνη για την σωματική ακεραιότητα των πελατών αναλαμβάνει την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και των πελατών. Αποτελείται συνήθως από ιδιωτικούς αστυνομικούς και έργο τους είναι να μην επιτρέπουν την είσοδο σε πελάτες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν πρόβλημα, και να παρακολουθούν το χώρο για την αποφυγή κλοπών ή άλλων ενοχλητικών για τους πελάτες ενεργειών.

### **2.2.7. ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ-ΑΘΛΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Μερικά, εποχιακά κυρίως ξενοδοχεία διαθέτουν τμήμα ψυχαγωγίας των πελατών τους. Το τμήμα αυτό ασχολείται με την οργάνωση ψυχαγωγικών, αθλητικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων.

### **2.2.8. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Τη διεύθυνση του καταλύματος αναλαμβάνει άτομο το οποίο εξουσιοδοτείται από τους ιδιοκτήτες να εκπροσωπεί τα συμφέροντά τους. Τα κύρια καθήκοντα του διευθυντή συμπεριλαμβάνουν σχεδιασμό, οργάνωση, συντονισμό, εποπτεία προσωπικού, διοίκηση και έλεγχο, ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι σκοποί και στόχοι.

### **2.2.9. ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ**

Μία σημαντική πηγή εσόδων στα περισσότερα ξενοδοχεία είναι ο κλάδος των επισιτιστικών τμημάτων. Υποτμήματά του είναι :

- Ø Εστιατόρια
- Ø Μαγειρείο
- Ø Τμήμα Εκδηλώσεων
- Ø Room Service
- Ø Bar
- Ø Αποθήκη

#### **Εστιατόριο**

Εστιατόριο είναι ο χώρος στον οποίο προσφέρονται κύρια έτοιμα φαγητά και ποτά για κατανάλωση. Οι εστιατορικές λειτουργίες και

μονάδες του ξενοδοχείου διακρίνονται σε βασικές και σε συμπληρωματικές μονάδες.

#### *Βασικές Μονάδες*

##### Εστιατόριο Πρωινών

Λειτουργεί για λίγες πρωινές ώρες και προσφέρει τρεις τύπους πρωινού γεύματος :

- ☐ Continental Breakfast
- ☐ American Breakfast
- ☐ Ηπειρωτικό Πρωινό
- ☐ Μπουφέ Πρωινού

##### Εστιατόριο table d' hote

- ☐ προσφέρει γεύμα τις μεσημβρινές και βραδινές ώρες
- ☐ καλύπτει τα συμφωνηθέντα πελατών και εξυπηρετεί και εξωτερικούς πελάτες

Στα ξενοδοχεία που λειτουργούν table d' hote, τα εστιατόριά του συνήθως χρησιμοποιούν ένα εστιατόριο για τρία δίωρα ημερησίως. Ανάμεσα στα γεύματα το εστιατόριο καθαρίζεται και στρώνεται για την επόμενη χρήση.

#### *Συμπληρωματικές Μονάδες*

Καλύπτει μόνο τις επισιτιστικές ανάγκες και περιλαμβάνει :

- ☐ Εστιατόριο á la carte : Γίνεται η επιλογή των προϊόντων από τον κατάλογο φαγητών
- ☐ Εστιατόριο εθνικής κουζίνας : Υπάρχει εμπλουτισμός με προϊόντα άλλων χωρών τα οποία έχουν ζήτηση. Διακοσμούνται ανάλογα με τα πολιτιστικά στοιχεία της κάθε χώρας
- ☐ Εστιατόριο banquet : Καλύπτει ανάγκες επίσημων ομαδικών γευμάτων
- ☐ Ταβέρνα : Προσφέρει ποικιλία παραδοσιακών φαγητών
- ☐ Grill Room : Προσφέρει πρόχειρο και ελαφρύ φαγητό

- ⊗ Snack Bar : Πρόχειρο φαγητό που πλαισιώνεται από ποτά και επιδόρπια
- ⊗ Room Service : Είναι υπηρεσία σερβιρίσματος επισιτιστικών προϊόντων στα δωμάτια των πελατών. Η σημασία της επηρεάζεται από την ποικιλία των προσφερόμενων ειδών, την ποιότητά τους και το χρόνο σερβιρίσματος.

#### *Συμπληρωματικές Λειτουργίες*

- ⊗ Δωμάτιο και πρωινό (BB)
- ⊗ Δωμάτιο και ημιδιατροφή (HB)
- ⊗ Δωμάτιο και πλήρης διατροφή (FB)

#### **Στην εστίαση πραγματοποιούνται οι ακόλουθες αποφάσεις :**

- ⊗ Η προετοιμασία και η διακόσμηση των χώρων του εστιατορίου και των τραπεζιών
- ⊗ Η υποδοχή και ο αποχαιρετισμός των πελατών
- ⊗ Η τακτοποίηση των πελατών στα τραπεζία
- ⊗ Η ενημέρωση των πελατών για τα διαθέσιμα γεύματα
- ⊗ Η λήψη παραγγελίας
- ⊗ Το σερβίρισμα του φαγητού και των ποτών
- ⊗ Η είσπραξη λογαριασμών, πιστωτικών κρατών και ξένων νομισμάτων
- ⊗ Ο έλεγχος του εξοπλισμού, των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων
- ⊗ Η καταγραφή των παραπόνων και αναγκών των πελατών

#### **Προσωπικό Εστιατορίων**

Το εστιατόριο λειτουργεί κατά κύριο λόγο στη σάλα σερβιρίσματος. Τα κύρια έπιπλά της είναι:

- ⊗ τα τραπεζία εστίασης
- ⊗ οι καρέκλες
- ⊗ τα τραπεζία των τραπεζοκόμων



Κάθε τραπεζοκόμος καλύπτει έναν αριθμό τραπεζιών (10) που ονομάζεται πόστο, μαζί με ένα βοηθό τραπεζοκόμου. Ο τραπεζοκόμος είναι υπεύθυνος:

- Ø για το σερβίρισμα του φαγητού
- Ø ο βοηθός του για την μεταφορά του φαγητού και των ποτών από το μαγειρείο

Ο maitre είναι προϊστάμενος των τραπεζοκόμων και συντάσσει το πρόγραμμα εργασίας του προσωπικού εστιατορίου. Ο οινοχόος είναι υπεύθυνος για το σερβίρισμα των κρασιών στους πελάτες.

### **Εκδηλώσεις**

Οι εκδηλώσεις έχουν ως κύριο αναλώσιμο προϊόν τους το φαγητό ανάλογα με τον τρόπο σερβιρίσματος :

- Ø Το φαγητό σερβίρεται στα τραπέζια « Banquet »
- Ø Οι συνδαιτυμόνες σερβίρονται από μπουφέ (buffet)

Η διοίκηση του τμήματος ασκείται από:

- Ø τον διευθυντή εκδηλώσεων, ο οποίος ασχολείται με θέματα πωλήσεων και μάρκετινγκ
- Ø την γραμματεία, η οποία τηρεί τα πλάνα κρατήσεων των αιθουσών εκδηλώσεων
- Ø το προσωπικό αιθουσών
- Ø τον maitre
- Ø τους τραπεζοκόμους
- Ø τους βοηθούς
- Ø τους οινοχόους
- Ø το έκτακτο προσωπικό σε περίπτωση μεγάλης ζήτησης

Η πρώτη φάση σε μια εκδήλωση είναι:

- Ø η υποδοχή των πελατών με ευχές καλωσορίσματος
- Ø η διαδικασία παράδοσης των Ι.Χ. αυτοκινήτων στο προσωπικό στάθμευσης

Ø η παραλαβή της καρτέλας με την θέση του αυτοκινήτου

Αντίστοιχη διαδικασία ακολουθείται στο βεστιάριο με καρτέλες, όπου οι πελάτες αφήνουν τα παλτά τους ή αξεσουάρ ένδυσης.

Τέλος για να πραγματοποιηθεί η συμφωνία του πελάτη με το ξενοδοχείο θα πρέπει :

Ø να βρεθεί και να κρατηθεί η αίθουσα

Ø να συμφωνηθούν το menu, ο τρόπος σερβιρίσματος και οι τιμές

Ø να δοθεί προκαταβολή

Όλα αυτά βέβαια ξεκινούν από τον έλεγχο της ημερομηνίας που ενδιαφέρεται ο πελάτης για την ημέρα της εκδήλωσης.

### **Μαγειρείο**

Το τμήμα μαγειρείου είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του F & B. Συνεργάζεται με το εστιατόριο με τους εξής τρόπους :

ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ

ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ

ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

Η διάταξη του μαγειρείου είναι τέτοια , ώστε να παρέχεται:

Ø επάρκεια χώρου στα υποτμήματα

Ø να εξυπηρετείται η παραγωγή με τις λιγότερες μετακινήσεις

Ø η εύκολη και ασφαλή κυκλοφορία ανθρώπων και υλικών

Ø η καθαριότητα του χώρου.

Το προσωπικό μαγειρείο περιλαμβάνει τον:

Ø Διευθυντή μαγειρείου

Ø Υποδιευθυντή μαγειρείου

Ø Μάγειρα ζεστής κουζίνας

Ø Μάγειρα κρύας κουζίνας

Ø Υπεύθυνο σαλατών

Ø Ψήστη

Ø Ζαχαροπλάστη – Αρτοποιό

Το σερβίρισμα των φαγητών αναλαμβάνουν:

Ø οι τραπεζοκόμοι οι οποίοι ζητούν τις παραγγελίες από τα τμήματα του μαγειρείου παραδίδοντας ένα δελτίο και παραγγελίες κατά σειρά προτεραιότητας.

Η σύνθεση των menus παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποδοτικότητα των εστιατορίων. Τα menus σχεδιάζονται από μια επιτροπή που αποτελείται από:

Ø τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου

Ø τον υπεύθυνο προμηθειών

Ø τον maitre

Ø τον chef της κουζίνας

### **Μπαρ**

Τα bar είναι τμήματα του ξενοδοχείου που προσφέρουν ποτά προς άμεση κατανάλωση στο χώρο τους, καθώς και διασκέδαση μέχρι τις πρώτες πρωινές ώρες.

Οι κυριότεροι τύποι ξενοδοχειακών bar είναι :

Ø Restaurant bar

Ø Main bar

Ø Swimming pool bar

Ø Beach bar

Ø Roof garden bar

Ø Dancing bar

Ø Mini bar

Ø Καφετέρια

## **Χώροι Αναψυχής**

Στους χώρους αναψυχής πραγματοποιούνται οι ακόλουθες δραστηριότητες :

- ⊘ Συντήρηση χώρων και εξοπλισμού αναψυχής
- ⊘ Ενημέρωση υποψήφιων πελατών για τις δραστηριότητες αναψυχής
- ⊘ Κρατήσεις θέσεων
- ⊘ Υποδοχή και ενημέρωση πελατών
- ⊘ Είσπραξη λογαριασμών, πιστωτικών καρτών, ξένων νομισμάτων
- ⊘ Καταγραφή παραπόνων και αναγκών πελατών
- ⊘ Αποχαιρετισμός πελατών

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

#### **3.1.ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ**

Η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων ή Food & Beverage Management περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Οι υπηρεσίες της διεύθυνσης επισιτισμού είναι ουσιώδες μέρος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας και ανάλογα με την επιχείρηση της οποίας αποτελούν τμήμα, η λειτουργία του Food & Beverage Management χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και το μέγεθος της. Για παράδειγμα, σε μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία, τα επιμέρους τμήματα που αποτελούν την παραπάνω διεύθυνση είναι τα εστιατόρια, bars, κουζίνα, αποθήκες, τμήμα προμηθειών τροφίμων και ποτών κ.λ.π. Αντίθετα, σε ένα μικρό ξενοδοχείο, τα επισιτιστικά τμήματα είναι περιορισμένα και συνήθως συναντούμε τα υποχρεωτικά από τη νομοθεσία τμήματα (κουζίνα, εστιατόριο, μπαρ). Στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχει φυσικά ξεχωριστή διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων αλλά την ευθύνη λειτουργίας έχουν οι επιμέρους τμηματάρχες (chef, maitre d' hotel, barman) με τη συνεργασία του διευθυντή του ξενοδοχείου. (περίληψη από Τζωρακολευθεράκης, 1999).

##### **3.1.1. ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ-ΚΟΥΖΙΝΑ**

Είναι ο χώρος της μαζικής παραγωγής προϊόντων-εδεσμάτων ή απλά το παρασκευαστήριο στο απλό κλασικό εστιατόριο εντός ή εκτός ξενοδοχειακής μονάδας. Ασχολείται, δηλαδή με τη διαδικασία

παραγωγής και προετοιμασίας των φαγητών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες του εστιατορίου της επιχείρησης.

Γι' αυτόν το λόγο, η ύπαρξη της κουζίνας ταυτίζεται με την ύπαρξη των τμημάτων διάθεσης- πώλησης των φαγητών που παράγει και η λειτουργία της πρέπει πάντοτε να εξετάζεται σε σχέση με το εστιατόριο που εξυπηρετεί. Το τμήμα της κουζίνας θεωρείται το πιο τεχνικό τμήμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης.

Σημαντικό ρόλο παίζει το είδος των υπηρεσιών που θα προσφέρει το μαγειρείο σαν κύριος χώρος λειτουργίας εστιατορίου. Αυτό δηλαδή που είναι αναγκαίο να λάβει κανείς υπόψη είναι ο τύπος των γευμάτων που θα προσφέρει και αυτό διότι άλλη οργάνωση και δομή θα είχε ένα εστιατόριο πόλεως και άλλη μια κεντρική κουζίνα παραγωγής που λειτουργεί σε συνδυασμό με κουζίνες “δορυφόρους” σε διαφορετικά σημεία π.χ. room service, snack bar κ.λ.π. (Μάρας, 1997).

Στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται ο χώρος του μαγειρείου σαν κύριος χώρος της ευρύτερης μονάδας του εστιατορίου καθώς και οι βοηθητικοί χώροι που συντελούν σε όλο το φάσμα των λειτουργιών του.

Γενικά, οι χώροι μιας επαγγελματικής κουζίνας διακρίνονται σε κύριους και βοηθητικούς. Η κουζίνα πρέπει να γειτνιάζει άμεσα με το εστιατόριο. Σε περίπτωση που η κτηριακή κατασκευή δεν επιτρέπει κάτι τέτοιο, ή δεν έχει γίνει πρόβλεψη για διάφορους λόγους, τότε δημιουργείται ένα μικρότερο μαγειρείο, συνεχόμενο με το εστιατόριο που τροφοδοτείται από την κουζίνα παραγωγής, γνωστό ως μαγειρείο “διανομής”. Το μαγειρείο αυτό, κατάλληλα εξοπλισμένο, έχει βασικό προορισμό να διατηρεί σε κατάλληλη θερμοκρασία τα φαγητά που έρχονται από την κουζίνα παραγωγής και να διευκολύνει το service στο εστιατόριο. Στο μαγειρείο διανομής, ανάλογα πάντοτε με τους στόχους και επιδιώξεις της επιχείρησης, ενδέχεται να παρασκευάζονται και

ορισμένα φαγητά (π.χ. της ώρας). Όταν για διάφορους λόγους, το εστιατόριο δεν έχει άμεση χωροταξική σχέση με την κουζίνα και η δημιουργία βοηθητικής κουζίνας, δίπλα στο εστιατόριο, δεν είναι εφικτή, τότε θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη για αποτελεσματική σύνδεση εστιατορίου-κουζίνας με μηχανικά μέσα (κυλιόμενες σκάλες, ανελκυστήρες, τηλεφωνική ενδοσυνεννόηση κ.λ.π.).

Κύριοι χώροι χαρακτηρίζονται οι χώροι της κουζίνας που έχουν σαν αποστολή την παραγωγή φαγητών και βοηθητικοί χώροι εκείνοι που βοηθούν έμμεσα στην ολοκλήρωση του παραγωγικού έργου. Οι κύριοι χώροι είναι: (Τζωρακολευθεράκης, 1999):

1. Η ζεστή κουζίνα
2. Η κρύα κουζίνα
3. Το ζαχαροπλαστείο
4. Το κυλικείο ή μπουφές
5. Αποθήκη ημέρας- ψυκτικός θάλαμος.

Οι βοηθητικοί χώροι είναι:

1. Χώρος διανομής : ειδικά διαμορφωμένος χώρος για την ορθολογική διακίνηση του προσωπικού σερβιρίσματος από την κουζίνα στο εστιατόριο και το αντίθετο.
2. Χώρος προσωπικού: εστιατόριο προσωπικού, βεστιάρια, WC και χώρος παραμονής.

3. Χώρος για την τοποθέτηση των ειδών καθαρότητας της κουζίνας.
4. Χώρος για την τοποθέτηση των σκευών του εστιατορίου (πιάτα, ποτήρια κ.λ.π.)
5. Χώρος για το πλύσιμο των μαγειρικών σκευών
6. Χώρος για το πλύσιμο και την προετοιμασία των λαχανικών.
7. Χώρος για τις “επιστροφές ” (δηλαδή τα υπόλοιπα φαγητών και τα σκεύη που σερβιρίστηκαν και επιστρέφουν στο μαγειρείο)

### **3.1.2. ΜΠΑΡ**

Το μπαρ όπως όλοι γνωρίζουμε είναι εξ ορισμού ο χώρος όπου μπορεί κανείς να πιει κάθε είδους ποτό αναμειγμένο ή όχι, αλκοολούχο ή μη και όχι μόνο. Είναι επίσης, ο χώρος συγκέντρωσης και ψυχαγωγίας σε διαφορετικές μορφές, ανάλογα με τη θέση αλλά και το προϊόν που έχει ως κύριο αντικείμενο εκμετάλλευσης. Οι παράγοντες αυτοί, χώρος και προϊόν, είναι εκείνοι που χαρακτηρίζουν τα διάφορα είδη-μορφές μπαρ ως εξής: snack bar, wine bar, pool bar, mini bar, beach bar, restaurant-piano bar, café bar κ.λ.π.

Για τη δημιουργία του μπαρ εξετάζονται πολλοί παράγοντες ούτως ώστε να αποκτήσει την τελική του “ταυτότητα”. Οι κυριότεροι είναι:

1)Προσανατολισμός: να βρίσκεται δηλαδή το μπαρ σε σημείο ευδιάκριτο και προσπελάσιμο από τους πελάτες.

2)Θέα: να έχει ευχάριστη θέα για να νιώθει ο πελάτης όμορφα, καθώς πίνει το ποτό του.



3)Τεχνικές εγκαταστάσεις: στο σημείο εγκατάστασης του μπαρ πρέπει να υπάρχουν δυνατότητες για ύδρευση, ηλεκτρισμό και αποχέτευση.

4)Δυναμικότητα της επιχείρησης: είναι σημαντική γιατί από αυτή εξαρτάται το μέγεθος και η δυνατότητα παραγωγής.

5)Το είδος της πελατείας: εξετάζεται αν οι πελάτες είναι μεμονωμένοι ή πρακτορικοί, η εθνικότητα τους, η ηλικία, καθώς και η αγοραστική τους δύναμη.

### **3.1.3. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ**

Το τμήμα προμηθειών, σε μία μεγάλη και οργανωμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση, βρίσκεται συνήθως κοντά στο χώρο εισαγωγής (παραλαβής) των προϊόντων, μέσα στο ξενοδοχείο, δηλαδή στο ισόγειο. Η διαρρύθμιση των χώρων, αν και διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, εξαρτάται βασικά από το είδος, την κατηγορία, τη δυναμικότητα και κυρίως από τη θέση και τους διαθέσιμους χώρους της επιχείρησης. Βέβαια, πολύ συχνά, οι χώροι που απαιτούνται για τις διαδικασίες των προμηθειών, τοποθετούνται σε περιοχές που βασικά είναι άχρηστες για άλλη χρήση, με αποτέλεσμα να αποδεικνύονται ανεπαρκείς από πλευράς ασφάλειας, συνθηκών υγιεινής και διευκόλυνσης. Κάτω από ιδανικές συνθήκες, η επιλογή της θέσης και ο χωροταξικός σχεδιασμός θα πρέπει να γίνονται σε συνάρτηση με τις ειδικές ανάγκες του ξενοδοχείου (ή της ανεξάρτητης επισιτιστικής επιχείρησης) και με τρόπο ώστε να εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία του τμήματος των προμηθειών.

Από πλευράς οργάνωσης, το τμήμα προμηθειών, στην οργανωτική δομή μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακής μονάδας, με κάθετη

οργάνωση, υπάγεται στα οικονομικά-διαχειριστικά τμήματα και είναι χωρισμένο στα παρακάτω τρία υποτμήματα:

- Τμήμα αγορών (purchase department)
- Τμήμα παραλαβών (delivery department)
- Αποθηκευτικοί χώροι (storing facilities)

Αντίθετα, σε μικρής και μεσαίας δυναμικότητας ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με οριζόντια οργάνωση, θα συναντήσουμε μόνο το τμήμα της αποθήκης. Στις μονάδες αυτές, οι προμήθειες πραγματοποιούνται, σε συνεννόηση με το διευθυντή, από τους υπεύθυνους των τμημάτων (chef, barman) και τον αποθηκάριο. Όμως και στις δύο περιπτώσεις, και μέσα στα όρια των υπευθυνοτήτων και της ιεραρχίας, το τμήμα των προμηθειών ή η "λειτουργία των προμηθειών" (όταν δεν υπάρχει ευκρινές τμήμα, όπως συμβαίνει στα μικρά ξενοδοχεία), πρέπει να επιτυγχάνει τους βασικούς του στόχους. Απαραίτητη προϋπόθεση θεωρείται η σωστή αντίληψη της σπουδαιότητας του από τους υπεύθυνους, ώστε το τμήμα να επανδρώνεται με τους κατάλληλους ανθρώπους, να εξασφαλίζεται ο απαραίτητος εξοπλισμός και γενικά να παρέχονται όλες οι δυνατές διευκολύνσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του. (Τζωρακολευθεράκης, 1994).

#### Α)ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ

Για την επιτυχή λειτουργία του τμήματος των παραλαβών θα πρέπει να εξασφαλιστούν, από το στάδιο του σχεδιασμού της επιχείρησης, οι παρακάτω προϋποθέσεις:

α)Κατάλληλη θέση: Η θέση εγκατάστασης του τμήματος παραλαβής πρέπει να διευκολύνει την κυκλοφοριακή ροή των τροφίμων και ποτών μέσα στην επιχείρηση, από την είσοδο τους μέχρι την παραγωγή και κατανάλωση τους. Για το λόγο αυτό, η εγκατάσταση πρέπει να είναι στο ισόγειο και να γειτνιάζει με τους αποθηκευτικούς χώρους και τους χώρους παραγωγής (και ιδιαίτερα με την κεντρική κουζίνα όπου διοχετεύεται ο μεγαλύτερος όγκος των εμπορευμάτων). Αν για κάποιο λόγο, το τμήμα παραλαβής είναι μακριά από τους αποθηκευτικούς χώρους πρέπει να προβλέπονται ασανσέρ ή μεταφορικές ταινίες για τη γρήγορη και ασφαλή μεταφορά των εμπορευμάτων.

β)Επάρκεια χώρου με σωστή διαρρύθμιση: Ο άνετος χώρος με τον απαραίτητο εξοπλισμό είναι οι προϋποθέσεις που θα διευκολύνουν και θα εξασφαλίζουν τη γρήγορη φορτοεκφόρτωση των εμπορευμάτων, την ομαλή και γρήγορη διεξαγωγή της διαδικασίας της παραλαβής, καθώς και την εύκολη και ασφαλή διανομή των προϊόντων στους αποθηκευτικούς χώρους, στα ψυγεία και στα τμήματα παραγωγής. Επιπλέον, απαραίτητος είναι ο καλός φωτισμός που διευκολύνει τον έλεγχο των παραλαβών , και φυσικά ευκολίες όπως ύδρευση και αποχέτευση για να εξασφαλίζουν καλές συνθήκες υγιεινής και καθαριότητας.

γ)Κατάλληλος εξοπλισμός: Ο βασικός εξοπλισμός του τμήματος παραλαβής είναι ζυγαριές ακριβείας, μεταφορικά μέσα (clarks), ανυψωτικά μηχανήματα, ειδικά καροτσάκια μεταφοράς εμπορευμάτων, εργαλεία για το άνοιγμα κιβωτίων κ.λ.π. Επίσης, σημαντικά είναι τα θερμόμετρα και λοιπά όργανα για τη μέτρηση της θερμοκρασίας και της υγραμετρικής κατάστασης των εμπορευμάτων όταν θεωρείται απαραίτητο.

## B) ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ

Αποστολή των αποθηκευτικών χώρων είναι η διατήρηση των απαραίτητων αποθεμάτων για τις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, με τις λιγότερες δυνατές απώλειες από φθορές, αλλοιώσεις και κλοπές. Όπως προηγουμένως το τμήμα παραλαβών, έτσι και οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

α) Κατάλληλη θέση: Η θέση της αποθήκης πρέπει να γειτνιάζει με το χώρο παραλαβής και τα τμήματα παραγωγής (κυρίως την κεντρική κουζίνα) για να διευκολύνεται η κυκλοφοριακή ροή των προμηθειών και παράλληλα να εξασφαλίζονται καλές συνθήκες αποθήκευσης.

β) Επάρκεια χώρου και σωστή διαρρύθμιση: Πρέπει να προβλέπονται επαρκείς χώροι και εγκαταστάσεις ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες της επιχείρησης, που να εξασφαλίζουν όχι μόνο την ασφαλή αλλά και την υγιεινή αποθήκευση των προμηθειών.

γ) Ασφάλεια: Θα πρέπει από το στάδιο της κατασκευής να μελετάται η ασφάλεια των πορτών, παραθύρων, κλειδαριών, ψυκτικών θαλάμων κ.λ.π. Σε μία οργανωμένη επιχείρηση, οι αποθήκες λειτουργούν συγκεκριμένες ώρες κάθε μέρα, για τις οποίες είναι ενημερωμένο το προσωπικό που συναλλάσσεται και τις υπόλοιπες ώρες είναι κλειδωμένες. Για λόγους ασφαλείας και για αποτελεσματικό έλεγχο, τα κλειδιά των αποθηκών φυλάσσονται από τον υπεύθυνο αποθήκης και ένα δεύτερο, για περιπτώσεις ανάγκης, φυλάσσεται στο γραφείο της διεύθυνσης.

δ) Κατάλληλος εξοπλισμός: Όλοι οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να είναι κατάλληλα εξοπλισμένοι, ώστε και οι στόχοι του τμήματος να επιτυγχάνονται και το προσωπικό να διευκολύνεται στην αποθήκευση, έλεγχο, παρακολούθηση και διανομή των προμηθειών. Ζυγαριές ακριβείας, ράφια (κατά προτίμηση μεταλλικά ρυθμιζόμενα), κινητές σκάλες, όργανα (για τη παρακολούθηση των συνθηκών αποθήκευσης) και οπωσδήποτε τα ψυκτικά μηχανήματα (Τζωρακολευθεράκης, 1994).

## ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Σημαντικό ρόλο παίζει η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή. Η επιχείρηση μπορεί εύκολα να επιλέξει ένα προμηθευτή μεταξύ αυτών που συνεργάστηκε στο παρελθόν, με κριτήριο την ποιότητα των προϊόντων, την τιμή και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσέφερε. Όταν όμως η επιχείρηση ψάχνει για νέο προμηθευτή, η απόφαση επιλογής είναι δυνατόν να βασιστεί στη φήμη του υποψήφιου προμηθευτή και στην έρευνα που πρέπει να πραγματοποιηθεί από τον υπεύθυνο προμηθειών. Ειδικότερα θα πρέπει να εξεταστούν με προσοχή ορισμένα σημεία και να ζητηθούν στοιχεία, όπως:

- Πληροφορίες για την επιχείρηση του προμηθευτή.
- Η ποικιλία των προϊόντων που διαθέτει.
- Τιμοκατάλογο των προϊόντων.
- Οι τρόποι διακανονισμού πώλησης προϊόντων, που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.
- Πληροφορίες για την πελατεία που εξυπηρετεί.
- Δείγματα των προϊόντων που διαθέτει.

Στην ιδανικότερη περίπτωση, ο υπεύθυνος των προμηθειών θα πρέπει να επισκεφθεί την επιχείρηση του υποψήφιου προμηθευτή, με σκοπό να δει το μέγεθος της επιχείρησης, τα προϊόντα, τους αποθηκευτικούς χώρους, τα μέσα μεταφοράς που διαθέτει και φυσικά να συναντήσει τους υπεύθυνους. Μια τέτοια επίσκεψη, εκτός από την άμεση

πληροφόρηση του υποψήφιου αγοραστή, πείθει τον προμηθευτή για την επαγγελματικότητα του πιθανού συνεργάτη του, και βοηθά στην ανάπτυξη καλών σχέσεων και συνεργασίας.

Μετά την επιλογή των προμηθευτών πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες διαπραγματεύσεις για να επιτευχθούν καλύτερες τιμές και υπηρεσίες. Αφού γίνουν όλα τα παραπάνω, υπάρχουν όλες οι προϋποθέσεις να κλειστεί η συμφωνία για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, αν αυτό ήταν η επιδίωξη του υπεύθυνου των προμηθειών. Θεωρείται επίσης απαραίτητο να τονιστεί ότι οι προμηθευτές πρέπει να αξιολογούνται σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας τους με την επιχείρηση, με ιδιαίτερη έμφαση στη συνέπεια που επέδειξαν σε σύγκριση με άλλους προμηθευτές ίδιων προϊόντων.

#### **3.1.4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΑΖΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ (BANQUET)**

Banquets είναι η κατηγορία των γευμάτων που δεν έχουν ημερήσιο τακτικό χαρακτήρα αλλά παρατίθενται κατόπιν παραγγελίας και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως ομαδικά γεύματα προς τιμήν συγκεκριμένων προσώπων, γάμων, επετείων, αποκριάτικων χορών, συνεδρίων, σεμιναρίων, επιδείξεων, συνδιασκέψεων κ.λ.π. και αποτελούν σημαντικό μερίδιο της επισιτιστικής αγοράς σήμερα.

Η επιτυχία του μπανκέ εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την οργάνωση του. Η οργάνωση αυτή εξαρτάται από τους εξής παράγοντες: α) οι χώροι και η υποδομή των εγκαταστάσεων που διαθέτει η μονάδα, β) τον αριθμό, την εμπειρία και την επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού και γ) τον βαθμό αποτελεσματικότητας στην οργάνωση μαζικών εκδηλώσεων από την επιχείρηση.

Για την επιλογή του γεύματος από πλευράς εδεσμάτων, διακόσμησης κ.λ.π. είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ο αριθμός των

συνδαιτυμόνων, η τιμή, το είδος της εκδήλωσης (γεύμα εργασίας, εορταστική εκδήλωση κ.λ.π.) καθώς επίσης και οι δυνατότητες παραγωγής και παράθεσης των εδεσμάτων σύμφωνα με τα οργανωτικά πλαίσια που έχουν επιλεγεί. (Μάρας, 1997).

Οι μαζικές εκδηλώσεις χαρακτηρίζονται από τον μεγάλο αριθμό συνδαιτυμόνων και την επισημότητα του χαρακτήρα τους. Οι σημαντικότεροι τύποι είναι:

- Τα μπανκέ (banquet)
- Τα μπουφέ (buffet)
- Τα κέτερινγκ (catering)

Άλλες μορφές επαγγελματικών και εορταστικών εκδηλώσεων είναι τα:

- Πάρτι: εκδηλώσεις εορταστικές με μουσική και ποτά
- Κοκτέιλ: γεύμα υποδοχής ή διαλείμματος για όρθιους πελάτες με ελαφρά ποτά και ελαφρές παρασκευές που περιφέρονται με δίσκους ή βρίσκονται σε τραπέζια.
- Σεμινάριο: συνάντηση ενημέρωσης ή κατάρτισης για 15-30 άτομα διάρκειας 1 με 6 ωρών. Το γεύμα δίνεται στο τέλος ή στη μέση του σεμιναρίου με μπουφέ ή μενού, ενώ προσφέρονται καφές, χυμός και βουτήματα σε κάθε διάλειμμα.

- Συγκέντρωση: επιχειρηματικού ή συλλογικού χαρακτήρα 30 με 500 ατόμων και διάρκειας 2-5 ωρών. Διατίθεται συνήθως μόνιμο coffee break ή/και brunch με ελαφρές παρασκευές.
- Συνέδριο: εκδήλωση επαγγελματικού χαρακτήρα έως και 1000 ατόμων με διάρκεια από 1 έως 5 ημέρες, στην οποία διατίθεται καφές, χυμός, σάντουιτς και βουτήματα στα κεντρικά διαλείμματα και τα γεύματα παρατίθενται με μορφή table d' hote ή μπουφέ στο εστιατόριο.
- Διάλεξη: παρουσίαση θεμάτων από ένα ή περισσότερα πρόσωπα με περιορισμένη προσέλευση κοινού. Τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια.
- Συμπόσιο: συζήτηση μεταξύ ειδικών ενός θέματος ενώπιον του κοινού με ή χωρίς τη συμμετοχή του. Ομοίως τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια.
- Workshop: ανταλλαγή απόψεων μεταξύ ομάδων των 20-30 ατόμων για συγκεκριμένο θέμα. Επίσης τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια. (Μάρας, 1997).

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η παράθεση εκδηλώσεων σε μια επιχείρηση είναι πολλαπλά και σχετίζονται με τα οικονομικά οφέλη και τη λειτουργικότητα της εφαρμογής τους:

1. Αποφέρουν υψηλό κέρδος με ελεγχόμενο κόστος και έξοδα για την επιχείρηση.



2. Δίνεται η δυνατότητα πρόβλεψης των παραγόμενων μερίδων φαγητού, αφού ο αριθμός των πελατών είναι εκ των προτέρων γνωστός.
3. Αξιοποιούνται χώροι που δεν αποτελούν σημεία πώλησης (π.χ. πισίνα, κήποι, σαλόνια κ.α.) (Λαλούμης, 2005)

Σε μια εκδήλωση οι υπηρεσίες που παρέχονται μπορούν να προεκτείνονται και πέρα από τα στενά όρια του γεύματος. Οι ειδικές αυτές υπηρεσίες περιγράφονται σαφέστατα στη γραπτή συμφωνία με την επιχείρηση και μπορούν να διατεθούν είτε από το ίδιο το ξενοδοχείο είτε από εταιρείες ανάλογου αντικειμένου. Ανάλογα με το ύφος, τον τύπο της εκδήλωσης και φυσικά τον προϋπολογισμό της μπορούν να παρασχεθούν έναντι αμοιβής ειδικές υπηρεσίες όπως: στάθμευση αυτοκινήτων, υποδοχή καλεσμένων, βεστιάριο, διακόσμηση, ηχητικά μηχανήματα, ορχήστρα, θεάματα, γραμματειακή υποστήριξη, διερμηνεία, εκκλησία για τους γάμους και τα βαφτίσια.

Για τις επαγγελματικές εκδηλώσεις θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ο φωτισμός και κλιματισμός των αιθουσών όπου διεξάγονται. Θα πρέπει να υπάρχει άπλετο φυσικό ή τεχνητό φως και η θερμοκρασία να διατηρείται σε κανονικά για την κάθε εποχή επίπεδα.

Τα σχήματα που παίρνουν οι αίθουσες με τα καθίσματα και τα τραπέζια εξαρτώνται από την αρχική συμφωνία, το εμβαδόν του χώρου και το είδος της εκδήλωσης.

### **3.1.5. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ (ROOM SERVICE)**

Το room service είναι η υπηρεσία σερβιρίσματος φαγητών και ποτών στα δωμάτια των πελατών. Η υπηρεσία αυτή δεν συναντάται σε

όλα τα ξενοδοχεία, αλλά αποτελεί υποχρέωση για τα ξενοδοχεία τα οποία επιθυμούν να εξυπηρετούν πραγματικά τους πελάτες τους με όλες τις ανέσεις. Η υπηρεσία αυτή προσφέρει στους πελάτες τα εξής πλεονεκτήματα:

- Έχουν την επιλογή της χρονικής στιγμής που θα γευματίσουν
- Απολαμβάνουν το γεύμα στον προσωπικό τους χώρο όπως αυτοί επιθυμούν
- Δεν πιέζονται χρονικά αλλά ούτε και ψυχολογικά

Γενικά θεωρείται υπηρεσία υψηλού κόστους για την επιχείρηση, διότι διασπείρεται σε όλο το μήκος της επιχείρησης και απαιτεί εκπαιδευμένο προσωπικό, οργάνωση και ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου.

Υποκατάστατα του room service αποτελούν τα mini bars και οι μονάδες μηχανικής διανομής φαγητών στα δωμάτια (automatic vending machines). Το mini bar είναι ένα έπιπλο – ψυγείο μέσα στο δωμάτιο πελατών το οποίο περιέχει ορισμένα ποτά και τρόφιμα ικανά να εξυπηρετήσουν τον πελάτη επιτόπου και γρήγορα. Λόγω περιορισμού του χώρου περιλαμβάνει μινιατούρες και μικρές φιάλες αλκοολούχων και μη ποτών, χυμούς, νερά, κράκερς, σοκολάτες, ξηρούς καρπούς κ.α. Η χρέωση γίνεται με καθημερινή καταμέτρηση των καταναλωθέντων, σύμφωνα με μια λίστα, από τον υπεύθυνο τραπεζοκόμο των μίνι μπαρ. Στις μέρες μας υπάρχει αυτόματη ηλεκτρονική χρέωση με φωτοκύτταρα που βρίσκονται στη βάση κάθε είδους μέσα στο μίνι μπαρ.

Η υπηρεσία εξυπηρέτησης δωματίων χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της κουζίνας και του εστιατορίου.

Απαραίτητη είναι η ύπαρξη ανεγκυστήρα υπηρεσίας πλησίον του χώρου προετοιμασίας ή μικρού αυτοκινήτου όταν πρόκειται για ξενοδοχείο με bungalows.

