

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

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΟ F&B ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΖΗΣΗ ΑΘΗΝΑ (4622)

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ (4626)

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΠΑΤΡΑ - 2014

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η διερεύνηση της πραγματικότητας στον τομέα τροφίμων και ποτών της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Αρχικά γίνεται ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τα τμήματα που υπάγονται στη διεύθυνση τροφίμων και ποτών, τον τρόπο λειτουργίας τους, το προσωπικό του απασχολείται σε αυτά, οι τρόποι ελέγχου του κόστους και το λογισμικό που χρησιμοποιείται. Ακολουθεί έρευνα σε τυχαίο δείγμα ξενοδοχείων 2-5 αστέρων. Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύονται τα ευρήματα τη έρευνας και ακολουθούν προτάσεις για μια διερεύνηση σε βάθος, σε άξονες οι οποίοι παρουσιάζονται αναλυτικά και δεν υπήρχε η δυνατότητα διερεύνησής τους λόγω περιορισμού της έκτασης της συγκεκριμένης εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: F&B, POS, ξενοδοχεία, τμήματα επισιτισμού, τμήμα τροφίμων & ποτών

Πίνακας περιεχομένων		Σελίδα
	Περίληψη	2
	Πρόλογος	5
	Εισαγωγή	5
	Κεφάλαιο 1^ο	
1.1	Τι σημαίνει ο όρος ξενοδοχείο	6
1.2	Μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων - Κατάταξη ξενοδοχείων	6
1.3	Διακρίσεις ξενοδοχείων (πλην της κατηγοριοποίησης σε αστέρια)	7
1.4	Τα κυριότερα τμήματα ενός ξενοδοχείου	9
1.5	Τα τμήματα του ξενοδοχείου	
	1.5.1 Τομέας υποδοματιών	11
	1.5.2. Οικονομικό – διαχειριστικό τμήμα	12
	1.5.3 Τεχνικό τμήμα - τμήμα συντήρησης	12
	1.5.4. Τμήμα προσωπικού ή τμήμα ανθρωπίνων πόρων	13
	1.5.5 Τμήμα πωλήσεων - Marketing	
	1.5.6 Τμήμα ασφαλείας	13
	1.5.7. Τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης πελατών	14
	1.5.8 Διεύθυνση ξενοδοχείου	14
	1.5.9. Τομέας Επισιτιστικών τμημάτων	14
	Κεφάλαιο 2^ο	
2.1	Τμήματα επισιτισμού	15
	2.1.1. Μαγειρείο – κουζίνα	16
	2.1.2 Τμήμα προμηθειών – αποθήκη	17
	2.1.3 Μπαρ	18
	2.1.4. Room service	18
	2.1.5 Mini bar	19
2.2	Το εστιατόριο	20
2.3	2.3 Τα βασικά στοιχεία επίπλωσης του εστιατορίου	22
	2.3.1. Τραπέζια	22
	2.3.2 Καθίσματα	23
	2.3.3. Σκευοθήκες	23
2.4	Τα σκεύη του εστιατορίου	24
	2.4.1 Σκεύη πορσελάνης	24
	2.4.2. Γυάλινα και κρυστάλλινα σκεύη	25
	2.4.3 Μεταλλικά, ανοξείδωτα και ασημένια σκεύη	25
	2.4.4 Άλλα είδη επιτραπέζιων σκευών	26
	2.4.5 Συσκευές και όργανα	26
2.5	Ιματισμός	27
	Κεφάλαιο 3ο	
3.1	Το προσωπικό του εστιατορίου	28
3.2	Η περιβολή του προσωπικού	30
3.3	Ο F&B Manager και ο ρόλος του	33
3.4	Η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας	35

	3.4.1 Τεχνικές επιλογής προσωπικού	35
	3.4.2 Αξιολόγηση προσωπικού	37
	3.4.3. Εκπαίδευση προσωπικού επισιτιστικών επιχειρήσεων	38
	3.4.4. Συστήματα λειτουργίας τραπεζαρίας (εστιατορίου)	39
	3.4.4.1 Σύστημα Table d' hôte	39
	3.4.4.2 Σύστημα a la carte	40
	3.4.4.3. Είδη γευμάτων	41
	Κεφάλαιο 4^ο	
	Το τμήμα Τροφίμων και ποτών (Food and Beverage)	50
4.1	Αγορές – προμήθειες	51
4.2	Παραλαβές	55
4.3	Αποθήκευση-Συντήρηση	56
4.4	Είδη αποθεμάτων	56
4.5.	Διακίνηση των εμπορευμάτων στα τμήματα	57
4.6	Έλεγχος εμπορευμάτων	59
	4.6.1. Ανοιχτή απογραφή	60
	4.6.2. Απογραφή των κεντρικών αποθηκών	60
	Κεφάλαιο 5^ο	62
5.1	Έλεγχος-Τιμολόγηση	62
5.2	Προσδιορισμός προτύπων	64
	5.2.1 Πρότυπες προδιαγραφές αγορών	66
	5.2.2 Πρότυπες συνταγές	67
	5.2.3 Πρότυπες αποδόσεις προϊόντων	69
	5.2.4 Πρότυπες μερίδες	70
5.3	Προώθηση προϊόντων – Marketing	71
	5.3.1 Διαφήμιση	71
	5.3.2 Δημόσιες σχέσεις	74
5.5	Στρατηγικές τιμών	75
	5.5.1 Πιθανές προσεγγίσεις στις στρατηγικές τιμών	76
	5.5.2 Μέθοδοι τιμολόγησης	77
	5.6 Το breakeven point ή σημείο ισορρόπησης του εστιατορίου	79
	Κεφάλαιο 6^ο	80
6.1	Η χρήση λογισμικού στο F&B	80
6.2	Ενδεικτική παρουσίαση του προγράμματος Micros 3700 POS	81
	Κεφάλαιο 7^ο	
	7.1 Μεθοδολογία της έρευνας	83
	7.2 Παρουσίαση ερμηνεία των αποτελεσμάτων	84
	7.3 Προτάσεις	96
	Παράρτημα	98
	Βιβλιογραφία - Πηγές	101

Πρόλογος

Ο κλάδος του επισιτισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον ξενοδοχειακό κλάδο και σε μεγάλο βαθμό είναι απαραίτητος προκειμένου να μπορεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να παράσχει στους πελάτες της ένα ολοκληρωμένο πακέτο τουριστικών υπηρεσιών. Το ερέθισμα για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας πηγάζει από την ανάγκη καταγραφής των εξελίξεων στον επισιτιστικό κλάδο, ο οποίος ακολουθεί τις εξελίξεις στην ξενοδοχειακή και τουριστική βιομηχανία και εν γένει επηρεάζεται από τις τεχνολογικές προόδους κυρίως στην διαμόρφωση νέων τεχνολογιών και τεχνικών.

Στο σημείο αυτό θα επιθυμούσαμε να ευχαριστήσουμε την κυρία Ζαφειρόπουλου, η οποία είναι η επιβλέπουσα καθηγήτρια της πτυχιακής μας εργασίας, για όλη τη στήριξη που μας έδωσε απλόχερα σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας μας.

Εισαγωγή

Η σημασία των επισιτιστικών τμημάτων για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου, μπορεί να αποτιμηθεί με δύο τρόπους. Καταρχήν από τη συμβολή τους στα έσοδα του ξενοδοχείου σε ένα ποσοστό 30-50% από τη μια πλευρά και το γεγονός ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εμπειρίας που προσφέρουν τα ξενοδοχεία στους πελάτες τους. Με αυτό τον τρόπο συμβάλουν έμμεσα στην προώθηση της εικόνας του ξενοδοχείου αλλά και στην αύξηση της πελατείας και τη δημιουργία «πιστών» πελατών.

Κεφάλαιο 1^ο

1.1 Τι σημαίνει ο όρος ξενοδοχείο

Με τον όρο **ξενοδοχείο** νοείται μια επιχείρηση η οποία παρέχει υπηρεσίες διανυκτέρευσης/κατάλυμα έναντι αμοιβής για μικρό χρονικό διάστημα. Η παροχή βασικών υπηρεσιών διανυκτέρευσης η οποία τα προηγούμενα χρόνια, περιελάμβανε ένα δωμάτιο με κρεβάτι, ντουλάπα, ένα μικρό τραπέζι και νιπτήρα, έχει πλέον αντικατασταθεί από μοντέρνες εγκαταστάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν λουτρό, και air condition ή κλιματισμό. Επιπλέον, κοινά χαρακτηριστικά των δωματίων είναι η ύπαρξη τηλεφώνου, υπηρεσίες αφύπνισης, τηλεόραση, χρηματοκιβώτιο, ψυγείο μίνι μπαρ με αναψυκτικά και σνακ, και εξοπλισμός για την παρασκευή καφέ και τσαγιού. Τα δωμάτια πολυτελείας περιλαμβάνουν παντόφλες και μπουρνούζια, επιλογές στον τύπο μαξιλαριού, διπλούς νιπτήρες, τζακούζι κλπ. Μεγαλύτερα ξενοδοχεία, μπορεί να περιλαμβάνουν και άλλες εγκαταστάσεις όπως εστιατόρια, μπαρ, υπηρεσίες room service, δυνατότητα διοργάνωσης εκδηλώσεων, πισίνα, γυμναστήριο, υπηρεσίες φύλαξης παιδιών, συνεδριακό κέντρο, κλπ.

Τα ξενοδοχεία είναι δυνατό να λειτουργούν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες είτε ως τμήματα κάποιας ξενοδοχειακής αλυσίδας (ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν υπό τον έλεγχό τους έναν αριθμό ξενοδοχείων τα οποία μπορεί να βρίσκονται είτε σε κοντινές περιοχές είτε να δραστηριοποιούνται σε διεθνή κλίμακα.) (Λαλούμης, 2002:25)

1.2 Μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων - Κατάταξη ξενοδοχείων

Τα τουριστικά καταλύματα διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Μυλωνόπουλος, 2012:163 κ.ε.):

■ Τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα

- (α) Ξενοδοχεία κλασικού τύπου,
- β) Ξενοδοχεία τύπου MOTEL,
- γ) Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων,
- δ) Ξενοδοχεία κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων και
- ε) Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις με ή χωρίς οικίσκους (ΚΑΜΠΙΝΓΚ)

■ Τα μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα

- (α) Τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις ή κατοικίες,
- β) Ενοικιαζόμενα δωμάτια σε συγκρότημα μέχρι 10 δωματίων και
- γ) Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα).

Η καθεμία από τις δυο πρώτες κατηγορίες διακρίνονται σε υποκατηγορίες ανάλογα με τον προορισμό των χώρων που εκμισθώνει, και τις βασικές υπηρεσίες ή εξυπηρετήσεις (facilities) που προσφέρει.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαφέρουν σε μέγεθος, σε παρεχόμενες υπηρεσίες και φυσικά κόστος. Τα περισσότερα ξενοδοχεία και οι μεγαλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας έχουν θέσει παγκοσμίως αποδεκτά στάνταρντ κατηγοριοποίησης των ξενοδοχείων. (Θεοχάρης, 2007:22)

Οι λειτουργικές μορφές των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων ορίζονται ως ακολούθως:

- **Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου** (κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες από 1 έως 5 αστέρια)
- **Ξενοδοχεία τύπου μοτέλ** (βρίσκονται συνήθως πάνω ή κοντά σε οδικές αρτηρίες μεγάλης κυκλοφορίας και κατατάσσονται στις κατηγορίες τριών και τεσσάρων αστέρων)
- **Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων**. Αποτελούνται από διαμερίσματα ενός ή περισσότερων δωματίων και κατατάσσονται και στις πέντε κατηγορίες
- **Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων δηλαδή ξενοδοχεία μικτού τύπου**. Το μέγεθος τους δε μπορεί να είναι μικρότερο από 300 κλίνες. Κατατάσσονται σε κατηγορία τεσσάρων και πέντε αστέρων. (Μυλωνόπουλος, 2012:165-166)

1.3 Διακρίσεις ξενοδοχείων (πλην της κατηγοριοποίησης σε αστέρια)

Τα ξενοδοχεία ταξινομούνται ακόμα ανάλογα με την τοποθεσία, την τιμή και τον τύπο υπηρεσιών, που προσφέρουν ή με βάση τη χρονική περίοδο λειτουργίας, τον τύπο πελατών που εξυπηρετούν κλπ . Αυτό επιτρέπει στους πελάτες να κάνουν τις επιλογές τους με βάση τα συγκεκριμένα, καθώς επίσης και με τα δικά τους προσωπικά κριτήρια ή ανάγκες.

Ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασής τους:

- Κέντρου πόλεως (city hotels) ή αστικά ξενοδοχεία
- Παραθεριστικό (resort hotels) σε περιοχές με καλό κλίμα, αξιοθέατα, φυσικό περιβάλλον
- Στο αεροδρόμιο (airport hotels) ή ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων πχ κοντά σε σιδηροδρομικούς σταθμούς, μαρίνες κλπ
- Σε αυτοκινητόδρομο (motels)
- Σε χιονοδρομικό κέντρο ή ξενοδοχεία παραχείμασης (σε ορεινές περιοχές)

Με βάση το είδος (και τον αριθμό) των πελατών :

- Εκτεταμένης διαμονής
- Διερχομένων πελατών
- Μαζικού τουρισμού
- Οικογενειακού τουρισμού κλπ

Με βάση τις παρεχόμενες υπηρεσίες :

- Μπουτίκ (boutique hotels)
- Δωμάτιο και πρωινό (bed and breakfast)
- Πλήρους εξυπηρέτησης
- Οικονομικά (economy hotels)

Με βάση την περίοδο λειτουργίας:

- Συνεχούς λειτουργίας (λειτουργούν καθόλη τη διάρκεια του χρόνου)
- Εποχικής λειτουργίας (λειτουργούν για μερικούς μήνες το χρόνο, ανάλογα με την τοποθεσία και τον τύπο του ξενοδοχείου.).

Με βάση το μέγεθος:

- Οικογενειακό έως 20 δωμάτια
- Μικρό 21-50 δωμάτια
- Μεσαίο 51-100 δωμάτια
- Μεγάλο 101 και πάνω δωμάτια

Με βάση τα προσφερόμενα αγαθά:

- Απλής εκμετάλλευσης δηλαδή προσφέρουν μόνο εγκαταστάσεις για ύπνο
- Σύνθετης εκμετάλλευσης, προσφέροντας διατροφή και άλλες υπηρεσίες

Με βάση τις κτιριακές εγκαταστάσεις :

- Πολυώροφα
- Διάταξη σε πτέρυγες
- Ανεξάρτητων κατοικιών
- Μικτά

Εναλλακτικά, η ξενοδοχειακή βιομηχανία μπορεί να τμηματοποιηθεί ανάλογα με την τιμή, σε ξενοδοχεία:

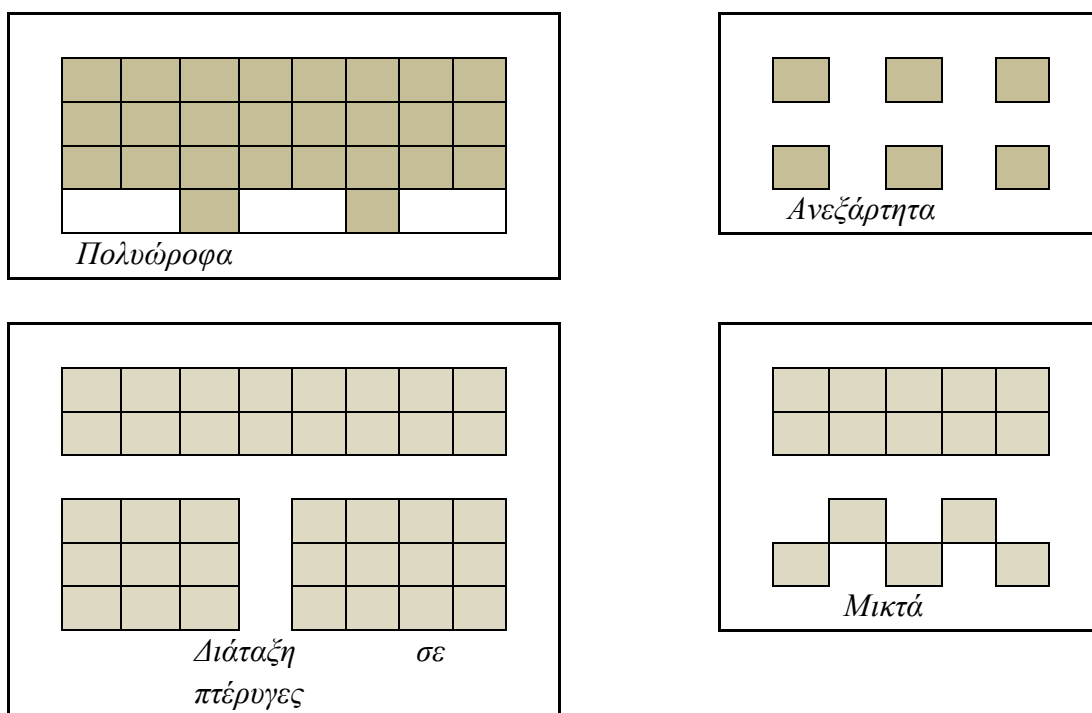
- Οικονομικά (40-60 €)
- Μεσαίας τιμής (60-100 €)

- Υψηλής τιμής (100-200 €)
 - Πολυτελείας (150 € και πάνω)
- (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 2011: 14, Λαλούμης, 2002:40-46)

Με βάση το ιδιοκτησιακό καθεστώς:

- Ανεξάρτητα
 - Συνεργαζόμενα (οποία διακρίνονται σε):
- ❖ Συμβόλαιο management
 - ❖ Στρατηγικές συμμαχίες
 - ❖ Δικαιοχρησία (franchising)
 - ❖ Ξενοδοχειακές κοινοπραξίες (Consortia)

(Θεοχάρης, 2007:24-26)



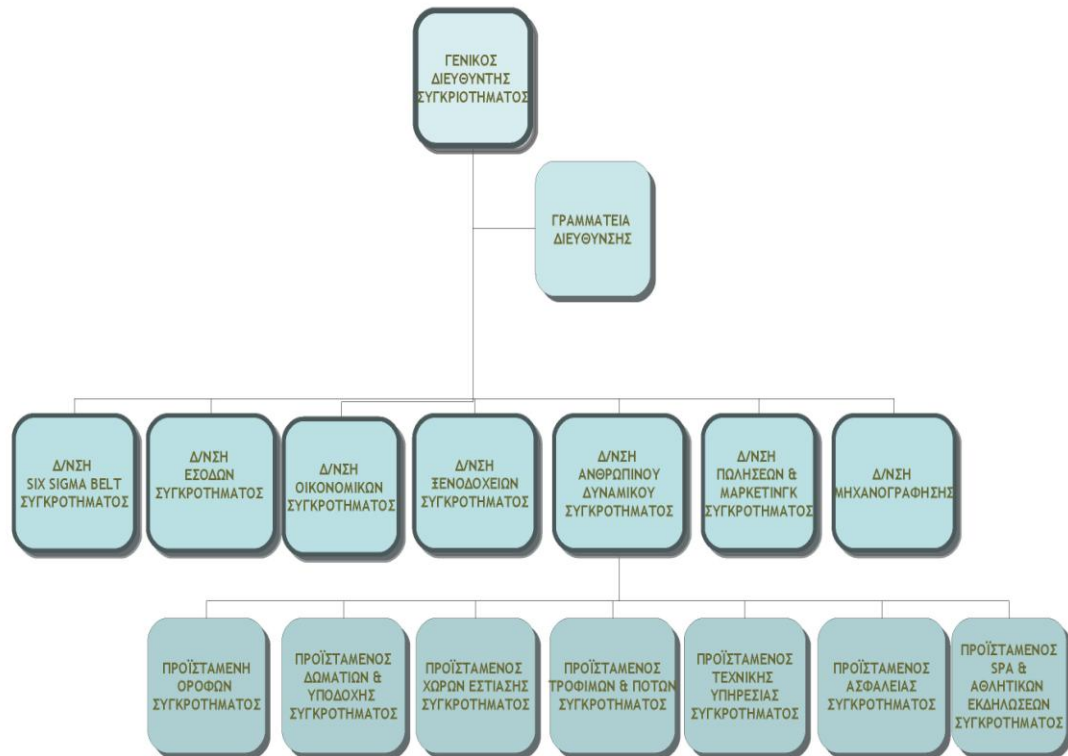
Σχήμα1. Σχηματική απεικόνιση τυπολογίας ξενοδοχείων με βάση τις κτιριακές τους εγκαταστάσεις. Ίδια επεξεργασία. Πηγή : Θεοχάρης, 2007:22

1.4 Τα κυριότερα τμήματα ενός ξενοδοχείου

Τα τμήματα, οι χώροι και οι δραστηριότητες μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτώνται από (Φραγκιαδάκης, 1999):

- ✓ Τον τύπο της ξενοδοχειακής επιχείρησης (ξενοδοχείο, μοτέλ, επιπλωμένα διαμερίσματα κ.λ.π.).
- ✓ Το είδος της πελατείας που απευθύνεται (αστικό, διακοπών κ.λ.π.).
- ✓ Την τάξη της (ένα ξενοδοχείο πολυτελείας οπωσδήποτε πρέπει να έχει εστιατόριο και μπαρ).
- ✓ Το μέγεθός της.