Οι τραπεζοκόμοι που απασχολούνται στο room service είναι στις περισσότερες περιπτώσεις από την ομάδα εργασίας της τραπεζαρίας, υπό την ευθύνη του μετρ. Ξενοδοχεία με μεγάλη κίνηση στην υπηρεσία εξυπηρέτησης δωματίων λειτουργούν με πιο σταθερό και περισσότερο προσωπικό σε αυτόνομο τμήμα room service. Το τμήμα αυτό επανδρώνεται με τραπεζοκόμους ορόφων και εποπτεύεται από τον προϊστάμενο, ή αλλιώς chef d' etages.

Οι πελάτες που λαμβάνουν το πρωινό τους στο δωμάτιο είναι κυρίως ηλικιωμένοι, οικογένειες με μικρά παιδιά, ασθενείς, νέα ζευγάρια ή ακόμα και άτομα που δεν έχουν τη διάθεση ή νιώθουν κουρασμένοι για να προσέλθουν στη τραπεζαρία. Λόγω των ιδιοτήτων τους, οι απαιτήσεις για γρήγορο και συνεπές σερβίρισμα είναι αυξημένες και οι τραπεζοκόμοι θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες για να ανταπεξέλθουν. (Μάρας, 1997).

Μεγαλύτερη κίνηση στην λήψη παραγγελιών παρατηρείται τις πρωινές ώρες και σταδιακά περιορίζεται κατά το υπόλοιπο της ημέρας. Ο τρόπος λήψης της παραγγελίας ποικίλει ανάλογα με τις δυνατότητες και την υποδομή της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι τρόποι είναι:

*Από το τηλέφωνο:* θεωρείται ο πιο γρήγορος και πρακτικός τρόπος προσέγγισης. Πληκτρολογώντας ένα μονοψήφιο ή άλλο νούμερο από το τηλέφωνο του δωματίου, ο πελάτης μπορεί να έλθει σε επαφή με το προσωπικό room service και να δώσει την παραγγελία του. Παλαιότερα χρησιμοποιείτο ο ίδιος τρόπος με το πάτημα ενός κουμπιού για κλήση προς τον τραπεζοκόμο του office και παράδοση της παραγγελίας. Για λόγους συντομίας κατά την τηλεφωνική λήψη παραγγελίας τα είδη

γράφονται με συντομογραφίες που έχουν συμφωνηθεί με το υπόλοιπο προσωπικό του εστιατορίου και της κουζίνας, π.χ. 2 CC: 2 cafe complet.

*Στο τμήμα υποδοχής προφορικά:* συνηθίζεται από πελάτες που επιστρέφουν αργά στο ξενοδοχείο ενώ το εστιατόριο ή η υπηρεσία room service δεν λειτουργεί. Ο υπάλληλος της υποδοχής σημειώνει σε ειδικό έντυπο τα στοιχεία της παραγγελίας και τον αριθμό του δωματίου και ενημερώνει το πρωί το εστιατόριο σχετικά.

*Με ειδικό έντυπο καταλόγου room service:* βρίσκεται σε κάθε δωμάτιο και περιέχει συνοπτικά τα κυριότερα είδη που μπορεί να προσφέρει η εξυπηρέτηση δωματίων. Για την διευκόλυνση των τραπεζοκόμων, ο κατάλογος έχει εργονομικό σχήμα που μπορεί να κρεμάται στο χερούλι της πόρτας του δωματίου εξωτερικά οποιαδήποτε στιγμή και να εντοπίζεται από τους τραπεζοκόμους ή τις καμαριέρες των ορόφων. Το έντυπο αυτό λειτουργεί στην ουσία και ως δελτίο παραγγελίας, αφού περιέχει πεδία (κενά κουτάκια) δίπλα από κάθε είδος όπου ο πελάτης σημειώνει την ποσότητα που επιθυμεί να παραγγείλει και την ώρα παράδοσής τους. **(Καπίκη 1998)**

Οι πελάτες παραγγέλλουν στην υπηρεσία δωματίων τα εδέσματα που επιθυμούν σύμφωνα με ένα μενού α λα καρτ που υπάρχει σε όλα τα δωμάτια του ξενοδοχείου. Το μενού αυτό περιλαμβάνει μια ποικιλία φαγητών που συνήθως εξαρτάται από την προσφορά των εστιατορίων που λειτουργούν μέσα στο ξενοδοχείο τη στιγμή που γίνεται η παραγγελία.

Για παράδειγμα, κατά τις ώρες λειτουργίας του grill room εστιατορίου, ο πελάτης μπορεί να παραγγείλει, αν το επιθυμεί, παρασκευές σχάρας από το room service. Κατά τις βραδινές ώρες, οι διαθέσιμες παρασκευές είναι περιορισμένες σε εδέσματα τα οποία δεν είναι δύσκολα και χρονοβόρα στην παρασκευή τους.

Καθώς οι πελάτες δεν έρχονται σε επαφή με τον χώρο της τραπεζαρίας και δεν μπορούν να κατανοήσουν τον φόρτο εργασίας που τυχόν υπάρχει, το διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της παραγγελίας και της παράδοσής της στο δωμάτιο πρέπει να είναι σύντομο και ανάλογο με τον χρόνο παρασκευής της. Έτσι, ένα απλό πρωινό continental μπορεί να σερβιριστεί μέσα σε 5-10 λεπτά, ενώ ένα μεσημβρινό γεύμα με πιάτα σχάρας θα χρειαστεί 15-30 λεπτά της ώρας.

Χρησιμοποιώντας τα σκεύη και τους δίσκους του εστιατορίου μπορεί να γίνεται προετοιμασία του δίσκου σε πάγκο που έχει οριστεί στον χώρο του μπουφέ ή της κουζίνας. Όταν η ζήτηση για room service είναι αυξημένη, μπορούν να στρώνονται δίσκοι από την προηγούμενη μέρα με τα σκεύη α' σειράς και να στοιβάζονται σε θήκες (ράφια) μεγάλων τροχήλατων καροτσιών μεταφοράς δίσκων.

Εκτός από τον δίσκο η μεταφορά αριθμού ποτών και εδεσμάτων μπορεί να επιτευχθεί και με τροχήλατα τραπέζια ή γκεριντόν, τα οποία τοποθετούνται εντός του δωματίου και φέρουν θέση ενός τραπεζιού για το γεύμα.

Όπως και στο σερβίρισμα στην τραπεζαρία, δίνεται σημασία στην τακτοποίηση των ειδών πάνω στο δίσκο, έτσι ώστε να εξυπηρετεί τον πελάτη που γευματίζει και να μην προκαλούνται ατυχήματα κατά τη μεταφορά τους στο δωμάτιο.

Οι δίσκοι από το room service αφήνονται συνήθως από τους πελάτες στους διαδρόμους έξω από τα δωμάτια και η μεταφορά τους γίνεται από τους τραπεζοκόμους ορόφων υπολογίζοντας περίπου μία ώρα μετά το σερβίρισμα ή από τις καμαριέρες αν οι πελάτες καθυστερήσουν. Πολλές φορές οι πελάτες ειδοποιούν τηλεφωνικά τους τραπεζοκόμους για την ολοκλήρωση του γεύματος τους.

Ο κατάλογος του room service αντανακλά το επίπεδο και τις δυνατότητες παροχής ποτών και εδεσμάτων από το εστιατόριο. Τις

περισσότερες φορές αποτελεί μέρος του κυρίως καταλόγου του εστιατορίου, αλλά αυτό συνηθίζεται μόνο στις μικρές επιχειρήσεις. Οι πληροφορίες που περιλαμβάνει ο κατάλογος είναι η επωνυμία και τα στοιχεία της επιχείρησης (στο εξώφυλλο), το νούμερο του τηλεφώνου για room service, οι ώρες εξυπηρέτησης, τα προσφερόμενα είδη στην εθνική και μία διεθνή γλώσσα, τουλάχιστον, οι τιμές των ειδών και η νόμιμη προσαύξηση για την παροχή room service (εσωτερικά στον κατάλογο) και τη διεύθυνση της επιχείρησης καθώς και την περιοχή που αυτή βρίσκεται (στο οπισθόφυλλο).

Οι τιμές του καταλόγου προσαυξάνονται κατά 10% όταν αυτά σερβίρονται στο δωμάτιο κατόπιν παραγγελίας του πελάτη. Η διευθέτηση του λογαριασμού γίνεται συνήθως με χρέωση στο δωμάτιο των πελατών υπογράφοντας στην απόδειξη την ώρα της παράδοσης από τον τραπεζοκόμο.

Σε ξενοδοχεία διακοπών, το τμήμα του room service είναι «ατροφικό» και υπάγεται στο εστιατόριο και στον μαιτρ, το δε τμήμα δεξιώσεων (banqueting) μάλλον ανύπαρκτο καλυπτόμενων των όποιων αναγκών για δεξιώσεις από το εστιατόριο. Αντίθετα στα ξενοδοχεία πόλεως (αστικά), ανάλογης τάξης και δυναμικότητας τα δύο αυτά τμήματα είναι αυτοτελή, με μεγάλο αντικείμενο εργασιών και ουσιαστικό ρόλο. ([www.tourismup.com/5llp5pp1/rty](http://www.tourismup.com/5llp5pp1/rty) 10/07/09 12:40)

### **3.1.6. ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ**

Εστιατόριο είναι ο χώρος όπου παρέχεται φαγητό σύμφωνα με τους υγειονομικούς, αγορανομικούς αλλά και τεχνικούς κανόνες εστίασης. Σαν ανεξάρτητη μονάδα ή τμήμα ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι μια ποριστική οικονομική επιχείρηση που έχει σαν αντικείμενο δράσης την παραγωγή και διάθεση αγαθών που καλύπτουν όσο το δυνατό περισσότερο τις ανθρώπινες ανάγκες της εστίασης.

Η, κατά ορισμένους κανόνες και επιδέξιο τρόπο, παράθεση αυτών των αγαθών, δηλαδή φαγητά και ποτά στον πελάτη ή ένοικο του ξενοδοχείου, καλείται εστιατόρική τέχνη. Τα εστιατόρια αυτά, κάθε μορφής λειτουργίας τους, επιδιώκουν κατά κανόνα το κέρδος (**Μάρας, 1997**).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ

#### 4.1. ΤΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

Υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες εστιατορίων: τα εστιατόρια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τα ανεξάρτητα ή αυτοτελή εστιατόρια. Τα εστιατόρια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων λειτουργούν ως τμήματα του ξενοδοχείου. Τα εν λόγω εστιατόρια δημιουργήθηκαν για να εξυπηρετούν τις επιθυμίες και απαιτήσεις εκείνων που διαμένουν στο ξενοδοχείο (ένοικοι). Εκτός όμως από αυτούς, τα εστιατόρια των ξενοδοχείων δεν αρνούνται τις υπηρεσίες τους και σε όσους άλλους θα επιθυμούσαν να τα επισκεφθούν (περαστικοί-passantes) (Καραγιάννης, 1997). Η οργάνωση της εστιατορικής επιχείρησης έχει ως αντικείμενο την τακτοποίηση, τη συστηματοποίηση και τη διευθέτηση τμημάτων, με συγκεκριμένη διάταξη, ώστε να επιτυγχάνεται η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος (εστιατορική επιχείρηση). Με την οργάνωση αποφεύγουμε την αταξία και τη σύγχυση και συμβάλουμε στην συνεργασία των επιμέρους τμημάτων του συστήματος (Λαλουμής&Στεφανακίδης,2005) και [www.glamourdeluxehotel.com/10i8um](http://www.glamourdeluxehotel.com/10i8um), 11:07/09, 12:40) .

Η οργάνωση ενός εστιατορίου αναφέρεται:

ο Στις αρμοδιότητες των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης

ο Στην τοποθέτηση ενός διευθυντικού στελέχους σε κάθε τμήμα



ο Στην διαμόρφωση και κατανομή των θέσεων εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες των τμημάτων.

Σήμερα υπάρχει μεγάλη ποικιλία εστιατορίων τα οποία παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες αλλά και διαφορές, που αφορούν στο μέγεθος του εστιατορίου, τον τύπο, την τοποθεσία, το περιβάλλον, το σέρβις, τον εξοπλισμό κ.λ.π. Για τον λόγο αυτό δεν μπορούμε να ορίσουμε ένα συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης, διότι κάθε εστιατορική επιχείρηση είναι μοναδική και οι ανάγκες λειτουργίας της συγκεκριμένες

Σε ένα μικρό εστιατόριο που απασχολεί μικρό αριθμό τραπεζοκόμων, ο διευθυντής μπορεί εύκολα να τους διευθύνει. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν δύο βαθμίδες ιεραρχίας, δηλαδή αυτή του διευθυντή, που είναι η ανώτερη βαθμίδα ιεραρχίας, και εκείνη των τραπεζοκόμων που είναι η κατώτερη.

Όταν το προσωπικό του εστιατορίου είναι πολυάριθμο, δημιουργούνται πολλές βαθμίδες ιεραρχίας. Κάθε ανώτερη βαθμίδα έχει το καθήκον και δικαίωμα να καθοδηγεί το έργο της αμέσως κατώτερης, ενώ ταυτόχρονα έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων της.

Έτσι ο maitre είναι υπεύθυνος για το έργο των τραπεζοκόμων, οι τραπεζοκόμοι για το έργο των βοηθών τους κ.λ.π.

Η αποτύπωση του καταμερισμού του έργου του εστιατορίου, δηλαδή των αρμοδιοτήτων, των καθηκόντων και των λειτουργιών, καθώς και του τρόπου με τον οποίο οι θέσεις εργασίας συνδέονται μεταξύ τους, σχηματίζει ένα διάγραμμα που ονομάζεται οργανόγραμμα.

Στο οργανόγραμμα φαίνεται η ιεραρχική σειρά των θέσεων εργασίας, καθώς και ο τρόπος που επικοινωνούν μεταξύ τους ώστε να αποφεύγεται η σύγχυση των εργαζομένων στην άσκηση των καθηκόντων τους. Το οργανόγραμμα είναι μια σύνθεση από κουτιά και γραμμές. Τα

κουτιά αντιπροσωπεύουν τα τμήματα και τις θέσεις εργασίας και οι γραμμές τους δίαυλους επικοινωνίας μεταξύ τους.

Στον επισιτιστικό κλάδο, στον οποίο ανήκουν τα εστιατόρια, χρησιμοποιούνται συνήθως τα λειτουργικά οργανογράμματα, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Οριζόντια τοποθετούνται τα τμήματα (οι ειδικότητες) του εστιατορίου και κάθετα απεικονίζεται η ιεραρχική εξάρτηση των θέσεων εργασίας. (Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

#### **4.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ο σχεδιασμός μιας επισιτιστικής επιχείρησης δεν διαφέρει στη λογική του και πολύ από το σχεδιασμό μιας οποιασδήποτε τουριστικής επιχείρησης. Η νομοθεσία υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να τηρούν κάποιους κανόνες και προϋποθέσεις ανάλογα με το μέγεθος, το είδος και την κατηγορία τους, ούτως ώστε να καλύπτονται οι απαιτήσεις για λειτουργικότητα, ασφάλεια, υγιεινή και ποιότητα στην προσφορά των αγαθών και υπηρεσιών.

Ο επιχειρηματίας λοιπόν, που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στο χώρο του εστιατορίου με την ανέγερση ή/και τη λειτουργία μιας επισιτιστικής επιχείρησης, πρέπει να κινηθεί σε δύο άξονες: τα προσωπικά και αισθητικά κριτήρια και τις νομικές δεσμεύσεις (Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

Στα προσωπικά κριτήρια για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης εντάσσονται:

- Ø Η πολιτική που επιθυμεί να ακολουθήσει

- ⊗ Το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνεται
- ⊗ Το ύφος και στυλ που επιθυμεί να δώσει
- ⊗ Η επιλογή της τοποθεσίας εγκατάστασης, εφόσον αυτή πληροί τα νόμιμα κριτήρια
- ⊗ Το ευρύτερο φυσικό και τεχνητό περιβάλλον της επιχείρησης
- ⊗ Οι οικονομικές του δυνατότητες (προϋπολογισμός)

Οι νομικές δεσμεύσεις σχετικά με την ίδρυση και τη λειτουργία της επιχείρησης αφορούν κυρίως την έκδοση των υποχρεωτικών αδειών από τους αρμόδιους φορείς αλλά και την τήρηση των κανονισμών που απορρέουν από αυτές κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους.

Για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης σε προϋπάρχον κτίριο απαιτείται:

- ⊗ Άδεια λειτουργίας από τη δημοτική ή αστυνομική αρχή
- ⊗ Άδεια λειτουργίας από την πυροσβεστική (πυρασφάλεια)
- ⊗ Άδεια λειτουργίας από την υγειονομική υπηρεσία
- ⊗ Άδεια από την υπηρεσία πολεοδομίας προκειμένου για ανακατασκευή ή μεταβολή των αρχικών σχεδίων του κτιρίου
- ⊗ Ειδικό σήμα ποιότητας για την ελληνική κουζίνα από τον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (προαιρετικά)

## ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Προκειμένου κανείς να προχωρήσει σε νέα κατασκευή ή στην αναμόρφωση μιας ήδη υπάρχουσας κτηριακής υποδομής, πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ορισμένες σχεδιαστικές παραμέτρους που αφορούν τη λειτουργικότητα και εργονομία του χώρου τόσο για τη διευκόλυνση του προσωπικού όσο και για τους πελάτες.

Ορισμένες από αυτές είναι (Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005):

- Ø Ο υπολογισμός χώρου  $1,5 \text{ m}^2$  για κάθε πελάτη
- Ø Η διαμόρφωση ειδικού χώρου για καπνιστές και μη καπνιστές πελάτες
- Ø Η σήμανση της εξόδου κινδύνου σε ορατό σημείο
- Ø Η άνετη είσοδος και προσπέλαση των πελατών σε όλο τον χώρο. Σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχει ειδική πρόβλεψη για άτομα με ειδικές ανάγκες
- Ø Η είσοδος να ανοίγει προς τα έξω
- Ø Ο διαχωρισμός του χώρου κατανάλωσης (τραπεζαρία) από τον χώρο του παρασκευαστηρίου (κουζίνα) και η τοποθέτηση διπλής παλινδρομικής πόρτας που εμποδίζει τον θόρυβο και τις οσμές να φθάσουν στους πελάτες
- Ø Η ύπαρξη του μπάγκου διανομής από την κουζίνα (πάσο)

- ⊗ Η πρόβλεψη εισόδου αποθήκης και παραλαβής εμπορευμάτων
- ⊗ Η ύπαρξη ξεχωριστής τουαλέτας ανδρών και γυναικών με προθάλαμο
- ⊗ Η επάρκεια φωτισμού και εξαερισμού στον χώρο

Σε μια ήδη υπάρχουσα κτηριακή υποδομή η αναμόρφωση εστιάζεται κυρίως σε αλλαγές αισθητικής και εξοπλισμού (τραπέζια, μηχανήματα κ.λ.π.) κι όχι τόσο σε αρχιτεκτονικές μετατροπές και επανακατασκευές. Αυτό οφείλεται αφενός στους περιορισμούς του αρχικού πολεοδομικού σχεδιασμού (τοίχοι, χωρίσματα κ.λ.π.), αφετέρου στις δυσκολίες της μετατροπής βασικών κατασκευαστικών στοιχείων, όπως οι κολώνες του κτίσματος, ο προσανατολισμός του, οι αποχετεύσεις κ.λ.π. καθώς επίσης και στο μεγάλο κοστολόγιο.

Στην περίπτωση ανέγερσης μιας νέας οικοδομής με σκοπό τη λειτουργία της ως επισιτιστικής επιχείρησης, οι κανόνες και οι προϋποθέσεις που ακολουθούνται αφορούν κατά το ένα μέρος τις προϋποθέσεις από το νόμο για την ανέγερση μιας νέας οικοδομής και κατά το άλλο τα κριτήρια που προαναφέρθηκαν για την ίδρυση και λειτουργία μιας επισιτιστικής επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, πριν από το σχεδιασμό ενός εστιατορίου πρέπει να γίνεται διεξοδική μελέτη για την οργάνωση της λειτουργίας του, δηλαδή να προσδιορίζονται ο τρόπος σερβιρίσματος, ο τύπος και ο αριθμός της αναμενόμενης πελατείας, η ποικιλία του μενού, η ποιότητα των προσφερομένων αγαθών και υπηρεσιών κ.λ.π.

**([www.aueb.gr/15iuvictory](http://www.aueb.gr/15iuvictory), 11/07/09, 07:45 )**

## B) ΔΙΑΚΟΣΜΗΣΗ ΚΑΙ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΧΩΡΩΝ

Η εικόνα του εστιατορίου σχηματίζεται μέσω της διαφήμισης από τις δημόσιες σχέσεις, της διακόσμησης, το σέρβις και της ποιότητας του φαγητού, της καθαριότητας και της ατμόσφαιρας του εστιατορίου.

Ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων με την προσωπική εμπειρία του καθενός (δηλαδή τη σύγκριση του εστιατορίου με άλλα παρόμοια που έχει επισκεφθεί στο παρελθόν) δίνει μια ευχάριστη εντύπωση και την ικανοποίηση που αποτυπώνεται στο μυαλό του πελάτη και τον προτρέπει να επιστρέψει στο εστιατόριο.

Τόσο η εξωτερική όσο και η εσωτερική εμφάνιση του εστιατορίου θα πρέπει να προβάλλει μια θετική εικόνα στους πελάτες, συμβατή πάντα με τη λογική και την αρχική ιδέα του επιχειρηματία. Η επιχείρηση θα πρέπει να προκαλεί εξωτερικά το ενδιαφέρον είτε περπατώντας είτε με το αυτοκίνητο.

Ένα άλλο σημείο που συμμετέχει στη γενικότερη αισθητική εικόνα του πελάτη είναι η πρωτοτυπία. Κάθε εστιατόριο θα πρέπει να έχει μία ή και περισσότερες πρωτότυπες προτάσεις προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις του και να προσελκύσει περισσότερους πελάτες. Οι προτάσεις αυτές πρέπει να είναι κάτι το μοναδικό, που θα κάνει το εστιατόριο διαφορετικό από άλλα παρόμοια.

Για παράδειγμα, μια βάρκα με φρέσκα θαλασσινά, τεχνοτροπίες στους τοίχους, τροπικά φυτά, μια πισίνα μπορεί να βελτιώσουν την εικόνα που προβάλλει το εστιατόριο και όσο περισσότερο είναι αποδεκτές τόσο περισσότερες θα είναι και οι πιθανότητες επιτυχίας της επιχείρησης.

Αυτό συμβαίνει, διότι στους πελάτες αρέσει να γευματίζουν σε εστιατόρια τα οποία είναι όμορφα διακοσμημένα και μεταδίδουν αυτή την εμπειρία στους φίλους τους, κάνοντας έτσι μια ζωντανή και χωρίς

κόστος διαφήμιση για την επιχείρηση.  
([www.tourismup.com/5llp5pp1/rty](http://www.tourismup.com/5llp5pp1/rty) 10/07/09 12:40)

### Γ) ΥΛΙΚΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΧΩΡΩΝ

Στοιχεία είναι τα συστατικά μέρη ενός χώρου. Κάθε κτίριο κατασκευάζεται από δομικά και μη στοιχεία όπως η πέτρα, τα τούβλα, το ξύλο, το μάρμαρο, η μπογιά, ο γύψος κ.α. Ο σχεδιασμός ενός χώρου επηρεάζεται άμεσα από την επιλογή των υλικών για την κατασκευή ή επένδυση διαφόρων στοιχείων. Τα υλικά επιλέγονται και αξιολογούνται ανάλογα με τη χρήση για την οποία προορίζονται. Η επίδραση του κλίματος, η τοπική παραδοσιακή αρχιτεκτονική, η τοποθεσία, το είδος της επιχείρησης και φυσικά ο διατιθέμενος προϋπολογισμός μπορούν να επηρεάσουν αποφασιστικά.

Τα κυριότερα κριτήρια αξιολόγησης των υλικών σχεδιασμού χώρων είναι:

- Κόστος
- Ποιότητα
- Γνησιότητα
- Ανθεκτικότητα
- Αρχιτεκτονική
- Φιλικότητα με το περιβάλλον

## Ø Χρηστικότητα

Τα δομικά στοιχεία χρησιμοποιούνται στη δημιουργία ατμόσφαιρας και θετικής εικόνας στο εστιατόριο σε διάφορα σημεία και στάδια κατασκευής όπως:

- Στις επενδύσεις
- Στα δάπεδα
- Στις οροφές
- Στις πόρτες και στα παράθυρα
- Στα διακοσμητικά στοιχεία

### **A) ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ**

Η βαφή αποτελεί μια οικονομική λύση εξαφάνισης ελαττωμάτων, όπως οι κακοτεχνίες ξυλουργικών κατασκευών και σοβαντίσματος. Επίσης, δημιουργεί χρωματικές συνθέσεις που μπορούν εύκολα να τροποποιηθούν ή να ανανεωθούν σε σύντομα χρονικά διαστήματα.

Η προσεγμένη ισορροπία της υφής διαφόρων επιφανειών δίνει στη διακόσμηση προσωπικότητα και δημιουργεί ατμόσφαιρα στον χώρο. Εμφανή οικοδομικά υλικά όπως εμφανή τούβλα, μπετόν σε καλούπια, λουστραρισμένη πέτρα μπορεί να απαιτούν σύνθετη εργασία, μπορούν όμως να προσφέρουν στην ουσία μια ωραία λύση διακόσμησης.

Στη διακόσμηση χώρων οι επενδύσεις τοίχων από ύφασμα ταπετσαρία, ψάθα, χόρτο, μπαμπού ή ξύλο είναι στοιχεία που



συμμετέχουν στη δημιουργία προσωπικότητας ενός χώρου. (**Μάρας 1997** )

## **B) ΔΑΠΕΔΑ**

Η εμφάνιση του δαπέδου είναι παράγων πρωταρχικής σημασίας σε χώρους φαγητού, διασκέδασης, υποδοχής και αναμονής σε μια επισιτιστική επιχείρηση, όπου απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία εντυπώσεων άνεσης, ζεστασιάς και πολυτέλειας. Η επιλογή των υλικών γίνεται με βάση την ανθεκτικότητα, την εύκολη συντήρηση και τη λειτουργικότητα. Στους περισσότερους χώρους προτιμάται η επίστρωση με μάρμαρο, ξύλο, πάτωμα ή πλακάκια λόγω της αντοχής, της εύκολης τοποθέτησης και του γρήγορου καθαρισμού τους.

## **Γ) ΟΡΟΦΕΣ**

Οι οροφές επενδύονται με γυψοσανίδες ή ξύλο (ψευδοροφές) προκειμένου να κρύψουν μηχανολογικές και ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις ή για να εξυπηρετήσουν άλλες λειτουργικές ή αισθητικές ανάγκες. Διακοσμητικά στοιχεία όπως καμάρες, εσοχές και προεξοχές αναδεικνύουν τον χώρο του εστιατορίου.

## **Δ) ΠΟΡΤΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΘΥΡΑ**

Σε επισιτιστικούς χώρους οι πόρτες και τα παράθυρα παίρνουν τη μορφή βιτρίνας, η οποία προβάλλει το εσωτερικό χώρο, σχηματίζει την πρώτη εντύπωση και παίζει σπουδαίο ρόλο στη διαφήμιση της επιχείρησης. Ο τρόπος διακόσμησης και κατασκευής τους εξαρτάται από το στυλ της διακόσμησης, το φως και την εξωτερική θέα.

## **Ε) ΔΙΑΚΟΣΜΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Η μελέτη διακόσμησης ενός επισιτιστικού χώρου στην αρχιτεκτονική υιοθετεί ένα χαρακτηριστικό στοιχείο που μπορεί να δημιουργήσει είτε έναν πυρήνα γύρω από τον οποίο αναπτύσσεται όλη η διακόσμηση είτε ένα εστιακό αντικείμενο ενδιαφέροντος ή προσέλκυσης.

Κατά παράδοση, τα στοιχεία αυτά είναι ανάγλυφα και δουλεμένα με υλικά όπως η πέτρα, το μάρμαρο, ο μπρούτζος, το μολύβι, ο σίδηρος κ.α. Έτσι, αγάλματα, ζωγραφικοί πίνακες, μεταξοτυπίες, χαλκογραφίες, χαρακτικά και λιθογραφίες, πλέξιγκλας, υφάσματα, κρύσταλλα δημιουργούν ευχάριστες αντιθέσεις και αναπτύσσουν μια αίσθηση πολυτέλειας.

Επίσης, τα φυτά αποτελούν το πιο κοινό διακοσμητικό στοιχείο σε εσωτερικούς αλλά και εξωτερικούς χώρους. Μια ατελείωτη ποικιλία φυτών σε γλάστρες και ζαρντινιέρες διαφόρων σχημάτων και διαστάσεων, προσφέρει μια ξεχωριστή αισθητική.

Επιπλέον, τα σκεύη του τραπεζιού αποτελούν από μόνα τους μικρά διακοσμητικά στοιχεία, όπως το ανθοδοχείο, το κηροπήγιο ή το φωτιστικό, τα πιάτα κ.λ.π. και δίνουν μια διάσταση μεγάλου ενδιαφέροντος. ([www.aueb.gr/liberty58/56jjk](http://www.aueb.gr/liberty58/56jjk), 12/06/09, 07:40)

## **Στ) ΦΩΤΙΣΜΟΣ**

Η χρήση του φωτός ασκεί σημαντική επίδραση στη βιολογική και ψυχολογική μας κατάσταση. Πρωταρχικός σκοπός ενός συστήματος φωτισμού είναι να παρέχει επαρκή ποσότητα φωτισμού, ούτως ώστε να επιτελούνται οι διάφορες λειτουργίες σωστά και με ασφάλεια. Για τον λόγο αυτόν χρησιμοποιούνται είτε λαμπτήρες αλογόνου είτε φθορισμού για τον φωτισμό διάφορων χώρων και στοιχείων του εστιατορίου.

Για ένα μέσο άτομο, η ικανότητα προσαρμογής στο σκοτάδι είναι τριάντα δευτερόλεπτα περίπου, διάστημα κατά το οποίο η πιθανότητα ατυχήματος είναι αυξημένη. Για αυτόν τον λόγο οι αυξομειώσεις έντασης του φωτισμού θα πρέπει να ρυθμίζονται σε σχέση με τις απαιτήσεις της περιοχής και τις ανάγκες της εργασίας.

Στον σχεδιασμό και στη διακόσμηση μιας επιχείρησης ο φωτισμός είναι ένα από τα στοιχεία που συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της αισθητικής και της λειτουργικότητας του χώρου, διότι:

- Ø Τονίζει και προβάλλει τα διακοσμητικά στοιχεία
- Ø Παρέχει χρώμα και τονίζει τις αντιθέσεις
- Ø Παρακινεί τη διάθεση και δημιουργεί ατμόσφαιρα
- Ø Διορθώνει τις ατέλειες του χώρου

Έτσι, ο έντονος φωτισμός στην είσοδο προσελκύει τους περαστικούς πελάτες, τα φωτιστικά με κατεύθυνση προς τα κάτω τονίζουν την περίμετρο του εξωτερικού χώρου, ενώ όταν υπάρχει μια υψηλή οροφή, το ύψος δίνει την εντύπωση ότι ελαττώνεται, αν τοποθετήσουμε τον φωτισμό σε χαμηλότερο επίπεδο. (Μάρας 1997) και ([www.in.gr/48955u/jkl](http://www.in.gr/48955u/jkl), 17/06/09 06:15)

## **Z) ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ –ΕΞΑΕΡΙΣΜΟΣ**

Η συνήθης θερμοκρασία περιβάλλοντος για τους κλειστούς χώρους είναι 18-25<sup>ο</sup> C και επιτυγχάνεται με τον διαρκή εξαερισμό από τις πόρτες και τα παράθυρα και τον κλιματισμό από ειδικές κλιματιστικές συσκευές (air

condition). Απώτερος σκοπός είναι η διατήρηση της σωστής θερμοκρασίας και υγρασίας και η συνεχής ανανέωση του αέρα.

## **H) ΘΟΡΥΒΟΣ-ΑΚΟΥΣΤΙΚΗ-ΜΟΥΣΙΚΗ**

Ο έλεγχος του θορύβου στον χώρο του εστιατορίου βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας και δημιουργεί το αίσθημα της ηρεμίας στους πελάτες. Εστιάζεται κυρίως στη μείωση του θορύβου που παράγεται μέσα στον χώρο και την παρεμπόδιση του υπερβολικού θορύβου που προέρχεται από έξω ή από άλλους χώρους. Αυτό αντιμετωπίζεται είτε αυξάνοντας την ηχομόνωση στον εσωτερικό χώρο (με ηχομονωτικά υλικά, χαλιά, κ.λ.π.) είτε απομονώνοντας τον εξωτερικό θόρυβο.

Η μουσική αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα δημιουργίας ατμόσφαιρας στο εστιατόριο. Η εγκατάσταση του ηχοσυστήματος μπορεί να γίνει λόγω της ευκολίας της, σε οποιαδήποτε περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης. Προτιμούνται τα «κρυφά» ηχεία και τα ηχεία οροφής για την κατάλληλη κάλυψη ήχου σε όλο τον χώρο. Η επιλογή του είδους και της έντασης της μουσικής εξαρτάται από τον τύπο του εστιατορίου και το είδος της πελατείας του. Τα είδη της διακρίνονται σε:

**Μουσική υπόκρουση,** η οποία είναι συνήθως χαμηλής έντασης, ορχηστρική και χωρίς γρήγορο ρυθμό (beat). Συνηθίζεται στα εστιατόρια πολυτελείας.

**Μουσική στο προσκήνιο,** η οποία είναι δυνατή αλλά όχι τόσο ώστε να διακόπτει τις συζητήσεις των πελατών. Συνηθίζεται στα περισσότερα είδη επιχειρήσεων.

**Μουσική ψυχαγωγική,** η οποία είναι δυνατή, ρυθμική και χορευτική και καλύπτει κάθε άλλον ήχο στον χώρο. Συνηθίζεται στα μπαρ, club, κέντρα διασκέδασης κ.λ.π.

### 4.3. ΤΕΧΝΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ, ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΧΩΡΩΝ

Το εστιατόριο αποτελεί τον χώρο όπου συνδυάζεται η προσφορά εδεσμάτων και η γαστρεντερική ικανοποίηση, ενώ παράλληλα δημιουργείται μια θετική εντύπωση και βελτιώνεται η ψυχολογική διάθεση του ατόμου. Για τον λόγο αυτόν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένοι τεχνικοί παράγοντες στη διαρρύθμιση των χώρων όπως:

- Ø Η τοποθεσία - θέα
  
- Ø Η πρόσοψη του εστιατορίου
  
- Ø Η εσωτερική διαρρύθμιση

Η θέα είναι στοιχείο που επηρεάζει σημαντικά τον σχεδιασμό και την λειτουργία ενός καταστήματος. Όταν η θέα είναι εντυπωσιακή, τότε είναι φυσικό να αποτελέσει το επίκεντρο της διεύθεσης των τραπέζιων του εστιατορίου ώστε να μπορούν να την απολαύσουν όσο το δυνατόν περισσότεροι πελάτες. Η θέα μπορεί να είναι είτε φυσική (θάλασσα, βουνό, πεδιάδα κ.λ.π.) είτε τεχνητή (κήποι, σιντριβάνια, ενδιαφέροντα κτίσματα κ.λ.π.).

Ο σχεδιασμός της πρόσοψης αποκαλύπτει το είδος του καταστήματος, προσελκύει τους ανάλογους πελάτες και εναρμονίζεται με τον περιβάλλοντα εξωτερικό χώρο. Έμφαση δίνεται στην κομψότητα, απλότητα και στο παραδοσιακό στοιχείο, έτσι ώστε να δίνεται η εντύπωση του καλού γούστου και της ποιότητας. Η εσωτερική διαρρύθμιση του εστιατορίου σχετίζεται ιδιαίτερα με το σύστημα λειτουργίας της τραπέζαρίας και προσφοράς των υπηρεσιών και τη

ρύθμιση του χώρου για την ομαλή κυκλοφορία πελατών και προσωπικού. Έτσι, στο σύστημα αυτοεξυπηρέτησης ο απλούστερος τρόπος είναι η διευθέτηση ενός πάγκου σερβιρίσματος και των επίπλων σε τμήματα ανάλογα με την κατηγορία των εδεσμάτων (σαλάτες, κύρια πιάτα, γλυκά, φρούτα, ποτά κ.λ.π.) ενώ στην εξυπηρέτηση με σερβίρισμα στο τραπέζι οι πελάτες ενημερώνονται καθιστοί για το μενού από τους τραπεζοκόμους, επιλέγουν και σερβίρονται σε αυτό. Σε ορισμένα μεγάλα εστιατόρια εκτός από τους κύριους χώρους του εστιατορίου και της κουζίνας υπάρχουν και άλλοι δευτερεύοντες και βοηθητικοί χώροι για την υποστήριξη των επισιτιστικών υπηρεσιών όπως το μπαρ, ο χώρος της υποδοχής κ.α. . (Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005)

Η εσωτερική διαρρύθμιση του εστιατορίου περιλαμβάνει επίσης:

- Ø Την πρόσβαση στο εστιατόριο
- Ø Την κυκλοφορία στον χώρο του φαγητού
- Ø Την κατεύθυνση της κίνησης
- Ø Τη διευθέτηση των τραπεζιών και καθισμάτων

Η πρόσβαση στον χώρο του εστιατορίου μπορεί να είναι είτε μέσω ενός διαδρόμου ή μιας σκάλας είτε μέσω ενός χώρου υποδοχής είτε «άμεσα», όταν διαθέτει μικρή είσοδο.

Η κυκλοφορία στον κυρίως χώρο του φαγητού πρέπει να ρυθμίζεται αφενός από το προσωπικό του (hostess, maitre, τραπεζοκόμο κ.λ.π.) και αφετέρου με τη σωστή διευθέτηση των επίπλων, ούτως ώστε η ροή του κίνησης των πελατών να διευκολύνεται και να αποφεύγονται περιττές ενοχλήσεις τους.

Η κατεύθυνση της κίνησης των πελατών έχει ιδιαίτερη σημασία στις περιπτώσεις καταστημάτων αυτοεξυπηρέτησης, όπου ένας μεγάλος αριθμός πελατών μπορεί να εισέρχεται, να εξυπηρετείται και να εξέρχεται ταυτόχρονα.

Η διευθέτηση των τραπεζιών και καθισμάτων στον χώρο του εστιατορίου ακολουθεί τη λογική της πρακτικότητας, απλότητας και λειτουργικότητας, με τα τραπέζια τοποθετημένα σε σειρές ή ομαδοποιημένα και διαχωρισμένα από διαδρόμους, ούτως ώστε να διευκολύνεται η κίνηση των πελατών και του προσωπικού, η χρήση των τρόλεϊ, αλλά και για τον γρήγορο και εύκολο καθαρισμό.

#### **4.4. ΚΥΡΙΟΙ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΕΣ ΧΩΡΟΙ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Κύριοι χώροι μιας επισιτιστικής μονάδας θεωρούνται η τραπεζαρία, η οποία αποτελεί το τμήμα κατανάλωσης, και το μαγειρείο ή κουζίνα που είναι το βασικό τμήμα παραγωγής της επιχείρησης.

Για λόγους λειτουργικότητας οι δύο αυτοί χώροι πρέπει να βρίσκονται στον ίδιο όροφο, με ευκολία πρόσβασης ο ένας στον άλλο. Μεταξύ της τραπεζαρίας και του μαγειρείου παρεμβάλλεται το office, ένας βοηθητικός χώρος, με τον οποίο επικοινωνούν με πόρτες aller retour.

Τους δύο βασικούς χώρους πλαισιώνουν υποστηρικτικά και άλλοι χώροι εξίσου σημαντικοί στην εύρυθμη λειτουργία του εστιατορίου.

### **ΤΜΗΜΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ**

#### **ΤΡΑΠΕΖΑΡΙΑ**

Ο βασικός χώρος του εστιατορίου είναι η αίθουσα όπου παρατίθενται τα γεύματα και εφαρμόζεται η εστιατοριακή τεχνική, για τον λόγο αυτόν δίνεται μεγάλη σημασία στη διαρρύθμισή της. Η

τραπεζαρία είναι ο χώρος που καθορίζει τον χαρακτήρα του εστιατορίου και πρέπει να είναι άνετη, με ευχάριστη ατμόσφαιρα, κατάλληλες συνθήκες κλιματισμού, φωτισμού, επένδυσης, διακόσμησης, μουσικής και επιπλέον να επιτυγχάνεται άριστος και γρήγορος καθαρισμός.

Το μέγεθος της τραπεζαρίας εξαρτάται από τη δυναμικότητα της σε καθίσματα (couverts) και το εμβαδόν του χώρου. Το καθαρό ύψος της αίθουσας πρέπει να είναι τουλάχιστον 2,5 m, ο δε μέσος απαιτούμενος χώρος ανά κάθισμα είναι  $1,50 \text{ m}^2$ . Σε αυτόν συμπεριλαμβάνεται ο χώρος του τραπέζιου, του καθίσματος και των βοηθητικών χώρων της τραπεζαρίας (διάδρομοι κ.λ.π.).

Ο χώρος της τραπεζαρίας μπορεί να είναι εσωτερικός, εξωτερικός (κήπος) ή συνδυασμός των ανωτέρω και καλύπτεται από τα τραπέζια και τα καθίσματα. Η απόσταση του τραπέζιου από τον τοίχο πρέπει να είναι τουλάχιστον 0,75 m, η απόσταση μεταξύ διαγωνίων τραπέζιων 1,00 m, ο χώρος μεταξύ δύο καθισμάτων 0,75 m, οι δε διάδρομοι εξυπηρέτησης τουλάχιστον 1,00 m.

Η άνετη και ευχάριστη ατμόσφαιρα που είναι απαραίτητη σε ένα εστιατόριο, επιτυγχάνεται με τις σωστές συνθήκες κλιματισμού. Η ιδανική θερμοκρασία θεωρείται ότι είναι οι  $18^{\circ}\text{C}$ , η δε υγρασία να διατηρείται σε ένα ποσοστό της τάξης του 50%. Τα μεγέθη αυτά βρίσκονται σε αναλογία με τον αριθμό των ατόμων που θα φιλοξενήσει ο χώρος, καθώς και την εποχή του χρόνου. Ο αέρας του χώρου του εστιατορίου πρέπει να ανανεώνεται τακτικά, η δε θερμοκρασία του χώρου να διατηρείται σταθερή, προστατεύοντας την από ρεύματα αέρος ή μειώνοντας την εάν είναι υπερβολική, δεδομένου ότι κάθε αυξομείωση δημιουργεί δυσάρεστη διάθεση στους θαμώνες.

Για την περίπτωση των εστιατορίων ενδείκνυται η εγκατάσταση κλιματισμού που μπορεί με ακρίβεια να διατηρεί το περιβάλλον του



χώρου σε ιδανικές συνθήκες. Στην περίπτωση που το εστιατόριο στεγάζεται σε ξενοδοχείο, η ιδανική λύση είναι η εγκατάσταση κεντρικού συστήματος κλιματισμού.

Όπως καθορίζουν και οι βασικοί κανόνες υγιεινής, στο εστιατόριο θα πρέπει να παρέχεται ο πλέον κατάλληλος φυσικός ή τεχνητός φωτισμός. Το φυσικό φως παρέχεται από τα παράθυρα που το εμβαδόν τους θα πρέπει να είναι το 1/7 της επιφάνειας του δαπέδου. Ο τεχνητός φωτισμός εξασφαλίζεται με τα κατάλληλα φωτιστικά, τα οποία τοποθετούνται στις σωστές αποστάσεις ανάλογα με την επιφάνεια και τον κυβισμό του χώρου και τις αρχές της αρχιτεκτονικής και της διακόσμησης.

Ο καθορισμός του είδους του χρωματισμού είναι συνάρτηση του τύπου του εστιατορίου, της κατηγορίας του και φυσικά ανάλογος με τη θέση στην οποία βρίσκεται (παραθαλάσσιο, ορεινό κ.λ.π.). Στην οροφή κυριαρχεί το λευκό χρώμα προκειμένου να δίνεται φωτεινότητα και γενικά αποφεύγονται τα σκούρα χρώματα.

Οι τοίχοι προτιμάται να είναι λείοι και τα δάπεδα επίπεδα προκειμένου να καθαρίζονται εύκολα και να μη συγκεντρώνονται σκόνες και ρύποι γενικότερα. (Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005).

## **ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

### **ΚΟΥΖΙΝΑ**

Στον χώρο της κουζίνας πραγματοποιούνται οι εργασίες παραγωγής των προϊόντων-εδεσμάτων και τροφοδοτεί το εστιατόριο με τα φαγητά. Η δυναμικότητα της κουζίνας εξαρτάται άμεσα από τις θέσεις του εστιατορίου, τον τύπο του εστιατορίου, τις απαιτήσεις σε ποιότητα και ποσότητα των εδεσμάτων, από την αναλογία έτοιμων εδεσμάτων και εδεσμάτων που απαιτούν προετοιμασία, καθώς και από την συχνότητα εναλλαγής των πελατών.

Σημαντικό ρόλο για την άρτια οργάνωση και λειτουργία του χώρου της κουζίνας παίζουν η χωροταξία της, ο εξοπλισμός και το είδος των γευμάτων που θα προσφέρει. Διότι απαιτείται διαφορετική οργάνωση και δομή στην κουζίνα ενός εστιατορίου a la carte πόλεως και σε μια κεντρική κουζίνα παραγωγής ξενοδοχείου, η οποία λειτουργεί σε συνδυασμό με άλλες κουζίνες του ξενοδοχείου και εξυπηρετεί και άλλα τμήματα π.χ. snack bar, gourmet restaurant κ.λ.π.

Σε όλες τις περιπτώσεις, όμως, η οργάνωση της κουζίνας πρέπει να εξυπηρετεί τις εργασίες και τις λειτουργίες που εκτελούνται στο χώρο, δηλαδή:

- Ø Την προμήθεια των πρώτων υλών
- Ø Την αποθήκευση των πρώτων υλών
- Ø Την επεξεργασία-προετοιμασία των πρώτων υλών
- Ø Το μαγείρεμα-παρασκευή των εδεσμάτων
- Ø Τη μεριδοποίηση των εδεσμάτων
- Ø Τη διανομή των εδεσμάτων
- Ø Το πλύσιμό των σκευών

(Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005) και ([www.gotourism.gr/8kljj/898](http://www.gotourism.gr/8kljj/898)  
17/07/09, 08:00)

Η ανάγκη άμεσης επικοινωνίας της κουζίνας με την τραπεζαρία τοποθετεί αυτούς τους δύο χώρους στο ίδιο επίπεδο και σε συνέχεια τον

έναν του άλλου. Η επιφάνεια που καταλαμβάνουν τα τμήματα της κουζίνας υπολογίζεται στο ένα τρίτο του χώρου της τραπεζαρίας. Οι εσωτερικοί τοίχοι της κουζίνας πρέπει να καλύπτονται σε ύψος δύο μέτρων από το πάτωμα με πλακάκια (λευκού χρώματος κατά προτίμηση) ή ανοξειδωτο φύλλο (inox) για να επιτυγχάνεται ο εύκολος και άνετος καθαρισμός. Το πάτωμα πρέπει να κατασκευάζεται από στερεά και αντλιοσθητικά υλικά και με κλίση τέτοια ώστε να διευκολύνεται το αποχετευτικό σύστημα. Οι διάδρομοι εργασίας πρέπει να έχουν πλάτος τουλάχιστον 1,00 m, εάν δε μεταφέρονται και αντικείμενα ή εργάζονται δύο άτομα σε κάθε πλευρά του διαδρόμου, τουλάχιστον 1,50 m.

Στις σύγχρονες κουζίνες συναντούμε και χώρους για την εξυπηρέτηση του προσωπικού, όπως τραπεζαρία, αποδυτήρια, ντους/τουαλέτες, γραφεία κ.λ.π., οι οποίοι καταλαμβάνουν περίπου το 10-15% της επιφάνειας της κουζίνας.

Το περιβάλλον εργασίας της κουζίνας πρέπει να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας, ηχομόνωσης, φωτισμού, αερισμού και εξαερισμού. Επειδή στον χώρο αναπτύσσονται υψηλές θερμοκρασίες, ένα σύστημα κλιματισμού βελτιώνει την ποιότητα εργασίας και μειώνει 10-15% τα εργατικά ατυχήματα.

## **ΤΜΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ**

### **Η ΥΠΟΔΟΧΗ**

Ο χώρος της υποδοχής είναι χώρος εισόδου, συνάντησης, συγκέντρωσης και αναμονής. Τοποθετείται στην είσοδο του εστιατορίου σε εμφανή θέση και γειτονικά του διαδρόμου κυκλοφορίας των πελατών, όπου μπορεί να πλαισιώνεται και από ένα άνετο σαλόνι ή/και ένα μπαρ με καθίσματα από τη μία ή και από τις δύο πλευρές του

## ΤΟ ΜΠΑΡ

Ο χώρος χρησιμοποιείται από τους πελάτες που θέλουν να πιούν ένα ορεκτικό ποτό (απεριτίφ), περιμένοντας την παρέα τους ή για να ελευθερωθεί κάποιο τραπέζι, και από πελάτες που απλώς θέλουν να διασκεδάσουν στο μπαρ του εστιατορίου. Το μπαρ αποτελείται από δύο τμήματα: το πίσω, που λειτουργεί για την έκθεση και αποθήκευση των ποτών, και το μπροστά, που λειτουργεί για το σερβίρισμά τους στους πελάτες. Επάνω στον πάγκο εργασίας και σε εμφανή θέση για τον πελάτη τοποθετείται η ταμειακή μηχανή. Τα υλικά που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή του πρέπει να είναι ανθεκτικά (φορμάικες, μάρμαρο, ανοξείδωτα μέταλλα κ.λ.π.) ενώ ο φωτισμός σε αντίθεση με το σαλόνι μπορεί να είναι εντονότερος αλλά όχι εκτυφλωτικός. (Αρβανίτης, 2003)

## OFFICE

Με τον ξενοδοχειακό όρο «office» αποκαλείται ο προθάλαμος του εστιατορίου από την πλευρά της κουζίνας που εμποδίζει το θόρυβο και τις οσμές της κουζίνας να περάσουν στο χώρο της τραπεζαρίας.

Στον χώρο αυτό εκτελούνται εργασίες που δεν πρέπει να γίνονται παρουσία του πελάτη και κινείται το προσωπικό του εστιατορίου πριν εισέλθει στην τραπεζαρία, κάνοντας χρήση των σκευοθηκών, των θερμοτραπεζών ή άλλων βοηθητικών μέσων που βρίσκονται σε αυτόν τον χώρο. Στο office βρίσκεται το passo, μέσω του οποίου επικοινωνεί με την κουζίνα, την κάβα, τη λάντζα του εστιατορίου, τον buffet ή το ζαχαροπλαστείο. Διαθέτει ράφια, ερμάρια και ντουλάπες με συρτάρια, όπου φυλάσσεται επιμελώς ο βασικός εξοπλισμός του εστιατορίου.

Στον χώρο του office μπορεί να βρίσκεται και το tableau, στο οποίο ο tablist, ταμίας ή checker πραγματοποιεί τις ταμειακές διαδικασίες. Το tableau τοποθετείται σε αυτό το σημείο, διότι το συναντά ο τραπεζοκόμος στην πορεία του προς την τραπεζαρία. Η σύγχρονη

αντίληψη, όμως, τοποθετεί το tableau μέσα στον χώρο του εστιατορίου (κυρίως στα a la carte), διότι με αυτόν τον τρόπο ο tablist έχει οπτική επαφή με τον χώρο της τραπεζαρίας, τους πελάτες και τους τραπεζοκόμους και μπορεί να ελέγξει αν τα είδη που διατίθενται αντιστοιχούν με την παραγγελία του πελάτη και το τραπέζι. (Αρβανίτη, 2003)

## **ΛΑΝΤΖΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ**

Η λάντζα του εστιατορίου θεωρείται βοηθητικός χώρος της τραπεζαρίας, αλλά λόγω της φύσης της εργασίας και των εγκαταστάσεων χωροταξικά συμπεριλαμβάνεται στον ευρύτερο χώρο της κουζίνας. Ο χώρος είναι ανάλογος με τη δύναμη της τραπεζαρίας (π.χ. 3 τ.μ. χώρου για τραπεζαρία 50-100 καθισμάτων) και επεκτείνεται για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (άνω των 200 καθισμάτων), οι οποίες υποχρεούνται στην εγκατάσταση συστήματος πλύσης σκευών, δηλαδή λεκάνες, ηλεκτρικό πλυντήριο πιάτων, νεροχύτης κ.α.

Η λάντζα είναι ο πρώτος βοηθητικός χώρος που συναντά το προσωπικό της τραπεζαρίας εισερχόμενο στον χώρο του office, για την άμεση εναποθέτηση των προς πλύση σκευών. Σημαντική, όμως, είναι η διάκριση μεταξύ της λάντζας εστιατορίου (πλύση σερβίτσιων) και της λάντζας μαγειρείου ή βαριάς λάντζας (πλύση σκευών κουζίνας).

Βάσει οργανογράμματος το προσωπικό της λάντζας, όπως και τα καθήκοντά του, ανήκει στο προσωπικό της τραπεζαρίας.

## **ΚΑΒΑ ΗΜΕΡΑΣ**

Είναι ο χώρος του εστιατορίου στον οποίο αποθηκεύονται προσωρινά τα κρασιά, οι μπίρες, τα αναψυκτικά και τα άλλα ποτά που καλύπτουν τις ημερήσιες ανάγκες του εστιατορίου. Οργανικά και

λειτουργικά η κάβα ανήκει στην τραπεζαρία και υπεύθυνος για την διαχείριση των προϊόντων της είναι ένας ειδικευμένος υπάλληλος.

Ο χώρος της κάβας είναι εξοπλισμένος με ράφια, ψυγεία, καταψύκτες και επικοινωνεί μέσω του passo με το προσωπικό, έτσι ώστε να εξυπηρετήσει τη ζήτηση σε ποτά την τελευταία στιγμή, πριν από την έξοδο προς την τραπεζαρία. (Αρβανίτης, 2003)

### **ΑΠΟΘΗΚΕΣ**

Σε αυτές περιλαμβάνεται η αποθήκη της τραπεζαρίας που βρίσκεται συνήθως εντός του χώρου του office. Στην αποθήκη ημέρας αποθηκεύονται χρήσιμα είδη για την εκτέλεση της καθημερινής εργασίας, όπως λινά, όργανα, σκεύη και άλλα αναλώσιμα, έτσι ώστε να μη χρειάζεται κάποιος να προστρέχει στις μεγάλες κεντρικές αποθήκες. Η επιφάνεια τους αναλογεί στο μέγεθος της επιχείρησης και κυμαίνεται συνήθως από 5 έως 10 τ.μ.

Οι κεντρικές αποθήκες και τα ψυγεία του εστιατορίου χρησιμοποιούνται κυρίως από την κουζίνα και διακρίνονται στην αποθήκη αναλωσίμων (τροφίμων και ειδών καθαριότητας, ψυγεία συντήρησης, οπωρολαχανικών, γαλακτοκομικών, κατάψυξης) και στην αποθήκη μη αναλωσίμων (σκευών, συσκευών, επίπλων).

### **ΒΕΣΤΙΑΡΙΟ – ΙΜΑΤΙΟΘΗΚΕΣ (gard – robe)**

Είναι ο χώρος όπου αφήνουν οι πελάτες τα πανωφόρια τους ή άλλα προσωπικά αντικείμενα κατά την είσοδό τους στο εστιατόριο. Βρίσκεται πάντα πριν από την κεντρική είσοδο του εστιατορίου και στελεχώνεται με εξειδικευμένο υπάλληλο. (Πρινιανάκη-Τζωρακολευθεράκη, 1997)

### **ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Είναι ο χώρος όπου γευματίζει το προσωπικό της επιχείρησης σε προκαθορισμένη ώρα και με προκαθορισμένο μενού. Βρίσκεται συνήθως

κοντά στην κουζίνα και το σερβίρισμα γίνεται είτε με αυτοεξυπηρέτηση είτε από τον μάγειρα προσωπικού. Η ύπαρξη του χώρου αυτού εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος της επιχείρησης και για αυτόν τον λόγο και δεν συναντάται σε αυτόνομα εστιατόρια.

### **ΑΠΟΔΥΤΗΡΙΑ**

Είναι ο χώρος όπου το προσωπικό της επιχείρησης προετοιμάζεται ενδυματολογικά (στολή) πριν και μετά την εργασία του. Ο χώρος περιλαμβάνει ατομικά ερμάρια-ντουλάπια με κλειδαριά (lockers) για κάθε υπάλληλο, στα οποία ο καθένας διατηρεί τη στολή της υπηρεσίας ή και άλλα προσωπικά αντικείμενα, προκειμένου να διευκολύνεται η εργασία του στην επιχείρηση. Στα αποδυτήρια υπάρχουν επίσης τουαλέτες και ντουζιέρες για το προσωπικό και βρίσκονται συνήθως κοντά στην είσοδο του προσωπικού ή σε άλλον χώρο πέραν αυτών που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες. (Παπανίκος 1993)

### **ΤΟΥΑΛΕΤΕΣ**

Είναι απαραίτητες για την εξυπηρέτηση των πελατών και επηρεάζουν σημαντικά τη γνώμη τους για την επιχείρηση. Πρέπει να υπάρχει διάκριση του χώρου για άνδρες και γυναίκες, ενώ ο αριθμός τους είναι πάντα ανάλογος με τον τύπο και τη δυναμικότητα της επιχείρησης.

Η κατασκευή τους να είναι λειτουργική, αξιοπρεπής αισθητικά και να περιλαμβάνει προθάλαμο. Πρέπει να πληρούν τους όρους υγιεινής και να διατηρούνται σε απόλυτη τάξη και καθαριότητα.

Για τον λόγο αυτόν τα υλικά κατασκευής πρέπει να είναι ποιοτικά, ανθεκτικά, λεία και αδιαπότιστα, οι εγκαταστάσεις τελευταίας τεχνολογίας και να υπάρχει υπεύθυνη υπηρεσία καθαρισμού καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του εστιατορίου.

## **TAMEIO – ΤΑΜΠΛΟ (tableau)**

Είναι ο χώρος που βρίσκεται συνήθως ανάμεσα στην τραπεζαρία και το μαγειρείο και αφενός ελέγχει τη διακίνηση των διάφορων εδεσμάτων, ποτών κ.λ.π. από το προσωπικό του εστιατορίου και αφετέρου γίνεται η έκδοση των λογαριασμών του εστιατορίου.

## **ΓΡΑΦΕΙΑ**

Είναι ο χώρος στον οποίο ασκείται το έργο της οργάνωσης, της διοίκησης και της διαχείρισης της επιχείρησης. Στον χώρο αυτόν υπάρχει το γραφείο της διεύθυνσης, στο οποίο γίνεται προγραμματισμός και έλεγχος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, το γραφείο του εστίαρχου (maitre), στο οποίο προγραμματίζονται οι καθημερινές εργασίες του προσωπικού, τα ωράρια, τα ρεπό, η σύνθεση του μενού κ.λ.π. και βρίσκεται συνήθως στην είσοδο του εστιατορίου ώστε να μπορεί ο εστίαρχος να δέχεται εξωτερικούς συνεργάτες και πελάτες, καθώς και το γραφείο του αρχιμαγείρου (chef de cuisine), στο οποίο οργανώνονται οι καθημερινές εργασίες της κουζίνας ( ροή των μενού, τροφοδοσία, ωράριο μαγείρων κ.λ.π.) και βρίσκεται συνήθως στο κέντρο της κουζίνας ή κοντά στην είσοδο του προσωπικού και των υλικών ανάλωσης (τρόφιμα). (Αγγελούσης 2001) και ([www.go online.com/toyrism4jjk/o](http://www.goonline.com/toyrism4jjk/o) 03/07/09, 15:45)

## **4.5. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η έννοια εξοπλισμός αναφέρεται σε όλα τα κινητά κυρίως αντικείμενα τα οποία τοποθετούνται στον χώρο του εστιατορίου και είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του. Σε αυτά περιλαμβάνονται τα έπιπλα, τα σκεύη και τα λινά που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Η επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την πορεία της επιχείρησης και την παροχή ποιοτικού προϊόντος και



υπηρεσιών. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την σωστή επιλογή εξοπλισμού, που θα κάλυπτε τις απαιτούμενες ανάγκες είναι:

- Ø Η αρχιτεκτονική κατασκευή και το μέγεθος του εστιατορίου
- Ø Ο οικονομικός προϋπολογισμός (ύψος συνολικής διαθέσιμης δαπάνης)
- Ø Η έρευνα της αγοράς
- Ø Η αξιοπιστία και η ικανότητα υποστήριξης του προμηθευτή (εγγύηση για μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας)
- Ø Η εξέλιξη της τεχνολογίας
- Ø Η κάλυψη των προϋποθέσεων υγιεινής και ασφάλειας που ορίζει ο νόμος
- Ø Ο τύπος του εστιατορίου
- Ø Η δυναμικότητα του εστιατορίου
- Ø Το σέρβις που θα χρησιμοποιηθεί (ανταλλακτικά, επισκευές)
- Ø Ο τύπος της πελατείας στην οποία απευθύνεται
- Ø Το διακοσμητικό ύφος και το στυλ του εστιατορίου

Λόγω της μεγάλης σημασίας του εξοπλισμού για τη λειτουργία του εστιατορίου, της σημαντικής δαπάνης που απαιτείται και τις δυσκολίες αλλαγής ή αντικατάστασης, καλό είναι να ζητείται και η άποψη των ειδικών επαγγελματιών που θα εργαστούν στον χώρο και θα λειτουργήσουν το συγκεκριμένο εξοπλισμό.

Η επιλογή και η αγορά εξοπλισμού πρέπει να γίνεται με τον πλέον οικονομικό και αποτελεσματικό τρόπο. Οι τρεις βασικοί τρόποι προμήθειας είναι οι παρακάτω:

1. Κατευθείαν από τον κατασκευαστή αφού έχει πραγματοποιηθεί η ανάλογη έρευνα αγοράς. Αυτός ο τρόπος τις περισσότερες φορές αποδεικνύεται και ο πιο οικονομικός.
2. Αγορά από την αντιπροσωπεία – τα ειδικά καταστήματα που διαθέτουν τέτοιου είδους εξοπλισμό από πολλούς κατασκευαστές προσφέρουν συνήθως αντικειμενική πληροφόρηση ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και την ποικιλία του εξοπλισμού που διαθέτουν.
3. Εταιρείες leasing – θεωρείται η εναλλακτική λύση στην αγορά του εξοπλισμού τα τελευταία χρόνια. Είναι η ενοικίαση εξοπλισμού από εταιρεία leasing για ορισμένο χρόνο και με ορισμένο κόστος. Τα συμβόλαια leasing μειώνουν το αρχικό κόστος αγοράς εξοπλισμού και περιλαμβάνουν διακανονισμό σχετικά με τη συντήρηση του κατά τη διάρκεια της ενοικίασης. (Αγγελούσης 2001)και (Αρβανίτης 2002)

Είναι πολύ σημαντικό να επιλεγεί ένας προμηθευτής ο οποίος διαθέτει εμπειρία, τεχνική υποστήριξη και οικονομική δύναμη στον χώρο.

## ΕΠΙΠΛΑ

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

Τα ξύλινα όπως οξιά, σουηδικό κ.λ.π. ανήκουν στα θερμά ενώ τα μεταλλικά και τα πλαστικά στα ψυχρά.

Ξύλινα: το ξύλο είναι ένα υλικό θερμό, ανθεκτικό, ελκυστικό, δημιουργεί ατμόσφαιρα, αλλά είναι ακριβό και φθείρεται εύκολα. Αν και το ξύλο ακόμα κυριαρχεί, είναι γεγονός ότι υλικά όπως το αλουμίνιο, το ατσάλι και ο μπρούντζος αρχίζουν να χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο.

Μπαμπού: τα οποία δίνουν μια εξωτική αίσθηση και ατμόσφαιρα αλλά είναι σχετικά ακριβά και δεν αντέχουν στο χρόνο.

Μεταλλικά: το μέταλλο ανήκει στα ψυχρά υλικά και αποτελεί την ενδιάμεση λύση μεταξύ ξύλου και πλαστικού. Είναι ανθεκτικό, οικονομικό, ελαφρύ, πρακτικό και δεν χρειάζεται συχνή συντήρηση. Υστερεί όμως από αισθητικής άποψης και για αυτόν τον λόγο δεν προτείνεται για υπερπολυτελή εστιατόρια.

Πλαστικά: το πλαστικό και η φορμάικα ανήκουν στα ψυχρά υλικά και είναι οικονομική και πρόχειρη λύση. Προτιμάται ειδικά σε καφετέριες, fast food κ.λ.π. λόγω του μειωμένου κόστους, του εύκολου καθαρισμού και της μη ανάγκης χρήσης λινών.

Τα βασικά στοιχεία επίπλωσης του εστιατορίου είναι:

### Α) ΤΡΑΠΕΖΙΑ

Τα τραπέζια διακρίνονται σε στρογγυλά, τετράγωνα, ορθογώνια ή πολύγωνα (εξάγωνα, οκτάγωνα), διθέσια, τετραθέσια, εξαθέσια και ίσως μεγαλύτερα ανά περίπτωση ούτως ώστε να γίνεται καλύτερη αξιοποίηση

του ωφέλιμου χώρου. Πολλές φορές γίνεται συνδυασμός δύο ή περισσότερων τραπεζιών για να εξυπηρετήσουν μεγαλύτερες παρέες ή ειδικές περιπτώσεις (δεξιώσεις, συνεστιάσεις κ.λ.π.) κυρίως με τη χρήση τετράγωνων και ορθογώνιων τραπεζιών. 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 60-65 εκ. η κάθε πλευρά, και εάν είναι στρογγυλά να έχουν διάμετρο 80-90 εκ. 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 120 x 75 εκ. Τα μεγέθη αυτά επιτρέπουν ικανοποιητική απόσταση μεταξύ των ατόμων που γευματίζουν και μία λωρίδα πλάτους 0,20 εκ. περίπου για να τοποθετηθούν διάφορα εδέσματα, πιατέλες, σερβίτσια κ.λ.π. Τα τραπέζια για περισσότερα από τέσσερα άτομα είναι συνήθως ορθογώνια παραλληλόγραμμα και το πλάτος τους πρέπει να είναι 60-65 εκ. και το μήκος 75-80 εκ. για κάθε άτομο. Το ύψος των τραπεζιών πρέπει να είναι κατά προσέγγιση 70 εκ.. (Αρβανίτης 2003)

Στο εστιατόριο υπάρχουν διάφοροι τύποι τραπεζιών οι οποίοι ταξινομούνται σε τέσσερις κυρίως ομάδες:

- Πάγκους ή μπαρ
- Προσαρμοσμένα τραπέζια και εντοιχισμένα έπιπλα
- Κινητά τραπέζια με πόδια
- Σύνθετα τραπέζια με προσαρμοσμένα λειτουργικά τμήματα

Η διευθέτηση των πάγκων γίνεται με τις διαστάσεις και το σχήμα του χώρου σε τρεις βασικές διατάξεις: περιμετρικά, ίσια και σε σχήμα απλού ή επαναλαμβανόμενου U. Τα καθίσματα που χρησιμοποιούνται σε πάγκους μπορεί να είναι είτε σταθερά στο δάπεδο είτε κινητά με ή χωρίς πλάτη.

Τα προσαρμοσμένα τραπέζια είναι ακίνητα, κινητά ή έχουν σταθερή βάση και αποσπώμενο καπάκι για να εξυπηρετούν την εύκολη προσέγγιση. Τοποθετούνται κοντά στον τοίχο και μπορούν να στηριχθούν απευθείας ή μερικώς στο δάπεδο.

Τα κινητά τραπέζια (gueridon) είναι τα κοινά ανεξάρτητα τραπέζια τα οποία προσφέρουν τη δυνατότητα προσαρμογής του χώρου ανάλογα με τις απαιτήσεις του είδους της εστίασης, του χώρου και των πελατών του. Έχουν συνήθως διαστάσεις 40-45 εκ. πλάτος και 75-80 εκ. ύψος και χρησιμοποιούνται κατά την εκτέλεση του ομώνυμου αγγλικού τρόπου σερβιρίσματος. Αποτελούνται από δύο μέρη εκ των οποίων το κάτω χρησιμοποιείται σαν βοηθητικός χώρος. Είναι συνήθως κατασκευασμένα από ανθεκτικά υλικά και στηρίζονται πάνω σε τέσσερις ρόδες κινούμενες προς όλες τις κατευθύνσεις. Ανάλογα τον τρόπο εξυπηρέτησης και κατασκευής υπάρχουν διάφορα gueridon όπως τραπέζι κρύου μπουφέ, ορεκτικών, φλεγόμενων εδεσμάτων, έκθεσης γλυκών ή τυριών, τεμαχισμού ή μεριδοποίησης, ποτών-κινητή κάβα κ.λ.π.

Προκειμένου τα τραπέζια να εξυπηρετούν περισσότερες λειτουργίες χρησιμοποιούνται λειτουργικά τμήματα όπως αποσπώμενα καπάκια, γωνίες, σπαστά πόδια συνδέσεις, θήκες κ.α. (Αγγελούσης 2001)

## B) ΚΑΘΙΣΜΑΤΑ

Τα 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 από 41-43 εκ. Τα

καθίσματα τοποθετούνται κατά δύο τρόπους και αυτό έχει άμεση σχέση με τις διαστάσεις του τραπεζομάντηλου π.χ. εάν το τραπεζομάντηλο είναι μεγάλο και κρέμεται πολύ από το τραπέζι, το κάθισμα απέχει 1-2 εκ. Εάν είναι κανονικό και κρέμεται πάνω από το ύψος του καθίσματος τότε τοποθετείται κάτω από το τραπέζι κατά το ήμισυ..

Τα καθίσματα πρέπει να δένουν αρμονικά με τα τραπέζια και το γενικότερο στυλ του εστιατορίου. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά κατασκευής τους πρέπει να είναι η ακαμψία και η σταθερότητα, η επαρκής αντοχή, το λογικό βάρος, η καλή ισορροπία, οι στρογγυλεμένες άκρες και οι προστατευτικές θήκες στα πόδια για να μην προκαλούν ζημιές στο δάπεδο και ενοχλητικό θόρυβο κατά το σύρσιμο. Τα υλικά κατασκευής τους ποικίλουν, μπορεί να είναι ξύλινα, μεταλλικά, μπαμπού κ.α. Επενδύονται με υφαντό ύφασμα ή ταπετσαρία, με πλαστικοποιημένο υλικό ή δέρμα, με ψάθα κ.λ.π. Μπορεί να έχουν προσαρμοσμένα μπράτσα προσδίδοντας έτσι εντυπωσιακή και επιβλητική εμφάνιση στην επίπλωση του εστιατορίου. Οι διαστάσεις του καθίσματος είναι 40x45 εκ.

Η διαρρύθμιση προσαρμογής καθισμάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να σχηματιστεί μια ξεχωριστή και ιδιαίτερη ενότητα του χώρου, με φορά αντίθετη, γειτονική ή στις πλευρές του τραπέζιού. Αυτή η διαρρύθμιση ενδείκνυται για μικρές παρέες πελατών και μπορεί να συνδυαστεί και με άλλου είδους διαρρυθμίσεις. Όταν ο χώρος προβλέπεται να εξυπηρετήσει μεγάλες συνεστιάσεις και δεξιώσεις, τα τραπέζια και τα καθίσματα τοποθετούνται στις αντίθετες πλευρές, και τακτοποιούνται συνήθως σε παράλληλες σειρές καθόλη την έκταση του εστιατορίου. (Αγγελούσης 2001) και([www.in.gr/tourism/j](http://www.in.gr/tourism/j) 20/07/09, 07:40)

## Γ) ΣΚΕΥΟΘΗΚΕΣ

Είναι ένα έπιπλο τύπου μπουφέ και χρησιμεύει για την εξυπηρέτηση των τραπεζοκόμων στο σέρβις. Ο υπάλληλος, δηλαδή, του εστιατορίου έχει εκεί τοποθετημένα όλα τα όργανα και σκεύη που μπορεί να χρειαστεί κατά το σερβίρισμα. Τέτοια είναι τα πιάτα, τα μαχαιροπήρουνα, τα διάφορα “menages” (π.χ. σετ λαδόξυδων, οδοντογλυφίδες, αλατοπίπερα, σάλτσες, ρεσό, “finger bowls”) και λινά. Οι σκευοθήκες βρίσκονται σε τομείς ή 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, καθώς και του αριθμού των τραπεζοκόμων που απασχολούνται (ανάλογα δηλαδή τον αριθμό τραπεζιών ανά περιοχή ευθύνης κάθε τραπεζοκόμου). Επίσης ρόλο παίζει ο τύπος του εστιατορίου και το είδος των εδεσμάτων που προσφέρει, ο τρόπος σερβιρίσματος που επιλέγει η επιχείρηση και βέβαια το είδος και η ποσότητα των σκευών που θα περιέχει η σκευοθήκη.

Κατά κανόνα η σκευοθήκη χωρίζεται σε δύο μέρη:

-Στο επάνω μέρος όπου υπάρχουν δύο σειρές συρταριών και τοποθετούνται τα μαχαιροπήρουνα ξεχωριστά

-Στο κάτω μέρος που είναι διαρρυθμισμένο σε ντουλάπια και ράφια και τοποθετούνται τα διάφορα λινά καθώς και τα “menages” που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η επιφάνεια της σκευοθήκης είναι ο χώρος που χρησιμοποιεί ο τραπεζοκόμος για την προσωρινή εναπόθεση των σκευών του πριν πάει στον πελάτη ή στο office.

Η κατασκευή της σκευοθήκης πρέπει να είναι λειτουργική με συρτάρια και ντουλάπια που ανοίγουν εύκολα και ο εξοπλισμός της άρτιος χωρίς ελλείψεις. Η επιφάνεια εργασίας πάντα καθαρή και ελεύθερη για να τοποθετούνται προσωρινά τα σκεύη από την τραπεζαρία προς το εστιατόριο και αντίθετα και να δένει αισθητικά με τα υπόλοιπα

έπιπλα του εστιατορίου. Όταν η σκευοθήκη είναι καλά εξοπλισμένη, ο τραπεζοκόμος μπορεί να εξυπηρετήσει μεγάλο αριθμό πελατών σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

Στις μέρες μας, οι σκευοθήκες λόγω του όγκου τους μειώνονται σε αριθμό και αντικαθίστανται από πτυσσόμενες βάσεις δίσκων (ψαλίδια), ειδικά σε περιπτώσεις μεγάλων εκδηλώσεων.