Organizational Chart Starwood Hotels & Resorts



Revised November 2010

Εικόνα 1. Ενδεικτικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου (Astir Palace, Starwood hotels). Πηγή: http://www.google.gr/imgres?imgurl=http://investor.astir-palace.com/media/images/organogramma-starwood-gr.jpg&imgrefurl=http://investor.astir-palace.com/pages/gr/investor_profile/organogramma.php&h=2235&w=2980&sz=431&tbid=jzi2nIZAkAsVM:&tbnh=92&tbnw=122&zoom=1&usg=__P-SEStqnPLOAPzg7jU3Dt8HOB78=&docid=gbkDD9-3uEFKM&sa=X&ei=LrPNUPw_qJvRBYTDgNgO&ved=0CDYQ9QEwAg&dur=1733, πρόσβαση 12/12/12

1.5 Τα τμήματα του ξενοδοχείου

1.5.1 Τομέας υπνοδωματίων

Ο τομέας υπνοδωματίων περιλαμβάνει τα παρακάτω τμήματα:

- **Τμήμα υποδοχής (reception).** Βρίσκεται κοντά στην είσοδο του ξενοδοχείου και είναι το σημείο της πρώτης επαφής των πελατών με το ξενοδοχείο. Εκεί πραγματοποιούνται όλες οι λειτουργίες αφίξεων, αναχωρήσεων, έκδοση λογαριασμών κλπ. (Καπίκη, 1998). Σε μεγάλα ξενοδοχεία τα τμήματα του τηλεφωνείου, ταμείου και το θυρωρείο τείνουν να λειτουργούν ανεξάρτητα από την υποδοχή αλλά στα μικρά ξενοδοχεία όλες οι εργασίες πραγματοποιούνται από το τμήμα της υποδοχής.
- **Τμήμα κρατήσεων.** Το τμήμα κρατήσεων είναι αρμόδιο για την λήψη και διεκπεραίωση των κρατήσεων δωματίων τόσο για μεμονωμένους πελάτες όσο για κρατήσεις δωματίων για γκρουπ, συνέδρια κλπ. Απαραίτητη είναι η ομαλή συνεργασία με το τμήμα προώθησης πωλήσεων (όταν αυτό υπάρχει) και με τη διεύθυνση προκειμένου να προωθούνται σωστά οι πωλήσεις.
- **Τηλεφωνείο** (αν και τα τελευταία χρόνια τείνει να καταργηθεί και έχει ενσωματωθεί στο τμήμα υποδοχής). Είναι το τμήμα που είναι υπεύθυνο για τη λήψη και μεταβίβαση των τηλεφωνικών γραμμών που αφορούν τόσο σε τηλεφωνήματα για τους πελάτες όσο και για κρατήσεις και τις λοιπές λειτουργίες του ξενοδοχείου. Είναι υπεύθυνο για τη σωστή λήψη των μηνυμάτων και την άμεση μεταβίβασή τους στον παραλήπτη.
- **Θυρωρείο (conciierge)** περιλαμβάνει πληροφορίες, ταχυδρομική υπηρεσία, μεταφορά αποσκευών πελατών, εξωτερικές εργασίες, νυχτερινή υπηρεσία κ.λπ. (Καπίκη, 1998). Σε μικρά ξενοδοχεία ή χαμηλής τάξης ξενοδοχεία είναι ενσωματωμένο στο τμήμα της υποδοχής.
- **Ένστολο προσωπικό.** Πορτιέρηδες (Doormen), οδηγοί, γκρουμ και υπάλληλοι παρκαρίσματος αποτελούν το προσωπικό αυτού του τμήματος, το οποίο βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες. Υποδέχονται και οδηγούν τους πελάτες στην Υποδοχή και στα

δωματιά τους. Στο τέλος της παραμονής τους, συνοδεύουν τους πελάτες στο ταμείο, στην έξοδο και στο μέσο μεταφοράς τους (Καπίκη, 1998).

- **Τμήμα ορόφων (Housekeeping).** Τομέας ευθύνης του τμήματος ορόφων είναι η καθαριότητα και η συντήρηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου. Καμαριέρες, βαλέδες και καθαρίστριες για τους κοινόχρηστους χώρους βρίσκονται υπό την εποπτεία της προϊσταμένης ορόφων και συνήθως είναι το τμήμα με τον μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων. Σε ορισμένα ξενοδοχεία θεωρείται ξεχωριστό τμήμα και περιλαμβάνει ακόμη και το τμήμα του πλυντηρίου, όταν αυτό υπάρχει και λειτουργεί στο ξενοδοχείο.

1.5.2. Οικονομικό – διαχειριστικό τμήμα

Στο τμήμα αυτό περιλαμβάνονται το λογιστήριο, το κεντρικό ταμείο, το τμήμα προσωπικού, το τμήμα έλεγχου, το τμήμα προμηθειών και αποθηκών και τα εμπορικά καταστήματα (περίπτερο, μπουτίκ, χρυσοχοείο κ.λπ.)- εφόσον υπάρχουν- που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο (Φραγκιαδάκης, 1999). Οι αρμοδιότητες του οικονομικού τμήματος περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων: την πληρωμή οφειλόμενων ποσών, εισπράξεις, μισθοδοσία, συνεργασίες με τράπεζες, έλεγχο και συγκέντρωση λειτουργικών και οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης (Καπίκη, 1998).

1.5.3 Τεχνικό τμήμα - τμήμα συντήρησης

Οι αρμοδιότητες του τμήματος αφορούν στην ομαλή λειτουργία όλων των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου, στην αποκατάσταση βλαβών, στη συντήρηση μηχανημάτων και εγκαταστάσεων κλπ. Επίσης το τμήμα είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό της πισίνας και της ακτής και γενικά του περιβάλλοντος χώρου του ξενοδοχείου. (Καπίκη, 1998).

1.5.4. Τμήμα προσωπικού ή τμήμα ανθρωπίνων πόρων

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος προσωπικού είναι η διάγνωση των αναγκών της επιχείρησης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, ο προγραμματισμός, η επιλογή, οι προσλήψεις και επανατοποθετήσεις υπαλλήλων, η εκπαίδευση, η αποζημίωση και η ασφάλειά τους, η εξασφάλιση ποιοτικών εργασιακών σχέσεων και η διεύθυνση του προσωπικού. . (Καπίκη, 1998).

1.5.5 Τμήμα πωλήσεων - Marketing

Οι κυριότερες αρμοδιότητες του τμήματος μάρκετινγκ είναι καταρχήν η προώθηση των πωλήσεων και η κατάρτιση πλάνων διαφήμισης και δημόσιων σχέσεων. Βασικός τους στόχος είναι η αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων και υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Σε επόμενο στάδιο στόχος του Marketing είναι η διεύρυνση της αγοράς πελατών και η προσπάθεια να προσελκύσει πελάτες στην επιχείρηση μέσω της έρευνας αγοράς, των ανταγωνιστικών προϊόντων, των αναγκών και προσδοκιών των πελατών και της μελλοντικής ζήτησης. (Καπίκη, 1998)..

1.5.6 Τμήμα ασφαλείας

Στην Ελλάδα, λόγω των χαμηλών ποσοστών εγκληματικότητας - τουλάχιστον μέχρι το πρόσφατο παρελθόν- δεν θεωρούνταν απολύτως αναγκαία η ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος ασφαλείας κυρίως στα μικρού μεγέθους ξενοδοχεία, σε αντίθεση με χώρες του εξωτερικού , κυρίως τις ΗΠΑ, όπου η υπαρξή του θεωρείται επιβεβλημένη. 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 όταν για παράδειγμα οι υπάλληλοι της υποδοχής δίνουν κλειδί μόνο στους ενοίκους του ξενοδοχείου και οι καμαριέρες δεν ανοίγουν τα δωμάτια σε οποιονδήποτε τους το ζητήσει κλπ.

Το τμήμα ασφαλείας είναι υπεύθυνο για την σωματική ακεραιότητα των πελατών αλλά και για την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και των πελατών. Αποτελείται συνήθως από ιδιωτικούς αστυνομικούς (είτε από ιδιωτική εταιρεία παροχής υπηρεσιών ασφαλείας είτε ανεξάρτητους) ή πρώην αστυνομικούς και έργο τους είναι να μην

επιτρέπουν την είσοδο σε πελάτες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν πρόβλημα, και να παρακολουθούν διακριτικά το χώρο για την αποφυγή κλοπών ή άλλων ενοχλητικών για τους πελάτες ενεργειών. (Λαλούμης, 2002)

1.5.7. Τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης πελατών (animation)

Μερικά, εποχιακά κυρίως, ξενοδοχεία διαθέτουν τμήμα ψυχαγωγίας των πελατών το οποίο ασχολείται με την οργάνωση ψυχαγωγικών, αθλητικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων. (Λαλούμης, 2002)

1.5.8 Διεύθυνση ξενοδοχείου

Τη διεύθυνση του ξενοδοχείου συνήθως την αναλαμβάνει άτομο το οποίο εξουσιοδοτείται από τους ιδιοκτήτες να εκπροσωπεί τα συμφέροντά τους.

Ξενοδόχος είναι ο επιχειρηματίας ο οποίος συγκεντρώνει τους παραγωγικούς συντελεστές του ξενοδοχείου (δηλαδή συγκεντρώνει τα απαιτούμενα κεφάλαια, επιλέγει το χώρο εγκατάστασης της μονάδας, ιδρύει και εξοπλίζει τη μονάδα, επιλέγει το προσωπικό κλπ), τους συνδυάζει κατάλληλα και αναλαμβάνει την αμοιβή τους. Αναλόγως τη νομική μορφή που έχει η επιχείρηση πχ ΑΕ, ΕΠΕ κλπ ως ξενοδόχος δύναται να νοείται και το διοικητικό συμβούλιο όταν υπάρχει. (Λαλούμης: 2002).

Γενικός διευθυντής είναι το άτομο στο οποίο ανατίθεται από τον ξενοδόχο η διοίκηση του ξενοδοχείου και είναι υπεύθυνο για την αποτελεσματική διαχείριση της μονάδας. Θα πρέπει βάσει του νόμου να είναι απόφοιτος τουριστικής σχολής και αρκετά έμπειρος ώστε να μπορεί να χειρίζεται όλα τα σχετικά με το ξενοδοχείο θέματα είτε αυτά είναι σε επίπεδο διαχείρισης συμβολαίων με tour operators, είτε αφορά σε θέματα διαχείρισης του προσωπικού, αποτελεσματικός και άμεσος στην αντιμετώπιση προβλημάτων και με γνώση της τουριστικής αγοράς προκειμένου να μπορεί να πουλήσει το εκάστοτε ξενοδοχειακό προϊόν που έχει αναλάβει να προωθήσει. (Λαλούμης, 2002)

1.5.9. Τομέας Επισιτιστικών τμημάτων

Μία σημαντική πηγή εσόδων στα περισσότερα ξενοδοχεία είναι ο κλάδος των επισιτιστικών τμημάτων. Στον τομέα των επισιτιστικών

τμημάτων περιλαμβάνονται εστιατόρια, καφετέριες, μπαρ, κουζίνα, εστιατόριο προσωπικού κ.λπ. Βάσει της δυναμικότητας αλλά και των διαθέσιμων εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου υπάρχει η δυνατότητα να περιλαμβάνει και τα τμήματα υπηρεσίας δωματίων (room service), mini bar, τμήμα εκδηλώσεων (banqueting), διοργάνωση συνεδρίων κλπ

Κεφάλαιο 2^ο

2.1 Τμήματα επισιτισμού

Μεγάλο μέρος των εσόδων του ξενοδοχείου, με την κατάλληλη διαχείριση, μπορεί να αποφέρει το τμήμα επισιτισμού. Ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου και τις εγκαταστάσεις, διαφέρουν και τα τμήματα τα οποία υπάγονται στο τμήμα επισιτισμού.

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.λπ. 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 (Λαλούμης, 2002).

Τα τμήματα τα οποία βρίσκονται υπό την αρμοδιότητα του υπεύθυνου επισιτιστικών μονάδων (ή Food and Beverages Manager) είναι τα εξής:

- ✓ Μαγειρείο (κουζίνα)
- ✓ Αποθήκη - προμήθειες
- ✓ Εστιατόρια
- ✓ Μπαρ
- ✓ Room service
- ✓ Τμήμα εκδηλώσεων

Συνεργασία με άλλα τμήματα του ξενοδοχείου:

- ✓ Διεύθυνση (καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, προγραμματισμός προσωπικού. Μόνιμες και έκτακτες ανάγκες των επισιτιστικών τμημάτων σε προσωπικό και εξοπλισμό, ενημέρωση για το food cost κλπ)

- ✓ Τμήμα μάρκετινγκ- διαφήμισης (Marketing plan για αύξηση των πωλήσεων, τρόποι διαφήμισης, προωθητικές ενέργειες)
- ✓ Τμήμα υποδοχής
- ✓ Κουζίνα (καθορισμός μενού, προμήθειες – παραγγελίες , προγραμματισμός προσωπικού, καθορισμός food cost σε συνεργασία με την αποθήκη, πρότυπες συνταγές και πρότυπες μερίδες, menu engineering κλπ)
- ✓ Αποθήκη (προμήθειες, παραγγελίες, αποθήκευση, καθορισμός food cost)
- ✓ Housekeeping (πλυντήρια >προγραμματισμός λινών, τομέας καθαριότητας >αίθουσες, κοινόχρηστοι χώροι κλπ. εργάτες > στήσιμο αίθουσας)

2.1.1. Μαγειρείο – κουζίνα

Είναι ο χώρος προετοιμασίας και μαζικής παρασκευής όλων των εδεσμάτων τα οποία σερβίρονται στο εστιατόριο και στα υπόλοιπα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου.(Μάρας, 1997).

Η κουζίνα θεωρείται ως το πιο τεχνικό τμήμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης (Τζωρακολευθεράκης, 1999).

Σημαντικό ρόλο στη διάρθρωση του τμήματος παίζει το είδος των υπηρεσιών που θα προσφέρει το μαγειρείο σαν κύριος χώρος λειτουργίας εστιατορίου. Ανάλογα με το είδος του εστιατορίου το οποίο πρόκειται να εξυπηρετήσει πχ κεντρικό εστιατόριο ή εστιατόριο πρωινών και τον τύπο των γευμάτων που θα προσφέρει αλλάζει και το μέγεθος, η αρχιτεκτονική και ο σχεδιασμός του. 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.λπ. (Μάρας, 1997).

Η κουζίνα θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με το εστιατόριο. Σε περίπτωση που η κτηριακή κατασκευή δεν επιτρέπει κάτι τέτοιο, ή δεν έχει γίνει πρόβλεψη για διάφορους λόγους, είτε δημιουργείται ένα μικρότερο μαγειρείο, συνεχόμενο με το εστιατόριο που τροφοδοτείται από την κουζίνα παραγωγής, γνωστό ως μαγειρείο "διανομής" είτε δημιουργείται σύνδεση εστιατορίου-κουζίνας με μηχανικά μέσα (κυλιόμενες σκάλες, ανελκυστήρες, τηλεφωνική ενδοσυνεννόηση κ.λπ.). Ως κύριοι χώροι χαρακτηρίζονται οι χώροι της κουζίνας που έχουν σαν αντικείμενο εργασίας την παραγωγή φαγητών (ζεστή και κρύα κουζίνα,

τμήμα κοπής κρεάτων και ψαριών, τμήμα λαχανικών και φρούτων, ζαχαροπλαστείο και τμήμα μπουφέ) και ως βοηθητικοί χώροι εκείνοι που βοηθούν έμμεσα στην ολοκλήρωση του παραγωγικού έργου (κάβα ημέρας, γραφείο του chef, χώροι ένδυσης και υγιεινής του προσωπικού). (Λαλούμης, 2002)

2.1.2 Τμήμα προμηθειών – αποθήκη

Το τμήμα προμηθειών, βρίσκεται συνήθως κοντά στο χώρο παραλαβής των προϊόντων, μέσα στο ξενοδοχείο, δηλαδή στο ισόγειο. Η διαρρύθμιση των χώρων, αν και διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, εξαρτάται από το είδος, την κατηγορία, τη δυναμικότητα και κυρίως από τη θέση και τους διαθέσιμους χώρους της επιχείρησης. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι χώροι που απαιτούνται για τις διαδικασίες των προμηθειών, βρίσκονται σε περιοχές που βασικά είναι άχρηστες για άλλη χρήση, με αποτέλεσμα να αποδεικνύονται ανεπαρκείς από πλευράς ασφάλειας, συνθηκών υγιεινής και διευκόλυνσης. Σε κανονικές συνθήκες, η επιλογή της θέσης του τμήματος προμηθειών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ειδικές ανάγκες του ξενοδοχείου (ή της ανεξάρτητης επισιτιστικής επιχείρησης) και με τέτοιο 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 σε δυναμικότητα ξενοδοχειακής μονάδας, 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 συναντά κανείς 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. Σπουδαίο ρόλο για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης έχει η αντίληψη της σπουδαιότητας του σωστού προγραμματισμού προμηθειών και η αποθήκευση των εμπορευμάτων τόσο από τους ίδιους του υπαλλήλους

που επανδρώνουν το τμήμα όσο και από τη διεύθυνση της επιχείρησης. (Τζωρακολευθεράκης, 1994).

2.1.3 Μπαρ

Το μπαρ είναι ο χώρος όπου μπορεί κανείς να πει κάθε είδους ποτό αναμειγμένο ή όχι, αλκοολούχο ή μη και όχι μόνο. Αποτελεί ακόμη χώρο 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, cafe bar κ.λπ. (Λαλούμης, 2002)

Οι πλέον κατάλληλοι χώροι για την εγκατάσταση ενός μπαρ είναι συνήθως κοντά στο εστιατόριο, δίπλα στην πισίνα του ξενοδοχείου, στην ταράτσα ή δίπλα στις αθλοπαιδιές και την παραλία σε κάθε περίπτωση ωστόσο, θα πρέπει να βρίσκονται σχετικά μακριά από τον χώρο των υποδοματίων για να μην ενοχλούνται οι ένοικοι από τη μουσική ή το θόρυβο που προκύπτει από την παρουσία των πελατών του μπαρ.

Καθένα από αυτά τα μπαρ έχει το δικό του χαρακτήρα και όλα έχουν σκοπό να προσελκύσουν τον πελάτη όπου κι αν βρίσκεται. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο χώρο εγκατάστασης του Main Bar. Το main bar συνήθως είναι στο κεντρικό κτίριο του ξενοδοχείου, (όταν το ξενοδοχείο αποτελείται από περισσότερα του ενός κτίρια) ή κοντά στο lobby του ξενοδοχείου και σε σημείο όπου εύκολα μπορεί να το προσέξει ο πελάτης. (Μάρας, 1999).

2.1.4. 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, και συνήθως προσφέρεται από υψηλής στάθμης ξενοδοχεία στους πελάτες του λόγω τόσο του αυξημένου κόστους το οποίο δημιουργεί όσο και την όχι ιδιαίτερη ζήτηση.

Στα πλεονεκτήματα για τους πελάτες της υπηρεσίας του room service μπορεί κανείς να καταγράψει τα εξής:

- Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα επιλογής της χρονικής στιγμής που θα γευματίσουν
- Απολαμβάνουν το γεύμα στον προσωπικό τους χώρο όπως αυτοί επιθυμούν πχ ηλικιωμένοι ή οικογένειες με μικρά παιδιά που δεν επιθυμούν να βρεθούν σε ένα μεγάλο εστιατόριο

- 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. (Λαλούμης, 2002).

2.1.5 Mini bar

Υποκατάστατα (σε κάποιο βαθμό) του room service αποτελούν τα mini bars και οι μονάδες μηχανικής διανομής φαγητών στα δωμάτια (automatic vending machines), αν και τα τελευταία δεν απαντώνται συχνά σε ξενοδοχεία πολυτελείας αλλά σε ξενοδοχεία στα οποία δεν λειτουργεί εστιατόριο.

Το mini bar είναι ένα έπιπλο - ψυγείο μέσα στο δωμάτιο πελατών το οποίο περιέχει ορισμένα ποτά και τρόφιμα για την εξυπηρέτηση του πελάτη και συνήθως περιλαμβάνει μινιατούρες και μικρές φιάλες αλκοολούχων και μη ποτών, χυμούς, νερά, σοκολάτες, ξηρούς καρπούς και διάφορα άλλα σνακ. Η χρέωση γίνεται είτε με καθημερινή καταμέτρηση των καταναλωθέντων, σύμφωνα με μια λίστα, από τον υπεύθυνο τραπεζοκόμο των μίνι μπαρ είτε περιλαμβάνει σαφώς λιγότερα προϊόντα (δηλαδή τα απολύτως απαραίτητα) και έχει ενσωματωθεί η κατανάλωση στη τιμή του δωματίου. Οπότε σε αυτή την περίπτωση, γίνεται μόνο η καταγραφή και η αναπλήρωση των προϊόντων που έχει καταναλώσει ο πελάτης και ενημέρωση των αρχείων για τον υπολογισμό του κόστους και τον σωστό προγραμματισμό των προμηθειών.

Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα για αυτόματη ηλεκτρονική χρέωση με φωτοκύτταρα που βρίσκονται στη βάση κάθε είδους μέσα στο μίνι μπαρ, μέθοδος η οποία δεν προτιμάται αφενός λόγω του μεγάλου κόστους εγκατάστασης αλλά και των λάθους χρεώσεων που γίνονται όταν, για παράδειγμα, ο πελάτης σηκώνει το προϊόν από τη βάση για να το επεξεργαστεί, η κίνηση καταγράφεται, γίνεται η χρέωση στο λογαριασμό του αν και εκείνος τελικά αποφασίζει να μην προχωρήσει στην κατανάλωση του προϊόντος. Φαίνεται λοιπόν εσφαλμένα ότι έχει καταναλώσει το προϊόν και κατά την τακτοποίηση του λογαριασμού του συνήθως δημιουργούνται εντάσεις και αρνητικές εντυπώσεις στον πελάτη.

Τα προσόντα των τραπεζοκόμων που ασχολούνται με το room service δεν διαφέρουν από αυτά των υπολοίπων τραπεζοκόμων, τουλάχιστον όσον αφορά τις δεξιότητες και τις ικανότητες στην τέχνη της εστίασης. Επιπλέον πρέπει να είναι έμπιστοι, υπομονετικοί, διακριτικοί και εχέμυθοι λόγω της επαφής τους με τον προσωπικό χώρο των πελατών

και σίγουρα άριστοι γνώστες ξένων γλωσσών προκειμένου να επικοινωνούν με τους πελάτες. (Λαλούμης, 2002).

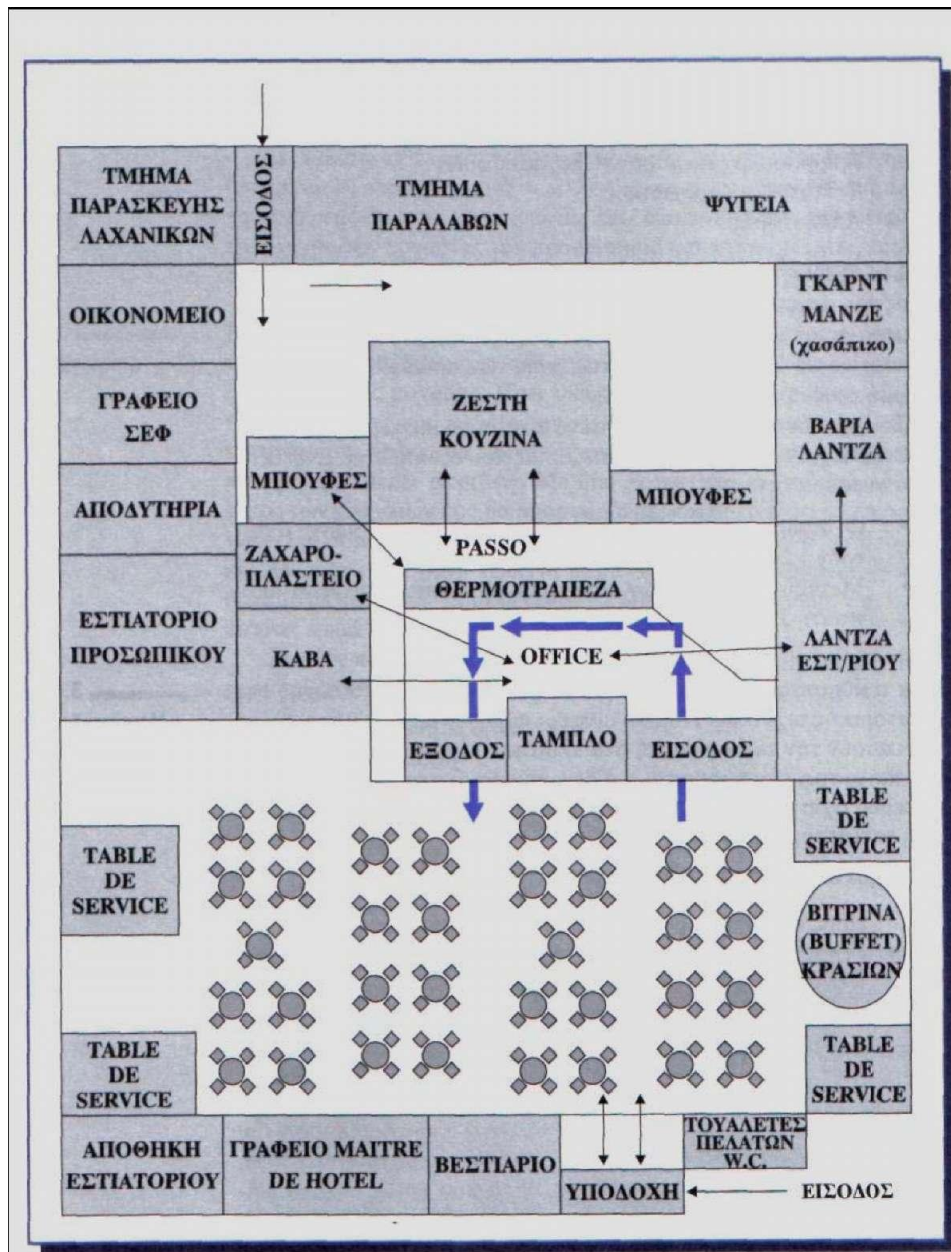
2.2 Το εστιατόριο

Εστιατόριο είναι ο χώρος όπου παρέχεται φαγητό σύμφωνα με τους ισχύοντες :

- ✓ υγειονομικούς,
- ✓ αγορανομικούς και
- ✓ τεχνικούς κανόνες εστίασης.

Μπορεί να λειτουργεί είτε ως ανεξάρτητη οικονομική επιχείρηση είτε ως τμήμα ξενοδοχειακής επιχείρησης, και σκοπός της είναι η παραγωγή και διάθεση αγαθών που καλύπτουν όσο το δυνατό καλύτερα τις ανάγκες εστίασης των πελατών.

Η, κατά ορισμένους κανόνες και με επιδέξιο τρόπο, παράθεση των εδεσμάτων και των ποτών στον πελάτη ή ένοικο του ξενοδοχείου, καλείται εστιατορική τέχνη. Τα εστιατόρια, σε κάθε μορφή λειτουργίας τους, έχουν ως αντικειμενικό στόχο το κέρδος (Μάρας, 1997).



Τα εστιατόρια τα οποία λειτουργούν ως τμήματα ξενοδοχείων, λειτουργούν κυρίως με στόχο τους να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες εστίασης των πελατών του ξενοδοχείου. Το γεγονός αυτό δεν αποκλείει σε καμία περίπτωση και την παροχή γευμάτων έναντι του αντίστοιχου αντιτίμου, το αντίθετο μάλιστα. (Καραγιάννης, 1997). Σε πολλές περιπτώσεις η κύρια επιδίωξή του, είναι η προσέλκυση εξωτερικών πελατών (περαστικοί – passantes) καθώς και η προώθηση των πωλήσεων μέσω διοργάνωσης εκδηλώσεων και την παράθεση ειδικών γευμάτων.

Ο χώρος του εστιατορίου αποτελείται από την κυρίως σάλα, το χώρο δηλαδή όπου κάθονται οι πελάτες και τους σερβίρεται το γεύμα από το προσωπικό του εστιατορίου και συμπληρωματικούς- βοηθητικούς χώρους όπως το office (ο χώρος ανάμεσα στο μαγειρείο και τη σάλα), το γραφείο, το βεστιάριο, τις τουαλέτες. (Λαλούμης, 2002)

Ο εξοπλισμός του εστιατορίου χωρίζεται σε τρεις κύριες κατηγορίες:

- ✓ Τα έπιπλα
- ✓ Τα σκεύη και
- ✓ Τον ιματισμό

2.3 Τα βασικά στοιχεία επίπλωσης του εστιατορίου

2.3.1. Τραπέζια

Τα τραπέζια διακρίνονται σε στρογγυλά, τετράγωνα, ορθογώνια ή πολύγωνα (εξάγωνα, οκτάγωνα), διθέσια, τετραθέσια, και ίσως μεγαλύτερα ανά περίπτωση, ούτως ώστε να γίνεται καλύτερη αξιοποίηση του ωφέλιμου χώρου. Πολλές φορές γίνεται συνδυασμός τραπεζιών για να εξυπηρετήσουν μεγαλύτερες παρέες ή ειδικές περιπτώσεις (δεξιώσεις, συνεστιάσεις κ.λπ.) 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.

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



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. Ανάλογα με 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.λπ.

Μια σειρά από κινούμενα τραπέζια αυτού του είδους ανταποκρίνονται σε διαφορετικό τρόπο εξυπηρέτησης και έχουν την ανάλογη κατασκευή.

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

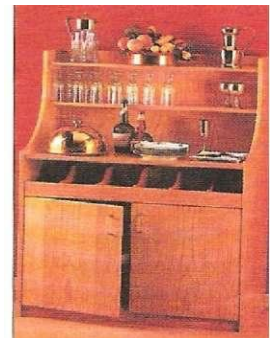
2.3.2 Καθίσματα

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.. (Μάρας, 1997). 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.

2.3.3. Σκευοθήκες

Η σκευοθήκη ή αλλιώς table de service είναι ένα έπιπλο τύπου μπουφέ και χρησιμεύει για την εξυπηρέτηση των τραπεζοκόμων (σερβιτόρων) 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. σερβιτόρια 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 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.

Στις μέρες μας, οι σκευοθήκες λόγω του όγκου τους μειώνονται σε αριθμό και αντικαθίστανται από πτυσσόμενες βάσεις δίσκων (ψαλίδια), ειδικά σε περιπτώσεις μεγάλων εκδηλώσεων. (Λαλούμης, 2002)

2.4 Τα σκεύη του εστιατορίου

Τα σκεύη διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- Σκεύη πορσελάνης
- Γυάλινα και κρυστάλλινα σκεύη
- 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.

2.4.1 Σκεύη πορσελάνης

Τα σκεύη από πορσελάνη χρησιμοποιούνται ευρέως στο εστιατόριο λόγω της ανθεκτικότητας, της στερεότητας και της λαμπρότητας που διαθέτουν. Βέβαια η τάση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια, αντικαθίσταται από κεραμικά υλικά κυρίως λόγω του χαμηλού τους κόστους, ιδιαίτερα στην περίπτωση των πιάτων, που έχουν μεγάλη εφαρμογή. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

- Πιάτα πρώτου φαγητού
- Πιάτα κυρίως φαγητού
- Πιάτα σούπας
- Πιάτα σαλάτας ή πρωινού
- Πιάτα φρούτου ή γλυκού
- Πιάτα βουτύρου
- Σαλατιέρες
- Πιάτα ψαριού οβάλ
- Φλιτζάνια και πιατάκια *consomme*

- Φλιτζάνια και πιατάκια ειδών καφέ ή τσαγιού ανάλογα με τα αφεψήματα που μπορούν να σερβιριστούν
- Πιατέλες διάφορων μεγεθών οβάλ ή στρογγυλές
- Σουπιέρες (σετ)
- Σαλτσιέρες (σετ)
- Τσαγιέρες - καφετιέρες - γαλατιέρες διάφορων μεγεθών
- Μαρμελαδιέρες - βουτυριέρες - ζαχαριέρες
- Αλατοπιπεριέρες - μουσταρδιέρες - λαδόξυδα - αυγοθήκες - σταχτοδοχεία - θήκες για οδοντογλυφίδες - ανθοδοχεία - κηροπήγια. (Βασιλοπούλου, 2011)

2.4.2. Γυάλινα και κρυστάλλινα σκεύη

Στα σκεύη αυτά συμπεριλαμβάνονται κυρίως τα ποτήρια, οι κανάτες, τα μπολ και τα διάφορα πυρέξ που χρησιμοποιούνται για το σερβίρισμα των εδεσμάτων. Η ποιότητά 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:

- Ποτήρια νερού
- Ποτήρια κρασιού
- Ποτήρια μύρας
- Ποτήρια σαμπάνιας
- Ποτήρια παγωτού
- Μπολ φρουτοσαλάτας ή άλλης χρήσεως
- Καράφες/ κανάτες νερού

Ακόμη υπάρχουν διάφοροι τύποι ποτηριών (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. (Βασιλοπούλου, 2011)

2.4.3 Μεταλλικά, ανοξείδωτα και ασημένια σκεύη

Στην κατηγορία αυτή, όπως είναι ευνόητο ανήκουν κυρίως τα μαχαιροπήρουνα καθώς και κάποια άλλα εργαλεία και σκεύη όπως:

- Μαχαίρια, πιρούνια, κουτάλια διαφόρων μεγεθών ανάλογα με τη χρήση τους (φαγητού, πρωινού, φρούτου, ψαριού, σούπας κ.λ.π.)
- Μαχαίρι, πιρούνια για τεμαχισμό (ντεκουπάζ)
- Κουταλάκια για χυμούς, τσάι, καφέ, ζάχαρη
- Κουτάλα σούπας, κονσομέ

- Ειδικά μεταλλικά σκεύη και κουβέρ (αστακού, σπαραγγιών, στρειδιών, καλαμποκιού, χαβιαριού, φοντί κ. α.)
- Σπάτουλες, λαβίδες σαλάτας, ψωμιού, πάγου, ζυμαρικών
- Πιατέλες διάφορων μεγεθών και σχημάτων
- Μπολ παγωτού και κομπόστας, αυγοθήκες
- Σουπιέρες
- Τηγάνια φλαμπάζ
- Δίσκοι σερβιρίσματος (κυρίως μικροί λόγω του βάρους τους)
- Τσαγιέρες, καφετιέρες, γαλατιέρες
- Σαμπανιέρες, παγοθήκες (Βασιλοπούλου, 2011)

2.4.4 Άλλα είδη επιτραπέζιων σκευών

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν ορισμένα είδη που δεν ανήκουν στις παραπάνω κατηγορίες με βάση το υλικό κατασκευής τους αλλά είναι απαραίτητα για την ορθή λειτουργία του εστιατορίου. Σε αυτά περιλαμβάνονται είδη ‘όπως :

- ✓ **Ψάθινα ή μπαμπού** όπως τα καλάθια 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 τραπέζιων, οι δίσκοι σερβιρίσματος, τα δισκάκια λογαριασμών, οι ισοθερμικές θήκες κρασιού (cooler) κ. α. (Βασιλοπούλου, 2011)

2.4.5 Συσκευές και όργανα

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

Κινούμενα τραπέζια (όπως αυτά περιγράφονται παραπάνω)

Θερμοτράπεζες οι οποίες χρησιμεύουν στη διατήρηση των ζεστών σκευών και κυρίως των πιάτων

Θερμαντήρες- Ρεσώ, Μπεν μαρί- Γκαστρονόμ τα οποία είναι είτε ηλεκτρικά είτε κεριού ή ξηρού οиноπνεύματος, και χρησιμοποιούνται για την διατήρηση της



θερμοκρασίας των ζεστών εδεσμάτων κατά το σερβίρισμα από τρόλει ή από τον μπουφέ

Βιτρίνες για την επίδειξη και το σερβίρισμα διάφορων εδεσμάτων και ποτών

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

2.5 Ιματισμός

Με τον όρο ιματισμός του εστιατορίου νοούνται 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. (Μάρας, 1997)

Στα επιτραπέζια ανήκουν:

α) **Υποτραπεζομάντηλο (molleton)**, το οποίο κατασκευάζεται από χοντρό ύφασμα, συνήθως από λεπτή τσόχα, μάλλινο ή βαμβακερό. Τοποθετείται πάνω στην επιφάνεια του τραπέζιου, κάτω από το τραπεζομάντηλο, και η χρήση του αποσκοπεί στην αποφυγή του θορύβου κατά την τοποθέτηση των σκευών στο τραπέζι, στην προστασία του τραπεζομάντηλου από τυχόν αμυχές του τραπέζιου και γενικότερα δίνει την αίσθηση της απαλότητας στον πελάτη λόγω της καλύτερης υφής.

β) **Τραπεζομάντηλο (nappe)**, το οποίο είναι συνήθως βαμβακερό σε λευκό χρώμα και οι διαστάσεις του είναι ανάλογες του τραπέζιου στο οποίο χρησιμοποιείται. 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.

γ) **Επιτραπεζομάντηλο (napperon)**, 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 τραπέζιου, και οι διαστάσεις τους εξαρτώνται πάλι από την επιφάνεια του τραπέζιου την οποία πρέπει να καλύπτουν ακριβώς.

δ) **Πετσέτες φαγητού (napkins, serviettes de la table)**, οι οποίες είναι συνήθως μονόχρωμες (κατά προτίμηση λευκές), τετράγωνες (50 εκ. x 50 εκ.) και έχουν κατά κανόνα το ίδιο χρώμα και ποιότητα με τα τραπεζομάντηλα. 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. (Μάρας, 1997).

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

β) Δισκόπανα

γ) Πετσέτες καθαρισμού

δ) Μπουφεδόπανα.

Στον εξοπλισμό του εστιατορίου περιλαμβάνονται επίσης τα διάφορων ειδών διακοσμητικά είδη και άλλα έπιπλα τα οποία συμπληρώνουν με τη χρήση τους την παροχή των υπηρεσιών στο εστιατόριο πχ. τα φυτά, τα διάφορα έργα τέχνης, οι πίνακες, οι κρεμάστρες, τα φωτιστικά, οι κουρτίνες κ. α., καθώς και οποιοδήποτε άλλο στοιχείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσει την αισθητική στον χώρο του εστιατορίου (Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2005).

Κεφάλαιο 3^ο

3.1 Το προσωπικό του εστιατορίου

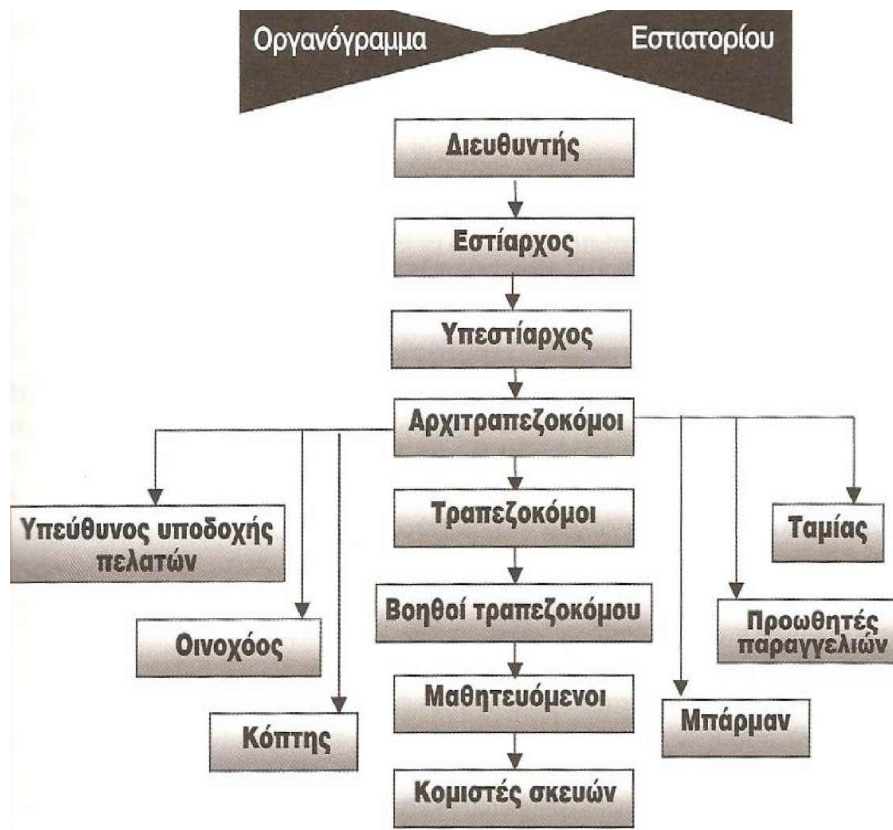
Η αποτελεσματικότητα και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα εστιατόριο, είτε αυτό λειτουργεί ως ανεξάρτητη μονάδα είτε ως τμήμα ενός ξενοδοχείου, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό που απασχολείται σε αυτό. Το σύνολο των εργαζομένων σε ένα εστιατόριο έχει καθιερωθεί να ονομάζεται μπριγκάντα (ομάδα) του εστιατορίου.

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 λειτουργεί μέσα στο ξενοδοχείο, τότε λειτουργεί υπό την ευθύνη και επίβλεψη του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων της 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.

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

- ✓ **Εστιάρχος ή μετρ** (head waiter / maitre). Στην περίπτωση που το εστιατόριο λειτουργεί εντός ξενοδοχείου, ο εστιάρχος καλείται maitre d' hôtel.
- ✓ **Υπεστιάρχος ή υπομέτρ** (assistant head waiter / sous maitre d' hôtel).
- ✓ **Αρχιτραπεζοκόμος** ή κάπτεν (captain / surveillant)
- ✓ **Υπεύθυνος υποδοχής πελατών** (host - hostess / receptionist de restaurant)
- ✓ **Τραπεζοκόμος** ή σερβιτόρος (waiter / chef de rang)
- ✓ **Βοηθός τραπεζοκόμος** ή βοηθός σερβιτόρου (assistant waiter / commis de rang)
- ✓ **Μαθητευόμενος** (trainee / apprentis)
- ✓ **Κομιστής σκευών** (bus boy / commis de débarasseur)
- ✓ **Οινοχόος** (wine steward / sommelier de vin)
- ✓ **Κόπτης** (meat carver / trancheur)
- ✓ **Ταμίας** (cashier / caissier tablist)



Πηγή: ΟΤΕΚ, Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005.