## **ΣΚΕΥΗ**

Τα επιτραπέζια σκεύη διακρίνονται βασικά σε τρεις κατηγορίες:

- Ø Σκεύη πορσελάνης
- Ø Γυάλινα και κρυστάλλινα σκεύη
- Ø Μεταλλικά ανοξείδωτα και ασημένια σκεύη

Στην αγορά διατίθεται μεγάλη ποικιλία από τύπους και σχέδια σκευών σε διάφορες τιμές. Προτιμώνται συνήθως τα κλασσικά σχέδια έτσι ώστε να αντικαθίστανται εύκολα όταν φθαρούν (π.χ. τα πιάτα) και δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην αισθητική τους ομοιομορφία με τον υπόλοιπο εξοπλισμό του εστιατορίου καθώς συμβάλλουν ουσιαστικά στη θετική εντύπωση στους πελάτες. (Σπανός 1997)

### **A) ΣΚΕΥΗ ΠΟΡΣΕΛΑΝΗΣ**

Τα σκεύη από πορσελάνη χρησιμοποιούνται ευρέως στο εστιατόριο λόγω της ανθεκτικότητας, της στερεότητας και της λαμπρότητας που διαθέτουν. Στις μέρες μας όμως λόγω του κόστους αντικαθίσταται από κεραμικά υλικά, ιδιαίτερα στην περίπτωση των πιάτων, που έχουν μεγάλη εφαρμογή. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

- Ø Πιάτα πρώτου φαγητού



- Ø Πιάτα κυρίως φαγητού
- Ø Πιάτα σούπας
- Ø Πιάτα σαλάτας ή πρωινού
- Ø Πιάτα φρούτου ή γλυκού
- Ø Πιάτα βουτύρου
- Ø Σαλατιέρες
- Ø Πιάτα ψαριού οβάλ
- Ø Φλυτζάνια και πιατάκια *consommé*
- Ø Φλυτζάνια και πιατάκια ειδών καφέ ή τσαγιού ανάλογα με τα αφεψήματα που μπορούν να σερβιριστούν
- Ø Πιατέλες διάφορων μεγεθών οβάλ ή στρογγυλές
- Ø Σουπιέρες (σετ)
- Ø Σαλτσιέρες (σετ)
- Ø Τσαγιέρες – καφετιέρες – γαλατιέρες διάφορων μεγεθών
- Ø Μαρμελαδιέρες – βουτυριέρες – ζαχαριέρες

- Ø Αλατοπιπεριέρες – μουσταρδιέρες – λαδόξυδα – αυγοθήκες – σταχτοδοχεία – θήκες για οδοντογλυφίδες – ανθοδοχεία - κηροπήγια

## B) ΓΥΑΛΙΝΑ ΚΑΙ ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΝΑ ΣΚΕΥΗ

### ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΠΟΤΗΡΙΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

Στα σκεύη αυτά ανήκουν κυρίως τα ποτήρια, οι κανάτες, τα μπολ και τα διάφορα πυρέξ που χρησιμοποιούνται για το σερβίρισμα των εδεσμάτων. Η ποιότητα τους διακρίνεται σε σχέση με την καθαρότητα, το στυλ αλλά και τον ήχο που εκπέμπουν όταν χτυπηθούν ελαφρά (όπως τα κρύσταλλα). Τα πιο συνηθισμένα είναι:

- Ø Ποτήρια νερού
- Ø Ποτήρια κρασιού
- Ø Ποτήρια μπύρας
- Ø Ποτήρια σαμπάνιας
- Ø Ποτήρια παγωτού
- Ø Μπολ φρουτοσαλάτας ή άλλης χρήσεως
- Ø Καράφες ή κανάτες νερού

- Ø Ποτήρια διάφορα (ανάλογα με την εξυπηρέτηση που μπορεί να γίνει από μπαρ σε αλκοολούχα ποτά όπως brandies, whiskies, cocktails, aperitifs). Ο αριθμός τους ποικίλει ανάλογα με την περίπτωση. (Τζωρακολευθεράκης 1999)

### Γ)ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΑΝΟΞΕΙΔΩΤΑ ΚΑΙ ΑΣΗΜΕΝΙΑ ΣΚΕΥΗ

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν κυρίως τα μαχαιροπήρουνα και κάποια άλλα εργαλεία και σκεύη όπως:

- Ø Μαχαίρια, πιρούνια, κουτάλια διαφόρων μεγεθών ανάλογα με τη χρήση τους (φαγητού, πρωινού, φρούτου, ψαριού, σούπας κ.λ.π.)
- Ø Μαχαίρι, πηρούνα για τεμαχισμό (ντεκουπάζ)
- Ø Κουταλάκια για χυμούς, τσάι, καφέ, ζάχαρη
- Ø Κουτάλα σούπας, κονσομέ
- Ø Ειδικά μεταλλικά σκεύη και κουβέρ (αστακού, σπαραγγιών, στρειδιών, καλαμποκιού, χαβιαριού, φοντί κ.α.)
- Ø Σπάτουλες, λαβίδες σαλάτας, ψωμιού, πάγου, ζυμαρικών
- Ø Πιατέλες διάφορων μεγεθών και σχημάτων
- Ø Μπολ παγωτού και κομπόστας, αυγοθήκες
- Ø Σουπιέρες
- Ø Τηγάνια φλαμπάζ
- Ø Δίσκοι σερβιρίσματος (κυρίως μικροί λόγω του βάρους τους)
- Ø Τσαγιέρες, καφετιέρες, γαλατιέρες
- Ø Σαμπανιέρες, παγοθήκες

(Λαλούμης Στεφανιδάκης 2005) και ([www.goonline.gr/jkko](http://www.goonline.gr/jkko))

## Δ) ΑΛΛΑ ΕΙΔΗ ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΩΝ ΣΚΕΥΩΝ

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν ορισμένα είδη που δεν ανήκουν ως προς το υλικό κατασκευής τους στις παραπάνω κατηγορίες αλλά συμμετέχουν, κι αυτά με τον τρόπο τους, στην ορθή λειτουργία του εστιατορίου. Σε αυτά περιλαμβάνονται είδη:

**Ψάθινα ή μπαμπού** όπως τα καλαθάκια κρασιών, οι ψωμιέρες, τα καλάθια φρούτων.

**Πήλινα** όπως μπολ, πιατέλες και διακοσμητικά που προορίζονται για μπουφέ.

**Ξύλινα** όπως τα ξύλα κοπής, οι μύλοι.

**Πλαστικά-plexiglass** όπως οι αριθμοί τραπεζιών, οι δίσκοι σερβιρίσματος, τα δισκάκια λογαριασμών, οι ισοθερμικές θήκες κρασιού (cooler) κ.α.

## ΣΥΣΚΕΥΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΑ

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν κινητές ηλεκτρικές συσκευές και σύνθετα όργανα του εστιατορίου που έχουν γενική ή ειδική χρήση. Τα κυριότερα είναι:

- Ø Κινούμενα τραπέζια τα οποία αναλύσαμε παραπάνω
- Ø Θερμοτράπεζες οι οποίες χρησιμεύουν στη διατήρηση των ζεστών σκευών και κυρίως των πιάτων
- Ø Θερμαντήρες- Ρεσώ, Μπεν μαρί- Γκαστρονόμ τα οποία είναι είτε ηλεκτρικά είτε κεριού ή ξηρού οίνοπνεύματος, και χρησιμοποιούνται για την διατήρηση της θερμοκρασίας των ζεστών εδεσμάτων κατά το σερβίρισμα από τρόλει ή από τον μπουφέ

Ø Βιτρίνες για την επίδειξη και το σερβίρισμα διάφορων εδεσμάτων και ποτών

Ø Παγοτράπεζες για την παρουσίαση διάφορων παρασκευών ψαριού, κρεάτων, επιδορπίων και ιδιαίτερα σαλάτας (salad bar)

## **ΙΜΑΤΙΣΜΟΣ**

Με τον όρο αυτό εννοούμε όλα τα λινά ή άλλου τύπου υφασμάτινα είδη τα οποία χρησιμοποιούνται στη λειτουργία του εστιατορίου. Αυτά διακρίνονται στα επιτραπέζια και τα λοιπά λινά του εστιατορίου.

Στα επιτραπέζια ανήκουν:

α) Υποτραπεζομάντηλο (molleton), το οποίο κατασκευάζεται από χοντρό ύφασμα, συνήθως από λεπτή τσόχα, μάλλινο ή βαμβακερό. Τοποθετείται πάνω στην επιφάνεια του τραπεζιού, κάτω από το τραπεζομάντηλο, στην οποία εφάπτεται πλήρως και δένεται στα πλαϊνά του είτε με κορδόνι είτε τεντώνεται με λάστιχο. Η χρήση του αποσκοπεί στην αποφυγή του θορύβου κατά την τοποθέτηση των σκευών στο τραπέζι, στην προστασία του τραπεζομάντηλου από τυχόν αμυχές του τραπεζιού και γενικότερα δίνει την αίσθηση της απαλότητας στον πελάτη λόγω της καλύτερης υφής. Το υποτραπεζομάντηλο μένει πάνω στα τραπέζια και αποσύρεται μόνο όταν λερωθεί ή επιβληθεί για λόγους συντήρησης της επιχείρησης.

β) Τραπεζομάντηλο (nappe), το οποίο είναι συνήθως βαμβακερό λευκού χρώματος και οι διαστάσεις του είναι ανάλογες του τραπεζιού στο οποίο χρησιμοποιείται. Τα πιο συνηθισμένα είναι τα τετράγωνα 1,5 μ x 1,5 μ, τα στρογγυλά και τα τραπεζομάντηλα τύπου μπανκέ για μεγαλύτερα τραπέζια ή κάλυψη μπουφέ. Τα τραπεζομάντηλα είναι ίσως τα βασικότερα λινά του εστιατορίου μαζί με τα επιτραπεζομάντηλα και για αυτό τον λόγο πρέπει να είναι καλής ποιότητας και φυσικά πάντοτε

καθαρά και καλοσιδερωμένα. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στο στρώσιμο τους κατά την τοποθέτηση και πρέπει να τηρούνται τα εξής:

- Ø Οι τσακίσεις διπλώματος του θα πρέπει να είναι συμμετρικά τοποθετημένες πάνω στο τραπέζι αλλά και σε σχέση με τα υπόλοιπα τραπέζια του εστιατορίου. Αυτό που συνηθίζεται είναι η κεντρική τσάκιση να είναι στην ίδια κατεύθυνση για όλα τα τραπέζια και ο σταυρός του σιδερώματος να βρίσκεται στη μέση του τραπεζιού.
- Ø Οι γωνίες του να πέφτουν προς τα πόδια του τραπεζιού σε τέτοιο ύψος που να τα καλύπτουν ως τη μέση.
- Ø Οι πλευρές του στα πλάγια του τραπεζιού να είναι συμμετρικές και ομοιόμορφες και σκόπιμο είναι να μην προεκτείνονται περισσότερο από το ύψος του καθίσματος.

Τα λαϊκά εστιατόρια και οι ταβέρνες συνηθίζουν να χρησιμοποιούν ενισχυμένο χαρτί ή πλαστικό κάλυμμα μιας χρήσης σε διάφορα χρώματα προκειμένου να μειώσουν το κόστος. (Αγγελούσης 2001)

γ) Επιτραπεζομάντηλο (nappeyron), το οποίο λειτουργεί ως κάλυμμα επάνω από το τραπεζομάντηλο και το προφυλάσσει από τη φθορά και το σύντομο λέρωμά του. Είναι τα μικρά λινά σε τετράγωνο ή στρογγυλό σχήμα, ανάλογα το σχήμα της επιφάνειας του τραπεζιού, και οι διαστάσεις τους εξαρτώνται πάλι από την επιφάνεια του τραπεζιού την οποία πρέπει να καλύπτουν ακριβώς. Πολλές φορές ο ευχάριστος χρωματικός συνδυασμός τους με τα τραπεζομάντηλα δημιουργεί ωραία ατμόσφαιρα στον ευρύτερο χώρο του εστιατορίου, αν και η χρήση τους δεν συνηθίζεται σε επίσημα γεύματα.

δ) Πετσέτες φαγητού (*napkins, serviettes de la table*), οι οποίες είναι συνήθως μονόχρωμες (κατά προτίμηση λευκές) και έχουν κατά κανόνα το ίδιο χρώμα και ποιότητα με τα τραπεζομάντηλα. Επίσης, είναι τετράγωνες (50 εκ. x 50 εκ.) και στρώνονται στο κέντρο του κουβέρ κατά την προετοιμασία για χρήση από τους πελάτες. Αποτελούν κατά κάποιο τρόπο έναν οδηγό για την υπόλοιπη τακτοποίηση του κουβέρ. Συνηθίζεται στα εστιατόρια πολυτελείας και σε επίσημα γεύματα οι τραπεζοκόμοι να δίνουν διάφορα περίεργα σχήματα και να δημιουργούν εντυπωσιακά διπλώματα για λόγους αισθητικής.

Όσον αφορά τον αριθμό της σειράς των λινών που έχουν αναφερθεί ως τώρα, επικρατεί η αρχή της αναλογίας ένα προς τρία του αριθμού των κουβέρ προς αυτές και τούτο διότι υποτίθεται ότι μια παρτίδα είναι στρωμένη, μια προς πλύση και μια στη διάθεση του τραπεζοκόμου ανά πάσα στιγμή.

Στα λοιπά λινά ανήκουν:

α) Πετσέτα του τραπεζοκόμου, η οποία χρησιμοποιείται από τους τραπεζοκόμους κατά την διαδικασία του σερβιρίσματος, της μεταφοράς δίσκων, για να προστατευτούν από τα καυτά σκεύη (π.χ. πιατέλες) και το λέρωμα των μανικιών τους. Έχουν λευκό χρώμα και χρησιμοποιούνται και για την επίδειξη και το σερβίρισμα κρασιών, ποτών ή άλλων εδεσμάτων, αλλά και για άλλες βοηθητικές εργασίες.

β) Δισκόπανα, τα οποία είναι λευκές ή μονόχρωμες πετσέτες που τοποθετούνται πάνω στους δίσκους για να μη γλιστρούν τα σκεύη κατά τη μεταφορά τους. Στις μέρες μας πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν και άλλα αντιολισθητικά υλικά ενώ προτιμώνται επίσης και οι δίσκοι με επένδυση φελλού.

γ) Πετσέτες καθαρισμού, οι οποίες χρησιμοποιούνται ως ξεσκονόπανα και ως λινά για τον καθαρισμό ποτηριών, ανοξείδωτων, πιάτων και λοιπού εξοπλισμού. Στις περισσότερες επιχειρήσεις

κατασκευάζονται από παλιά ή φθαρμένα τραπεζομάντηλα και σεντόνια τα οποία κόβονται και προσαρμόζονται στις ανάγκες του εστιατορίου. Το χρώμα τους είναι κατά προτίμηση λευκό για να διακρίνεται εύκολα πότε λερώνονται.

δ) Μπουφεδόπανα, τα οποία είναι υφασμάτινα καλύμματα που χρησιμοποιούνται μπροστά σε μπουφέδες. Κατασκευάζονται από καλής ποιότητας ύφασμα με πολλές πτυχές (πλισέ) και στερεώνονται στα τραπέζια με αυτοκόλλητες ταινίες (κριτς – κρατς), πινέζες ή συνδετικά.

Πέρα από τις παραπάνω κατηγορίες στον εξοπλισμό κατατάσσονται τα διακοσμητικά είδη και άλλα έπιπλα τα οποία συμπληρώνουν με τη χρήση τους την παροχή των υπηρεσιών στο εστιατόριο. Τέτοια είναι τα φυτά, τα διάφορα έργα τέχνης, οι πίνακες, οι κρεμάστρες, οι καναπέδες, τα σύνθετα έπιπλα, τα ξύλινα μπουφέ, οι επενδύσεις, τα φωτιστικά, οι κουρτίνες κ.α., καθώς και κάθε υλικό ή στοιχείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσει την αισθητική στον χώρο του εστιατορίου.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **5.1. ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ**

Η αποτελεσματικότητα των εστιατορικών επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό που απασχολούν. Το σύνολο των εργαζομένων σε ένα εστιατόριο έχει καθιερωθεί να ονομάζεται μπριγκάντα (ομάδα) του εστιατορίου.

Είναι γεγονός ότι το εστιατορικό προϊόν είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο.

Ένας πελάτης μπορεί να προτιμήσει ένα εστιατόριο εξαιτίας της περιοχής εγκατάστασης, εξαιτίας μιας διαφημιστικής καταχώρησης ή επειδή το φαγητό είναι πολύ νόστιμο. Στην περίπτωση όμως που οι τραπεζοκόμοι είναι αδιάφοροι και γενικότερα το προσωπικό του εστιατορίου δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας του, τότε οι παραγγελίες καθυστερούν και τα άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης χάνουν τη σημασία τους.

Έτσι μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η εμφάνιση, η συμπεριφορά και η τεχνική αρτιότητα του προσωπικού, σε συνδυασμό με το ενδιαφέρον και τη γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη, είναι στοιχεία που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ενός εστιατορίου.

Στην περίπτωση που το εστιατόριο είναι εγκατεστημένο μέσα στο ξενοδοχείο, τότε λειτουργεί υπό την ευθύνη και επίβλεψη του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακής μονάδας ή food and beverage manager. Όταν πρόκειται για ανεξάρτητη επιχείρηση, τότε λειτουργεί υπό την ευθύνη του διευθυντή καταστήματος ή restaurant manager ή directeur de restaurant.

Το προσωπικό του εστιατορίου και κυρίως οι τραπεζοκόμοι ή σερβιτόροι όπως απλά συνηθίζουμε να τους αποκαλούμε, με τους

προϊσταμένους επικεφαλής, είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τη δημιουργία της σωστής εικόνας που θα περάσει προς τα έξω η συγκεκριμένη εστιατορική επιχείρηση. Καθαρά ανθρωποκεντρικό και κοινωνικό επάγγελμα όπως είναι αυτό του τραπεζοκόμου, τον κάνει βασικό συντελεστή για την εικόνα που θα σχηματίσει και θα πάρει μαζί του ο πελάτης. Υπάρχει η εκτίμηση ότι το επάγγελμα του τραπεζοκόμου είναι εύκολο, αρκούν λίγες ικανότητες για να ανταπεξέλθει σε αυτό ή εν πάση περιπτώσει είναι η εύκολη διέξοδος ίσως κάποιου ανειδίκευτου νέου στην επαγγελματική ζωή του. Αυτή η προσέγγιση είναι εσφαλμένη. Η επιδεξιότητα του πρέπει να είναι απόσταγμα σταθερών γνώσεων, αυστηρών κανόνων εκτέλεσης εργασίας και αποτέλεσμα μεθοδικής εκμάθησης και αδιάλειπτης προσπάθειας σε αυτόν τον τομέα. Η ανταμοιβή με το γνωστό φιλοδώρημα που ίσχυε γενικά στο πρόσφατο παρελθόν, τείνει να εξαφανιστεί στις πολυτελείς επιχειρήσεις. Η αμοιβή του τραπεζοκόμου σήμερα είναι κοστολογημένη και ενσωματωμένη στην τιμή του προϊόντος που πουλάει και αυτό είναι η αιτία της αύξησης των αποδοχών του τα τελευταία χρόνια. (Γρούτας, Γ, Νικολαΐδης, Χ.2000),

Πέρα από τον διευθυντή, τα εστιατόρια απασχολούν ένα σύνολο εργαζομένων που απασχολείται σε θέσεις οι οποίες για ένα εστιατόριο πολυτελείας είναι οι εξής:

- Εστίαρχος ή μετρ (head waiter / maitre). Στην περίπτωση που το εστιατόριο λειτουργεί εντός ξενοδοχείου, ο εστίαρχος καλείται maitre d' hotel.
- Υπεστίαρχος ή υπόμετρ (assistant head waiter / sous maitre d' hotel)
- Αρχιτραπεζοκόμος ή κάπτεν (captain / surveillant)

- Υπεύθυνος υποδοχής πελατών (host – hostess / receptionist de restaurant)
- Τραπεζοκόμος (waiter / chef de rang)
- Βοηθός τραπεζοκόμος (assistant waiter / commis de rang)
- Μαθητευόμενος (trainee / apprentis)
- Κομιστής σκευών (bus boy / commis de debasseur)
- Οινοχόος (wine steward / sommelier de vin)
- Κόπτης (meat carver / trancheur)
- Ταμίας (cashier / caissier tablist)

Στην εστιατορική επιχείρηση, πέρα από το προαναφερόμενο προσωπικό, που έχει ως έργο την οργάνωση, τη λειτουργία του χώρου σερβιρίσματος, υπάρχουν κι άλλες θέσεις εργασίας οι οποίες καλύπτουν δραστηριότητες που είναι σημαντικές για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι θέσεις αυτές είναι υπάλληλοι:

- **Μαγειρείου**, αρμόδιοι για την προετοιμασία των εδεσμάτων που σερβίρονται στο εστιατόριο.
- **Μπαρ**, διότι στο πλαίσιο του εστιατορίου λειτουργεί μπαρ το οποίο σερβίρει ορεκτικά ποτά πριν από το γεύμα ή επιδόρπια μετά το γεύμα.

- **Catering**, που εξυπηρετούν τους πελάτες σε δικό τους χώρο, εκτός δηλαδή των χώρων του εστιατορίου.
- **Εκδηλώσεων**, οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διοργάνωση συνεστιάσεων επ' ευκαιρία ενός σημαντικού γεγονότος, όπως γάμος, βάπτιση, εορτή, επαγγελματική συνάντηση κ.λ.π.
- **Αποθήκης**, αρμόδιοι για την έγκαιρη παραγγελία, παραλαβή και φύλαξη των πρώτων υλών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία του μαγειρείου και του εστιατορίου.
- **Ασφάλειας**, οι οποίοι φροντίζουν για την ηρεμία και την ασφάλεια του χώρου σεβασμού των πελατών, την απομάκρυνση προβληματικής πελατείας και τη διαφύλαξη προσωπικών αντικειμένων των πελατών.
- **Βεστιαρίου**, που είναι αρμόδιοι για φύλαξη των παλτών και των αξεσουάρ ένδυσης των πελατών σε ειδικό χώρο που διατίθεται για το λόγο αυτό.
- **Χώρου παρκαρίσματος**, οι οποίοι παραλαμβάνουν τα αυτοκίνητα των πελατών κατά την άφιξή τους, τα παρκάρουν και τα παραδίδουν στους δικαιούχους κατά την αναχώρηση.
- **Καθαρισμού**, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον καθαρισμό των χώρων της επιχείρησης.

- **Συντήρησης**, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την καλή λειτουργία του εξοπλισμού.
- **Κηπουροί**, αρμόδιοι για την καλή κατάσταση των υπαίθριων χώρων εστιατορίου. (Ναζιάκης Μιχαλόπουλος, Μπατζιάς Ξενοφάνης, 1999)

## 5.2. ΠΡΟΣΩΝΤΑ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Σε γενικές γραμμές το προσωπικό του εστιατορίου πρέπει να έχει πλούσια φυσικά, πνευματικά και ηθικά χαρίσματα εκτός της επαγγελματικής κατάρτισης και αυτό διότι έχει άμεση επαφή με την πελατεία της επιχείρησης και δημιουργεί εκ των πραγμάτων μια διακριτική διαπροσωπική σχέση με τις ανάλογες συνέπειες. Καταλαβαίνουμε λοιπόν γιατί τα φυσικά και πνευματικά προσόντα αποτελούν ζωντανά στοιχεία αυτού του επαγγέλματος. Πιο συγκεκριμένα τα **φυσικά προσόντα** είναι ευχάριστο ύφος, ευθυτενής, με κανονική όραση και ακοή, σωστή άρθρωση και ομιλία, ενώ τα **πνευματικά – ηθικά** είναι καλή μνήμη, ευχάριστη διάθεση (χαμόγελο), κομπόζη, ευφράδεια λόγου, αίσθηση πειθαρχίας, εργατικότητα, εχεμύθεια, ευγένεια. (Γρούτσας, Γ, Νικολαΐδης, Χ.2000),

Πιο αναλυτικά:

1. **Αξιοπιστία**: να έρχεται στη δουλειά στην ώρα του και να εκτελεί την εργασία την οποία προσελήφθη να κάνει. Εάν αποκτήσει την φήμη κάποιου που ολοκληρώνει τις εργασίες του και τη φήμη ότι είναι αξιόπιστος, για τους υπόλοιπους συναδέλφους, τότε και ο υπάλληλος και η επιχείρηση εξασφαλίζουν ένα καλό μέλλον.

2. Ευχάριστη προσωπικότητα και θετική στάση προς την εργασία: ένα ειλικρινές χαμόγελο για όσους έχουν σχέση με το εστιατόριο, δηλαδή τους πελάτες, τους καλεσμένους, τους άλλους υπαλλήλους και τους προμηθευτές. Η στάση αυτή μεταδίδει στον πελάτη τις σκέψεις των υπαλλήλων για την εργασία τους στο εστιατόριο. Εάν ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι ο εργαζόμενος δυσανασχετεί με τη δουλειά του, τότε ενδέχεται να μην απολαύσει το γεύμα του. Πρέπει ο υπάλληλος να μην αφήνει τα προσωπικά του να επεμβαίνουν στη δουλειά του.
3. Ομαδικότητα: οι εργοδότες περιμένουν από τους υπαλλήλους τους να συνεργάζονται άψογα μεταξύ τους. Αν ο ένας υπάλληλός βοηθάει και στηρίζει τον άλλο όταν χρειάζεται, αυτό δημιουργεί μια φιλική ατμόσφαιρα, η οποία κάνει την εργασία τους ευκολότερη και περισσότερο ευχάριστη, εφόσον δίνει στο εστιατόριο τη δυνατότητα να λειτουργήσει στο υψηλότερό του επίπεδο.
4. Απόδοση: μέσα από ένα συνδυασμό εκπαίδευσης και προσωπικής προσπάθειας, ο υπάλληλος μπορεί να αποκτήσει τη γνώση και να αναπτύξει την ικανότητα να εκτελεί κάθε απαιτούμενη εργασία για το πρότυπο του εστιατορίου. Θα πρέπει να έχει την αίσθηση της επείγουσας ανάγκης με οτιδήποτε κάνει, ιδιαίτερα με ό, τι έχει σχέση με τον πελάτη.
5. Προσωπική εμφάνιση: ο υπάλληλος είναι ο καθρέπτης και ο αντιπρόσωπος της επιχείρησης στους πελάτες της. Η εμφάνισή του θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες στο χώρο του εστιατορίου καθώς και στα πρότυπά που αυτό έχει ορίσει.

Τα κύρια καθήκοντα έκαστου από το προσωπικό που έχουν αναφερθεί στις βαθμίδες της ιεραρχίας σε ένα πολυτελές εστιατόριο με παραδοσιακή δομή, θα αναπτυχθούν παρακάτω:

#### ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Ο διευθυντής του εστιατορίου είναι το άτομο που διοικεί το εστιατόριο και αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτελεσματικότητας του. Είναι έμπειρος στη διοίκηση εστιατορίων και διαθέτει κατάρτιση, τεχνογνωσία και επαφές με την αγορά.

Ο διευθυντής του εστιατορίου εντοπίζει τις ευκαιρίες της αγοράς και ρυθμίζει ανάλογα τη στάση της επιχείρησης. Δίνει λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν και παίρνει αποφάσεις για πλήθος θεμάτων. Φροντίζει για τη συνεργασία και τον συντονισμό της τραπεζαρίας με το μαγειρείο και του μαγειρείου με την αποθήκη.

Σε συνεργασία με τον εστίαρχο αποφασίζει για τις ώρες λειτουργίας του εστιατορίου, για το προϊόν που προσφέρει, για την παροχή διαφόρων υπηρεσιών, για την ποιότητα των τροφίμων που αγοράζονται κ.λ.π. Επίσης καθορίζει σε συνεργασία με τον εστίαρχο τις τιμές πώλησης και αποφασίζει για θέματα επικοινωνίας (διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις) και πωλήσεων.

Επιπλέον, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την οικονομική διαχείριση του εστιατορίου, δηλαδή τον οικονομικό προγραμματισμό, την εξασφάλιση της αναγκαίας ταμειακής ρευστότητας και τον οικονομικό έλεγχο. Είναι δε ο κύριος υπεύθυνος για το marketing του εστιατορίου, δηλαδή τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και την πορεία της στον κλάδο. **(Κυριαζόπουλος, Π.- Κιουλάφας Κ. 1994)**

#### ΕΣΤΙΑΡΧΟΣ

Ο εστίαρχος ή maitre είναι το κυριότερο άτομο στον χώρο σερβιρίσματος του εστιατορίου. Ο εστίαρχος έχει κατά κανόνα μεγάλη εμπειρία στον κλάδο. Αυτό είναι απαραίτητο διότι το εστιατόριο είναι

μια επιχείρηση με πολλές ιδιαιτερότητες και παρουσιάζεται μεγάλος αριθμός ανόμοιων προβλημάτων που απαιτούν κατάλληλη αντιμετώπιση. Η ευγένεια, η διακριτικότητα, η διπλωματία, η επιδεξιότητα και η ιδιαίτερη ευχέρεια στην επικοινωνία με ανθρώπους είναι μερικά μόνο από τα προσόντα που πρέπει να έχει ένας maitre εστιατορίου. Επίσης ο maitre πρέπει να είναι γνώστης της εστιατορικής τέχνης και των προεκτάσεων της, να μιλά ξένες γλώσσες και να έχει ηγετική φυσιογνωμία.

Ο maitre ρυθμίζει τα θέματα του προσωπικού της τραπεζαρίας και φροντίζει για τις εργασιακές ανάγκες των εργαζομένων. Εισηγείται την πρόληψη του προσωπικού του εστιατορίου, ορίζει τη βαθμίδα και τις ευθύνες του καθενός, συντονίζει τους εργαζομένους στη σάλα και εποπτεύει την εκτέλεση της εργασίας, τόσο κατά τη διάρκεια του σερβιρίσματος, όσο και πριν και μετά το κλείσιμο του εστιατορίου. Ελέγχει την προσέλευση, τις άδειες, τα ρεπό και τα ωράρια εργασίας του προσωπικού, πριν από το σερβίρισμα επιθεωρεί την προετοιμασία της σάλας και αναλύει το μενού πριν το άνοιγμα του εστιατορίου στους τραπεζοκόμους.

Ο maitre συνεργάζεται άμεσα με τον αρχιμάγειρα (chef) στη σύνθεση του εδεσματολογίου και χαράσσει την πολιτική της προώθησης των πωλήσεων με τη συνεργασία του διευθυντή. Στα ξενοδοχεία συνεργάζεται με τον υπεύθυνο υποδοχής και ενημερώνεται για την πληρότητα του ξενοδοχείου και τον αριθμό δικαιουμένων γευμάτων των πελατών.

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του εστιατορίου, υποδέχεται τους πελάτες στην είσοδο και τους οδηγεί στο τραπέζι τους, εάν έχει τη χρονική δυνατότητα. Λαμβάνει ή εκτελεί, τιμής ένεκεν, μέρος του σέρβις, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για σημαίνοντα πρόσωπα (VIP). Συνοδεύει τους πελάτες κατά την αναχώρησή τους ως την έξοδο του



εστιατορίου, ζητώντας τις εντυπώσεις τους με διακριτικότητα. Καλύπτει γενικά κάθε κενό και κάθε πρόβλημα που δημιουργείται στην τραπεζαρία, δίνοντας την αίσθηση της ασφάλειας στο προσωπικό.

Ο maitre δεν μπορεί να είναι πάντα παρών στο εστιατόριο, διότι η παρουσία του είναι αναγκαία σε περισσότερα από ένα σημεία. Για τον λόγο αυτό το έργο του υποστηρίζεται από έναν συνεργάτη με σχετικά προσόντα, που αναλαμβάνει τον ρόλο του άμεσου βοηθού και αντικαθιστά τον maitre στην απουσία του. *(Ξυροτύρι-Κουφίδου 1992)*

### ΥΠΕΣΤΙΑΡΧΟΣ

Ο υπεστίάρχος ή sous maitre αναλαμβάνει την άμεση επαφή και συντονισμό του προσωπικού, συχνά είναι αυτός που ελέγχει την προσέλευση των εργαζομένων, τον χώρο σερβιρίσματος, τα tables de service, επεξηγεί το μενού στους τραπεζοκόμους, συντονίζει το προσωπικό, υποδέχεται τους πελάτες όταν ο maitre είναι απασχολημένος και γενικά είναι έτοιμος να αντικαταστήσει ανά πάσα στιγμή τον προϊστάμενο στα πολύπλευρα καθήκοντά του. Επίσης στα ξενοδοχειακά εστιατόρια είναι παρών στο πρωινό και μεσημβρινό σερβίρισμα στα οποία συνήθως ο maitre απουσιάζει. *(Μαντάς 1992)*

### ΑΡΧΙΤΡΑΠΕΖΟΚΟΜΟΣ

Ο αρχιτραπεζοκόμος έχει την ευθύνη ενός αριθμού τραπεζοκόμων και, κατά συνέπεια, είναι υπεύθυνος για ένα τμήμα του εστιατορίου το οποίο καλύπτεται από περισσότερους των τριών τραπεζοκόμων. Επιλαμβάνεται κάθε προβλήματος στην περιοχή της ευθύνης του, συντονίζει τους εργαζομένους σε αυτή, συμμετέχει ο ίδιος στο service όταν χρειαστεί, σερβίρει τους VIPs που κάθονται σε κάποιο από τα τραπέζια ευθύνης του και ορισμένες φορές αναλαμβάνει το σερβίρισμα πιάτων που απαιτούν decoupage ή flambage ενώπιον του πελάτη.

Ο αρχιτραπεζοκόμος είναι εμφανίσιμος, κοινωνικός και έχει την άνεση να διαχειριστεί τους εργαζόμενους που είναι υφιστάμενοί του,

τους πελάτες και κάθε πρόβλημα που μπορεί να ανακύψει. Κατά κανόνα είναι τραπεζοκόμος με μεγάλη εμπειρία και άριστη γνώση της εστιατορικής τέχνης. **.(Μαντάς 1992)**

## ΤΡΑΠΕΖΟΚΟΜΟΣ

Τραπεζοκόμος είναι αυτός που «φέρει στο τραπέζι» (κομίζει) και είναι επίσης γνωστός με τον όρο σερβιτόρος, δηλαδή το άτομο που σερβίρει. Το έργο του τραπεζοκόμου είναι το κυριότερο στον χώρο του εστιατορίου, διότι αυτός αναλαμβάνει το πλέον ουσιαστικό τμήμα της διαδικασίας, που είναι η παράδοση στον πελάτη των ειδών που έχει παραγγείλει. Ο τραπεζοκόμος έχει την ευθύνη σερβιρίσματος συγκεκριμένου χώρου του εστιατορίου. Ο χώρος αυτός ονομάζεται πόστο ή rang και αποτελείται από 5 – 10 τραπέζια, ανάλογα με το σέρβις.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υπάρχουν δύο ακόμα θέσεις εργασίας τραπεζοκόμων, οι οποίες δεν καλύπτουν κάποιο πόστο του εστιατορίου. Αυτές είναι:

- Τραπεζοκόμος ορόφων (room service waiter / chef d' etage), ο οποίος είναι επιφορτισμένος με το σερβίρισμα των πελατών στα δωμάτιά τους. Ο τραπεζοκόμος ορόφων έχει ως έδρα του ένα μικρό δωμάτιο στους ορόφους που καλείται office ορόφων, όπου είναι διαθέσιμος εξοπλισμός και σκεύη που διευκολύνουν το έργο του.
- Τραπεζοκόμος σαλονιών (hall waiter / chef de hall) που είναι επιφορτισμένος με το σερβίρισμα ποτών και ελαφρών παρασκευών (snack) στα γραφεία και το σαλόνι του ξενοδοχείου.
- Προωθητής παραγγελιών – πασαδόρος (food runner / passeur des commands). Ο πασαδόρος είναι τραπεζοκόμος που δεν

αναλαμβάνει κάποιο πόστο της τραπεζαρίας, αλλά έργο του είναι να παραλαμβάνει τις έτοιμες παραγγελίες από τα τμήματα του μαγειρείου και να σερβίρει τους πελάτες που έκανα την αντίστοιχη παραγγελία. Η θέση αυτή ενεργοποιείται στις περιπτώσεις που ο όγκος πελατείας είναι ιδιαίτερα υψηλός. Ο πασαδόρος αποτελεί θέση που μειώνει την πίεση παραγωγής στα πόστα, διευκολύνει τους τραπεζοκόμους και εξασφαλίζει ότι καμία παραγγελία δεν θα καθυστερήσει στην περίπτωση που το εστιατόριο δεχθεί ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό πελατών.

Ο τραπεζοκόμος έχει άριστη επαγγελματική κατάρτιση, γνωρίζει πολύ καλά την εστιατορική τέχνη και μιλά ξένες γλώσσες. Πρέπει να έχει φροντισμένη εμφάνιση, να είναι ευγενικός, επιδέξιος, να διαθέτει καλή μνήμη και να κερδίζει τις θετικές εντυπώσεις της πελατείας. Πρέπει να είναι διακριτικός και να μην ενοχλεί με αδιάκριτες ερωτήσεις ή άστοχα σχόλια τους πελάτες του. Επίσης πρέπει να είναι εχέμυθος, δηλαδή σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αποκαλύπτει πληροφορίες που αφορούν στην προσωπική ζωή του πελάτη. Ακόμα πρέπει να είναι σε θέση να οργανώνει την εργασία του με τέτοιο τρόπο, ώστε να μη δημιουργούνται κενά. Επειδή παίρνει συνεχώς παραγγελίες από τους πελάτες, παρακολουθεί το πόστο του και ταυτόχρονα δέχεται και άλλες παραγγελίες, πρέπει να θυμάται συνεχώς ποιες είναι οι επόμενες ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Ο κύκλος δράσης του τραπεζοκόμου είναι: διαπίστωση, καταγραφή, εφοδιασμός από κουζίνα, εξυπηρέτηση πελάτη, διαπίστωση νέων παραγγελιών κ.ο.κ.

Στην περίπτωση ενός μικρού εστιατορίου, ο τραπεζοκόμος καλύπτει το πόστο του χωρίς βοηθούς. Το έργο του τραπεζοκόμου στην περίπτωση αυτή είναι να φέρνει στον χώρο σερβιρίσματος τα ποτά και τα εδέσματα

που επιθυμεί ο πελάτης και να επιστρέφει τα κενά σκεύη στο τμήμα πλύσεων σκευών (λάντζα). **.(Μαντάς 1992)**

Τόσο οι τραπεζοκόμοι όσο και όλοι οι εργαζόμενοι στα εστιατόρια, πρέπει να είναι ταχείς, ακριβείς και επιδέξιοι. Πρέπει να είναι σε θέση να κινούνται με άνεση και ταχύτητα ανάμεσα στα τραπέζια, ενώ σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να τρέχουν, διότι κάτι τέτοιο δείχνει πανικό και ανησυχεί τους πελάτες, χωρίς εξάλλου να κερδίζεται χρόνος.

#### ΥΠΟΤΡΑΠΕΖΟΚΟΜΟΣ

Είναι ο περισσότερος έμπειρος από τους βοηθούς τραπεζοκόμου. Συμμετέχει στη διαδικασία του σέρβις, έχοντας ως κύριο έργο τη μεταφορά δίσκων από και προς το μαγειρείο.