3.2 Η περιβολή του προσωπικού

Οι στολές που επιλέγονται για την ένδυση του προσωπικού πρέπει να συμβαδίζουν με την τάξη την αισθητική και το «θέμα» του εστιατορίου, να είναι εύκολο να τα φροντίσει κανείς, 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. μπλουτζίν 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. Τέτοιου τύπου στολές δεν

χρησιμοποιούνται από τα εστιατόρια υψηλής στάθμης ή από τα εστιατόρια τα οποία λειτουργούν στα πλαίσια ξενοδοχειακών μονάδων.

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. Το προσωπικό σε ένα υπερπολυτελές ξενοδοχείο θα μπορούσε να έχει τις εξής στολές οι οποίες βοηθούν τόσο το προσωπικό όσο και τον πελάτη να διαχωρίσει τους ρόλους του κάθε υπαλλήλου-εργαζόμενου στο εστιατόριο.

Επόπτης – διευθυντής

- Μαύρο σταυρωτό σακάκι (βελάδα), γκριζο ριγέ παντελόνι σκούρα γραβάτα

Εστίαρχος

- Φράκο, άσπρο γιλέκο, μαύρο παπιγιόν

Υπεστίαρχος

- Φράκο, μαύρο γιλέκο, μαύρο παπιγιόν

Τραπεζοκόμος

- Φράκο, μαύρο γιλέκο, άσπρο παπιγιόν

Βοηθός τραπεζοκόμου

- Σμόκιν, άσπρο παπιγιόν

Οινοχόος

- Μαύρο σταυρωτό σακάκι, γκριζο παντελόνι με πράσινη ρίγα, μαύρο παπιγιόν

Μαθητευόμενος

- Άσπρη μπλούζα, μαύρο παντελόνι

(πηγή: Μάρας)

Στην εστιατορική επιχείρηση, πέρα από το προαναφερόμενο προσωπικό, που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας την οργάνωση και την ομαλή λειτουργία του χώρου σερβιρίσματος, υπάρχουν κι άλλες θέσεις εργασίας οι οποίες καλύπτουν δραστηριότητες που είναι σημαντικές για τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι περισσότερες από τις θέσεις οι οποίες περιγράφονται παρακάτω αναφέρονται είτε σε εστιατόρια τα οποία αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης ξενοδοχειακής μονάδας είτε πρόκειται για ανεξάρτητη μονάδα μεγάλου μεγέθους και /ή υψηλής κλάσης.

Οι θέσεις αυτές είναι, υπάλληλοι:

- ✓ **Μαγειρείου**, αρμόδιοι για την προετοιμασία των εδεσμάτων που σερβίρονται στο εστιατόριο. Είναι ίσως το σημαντικότερο τμήμα του εστιατορίου, η ομαλή λειτουργία του οποίου, σε συνδυασμό με το καλό σέρβις μπορούν να εγγυηθούν την επιτυχία του εστιατορίου.
- ✓ **Μπαρ**, διότι στο πλαίσιο του εστιατορίου ενδέχεται να λειτουργεί και 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. Συνήθως λειτουργεί στα πλαίσια μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων ή μεγάλων εστιατορίων
- ✓ **Εκδηλώσεων**, οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διοργάνωση συνεστιάσεων όπως γάμος, βάπτιση, εορτή, επαγγελματική συνάντηση κ.λ.π. Τμήμα εκδηλώσεων συνήθως λειτουργεί υπό την εποπτεία του F&B Manager του ξενοδοχείου.
- ✓ **Αποθήκης**, αρμόδιοι για την έγκαιρη παραγγελία, παραλαβή και φύλαξη των προϊόντων που χρειάζονται για την ομαλή λειτουργία του μαγειρείου και του εστιατορίου.
- ✓ **Ασφάλειας**, οι οποίοι φροντίζουν για την ηρεμία και την ασφάλεια του χώρου σερβιρίσματος των πελατών, την απομάκρυνση προβληματικής πελατείας και τη διαφύλαξη προσωπικών αντικειμένων των πελατών (ισχύει συνήθως για μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες στις οποίες λειτουργεί οργανωμένο τμήμα ασφάλειας)
- ✓ **Βεστιαρίου**, που είναι αρμόδιοι για φύλαξη των παλτών και των αξεσουάρ ένδυσης των πελατών σε ειδικό χώρο που διατίθεται για το λόγο αυτό (δεν υπάρχει σε όλες τις επιχειρήσεις ή ξενοδοχεία)
- ✓ **Χώρου παρκαρίσματος**, οι οποίοι παραλαμβάνουν τα αυτοκίνητα των πελατών κατά την άφιξή τους, τα παρκάρουν και τα παραδίδουν στους δικαιούχους κατά την αναχώρηση. (δεν υπάρχει σε όλες τις επιχειρήσεις ή ξενοδοχεία)
- ✓ **Καθαρισμού**, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον καθαρισμό των χώρων της επιχείρησης. Σε ξενοδοχεία, υπεύθυνο για τον καθαρισμό των χώρων του εστιατορίου είναι το τμήμα ορόφων (Housekeeping). Σε ανεξάρτητες μονάδες, δεν είναι απαραίτητη η συνεχής παρουσία υπαλλήλων καθαρισμού αλλά είναι δυνατό να ανατεθεί η καθαριότητα του χώρου σε εξωτερικό συνεργείο καθαρισμού.

- ✓ **Συντήρησης**, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την καλή λειτουργία του εξοπλισμού. Συνήθως όταν το εστιατόριο λειτουργεί ως τμήμα ξενοδοχείου, εξυπηρετείται από την τεχνική υπηρεσία του ξενοδοχείου.
- ✓ **Κηπουροί**, αρμόδιοι για την καλή κατάσταση των υπαίθριων χώρων εστιατορίου. Ισχύει ότι και για το τμήμα συντήρησης. (Βασιλοπούλου, 2011).

3.3 Ο F&B Manager και ο ρόλος του

Η οργάνωση ενός εστιατορίου αναφέρεται:

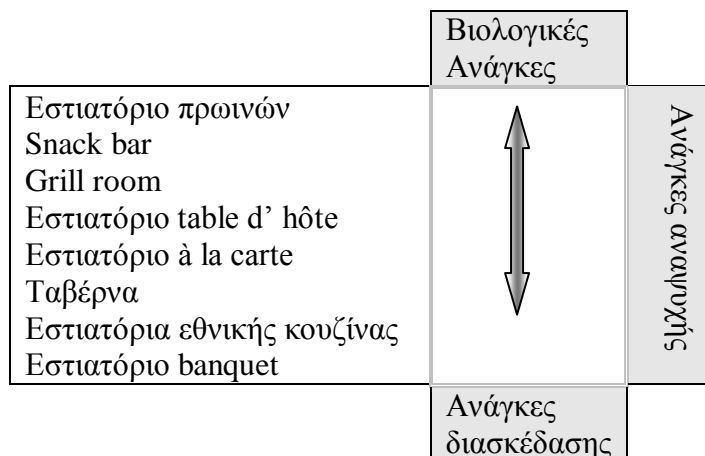
- Στις αρμοδιότητες των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης ή του τμήματος
- Στην τοποθέτηση ενός διευθυντικού στελέχους σε κάθε τμήμα του εστιατορίου
- Στην διαμόρφωση και κατανομή των θέσεων εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες των τμημάτων.

Λόγω της μεγάλης γκάμας ειδών εστιατορίων που λειτουργούν σήμερα, 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.λπ. είναι τεχνικά δύσκολο να οριστεί ένα συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης, διότι κάθε εστιατορική επιχείρηση είναι μοναδική και οι ανάγκες λειτουργίας της συγκεκριμένες.

Τα εστιατόρια των ξενοδοχείων καλύπτουν κατά κύριο λόγο δύο μεγάλες ομάδες αναγκών της πελατείας. Οι πελάτες τους προσέρχονται σε αυτά από την μία πλευρά, για να ικανοποιήσουν βιολογικές τους ανάγκες και από την άλλη πλευρά για να ικανοποιήσουν ανάγκες διασκέδασης και αναψυχής. Έτσι μπορεί να δημιουργηθεί μία κατάταξη όπως αυτή του παρακάτω σχήματος:

Σχήμα 1:
των

Κατάταξη



ξενοδοχειακών εστιατορίων ανάλογα με τις ανάγκες που καλούνται να ικανοποιήσουν.

Στα εστιατόρια που οι ανάγκες διασκέδασης είναι αυξημένες, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων, η κατάλληλη μουσική, ή άλλες μεθοδεύσεις βελτίωσης του ψυχολογικού κλίματος για παράδειγμα η οργάνωση ενός ξεχωριστού event, μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένες καταναλώσεις οινοπνευματωδών και αύξηση της επαναληψιμότητας της κατανάλωσης.

Υπεύθυνος για την ομαλή και κυρίως αποδοτική λειτουργία των παραπάνω τμημάτων είναι ο διευθυντής επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου ή Food and Beverage Manager (F&B).

Το έργο του εστιάζεται σε τρεις κατευθύνσεις:

1. Την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας
2. Την ελαχιστοποίησης του κόστους
3. Τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων

(Λαλούμης, 2002)

Αναλυτικά:

Το προϊόν των τμημάτων επισιτισμού είναι συνισταμένη αρκετών παραγόντων. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι:

1. Τα υλικά που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή των εδεσμάτων και των ποτών.
2. Ο τρόπος και η ποιότητα του σερβιρίσματος.
3. Οι καλοί τρόποι του προσωπικού προς τους πελάτες αλλά και μεταξύ τους κυρίως όταν βρίσκονται παρουσία πελατών.
4. Η σωστή διαρρύθμιση του χώρου και η ύπαρξη του κατάλληλου εξοπλισμού.
5. Η (ευχάριστη) ατμόσφαιρα της εικόνας του χώρου (διακόσμηση, θέση εστιατορίου ή μπαρ, εξοπλισμός κλπ)

6. Η μουσική
7. Η φήμη του εστιατορίου
8. Οι τιμές

Δεν έχουν όλοι οι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω την ίδια βαρύτητα αλλά εξαρτώνται και σε πολλές περιπτώσεις από το είδος του επισιτιστικού τμήματος στο οποίο αναφέρεται κάθε φορά. Για παράδειγμα, σε ένα μπαρ ο πελάτης θα δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στο είδος και στην ένταση της μουσικής τη οποία προτιμά σε αυξημένη ένταση ενώ σε ένα εστιατόριο πιο σημαντικό είναι το είδος της κουζίνας το οποίο σερβίρεται σε αυτό και λιγότερο βάρος έχει η μουσική αρκεί να είναι σε χαμηλά σχετικά επίπεδα κλπ.

Είναι ευνόητο το γεγονός ότι ο F&B Manager οφείλει να φροντίσει για όλα τα παραπάνω για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

3.4 Η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας

Με τον όρο οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας εννοείται η οργάνωση και ο προγραμματισμός της προετοιμασίας, παραγωγής και διάθεσης εδεσμάτων και ποτών από τα τμήματα επισιτισμού του ξενοδοχείου, ανάλογα πάντα με :

- ✓ Τις ανάγκες επισιτισμού των διαμενόντων πελατών αλλά και
- ✓ Τυχόν περαστικών πελατών και
- ✓ Κάλυψη των αναγκών προγραμματισμένων εκδηλώσεων και ειδικών γευμάτων .
- ✓

Όλα τα παραπάνω απαιτούν από τον F&B Manager να έχει μεριμνήσει για :

- ✓ Την κατάρτιση και προετοιμασία καταλόγων και μενού
- ✓ Προγραμματισμό και επιλογή προσωπικού τόσο για την κουζίνα όσο και για το εστιατόριο
- ✓ Οργάνωση του χώρου και "στήσιμο" της αίθουσας ανάλογα με τις ανάγκες της εκδήλωσης ή της ζήτησης του εστιατορίου
- ✓ Καταμερισμό πόστων εργασίας
- ✓ Προγραμματισμό των προμηθειών ανάλογα με την προβλεπόμενη ζήτηση καθώς και ένα ποσοστό απόκλισης για την κάλυψη έκτακτων αναγκών.

3.4.1 Τεχνικές επιλογής προσωπικού

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 F&B manager.

Η διαδικασία επιλογής ακολουθεί τα παρακάτω στάδια(όπως συμβαίνει και με τα υπόλοιπα πόστα του ξενοδοχείου):

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

Όταν το μέγεθος και η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου το επιτρέπουν, ο F&B manager συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, καθορίζει τις προδιαγραφές εργασίας και τα επιθυμητά προσόντα των υποψηφίων και η διαδικασία δρομολογείται από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

Ο καθορισμός κενών θέσεων, αφορά τη ρεαλιστική περιγραφή των αναγκών σε προσωπικό άμεσα, αλλά και την 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 τόσο μέσα στα πλαίσια της ίδιας της επιχείρησης όσο και εκτός. Πριν η επιχείρηση απευθυνθεί στην αγορά εργασίας για την αναζήτηση, πρέπει να ερευνήσει αν οι υπάρχουσες κενές θέσεις μπορούν να καλυφθούν με προαγωγές ή αναδιάρθρωση του υπάρχοντος προσωπικού. Αυτό βέβαια

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

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

3.4.2 Αξιολόγηση προσωπικού

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.λπ. 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 δίνει η αξιολόγηση, όπως η ανταπόκριση και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στα καθήκοντα των θέσεών τους, βοηθά ακόμη στο να καθοριστούν οι δυνατότητες αλλά και οι αδυναμίες των αξιολογούμενων, καθώς επίσης και της επιχείρησης, η ανάγκη για επιπλέον εκπαίδευση των εργαζομένων κ.λπ.

Βασικοί σκοποί λοιπόν της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι:

- Μεγιστοποίηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του προσωπικού, με εκπαιδευτικά προγράμματα, βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής κ.λπ.
- Δικαιότερη κατανομή των οικονομικών ανταμοιβών.
- 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.

3.4.3. Εκπαίδευση προσωπικού επισιτιστικών επιχειρήσεων

Ως εκπαίδευση νοείται η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό.

Τόσο στην Ελλάδα 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 αυτό 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 γίνουν οι εργαζόμενοι ικανότεροι και πιο αποτελεσματικοί, φέρνοντάς 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 προσληφθέντων, 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 πληροφόρησή τους για διάφορα θέματα όπως πρόληψη ατυχημάτων κ.λπ.

3.4.4. Συστήματα λειτουργίας τραπεζαρίας (εστιατορίου)

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' hôte και
2. Το σύστημα à la carte

3.4.4.1 Σύστημα Table d' hôte

Στο σύστημα table d' hôte το εστιατόριο προσφέρει ολοκληρωμένες συνθέσεις γαστρονομικών πακέτων, τα οποία περιλαμβάνουν τουλάχιστον τρία πιάτα (1^ο πιάτο, 2^ο 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' hôte 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' hôte, λοιπόν, πραγματεύεται την προσφορά αυτών ακριβώς των γαστρονομικών πακέτων.

Το γεύμα table d' hôte 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' hôte λειτουργούν για περιορισμένο χρόνο (περίπου δυο ώρες) τρεις φορές την ημέρα, προκειμένου να καλύψουν το σερβίρισμα πρωινού, μεσημβρινού και δείπνου.

3.4.4.2 Σύστημα a la carte

Στο σύστημα à 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 à la carte.

Το γεύμα à 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 à 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).

3.4.4.3. Είδη γευμάτων

Τα γεύματα διαχωρίζονται σε **κύρια, δευτερεύοντα και ειδικά γεύματα**.

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 μονάδες εστίασης, 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.

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' hôte) ή επιλογή από κατάλογο (à la carte) ή από μπουφέ. Το μεσημβρινό χωρίζεται κυρίως σε πέντε μέρη και περιλαμβάνει τις βασικότερες κατηγορίες εδεσμάτων:

Κρύο ή ζεστό ορεκτικό

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

Πρώτο πιάτο

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

Κυρίως πιάτο

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

Σαλάτα ή/και τυριά

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.λπ. Διεξάγεται συνήθως μεταξύ 18.30 και 22.30 μμ. 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

ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΑ ΓΕΥΜΑΤΑ

Τα δευτερεύοντα γεύματα τείνουν να εκλείβουν από τη σημερινή πραγματικότητα, ιδιαίτερα σαν γεύματα που παρατίθενται σε χώρους εστίασης. Είναι ελαφριά γεύματα που δίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα αλλά δεν είναι υποχρεωτική η καθημερινή τους προσκόμιση, όπως:

Πρωινό τσάι (early tea). Ήταν συνήθεια των Αγγλοσαξόνων να σερβίρονται ένα τσάι με λεμόνι στο κρεβάτι, πριν ακόμη πάρουν το πρωινό τους. Θεωρούσαν το ρόφημα αυτό ιδιαίτερα τονωτικό και τους ανέβαζε τη διάθεση για ένα καλό πρωινό στο δωμάτιο ή την τραπεζαρία.

Δεκατιανό/κολατσιό (brunch), Το brunch, κάτι μεταξύ πρωινού (breakfast) και μεσημεριανού (lunch), σερβίρεται αργά το πρωί και υποκαθιστά το μεσημεριανό γεύμα. Σε Αμερική και Αγγλία, τα μεγάλα και πλούσια πρωινά αποτελούν καθημερινότητα, ενώ σταδιακά γίνονται συνήθεια και στην Ευρώπη. Ένα γεύμα δεν θεωρείται συνήθως brunch αν ξεκινήσει πριν από τις έντεκα. Σερβίρεται συνήθως μεταξύ 11 πμ. και 1 μμ., κοντά στην ώρα του γεύματος, αργά το πρωί. Περιλαμβάνει ότι και το πρωινό αλλά και διάφορα αλλαντικά, τυριά ή ίσως κάποια ελαφριά ζεστά ή κρύα πιάτα και σερβίρεται με τον τρόπο της αυτοεξυπηρέτησης.

Απογευματινό τσάι (five o' clock tea). Άλλη μια αγγλική συνήθεια που έχει επηρεάσει και άλλους ευρωπαϊκούς λαούς. Το απογευματινό αυτό ρόφημα έχει πολλές ομοιότητες με το ευρωπαϊκό πρωινό. Παρατίθεται στην τραπεζαρία ή το σαλόνι, ή ακόμη και σε βεράντες τους καλοκαιρινούς μήνες και αποτελείται από:

- τσάι διαφόρων ειδών
- μαρμελάδες, μέλι,
- σάντουιτς, κρουασάν, κέικ και άλλα αρτοσκευάσματα ή βουτήματα
- διάφορα γλυκά

Το service γίνεται με τον τρόπο της αυτοεξυπηρέτησης, απαιτεί πολλή προσοχή κατά την προετοιμασία (mise en place) στον Buffet αλλά και στα τραπέζια των πελατών.

Supper: (έκτακτο, νυχτερινό γεύμα μετά από ξενύχτι). Είναι το τελευταίο γεύμα της ημέρας και καλύπτει την ανάγκη για φαγητό μετά από θέατρο, κινηματογράφο, συναυλία ή άλλες εκδηλώσεις. Είναι απλό

στο σερβίρισμα, με τον τρόπο της αυτοεξυπηρέτησης και αποτελείται από έτοιμα πιάτα κρύων ή ζεστών παρασκευασμάτων με μια σούπα ή κονσομέ, η οποία προηγείται. Εδέσματα τα οποία μπορούν να συνθέτουν το supper είναι:

- σούπες ή κονσομέ
- ψάρια ή θαλασσινά
- κοτόπουλα ή ελαφριά κρέατα σχάρας
- επιδόρπια

Εκδρομικό καλάθι (lunch basket). Είναι τα γεύματα τα οποία παρέχονται στους πελάτες σε πακέτο ή καλάθι. Η ανάγκη γεννήθηκε από την απαίτηση των πελατών των ξενοδοχείων οι οποίοι θέλουν με αυτό τον τρόπο να καλύπτουν το γεύμα που θα έχαναν λόγω μιας ημερήσιας εκδρομής τους ενώ η συμφωνία διατροφής, αλλά και η χρέωσή τους ήταν για πλήρη διατροφή (full board).

Διάλειμμα για καφέ (coffee break). Το coffee break σεβρίρεται συνήθως με τον τρόπο της αυτοεξυπηρέτησης κατά την διάρκεια του διαλλείματος κάποιας ειδικής εκδήλωσης πχ. Σεμινάριο και αποτελείται συνήθως από μια ποικιλία εδεσμάτων και ροφημάτων στα οποία συμπεριλαμβάνονται καφές, χυμός και βουτήματα κ.α.

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.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΑΖΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ (BANQUET)

Banquets, ονομάζεται 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.λπ. και αποτελούν σημαντικό μερίδιο της επισιτιστικής αγοράς σήμερα.

Η επιτυχία του μπανκέ εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την οργάνωσή 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.λπ. είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ο αριθμός των συνδαιτυμόνων, η τιμή, το είδος της εκδήλωσης (γεύμα εργασίας, εορταστική εκδήλωση κ.λπ.) 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 (Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005):

- 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' hôte 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.

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

- Αποφέρουν υψηλό κέρδος με ελεγχόμενο κόστος και έξοδα για την επιχείρηση.
- Δίνεται η δυνατότητα πρόβλεψης των παραγόμενων μερίδων φαγητού, αφού ο αριθμός των πελατών είναι εκ των προτέρων γνωστός.
- Αξιοποιούνται χώροι που δεν αποτελούν σημεία πώλησης (π.χ. πισίνα, κήποι, σαλόνια κ. α.)

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.

Η επιτυχία μιας τέτοιας εκδήλωσης, εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από τη οργάνωσή της. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την οργάνωσή της είναι:

1. οι χώροι και η υποδομή της μονάδας
2. το προσωπικό και ο βαθμός επαγγελματικής κατάρτισής του
3. η εμπειρία οργάνωσης παρεμφερών εκδηλώσεων.

Από την πλευρά της επιλογής της μορφής του γεύματος (εδεσματολόγιο, διακόσμηση κλπ) θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής παράγοντες:

1. Η τιμή
2. Ο αριθμός των ατόμων/συνδαιτυμόνων
3. Το είδος της εκδήλωσης (δεξίωση, γεύμα εργασίας κλπ)
4. Η δυνατότητα παραγωγής και παράθεσης των εδεσμάτων σύμφωνα με τα οργανωτικά πλαίσια που έχουν επιλεγεί.

Εφόσον τα ενδιαφερόμενα μέρη προχωρήσουν σε συμφωνία, γίνεται λεπτομερής καταγραφή στο συμφωνητικό το οποίο συντάσσεται προς αποφυγή παρεξηγήσεων στις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα και των δύο πλευρών αλλά και για τη διευκόλυνση της υλοποίησης του γεύματος. Απαραίτητα στοιχεία που θα πρέπει να καταγραφούν στο συμφωνητικό είναι:

- Ο ελάχιστος αριθμός των ατόμων που θα παραστούν και θα είναι και η εγγυημένη ελάχιστη χρέωση του πελάτη (minimum guarantee)
- Ο χαρακτήρας της εκδήλωσης για την τυχόν προβολή της σε διάφορα έντυπα
- Το ονοματεπώνυμο του πελάτη ο οποίος επιθυμεί να πραγματοποιήσει την εκδήλωση
- Η διεύθυνση και ο αριθμός του πελάτη
- Η ημερομηνία και ώρα παράθεσης του γεύματος
- Η αίθουσα ή ο χώρος όπου θα πραγματοποιηθεί το γεύμα
- Η σύνθεση του γεύματος και η τιμή κατ' άτομο
- Ο τρόπος σερβιρίσματος
- Ο αριθμός των ατόμων που θα το εκτελέσει
- Είδη κρασιών και άλλων ποτών που θα σερβιριστούν

- Η τιμή κρασιών και ποτών εφόσον δεν συμπεριλαμβάνονται στην τιμή κατ' άτομο
- Ο τρόπος διάθεσης και χρέωσης των κρασιών και τυχόν πρόσθετων πιάτων
- Ο τρόπος πληρωμής της εκδήλωσης
- Το ύψος της προκαταβολής που πρέπει να καταβληθεί
- Η διακόσμηση της αίθουσας και των τραπεζιών
- Οι μικροφωνικές ή άλλες τεχνικές εγκαταστάσεις που θα χρησιμοποιηθούν
- Η τιμή της διακόσμησης και του τεχνικού εξοπλισμού εφόσον χρεώνονται χωριστά
- Η χρονική στιγμή της χρήσης τους (λόγος, προβολές κλπ)

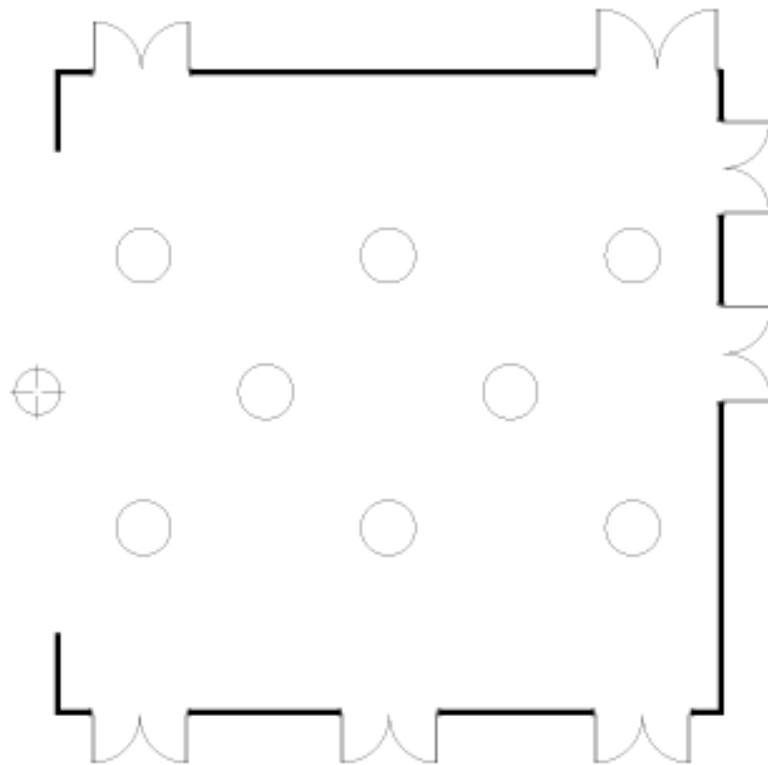
Είναι αυτονόητο το γεγονός ότι εφόσον ο χώρος στον οποίο πρόκειται να λάβει χώρα η εκδήλωση είναι μέρος μιας ξενοδοχειακής μονάδας, θα πρέπει να ενημερωθούν όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα και άτομα για τις λεπτομέρειες της διοργάνωσης (δηλαδή ο Chef, Maitre d'hôtel, Chef de Reception, Housekeeper, Porters κλπ)

Σε σχέση με τα εδέσματα που μπορούν να σερβιριστούν προκειμένου να επιτύχουμε ένα υψηλού επίπεδου banquet παρουσιάζονται παρακάτω με τη σειρά που μπορούν να σερβιριστούν:

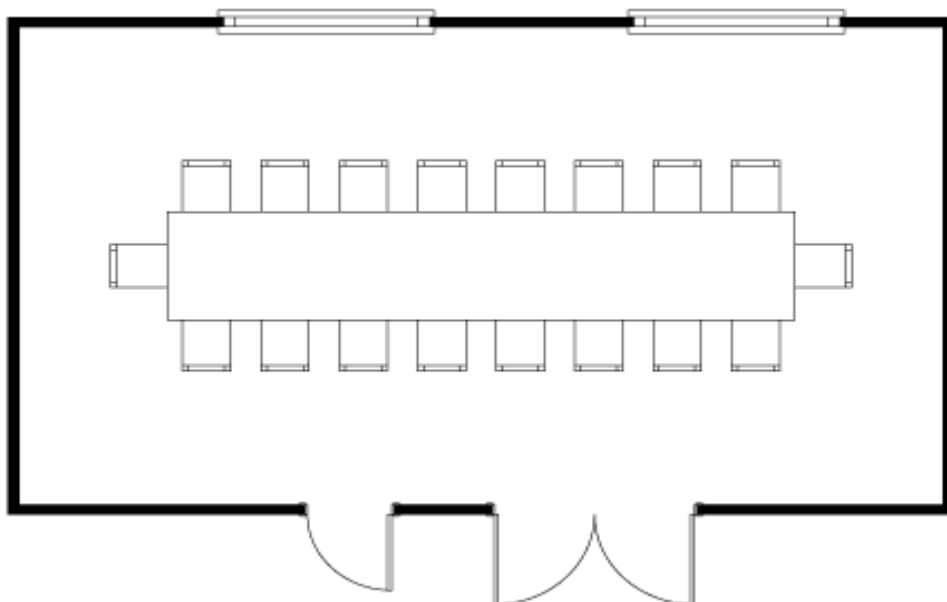
- Κρύα ορεκτικά
- Σούπες ή Κονσομέ
- Ζεστά ορεκτικά
- Ελαφριές παρασκευές αυγών, ζυμαρικών ρυζιού και λαχανικών
- Ψάρια
- Κρέατα
- Εντράδες κρύοι
- Εντράδες ζεστοί
- Ψητά πχ κυνήγια ή άλλα σκούρα κρέατα
- Σαλάτες
- Τυριά διάφορα
- Επιδόρπια
- Φρούτα

Ενδεικτικά ακολουθούν απεικονίσεις «στησίματος» αιθουσών για συγκεκριμένες προγραμματισμένες εκδηλώσεις. Οι συγκεκριμένες

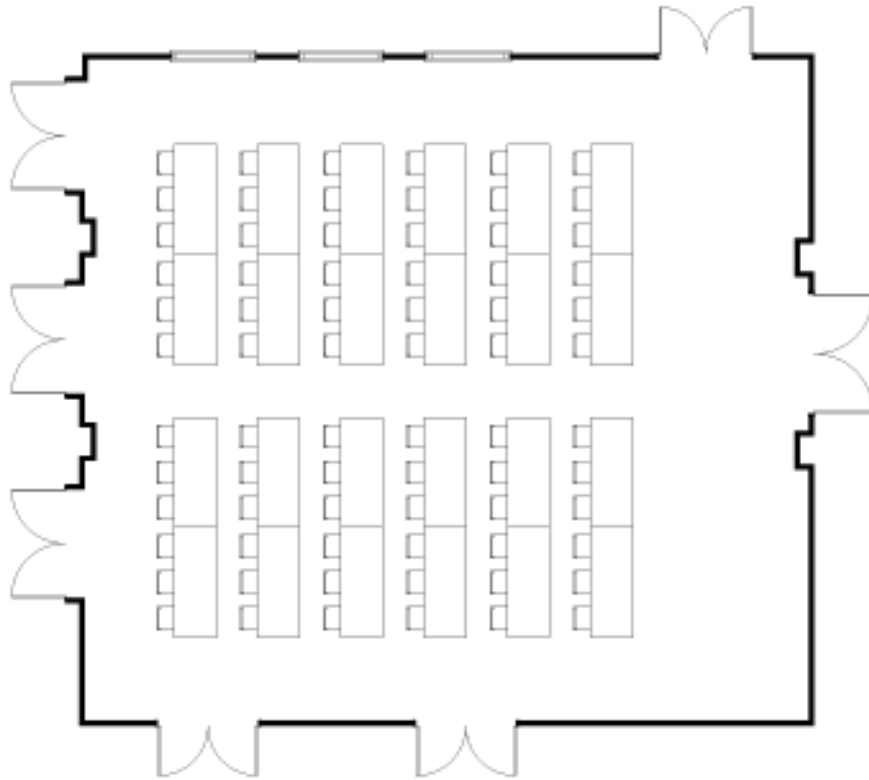
εικόνες προέρχονται από τον ιστότοπο του ξενοδοχείου Μεγάλη Βρετάνια.



Διάταξη κοκτέιλ



Διάταξη συμβουλίου



Διάταξη σχολική

Κεφάλαιο 4^ο

4.1 Το τμήμα Τροφίμων και ποτών (Food and Beverage)

Τομείς αρμοδιότητας του F&B εκτός από τα τμήματα επισιτισμού αυτά καθαυτά, είναι ακόμη το τμήμα προμηθειών και/ή της αποθήκης (όπου το μέγεθος ή οι ανάγκες της επιχείρησης επιτρέπει την ύπαρξη ξεχωριστών τμημάτων, συνήθως σε μεγάλα ξενοδοχεία). Σε αντίθετη περίπτωση, τα δύο τμήματα λειτουργούν σαν ένα και σε πολλές περιπτώσεις υποστηρίζονται από τον F&B ή τον maître του ξενοδοχείου.

Το Food and Beverage Department της επιχείρησης αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση των παρακάτω διαδικασιών:

1. Αγορές – προμήθειες
2. Παραλαβές
3. Αποθήκευση-Συντήρηση
4. Καταμέτρηση των αποθεμάτων
5. Διακίνηση εμπορευμάτων

Η οργάνωση και λειτουργία των εκάστοτε επισιτιστικών τμημάτων - τόσο ως προς την ποσότητα, όσο και προς την ποιότητα και το είδος

τους- που λειτουργούν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας καθορίζονται από τους εξής παράγοντες:

- τις ιδιαιτερότητες και το μέγεθος της επιχείρησης,
- τις προσδοκίες του επιχειρηματία,
- τις απαιτήσεις και το είδος της πελατείας,
- τις γενικότερες συνθήκες της τουριστικής αγοράς καθώς και
- λοιπούς μη επιχειρηματικούς αστάθμητους παράγοντες

Όπως γίνεται κατανοητό η συνεχής εξέλιξη του τουρισμού, η πρόοδος που συντελείται στην τεχνολογία και ο πολλαπλασιασμός των αναγκών και των απαιτήσεων δημιουργούν ολοένα νέα επισιτιστικά τμήματα ενώ ανανεώνουν τα ήδη υπάρχοντα.

4.1 Αγορές – προμήθειες

Για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος των αγορών και προκειμένου να διασφαλιστούν τα ποιοτικά αλλά και οικονομικά standards επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη η θέσπιση προτύπων σε σχέση με τους παρακάτω παράγοντες :

- **ποιοτικά επίπεδα αγορών (ποιοτικά πρότυπα)**
- **ποσοτικά επίπεδα αγορών (ποσοτικά πρότυπα)**
- **επίπεδα των τιμών για τις αγορές (πρότυπα τιμών)**

Παράμετροι που επηρεάζουν τόσο τις διαδικασίες όσο και τις μεθόδους, οι οποίες διαφοροποιούνται από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης, είναι:

- η μορφή και το μέγεθος της επιχείρησης,
- η οργάνωση και η πολιτική της,
- η θέση της σε σχέση με αυτή της αγοράς και των προμηθευτών της,
- το μέγεθος των αποθηκευτικών χώρων που διαθέτει, κλπ.

Η συνολική διαδικασία των προμηθειών μπορεί να παρουσιαστεί σε δύο περιπτώσεις:

- **Προμήθεια προϊόντων για πρώτη φορά.**

Η ανάγκη για προμήθειες προϊόντων που χρησιμοποιούνται για πρώτη φορά παρουσιάζεται όταν:

1. Το ξενοδοχείο ή κάποιο τμήμα του λειτουργεί για πρώτη φορά
2. Όταν το ξενοδοχείο ή κάποιο τμήμα του βρίσκεται μεν σε λειτουργία αλλά απαιτείται προμήθεια νέων προϊόντων

- **Επαναλαμβανόμενη διαδικασία προμήθειας προϊόντων.**

Η ανάγκη για προμήθειες (αγορές) προϊόντων που έχουν χρησιμοποιηθεί μια ή περισσότερες φορές στο παρελθόν παρουσιάζεται όταν:

1. Το ξενοδοχείο, ή κάποιο τμήμα του βρίσκεται σε λειτουργία
2. Το ξενοδοχείο επαναλειτουργεί μετά από διακοπή λίγων μηνών (λόγω εποχικότητας)

Για την πραγματοποίηση των αγορών η ξενοδοχειακή επιχείρηση χρειάζεται προμηθευτές. Οι πηγές που μπορεί να χρησιμοποιεί για την ενημέρωσή του και για την ανεύρεση των υποψήφιων προμηθευτών είναι:

- Η προηγούμενη εμπειρία σε περίπτωση που το ξενοδοχείο δεν λειτουργεί για πρώτη φορά.
- Συστάσεις από συναδέλφους άλλων ξενοδοχείων
- Οι διάφορες εκθέσεις Τροφίμων και Ποτών (εθνικές και διεθνείς) καθώς και οι εκθέσεις HO.RE.CA που έχουν καθιερωθεί τα τελευταία χρόνια και στη χώρα μας.
- Τα ειδικευμένα περιοδικά όπως π.χ. "Τρόφιμα και Ποτά". "Τουρισμός και Οικονομία" και άλλα τα οποία ενημερώνουν γενικά για τα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά, τις νέες τάσεις, τις νέες αγορές, κλπ. Επίσης, συχνά δημοσιεύουν και καταλόγους προμηθευτών.
- Τα τοπικά και εθνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- Οι επισκέψεις που πραγματοποιούν οι αντιπρόσωποι διάφορων εταιρειών στα ξενοδοχεία .
- Τα ενημερωτικά φυλλάδια ή δείγματα προϊόντων που αποστέλλονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Σε κάθε περίπτωση πριν την τελική επιλογή αξιολογούνται :

- Πληροφορίες για την επιχείρηση του προμηθευτή και την ποικιλία των προϊόντων που διαθέτει.
- Τιμοκατάλογο των προϊόντων που διαθέτει.
- Οι τρόποι διακανονισμού.
- Πληροφορίες για τους πελάτες που ήδη εξυπηρετεί.
- Δείγματα των προϊόντων που διαθέτει.

Όσον αφορά την αξιολόγηση των προμηθευτών εξετάζονται τρεις βασικοί παράγοντες:

- **Τιμή (price performance)** Η αξιολόγηση γίνεται σε σύγκριση με τις τιμές άλλων προμηθευτών για την ίδια κατηγορία προϊόντων και για την ίδια χρονική περίοδο. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι η υψηλή τιμή δεν εγγυάται απαραίτητα και

υψηλή ποιότητα και το αντίστροφο. Για το λόγο αυτό, η επιλογή θα πρέπει να γίνεται σε συνάρτηση και με τι άλλες παραμέτρους

- **Ποιότητα (quality performance)** Η αξιολόγηση βασίζεται στην ικανότητα του προμηθευτή να την προμηθεύει συνεχώς με προϊόντα που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές της
- **Υπηρεσίες του προμηθευτή (delivery performance)** Οι υπηρεσίες που προσφέρει ο προμηθευτής αξιολογούνται με βάση τις εγγυήσεις που δίνει για τα προϊόντα του. Αν έχει την έδρα του ή υποκατάστημα στην περιοχή, κλπ. Το πιο σημαντικό κριτήριο είναι ο χρόνος παράδοσης των εμπορευμάτων και η συνέπεια του προμηθευτή στις παραδόσεις.

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μεθόδων αγοράς προϊόντων. Η πιο συμφέρουσα μέθοδος για την επιχείρηση είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, γιατί εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- το είδος του προϊόντος.
- τη διάρκεια της αποθηκευτικής ζωής του.
- το ύψος των παραγγελιών.
- τις συνθήκες της αγοράς.
- τις τάσεις των τιμών.
- την εποχή του έτους

Βασικά οι μέθοδοι των αγορών επηρεάζονται κατά κύριο λόγο από τους δύο πρώτους παράγοντες. Γι' αυτό τα προϊόντα που προμηθεύεται μια επιχείρηση που έχει επισιτιστικό τμήμα χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- **Αλλοιώσιμα προϊόντα που δεν δέχονται αποθήκευση.**
- **Μη αλλοιώσιμα ή προϊόντα που μπορούν να αποθηκευτούν.**

Προδιαγραφή ποιότητας είναι η ακριβής περιγραφή της ποιότητας, μεγέθους και βάρους που απαιτείται για ένα συγκεκριμένο προϊόν, ώστε να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες της παραγωγής. Από τη στιγμή που θα καθοριστεί μια προδιαγραφή πρέπει να μείνει σταθερή. Η σύνταξη της προδιαγραφής όταν πρόκειται για τρόφιμα και ποτά πραγματοποιείται από τον F & B manager σε μεγάλα ξενοδοχεία ή από τον chef σε μεσαία και μικρά, μετά από τη μελέτη των απαιτήσεων του Μενού, την τιμολογιακή πολιτική ή την πολιτική της τροφοδοσίας της επιχείρησης.

Ο σκοπός της προδιαγραφής είναι:

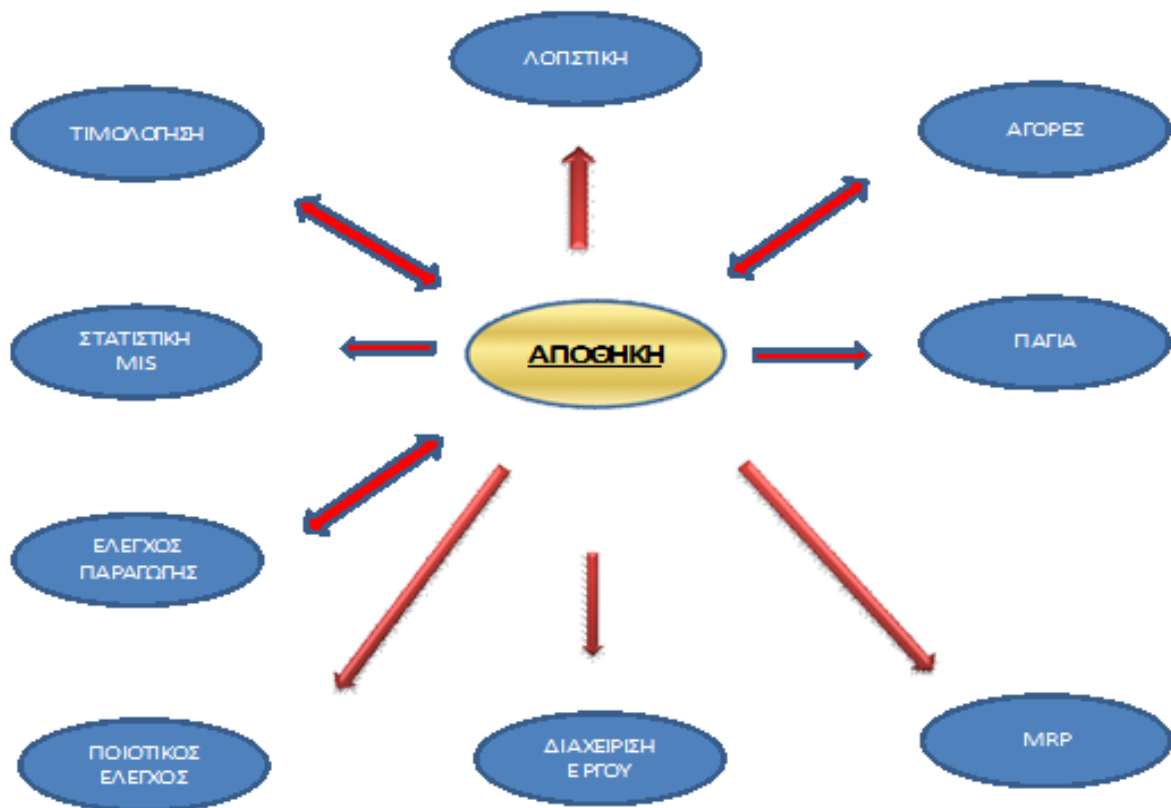
- Να καθορίσει ένα αγοραστικό πρότυπο για ένα είδος εμπορεύματος που χρειάζεται η επιχείρηση.
- Να πληροφορήσει γραπτώς (πολλές φορές με φωτογραφίες) τον προμηθευτή ποιές είναι οι απαιτήσεις της επιχείρησης.