#### ΟΙΝΟΧΟΟΣ

Η παρουσία του είναι απαραίτητη σε υψηλού επιπέδου εστιατόρια, ως του πιο αρμόδιου για τη λήψη παραγγελιών στον τομέα των ποτών. Πρέπει να είναι άριστος γνώστης σε αυτόν τον τομέα, να γνωρίζει τους κατάλληλους συνδυασμούς φαγητών και ποτών και να συμβουλεύει τον πελάτη στην επιλογή του ορεκτικού ή επιδόρπιου ποτού καθώς και του κρασιού που θα συνοδεύσει το φαγητό του. Εκτός από τη λήψη παραγγελίας, είναι αυτός που ανοίγει τα ποτά σύμφωνα με τους κανόνες του επαγγέλματος.

#### ΜΑΘΗΤΕΥΟΜΕΝΟΣ

Ο μαθητευόμενος εκτελεί εντολές των ανωτέρων του και γενικότερα βοηθά στο σέρβις προσφέροντας συμπληρωματικό έργο. Συχνά του ανατίθεται να τοποθετεί τα κουβέρ, να αλλάζει τα τασάκια, να γεμίζει με νερό τα ποτήρια των πελατών και όταν δεν απασχολείται κομιστής σκευών, καθαρίζει τα τραπέζια μετά την αναχώρηση των πελατών.

Οι μαθητευόμενοι είναι νεοεισερχόμενοι στο επάγγελμα και, προσφέροντας το έργο που τους ανατίθεται, ταυτόχρονα εκπαιδεύονται με στόχο τη μελλοντική τους εξέλιξη.

## ΚΟΜΙΣΤΗΣ ΣΚΕΥΩΝ

Το έργο του κομιστή σκευών (bus boy) είναι να παραλαμβάνει τα χρησιμοποιημένα σκεύη και να τα παραδίδει στο τμήμα πλύσης σκευών. Ταυτόχρονα μπορεί να αναλάβει άλλες εργασίες που μπορεί να του αναθέσουν οι ανώτεροί του.

Η θέση αυτή απαντάται σε πολύ μεγάλα εστιατόρια και οι κομιστές συνήθως είναι ανειδίκευτοι που έρχονται σε μια αρχική επαφή με το επάγγελμα..(Μαντάς 1992)

## ΚΟΠΤΗΣ

Η ειδικότητα αυτή απαντάται σε λίγα πολυτελή εστιατόρια. Ο κόπτης είναι εξειδικευμένος τραπεζοκόμος στην κοπή και μεριδοποίηση (decoupage) ειδικών εδεσμάτων μπροστά στον πελάτη με τη χρήση ανάλογων οργάνων και gueridon. Επίσης ο κόπτης μπορεί να πραγματοποιήσει τη διαδικασία του ανάμματος ορισμένων ειδικών παρασκευών (flambage) ενώπιον του πελάτη. Το έργο του απαιτεί άριστες τεχνικές ικανότητες και σημαντικές γνώσεις και δεξιότητες της μαγειρικής τέχνης.

## ΤΑΜΙΑΣ

Το ταμείο είναι εγκατεστημένο σε κάποιο σημείο ανάμεσα στο μαγειρείο και το εστιατόριο. Ο ταμίας είναι υπεύθυνος για τη σωστή χρέωση των λογαριασμών των πελατών και τον έλεγχο των εξερχόμενων ειδών από το μαγειρείο.

Ο ταμίας χρεώνει κάθε κατανάλωση των πελατών σε ένα λογαριασμό. Όταν οι πελάτες προ της αναχώρησής τους ζητήσουν να εξοφλήσουν τον λογαριασμό τους, ο τραπεζοκόμος παίρνει τον λογαριασμό από τον ταμιά και τον προσκομίζει στο τραπέζι σε ειδικό μικρό μεταλλικό πιάτο. Όταν οι πελάτες αφήσουν στο πιάτο το αντίτιμο, ο τραπεζοκόμος παραδίδει τον λογαριασμό και τα χρήματα στον ταμιά, ο

οποίος μέσω του τραπεζοκόμου επιστρέφει τα ρέστα που πιθανόν να υπάρχουν στον πελάτη. (Μαντάς 1997)

### **5.3. Η ΠΕΡΙΒΟΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Οι στολές που επιλέγονται για την ένδυση του προσωπικού πρέπει να συμβαδίζουν με το concept του εστιατορίου, να χρειάζονται λίγη φροντίδα, να είναι δηλαδή όσο πιο ανθεκτικές γίνεται, να έχουν λογικές τιμές και παράλληλα να είναι καλαίσθητες. Οι πιο οικονομικές στολές είναι τα προσωπικά ρούχα των εργαζομένων όπως π.χ. μπλού τζιν και μπλουζάκια για όλους τους εργαζομένους, και μια ποδιά που θα προμηθευτεί το εστιατόριο για τους σερβιτόρους. Φανελάκια και καπέλα με τη φίρμα του εστιατορίου είναι σχετικά οικονομικά και εάν είναι ελκυστικά είναι ένας καλός τρόπος για να διαφημιστεί η επιχείρηση διότι μπορούν να πωληθούν ή να διανεμούνται δωρεάν στους πελάτες.

Η περιβολή του προσωπικού του εστιατορίου από παράδοση ήταν διαφορετική μεταξύ των βαθμίδων της ιεραρχίας του, σε γενικές γραμμές όμως πάντα απόλυτα φροντισμένη και ευπρεπής.

### **5.4. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση διαλέγει, από έναν αριθμό υποψηφίων, τον υπάλληλο ή τους υπαλλήλους που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής της για μια κενή θέση (ή θέσεις), λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες. Η έγκαιρη πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό δίνει περισσότερο χρόνο για αναζήτηση, κάτι που παίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή των υποψηφίων.

Αρμόδιος για την επιλογή προσωπικού στα εστιατόρια είναι ο maitre ή ο ίδιος ο επιχειρηματίας. Η διαδικασία επιλογής ακολουθεί τα παρακάτω στάδια: (Μαντάς 1997)

- Ø Καθορισμός των κενών θέσεων
- Ø Αναζήτηση προσωπικού
- Ø Συγκέντρωση αιτήσεων υποψηφίων
- Ø Συνέντευξη με τους υποψήφιους
- Ø Επιλογή των καταλλήλων προσαρμογή των νεοπροσληθέντων

Ο καθορισμός κενών θέσεων αφορά τη ρεαλιστική περιγραφή των αναγκών σε προσωπικό άμεσα, αλλά και τη πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών, ώστε οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού να έχουν μακροχρόνια αποτελέσματα.

Αφού εντοπιστούν οι ανάγκες των θέσεων εργασίας που πρέπει να καλυφθούν, πρέπει να οριστούν οι προδιαγραφές των θέσεων αυτών.

Η αναζήτηση προσωπικού αφορά μια σειρά ενεργειών της επιχείρησης για να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία, οι οποίοι θα έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και γνώσεις για να τη βοηθήσουν να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους της.

Η αναζήτηση του εργατικού δυναμικού μπορεί να γίνει εντός ή εκτός της επιχείρησης. Πριν η επιχείρηση απευθυνθεί στην αγορά εργασίας για την αναζήτηση, πρέπει να ερευνήσει αν οι υπάρχουσες κενές θέσεις μπορούν να καλυφθούν με προαγωγές. Αυτό βέβαια

δημιουργεί άλλες, κατώτερες κενές θέσεις που πρέπει να καλυφθούν από την εκτός της επιχείρησης αγορά. Αυτό μπορεί να γίνει με:

- Ø Αναζήτηση μέσω γνωστών των εργαζομένων
- Ø Αγγελία σε εφημερίδα
- Ø Ραδιοφωνικές αγγελίες
- Ø Διαμεσολάβηση γραφείων ευρέσεως εργασίας
- Ø Αφίσες και ανακοινώσεις εντός και εκτός της επιχείρησης
- Ø Αγγελίες ή διαμεσολάβηση των Σχολών Τουριστικών Επαγγελματιών Ανωτέρας και Βασικής Εκπαίδευσης, των ΤΕΙ και άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.
- Ø Διαμεσολάβηση των συνδέσμων αποφοίτων τουριστικών σχολών
- Ø Διαμεσολάβηση των τοπικών φορέων

Πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους υποψήφιους είναι η συμπλήρωση των αιτήσεων πρόσληψης. Οι αιτήσεις αυτές περιλαμβάνουν στοιχεία των εργαζομένων, τα οποία μελετά η επιχείρηση για να διαπιστώσει την καταλληλότητά τους για την πλήρωση της θέσης εργασίας που ζητούν να καλύψουν. Τα στοιχεία αυτά είναι η θέση εργασίας που ζητά να καλύψει ο υποψήφιος, η ημερομηνία συμπλήρωσης της αίτησης, προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου, όπως ονοματεπώνυμο, διεύθυνση κατοικίας, τηλέφωνο κ.λ.π., φωτογραφία του



υποψηφίου, στοιχεία για την υγεία του, επίπεδο εκπαίδευσης, επαγγελματική εμπειρία, συστάσεις (εκτός συγγενικών προσώπων) και άλλες πληροφορίες. **(Ξυροτύρι-Κουφίδου 1992)**

Οι αιτήσεις συγκεντρώνονται και ελέγχονται για να εντοπιστούν τα άτομα που ανταποκρίνονται περισσότερο στις προδιαγραφές των κενών θέσεων. Στη συνέχεια διαμορφώνεται ένας κατάλογος υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις της επιχείρησης για κατάληψη των κενών θέσεων. Για την τελική επιλογή είναι απαραίτητη μία συνάντηση των υποψηφίων με τον maitre του εστιατορίου. Η συνάντηση αυτή ονομάζεται συνέντευξη επιλογής προσωπικού.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο maitre επαληθεύει τα στοιχεία της αίτησης πρόσληψης, πληροφορείται τις απαιτήσεις και επιθυμίες του υποψηφίου και του δίνει πληροφορίες για τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Ταυτόχρονα ο maitre σχηματίζει γενικότερη γνώμη για τον υποψήφιο και συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικά με τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν την ευγένεια, τιμιότητα, προθυμία, κοινωνικότητα, υπομονή, δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας, ηγετικά χαρακτηριστικά, ευφυΐα κ.λ.π. Παράλληλα ο maitre διερευνά τις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες του υποψηφίου.

Η συνέντευξη χρειάζεται συγκέντρωση, οξύτητα αισθήσεων, χρόνο, ευαισθησία και εκπαίδευση. Δεδομένου ότι ο εξεταστής εκπροσωπεί τη διοίκηση, είναι πιθανό ο εξεταζόμενος να είναι υπερβολικά επιφυλακτικός. Για τον λόγο αυτόν πρέπει να γίνεται αποδεκτός ως ίσος συνομιλητής, στον οποίο πρέπει να δίνεται η ευκαιρία να εκφράσει τις θέσεις του σχετικά με την πιθανότητα συνεργασίας του με την επιχείρηση.

Η συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης για θέματα προαγωγών, μεταθέσεων, απολύσεων, αξιολόγηση των εργαζομένων κ.λ.π.

Τα συμπεράσματα της συνέντευξης καταγράφονται στην αίτηση εργασίας και, αφού εξεταστούν όλοι οι υποψήφιοι, επιλέγεται ο πλέον κατάλληλος και ειδοποιείται να προσέλθει. Στην περίπτωση που κρίνεται αναγκαίο, ο νεοπροσληφθείς εκπαιδεύεται προκειμένου να γνωρίσει αναλυτικά τις απαιτήσεις του έργου που θα προσφέρει στην εργασία του.

Όταν ένας νεοπροσλαμβανόμενος αναλάβει εργασία, απαιτείται ένα χρονικό διάστημα προσαρμογής. Για τον λόγο αυτό καλό είναι κατά τις πρώτες μέρες στην εργασία του να ανατεθεί σε έναν παλαιό υπάλληλο το καθήκον της καθοδήγησης του νέου, ώσπου αυτός να γνωρίσει τους χώρους, τον εξοπλισμό, τις εργασιακές συνήθειες και τους συναδέλφους της νέας του δουλειάς. (*Μαντάς 1997*)

## **5.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Σε τακτά χρονικά διαστήματα η επιχείρηση προχωρά στην αξιολόγηση του προσωπικού για να ελέγξει και να καταγράψει την ανταπόκριση των εργαζομένων στις απαιτήσεις της εργασίας που ανέλαβαν. Η αξιολόγηση του προσωπικού δίνει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με τα προσόντα, την απόδοση και τις επιδόσεις του εργαζομένου και μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ο εργαζόμενος πρέπει να έχει επιπλέον εκπαίδευση, προαγωγή, εξέλιξη, αναπροσαρμογή της αμοιβής κ.λ.π. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε επαγγελματικό επίπεδο, να στηρίζεται σε γεγονότα, να μην εμπλέκονται προσωπικές διαφορές και να μη θίγεται η προσωπικότητα του αξιολογούμενου.

Σε μικρές επιχειρήσεις, στις οποίες ο αριθμός των εργαζομένων είναι περιορισμένος, οι αλληλεπιδράσεις στον εργασιακό χώρο είναι καθημερινές και ο προϊστάμενος γνωρίζει καλά όλους τους υφισταμένους του, η αξιολόγηση προσωπικού γίνεται σε καθημερινή βάση, χωρίς ιδιαίτερο σύστημα και διαδικασίες. Στις μεγάλες όμως επιχειρήσεις, όπου

οι εργαζόμενοι είναι πολλοί, η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται γραπτά, ακολουθώντας συγκεκριμένες και συστηματικές διαδικασίες.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει από όλους τους εργαζομένους και κατά κανόνα ανώνυμα για να αποφεύγονται προστριβές και συγκρούσεις. Αναλυτικότερα αξιολόγηση μπορεί να γίνει:

- ⊗ Από προϊσταμένους για τους υφισταμένους τους.
- ⊗ Από ομοιόβαθμους συναδέλφους.
- ⊗ Από υφισταμένους για τους προϊσταμένους τους.

Εκτός από τα βασικά στοιχεία που μας δίνει η αξιολόγηση, που είναι η ανταπόκριση και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στα καθήκοντα των θέσεών τους, μας βοηθά να διαπιστώσουμε τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των αξιολογούμενων, καθώς επίσης και της επιχείρησης, να οργανώσουμε εκπαιδευτικά προγράμματα κ.λ.π.

Βασικοί σκοποί λοιπόν της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι:

1. Μεγιστοποίηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του προσωπικού, με εκπαιδευτικά προγράμματα, βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής κ.λ.π.
2. Δικαιότερη κατανομή των οικονομικών ανταμοιβών.
3. Πρόβλεψη των προοπτικών εξέλιξης και προαγωγών για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών.

Η αξιολόγηση για να είναι αποτελεσματική πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, τα οποία μπορεί να είναι ορισμένα (π.χ. στην αρχή του έτους) ή σε περιόδους ύφεσης της εργασίας. Μπορεί να γίνεται ταυτόχρονα για όλους τους εργαζομένους ή σε συγκεκριμένες ομάδες προσωπικού κάθε φορά ή σε κάθε τμήμα χωριστά. (Μαντάς 1992)

## **5.6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό.

Τόσο στη χώρα μας όσο και στο εξωτερικό λειτουργούν πολλές σχολές και σε πολλά επίπεδα για την εκπαίδευση προσωπικού επισιτιστικών επιχειρήσεων. Κατά κανόνα οι σχολές αυτές συνδυάζουν την εκπαίδευση ξενοδοχειακής και εστιατορικής τέχνης και για τον λόγο αυτόν ονομάζονται σχολές ξενοδοχειακής εκπαίδευσης και όχι εστιατορικής.

Παρ' όλα αυτά, τα εστιατόρια συχνά εκπαιδεύουν συμπληρωματικά το προσωπικό τους. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να γίνει σε ανεξάρτητο εκπαιδευτικό φορέα εκτός της επιχείρησης, με εσωτερικούς ή εξωτερικούς εκπαιδευτές.

Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι να καταστήσει τους εργαζομένους ικανότερους και αποτελεσματικότερους, φέρνοντας τους σε επαφή με νέες γνώσεις και τεχνικές, φροντίζοντας με συστηματικό τρόπο να τους εξοικειώσει με τις πληροφορίες εκείνες που θα τους βοηθήσουν να εκτελούν με ακρίβεια και ασφάλεια τα καθήκοντά τους.

Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει για διάφορους λόγους. Κάποιοι από αυτούς είναι η προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, η εξοικείωση με νέο εξοπλισμό (π.χ. καινούργιο λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών), η

βελτίωση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας, η ανάπτυξη του επιπέδου των εργαζομένων και η πληροφόρηση τους για διάφορα θέματα όπως πρόληψη ατυχημάτων κ.λ.π.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΑΣΦΑΛΕΙΑ & ΥΓΙΕΙΝΗ**

#### **6.1. ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η εφαρμογή των κανόνων υγιεινής για μια επισιτιστική επιχείρηση αποτελεί πρωταρχικό στόχο για την ομαλή λειτουργία της. Οι τομείς στους οποίους επικεντρώνεται είναι κυρίως η ατομική και η δημόσια υγιεινή. Η ατομική υγιεινή σχετίζεται με την υγιεινή του προσωπικού που εργάζεται στην επιχείρηση, ενώ η δημόσια υγιεινή μελετά τους παράγοντες που επιδρούν στην υγεία του πληθυσμού και αντιμετωπίζονται με συντονισμένες ενέργειες του κράτους και της επιχείρησης. Στους παράγοντες αυτούς εντάσσονται επίσης και τα τρόφιμα, τα οποία πρέπει να πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές υγιεινής.

Επιγραμματικά, ο κώδικας υγιεινής μιας επιχείρησης υγειονομικού ενδιαφέροντος, όπως το εστιατόριο, θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα 10 στοιχεία: **(ΕΦΕΤ Υπουργείο Ανάπτυξης.)**

1. Υγιεινή προσωπικού
2. Υγιεινή εγκαταστάσεων
3. Υγιεινή εξοπλισμού
4. Υγιεινή τροφίμων
5. Υγιεινή διεργασιών

6. Υγιεινή νερού
7. Υγιεινή χώρων αποθήκευσης
8. Έλεγχος εντόμων και τρωκτικών
9. Διαχείριση απορριμμάτων
10. Εκπαίδευση προσωπικού

Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, οι απαιτήσεις για την ασφάλεια και υγιεινή στις επιχειρήσεις καθορίζονται ως εξής:

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να:

- ☒ Είναι καθαροί
- ☒ Διατηρούν τον χώρο εργασίας τους καθαρό
- ☒ Φορούν κατάλληλο προστατευτικό ιματισμό που να πλένεται εύκολα
- ☒ Παρασκευάζουν, αποθηκεύουν και προσφέρουν τα τρόφιμα σε ασφαλείς θερμοκρασίες
- ☒ Μη διαθέτουν ακατάλληλα τρόφιμα

- Ø Αναφέρουν στον εργοδότη τους όταν γνωρίζουν ή υποψιάζονται ότι είναι φορείς ή πάσχουν από κάποια ασθένεια που μπορεί να μεταδοθεί στα τρόφιμα ή έχουν κάποιο τραύμα ή μόλυνση

Από την άλλη πλευρά οι εργοδότες πρέπει να διασφαλίζουν ότι:

- Ø Οι εγκαταστάσεις έχουν έγκριση από την αρμόδια αρχή
- Ø Οι εγκαταστάσεις έχουν σχεδιαστεί, εξοπλιστεί και λειτουργούν έτσι ώστε να μη δημιουργούνται κίνδυνοι μόλυνσης, ασθένειας ή τραυματισμού.
- Ø Υπάρχουν επαρκείς εγκαταστάσεις και χώροι ατομικής υγιεινής
- Ø Το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο και επιθεωρείται ώστε να εργάζεται σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής
- Ø Γίνεται ανάλυση των κινδύνων, δηλαδή οι κίνδυνοι πρέπει να έχουν εντοπιστεί και να λαμβάνονται μέτρα για την καταστολή ή τη μείωσή τους

Στόχος της υγιεινής ενός χώρου είναι η εξασφάλιση της υγείας, της ασφάλειας του προσωπικού και των πελατών της επιχείρησης, καθώς και η αποφυγή ατυχημάτων. Προς αυτήν την κατεύθυνση συντελεί πέρα από την εφαρμογή θεσμοθετημένων κανόνων και η χωροταξική δομή – κατασκευή του κτιρίου. Η χωροταξική δομή σχετίζεται με την αρχιτεκτονική διάταξη του κτιρίου και έχει σχέση με τα ελάχιστα όρια διαστάσεων που επιβάλλονται από τον νόμο για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης. Η κατασκευή του κτιρίου αναφέρεται στον τρόπο



ανέγερσης και στα δομικά υλικά και στοιχεία που έχουν χρησιμοποιηθεί για τα δάπεδα, τους τοίχους, τον φωτισμό κ.λ.π.

Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί ένα πρόγραμμα καθαρισμού όλων των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της, το οποίο θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τον καθαρισμό στους εξωτερικούς χώρους, στους χώρους παραγωγής, στους χώρους αποθήκευσης, στο μηχανολογικό εξοπλισμό, στα γραφεία, στα μέσα μεταφοράς πρώτων υλών και στους κοινόχρηστους χώρους.

Επιπλέον, θα πρέπει να γίνεται προληπτική συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και οι εγκαταστάσεις να επιθεωρούνται και να ελέγχονται σχολαστικά σε προγραμματισμένα διαστήματα για την πρόληψη πιθανών προβλημάτων που θα μπορούσαν να προέλθουν από ξεφλουδίσματα μπογιάς, σκουριά, θραύσματα από γυάλινες επιφάνειες, καθώς και για την ύπαρξη άλλων ξένων υλών.

Η υγειονομική νομοθεσία, υπό τη μορφή ενός κανονισμού – κώδικα, προβλέπει ποινές για τους παραβάτες των υγειονομικών διατάξεων οι οποίες επιβάλλονται από τις δημοτικές, ή αστυνομικές, ή υγειονομικές αρχές. Ο κανονισμός αυτός δίνει έμφαση στην καθαριότητα και συντήρηση όλων των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων της επιχείρησης με ευθύνη του επιχειρηματία.

Μια επισιτιστική επιχείρηση πρέπει να διαθέτει επαρκή χώρο για την άνετη παραμονή των πελατών και την ομαλή εκτέλεση των εργασιών από το προσωπικό της επιχείρησης. Ο χώρος του εστιατορίου πρέπει να πληροί τους όρους που επιβάλλουν οι υγειονομικές διατάξεις σχετικά με τη λειτουργία των επιμέρους τμημάτων οι οποίοι εστιάζονται κυρίως στην επιφάνεια ανάπτυξης του χώρου και τη χρήση δομικών υλικών κατασκευής για την άνετη και ασφαλή λειτουργία της επιχείρησης: τραπέζαρια, κουζίνα (μαγειρείο), χώρος πλύσης σκευών (λάντζα), τουαλέτες, αποδυτήρια, αποθήκες. (*Lundberg, 1997*)

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται επίσης στις εγκαταστάσεις ύδρευσης και αποχέτευσης των επιχειρήσεων όπως και στους χώρους διατήρησης των απορριμμάτων. Η κουζίνα ως χώρος παραγωγής αποτελεί σημείο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής σε αυτούς τους τομείς.

Τα δοχεία ή κάδοι που προβλέπονται για τη συγκέντρωση των απορριμμάτων πρέπει να είναι άνετα από αδιαπότιστο, ανθεκτικό υλικό και να φέρουν ειδικές πλαστικές σακούλες (μαύρου χρώματος συνήθως) για να μη φθείρεται γρήγορα το εσωτερικό τους. Στις μεγάλες επιχειρήσεις πρέπει να υπάρχουν ειδικοί χώροι κατά προτίμηση ψυχόμενοι (ψυγεία απορριμμάτων) για την τοποθέτηση των σάκων μέχρι τη στιγμή της αποκομιδής τους από τα δημοτικά συνεργεία καθαριότητας. Βασικό γνώρισμα των χώρων συγκέντρωσης απορριμμάτων είναι η κατασκευή τους με φρεάτια και παροχή νερού για τον εύκολο καθαρισμό τους και απολύμανση.

Στους χώρους παραγωγής και προσφοράς του εστιατορίου, γενικότερα, απαγορεύεται η χρήση υλικών (π.χ. πριονίδι, άμμος κ.λ.π.) πέραν των καθαριστικών προϊόντων για τον καθαρισμό των δαπέδων. Δεν επιτρέπεται επίσης η τοποθέτηση αντικειμένων που δεν χρησιμοποιούνται (π.χ. καφάσια, κιβώτια κ.λ.π.) στους διαδρόμους και στους χώρους παραγωγής και πώλησης του εστιατορίου.

Ο εξοπλισμός της επισιτιστικής επιχείρησης πρέπει να διατηρείται σε άρτια κατάσταση για την ασφάλη και σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής λειτουργίας του καταστήματος. Η εφαρμογή των κανόνων υγιεινής εστιάζεται κυρίως στον τρόπο πλύσης, μεταχείρισης, συντήρησης και αποθήκευσης των επίπλων, σκευών, ιματισμού, συσκευών, μηχανημάτων, αλλά και τη λειτουργία των ψυγείων και αποθηκών συντήρησης τροφίμων.

Στην κουζίνα δίνεται σημασία στα σημεία κοπής των τροφίμων και ιδιαίτερα των κρεάτων. Παρ' όλο που παλαιότερα συνηθιζόταν η χρήση

των ξύλινων επιφανειών για την κοπή τους, στις μέρες μας προτιμώνται τα κράματα πολυεστέρα στα οποία δεν δημιουργούνται ρωγμές και πλένονται εύκολα.

Τα ερμάρια (ντουλάπια) και συρτάρια στα οποία φυλάσσονται τρόφιμα και σκεύη πρέπει να κλείνουν ερμητικά έτσι ώστε να αποφεύγεται η είσοδος ζωυφίων και σκόνης. Τα ψυγεία πρέπει να τηρούν την προβλεπόμενη θερμοκρασία συντήρησης ανά είδος τροφίμων, τα οποία πρέπει να τοποθετούνται εκεί σε κάθε περίπτωση όταν δεν χρησιμοποιούνται.

Τα σκεύη θα πρέπει να είναι σε καλή κατάσταση χωρίς ρωγμές, οξειδώσεις και παραμορφώσεις και να διατηρούνται καθαρά σε κλειστά ντουλάπια ή συρτάρια. Τα σκεύη εστίασης (π.χ. πιάτα) που χρησιμοποιούνται για το σερβίρισμα του φαγητού είναι επιθυμητό να τοποθετούνται στο τραπέζι κατά την διάρκεια του σερβιρίσματος και όχι πριν από την άφιξη των πελατών στο εστιατόριο. Επίσης, τα προϊόντα μιας χρήσεως που διατίθενται στους πελάτες θα πρέπει να είναι αποστειρωμένα σε συσκευασίες του ενός τεμαχίου (π.χ. υγρά χαρτομάντιλα, οδοντογλυφίδες κ.λ.π.).

Όσον αφορά στα λινά του εστιατορίου, αυτά ανάλογα με την κατηγορία της επιχείρησης μπορεί να είναι υφασμάτινα ή χάρτινα μιας χρήσεως. Τα μεταχειρισμένα επιτραπέζια λινά αντικαθίστανται παρουσία του πελάτη και πλένονται με καυτό νερό και απορρυπαντικό προκειμένου να ξαναχρησιμοποιηθούν.

Τέλος, η επισιτιστική επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόζει στους αποθηκευτικούς της χώρους πλήρη και αποτελεσματικό έλεγχο για έντομα και τρωκτικά. Σε τακτά χρονικά διαστήματα θα πρέπει να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται οι χώροι, καθώς και να χρησιμοποιούνται ποντικοφάρμακα – ποντικοπαγίδες, εντομοκτόνα, απολυμαντικά και άλλες ουσίες για την καταπολέμηση τους, οι οποίες

όμως μετά θα αποθηκεύονται σε χώρους που κλειδώνουν και δεν χρησιμοποιούνται για αποθήκευση τροφίμων.

(ΕΦΕΤ Υπουργείο Ανάπτυξης.)

## **6.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ HACCP ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points – Σύστημα Ανάλυσης Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου) είναι ένα σύστημα ελέγχου που ασχολείται με την ασφάλεια των τροφίμων και ποτών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε τύπο φαγητού ή ποτού, είτε είναι έτοιμο είτε επεξεργαζόμενο είτε διατηρούμενο. Αρχικά δημιουργήθηκε για να διασφαλίσει την μικροβιολογική ασφάλεια των τροφίμων. Στη συνέχεια όμως εξελίχθηκε, και στο πλαίσιο του εντάχθηκε η χημική και η φυσική εξέταση των προϊόντων. Η πρόσφατη και συνεχώς αυξανόμενη παγκόσμια ανησυχία του καταναλωτικού κοινού, των αρμόδιων αρχών και άλλων συμβαλλόμενων μερών για την ασφάλεια των τροφίμων κατέστησαν αναγκαία τη δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος ελέγχου.

Συνοπτικά οι λόγοι για τους οποίους το HACCP κρίνεται απαραίτητο σε όλες τις επισιτιστικές επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω:

α) Οι τροφικές ασθένειες παραμένουν ένα από τα πιο διαδεδομένα προβλήματα υγείας του σύγχρονου κόσμου. Η Παγκόσμια Διακήρυξη σχετικά με τη διατροφή προσπαθεί να δώσει έμφαση στο γεγονός ότι εκατοντάδες χιλιάδες άνθρωποι υποφέρουν κυρίως από μεταδοτικές ασθένειες που προκλήθηκαν από μολυσμένο φαγητό ή νερό.

β) Τα αυξανόμενα περιστατικά σε ολόκληρο τον κόσμο, αναπτυγμένο και μη, για την εμφάνιση τροφικών ασθενειών, όπως η σαλμονέλα.

γ) Η αυξανόμενη γνώση ύστερα από έρευνες, για την χρόνια επίπτωση στην υγεία ενός ανθρώπου που στο παρελθόν είχε να αντιμετωπίσει παθολογικό πρόβλημα εξαιτίας μολυσμένης τροφής.

δ) Η δυνατότητα ανίχνευσης μολυσμένης ουσίας ακόμα και σε πολύ μικρά τμήματα ενός φαγητού χάρη στα πλεονεκτήματα που μας παρέχει η επιστήμη και οι διάφοροι τρόποι ανάλυσης.

ε) Ο ολοένα αυξανόμενος αριθμός ανθρώπων της τρίτης ηλικίας με ελλοχεύοντα προβλήματα υγείας.

στ) Η εκβιομηχάνιση και η μαζική παραγωγή οδηγούν και αυξάνουν διαρκώς τους κινδύνους μόλυνσης των τροφίμων, με συνέπεια να μεγαλώνει ο κίνδυνος μόλυνσης περισσότερων ανθρώπων.

ζ) Ο μεταβαλλόμενος τρόπος ζωής που απεικονίζεται στο γεγονός ότι όλο και περισσότεροι άνθρωποι τρώνε εκτός σπιτιού σε διάφορα εστιατόρια ταχυφαγίας.

Τέλος, δεν πρέπει να παραλείψουμε την μόλυνση του περιβάλλοντος και την έλλειψη των απαραίτητων πόρων για την ασφάλεια των τροφίμων.

Το σύστημα HACCP είναι μία επιστημονική, λογική και συστηματική προσέγγιση στον προσδιορισμό της αξιολόγησης και στον έλεγχο των επικείμενων κινδύνων κατά τη διάρκεια της παραγωγής, της επεξεργασίας, της παρασκευής, της προετοιμασίας και της χρήσης των τροφίμων για να εξασφαλίσει την ασφάλεια τους, όταν αυτά φθάσουν στην κατανάλωση. Είναι δηλαδή ενσωματωμένο μέσα στο πλαίσιο της προόδου ενός τροφίμου και συνεπώς δεν ανήκει σε ένα ατελέσφορο σύστημα δοκιμής τελικών τροφίμων. Εφαρμόζεται δηλαδή σε όλες τις διαδικασίες της βιομηχανίας τροφίμων και ελέγχει όλα τα στάδια παραγωγής, από την παραλαβή των πρώτων υλών μέχρι την παράδοση του προϊόντος στον καταναλωτή, με στόχο την παραγωγή ασφαλών τροφίμων για τη δημόσια υγεία. Ουσιαστικά το HACCP παρέχει

προληπτική αντιμετώπιση και με αυτόν τον τρόπο μία πιο οικονομικά αποδοτική προσέγγιση στην ασφάλεια των τροφίμων.

Το σύστημα ελέγχου HACCP μπορεί να εφαρμοστεί σε όλη την τροφική αλυσίδα, από τον αρχικό παραγωγό μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Η εφαρμογή του στηρίζεται στις επιστημονικές αποδείξεις για τους κινδύνους των τροφίμων και τις επιπτώσεις τους στην υγεία του ανθρώπου. Η πετυχημένη εφαρμογή του απαιτεί την πλήρη αφοσίωση και συμμετοχή και της διοίκησης και του εργατικού προσωπικού. Επίσης, απαιτεί μία πολυδιάστατη επιστημονική προσέγγιση, η οποία πρέπει να περιέχει – όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο – την γνώμη της αγορανομίας, της ιατρικής και κτηνιατρικής επιστήμης, της μικροβιολογίας, της τεχνολογίας τροφίμων, της χημείας, της περιβαλλοντικής υγείας και της εφαρμοσμένης μηχανικής, σύμφωνα με την εκάστοτε μελέτη.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή ενός συστήματος HACCP σε ένα εστιατόριο ξενοδοχείου, είναι ο αυστηρός έλεγχος και τα μέτρα υγιεινής που πρέπει να ληφθούν κατά τη διαδικασία της παραλαβής, της εκφόρτωσης, της αποθήκευσης, της ετοιμασίας των παραγγελιών, της φόρτωσης, της διανομής και της μεταφοράς των τροφίμων που διατηρούνται σε συνθήκες περιβάλλοντος ή σε ελεγχόμενες συνθήκες. Το σύστημα αυτό είναι ικανό να διασφαλίσει όλα τα παραπάνω διότι αποτελεί μία συστηματική προσέγγιση στην αναγνώριση των μικροβιολογικών, χημικών και φυσικών κινδύνων που μπορούν να προκύψουν κατά τις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας των τροφίμων, καθώς και στην εκτίμηση των κινδύνων και τελικά στον έλεγχό τους.

Το σύστημα HACCP, τονίζει τον ρόλο που έχει ο εκάστοτε διαχειριστής τροφίμων στην πρόληψη και επίλυση των προβλημάτων. Η εφαρμογή του, εκτός από την εγγύηση για την ασφάλεια των τροφίμων, συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων μιας

επισιτιστικής επιχείρησης και στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων. Επιπλέον, μπορεί να συμβάλλει στη διευκόλυνση της διαδικασίας ελέγχου από τις αρμόδιες κρατικές αρχές, αλλά και στην αύξηση της εμπιστοσύνης στον τομέα της ασφάλειας της παγκόσμιας εμπορίας τροφίμων.

Συνοπτικά, θα λέγαμε λοιπόν ότι το HACCP ικανοποιεί τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών για περισσότερο ασφαλή τρόφιμα, τις προϋποθέσεις που θέτει η νομοθεσία σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, και τέλος, τις απαιτήσεις για ανταγωνιστικότητα των ίδιων των επιχειρήσεων, αφού η χρήση του συστήματος αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα στις πωλήσεις, αλλά συμβάλλει και στη μείωση του κόστους.

Για τους λόγους αυτούς, οι μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες τροφίμων ζητούν από τους προμηθευτές πρώτων υλών και από τις εταιρείες που αναλαμβάνουν την προώθηση των προϊόντων τους να χρησιμοποιούν τόσο το σύστημα HACCP, όσο και τα συστήματα SSOP (Προκαθορισμένες Επιχειρησιακές Διαδικασίες Υγιεινής) που αφορά στις παραγωγικές διαδικασίες και πρακτικές, και CGMP (Τρέχουσες Επαρκείς Διαδικασίες Παραγωγής) που αναφέρονται σε θέματα προσωπικού, περιβαλλοντικής υγιεινής, εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, αποθήκευσης και διανομής, επεξεργασίας και ελέγχου κ.λ.π. και θεωρούνται προαπαιτούμενα για την εφαρμογή του HACCP.

Για να μπορέσει, λοιπόν, μια επιχείρηση να εφαρμόσει το σύστημα αυτό θα πρέπει να:

- Καθορίσει τις κύριες διαδικασίες κατά τη διάρκεια υλοποίησης των υπηρεσιών της, όπως παραλαβές, αποθήκευση, ετοιμασία παραγγελιών, μεταφορά, παράδοση τροφίμων κ.λ.π.

- Αναγνωρίζει τους κινδύνους των τροφίμων κατά την υλοποίηση των παραπάνω διαδικασιών και να εκτιμήσει την επικινδυνότητά τους.
- Αναγνωρίζει ποια σημεία είναι κρίσιμα για τον έλεγχο των κινδύνων αυτών.
- Εφαρμόσει αποτελεσματικές διαδικασίες ελέγχου στα παραπάνω σημεία.
- Καταγράφει τις διαδικασίες ελέγχου, ώστε να διασφαλίσει τη συνεχή αποτελεσματικότητά τους.
- Διατηρεί τα απαραίτητα αρχεία (αρχεία για τους κανόνες υγιεινής, για το νερό, για την εκπαίδευση του προσωπικού κ.λ.π.).
- Αναθεωρεί τις διαδικασίες ελέγχου περιοδικά και όταν κάποιες διεργασίες αλλάζουν.

Τα παραπάνω προκύπτουν από τις βασικές αρχές του συστήματος που μέχρι σήμερα παραμένουν ίδιες και είναι οι εξής:

1. Εντοπισμός των κινδύνων (hazard) σε όλα τα στάδια της παραγωγής και της διακίνησης.
2. Καθορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (Critical Control Points).
3. Τοποθέτηση μηχανισμών επίβλεψης των σημείων ελέγχου.
4. Ορισμός των κρίσιμων ορίων των παραμέτρων που υπόκεινται σε έλεγχο, για κάθε σημείο ξεχωριστά.
5. Τοποθέτηση συστήματος διορθωτικών ενεργειών (corrective action).