- Να πληροφορήσει τους υπαλλήλους της παραλαβής και τον αποθηκάριο ποιιά αγαθά να αποδέχονται
- Να επιτύχει ένα πρότυπο προϊόντος για τα τμήματα παραγωγής και διάθεσης έτσι ώστε η μέτρηση της απόδοσης των τμημάτων να είναι περισσότερο ακριβής.

Τα στοιχεία που πρέπει να αναφέρονται σε μια προδιαγραφή προϊόντος είναι:

- Το ακριβές όνομα του προϊόντος.
- Ποιότητα, τύπος, μέσος όρος βάρους, και άλλες πληροφορίες που περιγράφουν την ποιότητα.
- Τα όρια ποσότητας ανά παραγγελία.
- Τα όρια τιμών μέσα στα οποία είναι διατεθειμένη να αγοράζει η επιχείρηση αυτό το προϊόν για τη συγκεκριμένη περίοδο.
- Οδηγίες προμήθειας όπως χρόνος παραλαβής, πληρωμής κλπ.
- Για ποιιά χρήση προορίζεται το προϊόν (π.χ. πορτοκάλια για επιδόρπιο ή για ποτό).

Συμπερασματικά θα μπορούσε να πει κανείς ότι η σαφής σύνταξη της προδιαγραφής διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος προμηθειών, γιατί δεν δημιουργεί παρανόηση στην ορολογία και δεν οδηγεί σε αμφισβητήσεις.



Σχηματική απεικόνιση των λειτουργιών και αρμοδιοτήτων του τμήματος αποθήκης.

4.2 Παραλαβές

Αναλυτικά, το τμήμα των παραλαβών πραγματοποιεί:

Έλεγχο της ποσότητας. Αυτό σημαίνει ότι όλα τα προϊόντα ζυγίζονται (φρούτα, λαχανικά, κρέας κλπ.) ή μετριοούνται (κιβώτια, φιάλες κλπ.) και ελέγχεται αν η παραλαμβανόμενη ποσότητα ταιριάζει με την παραγγελθείσα. Επαλήθευση ότι η ποσότητα, η ποιότητα και η τιμή κάθε είδους που παραλαμβάνεται συμφωνεί με την παραγγελία και έχει διασταυρωθεί με την ποσότητα και την τιμή που αναγράφεται στο τιμολόγιο,

Έλεγχο της ποιότητας. Ελέγχεται αν η ποιότητα των προς παραλαβή προϊόντων είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές ποιότητας που έχει καθορίσει η επιχείρηση (ελέγχεται το μέγεθος, οι ημερομηνίες λήξης και τα λοιπά ποιοτικά χαρακτηριστικά). Ο έλεγχος της ποιότητας είναι το δυσκολότερο μέρος της διαδικασίας γιατί απαιτεί πείρα και πολύ εξειδικευμένες γνώσεις για ένα πραγματικά μεγάλο αριθμό προϊόντων.

Έλεγχο των τιμών. Ελέγχεται αν οι αναφερόμενες στα τιμολόγια τιμές ταιριάζουν με τις συμφωνηθείσες. Έλεγχος και σφράγισμα όλων των τιμολογίων. Καταχώρηση όλων των τιμολογίων στο ημερολόγιο παραλαβών. Συμπλήρωση των καρτελών κρέατος. Διεκπεραίωση των παραπάνω και τυχόν πρόσθετων γραφειοκρατικών διαδικασιών που έχει προσδιορίσει η επιχείρηση.

Διανομή όλων των παραληφθέντων εμπορευμάτων στις αποθήκες ή στα τμήματα παραγωγής, ανάλογα με το είδος του προϊόντος.

Το **ημερολόγιο παραλαβών** έχει συνήθως σχήμα βιβλίου και εκδίδεται εις διπλούν. Σ' αυτό αναγράφονται όλες οι παραλαβές της ημέρας με βάση τα τιμολόγια ή δελτία αποστολής που συνοδεύουν τα προϊόντα

Στα περισσότερα ξενοδοχεία για ορισμένα είδη κρεάτων και ψαριών, όπως φιλέτο, κόντρα, σολομός κλπ. εφαρμόζεται ένα λεπτομερές σύστημα ελέγχου λόγω του υψηλού κόστους των παραπάνω ειδών. Τα είδη αυτά ελέγχονται με τη χρησιμοποίηση **ειδικών καρτελών κρέατος**. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του συστήματος είναι;

- Βοηθά στον έλεγχο.
- Ο υπάλληλος των παραλαβών αναγκάζεται να ζυγίζει κάθε κομμάτι κρέατος που παραλαμβάνει επειδή πρέπει να συμπληρώσει την καρτέλα
- Επειδή στο κάθε κομμάτι είναι γραμμένο το βάρος του δε χρειάζεται να ξαναζυγιστεί όταν εξάγεται από την αποθήκη.

- Βοηθά στον ακριβή προσδιορισμό του ημερήσιου κόστους τροφίμων.
- Βοηθά στον έλεγχο του αποθέματος.

Έκτακτες παραλαβές. Ακόμα και στα πιο καλά οργανωμένα ξενοδοχεία μπορεί να τύχει η έλλειψη κάποιου εμπορεύματος. Σ' αυτήν την περίπτωση πρέπει να πραγματοποιηθούν οι λεγόμενες έκτακτες αγορές. Η παραλαβή αυτών των αγορών λέγεται «τυφλή»

4.3 Αποθήκευση-Συντήρηση

Σκοπός της αποθήκευσης είναι η διατήρηση των απαραίτητων αποθεμάτων που θα εξασφαλίσουν την ομαλή λειτουργία των τμημάτων για την κάλυψη των άμεσων αναγκών με τις λιγότερες δυνατές απώλειες από φθορές και αλλοιώσεις. Αποθέματα ονομάζονται οι οποιεσδήποτε ποσότητες αγαθών που διαθέτει η επιχείρηση και προσωρινά παραμένουν αχρησιμοποίητες με το σκοπό να χρησιμοποιηθούν σε μια δεδομένη στιγμή. Επειδή όμως τα αποθέματα δημιουργούν έξοδα (προσωπικό, εξοπλισμός, συντήρηση κλπ.) πρέπει να είναι μειωμένα όσο το επιτρέπουν οι συνθήκες.

Βασικές αρχές για αποτελεσματικά συστήματα αποθήκευσης:

- Να είναι τα προϊόντα ασφαλή από πιθανές κλοπές
- Να διατηρείται η ποιότητά τους.
- Να είναι εύκολα στην καταμέτρησή τους.

Για την αποθήκευση προϊόντων μακράς διάρκειας, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τους εξής παράγοντες:

- 1) Την κυκλική κίνηση των προϊόντων
- 2) Το περιβάλλον (π.χ. θερμοκρασίες)
- 3) Την υγιεινή του χώρου
- 4) Την σωστή εναπόθεση / αποθήκευση
- 5) Τη σωστή ποσότητα

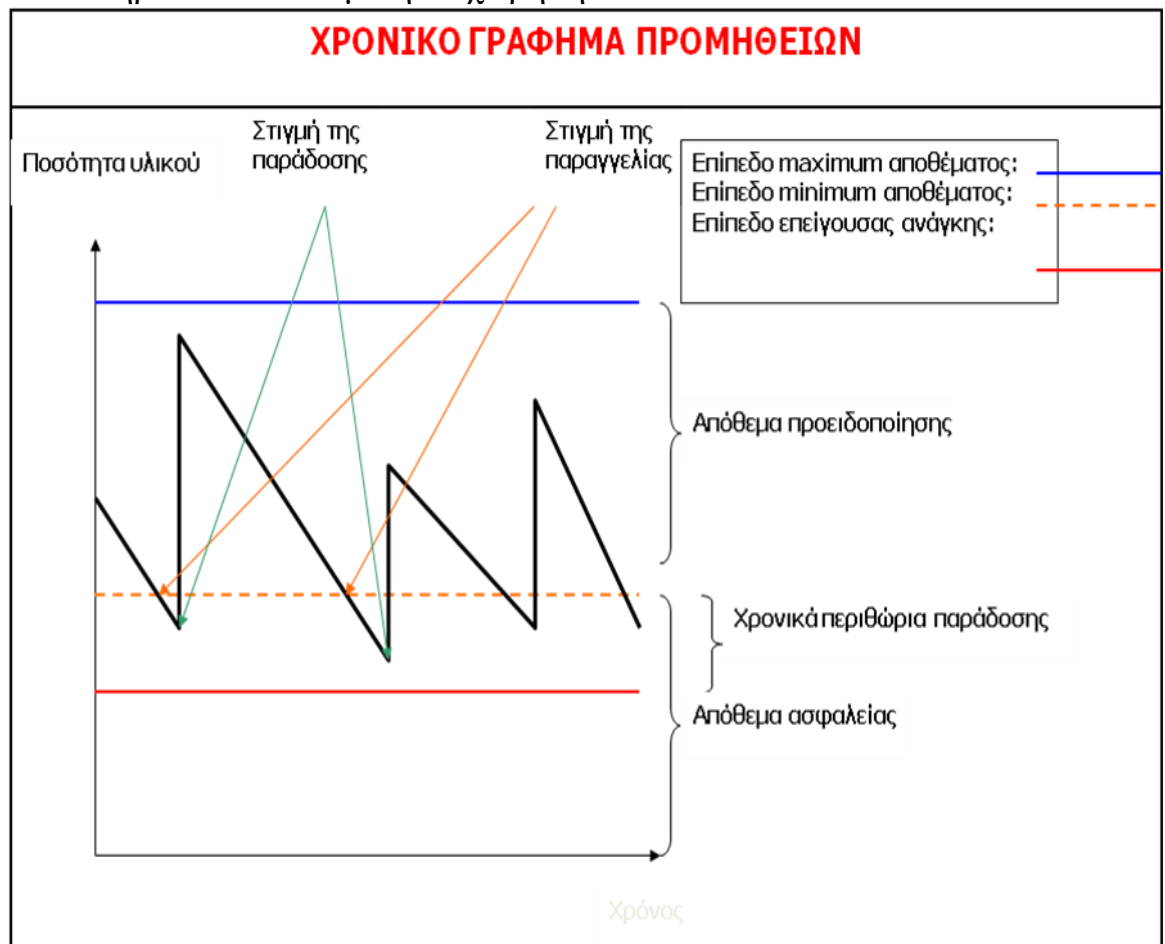
4.4 Είδη αποθεμάτων

Τα αποθέματα, με το κριτήριο του ποσοτικού μεγέθους τους αλλά και τον σκοπό που εξυπηρετούν, τα διακρίνουμε:

1. **Ελάχιστο απόθεμα.** Είναι το γινόμενο των εκροών του προϊόντος (οι ποσότητες ή τα τεμάχια των προϊόντων τα οποία διακινούνται στα τμήματα) ημερησίως από την αποθήκη επί του χρόνου

ανταπόκρισης του προμηθευτή να μας παραδώσει τη νέα παραγγελία μας.

2. **Απόθεμα ασφαλείας.** Είναι το ελάχιστο απόθεμα, με προσαύξηση κατά ένα ποσοστό π.χ. κατά 10% ή 20%, που εξασφαλίζει ότι θα επαρκεί το προϊόν, έστω κι αν παραβιαστεί ο χρόνος ανταπόκρισης του προμηθευτή.
3. **Μέγιστο απόθεμα.** Είναι η μέγιστη δυνατή ποσότητα που μπορεί να διατηρεί σαν απόθεμα η επιχείρηση.



4.5. Διακίνηση των εμπορευμάτων στα τμήματα

Οι εφαρμοζόμενες πρακτικές παρακολούθησης των αποθεμάτων διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση με κριτήρια τη δυναμικότητα της μονάδας, το βαθμό οργάνωσης, τον αριθμό των απασχολούμενων στο τμήμα των προμηθειών, και άλλες παραμέτρους. Μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες χρησιμοποιούν τις καρτέλες συνεχούς απογραφής ή καρτέλες αποθήκης χωρίς να αποκλείεται η χρησιμοποίηση προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών προσαρμοσμένων στις ανάγκες της

επιχείρησης. Μικρότερες ξενοδοχειακές μονάδες χρησιμοποιούν απλούστερα συστήματα όπως είναι οι ταμπέλες αποθήκης.

Για την ορθολογική διαχείριση των αποθεμάτων και τον χωρίς προβλήματα εφοδιασμό των τμημάτων, η κάθε επιχείρηση έχει το δικό της σύστημα ανεφοδιασμού το οποίο έχει αρκετές ομοιότητες στον τρόπο λειτουργίας τους.

Σε σχέση με τα επισιτιστικά τμήματα, ο σεφ και ο F&B εφόσον έχουν λάβει επαρκή ενημέρωση από το τμήμα της υποδοχής σχετικά με την πρόβλεψη αφίξεων, αριθμό ατόμων ανά ημερομηνία, συμφωνημένους όρους διατροφής (ημιδιατροφή, πλήρη διατροφή κλπ), λαμβάνουν υπόψη και τυχόν προγραμματισμένες εκδηλώσεις, την προβλεπόμενη κίνηση για τα επισιτιστικά τμήματα με βάσει προηγούμενα στοιχεία όταν αυτό είναι εφικτό, καθορίζουν το μενού αλλά και τις απαιτούμενες πρώτες ύλες.

Συμπληρώνουν το δελτίο παραγγελίας το οποίο είναι διπλότυπο (ένα αντίγραφο για την αποθήκη και ένα μένει πάνω στο στέλεχος το οποίο και βρίσκεται στο τμήμα που κάνει την παραγγελία) και το αποστέλλουν στην αποθήκη. Συνήθως χρειάζεται να γίνει η παραγγελία από την προηγούμενη ημέρα για να μπορέσει να ανταποκριθεί η αποθήκη. Αυτό εξαρτάται βέβαια και από άλλους παράγοντες όπως η επάρκεια των αποθεμάτων, η προσβασιμότητα και η εποχικότητα των προϊόντων όπως αυτά παρουσιάστηκαν αναλυτικά παραπάνω. Για την προώθηση των προϊόντων στα τμήματα απαιτείται η έκδοση δελτίου εξαγωγών από τον αποθηκάριο και κατόπιν γίνεται η μεταφορά στα αντίστοιχα τμήματα.

Η ίδια διαδικασία ισχύει για όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας ενδέχεται το τμήμα αποθήκης να δέχεται παραγγελίες ανά τμήμα σε προκαθορισμένες ημέρες της εβδομάδας. Πχ τη Δευτέρα για την υποδοχή, Τρίτη για το τμήμα ορόφων, Τετάρτη για το εστιατόριο, Πέμπτη και Παρασκευή για την κουζίνα κλπ. Βέβαια δεν αποκλείεται η πιθανότητα μιας έκτακτης ανάγκης οπότε στην περίπτωση αυτή, εφόσον υπάρχουν τα αποθέματα δεν τίθεται θέμα αναμονής για την παραλαβή.

4.Και ακόμα **αν υπάρχουν απώλειες**, γεγονός που θα οδηγήσει στη διερεύνηση του θέματος για να διαπιστωθούν οι αιτίες (κακές συνθήκες αποθήκευσης, απάτες, κλοπές κλπ.)

Όσον αφορά τις απογραφές υπάρχουν δύο κυρίως τύποι:

- Ανοιχτή απογραφή.
- Απογραφή των κεντρικών αποθηκών.

4.6.1. Ανοιχτή απογραφή

Η ανοιχτή απογραφή αφορά τις άμεσες αγορές και τα εμπορεύματα που έχουν παραδοθεί στα τμήματα από την αποθήκη. Πρόκειται δηλ. για την απογραφή των διαθέσιμων προϊόντων που βρίσκονται στα διάφορα τμήματα (κουζίνα, κάβα ημέρας, μπαρ κλπ.). Βέβαια η ανοιχτή απογραφή πρέπει να ισούται με το σύνολο των εξαγωγών από τις αποθήκες, μείον τις καταναλώσεις.

4.6.2. Απογραφή των κεντρικών αποθηκών

Η απογραφή των κεντρικών αποθηκών αφορά τα εμπορεύματα που βρίσκονται στην εποπτεία του τμήματος. Στον τύπο αυτό εμπλέκονται δύο κατηγορίες:

α) Λογιστική απογραφή

Η λογιστική απογραφή πραγματοποιείται με την επαλήθευση των λογιστικών στοιχείων. Τα λογιστικά δεδομένα τα οποία λαμβάνονται υπόψη στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι:

- 1) Η αξία των υπολοίπων ειδών της τελευταίας απογραφής της αποθήκης.
- 2) Η αξία των εισαχθέντων κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.
- 3) Το σύνολο της αξίας των παραπάνω δύο περιπτώσεων (Σύνολο χρεώσεων αποθήκης).
- 4) Η αξία των ειδών που εξάγονται από την αποθήκη προς τα διάφορα τμήματα κατά την ίδια χρονική περίοδο (Πίστωση της αποθήκης).
- 5) Η αξία υπολοίπων τέλους περιόδου (Διαφορά χρέωσης και πίστωσης της αποθήκης).

β) Πραγματική απογραφή

Η διαδικασία της πραγματικής απογραφής των αποθεμάτων απαιτεί την καταμέτρηση των ειδών της αποθήκης και την καταγραφή τους στο βιβλίο απογραφής. Μετά την ολοκλήρωση της απογραφής γίνεται η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα αποτελέσματα της λογιστικής απογραφής και αν προκύπτουν διαφορές που μπορεί να οφείλονται στις φθορές και τη φύρα των διαφόρων ειδών, γίνονται οι

απαραίτητες έρευνες για να εντοπιστούν οι αιτίες. Στο τέλος υποβάλλεται αναφορά (έκθεση) προς τη διεύθυνση με τα συνολικά αποτελέσματα.

Οι παραπάνω δύο τύποι απογραφών πρέπει να γίνονται στο τέλος μίας περιόδου (συνήθως κάθε μήνα). Μια επιχείρηση είναι δυνατόν, και πολλές φορές επιβάλλεται, να χρησιμοποιεί και άλλους τύπους απογραφών, όπως για παράδειγμα περιοδικές (κατά τη διάρκεια του μήνα) ή ειδικές (έκτακτες) απογραφές αιφνιδιαστικά, με σκοπό τον διαρκή έλεγχο.

Τα παραπάνω δεδομένα παρουσιάζονται σχηματικά παρακάτω:

- 1) Αξία υπολοίπων ειδών τελευταίας απογραφής
- 2) (+) Εισαχθέντα κατά τη διάρκεια της περιόδου.
- 3) (=) Σύνολο αξίας χρεώσεων αποθήκης.
- 4) (-) Εξαχθέντα κατά τη διάρκεια της περιόδου.
- 5) (=) Αξία υπολοίπων τέλους περιόδου.

Για την αποτίμηση των αποθεμάτων, υπάρχουν πέντε (5) πιθανοί τρόποι:

- 1) Μέθοδος **Πραγματικής τιμής αγοράς**
- 2) Μέθοδος **First in – First Out (FIFO)**
- 3) Μέθοδος **Μέσου Όρου Τιμής Αγοράς**
- 4) Μέθοδος **Τελευταίας Τιμής Αγοράς**
- 5) Μέθοδος **Last in – First Out (LIFO)**

Η συστηματική παρακολούθηση του κόστους των τροφίμων και ποτών σε σχέση με τα έσοδα, είναι η ακριβής και καθημερινή τήρηση της συγκεντρωτικής κατάστασης κόστους υλικών.