6. Δημιουργία αρχείου παρακολούθησης και καταγραφής στοιχείων του συστήματος.

7. Δημιουργία συστήματος επαλήθευσης (verification) της αποτελεσματικότητας του HACCP.

### **6.3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO**

Η σημασία της ποιότητας ήταν ανέκαθεν προφανής και πολλές φορές έγιναν προσπάθειες διαμόρφωσης συστημάτων που θα διασφάλιζαν ότι η ποιότητα των προϊόντων που παράγει μια επιχείρηση θα είναι υψηλή. Τα συστήματα αυτά ονομάστηκαν «Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας». Από τα πλέον επιβεβλημένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας στην εποχή μας είναι το ISO, το οποίο επεμβαίνει σε θέματα διοίκησης, προσωπικού, διάθεσης πόρων, τρόπου παραγωγής και ελέγχου της επιχείρησης, με στόχο την εξασφάλιση του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας.

ISO είναι τα αρχικά του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (International Organization for Standardization), ο οποίος είναι ένας διεθνής οργανισμός που ειδικεύεται στη δημιουργία προτύπων ποιότητας. Τα πρότυπα είναι προϊόντα που σχεδιάστηκαν με προσοχή ώστε με το ελάχιστο κόστος να προσφέρουν την υψηλότερη ποιότητα. Για τα πρότυπα δεν σχεδιάζεται απλώς το επιθυμητό αποτέλεσμα αλλά και η διαδικασία με την οποία μπορεί κανείς να φτάσει σε αυτό. Δηλαδή για μια πρότυπη συνταγή μαγειρείου διευκρινίζεται η ποιότητα και η ποσότητα των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν, ο τρόπος και ο χρόνος μαγειρέματος, ο εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί, οι γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού που θα εκτελέσει τη συνταγή, η διακόσμηση του πιάτου που θα σερβιριστεί κ.λ.π. Σκοπός της προτυποποίησης είναι η διασφάλιση ότι το προϊόν θα παράγεται πάντα σε σταθερή ποιότητα και

κατά συνέπεια όταν ο καταναλωτής το επιλέγει, δεν θα αντιμετωπίζει δυσάρεστες εκπλήξεις. (*Ράπτης 1997*)

Ο ISO καθορίζει τόσο τα πρότυπα προϊόντα όσο και τις πρότυπες πρώτες ύλες, όπως και τον πρότυπο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Αποτελείται από τους θεσμοθετημένους εθνικούς φορείς τυποποίησης 91 χωρών. Δραστηριοποιεί 180 περίπου τεχνικές επιτροπές και αποσκοπεί, με τη διαμόρφωση προτύπων διεθνούς αποδοχής, να αναπτύξει τη συνεργασία μεταξύ των χωρών σε πνευματικό, τεχνολογικό, επιστημονικό και οικονομικό επίπεδο και τη διευκόλυνση της διακίνησης προϊόντων και υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον ISO, η ποιότητα δεν προϋπάρχει στο προϊόν, αλλά προσδίδεται σε αυτό με ένα σύνολο ενεργειών (ποιώ = φτιάχνω). Η ποιότητα λοιπόν δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα σύνολο χαρακτηριστικών στοιχείων του προϊόντος, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να υπολογιστούν. Συνήθως, όμως, οι επιχειρήσεις δεν δίνουν προτεραιότητα στον εντοπισμό των στοιχείων αυτών και για τον λόγο αυτόν συχνά διαπιστώνουν ευκολότερα την απουσία της ποιότητας παρά την ύπαρξη της.

Η σειρά προτύπων ISO 9000 καθορίζει τις ελάχιστες προδιαγραφές που πρέπει να καλύπτει μια επιχείρηση για να παρέχει ένα αξιόλογο προϊόν που να ικανοποιεί τον πελάτη της. Επομένως, οι απαιτήσεις των προτύπων ISO 9000 είναι μόνο η βάση στην οποία η επιχείρηση θα στηρίξει και θα αναπτύξει ένα «σύστημα ποιότητας». Η σειρά αυτή περιλαμβάνει:

- Το ISO 9000 «Quality Management and Quality Assurance Standards – Guidelines for Selection and Use» που ορίζει τις βασικές προδιαγραφές ποιότητας και έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα. Είναι η βάση για όλα τα επόμενα πρότυπα.

- Το ISO 9001 «Model for Quality Assurance in Design/Development, Production, Installation and Servicing» που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, η οποία σχεδιάζει, προωθεί και υποστηρίζει τα προϊόντα της, ώστε να παρέχει στον καταναλωτή την εγγύηση για την ικανότητά της για σχεδιασμό, παραγωγή, ολοκλήρωση και υποστήριξη των προϊόντων της. Επίσης, βρίσκει εφαρμογή σε επιχειρήσεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα.
- Το ISO 9002 «Model for Quality Assurance in Production and Installation» που είναι ένα πρότυπο ποιότητας, όπου οι απαιτήσεις για το προϊόν προσδιορίζονται βάσει προδιαγραφών και συγκεκριμένου σχεδιασμού. Εφαρμόζεται κατά τη διάρκεια της παραγωγής και της ολοκλήρωσης των προϊόντων και αφορά χημικές βιομηχανίες, βιομηχανίες τροφίμων, φαρμακευτικές βιομηχανίες κ.λ.π.
- Το ISO 9003 «Model for Quality Assurance in Final Inspection and Tests» που είναι ένα πρότυπο συστήματος ποιότητας, το οποίο αφορά τον τελικό έλεγχο και τη δοκιμή. Αναφέρεται σε τμήματα επιχειρήσεων ή μικρά καταστήματα που ελέγχουν και δοκιμάζουν τα προϊόντα πριν από τη διάθεσή τους στην αγορά και έτσι πιστοποιείται η ποιότητα.
- Το ISO 9004 «Quality Management and Quality System Elements – Guidelines» που παρέχει στοιχεία οργάνωσης της ποιότητας, με λεπτομερείς οδηγίες για την ανάπτυξη και εγκατάσταση ενός συστήματος ποιότητας και καθορισμό του βαθμού στον οποίο εφαρμόζεται κάθε στοιχείο του συστήματος αυτού.

Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι τα πρότυπα ISO 9001 – 9003 δεν μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους, διότι αφορούν διαφορετικές επιπτώσεις. Το καθένα από αυτά αποτελεί τη βάση στην οποία θα στηριχθεί κάθε κλάδος της βιομηχανίας για να προχωρήσει σε συμπληρωματικές επεξηγήσεις, ανάλογα με τις απαιτήσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Η βιομηχανία τροφίμων, για παράδειγμα, έχει διαμορφώσει ένα επεξηγηματικό συμπλήρωμα, το οποίο προσαρμόζει το πρότυπο στις απαιτήσεις του κλάδου.

Σήμερα, στο πλαίσιο της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, η πιστοποίηση κατά ISO παίζει σημαντικό ρόλο για την αποδοχή των προϊόντων στα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σύμφωνα με τον ISO, η τυποποίηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία δίνονται οι πλέον ορθολογικές λύσεις σε προβλήματα που επαναλαμβάνονται.

Η τυποποίηση της εργασίας γίνεται μέσα από την προτυποποίηση των διαδικασιών. Αυτό σημαίνει ότι η εργασία αναλύεται και βρίσκεται ο πλέον οικονομικός τρόπος και αποδοτικός τρόπος εκτέλεσης της, ο οποίος ονομάζεται πρότυπος.

Οι πρότυπες διαδικασίες σχεδιάζονται για όλες τις φάσεις της παραγωγής. Για να γίνει αυτό, το έργο κάθε θέσης εργασίας αναλύεται σε τμήματα και καταγράφεται ο καλύτερος τρόπος για να γίνονται οι εργασίες αυτές. Δηλαδή σχεδιάζεται η πρότυπη διαδικασία για το σερβίρισμα ενός πελάτη, η πρότυπη διαδικασία για το σερβίρισμα κρασιού, η πρότυπη διαδικασία για τη μεταφορά δίσκου, η πρότυπη διαδικασία για την προσκόμιση του λογαριασμού κ.λ.π. Επίσης, σχεδιάζεται η πρότυπη διαδικασία σερβιρίσματος από τη στιγμή που θα καθίσουν πελάτες σε ένα τραπέζι μέχρι την αναχώρησή τους.

Η τυποποίηση της εργασίας απαιτεί πολύ χρόνο για τον σχεδιασμό των προτύπων και ακόμη περισσότερο χρόνο για την εφαρμογή τους. Αλλά οδηγεί στην εξασφάλιση προσφοράς υπηρεσιών επιθυμητού επιπέδου και σταθερής ποιότητας.

Με τον όρο «κύκλοι ποιότητας» ορίζεται μια τεχνική, σύμφωνα με την οποία μία ομάδα εργαζομένων αναλαμβάνει να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος που προσφέρει μία επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν στην προσπάθειά τους αυτή την υποστήριξη της διοίκησης.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν, αφού ολοκληρωθεί η προσπάθεια της ομάδας αυτής, μπορούν να οδηγήσουν σε επανασχεδιασμό της εργασίας ώστε να παράγονται περισσότερο ποιοτικά προϊόντα.

Σε ένα εστιατόριο θα μπορούσε να οριστεί ως κύκλος ποιότητας το προσωπικό ενός πόστου, το οποίο θα πειραματιζόταν με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών.

Ακόμα και στην περίπτωση που οι προτάσεις του κύκλου ποιότητας δεν είναι μεγάλης σημασίας, η τεχνική αυτή στρέφει την προσοχή των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας και λειτουργεί θετικά για την επιχείρηση.

Ο έλεγχος ποιότητας του εστιατορικού προϊόντος μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους:

- Ø Ο maitre καθημερινά ελέγχει το επίπεδο ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα ζητά τη γνώμη των πελατών σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους.
- Ø Ο διευθυντής του εστιατορίου ελέγχει περιοδικά την ποιότητα του προσφερομένου προϊόντος.

- ⊗ Η επιχείρηση μπορεί να προσλάβει ειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες για να διαπιστώσουν την ποιότητα του προϊόντος.
- ⊗ Δίδονται ερωτηματολόγια στους πελάτες, οι οποίοι απαντούν τι τους ευχαρίστησε και τι όχι κατά τη διάρκεια της κατανάλωσής τους.

Ο έλεγχος ποιότητας γίνεται σε θέματα:

- ⊗ Καθαριότητας της σάλας και των WC, ιματισμού, επίπλων και σκευών
- ⊗ Φαγητών και ποτών
- ⊗ Εμφάνισης και συμπεριφοράς του προσωπικού
- ⊗ Ταχύτητας και ακρίβειας σερβιρίσματος

#### **6.4. ΚΑΝΟΝΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Υγιεινή είναι η επιστήμη που συγκεντρώνει σε ομάδες τις αιτίες από τις οποίες μπορεί να αρρωστήσει (νοσήσει) ένα άτομο και προτείνει τη λήψη μέτρων για την αποφυγή των ασθενειών. Υγιεινή λοιπόν είναι μία επιστήμη που σκοπό έχει την υγεία.

Οι εργαζόμενοι σε χώρους εστιατορίων πρέπει να τηρούν αυστηρά τους κανόνες προσωπικής υγιεινής, διότι υπάρχει κίνδυνος να μεταφέρουν βακτηρίδια ή άλλα επικίνδυνα στοιχεία στα φαγητά που παράγουν και σερβίρουν. Η μεταφορά των ουσιών μπορεί να γίνει

απευθείας στα φαγητά ή ακόμα και στα σκεύη στα οποία τοποθετούνται τα φαγητά και τα ποτά.

Οι εργαζόμενοι σε εστιατόρια πρέπει να σαπουνίζουν και να ξεπλένουν καλά τα χέρια τους πριν αρχίσει η εργασία τους, όπως επίσης μετά τη χρήση τουαλέτας, αν μεταφέρουν απορρίμματα, όταν φταρνιστούν ή όταν χρησιμοποιήσουν απορρυπαντικά.

Τα νύχια των εργαζομένων πρέπει να είναι κοντά και πάντα καθαρά, ενώ δεν επιτρέπεται να αγγίζουν τα μαλλιά τους από τη στιγμή που θα φορέσουν τη στολή εργασίας και μετά. Καλό είναι να μη φορούν κοσμήματα που μπορούν να αποτελέσουν φορείς μικροβίων. Ακόμα οι στολές τους πρέπει να είναι πάντα καθαρές και φρεσκοσιδερωμένες.

Επίσης, οι εργαζόμενοι στα εστιατόρια δεν πρέπει να πάσχουν από μολυσματικές ασθένειες (σταφυλοκοκκιάσεις) και στην περίπτωση που έχουν κάποια πληγή αυτή πρέπει να είναι καλυμμένη με αδιάβροχο λευκοπλάστ. (Σπανός 1997)

## **6.5. ΥΓΙΕΙΝΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

Στη βίωση, δηλαδή σε όλες τις ζώνες της Γης που αναπτύσσεται ζωή, εκτός από τα ζώα και τα φυτά υπάρχουν μικροοργανισμοί με σημαντικό ρόλο στον βιολογικό κύκλο και αυτοί, είτε εν ζωή είτε μετά θάνατον, εκκρίνουν τοξίνες που είναι πολύ επικίνδυνες για τον άνθρωπο. Οι τοξίνες αυτές είναι διαφόρων τύπων και κατά περίπτωση μπορούν να καταστρέψουν κύτταρα, ή ερυθρά αιμοσφαίρια, ή να προσβάλλουν το νευρικό σύστημα.

Τα τρόφιμα πρέπει να αντιμετωπίζονται με μεγάλη προσοχή, ώστε να πληρούν τις διατροφικές ανάγκες του ανθρώπου, να είναι εύγευστα και ελκυστικά, χωρίς να δημιουργούν προβλήματα στον ανθρώπινο οργανισμό.

Τα τρόφιμα μπορούν να αλλοιωθούν από πλήθος αιτιών και να γίνουν επικίνδυνα για την ανθρώπινη υγεία. Τα προβλήματα δημιουργούνται κυρίως από ιούς, κόκκους και βακτηρίδια.

Οι μικροοργανισμοί αυτοί γίνονται ορατοί μόνο κάτω από μικροσκόπιο και μπορούν να αλλοιώσουν τα τρόφιμα με αποτέλεσμα επικίνδυνες τροφικές μολύνσεις και δηλητηριάσεις. Οι μικροοργανισμοί αδρανοποιούνται σε χαμηλές θερμοκρασίες, κάτω των  $5^{\circ}\text{C}$ , και αναπτύσσονται σε υψηλότερες θερμοκρασίες, μέχρι τους  $63^{\circ}\text{C}$ . Βέβαια, σε υψηλές θερμοκρασίες – πάνω από  $63^{\circ}\text{C}$  – υπάρχει περίπτωση τα βακτηρίδια να σχηματίσουν προστατευτικά καλύμματα που ονομάζονται σπόροι και να επιζήσουν, οπότε όταν η θερμοκρασία χαμηλώσει επαναδραστηριοποιούνται. Η άριστη θερμοκρασία για την δραστηριοποίηση και τον πολλαπλασιασμό των βακτηριδίων είναι οι  $37^{\circ}\text{C}$ .

Οι μικροοργανισμοί μεταφέρονται με την αναπνοή, την επαφή, τα τρόφιμα, το νερό, τα έντομα και ορισμένα ζώα (ιδιαίτερα με τα τρωκτικά).

Συναντώνται κυρίως στα τρόφιμα πλούσια σε πρωτεΐνες, όταν η θερμοκρασία είναι κατάλληλη και η υγρασία υψηλή. Για τον λόγο αυτό η ψύξη, η ζάχαρη, το κιτρικό οξύ και το αλάτι δεν επιτρέπουν την εξάπλωσή τους, όπως και αρκετά συντηρητικά.

Τρόφιμα υψηλού κινδύνου θεωρούνται το κρέας, τα προϊόντα κρέατος, όπως σάλτσες, σούπες, κ.λ.π., το γάλα, τα αβγά, τα οστρακοειδή, το μαγειρεμένο ρύζι και τα αλλαντικά.

Οι τροφές υψηλού κινδύνου πρέπει να διατηρούνται σε θερμοκρασίες που βρίσκονται είτε κάτω των  $10^{\circ}\text{C}$  είτε άνω των  $60^{\circ}\text{C}$ .

Επίσης, τρόφιμα που έχουν ανάγκη προσεκτικής συντήρησης είναι τα φρούτα και τα λαχανικά.



Οι ξηροί καρποί, τα μήλα, οι πατάτες και τα κρεμμύδια μπορούν να διατηρηθούν σε κατάλληλες συνθήκες για μεγάλο χρονικό διάστημα, ενώ τρόφιμα όπως η ζάχαρη, τα όσπρια, το ρύζι, το αλεύρι κ.λ.π. μπορούν να αποθηκευτούν για μεγάλο χρονικό διάστημα διότι έχουν χαμηλή περιεκτικότητα σε νερό.

Τα τρόφιμα μπορεί επίσης να μολυνθούν από άλλες αιτίες όπως τα φρούτα και λαχανικά από φυτοφάρμακα, τα κατεργασμένα τρόφιμα από μολυσμένο εξοπλισμό, σκεύη κακής ποιότητας που ελευθερώνουν το μέταλλο από το οποίο είναι κατασκευασμένα (χαλκό ή ψευδάργυρο) στο έδεσμα, όλα τα τρόφιμα από εργαζομένους που έχουν μεταδοτικό πρόβλημα υγείας ή δεν τηρούν τους κανόνες υγιεινής, από χημικά και απορρυπαντικά κ.λ.π.

Για την αποφυγή μολύνσεων και δηλητηριάσεων πρέπει να λαμβάνονται τα παρακάτω μέτρα:

- Οι μαγειρεμένες τροφές:

- ο Να διατηρούνται σε κατάλληλη θερμοκρασία.

- ο Να σκεπάζονται.

- Να χρησιμοποιείται ποιοτικός εξοπλισμός και να διαφοροποιείται ο εξοπλισμός επεξεργασίας ζωικών τροφίμων από τον εξοπλισμό επεξεργασίας φρούτων και λαχανικών.

- Τα σκεύη και ο εξοπλισμός να πλένονται με καυτό νερό και επιλεγμένα απορρυπαντικά

- Να τηρούνται οι κανόνες υγιεινής του προσωπικού:

- Το προσωπικό της κουζίνας να φορά σκούφο.
- Να πλένονται τα χέρια μόλις λερωθούν.
- Να χρησιμοποιούνται πετσέτες μιας χρήσης.
- Να μην καλλωπίζονται μέσα στους χώρους του μαγειρείου.
- Να μην εργάζεται κανείς με ανοικτά τραύματα.
- Να πλένονται τα τρόφιμα πριν μαγειρευτούν.
- Να φυλάσσονται μακριά από τις ωμές τροφές.

**(ΕΦΕΤ Υπουργείο Ανάπτυξης.)**

Οι χώροι του μαγειρείου πρέπει να είναι καθαροί, να αερίζονται και να φωτίζονται. Εκτός αυτού, πρέπει οι αποθήκες, τα ψυγεία, ο χώρος προετοιμασίας κρεάτων, ο χώρος προετοιμασίας λαχανικών, ο χώρος μαγειρέματος, ο χώρος διατήρησης των ζεστών φαγητών και η λάντζα να βρίσκονται σε ξεχωριστούς χώρους. Το μαγειρείο πρέπει να αερίζεται και να φωτίζεται από ηλιακό φως, ενώ στα παράθυρα πρέπει να υπάρχει σήτα για προστασία από τα έντομα.

Τα μηχανήματα του μαγειρείου πρέπει να έχουν πόδια ώστε να είναι εύκολος ο καθαρισμός του δαπέδου, που πρέπει να καλύπτεται με λευκό πλακάκι, το οποίο όμως δεν πρέπει να γλιστρά ακόμη κι αν βραχεί.

Τα χρησιμοποιημένα σκεύη καλό είναι να πλένονται αμέσως και στο τέλος του σεβιρίσματος το μαγειρείο να καθαρίζεται σχολαστικά, τόσο

στους χώρους του όσο και στον εξοπλισμό και στα εργαλεία του. Επίσης, καθαρές πρέπει να διατηρούνται οι ξηρές αποθήκες και τα ψυγεία.

Τα σκεύη της κουζίνας και του εστιατορίου πρέπει να είναι κατασκευασμένα από υλικά λεία και αδιαπότιστα. Ειδικά για τα μαγειρικά σκεύη, πρέπει να είναι κατασκευασμένα από ανοξείδωτο ατσάλι, εμαγιέ, πορσελάνη ή γυαλί.

Στους χώρους του μαγειρείου και των αποθηκών δεν πρέπει να επιτρέπεται η είσοδος σε μη έχοντες εργασία, οι οποίοι δεν γνωρίζουν τα μέτρα υγιεινής που πρέπει να λαμβάνονται.

Τα μαγειρεμένα τρόφιμα καλό είναι να σερβίρονται άμεσα μόλις μαγειρευτούν. Αν αυτό δεν είναι δυνατόν, τότε δεν πρέπει να φυλάσσονται σε θερμοκρασίες μεταξύ 20<sup>ο</sup> C και 50<sup>ο</sup> C, διότι οι μικροοργανισμοί αναπτύσσονται ραγδαία.

Στο εστιατόριο οι δίσκοι πρέπει να μεταφέρονται μακριά από το στόμα των τραπεζοκόμων, για να μην μεταφέρονται μικρόβια με την αναπνοή τους. Επίσης, οι τραπεζοκόμοι σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να πιάνουν τρόφιμα με γυμνά χέρια, όπως για παράδειγμα, το ψωμί.

## **6.6. ΤΗΡΗΣΗ ΚΑΝΟΝΩΝ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

Το κράτος έχει θεσπίσει ειδικό φορέα ελέγχου των εγκαταστάσεων και των συνθηκών λειτουργίας των εστιατορίων, έτσι ώστε να προστατεύεται ο καταναλωτής. Ο φορέας αυτός είναι η Διεύθυνση Δημόσιας Υγιεινής του υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας, που διενεργεί υγειονομικούς ελέγχους στις εστιατορικές επιχειρήσεις και έχει το δικαίωμα επιβολής αυστηρών ποινών όταν διαπιστώνονται σημαντικές παραβάσεις. Τον έλεγχο διενεργούν αρμόδια όργανα της υπηρεσίας που μπορεί να είναι υγειονομολόγοι, υγειονομικοί γιατροί και επόπτες

δημόσιας υγείας, κτηνίατροι, όργανα αστυνομικών αρχών, χημικοί και υπάλληλοι του υπουργείου Εμπορίου.

Οι εστιατορικές επιχειρήσεις οφείλουν να τηρούν θεωρημένο βιβλίο υγειονομικών επιθεωρήσεων. Μετά από κάθε υγειονομικό έλεγχο ο αρμόδιος υπάλληλος καταχωρεί στο βιβλίο αυτό τι διαπίστωσε κατά τη διάρκεια του ελέγχου, και μπορεί να κάνει υποδείξεις για βελτιώσεις, ορίζοντας και χρονική προθεσμία για την υλοποίησή τους.

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις εστίασης πρέπει να διαθέτουν βιβλιάριο υγείας. Τα βιβλιάρια υγείας εκδίδονται από τις κατά περιοχή υγειονομικές υπηρεσίες και αναθεωρούνται κάθε έτος. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κάνουν ένα σύνολο εξετάσεων από τις οποίες προκύπτει ότι δεν πάσχουν από μεταδοτικά νοσήματα (όπως φυματίωση, δερματοπάθειες, τραχώματα κ.λ.π.) και δεν είναι φορείς εντερικών παθογόνων μικροβίων, ιών και παρασίτων. **(Ράπτης 1997)**

## **6.7. ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Οι επιχειρήσεις εστίασης οφείλουν να μεριμνούν για την ασφάλεια των εργαζομένων στους χώρους εργασίας. Τα ατυχήματα μειώνουν την παραγωγικότητα και αυξάνουν το κόστος λειτουργίας, διότι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να καταβάλλει αποζημιώσεις στους παθόντες ενώ χάνεται χρόνος από την παραγωγική διαδικασία.

Για την πρόληψη των ατυχημάτων πρέπει να εντοπιστούν οι πιθανές πηγές κινδύνου και να ληφθούν προληπτικά μέτρα για την αποφυγή τους. Τέτοιες πηγές μπορούν να είναι τα μηχανήματα, μηχανήματα που λειτουργούν υπό πίεση όπως για παράδειγμα η μηχανή καφέ, χημικές ουσίες, ολισθηρά δάπεδα, ηλεκτρισμός, λάδια σε υψηλή θερμοκρασία όπως π.χ. στις φριτέζες, κακός φωτισμός κ.λ.π.

Ένας τρόπος για να εντοπιστούν οι πηγές κινδύνου και να σχεδιαστεί η αντιμετώπιση τους είναι η συζήτηση του θέματος με τους εργαζομένους του εστιατορίου. Εφόσον γίνει αυτό, πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στο γεγονός ότι τα περισσότερα ατυχήματα συμβαίνουν όταν οι εργαζόμενοι πιέζονται στην εργασία τους. Ιδιαίτερα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση ελαττωματικού εξοπλισμού και η επισκευή μηχανημάτων σε κατάσταση λειτουργίας. Επίσης, πρέπει να διαμορφώνεται μια λίστα με κανόνες ασφαλείας για την αντιμετώπιση επικίνδυνων καταστάσεων όπως βλάβη ανελκυστήρα, διακοπή ρεύματος, πυρκαγιά, διαρροή μονοξειδίου του άνθρακα, γκαζιού, ατμού ή νερού, σε περίπτωση καβγά, σε περίπτωση δηλητηρίασης, τραυματισμού, πνιγμού ή θανάτου.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να καθοδηγούνται έτσι ώστε όταν πέφτει κάτι στο πάτωμα, να το μαζεύουν αμέσως. Επίσης, πρέπει να μην τρέχουν σε καμία περίπτωση, οι γυναίκες να φορούν χαμηλοτάκουνα παπούτσια και οι άνδρες να δένουν προσεκτικά τα κορδόνια τους. Πρέπει να μην υπερφορτώνουν τους δίσκους ή τα κινούμενα τραπέζια, τα οποία δεν πρέπει να αφήνονται στη μέση των διαδρόμων. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δίνεται στον χειρισμό αιχμηρών αντικειμένων όπως τα μαχαίρια, με τα οποία ποτέ δεν πρέπει να γίνονται παιχνίδια ή αστεία. Ειδικά στην περίπτωση που σπάσει ένα ποτήρι ή άλλο γυάλινο αντικείμενο, ο χώρος πρέπει να καθαρίζεται διεξοδικά.

Για την αποφυγή των εγκαυμάτων πρέπει τα τηγάνια να τοποθετούνται στο κέντρο του πάγκου εργασίας και να μην προεξέχουν τα χερούλια τους. Επίσης, δεν πρέπει να υπεργεμίζουν οι φριτούρες και να βαπτίζονται σε καυτό λάδι βρεγμένα τρόφιμα διότι τινάζουν το λάδι.

Για την αποφυγή πτώσεων πρέπει να διατηρείται το πάτωμα καθαρό και οι εργαζόμενοι να φορούν παπούτσια με αντιολισθητικές σόλες. Επιπλέον, οι διάδρομοι κίνησης του προσωπικού και των πελατών πρέπει

να έχουν επαρκές πλάτος, τα χαλιά να εφάπτονται στο πάτωμα και οι άκρες τους να είναι στερεωμένες στο πάτωμα με μεταλλικές ράβδους, που δεν επιτρέπουν την προεξοχή τους.

Σε περίπτωση που γίνει ένα ατύχημα, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν κάποιο κόψιμο, κάψιμο, θλάση ή κάταγμα.

## **6.8. ΠΡΟΛΗΨΗ ΠΥΡΚΑΓΙΩΝ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ**

Μία πυρκαγιά μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική για ένα εστιατόριο. Στο παρελθόν συνέβησαν παρόμοια ατυχήματα με μεγάλο αριθμό θυμάτων.

Η φωτιά μπορεί να επεκταθεί με αστραπιαία ταχύτητα, αν τα υλικά με τα οποία είναι διακοσμημένο το εστιατόριο είναι εύφλεκτα. Αν το εστιατόριο φιλοξενεί μεγάλο αριθμό ατόμων, τότε σε περίπτωση φωτιάς δημιουργείται πανικός και σπεύδουν να φύγουν όλοι μαζί. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε συνωστισμό που μπλοκάρει την έξοδο, με κίνδυνο οι πελάτες του εστιατορίου να εγκλωβιστούν μέσα στο κατάστημα.

Για να αντιμετωπιστούν παρόμοιες καταστάσεις, το κράτος έχει θεσμοθετήσει διατάξεις για τους δημόσιους χώρους, όπως τα εστιατόρια, που υποχρεώνουν τον επιχειρηματία να λάβει τα κατάλληλα μέτρα, τα κυριότερα από τα οποία είναι:

- Να διαθέτει εξόδους κινδύνου που φωτίζονται αυτόματα όταν το ηλεκτρικό ρεύμα του δικτύου διακοπεί.
- Οι πόρτες να ανοίγουν προς τα έξω.
- Οι διάδρομοι και τα κλιμακοστάσια να έχουν πλάτος μεγαλύτερο από 1,10 μέτρα.

- Να είναι διαθέσιμα μέτρα πυρόσβεσης όπως πυροσβεστήρες και πυροσβεστικές φωλιές.

Σε περιπτώσεις μεγάλων καταστημάτων, ή όταν υπάρχουν αυξημένοι κίνδυνοι, εγκαθίσταται σύστημα αυτόματου καταιονισμού ύδατος. Το σύστημα αυτό δεν είναι τίποτε άλλο παρά αισθητήρες καπνού, που όταν εντοπίσουν πρόβλημα ενεργοποιούν ένα σύνολο από βαλβίδες που απελευθερώνουν νερό σε μορφή βροχής από ένα δίκτυο υδραυλικών σωλήνων που βρίσκονται στο ταβάνι του εστιατορίου.

Το προσωπικό πρέπει να εκπαιδεύεται για να γνωρίζει πως θα αντιμετωπίσει μια πυρκαγιά, σε περίπτωση που συμβεί κάτι τέτοιο. Στο πλαίσιο αυτής της εκπαίδευσης πρέπει να ενημερωθεί για τις εξόδους κινδύνου, και τους διαδρόμους διαφυγής, οι οποίοι πάντα πρέπει να διατηρούνται ελεύθεροι από εμπόδια όπως κιβώτια, διακοσμητικά στοιχεία, γλάστρες, κ.λ.π. που θα εμπόδιζαν την έξοδο σε περίπτωση φωτιάς.

Επίσης, πρέπει να γνωρίζει πώς να σβήνει αμέσως και με ποιο τρόπο μικρές φωτιές και πώς να χρησιμοποιεί τα πυροσβεστικά μέσα. Επίσης, να ενημερώνεται για τον τρόπο που σβήνεται η φωτιά σε ορισμένα δύσκολα υλικά, όπως λάδια και λίπη της κουζίνας (χρησιμοποιείται πυροσβεστήρας αφρού), ενώ για την περίπτωση που η φωτιά βρίσκεται κοντά σε πρίζα ή καλώδια ηλεκτρικού ρεύματος χρησιμοποιείται πυροσβεστήρας Halon.

Για τη διαδικασία εκκένωσης της αίθουσας πρέπει να γίνονται ασκήσεις ετοιμότητας του προσωπικού, ώστε να μπορούν να αντιδράσουν αυτόματα σε περίπτωση προβλήματος.

Η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει μέτρα ώστε τα πυροσβεστικά μέσα να είναι αμέσως διαθέσιμα και σε άριστη κατάσταση, οι

πυροσβεστήρες να είναι επαρκείς και να αναγομώνονται κάθε έτος, οι διάδρομοι και έξοδοι κινδύνου να είναι επαρκώς σηματοδοτημένοι ώστε να εντοπίζονται εύκολα από τους πελάτες και να φωτίζονται αυτόματα όταν το ηλεκτρικό ρεύμα διακοπεί. Ακόμα , τα καύσιμα της κουζίνας (πετρέλαιο, υγραέριο, κ.λ.π.) να φυλάσσονται σε δεξαμενές που βρίσκονται σε εξωτερικό χώρο και προσωπικό να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει ανά πάσα στιγμή έναν συναγερμό φωτιάς, με απόλυτη ψυχραιμία.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΙΣΗΣ

#### 7.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΡΙΑΣ

Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην επιλογή του κατάλληλου συστήματος λειτουργίας της τραπεζαρίας είναι ο τύπος και το μέγεθος της πελατείας που θα εξυπηρετεί, καθώς και η δυναμικότητα του εστιατορίου.

Τα βασικά συστήματα σερβιρίσματος είναι δύο:

1. Το σύστημα table d' hote και
2. Το σύστημα a la carte

##### A) ΣΥΣΤΗΜΑ TABLE D' HOTE

Στο σύστημα table d' hote το εστιατόριο προσφέρει ολοκληρωμένες συνθέσεις γαστρονομικών πακέτων, τα οποία περιλαμβάνουν τουλάχιστον τρία πιάτα (1<sup>ο</sup> πιάτο, 2<sup>ο</sup> πιάτο και επιδόρπιο). Το κάθε πακέτο τιμολογείται ενιαία και δεν μπορεί ο πελάτης να επιλέξει ορισμένα είδη από αυτό.

Ο πελάτης που θα επιλέξει το παραπάνω πακέτο δεν μπορεί να ζητήσει μόνο το ένα πιάτο από τα περιεχόμενα ή αν ζητήσει κάτι τέτοιο θα πρέπει να πληρώσει την τιμή του πακέτου, που στην εστιατορική ορολογία ονομάζεται menu.

Το σύστημα table d' hote είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η πλειονότητα των τουριστών που διακινούνται μέσω πρακτορείων αγοράζουν από αυτά ένα σύνολο τουριστικών

υπηρεσιών που κυριότερες είναι το ταξίδι, η διαμονή και η διατροφή. Υπάρχουν τρεις τύποι συμφωνιών σε σχέση με τη διατροφή των πελατών των ξενοδοχείων:

- **Bed and breakfast**, ονομάζεται η συμφωνία «δωμάτιο + πρωινό» όπου η παροχή πρωινού συνδυάζεται με την ενοικίαση του δωματίου.
- **Half board** ή ημιδιατροφή, ονομάζεται η συμφωνία «δωμάτιο + πρωινό + γεύμα (ή δείπνο)» όπου στη συμφωνία bed and breakfast προστίθεται ένα από τα γεύματα της ημέρας.
- **Full board** ή πλήρης διατροφή, ονομάζεται η συμφωνία «δωμάτιο + πρωινό + γεύμα + δείπνο» που καλύπτει πρωινό και δύο γεύματα την ημέρα.

Τα προσφερόμενα γεύματα μέσα από αυτή τη διαδικασία, είτε αναφερόμαστε στο πρωινό είτε στο μεσημβρινό είτε στο δείπνο, περιέχουν συγκεκριμένα εδέσματα και το βάρος των μερίδων τους ορίζεται από αγορανομικές διατάξεις. Με τον τρόπο αυτό, ο τουρίστας μπορεί να αγοράζει την διατροφή κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του, γνωρίζοντας εκ των προτέρων ότι στο ξενοδοχείο που θα καταλύσει θα έχει στη διάθεσή του γαστρονομικά πακέτα που ανταποκρίνονται στη συμφωνία που έχει κάνει. Το σύστημα table d' hote, λοιπόν, πραγματεύεται την προσφορά αυτών ακριβώς των γαστρονομικών πακέτων. ([www.tourisonline.gr/8kklig](http://www.tourisonline.gr/8kklig) 15/07/09, 06:45)

Το γεύμα table d' hote σήμερα θεωρείται σχεδόν αποκλειστικά ο τρόπος παράθεσης γευμάτων για τα εστιατόρια ξενοδοχείων, πλοίων, αεροπλάνων, ιδρυμάτων, οικοτροφείων, σχολών και συναφών

οργανισμών. Στα ξενοδοχεία κατά κανόνα σε κάθε γεύμα προσφέρεται ένα και μόνο menu, που αποτελεί υποχρεωτική κατανάλωση για τον πελάτη, ο οποίος τα έχει ήδη προπληρώσει τη στιγμή που αγόρασε τις διακοπές του από το τουριστικό γραφείο στη χώρα μόνιμης διαμονής του. Ορισμένες φορές, όμως, προσφέρεται η δυνατότητα επιλογής σε κάποιο ή κάποια πιάτα του menu.

Τα εστιατόρια με σύστημα table d' hote λειτουργούν για περιορισμένο χρόνο (περίπου δυο ώρες) τρεις φορές την ημέρα, προκειμένου να καλύψουν το σεβήρισμα πρωινού, μεσημβρινού και δείπνου.

## B) ΣΥΣΤΗΜΑ A LA CARTE

Στο σύστημα a la carte το εστιατόριο προσφέρει μια ποικιλία εδεσμάτων από τα οποία ο πελάτης επιλέγει μεμονωμένα εκείνα που του αρέσουν και πληρώνει μόνο αυτά. Η επιλογή γίνεται με βάση τον κατάλογο εδεσμάτων (κάρτα εδεσμάτων) και για τον λόγο αυτό ονομάζεται a la carte.

Το γεύμα a la carte είναι ο συνηθέστερος τρόπος πώλησης φαγητών στα εστιατόρια που λειτουργούν εκτός ξενοδοχειακών μονάδων. Πολλά όμως ξενοδοχεία διαθέτουν επίσης εστιατόρια που προσφέρουν τα προϊόντα τους με το σύστημα αυτό.

Τα εστιατόρια a la carte χαρακτηρίζονται από τη διαρκή λειτουργία τους για μεγάλα χρονικά διαστήματα της ημέρας. Οι ώρες λειτουργίας εξαρτώνται κυρίως από τον τύπο της επιχείρησης και την εποχή. Μπορεί λοιπόν να λειτουργεί είτε μόνο το μεσημέρι (π.χ. εστιατόρια πόλης), είτε μόνο το βράδυ (π.χ. ταβέρνα), είτε από τις μεσημβρινές μέχρι τις προχωρημένες βραδινές ώρες (π.χ. παραθαλάσσιες ταβέρνες).