Η Συγκεντρωτική κατάσταση κόστους υλικών μας δίνει πληροφορίες, ώστε να ξέρουμε εάν είμαστε μέσα στους στόχους μας σύμφωνα με τον προϋπολογισμό που έχουμε συντάξει

Η σωστή τήρηση των διαδικασιών που αφορά τις εξαγωγές των διάφορων προϊόντων και κυρίως των τροφίμων και ποτών θα βοηθήσει την επιχείρηση στον υπολογισμό του κόστους αυτών είτε σε ημερήσια είτε σε μηνιαία βάση. Μεγάλη προσοχή επίσης απαιτείται για τα είδη που εισάγονται κατ' ευθείαν στη κουζίνα ή σε άλλο επισιτιστικό τμήμα (άμεσες αγορές). Πρέπει να παρακολουθούνται με τις ανάλογες εγγραφές στις καρτέλες της αποθήκης. Ανάλογα με το σύστημα ελέγχου των εξαγωγών της μονάδας, μπορεί να χρησιμοποιηθούν στη συγκεκριμένη περίπτωση και άλλα έντυπα, όπως μια συγκεκριμένη κατάσταση όπου θα καταχωρούνται καθημερινά όλα τα είδη που εισέρχονται κατ' ευθείαν στα τμήματα αυτά χωρίς τη μεσολάβηση της αποθήκης.

Κεφάλαιο 5^ο

5.1 Έλεγχος-Τιμολόγηση

Η υπηρεσία των ελέγχων σε ένα οργανωμένο εστιατόριο, θεωρείται ότι αποτελεί την ασφαλιστική δικλείδα της επιχείρησης για την ορθή οικονομική διαχείριση. Με άλλα λόγια αποτρέπει και κυρίως προλαμβάνει την ακούσια (ή όχι), διαρροή ή φθορά των αναλωσίμων, που ανεβάζουν το κόστος, καθώς επίσης και τη ακούσια ή όχι απώλεια εσόδων από τις πωλήσεις αγαθών ή υπηρεσιών.

Με βάση τα παραπάνω, ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει ως αντικείμενο:

- 1) την παρακολούθηση των αναλώσιμων υλικών (τροφίμων, ποτών, ειδών καθαρισμού, καυσίμων κ.λπ.), από την παραγγελία ως την αγορά και την εισαγωγή τους στη μονάδα μέχρι την κατανάλωσή τους.
- 2) την παρακολούθηση των εσόδων από την πώληση αγαθών και παροχή υπηρεσιών.
- 3) την έρευνα και ανάλυση του κόστους των υλικών που καταναλώνονται σε όλους τους τομείς του ξενοδοχείου, και στη συγκεκριμένη περίπτωση στα τμήματα επισιτισμού.

Επίσης 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 ηλεκτρικό ρεύμα, τηλέφωνα, νερό, καύσιμες ύλες κ.λπ.

Για να μπορεί, μια επισιτιστική επιχείρηση να λειτουργήσει σωστά και κυρίως να είναι υγιής θα πρέπει, εκτός από πλευράς εστιατορικής τέχνης, να υπάρχουν 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, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός 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 βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τον αριθμό των προγραμματισμένων ωρών εργασίας ανά σερβιτόρο και τον αριθμό των πελατών συνολικά και ανά ώρα εργασίας.

ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ F&B ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΛΕΩΣ 4*			
	ΕΚΔΗΛΩΣΗ	ΚΟΥΒΕΡ/ΣΕΡΒΙΤΟΡΟ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	Breakfast buffet	60	Minimum 2 σερβιτόροι
2	Coffee break	Ως 100 κουβερ->70/σερβιτορο Άνω των 100 κουβερ->90/ σερβιτόρο	
3	Lunch - Dinner a la Carte	Μενυ 4 Πιάτων, 30 κουβέρ-> 1 σερβιτόρος και 1 βοηθός	Εξαρτάται από το πλήθος των πιάτων
4	Cocktail reception	Ως 100 κουβερ->60/σερβιτορο Άνω των 100 κουβερ->80/ σερβιτόρο	
5	Light business lunch/ Tea party/ Children party	50-60 κουβέρ->1 σερβιτόρος	
6	Open bar	1 Open bar με θέσεις σερβιρίσματος/	

	150-180 πελάτες	
7	Low sales price menu up to 23€ F&B NET	50

(Πηγή: Παλησίδης Γ – Μαρκάκης Σ , Διοίκηση Τροφοδοσίας & Ειδικών εκδηλώσεων , ΤΕΙ Θεσ/νίκης, 2010:17, ίδια επεξεργασία)

Ένας τρόπος για να διασφαλιστεί ο έλεγχος διακινουμένων προϊόντων είναι ο έλεγχός τους μέσω του πόστου του tablist-cashier και έλλειψη αυτού, **η χρησιμοποίηση ενός σύγχρονου συστήματος ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας** (ακολουθεί περιγραφή του συστήματος στο επόμενο κεφάλαιο), το οποίο εξασφαλίζει τον απόλυτο έλεγχο των διακινούμενων προϊόντων. Ο τραπεζοκόμος δεν μπορεί να πάρει ποτά ή εδέσματα από την κουζίνα εάν δεν έχει ενημερώσει τη συσκευή παραγγελιοληψίας του και δεν έχει μεταφερθεί αυτή η παραγγελία στον εκτυπωτή της κουζίνας και στο πόστο των ποτών, ενώ ταυτόχρονα εκτυπώνεται και το δελτίο παραγγελίας και κατόπιν και η απόδειξη του πελάτη. Με αυτό τον τρόπο, τείνει να αντικατασταθεί ο ρόλος του tablist-cashier στα τμήματα επισιτισμού.

Όσον αφορά στη ροή και το κόστος των υλικών, ο έλεγχος της παραγωγής φαγητών και ποτών, της επισιτιστικής επιχείρησης, παρουσιάζει αντικειμενικές δυσκολίες (κυρίως τεχνικής φύσεως).

Οι δυσκολίες αυτές έχουν να κάνουν τόσο με τον τρόπο παρασκευής των προϊόντων όσο και με τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται (όταν και αν) για να προλαμβάνουν τις φθορές και τις απώλειες στο στάδιο της παραγωγής.

Οι άξονες στους οποίους στηρίζεται ο έλεγχος της παραγωγής είναι:

- Ο προγραμματισμός της παραγωγής
- Ο καθορισμός αναγκών σε πρώτες ύλες
- Ο ποσοτικός προσδιορισμός της παραγωγής
- Ο έλεγχος διάθεσης από τα σημεία διανομής
- Ο έλεγχος του κόστους παραγωγής και διάθεσης

5.2 Προσδιορισμός προτύπων

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

Οι Manager 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

Αρχικά λοιπόν θα πρέπει να καθοριστεί με ακρίβεια το κόστος των υλικών τα οποία χρησιμοποιούνται σε κάποιο πιάτο. Όλα τα συστατικά μιας συνταγής μετρούνται σε βάρος και εν γένει ποσότητα που απαιτείται για τη συνταγή, κοστολόγησή τους στην τιμή αγοράς τους αυτό θα είναι και το καθαρό κόστος της συνταγής. Σε αυτό προστίθεται το ποσοστό επί τις % το οποίο θεωρεί ως ικανοποιητικό κέρδος η επιχείρηση και φτάνουμε στην τελική τιμή του προϊόντος.

Γενικά γίνεται προσπάθεια ώστε το κόστος να κυμαίνεται περίπου στο 22% μέχρι 34%. Αν λοιπόν το κόστος φαγητού είναι (food cost) είναι 34%, αυτό σημαίνει ότι για κάθε 1 ευρώ είσπραξης από το φαγητό, τα 34 λεπτά αντιστοιχούν στο κόστος της μερίδας. Απομένει λοιπόν το 66% για να αφαιρεθεί το κόστος εργασίας και λοιπά έξοδα και να προκύψει το καθαρό κέρδος.

Διάφορες μέθοδοι κοστολόγησης οι οποίες μπορεί να εφαρμοστούν από την επιχείρηση:

1. **Τιμολόγηση Factoring** - Πολλαπλασιασμός του κόστους επί τρία (η μέθοδος αυτή δεν περιλαμβάνει τα έξοδα εργασίας και τα λοιπά έξοδα)
2. **Μικτή Τιμολόγηση Gross Margin Pricing** - Η φόρμουλα είναι ως εξής: μικτά κέρδη μείον του κόστους των πωληθέντων προϊόντων δια τις καθαρές πωλήσεις. Ένα μικτό περιθώριο κέρδους του 0.33:1 σημαίνει ότι για κάθε ευρώ στις πωλήσεις, έχετε 33 λεπτά για να καλύψει τις βασικές λειτουργικές δαπάνες και το κέρδος σας. Αυτή είναι μια καλή μέθοδος για τα πιάτα με συστατικά υψηλού κόστους. Για παράδειγμα αν τα μικτά κέρδη ημέρας είναι 1500€ και το κόστος των πρώτων υλών είναι 450€ το αποτέλεσμα είναι 0,70: 1, δηλαδή απομένουν ότι το κέρδος είναι 70 λεπτά για κάθε ευρώ. $1500 * 0,70 = 1050$ για τα έξοδα εργασίας λοιπά έξοδα και κέρδος.

3. **Μέθοδος Αρχικού Κόστους Prime Cost Method** - Ο τύπος είναι να προσθέσει το κόστος της εργασίας και του κόστους των τροφίμων, συν ένα ποσοστό κέρδους.
4. **Ανταγωνιστική τιμολόγηση Competitive Pricing** - επιδιώκει να ταιριάζει με την τιμολόγηση άλλων επιχειρήσεων που πωλούν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία. Κάνοντας μια έρευνα αγοράς τιμολογούμε κοντά ή ακόμα και λίγο πιο κάτω από τις τρέχουσες τιμές της αγοράς.
5. **Συνδυαστική Τιμολόγηση, Combination Pricing** – Η μέθοδος αυτή λαμβάνει όλες τις παραπάνω μεθόδους και καταλήγει στον καλύτερο δυνατό συνδυασμό

Η ελαχιστοποίηση του κόστους

Η ελαχιστοποίηση του κόστους εστιάζεται σε δύο άξονες :

1. Στην εξεύρεση των κατάλληλων προμηθευτών, αγορές στις καλύτερες δυνατές τιμές (πάντα σε συνάρτηση με την ποιότητα των προϊόντων) και στη σωστή διαχείριση των αποθεμάτων
2. Στον σωστά οργανωμένο προγραμματισμό του προσωπικού και στον καταμερισμό εργασίας

Για να επιτύχει στο πρώτο σκέλος, απαραίτητη είναι η συνεργασία του F&B Manager με τον υπεύθυνο προμηθειών/αποθήκης του ξενοδοχείου.

5.2.1 Πρότυπες προδιαγραφές αγορών

Ως προδιαγραφές προϊόντων νοούνται 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. Οι πρότυπες προδιαγραφές αγορών αποτελούν παράγοντα καθοριστικής σημασίας στον καθορισμό των επιπέδων 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.

Είναι αυτονόητο ότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει δημιουργήσει πρότυπες συνταγές και μεγέθη μερίδων που διαμορφώνουν στη συνέχεια το πρότυπο κόστος μερίδας για όλα τα εδέσματα τα οποία περιλαμβάνονται είτε στους à la carte καταλόγους αλλά και τα εδέσματα τα οποία περιλαμβάνονται στα μενού τα οποία χρησιμοποιούνται στις παντός είδους εκδηλώσεις, προκειμένου να είναι αποδοτικό το σύστημα.

5.2.2 Πρότυπες συνταγές

Οι πρότυπες συνταγές αποτελούνται από τη συστηματική καταγραφή τόσο των υλικών αλλά και του τρόπου παρασκευής και σερβιρίσματος των εδεσμάτων και παρέχουν πληροφορίες για τη σύνθεση (υλικά), την ποσότητα, τη διαδικασία παρασκευής του καθώς και το μέγεθος και τον αριθμό (μερίδες) που θα αποδώσουν . Είναι δυνατόν να παρέχει κι άλλες πληροφορίες όπως τη θερμοκρασία και το χρόνο παρασκευής κ.λπ.

Το βασικότερο πλεονέκτημα της πρότυπης συνταγής είναι κατά πρώτο λόγο η συνέπεια της εμφάνισης, του κόστους και της γεύσης του προϊόντος, και κατά δεύτερο λόγο, η μικρότερη απαίτηση επόπτευσης της διαδικασίας- εφόσον το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα στην προετοιμασία και παραγωγή των εδεσμάτων και επίσης στην πλειοψηφία των περιπτώσεων υπάρχουν και φωτογραφίες οι οποίες παρουσιάζουν επακριβώς τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να είναι «στημένο» το πιάτο για να σερβιριστεί.

Ενδεχομένως να υπάρχει ένας προβληματισμός στο προσωπικό όταν εισάγεται η έννοια της πρότυπης συνταγής διότι νιώθουν ότι η διεύθυνση τους αντιμετωπίζει αρνητικά ή ότι περιορίζεται η δημιουργικότητά τους κυρίως σε τμήματα όπως είναι η κουζίνα ή το μπαρ. Αυτό όμως μπορεί να ξεπεραστεί με την τροποποίηση της συνταγής κατά τη σύνταξη της πρότυπης συνταγής οπότε με αυτό τον τρόπο και το προσωπικό έχει την αίσθηση ότι συμμετέχει και ότι η γνώμη και η δημιουργικότητά τους δεν περνά απαρατήρητη αλλά και η διεύθυνση δεν παρεκκλίνει από τους – οικονομικούς κυρίως – στόχους που έχουν τεθεί.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΤΥΠΗΣ ΣΥΝΤΑΓΗΣ

Μπουτάκια Κοτόπουλο με Πατάτες στο Φούρνο



Τιμή Πώλησης ανά μερίδα προ Φ.Π.Α: 8 ευρώ
 Πρότυπο Κόστος ανά μερίδα: 2,08 ευρώ
 Συντελεστής Κόστους Φαγητού ανά μερίδα: 26%

Πρότυπες Μεριδες: 4
 Ποσότητα Μεριδας πριν το Μαγείρεμα: : 481 γρ.
 Ποσότητα Μεριδας μετά το Μαγείρεμα: 300- 350 γρ.

Υλικά	Μονάδα Μέτρησης	Ποσότητα Συνταγής	Κόστος Μονάδας	Κόστος Υλικών Συνταγής	Παρατηρήσεις
Κυρίως Φαγητό					
Μπούτια Κοτόπουλου	Κιλό	1 κιλό	7 ευρώ	7 ευρώ	
Κρεμμύδι	Κιλό	30 γρ.	1 ευρώ	0,03 ευρώ	
Ζωμό Κότας	Λίτρο	250 ml.	0,01 ευρώ	0,01 ευρώ	
Χυμός Λεμονιού	Κιλό	1 λεμόνι(70 γρ.)	2,5 ευρώ	0,18 ευρώ	
Μουστάρδα	Κουτί (500 γρ)	1 κ.γ. (20 γρ.)	2,5 ευρώ	0,1 ευρώ	
Αλάτι, Πιπέρι, Ρίγανη	Κιλό	5 γρ.	5 ευρώ	0,03 ευρώ	
Λάδι	Λίτρο	100 ml.	6 ευρώ	0,6 ευρώ	
Γαρνιτούρα					
Πατάτες	Κιλό	500 γρ.	0, 7 ευρώ	0, 35 ευρώ	
Σύνολο	–	1.925 γρ.	–	8,30 ευρώ	

Εκτέλεση

1. Βράζω τα μπουτια κοτόπουλου μέχρι να μαλακώσουν
2. Μεταφέρω σε ταψί, αλείφω με την μουστάρδα, βάζω αλάτι- πιπέρι- ρίγανη, χυμό λεμονιού και λάδι.
3. Προσθέτω το ζωμό κότας από το στάδιο 1.
4. Ψήνω στους 180 βαθμούς με αέρα πάνω κάτω.

Του Χ. Κακαρούγκα (Μα)

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΤΥΠΗΣ ΣΥΝΤΑΓΗΣ



Πρότυπο Κόστος ανά Μερίδα=
Κόστος Υλικών Συνταγής/
Πρότυπες Μερίδες

Συντελεστής Κόστους Φαγητού ανά μερίδα= (Πρότυπο Κόστος ανά Μερίδα/Τιμή Πώλησης ανά Μερίδα προ Φ.Π.Α)*100

Ποσότητα Μερίδας πριν το Μαγείρεμα= Συνολική Ποσότητα Συνταγής/ Προτυπές Μερίδες

Ποσότητα Μερίδας μετά το Μαγείρεμα: Να υπολογιστεί η απώλεια του ψησίματος (Πρότυπες αποδόσεις)

Μονάδα Μέτρησης: Μονάδα Μέτρησης του Υλικού

Ποσότητα Συνταγής: Ποσότητα που θα χρησιμοποιηθεί

Κόστος Μονάδας: Κόστος αγοράς της Μονάδας Μέτρησης του Υλικού

* **Κόστος Υλικών Συνταγής=** (Ποσότητα Συνταγής/Μονάδα Μέτρησης)*Κόστος Μονάδας

Του Χ. Κακαρούγκα (Μα)
www.TouristikEkpaideysi.gr

Παράδειγμα πρότυπης συνταγής,

(πηγή: Κακαρούγκας Χ, Πρότυπες συνταγές, Τουριστική εκπαίδευση, www.TouristikEkpaideysi.gr, πρόσβαση 20/03/13)

5.2.3 Πρότυπες αποδόσεις προϊόντων

Με τον όρο απόδοση προϊόντος αναφέρεται κανείς στο καθαρό βάρος του έτοιμου προς πώληση προϊόντος

Όσον αφορά στα τρόφιμα υπάρχουν όμως μορφές, οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη στους διάφορους υπολογισμούς. Αυτές είναι:

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

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 κοκάλων, καθαρισμός χορταρικών κ.λπ.), η **παραγωγή** (το μαγείρεμα) και η **μεριδοποίηση**. Λογικό είναι λοιπόν το γεγονός ότι οι πρότυπες αποδόσεις έχουν άμεση σχέση με τις πρότυπες προδιαγραφές αγορών και συνταγών οι οποίες συντήκονται με τέτοιο τρόπο ώστε εάν ακολουθηθούν σχολαστικά, η πραγματική απόδοση του προϊόντος δεν θα έχει σημαντική απόκλιση από την πρότυπη.

Η καταγραφή των δεδομένων πρότυπης απόδοσης γίνεται με τη διεξαγωγή των αντίστοιχων τεστ απόδοσης τα οποία αποτελούν στη συνέχεια “εργαλεία” ελέγχου της παραγωγής. Ένας χρήσιμος **αριθμοδείκτης**, είναι ο **παράγοντας κόστους** ή αριθμοδείκτης κόστους, ο οποίος πολλαπλασιαζόμενος με κάθε νέα τιμή (αρχική) αγοράς του προϊόντος μπορεί να μας δίνει τη νέα τιμή του κόστους του προϊόντος προς πώληση, πάντα υπό την προϋπόθεση ότι οι πρότυπες προδιαγραφές αγορών και οι πρότυπες συνταγές και αποδόσεις παραμένουν σταθερές. Όταν και εάν τεθεί ζήτημα διαφοροποίησης της πρότυπης συνταγής τόσο ως προς το μέγεθος όσο και ως προς τα υλικά, προσαρμόζονται τα αντίστοιχα μεγέθη και υπάρχει αλλαγή στην απόδοση της πρότυπης συνταγής. Σε αυτήν την περίπτωση, στόχος 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.

5.2.4 Πρότυπες μερίδες

Λογική συνέχεια των πρότυπων συνταγών είναι οι πρότυπες μερίδες. Σημαντικό πλεονέκτημά τους είναι η σταθερή ποσότητα, ποιότητα και εμφάνιση του πιάτου ή του προϊόντος εν γένει. Παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν τα μέγιστα στην ικανοποίηση του πελάτη, καθώς όταν επιλέγει κάποια από τα εδέσματα τα οποία προσφέρονται έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις αλλά και προσδοκίες. Φανταστείτε να επισκέπτεστε συχνά ένα εστιατόριο, στο οποίο επιλέγετε ένα συγκεκριμένο πιάτο και κάθε φορά έρχεστε αντιμέτωποι με μια έκπληξη: μικρότερη ποσότητα, διαφορές στον τρόπο παρασκευής, διαφορετική γαρνιτούρα κλπ

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.λπ. Μεγάλο ρόλο στην εφαρμογή και τήρηση των κανονισμών που διέπουν το σύστημα

εφαρμογής των πρότυπων συνταγών και μερίδων έχει και η εμπειρία των υπαλλήλων, ιδιαίτερα αυτών που μεριδοποιούν ενώπιον του πελάτη και είναι δύσκολη, ψυχολογικά, η μέτρηση της μερίδας με μεγάλη σχολαστικότητα.

Όσον αφορά στο πρότυπο κόστος των μερίδων των ποτών, η μέτρηση διευκολύνεται από τη χρήση της μεζούρας για το σερβίρισμα των ποτών και εάν υπάρχει κάποια δυσκολία, αυτή εντοπίζεται στον προσδιορισμό του κόστους των σύνθετων ποτών (π.χ. Cocktails). Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι συνήθως οι πελάτες δεν εκλαμβάνουν θετικά τη χρήση του αυτομάτου μεριδοποιητή. Μία συγκεντρωτική κατάσταση πωλήσεων και κόστους σε συγκεκριμένη περίοδο είναι το εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της απόκλισης από το πρότυπο κόστος.