## 7.2. ΕΙΔΗ ΓΕΥΜΑΤΩΝ

Τα γεύματα διαχωρίζονται σε κύρια, δευτερεύοντα και ειδικά γεύματα.

### A) ΚΥΡΙΑ ΓΕΥΜΑΤΑ

Κύρια γεύματα ονομάζονται τα είδη των γευμάτων τα οποία προσφέρονται σε συγκεκριμένες ώρες της ημέρας καθημερινά και σε αυτά ανήκουν το πρωινό, το μεσημβρινό και το δείπνο.

### ΠΡΩΙΝΟ

Είναι το πρώτο γεύμα της ημέρας και είναι ένα γεύμα το οποίο δεν παρατίθεται σε αυτόνομες εστιατορικές μονάδες, εκτός αν υπάρχει επιτακτική ανάγκη. Η τιμή του πρωινού στα ξενοδοχεία συνυπολογίζεται στην τιμή του δωματίου, όπως αυτή αναφέρεται στη συμφωνία με τον πελάτη. Όταν ο πελάτης προσέρχεται στην τραπεζαρία δηλώνει τον αριθμό του δωματίου του και ο τραπεζοκόμος ενημερώνει την κατάσταση δικαιούμενων γευμάτων, που εκδίδει καθημερινά το τμήμα υποδοχής ή εκδίδει λογαριασμό όταν πρόκειται για μη ενοίκους του ξενοδοχείου. Τα είδη των πρωινών που υπάρχουν είναι τα εξής:

- ❖ **Ευρωπαϊκό πρωινό (continental breakfast)**, το οποίο είναι ένα τυποποιημένο γεύμα με συγκεκριμένες κατηγορίες ειδών που συνηθίζονται στην Ευρώπη και έχει καθιερωθεί ως η ελάχιστη προσφορά πρωινού από τα ξενοδοχεία. Φέρει την ονομασία πλήρες, με την έννοια ότι το ρόφημα (καφές, τσάι, γάλα ή σοκολάτα) συμπληρώνεται με τα συνοδευτικά φαγώσιμα είδη (φρυγανιές, τοστ, βουτήματα, κρουασάν, κέικ, βούτυρο, μαρμελάδα, μέλι, φρούτα). Όταν σερβίρεται σε τραπέζι συνοδεύεται και από παρασκευές αυγών, λουκάνικο, μπέικον κ.λ.π. και τότε ονομάζεται αγγλικό πρωινό.

Ø **Αμερικάνικο ή αγγλοσαξονικό πρωινό (American breakfast)**, το οποίο είναι ένα πλούσιο γεύμα αποτελούμενο από οτιδήποτε θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνεται και στα υπόλοιπα γεύματα (μεσημβρινό κ.α.). Συνήθως αποτελείται από αρτοπαρασκευάσματα, μαρμελάδες, μέλια, παρασκευές αυγών, αλλαντικά, λαχανικά, όσπρια, πατάτες, τυριά, γαλακτοκομικά, δημητριακά, κρύες παρασκευές κρεάτων και θαλασσινών, γλυκά, φρούτα, ροφήματα και χυμούς. Λόγω της ποικιλίας που προσφέρει, τα περισσότερα ξενοδοχεία επιλέγουν την παράθεση του πρωινού με την αμερικάνικη σύνθεση.

Ø **Βιεννέζικο ή αυστριακό πρωινό (viennois)**, το οποίο δεν είναι τίποτε άλλο από ένα ευρωπαϊκό πρωινό με την προσθήκη βραστών αυγών και ροφημάτων βιενουά, δηλαδή με σαντιγί.

Ø **Ελληνικό παραδοσιακό πρωινό**, το οποίο περιέχει μεσογειακά προϊόντα, όπως ελληνικό καφέ, γάλα ή τσάι του βουνού, ψωμί, πίτες, χυμό πορτοκάλι, θυμαρίσιο μέλι, φρέσκο βούτυρο, γιαούρτι με μέλι, καρύδια ή φρούτα, σούπα τραχανά, παραδοσιακά τυριά (ανθότυρο, φέτα κ.λ.π.).

(Αρβανίτης 2002) και ([www.glamourdeluxehotel.com/20kjgd\\*/15/08/09, 20:45](http://www.glamourdeluxehotel.com/20kjgd*/15/08/09, 20:45))

## ΜΕΣΗΜΒΡΙΝΟ

Το μεσημβρινό είναι το κεντρικό και ίσως το πιο χορταστικό γεύμα της ημέρας. Η συνήθης ώρα παράθεσης σε ένα ξενοδοχείο είναι μεταξύ 12.30 και 15.30 μ.μ. Μπορεί να είναι ένα σύνολο από συγκεκριμένα πιάτα (τρία με τέσσερα τύπου table d' hote) ή επιλογή από κατάλογο (a la

carte) ή από μπουφέ. Το μεσημβρινό χωρίζεται κυρίως σε πέντε μέρη και περιλαμβάνει τις βασικότερες κατηγορίες εδεσμάτων:

1. Κρύο ή ζεστό ορεκτικό

- ⊗ Κρύες παρασκευές κρεάτων ή θαλασσινών
- ⊗ Κροκέτες, πίτες και παρασκευές σφολιάτας
- ⊗ Χορταρικά

2. Πρώτο πιάτο

- ⊗ Παρασκευές αυγών, ρυζιού και ζυμαρικών
- ⊗ Παρασκευές λαχανικών
- ⊗ Λαδερά

3. Κυρίως πιάτο

- ⊗ Ψάρια και θαλασσινά
- ⊗ Παρασκευές πουλερικών
- ⊗ Παρασκευές κρεάτων, κιμά
- ⊗ Παρασκευές φούρνου, κατσαρόλας
- ⊗ Κυνήγια

4. Σαλάτα ή/και τυριά

5. Επιδόρπιο

⊗ Γλυκά, παγωτά, κομπόστες

⊗ Φρούτα

## ΔΕΙΠΝΟ

Το δείπνο λόγω της ατμοσφαιρικής ώρας που σερβίρεται αποτελεί το πιο επίσημο γεύμα της ημέρας. Σε αυτό κυρίως εστιάζονται οι επισιτιστικές επιδείξεις παρασκευών (τεμαχισμός, άναμμα), δεξιώσεις κ.λ.π. Διεξάγεται συνήθως μεταξύ 18.30 και 22.30 μ.μ. Η σύνθεση του δείπνου περιλαμβάνει ελαφρότερες από το μεσημβρινό γεύμα παρασκευές, προκειμένου να διευκολύνεται η χώνεψη πριν από τον ύπνο.

Οι κυριότερες κατηγορίες εδεσμάτων που το αποτελούν είναι:

1. Κρύα ή ζεστά ορεκτικά

2. Σούπα ή κονσομέ

3. Πρώτο πιάτο

4. Κυρίως πιάτο

5. Σαλάτες

6. Επιδόρπιο

## B) ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΑ ΓΕΥΜΑΤΑ

Τα δευτερεύοντα γεύματα τείνουν να εκλείψουν από τη σημερινή πραγματικότητα, ιδιαίτερα σαν γεύματα που παρατίθενται σε εστιατορικούς χώρους. Είναι ελαφριά γεύματα που δίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα αλλά δεν είναι υποχρεωτική η καθημερινή τους προσκόμιση, όπως πρωινό τσάι (early tea), δεκατιανό/κολατσιό (brunch), απογευματινό τσάι (five o' clock tea), soupe (έκτακτο, νυχτερινό γεύμα

μετά από ξενύχτι), εκδρομικό καλάθι (lunch basket), διάλειμμα για καφέ (coffee break).

### Γ) ΕΙΔΙΚΑ ΓΕΥΜΑΤΑ

Είναι η κατηγορία των γευμάτων που δεν έχουν ημερήσιο τακτικό χαρακτήρα αλλά παρατίθενται κατόπιν παραγγελίας και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως ομαδικά γεύματα προς τιμήν συγκεκριμένων προσώπων, γάμων, επετείων, συνεδρίων, σεμιναρίων, αποκριάτικων χορών, επιδείξεων κ.λ.π. Σαν τεχνοτροπία υπονοούν διαφορετικούς τρόπους παράθεσης των εδεσμάτων, γνωστούς με τους γαλλικούς όρους banquet και buffet. (Αρβανίτης 2002)

### 7.3. ΤΡΟΠΟΙ ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑΤΟΣ

Ως τρόπος σερβιρίσματος νοείται η παρουσίαση και παράθεση των εδεσμάτων με διαφορετικές μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται στο εστιατόριο από έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό. Ο τρόπος με τον οποίο σερβίρονται τα γεύματα έχει διαμορφωθεί ανάλογα με τις διατροφικές και πολιτισμικές συνήθειες του κάθε λαού από τον οποίο προήλθε. Οι βασικότεροι τρόποι σερβιρίσματος είναι οι ακόλουθοι:

**Οικογενειακός τρόπος (service familial)**, ο οποίος εφαρμόζεται σε ταβέρνες και εξυπηρετεί ακριβώς με τον ίδιο τρόπο όπως μέσα στην οικογένεια. Τοποθετούνται, δηλαδή άδεια πιάτα στους πελάτες και τα φαγητά προσκομίζονται από τους τραπεζοκόμους σε πιατέλες στο μέσον του τραπέζιού με το ανάλογο σκεύος π.χ. λαβίδα ή κουτάλι και ο κάθε πελάτης σερβίρεται μόνος του.

**Αυστριακός τρόπος (service autricien)**, ο οποίος γίνεται απευθείας με πιάτα τα οποία έχουν ήδη σερβιριστεί από την κουζίνα. Σύμφωνα με τον αυστριακό τρόπο, ο τραπεζοκόμος σερβίρει τα εδέσματα από τα δεξιά του πελάτη χρησιμοποιώντας το δεξί του χέρι, ενώ όταν το έδεσμα



δεν το απαιτεί, όπως η σαλάτα και το ψωμί, αυτά τοποθετούνται στην αριστερή πλευρά του πελάτη.

**Αγγλικός τρόπος (service a l' anglaise).** Σύμφωνα με τον αγγλικό τρόπο, ο τραπεζοκόμος επιδεικνύει τα εδέσματα από το σκεύος που τα περιέχει με ελαφριά υπόκλιση από την αριστερή πλευρά του πελάτη και τον σερβίρει με το δεξί χέρι. Έτσι, ο πελάτης ελέγχει την ποσότητα του φαγητού που επιθυμεί και ο σερβιτόρος αναδεικνύει τη δεξιοτεχνία του. Αποτελεί τρόπο παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης και για αυτόν τον λόγο συνηθίζεται σε εκδηλώσεις υψηλών προσώπων και μπανκέ.

**Γαλλικός τρόπος (service a la francaise).** Σύμφωνα μ' αυτόν, ο τραπεζοκόμος παρουσιάζει την πιατέλα με τα εδέσματα και επιτρέπει στον πελάτη να εξυπηρετηθεί μόνος του. Μετά το σερβίρισμα κάθε πελάτη και πριν από τον επόμενο γίνεται έλεγχος της πιατέλας και διορθώνεται η θέση της λαβίδας, έτσι ώστε αυτή να έχει τη λαβή της προς την πλευρά του πελάτη. Οι πελάτες απολαμβάνουν τη δυνατότητα προσωπικής σύνθεσης του πιάτου τους, παρ' όλα αυτά ο τρόπος αυτός είναι αρκετά χρονοβόρος.

**Ρώσικος τρόπος (service a la russe).** Είναι ένας πολυσύνθετος τρόπος σερβιρίσματος που περιλαμβάνει παρουσίαση, τεμαχισμό και σερβίρισμα των εδεσμάτων με το καρότσι (γκεριντόν). Παρ' όλο που είναι γενικά εντυπωσιακός, στις μέρες μας δεν συνηθίζεται, διότι απαιτεί υψηλό κόστος, χρόνο, εξειδικευμένο προσωπικό και δεν παρέχει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης πολλών ατόμων ταυτόχρονα.

#### **7.4. ΣΥΝΘΕΣΗ MENU**

Menu είναι το σύνολο των αγαθών που προσφέρει ένα εστιατόριο. Ο ίδιος όρος περιγράφει και τον κατάλογο με τον οποίο ενημερώνεται ο πελάτης για τα αγαθά αυτά.

Τα menus σχεδιάζονται από τον chef, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο προμηθειών, τον maitre και τον διευθυντή του ξενοδοχείου. Η σύνθεση του menu εξαρτάται από:

- Τις ισχύουσες υγειονομικές και αγορανομικές διατάξεις
- Το πλαίσιο του προϋπολογισμού της επιχείρησης
- Την εποχή και το κλίμα του τόπου εγκατάστασης της μονάδας
- Το κόστος των υλικών που απαιτεί η κάθε συνταγή
- Τις δυνατότητες της κουζίνας για μαζική παραγωγή και της τραπεζαρίας για την διάθεση (προσωπικό και εγκαταστάσεις)
- Την εκτιμώμενη ζήτηση
- Τις προτιμήσεις των πελατών και τον χρόνο που διαθέτουν για να γευματίσουν. Ερευνώνται επίσης παράμετροι όπως εθνικότητα, ηλικία, θρησκεία, κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο, η μόδα κ.λ.π.

Ένα εύγευστο, ωφέλιμο και υγιές menu θα πρέπει να:

1. Συνδυάζει την υγιεινή διατροφή με την ευχάριστη γεύση.
2. Είναι πλήρες όσον αφορά τη θρεπτική αξία κάθε πιάτου.

3. Παρασκευάζεται με όσο το δυνατό περισσότερα εποχικά υλικά.
4. Ακολουθεί μια αρμονική σειρά ανάλογα με το είδος και τη σύνθεση του πιάτου.
5. Περιγράφεται με ορθούς γαστρονομικούς όρους χωρίς ορθογραφικά και συντακτικά λάθη.

Βασικά χαρακτηριστικά των πιάτων που προσφέρονται πρέπει να είναι:

- Η ποικιλία των γεύσεων
- Η ελκυστική τους εμφάνιση
- Η αρμονία και καλή εναλλαγή χρωμάτων
- Το άρωμα
- Η σωστή θερμοκρασία
- Η άριστη από άποψη ποιότητας και ποσότητας σύστασή τους
- Η σωστή τοποθέτηση της γαρνιτούρας και η σωστή κοπή της σε διάφορα σχήματα για να κάνει το πιάτο πιο ελκυστικό
- Η επιλογή του κατάλληλου σερβίτσιου

Ένα menu πρέπει να ισορροπεί στα παρακάτω σημεία:

Ισορροπία συστατικών από οργανικής άποψης: Ένα menu πρέπει να περιέχει ποικιλία τροφών, ώστε οι πελάτες να πάρουν σε επάρκεια τα συστατικά που χρειάζεται ο ανθρώπινος οργανισμός, όπως πρωτεΐνες, υδατάνθρακες, λίπη, βιταμίνες, μέταλλα και νερό. Πρέπει δηλαδή να συνδυάζει ζωικές με φυτικές τροφές και να χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους μαγειρέματος για το κάθε είδος, όπως και για τον συνδυασμό των διάφορων φαγητών. Επίσης, ο συνδυασμός αυτός να μην επιδρά αρνητικά στην πέψη. Για παράδειγμα, πρέπει να αποφεύγεται ο συνδυασμός προϊόντων γάλακτος (όπως τυρί) με ψάρια.

Ισορροπία συστατικών από αισθητικής άποψης: Τα φαγητά που σερβίρονται πρέπει να ισορροπούν μεταξύ τους ως προς τις οσμές που αναδίδουν. Επίσης, η εικόνα των πιάτων πρέπει να είναι η πλέον ευχάριστη και για αυτό τον λόγο επιδιώκεται ο καλύτερος δυνατός συνδυασμός χρωμάτων.

Ισορροπία τιμών: οι τιμές δεν πρέπει να είναι απαγορευτικές για την πελατεία στην οποία αποβλέπει ένα εστιατόριο, αλλά δεν πρέπει να είναι και πολύ χαμηλές διότι τότε θα προσελκύσει άλλη πελατειακή ομάδα από αυτή που επιθυμεί.

Επαγγελματική ισορροπία: Το κόστος των ειδών που περιέχει το menu πρέπει να αφήνει τα περιθώρια για ένα ικανοποιητικό ποσοστό μικτού κέρδους σε σχέση με την τελική τιμή πώλησης τους, η οποία πρέπει ταυτόχρονα να είναι προσιτή από τους πελάτες.

Το menu των ποτών παρουσιάζεται χωριστά από εκείνο του φαγητού. Γενικότερα, όμως, υπάρχουν πολλοί τύποι menu ανάλογα με τον τρόπο λειτουργίας του εστιατορίου (table d' hote, a la carte, μπουφέ, εκδηλώσεων, room service κ.α.). (Αρβανίτης 2002)

## 7.5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΟΥ

Τα menus τυπώνονται σε έναν κατάλογο που πρέπει να συνδυάζεται με τον διάκοσμο και τη θέση του εστιατορίου. Η μορφή του πρέπει να αντανακλά την εικόνα του εστιατορίου. Ο κατάλογος του menu πρέπει να ικανοποιεί τόσο ως εικόνα όσο και ως περιεχόμενο.

Ένας κατάλογος πρέπει να:

- Κερδίζει την προσοχή μόνο από την εξωτερική του εμφάνιση
- Συνδυάζει επιτυχημένες χρωματικές επιλογές και σχέδιο ανάλογο με τον τύπο και την πολιτική της επιχείρησης
- Είναι καθαρός και σε καλή κατάσταση
- Εναρμονίζεται με τη γενική εικόνα της επιχείρησης αλλά και με το ύφος του συγκεκριμένου εστιατορίου

Ο τιμοκατάλογος πρέπει να ενημερώνει αποτελεσματικά τους πελάτες σχετικά με τα είδη που προσφέρει το εστιατόριο και να προωθεί τις πωλήσεις των ειδών που έχουν προτεραιότητα πώλησης. Ο chef ενημερώνει σχετικά με τα είδη αυτά τον maitre ο οποίος μεταφέρει στο προσωπικό του τις σχετικές πληροφορίες.

Ο κατάλογος σε σχέση με το περιεχόμενό του πρέπει να πληροί τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να χρησιμοποιούνται ευχάριστοι αλλά ευανάγνωστοι γραφικοί χαρακτήρες

- Να χρησιμοποιείται σωστά η ορολογία της κουζίνας, χωρίς ορθογραφικά ή συντακτικά λάθη
- Οι τιμές και τα διαθέσιμα είδη πρέπει να είναι γραμμένα με σαφήνεια (π.χ. οι τιμές δεν γράφονται με μολύβι διότι δημιουργείται υπόνοια ότι μπορεί να μεταβάλλονται για ασήμαντη αφορμή) και να ανταποκρίνονται στις προϋποθέσεις του τύπου και της κατηγορίας που ανήκει η επιχείρηση
- Να επεξηγούνται οι πολύπλοκες παρασκευές, δηλαδή να απαριθμούνται τα κύρια συστατικά τους
- Να μπαίνουν σε ειδικό προνομιακό σημείο τα πιάτα που πρέπει να προωθηθούν τη συγκεκριμένη ημέρα με την ένδειξη «Το σπεσιαλιτέ της ημέρας» ή «Ο chef προτείνει» κ.λ.π.
- Τα δημοφιλή και κερδοφόρα πιάτα πρέπει να παρουσιάζονται περισσότερο έντονα στο menu
- Το κείμενο του καταλόγου περιέχει επικεφαλίδες, προσφερόμενα είδη και την επεξήγησή τους
- Η μορφή του μπορεί να είναι μιας, δυο, τριών ή πολλών σελίδων, να διαβάζεται στο μήκος ή στο πλάτος της σελίδας κ.λ.π.
- Μπορεί να έχει εξώφυλλο από χαρτόνι, ύφασμα, πλαστικό κ.α.
- Μπορεί να έχει πλαίσιο που να το καλύπτει σαν κορνίζα ή όχι

- Μπορεί να γραφεί με γραμματοσειρά εφημερίδας, γοθική, καλλιγραφική κ.α., σε κεφαλαία, μικρά ή με συνδυασμό τους

Ο κατάλογος πρέπει να είναι γραμμένος στη γλώσσα της χώρας όπου βρίσκεται η επιχείρηση και σε όποια άλλη γλώσσα εξυπηρετεί τη σύνθεση της πελατείας. Σημαντικά είναι επίσης το σχήμα, το μέγεθος και η διάταξη του καταλόγου.

Ο αριθμός των καταλόγων, σύμφωνα με τον νόμο, πρέπει να είναι μεγαλύτερος από το 51% των τραπεζιών του εστιατορίου, αλλά πιθανόν να χρειάζονται περισσότεροι για να καλύπτονται οι ανάγκες τους εστιατορίου. Η εκτύπωση μεγαλύτερου αριθμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αποθήκευση και αντικατάσταση σε δεδομένη στιγμή.

Στον κατάλογο, επίσης, είναι απαραίτητη η αναγραφή της τιμής του κουβέρ ανά άτομο, και οι νόμιμες επιβαρύνσεις για φαγητά και ποτά (ΦΠΑ και δημοτικοί φόροι) μαζί με τα στοιχεία του αγορανομικού υπευθύνου και την κατηγορία της επιχείρησης, στο τέλος του καταλόγου.

Όσον αφορά την αναγραφή των ειδών στον κατάλογο, εκτός από την ονομασία των πιάτων, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες από τον νόμο να αναφέρουν σε παρένθεση:

- Την ένδειξη «κατεψυγμένο» όταν πρόκειται για κατεψυγμένα προϊόντα
- Εάν το προϊόν διατίθεται με το κιλό ή με τη μερίδα
- Εάν πρόκειται για γνήσιο ή απομίμηση προϊόντος (π.χ. το «μπρικ» στη θέση του χαβιαριού)

Τα κριτήρια για τη σύνθεση των καταλόγων των κρασιών είναι σχεδόν ίδια με αυτά των φαγητών. Ο κατάλογος κρασιών πρέπει να σχεδιάζεται ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, τα φαγητά που προσφέρει και το είδος της πελατείας που εξυπηρετεί. Επίσης πρέπει να υποστηρίζεται από την κατάλληλη υποδομή, δηλαδή από κάβα που διαθέτει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ώστε να διατηρεί την ποιότητα των κρασιών. Στην κάβα πρέπει να υπάρχει σταθερή θερμοκρασία περίπου 18<sup>ο</sup> C, να μην υπάρχουν ρεύματα αέρα, να είναι σκιερή και οι φιάλες να φυλάσσονται σε πλάγια θέση ώστε το σώμα του κρασιού να βρέχει διαρκώς τον φελλό τους. Επίσης, πρέπει να ακολουθούνται οι κατάλληλες διαδικασίες σερβιρίσματος των κρασιών από ειδικευμένους υπαλλήλους.

Ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθος της επιχείρησης, ο κατάλογος κρασιών μπορεί να είναι μέρος του κυρίως καταλόγου φαγητών ή να είναι ξεχωριστός και να δίνεται μαζί με τον άλλο. Στην πρώτη περίπτωση γίνεται απλή αναγραφή ορισμένων δημοφιλών ετικετών σε όλα τα επίπεδα τιμών, όπως επίσης και αναφορά στην πώληση κρασιών με την καράφα (βαρελίσιο ή χύμα) ή με το ποτήρι. Στη δεύτερη περίπτωση ο κατάλογος απευθύνεται κυρίως σε πελάτες υψηλού οικονομικού επιπέδου. **(Μάρας 2002)**

Όσον αφορά τον τρόπο γραφής των κρασιών στον κατάλογο, η κοινή πρακτική είναι να αναγράφεται η μάρκα, ο παραγωγός, ο τύπος και η περιοχή προέλευσης και η ποικιλία των σταφυλιών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΕΛΕΤΩΝ

#### 8.1. ΕΛΕΓΧΟΣ – ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Η υπηρεσία των εσωτερικών ελέγχων σε καλά οργανωμένο ξενοδοχείο, θεωρείται, και σωστά κατά την άποψη ειδικών του κλάδου, ότι αποτελεί την ασφαλιστική δικλείδα της επιχείρησης για την καλή της οικονομικής της διαχείριση. Με πιο απλά λόγια αποτρέπει την ακούσια ή όχι, διαρροή ή φθορά των αναλώσιμων, που επιβαρύνουν φυσικά το κόστος, καθώς επίσης και τη ακούσια ή όχι απώλεια εσόδων από τις πωλήσεις αγαθών ή υπηρεσιών. Με βάση αυτήν τη φιλοσοφία μπορούμε να συγκεκριμενοποιήσουμε ότι ένα σύστημα εσωτερικών ελέγχων στα ξενοδοχεία, έχει ως αντικείμενο: 1) την παρακολούθηση των αναλώσιμων υλικών (τροφίμων, ποτών, ειδών καθαρισμού, καυσίμων κ.λ.π.), από την αγορά και την εισαγωγή τους στη μονάδα μέχρι την κατανάλωσή τους. 2) την εξακρίβωση των πραγματοποιούμενων από τους κλάδους – τμήματα εκμετάλλευσης, εσόδων από την πώληση αγαθών και παροχή υπηρεσιών. 3) την έρευνα και ανάλυση του κόστους των αναλίσκόμενων υλικών σε όλους τους τομείς του ξενοδοχείου.

Παράλληλα ο έλεγχος επεκτείνεται σε όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του ενεργητικού που αναλώθηκαν όπως: στο προσωπικό και το κόστος των υπηρεσιών, καθώς και σε όλες τις δαπάνες – έξοδα του ξενοδοχείου που συμπληρώνουν το λειτουργικό κόστος όπως ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ, καύσιμες ύλες κ.λ.π. (Κουτούζης, Μ. 2000),

Για να μπορεί, λοιπόν, μια επισιτιστική επιχείρηση να αποκαλείται επιτυχημένη θα πρέπει, εκτός από πλευράς εστιατορικής τέχνης, να υπάρχουν και ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα σύμφωνα με τους

στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση όσον αφορά στα έσοδα, στο κόστος και στην σχέση μεταξύ τους. Οι άξονες ελέγχου για τα παραπάνω είναι το προσωπικό, τα έντυπα, η ροή, το κόστος υλικών και η τιμολόγησή τους.

Ξεκινώντας από το προσωπικό, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η παροχή υπηρεσιών είναι συχνά πιο ακριβή από το ίδιο το προϊόν και για αυτό τον λόγο είναι αναγκαίο να οριστούν από την αρχή τα ποιοτικά πρότυπα των προϊόντων της επιχείρησης, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ένα θετικό αποτέλεσμα σε αυτόν τον τομέα. Αμέσως μετά πρέπει να ελεγχτεί η απόδοση των πόστων εργασίας ώστε να δημιουργηθούν τα ανάλογα πρότυπα απόδοσης και κατ' επέκταση κόστους εργασίας. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από τον αριθμό των προγραμματισμένων ωρών εργασίας ανά σερβιτόρο και τον αριθμό των πελατών συνολικά και ανά ώρα εργασίας.

Τα έντυπα, με τον γαλλικό όρο “bon” αναφέρονται σε οποιοδήποτε έντυπο εκδίδεται σε αυτόν τον χώρο, δηλαδή το δελτίο παραγγελίας που εκδίδεται από τον σερβιτόρο, για την διακίνηση των προϊόντων από το σημείο της παραγωγής προς το χώρο διάθεσής τους. Ο έλεγχος των δελτίων παραγγελίας των σερβιτόρων γίνεται ως εξής: ο σερβιτόρος προκειμένου να παραλάβει φαγητά από τον χώρο της κουζίνας, πρέπει πάντα να συμπληρώνει το ανάλογο δελτίο σε δύο ή τρία αντίτυπα. Το ένα από αυτά το δίνει στον αρχιμάγειρα, το άλλο στον επόπτη πωλήσεων (tablist / checker) ενώ το τρίτο το κρατάει ο ίδιος. Με το σύνολο αυτών των εντύπων στο τέλος της βραδιάς κάνει τον έλεγχο της αριθμητικής τους σειράς για τυχόν διαφυγή ή απώλεια.

Τέλος, όσον αφορά τη ροή και το κόστος των υλικών, ο έλεγχος της παραγωγής προϊόντων πώλησης, και συγκεκριμένα φαγητών και ποτών, στα ανάλογα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου ή της αυτόνομης επισιτιστικής επιχείρησης, παρουσιάζει αντικειμενικές δυσκολίες. Οι

δυσκολίες αυτές είναι κυρίως τεχνικής φύσεως και σχετίζονται με τον τρόπο παρασκευής των προϊόντων αλλά και με τις διαδικασίες που προλαμβάνουν τις φθορές και τις απώλειες στο στάδιο της παραγωγής.

Οι άξονες στους οποίους στηρίζεται ο έλεγχος της παραγωγής σε πρώτη φάση είναι:

- Ø Ο προγραμματισμός της παραγωγής
- Ø Ο καθορισμός αναγκών σε πρώτες ύλες
- Ø Ο ποσοτικός προσδιορισμός της παραγωγής
- Ø Ο έλεγχος διάθεσης από τα σημεία διανομής
- Ø Ο έλεγχος του κόστους παραγωγής και διάθεσης  
(Κουτούζης, Μ. 2000),

## 8.2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

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

Για παράδειγμα, και όσον αφορά στο κόστος, μπορεί να γίνει χρήση διαφορετικών προτύπων για εκμεταλλεύσεις διαφορετικού χαρακτήρα όπως της καφετέριας, της τραπεζαρίας, της ταβέρνας, του Bar, του Room Service κ.λ.π.

Οι Managers γνωρίζουν ότι η δημιουργία προτύπων, ως μέσο ελέγχου του τομέα τους, είναι απαραίτητη αλλά και ότι απαιτείται κόπος και χρόνος για εκτίμηση και μέτρηση εν συνεχεία των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν, γεγονός που αν εφαρμόζεται υπέρμετρα και σχολαστικά παύει να είναι πρακτικό. Γι' αυτό επισημαίνεται η ανάγκη για ευελιξία που πρέπει να διαθέτουν στη δημιουργία και τη χρήση των προτύπων που θα αναφερθούν στη συνέχεια και που επιγραμματικά είναι τα ακόλουθα:

- ◆ Πρότυπες προδιαγραφές αγορών
- ◆ Πρότυπες συνταγές
- ◆ Πρότυπες αποδόσεις προϊόντων
- ◆ Πρότυπες μερίδες

### **8.2.1. ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΑΓΟΡΩΝ**

Είναι σαφείς οι περιγραφές της ποιότητας, του μεγέθους, του βάρους, της ποσότητας, και άλλων παραγόντων που συνθέτουν το προϊόν που είναι αναγκαίο για τη συγκεκριμένη χρήση που προορίζεται. Τα στοιχεία αυτά, πρέπει να οδηγούν τους αρμόδιους για την αγορά και την παραλαβή του προϊόντος χωρίς παρεκκλίσεις. Οι πρότυπες προδιαγραφές αγορών αποτελούν αποφασιστικό παράγοντα δημιουργίας και διατήρησης στα επιθυμητά επίπεδα του πρότυπου κόστους. Για παράδειγμα, είναι φυσικό να αρνηθεί ο αρμόδιος υπάλληλος την προσφορά κοτόπουλου α' ποιότητας και βάρους 1800 gr το κάθε ένα με την τιμή των 2,50 € ανά κιλό και να προτιμήσει κοτόπουλο της ίδιας

ποιότητας και βάρους 1400 gr το κάθε ένα με την τιμή των 2,80 € ανά κιλό. (Κουτούζης, Μ. 2000),

Είναι αυτονόητο ότι η πολιτική της επιχείρησης έχει δημιουργήσει πρότυπες συνταγές και μεγέθη μερίδων που διαμορφώνουν στη συνέχεια το πρότυπο κόστος μερίδας.

### **8.2.2. ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΣΥΝΤΑΓΕΣ**

Είναι ένα “τύπος” θα λέγαμε για την παραγωγή προϊόντος, που παρέχει πληροφορίες για τη σύνθεση (υλικά), την ποσότητα, τη διαδικασία παρασκευής του καθώς και το μέγεθος και τον αριθμό (μερίδες) που θα αποδώσει. Είναι δυνατόν να παρέχει κι άλλες πληροφορίες όπως τη θερμοκρασία και το χρόνο παρασκευής κ.λ.π.

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

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

Ενέργειες που θα ήταν καλό να κάνει ο F & B Manager στη φάση αυτή είναι:

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

Στο σημείο αυτό η συνταγή μπορεί να θεωρηθεί πλέον τυποποιημένη. (Λογοθέτης 1992)

### **8.2.3. ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Ο όρος απόδοση προϊόντος σημαίνει το καθαρό βάρος του έτοιμου προς πώληση. Υπάρχουν όμως τρεις μορφές, εφόσον πρόκειται για τρόφιμα, που πρέπει τελικά να εξεταστούν στους διάφορους υπολογισμούς μας. Αυτές είναι:

- Το μικτό βάρος: Brute ή As Purchased (A.P.).
- Το έτοιμο για μαγείρεμα: Prêt A Cuire (P.A.C.) ή Edible Portion (E.P.).
- Το έτοιμο προς πώληση: Cuite ή Ready to Eat (R.E.). (Reich 1999)

Η διαφορά βάρους από τη μικτή έως την έτοιμη προς πώληση μορφή δηλαδή μετά την παραγωγή (μαγείρεμα) ορίζεται σαν **απώλεια**

παραγωγής και προκαλείται, ανάλογα με το προϊόν, στα τρία αυτά βήματα που είναι η **προετοιμασία** (αφαίρεση κοκκάλων, καθαρισμός χορταρικών κ.λ.π.), η **παραγωγή** (το μαγείρεμα) και η **μεριδοποίηση**.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι πρότυπες αποδόσεις έχουν άμεση σχέση με τις πρότυπες προδιαγραφές αγορών και συνταγών έτσι ώστε εάν ακολουθηθούν σχολαστικά, η πραγματική απόδοση του προϊόντος δεν θα έχει σημαντική απόκλιση από την πρότυπη.

Η δημιουργία των “φύλλων ” πρότυπης απόδοσης γίνεται με τη διεξαγωγή τεστ απόδοσης. Τα τεστ αυτά θα δώσουν τα αποτελέσματά τους τα οποία θα καταγραφούν και θα αποτελούν στη συνέχεια “εργαλεία” ελέγχου της παραγωγής.

Με βάση τα στοιχεία και αναλύοντας το κόστος ανά κιλό βάρους προς πώληση ακολουθούνται κάποια βήματα με τη χρήση πάντα των προτύπων και αφού προηγηθούν κάποιες μαθηματικές πράξεις, καταλήγουμε στο τελικό αποτέλεσμα. Ένας χρήσιμος αριθμοδείκτης που μπορεί να βγει και να βοηθήσει στην εύρεση του κόστους του προϊόντος προς πώληση, πάντα υπό την προϋπόθεση ότι οι πρότυπες προδιαγραφές αγορών και οι πρότυπες συνταγές και αποδόσεις παραμένουν σταθερές, είναι ο παράγοντας κόστους ή αριθμοδείκτης κόστους, ο οποίος πολλαπλασιάζεται με κάθε νέα τιμή (αρχική) αγοράς του προϊόντος μπορεί να μας δίνει τη νέα τιμή.

Όταν τεθεί θέμα διαφοροποίησης της πρότυπης συνταγής όσον αφορά στην ποσοτική της απόδοση, η διαφοροποίηση του μεγέθους των μερίδων θα έχει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της απόδοσης. Πρωταρχικός στόχος σε αυτήν την περίπτωση είναι η εύρεση και χρήση του **συντελεστή προσαρμογής**. Το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστούν οι απαιτούμενες ποσότητες των υλικών για την απόδοση των μερίδων που θέλει η επιχείρηση να παράγει, πάντα με άξονα την πρότυπη συνταγή. (Κυριαζόπουλος, Π.- Κιουλάφας Κ. 1994)

#### 8.2.4. ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΜΕΡΙΔΕΣ

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 αφενός μεν ως προς την ικανοποίηση του πελάτη, αφετέρου δε ως προς το κόστος της μερίδας.

Ο πελάτης είναι γνωστό ότι έχει την ψυχολογία να απολαμβάνει την πραγματική αξία αυτού που πληρώνει, καταλαβαίνουμε λοιπόν πόσο μπορεί να διαταραχθεί η σχέση αυτή εάν ένας θαμώνας της επιχείρησης απολαμβάνει κάθε φορά και διαφορετικό μέγεθος του προϊόντος που παραγγέλνει. Όργανα που εξασφαλίζουν τα πρότυπα μεγέθη των μερίδων στα τρόφιμα και στα ποτά είναι ο πάσης φύσεως εξοπλισμός μέτρησης και ζύγισης όπως κουτάλες, μεζούρες ποτών κ.λ.π. Σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή και συνεπή διατήρηση των πρότυπων μερίδων είναι και η εμπειρία των υπαλλήλων, ιδιαίτερα αυτών που μεριδοποιούν ενώπιον του πελάτη και είναι δύσκολη, ψυχολογικά, η μέτρηση της μερίδας με μεγάλη σχολαστικότητα. Για παράδειγμα, τον barman δεν τον τιμά να σερβίρει τον πελάτη του από αυτόματο μεριδομετρητή.

Όλα τα προηγούμενα πρότυπα που έχουν αναφερθεί σαν “εργαλεία” ελέγχου συμβάλλουν στον ακριβή υπολογισμό του πρότυπου κόστους των μερίδων που εν συντομία, είναι το κόστος των υλικών, της προετοιμασίας και της παραγωγής του προϊόντος σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης. Όσον αφορά στο πρότυπο κόστος των μερίδων των ποτών, τα πράγματα είναι πιο απλά και εάν υπάρχει κάποια δυσκολία, αυτή έγκειται στον προσδιορισμό του κόστους των σύνθετων ποτών (π.χ. Cocktails).



Μία συγκεντρωτική κατάσταση πωλήσεων και κόστους σε συγκεκριμένη περίοδο θα βοηθούσε πολύ στη διαπίστωση εάν έχει απόκλιση μεγάλη ή όχι το πρότυπο κόστος. (McVety 1999)

### **8.3. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - MARKETING**

Το marketing management είναι ανάλυση, σχεδιασμός, εφαρμογή και έλεγχος προγραμμάτων με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών συναλλαγών με την αγορά στην οποία στοχεύει η επιχείρηση.

Η προώθηση των πωλήσεων σε μία επισιτιστική επιχείρηση ή οποιαδήποτε μορφή εστιατορικής μονάδας εντός ξενοδοχειακού συγκροτήματος επιτυγχάνεται με την εφαρμογή του τουριστικού – ξενοδοχειακού εστιατορικού marketing με τα βασικά όργανά του που είναι η διαφήμιση και οι δημόσιες σχέσεις. (Ζαβλάνος,1991 )

#### **8.3.1. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ**

Διαφήμιση, σύμφωνα με τον Kotler, είναι οποιαδήποτε μορφή μη προσωπικής παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών από έναν συγκεκριμένο ανάδοχο. Η διαφήμιση ενός εστιατορίου γίνεται, κατά κανόνα, με σκοπό να αυξήσει τη ζήτηση, δηλαδή τον αριθμό των πελατών που το επισκέπτονται.

Μία διαφημιστική ανακοίνωση δεν επαρκεί για να παρακινήσει μεγάλο αριθμό πελατών. Ειδικά στην εποχή μας που πλήθος διαφημιστικών μηνυμάτων βομβαρδίζει τους σύγχρονους καταναλωτές, προκειμένου μια επιχείρηση να βελτιώσει το μερίδιό της στην αγορά με διαφημιστικές ενέργειες απαιτείται προσεκτικά οργανωμένη εκστρατεία.

Για να σχεδιαστεί ένα διαφημιστικό πρόγραμμα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πέντε παράγοντες, γνωστοί ως τα πέντε M:

1. Καθορισμός του σκοπού (Mission) της διαφήμισης

2. Υπολογισμός του οικονομικού κόστους (Money) του προγράμματος

3. Καθορισμός του μηνύματος (Message) της διαφήμισης

4. Καθορισμός των διαφημιστικών μέσων (Media)

5. Αξιολόγηση (Measurement) των αποτελεσμάτων της διαφήμισης

Η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία κάθε επιχείρησης, αλλά πρέπει να επιλέγεται το κατάλληλο μήνυμα και τα κατάλληλα μέσα ώστε τα αποτελέσματα που επιφέρει να είναι σαφώς υψηλότερα του συνολικού κόστους της διαφημιστικής καμπάνιας.

Ο σκοπός της διαφήμισης μπορεί να είναι να **ενημερώσει** για προϊόντα της επιχείρησης, για αλλαγές, για τιμές, για εγκαταστάσεις, για εκδηλώσεις, για την κοινωνική συνεισφορά της επιχείρησης κ.λ.π., να **πείσει** για την ποιότητα των προϊόντων ή την αξία της κατανάλωσης στα εστιατόρια της επιχείρησης κ.λ.π., ή να **υπενθυμίσει** την ποιότητα, την αξία και γενικότερα τη λειτουργία της επιχείρησης.

Το διαφημιστικό μήνυμα αποτελεί το κέντρο βάρους της διαφήμισης και πρέπει να προκαλεί την προσοχή (Attention), να δημιουργεί ενδιαφέρον (Interest), επιθυμία (Desire) και τέλος, να δραστηριοποιεί (Action) τους δέκτες (AIDA). Το μήνυμα προωθείται στο κοινό με διάφορα μέσα, όπως το τηλέφωνο, το ταχυδρομείο, το διαδίκτυο, οι εφημερίδες και τα περιοδικά, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση και οι υπαίθριες διαφημίσεις. Το κάθε μέσο έχει διαφορετική εμβέλεια, αξία και κόστος. Ανάλογα με τον σκοπό και τις ομάδες – στόχο της διαφήμισης, επιλέγεται το κατάλληλο μέσο.

Όταν ολοκληρωθεί η διαφημιστική καμπάνια, γίνεται εκτίμηση των αποτελεσμάτων

Αν η μέτρηση των αποτελεσμάτων, δηλαδή το πέμπτο M (Measurement) δεν ικανοποιεί το πρώτο M, δηλαδή τον σκοπό για τον οποίο έγινε η διαφήμιση, τότε επαναλαμβάνεται ο κύκλος των πέντε M.

Καθορίζεται εκ νέου ο σκοπός, το μήνυμα, τα διαφημιστικά μέσα και γίνεται νέα αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. (Γρούτας 2000) και ([www.in.gr/tourism/j](http://www.in.gr/tourism/j) 20/07/09, 07:40)

### 8.3.2. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Ως δημόσιες σχέσεις νοούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης που έχουν στόχο τη διατήρηση της καλής εικόνας της επιχείρησης και των προϊόντων της, και επιτυγχάνονται με τους παρακάτω τρόπους:

α) Η επιχείρηση διατηρεί σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για να είναι σε θέση να μεταφέρει στο κοινό μηνύματα με στόχο τη διατήρηση της καλής της εικόνας.

β) Η επιχείρηση διοργανώνει γεγονότα με σκοπό τη δημοσιότητα των προϊόντων της.

γ) Οργανώνονται επικοινωνιακές δραστηριότητες με επιστολές, φαξ, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, περιοδικό της επιχείρησης κ.λ.π.

δ) Οργανώνονται επαφές με άτομα εξουσίας όπως κρατικούς παράγοντες, παράγοντες της τοπικής αυτοδιοίκησης κ.α. των οποίων αποφάσεις μπορούν να επηρεάσουν το έργο της επιχείρησης.

Οι δημόσιες σχέσεις διαφέρουν από τη διαφήμιση, διότι δεν πληρώνουν διαφημιστικό χώρο σε έντυπα ούτε διαφημιστικό χρόνο σε ραδιόφωνο ή τηλεόραση για να προβάλλουν την επιχείρηση.

Το προσωπικό των δημοσίων σχέσεων συνήθως είναι δημοσιογράφοι, παραγωγοί και γενικά άνθρωποι που εργάζονταν προηγουμένως στα ΜΜΕ ούτως ώστε να μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτά. Δουλειά των ανθρώπων αυτών είναι να διαμορφώνουν μηνύματα και να τα διοχετεύουν στην αγορά. Αν δεν υπάρχουν αξιόλογες ειδήσεις για την επιχείρηση τότε πρέπει να κατασκευαστούν κάποιες από το τμήμα δημοσίων σχέσεων. Η κατασκευή ειδήσεων συνοδεύεται από

κατασκευή γεγονότων όπως χορηγία δημόσιων εκδηλώσεων, οργάνωση συνεδρίων και εορταστικών εκδηλώσεων, οργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων, ενέργειες προστασίας περιβάλλοντος, διοργάνωση συνεντεύξεων Τύπου, προσφορά σε μέλη προβληματικών κοινωνικών ομάδων κ.λ.π.

Οι δημόσιες σχέσεις πρέπει να προσανατολίζονται και προς τους εργαζόμενους της επιχείρησης, οι οποίοι είναι σημαντικό να έχουν καλή εικόνα για αυτήν. Οι εσωτερικές δημόσιες σχέσεις μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την κουλτούρα και αφοσίωση των εργαζομένων και κατ' επέκταση των πελατών. ([www.in.gr/tourism/j](http://www.in.gr/tourism/j) 23/07/09, 12:10)

### **8.3.3. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Η προώθηση πωλήσεων στα εστιατόρια που λειτουργούν μέσα σε ξενοδοχειακές μονάδες λογικό είναι να έχει στόχο την πελατεία του ξενοδοχείου. Για να γίνει κάτι τέτοιο μπορούν να πραγματοποιηθούν οι παρακάτω ενέργειες:

- Οι υπάλληλοι της υποδοχής να πληροφορούν τους νεοαφικνούμενους πελάτες για τα εστιατόρια του ξενοδοχείου, για τα προϊόντα που προσφέρουν και για τις ώρες λειτουργίας τους. Επίσης, να προτείνουν την επιλογή τους, αναφέροντας τα κυριότερα πλεονεκτήματα τους.

- Να προσφέρουν οι υπάλληλοι της υποδοχής στους νεοαφικνούμενους πελάτες κουπόνια γνωριμίας με τα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, που δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες να καταναλώσουν μία φορά με έκπτωση.

- Να λειτουργεί ένα πρόγραμμα ένταξης των πελατών σε κάποιο σύστημα πόντων χωρίς κάποια χρηματικά επιβάρυνση. Με το σύστημα

αυτό κάθε κατανάλωση στο ξενοδοχείο αντιστοιχεί σε ορισμένους πόντους, οι οποίοι ισοδυναμούν με διάφορες προσφορές, όπως δωρεάν ημέρες παραμονής, δωρεάν γεύματα, δικαίωμα έκπτωσης σε δραστηριότητες εκτός ξενοδοχείου κ.λ.π.

– Όταν πελάτες του ξενοδοχείου ζητούν από το τμήμα του θυρωρείου πληροφορίες για κάποιο καλό εστιατόριο, οι αρμόδιοι υπάλληλοι προτείνουν στον πελάτη να επισκεφθεί κάποιο από τα εστιατόρια του ξενοδοχείου ανάλογα με το τι ακριβώς επιθυμεί ο ίδιος.

– Στα δωμάτια των πελατών μπορούν να υπάρχουν διαφημιστικές μπροσούρες των εστιατορίων του ξενοδοχείου.

– Σε σημεία διακίνησης πελατών, όπως π.χ. η υποδοχή, μπορούν να αναρτηθούν ανακοινώσεις που παρουσιάζουν τα εστιατόρια του ξενοδοχείου, τα προϊόντα που προσφέρουν, ειδικές προσφορές που ισχύουν τη συγκεκριμένη ημέρα κ.λ.π.

– Μπορούν να διοργανωθούν ειδικές βραδιές, όπως για παράδειγμα ελληνικές βραδιές με folklore συγκροτήματα, barbeque, γιορτές κρασιού κ.λ.π. (Ζευγαρίδης 1993)

#### **8.3.4. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΕΚΤΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Η προσέλκυση σε ξενοδοχειακά εστιατόρια πελατών που δεν διαμένουν στο ξενοδοχείο απαιτεί την εφαρμογή ολοκληρωμένης μελέτης marketing, όπου εντοπίζονται οι πιθανές πελατειακές ομάδες – στόχοι, διαμορφώνεται το κατάλληλο προϊόν και ενεργοποιείται η διαδικασία ενημέρωσης της πελατείας αυτής. Ορισμένες ενέργειες που μπορούν να προωθήσουν τις πωλήσεις των εστιατορίων είναι οι εξής:

– Σε πελάτες που κάνουν συνεστιάσεις να προσφέρονται ορισμένα δωμάτια χωρίς χρέωση για να εξυπηρετούνται οι καλεσμένοι.

– Σε συνεστιάσεις γάμων να προσφέρεται δωρεάν ένα δωμάτιο ή μία σουίτα για ορισμένες ημέρες στους νεόνυμφους.

– Σε πελάτες των εστιατορίων του ξενοδοχείου να δίνεται δωρεάν η δυνατότητα χρήσης της πισίνας ή του γυμναστηρίου του ξενοδοχείου.

– Να γίνεται έκπτωση στους εργαζόμενους για τη χρήση των εστιατορίων του ξενοδοχείου.

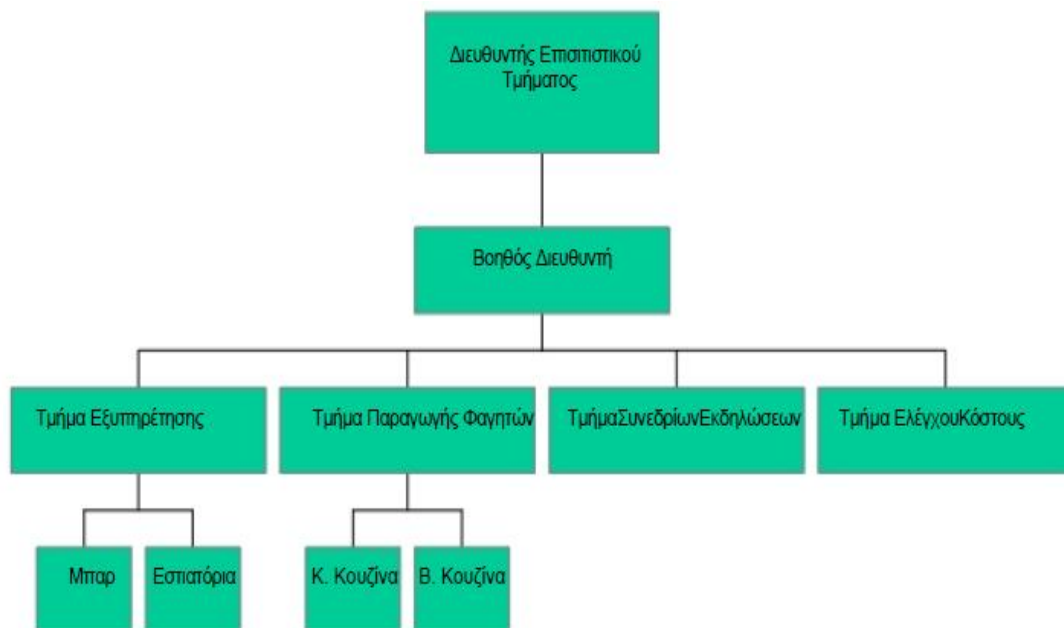
## ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ DIVANI CARAVEL

### Γενικά

Το ξενοδοχείο Divani Caravel αποτελεί ένα από τα καλύτερα και πιο γνωστά ξενοδοχεία πολυτελείας των Αθηνών. Μέλος της αλυσίδας ξενοδοχείων Ντιβάνη, χτίστηκε το 1975 ενώ ανακαινίστηκε στο μεγαλύτερο μέρος του το 1997. Διαθέτει συνολικά 471 δωμάτια, εκ των οποίων 48 σουίτες, με δυναμικότητα 841 κλινών. Ακόμα, διαθέτει 2 μπαρ, 2 εστιατόρια, μια εσωτερική και μια εξωτερική πισίνα, 14 αίθουσες και Συνεδριακό Κέντρο με χωρητικότητα 2000 ατόμων.

Το Τμήμα Τροφίμων & Ποτών του ξενοδοχείου είναι ένα τμήμα με βαρύνουσα σημασία, μεγαλύτερη και από αυτή του Τμήματος Δωματίων στα ξενοδοχεία πολυτελείας, λόγω του μεγάλου αριθμού των εκδηλώσεων - συνεδρίων που φιλοξενεί καθόλη την διάρκεια του έτους. Απασχολεί, όσον αφορά το μόνιμο προσωπικό, το 50% του προσωπικού του ξενοδοχείου συνολικά, ενώ λαμβάνοντας υπόψη και το εποχιακό προσωπικό (Μήνες: Μάιος- Σεπτέμβριος), το σχετικό ποσοστό υπερβαίνει αρκετά το παραπάνω ποσοστό. Το επισιτιστικό τμήμα του Divani Caravel έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα σταθερό, όσον αφορά την συμμετοχή του στο μείγμα πωλήσεων του ξενοδοχείου, σε αντίθεση με το τμήμα δωματίων που παρουσιάζει αρκετές διακυμάνσεις, ανάλογα με την τουριστική περίοδο. Ωστόσο, όπως συμβαίνει σε όλα τα μεγάλα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και τα μπαρ του ξενοδοχείου αφήνουν κέρδη μικρότερα από τα δωμάτια: πιο συγκεκριμένα, το σχετικό ποσοστό κυμαίνεται στο 60% των κερδών του τμήματος δωματίων.

Η Οργανωτική δομή του Τμήματος Τροφίμων & Ποτών του Divani Caravel φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Οργανόγραμμα Επισιτιστικού Τμήματος Ξενοδοχείου Divani Caravel.

Όπως φαίνεται στο σχήμα, εκτός από την διεύθυνση του τμήματος που ασκείται από δύο στελέχη (Διευθυντή- Βοηθό Διευθυντή), διακρίνονται τέσσερα (4) επιμέρους τμήματα: το Τμήμα Εξυπηρέτησης, στο οποίο υπάγονται τα μπαρ και τα εστιατόρια, το Τμήμα Παραγωγής Φαγητών, στο οποίο υπάγονται η Κύρια και η Βοηθητική κουζίνα, το Τμήμα Συνεδρίων Εκδηλώσεων, υπεύθυνο για την οργάνωση και πραγματοποίηση εκδηλώσεων και συνεδρίων, και το Τμήμα Ελέγχου Κόστους, το οποίο είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο του κόστους τροφίμων, ποτών και γενικότερα του κόστους λειτουργίας του τμήματος και την διατήρηση του εντός των ορίων που έχει ορίσει το μάνατζμεντ του τμήματος.



## Σχεδιασμός του Μενού

Για κάθε επισιτιστική επιχείρηση που έχει ως στόχο να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες εστίασης, το μενού αποτελεί ουσιαστικά την βιτρίνα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Είναι το «πρόγραμμα πωλήσεων» της επιχείρησης το οποίο φθάνει στα χέρια του πελάτη. Έτσι, και για το επισιτιστικό τμήμα του Divani Caravel, το μενού θεωρείται ότι, αλλά και πραγματικά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση των εντυπώσεων του πελάτη για τις υπηρεσίες των εστιατόριων. Για το μάνατζμεντ του τμήματος είναι το κύριο εργαλείο πώλησης (merchandising) και τα οικονομικά αποτελέσματα του τμήματος κρίνουν σε σημαντικό βαθμό και την επιτυχία ή μη του μενού. Λόγω αυτής της σημασίας του, ο διευθυντής του επισιτιστικού τμήματος βρίσκεται σε άμεση συνεργασία με τους επικεφαλείς των άλλων τμημάτων τις περιόδους εφαρμογής νέων μενού, αλλά και γενικότερα σε τακτά χρονικά διαστήματα, για την εκτίμηση της επίδρασης του μενού στους πελάτες και στα αποτελέσματα του τμήματος.

Όσον αφορά τα είδη του μενού που χρησιμοποιούνται στα εστιατόρια του ξενοδοχείου, έχουν προτιμηθεί τα δύο βασικά είδη μενού, δηλ. table d' hte και 'a la carte μενού και ο μπουφές, που, όπως τονίστηκε και παραπάνω, χρησιμοποιείται κατά κόρον στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει ένα κύριο μενού table d' hte που σερβίρεται σε όλα τα εστιατόρια του ξενοδοχείου, και για τα γκρουπ και για τους μεμονωμένους πελάτες. Τα πιάτα αυτού του μενού ετοιμάζονται αποκλειστικά από την Κύρια Κουζίνα. Εκτός όμως από αυτό το κεντρικό μενού, κάθε ένα από τα εστιατόρια του ξενοδοχείου προσφέρει και το δικό του μενού 'a la carte (με ειδικό πιάτο ημέρας) ή μπουφέ, ανάλογα με το εστιατόριο και την περίοδο γεύματος (πρωινό, μεσημεριανό, βραδινό). Τα πιάτα των μενού 'a la carte

παράγονται με συνεργασία ανάμεσα στην Κύρια και την Βοηθητική κουζίνα, υπό την επίβλεψη του Αρχιμάγειρα (Chef).

Συμπερασματικά, επισημαίνεται ότι ούτε και στην περίπτωση του Divani Caravel εφαρμόζονται άλλα είδη μενού όπως κυκλικά, στατικά ή κατ' επιλογήν μενού. Κάνοντας σύγκριση με το Grand Chalet, το Divani Caravel είναι και αυτό ένα ξενοδοχείο πόλεως (City Hotel), συνεπώς είναι λογική η μη επιλογή κυκλικών μενού. Από την άλλη πλευρά, η εφαρμογή κατ' επιλογήν μενού, έστω σε περιοδική βάση, θα μπορούσε να αποτελέσει εναλλακτική λύση στην εφαρμογή του κλασσικού table d' hte μενού, ανάλογα με τις εκτιμήσεις του μάνατζμεντ για τις αλλαγές στα είδη των μενού του επισιτιστικού τμήματος.

Η σύνθεση του μενού είναι μια διαδικασία με μεγάλη σημασία για την λειτουργία του επισιτιστικού τμήματος του Divani Caravel. Πραγματοποιείται κάθε φορά πριν την εφαρμογή ενός καινούργιου μενού, ανεξαρτήτως του είδους του, και οι αποφάσεις για το θέμα αυτό λαμβάνονται από τον Γενικό Διευθυντή του ξενοδοχείου, το Διευθυντή του Επισιτιστικού Τμήματος και τον Αρχιμάγειρα. Οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν την σύνθεση του μενού, είτε πρόκειται για τα μενού των εστιατορίων, είτε πρόκειται για τα μενού των εκδηλώσεων (banquets), είναι οι εξής:

- Η εμπορικότητα των πιάτων (πωλήσεις),
- Το προφίλ των πελατών,
- Η εποχικότητα,
- Οι διατροφικές συνήθειες,
- Οι απαιτούμενες προμήθειες προϊόντων και ειδικότερα η χρησιμοποίηση νωπών ή κατεψυγμένων τροφίμων για την παρασκευή των εδεσμάτων,
- Οι δυνατότητες του εξοπλισμού των κουζινών,
- Οι ικανότητες του προσωπικού παραγωγής των φαγητών.

Επιπλέον των παραπάνω συνισταμένων που συμβάλλουν στην δημιουργία ενός σωστά διαμορφωμένου μενού, συνιστάται για την πιο ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του θέματος, να ληφθούν υπόψη και τα παρακάτω: η ισορροπία του μενού, κυρίως από την άποψη της γεύσης αλλά και ως προς την θρεπτική αξία (να δίνει τα απαραίτητα στοιχεία για την σωστή λειτουργία του οργανισμού), ώστε να δημιουργείται ένα γευστικό και πλήρες γεύμα, και η μέθοδος, η ευκολία και η ταχύτητα παραγωγής των φαγητών του μενού, ώστε να επιτυγχάνεται ισορροπία και αρμονία στις εργασίες και την συνεργασία των δύο κουζινών.

Ομοίως προς το Grand Chalet, το μάνατζμεντ του επισιτιστικού τμήματος του εν λόγω ξενοδοχείου πολυτελείας δεν υιοθετεί κάποια αναλυτική μέθοδο τιμολόγησης, αλλά μια απλούστερη λύση στο θέμα της τιμολόγησης των πιάτων του μενού: Η βάση πάνω στην οποία διαμορφώνονται οι τιμές των φαγητών είναι το Κόστος Φαγητού (Food Cost), όπως προκύπτει από τις πρότυπες συνταγές παρασκευής των εδεσμάτων. Την τελική τιμή του πιάτου, όπως αυτή εμφανίζεται στον τιμοκατάλογο του εστιατορίου, καθορίζουν, πέρα από το κόστος φαγητού, οι ακόλουθοι παράγοντες: το εστιατόριο που θα σερβιριστεί το έδεσμα (ατμόσφαιρα- περιβάλλον του χώρου), το επίπεδο της εξυπηρέτησης (service), το αν το έδεσμα αποτελεί μέρος ενός μενού ‘a la carte ή table d’ hte, εάν πρόκειται για κάποιο ειδικό πιάτο ημέρας (ειδική τιμή) κ.α. Το μέρος της τιμής του πιάτου που είναι επιπλέον του κόστους φαγητού περιλαμβάνει κόστος εργασίας, λειτουργικό κόστος και κέρδος.

Σχετικά με την μέθοδο τιμολόγησης των πιάτων του μενού στο Divani Caravel, παρατηρείται ότι η διεύθυνση του τμήματος όχι μόνο δεν χρησιμοποιεί αναλυτικές μεθόδους τιμολόγησης των πιάτων του μενού, αλλά ούτε εφαρμόζει κάποια από τις μεθόδους ανάλυσης μενού ή την στρατηγική των ψυχολογικών τιμών για να εξετάσει την ορθότητα τους

και τις αντιδράσεις των πελατών σε αυτές. Αντίθετα, έχει επιλέξει, παίρνοντας ως αφετηρία το Κόστος Φαγητού, να προσαρμόζει την τελική τιμή στις «συνθήκες» κάτω από τις οποίες θα σερβιριστούν τα πιάτα του μενού (είδος μενού, επίπεδο εξυπηρέτησης κτλ.).

Ωστόσο, η χρησιμοποίηση των αναλυτικών μεθόδων τιμολόγησης και των μεθόδων ανάλυσης μενού θα μπορούσε να οδηγήσει σε προσαρμογή των τιμών (χαμηλότερες σε κάποια πιάτα), και να φέρει το ξενοδοχείο σε πλεονεκτική θέση στο συγκεκριμένο ζήτημα, σε σχέση με τον ισχυρό ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει (Hilton, Holiday Inn και άλλα ξενοδοχεία πολυτελείας του κέντρου των Αθηνών).

### **Υγιεινή των Τροφίμων**

Η υγιεινή των τροφίμων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κρίκο στην αλυσίδα των στοιχείων εκείνων που συντελούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εστίασης. Η παραγωγή ασφαλών για κατανάλωση φαγητών είναι πρωταρχική για κάθε εστιατόριο και σημαντικότερη από την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου ή το περιβάλλον-ατμόσφαιρα της τραπεζαρίας. Για το μάνατζμεντ των επισιτιστικών τμημάτων του Divani Caravel, η εξουδετέρωση των κινδύνων που απειλούν τα τρόφιμα δεν έχει μόνο την έννοια της αποφυγής αύξησης του κόστους (αποπομπή των χαλασμένων τροφίμων και αγορά άλλων), αλλά και την δικαίωση των προσδοκιών των πελατών του ξενοδοχείου για ασφαλές και ποιοτικό φαγητό. Έτσι, ως παράγοντες καθοριστικοί για την διατήρηση της υγιεινής των τροφίμων θεωρούνται οι εξής:

- Ø Η εκπαίδευση του προσωπικού,
- Ø Η ύπαρξη του σωστού εξοπλισμού,
- Ø Η καθαριότητα των χώρων αποθήκευσης και παραγωγής των φαγητών,

## Ø Η σχέση χρόνου/ κατάλληλων συνθηκών.

Ασφαλώς, εκτός από τους παράγοντες που αναφέρονται, συνιστάται να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα και στην αυστηρή τήρηση των ενδεδειγμένων θερμοκρασιών και υγραμετρικών καταστάσεων στους χώρους αποθήκευσης, καθώς επίσης και στην ύπαρξη σωστού εξαερισμού, ώστε να κυκλοφορεί καλύτερα ο αέρας μέσα σε αυτούς. Ακόμα, κάτι του οποίου η σημασία δεν πρέπει να παραγνωρίζεται, είναι ότι η αποφυγή καθυστερήσεων μεταξύ παραλαβής και αποθήκευσης των τροφίμων μπορεί να ενισχύσει ακόμα περισσότερο την άμυνα των τελευταίων απέναντι στην ανάπτυξη βλαβερών μικροοργανισμών.

Τα εστιατόρια των ξενοδοχείων πολυτελείας, και γενικότερα τα εστιατόρια πολυτελείας, χρεώνουν υψηλότερες τιμές για τα πιάτα που σερβίρουν σε σύγκριση με τα υπόλοιπα εστιατόρια και ένας από τους βασικούς λόγους για αυτό είναι ότι για την παραγωγή των φαγητών χρησιμοποιούνται πρώτες ύλες- τρόφιμα ιδιαίτερα ευαίσθητα στην προσβολή από βλαβερούς μικροοργανισμούς, γεγονός που κάνει το κόστος τους αρκετά υψηλότερο. Αυτά τα ιδιαίτερα ευπαθή τρόφιμα απαιτούν αυστηρότερη, από μέρους του επισιτιστικού τμήματος, τήρηση των κανόνων εκείνων που εξασφαλίζουν την υγιεινή των τροφίμων. Η διεύθυνση του τμήματος τροφίμων και ποτών του εν λόγω ξενοδοχείου ξεχωρίζει ως «επικίνδυνα» τρόφιμα όλα τα φρέσκα προϊόντα, ειδικά τα εισαγωγής, τα κρέατα, τα τυριά και τα είδη γκουρμέ (π.χ. χαβιάρι, σολομό). Από αυτά αξίζει να επισημανθεί η κατηγορία των νωπών προϊόντων, όχι μόνο ως ευαίσθητη αλλά και ως ιδιαίτερα σημαντική για την σύνθεση του μενού των εστιατορίων στα ξενοδοχεία πολυτελείας. Σύμφωνα με την θεωρία, εκτός από τα παραπάνω είδη τροφίμων, άλλες πρώτες ύλες των εδεσμάτων που παράγονται σε εστιατόρια και οι οποίες

επίσης μολύνονται εύκολα από βλαβερά μικρόβια είναι: τα ψάρια, τα μαλάκια, τα αλλαντικά (κυρίως το μπέικον) και το βούτυρο. Τα παραπάνω συγκαταλέγονται στα βασικά συστατικά ενός γεύματος σε εστιατόριο ξενοδοχείου.

Η καθαριότητα των ψυγείων- καταψυκτών και γενικότερα των χώρων αποθήκευσης των τροφίμων βρίσκεται σε άμεση σχέση με την προστασία των τροφίμων από τους μικροοργανισμούς που μπορούν να τα καταστήσουν ακατάλληλα προς βρώση. Κατά συνέπεια, για να διασφαλίζεται στην πραγματικότητα η υγιεινή των τροφίμων, ο καθαρισμός των χώρων που συντηρούνται αυτά χρειάζεται να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη και τις συνθήκες που πρέπει να δημιουργούνται στους χώρους αυτούς αλλά και τις ιδιαιτερότητες της λειτουργίας τους (κυρίως για ψυκτικούς θαλάμους-καταψύκτες). Στο Divani Caravel, ο καθαρισμός των χώρων αποθήκευσης είναι μια συνεχής φροντίδα που έχει αναλάβει το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών. Πιο συγκεκριμένα, ο καθαρισμός αυτός γίνεται σε τρεις (3) φάσεις:

*Καθημερινά*, με ιδιαίτερη έμφαση τις μέρες εισαγωγής νέων προμηθειών,

*Κάθε δεκαήμερο*, όπου γίνεται συντήρηση των μηχανημάτων (μοτέρ) και απόψυξη των ψυγείων- καταψυκτών,

*Δύο (2) φορές το μήνα*, όπου πραγματοποιείται γενική συντήρηση όλων των χώρων αποθήκευσης τροφίμων.

Αναμφίβολα, η συχνότητα του καθαρισμού των χώρων αποθήκευσης αποτελεί ένα ζήτημα σχετικό, όπου δεδομένα όπως η τεχνολογία που έχει εφαρμοστεί στην λειτουργία των ψυκτών-καταψυκτών, η καλή τους συντήρηση και οι ιδιαιτερότητες των αποθηκευμένων τροφίμων καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις που λαμβάνονται.

Συνήθως, για αυτές τις αποφάσεις παίζει ρόλο και η πείρα που αποκτάται από την καθημερινή λειτουργία των αποθηκευτικών χώρων, αλλά και την συχνότητα που προκύπτουν τυχόν προβλήματα. Συνιστάται πάντως η συχνή επικοινωνία με τους κατασκευαστές, κυρίως σχετικά με την συντήρηση. Το εν λόγω ξενοδοχείο προετοιμάζεται (τελικό στάδιο) για την εφαρμογή του συστήματος HACCP για την διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων, σύμφωνα με τις διατάξεις του Φ.Ε.Κ. αριθμός φύλλου 1219 της 4/10/2000.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ερευνήσαμε τις ιδανικότερες συνθήκες για την ευημερία των επισιτιστικών επιχειρήσεων με στόχους την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, την ασφάλεια και υγιεινή των τροφίμων και των χώρων εργασίας, καθώς και την άρτια οργάνωση και τεχνική των εστιατορίων.

Για να επιτευχθεί αυτό υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις τόσο ενδογενείς, όσο και εξωγενείς των επιχειρήσεων:

### **Ενδογενείς προϋποθέσεις:**

- Ø Πρόσληψη ικανού προσωπικού,
- Ø Συνεχείς εκπαίδευση και ενημέρωσή του για οποιεσδήποτε αλλαγές στην εξυπηρέτηση,
- Ø Τήρηση των κανονισμών ασφαλείας,
- Ø Τήρηση των κανονισμών υγιεινής,
- Ø Κινητοποίηση του προσωπικού με διάφορες μεθόδους για καλύτερη απόδοσή του,
- Ø Εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων,
- Ø Συνεχής ενημέρωση της διοίκησης για νέες μεθόδους και εγκαταστάσεις.

### **Εξωγενείς προϋποθέσεις:**

- Ø Κινητοποίηση της κρατικής μηχανής ενάντια στην αισχροκέρδεια,
- Ø Συνεχείς υγειονομικοί έλεγχοι,
- Ø Παραδειγματική τιμωρία των παραβατών,
- Ø Συνεχείς έλεγχοι εκ μέρους των ασφαλιστικών ταμείων,
- Ø Επιβράβευση των παραδειγματικών επιχειρήσεων.



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Τα μαγειρεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων λόγω της πολυπλοκότητας και των ιδιάζουσων χαρακτηριστικών τους πρέπει πάντα να είναι το πιο προσεγμένο καθώς και μελετημένο κομμάτι της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η αναδρομή μας στο θέμα υποδεικνύει τους εξαιρετικά συγκεκριμένους τρόπους της λειτουργίας τους, αναδεικνύοντας σαν πιο σημαντικό κομμάτι αυτό της μελέτης και υποδομής των συνθηκών υγιεινής που πρέπει να διαφυλάσσονται ώστε να γίνεται ευχάριστη και ασφαλής η σίτιση των πελατών.

Η χώρα μας έχοντας ως σημαντικό οικονομικό προπύργιο τον τουριστικό τομέα οφείλει να διαφυλάξει την ποιότητα και την ασφάλεια των σιτιστικών προϊόντων με κατάλληλα μέτρα ως προς τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εστιάζοντας την προσοχή τους στους ξενοδοχοϋπαλλήλους ενημερώνοντάς τους τακτικά σε θέματα υγιεινής καθώς και προσφέροντας αρίστης υγειονομικής ποιότητας προϊόντα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αγγελούσης, Γ. Μ. (2001). Εισαγωγή στην Επιστήμη και Τεχνολογία Τροφικών

Αρβανίτης, Κ.(2003) «Μπαρ οινολογία», Αθήνα: Προπομπός

Αρβανίτης, Κ.(2002), «Εστιατόριο», Αθήνα: Προπομπός

Ν. Βιταντζακης (2004),Επιλογή προσωπικού μέθοδοι-τεχνικές- διαδικασίες, , Christine Descoins, εκδόσεις Έλλην

Γρούτας. Γ, Νικολαΐδης, Χ. (2000), «Διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις προώθηση πωλήσεων, στον τουρισμό» Πάτρα: ΕΑΠ

Δημητροπούλου Βασιλική, Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων- Μελέτη περίπτωσης Ν. Αχαΐας, Πάτρα, 2005

Ζαβλάνος, Μ. (1991), «Οργάνωση και Διοίκηση», τόμος β΄, Αθήνα: Έλλην

Ζευγαρίδης , Σ. Ξηροτύρη \_ Κουφίδου (1993) «Οργάνωση Επιχειρήσεων», Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.

Κυριαζόπουλος , Π.- Κιουλάφας Κ. (1994), «Management 1<sup>ης</sup> Γραμμής», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

Καπίκη (1998) Υπηρεσία υποδοχής, Αθήνα Interbooks

Λαλούμης,Δ. και Στεφανακίδης Κ. (2005). Εστιατορική Τεχνική 1<sup>ος</sup> και 2<sup>ος</sup> τόμος. Αθήνα,Interbooks

Λογοθέτης Ν. (1992) «Μαναζτμεντ Ολικής ποιότητας» Αθήνα :Tom Hellas Interbooks

Μάρας,Γ.Α (1997) Οργάνωση-Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων, Αθήνα Interbooks

Μάρας, Γ.Α. (1997). Bar-Ποτά-Οινολογία. Αθήνα ,Interbooks

Μάρας, Γ.Α. (2002), «Έλεγχος και τιμολόγηση», Αθήνα : Interbooks

Μαντάς, Ν.Β. (1992) «Διοίκηση Προσωπικού» Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

Ναζάκης, Χ., Μιχαλόπουλος Ν. Μπάτζιάς, Φ.(1999), «Βασικές αρχές οικονομίας και Διοίκησης», Πάτρα: ΕΑΠ

Παπανίκος, Γρ., πόζιος, Γ.,(1993), «Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων», Αθήνα: Aias Educational Consulting.

Πρινιανάκη-Τζωρακολευθεράκη (1997) «Διεύθυνση και τεχνική μπαρ, ποτα,οινολογία» Ηράκλειο: Πρινιανάκη-Τζωρακολευθεράκη

Ράπτης Ν. (1997) «Εισαγωγή στην επαγγελματική μαγειρική» Αθήνα :Interbooks

Σπανός, Α. (1997), «Πως Παράγονται και Παρέχονται Αποτελεσματικά Υπηρεσίες Ποιότητας», Αθήνα: Γαλαίος

Τζωρακολευθεράκης Ζ(1994)« Προμήθειες Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Εμπορευματογνωσία» Ηράκλειο Τζωρακολευθεράκης Ζ

Τζωρακολευθεράκης Ζ (1999) «Διοικηση επισιτιστικών επιχειρήσεων» Αθήνα interbooks

Φραγκιαδάκης Ε., Εισαγωγή στο μανατζμεντ των ξενοδοχείων, Γραφοτεχνική Κρήτης, Ρέθυμνο, 2004

## **ΞΕΝΗ**

Lundberg D. (1997) « Ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις»  
Αθήνα Ελλην

McVety P.Ware Br.(1999) «Αρχές Σχεδίασης Μένου» Αθήνα Ελλην

Reich A. (1999) « Εγχειρίδιο λειτουργιάς εστιατόριου» Αθήνα, Ελλην

## **INTERNET**

**[www.tourismup.com](http://www.tourismup.com)**

**[www.glammourdeluxehotel.com](http://www.glammourdeluxehotel.com)**

**[www.aueb.gr](http://www.aueb.gr)**

**[www.gotourism.com](http://www.gotourism.com)**

**[www.in.gr](http://www.in.gr)**

**[www.goonline.gr](http://www.goonline.gr)**

**[www.tourisonline.gr](http://www.tourisonline.gr)**