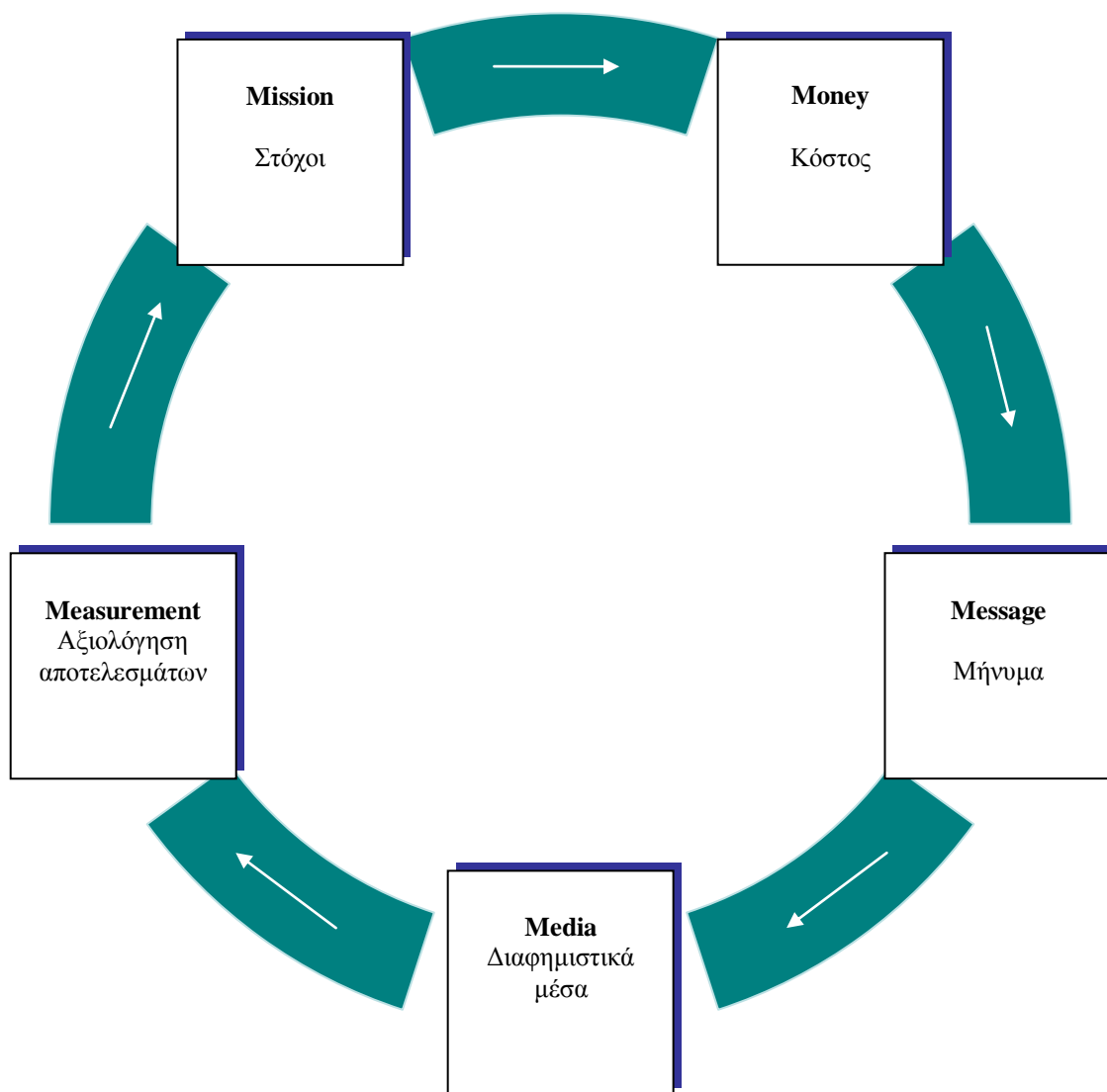
5.3 Προώθηση προϊόντων – Marketing

Η προώθηση των προϊόντων των επισιτιστικών τμημάτων έγκειται στην ανάλυση, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο προγραμμάτων ξενοδοχειακού Marketing με βασικά όργανά του τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις.

5.3.1 Διαφήμιση

Διαφήμιση σύμφωνα με τον Kotler *«είναι οποιαδήποτε μορφή μη προσωπικής παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών από ένα συγκεκριμένο ανάδοχο»*. Ο σχεδιασμός της διαφήμισης εξαρτάται από πέντε παράγοντες, που στο αγγλόφωνο marketing είναι 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.



Σχήμα 2. Οι πέντε φάσεις 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:

1. να **ενημερώσει** για προϊόντα της επιχείρησης, για αλλαγές, για τιμές, για εγκαταστάσεις, για εκδηλώσεις, για την κοινωνική συνεισφορά της επιχείρησης κ.λ.π.,
2. να **πείσει** για την ποιότητα των προϊόντων ή την αξία της κατανάλωσης στα εστιατόρια της επιχείρησης κ.λ.π., ή
3. 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 διαφορετικό κόστος αλλά και διαφορετική εμβέλεια, δηλαδή απευθύνεται σε διαφορετική μερίδα κοινού αλλά και σε διαφορετικό αριθμό ατόμων. Ανάλογα με τον σκοπό και τις ομάδες – στόχο της διαφήμισης, επιλέγεται το κατάλληλο μέσο.

Με την ολοκλήρωση του προγράμματος της διαφημιστικής καμπάνιας, γίνεται εκτίμηση των αποτελεσμάτων.

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

Η διαφήμιση των τμημάτων του F&B μπορεί να είναι:

1. **Εσωτερική**, όταν απευθύνεται στους ενεργούς πελάτες, ή
2. **Εξωτερική** όταν στοχεύει σε πελάτες που δεν διαμένουν στο ξενοδοχείο

Οι **εσωτερικές διαφημίσεις** των προϊόντων του ξενοδοχείου στους εν ενεργεία πελάτες του, μπορούν να γίνουν με:

- Αφίσες- ανακοινώσεις κλπ στον ανελκυστήρα, στην υποδοχή και σε άλλα κομβικά σημεία του ξενοδοχείου
- Πληροφοριακό υλικό που δίνεται στον πελάτη με την άφιξη
- Διαφημιστικές κάρτες που μπαίνουν στο μπρελόκ των κλειδιών (θα πρέπει να αφορούν σε τμήματα τα οποία λειτουργούν εντός του ξενοδοχείου, σε αντίθετη περίπτωση η διαφήμιση δεν επιτρέπεται)
- Ενημερωτικά φυλλάδια που τοποθετούνται στα δωμάτια των πελατών

Προώθηση πωλήσεων

Η προώθηση πωλήσεων μπορεί να διακριθεί σε ενέργειες που έχουν στόχο είτε τους παλαιούς/επαναλαμβανόμενους πελάτες, είτε την υποψήφια νέα πελατεία.

Παροχές σε παλαιούς πελάτες της επιχείρησης, μπορούν να έχουν τη μορφή:

- Δώρα πιστότητας, όπως κάρτες μέλους οι οποίες δίνουν επιπλέον παροχές ή δικαιώματα σε πιστούς πελάτες, όπως το δικαίωμα χρήσης ειδικών χώρων στα τμήματα F&B
- Προσφορά χαμηλών τιμών για παλιούς πελάτες ή ειδικές εκπτώσεις (πάντοτε υπό προϋποθέσεις πχ σε περιόδους χαμηλής πληρότητας ή εκτός σαββατοκύριακου κλπ)
- Δώρα, όπως ποτά, ειδικά σπεσιαλιτέ, κλπ.

Παροχές σε υποψήφιους πελάτες της επιχείρησης, όπως:

- Προσφορές με ιδιαίτερα χαμηλές τιμές σε εποχές χαμηλής πληρότητας η χαμηλής ζήτησης, όπως τα κλασικά «Happy hour»
- Προσφορές σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές ορισμένων προϊόντων τα οποία είτε δεν έχουν μεγάλη ζήτηση είτε έχουν μεγάλο περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση
- Προσφορές σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές για ορισμένους τύπους πελατείας, όπως οι γυναίκες
- Προσφορές σε χαμηλές τιμές σε περίπτωση ειδικών γεγονότων, όπως τα γενέθλια ενός πελάτη ή ακόμη καλύτερα προσφορές για τα 20 χρόνια λειτουργίας του ξενοδοχείου

Αλλά και ο **ρόλος των τραπεζοκόμων** ως πωλητές, επηρεάζει σημαντικά τα ημερήσια έσοδα. Η γνώση των τραπεζοκόμων πάνω στον τρόπο παρασκευής, στα υλικά που περιέχονται σε κάθε πιάτο αλλά και ποιά πιάτα ενδιαφέρεται να προωθήσει η διεύθυνση σε κάθε περίπτωση μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά στην αύξηση των εσόδων των επισιτιστικών τμημάτων .

(Πηγή: Λαλούμης Δημήτρης, Θέματα πολιτικής & Μάρκετινγκ στο F & B)

5.3.2 Δημόσιες σχέσεις

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 προσπαθεί να αναπτύξει και στη συνέχεια να 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, δελτία τύπου κ.λπ.

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

Όλα τα παραπάνω δεν αποτελούν ασύνδετες ενέργειες αλλά διενεργούνται βάσει ενός προγράμματος δημοσίων σχέσεων το οποίο οφείλει να καταρτίσει η επιχείρηση για να μπορέσει να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η κυριότερη διαφορά των δημοσίων σχέσεων και της διαφήμισης έγκειται στο γεγονός ότι οι ενέργειες που εντάσσονται στις δράσεις ενός πλάνου δημοσίων σχέσεων 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 είτε με τη μορφή εξαρτημένης εργασίας είτε ως εξωτερικοί συνεργάτες.

(Πηγή: Λαλούμης Δημήτρης, Θέματα πολιτικής & Μάρκετινγκ στο F & B)

5.5 Στρατηγικές τιμών

Όταν αναφέρεται κανείς στην τιμή ενός προϊόντος του επισιτιστικού κλάδου, αναφέρεται στο ποσό που θα πρέπει να πληρώσει για να γευτεί ένα έδεσμα βεβαίως, αλλά στη τιμή δεν περιλαμβάνεται μόνο το κόστος των υλικών.

Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί μια προσέγγιση στους παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στην τελική διαμόρφωση της τιμής ενός πιάτου. Ήδη έχουμε αναφερθεί εκτενώς στους παράγοντες διαμόρφωσης και ελέγχου του κόστους.

Πριν όμως την τελική τιμολόγηση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι εξής παράγοντες:

- Οι στόχοι της τιμής/ τιμολογιακής πολιτικής
- Ο καθορισμός ζήτησης, κόστους και επιθυμητού ποσοστού κέρδους
- Ο ανταγωνισμός (αν και εφόσον υπάρχει)
- Επιλογή της μεθόδου /στρατηγική τιμολόγησης

Αναλυτικά, σε σχέση με την τιμολογιακή πολιτική θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι στόχοι της επιχείρησης οι οποίοι μπορεί να διαφέρουν είτε από επιχείρηση σε επιχείρηση, είτε και μέσα στην ίδια επιχείρηση να διαφοροποιούνται ανάλογα με τον κύκλο ζωής ή τη χρονική περίοδο την οποία διανύει η επιχείρηση.

Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι:

- Τα προσδοκώμενα κέρδη ανά χρονική περίοδο
- Την επιθυμία ή μη για την αύξηση του κύκλου εργασιών των επισιτιστικών τμημάτων
- Η αύξηση της αναγνωσιμότητας
- Επανατοποθέτηση στην αγορά (και ανάκτηση μέρους της πελατείας)
- Απόκτηση νέου μεριδίου στην ήδη υπάρχουσα αγορά ή διαφοροποίηση του προϊόντος με στόχο νέες αγορές
- Ενδεχόμενος ανταγωνισμός και ανάλογη προσαρμογή των τιμών
- Η χωρητικότητα του εστιατορίου και η δυναμικότητα της κουζίνας

5.5.1 Πιθανές προσεγγίσεις στις στρατηγικές τιμών

- **Τιμολογιακή πολιτική χαμηλών τιμών**

Στόχος η διεξόδωση σε νέα τμήματα της αγοράς, προσέλκυση πελατών από τους ανταγωνιστές, κίνητρα για δοκιμή νέας κουζίνας ή καινούργιων πρωτοποριακών πιάτων.

Εφαρμόζεται συνήθως σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όταν γίνεται προσπάθεια για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, όταν απευθύνεται σε πελατεία ευαίσθητη στις τιμές και τον ανταγωνισμό.

Πλεονεκτήματα είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος από αυτά των ανταγωνιστών και η παρακίνηση των πελατών να δοκιμάζουν νέα πιάτα τα οποία ίσως υπό άλλες συνθήκες δεν θα δοκίμαζαν.

Μειονέκτημα αποτελεί το ρίσκο να ταυτιστεί το χαμηλής τιμής προϊόν με χαμηλής ποιότητας προϊόν στη συνείδηση των καταναλωτών και η δυσκολία στην αύξηση των τιμών όταν θα έχει πλέον καθιερωθεί μία χαμηλή τιμολογιακή πολιτική.

- **Τιμολογιακή πολιτική υψηλών τιμών**

Στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά και η γρήγορη απόσβεση της επένδυσης στην επιχείρηση.

Εφαρμόζεται αποτελεσματικά όταν απευθύνεται σε ένα μέρος της αγοράς το οποίο εστιάζει κυρίως στην ποιότητα των υλικών και του σέρβις και όχι στις τιμές/ όταν δεν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός. Όταν υπάρχει

ένα ισχυρό brand name το οποίο ενισχύει την εικόνα και την άποψη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών κλπ

Στα πλεονεκτήματα της προσέγγισης αυτή θα μπορούσε κανείς να συμπεριλάβει την άποψη του κοινού ότι οι ακριβές τιμές είναι συνώνυμες της υψηλής ποιότητας, ενώ παρέχεται η δυνατότητα προσαρμογής των τιμών προς τα κάτω σε περιόδους οικονομικής ύφεσης (δύσκολα βέβαια μπορούν να αυξηθούν ξανά).

Ενώ ως μειονέκτημα λαμβάνεται ο κίνδυνος οι υψηλές τιμές να μην ανταποκρίνονται στην προσφερόμενη ποιότητα.

- **Ανταγωνιστική τιμολόγηση Competitive Pricing**

Στόχος είναι να ταιριάζει με την τιμολόγηση άλλων επιχειρήσεων που πωλούν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία. Κάνοντας μια έρευνα αγοράς, η τιμολόγηση προσδιορίζεται κοντά ή ακόμα και λίγο πιο κάτω από τις τρέχουσες τιμές της αγοράς.

Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής προϋποθέτει την ύπαρξη ενός μεριδίου της αγοράς και όταν η σχέση ποιότητας/τιμής είναι ανταγωνιστική.

Ως πλεονέκτημα λογίζεται ακριβώς η φιλοσοφία της τιμολόγησης κοντά στους ανταγωνιστές και η δυνατότητα διατήρησης των στοιχείων που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές ενώ στα μειονεκτήματα θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η πιθανότητα αναπροσδιορισμού κάποιων πιάτων με σκοπό τη διαφοροποίηση, κυρίως όταν οι ανταγωνιστές προσφέρουν παραπλήσιο με εμάς προϊόν.

5.5.2 Μέθοδοι τιμολόγησης

- **Τιμολόγηση άνευ βασικού πλαισίου**

Ο τρόπος τιμολόγησης υιοθετείται συνήθως από μικρές επιχειρήσεις,, χωρίς την ουσιαστική χρήση κάποιων μεθοδολογικών εργαλείων από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω και βασίζονται συνήθως σε προσωπικές εκτιμήσεις είτε του σεφ είτε του ίδιου του επιχειρηματία και παρουσιάζουν αυξημένο παράγοντα ρίσκου για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης και συνιστάται να αποφεύγεται.

- **Τιμολόγηση Factoring**

Η μέθοδος αυτή εξαρτάται από το κόστος του πιάτου και από το ποσοστό κέρδους το οποίο θεωρείται αποδεκτό – καθορισμός του food cost στο

32% περίπου. Πολλαπλασιάζουμε το κόστος επί τρία (η μέθοδος αυτή δεν περιλαμβάνει τα έξοδα εργασίας και τα λοιπά έξοδα όπως ΦΠΑ κλπ) και μετά την εφαρμογή και του ΦΠΑ φτάνουμε στην τελική τιμή του πιάτου.

- **Μικτή Τιμολόγηση (Gross Margin Pricing)**

Η φόρμουλα είναι ως εξής: μικτά κέρδη μείον του κόστους των πωληθέντων προϊόντων δια τις καθαρές πωλήσεις. Ένα μικτό περιθώριο κέρδους του 0.33:1 σημαίνει ότι για κάθε ευρώ στις πωλήσεις, έχετε 33 λεπτά για να καλύψετε τις βασικές λειτουργικές δαπάνες και το κέρδος σας. Αυτή είναι μια καλή μέθοδος για τα πιάτα με συστατικά υψηλού κόστους.

Για παράδειγμα αν τα μικτά κέρδη ημέρας είναι 1500€ και το κόστος των πρώτων υλών είναι 450€ το αποτέλεσμα είναι 0,70: 1, δηλαδή απομένουν ότι το κέρδος είναι 70 λεπτά για κάθε ευρώ. $1500 \times 0,70 = 1050$ για τα έξοδα εργασίας λοιπά έξοδα και κέρδος.

- **Μέθοδος Αρχικού Κόστους (Prime Cost Method)**

Στο κόστος των τροφίμων προστίθεται και το εργατικό κόστος το οποίο αντιστοιχεί σε κάθε πιάτο. Σε αυτό, υπολογίζεται και ένα ποσοστό κέρδους το οποίο θεωρεί ικανοποιητικό η επιχείρηση και με αυτό τον τρόπο καθορίζεται η τελική τιμή του πιάτου.

- **Μέθοδος με βάση το όριο κέρδους (Contribution Margin Method)**

Από τα στοιχεία τα οποία προκύπτουν από τον προϋπολογισμό της επιχείρησης αναμένεται ένα ποσό το οποίο αντιστοιχεί σε κέρδη, ενώ γίνεται ακόμη υπολογισμός των αναμενόμενων εξόδων για τη διαχείριση του εστιατορίου χωρίς να υπολογιστεί το food cost, αλλά και η εισροή συγκεκριμένου αριθμού κουβέρ ενώ αναμένεται ότι η διαχείριση του εστιατορίου αποφέρει κέρδη ενός συγκεκριμένου ποσού. Από το άθροισμα των τιμών διαχείρισης συν τα κέρδη διαχείρισης προκύπτουν τα μεικτά κέρδη. Αυτό το ποσό διαιρείται με τον αριθμό των αναμενόμενων πελατών. Αυτό που προκύπτει είναι το μερίδιο κέρδους που αναλογεί σε κάθε πιάτο και το οποίο προστίθεται στο food cost για να δώσει την τελική τιμή του πιάτου.

- **Συνδυαστική Τιμολόγηση, Combination Pricing**

Η μέθοδος αυτή λαμβάνει όλες τις παραπάνω μεθόδους και καταλήγει στον καλύτερο δυνατό συνδυασμό.

5.6 Το breakeven point ή σημείο ισορρόπησης του εστιατορίου

Ο όρος breakeven point ή σημείο ισορρόπησης του εστιατορίου, ως όρος στην Ελλάδα τουλάχιστον εισήχθη σχετικά πρόσφατα και με την ανάπτυξη τεχνικών όπως το revenue management οι οποίες τείνουν να διαφοροποιούνται από το παραδοσιακό management, και αφορά στην ουσία σε δύο καίρια ερωτήματα των επιχειρήσεων:

1. Πότε αρχίζει η επιχείρηση να αποφέρει κέρδος ;
2. Πόσο πρέπει να πουλήσουμε για να καλύπτονται τα έξοδα ;

Το breakeven point λοιπόν αντιπροσωπεύει την απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις. Είναι το σημείο όπου το εστιατόριο αρχίζει να αποδίδει κέρδη και φυσικά για να υπολογιστεί αυτό το σημείο θα πρέπει οι Managers να λάβουν υπόψη τους κάποια στοιχεία όπως:

- Το ποσό των σταθερών εξόδων πχ ενοίκιο
- Το ποσοστό των κυμαινόμενων εξόδων (μεταβλητά – ημιμεταβλητά) πχ εργατικό κόστος, κόστος για ηλεκτρικό ρεύμα, υγραέριο κλπ
- Τον μέσο αριθμό κουβέρ ανά μήνα
- Το μέσο κόστος γεύματος ανά πελάτη κλπ

Είναι ευνόητο ότι για τις περιόδους μεγάλης ζήτησης διαφοροποιείται το breakeven point σε σχέση με εκείνους της χαμηλής κίνησης και ένας τρόπος υπολογισμού του προκύπτει από τον τύπο:

σταθερά έξοδα /μέσο κόστος - συνολικό κυμαινόμενο κόστος γεύματος ανά πελάτη

Ο συγκεκριμένος τύπος είναι χρήσιμος για τον υπολογισμό δυνατότητας κάλυψης έκτακτων αναγκών της επιχείρησης αλλά και ως δείκτης κερδοφορίας ή ζημιάς .

(Πηγή: Franco L., Food cost: Κοστολόγηση στην κουζίνα, Επαγγελματικές εκδόσεις Μαγειρικής Α. Τσιτσιλώνης, Αθήνα, 2008: 50-90)

Κεφάλαιο 6^ο

6.1 Η χρήση λογισμικού στο F&B

Τα τελευταία χρόνια και με την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών στον ξενοδοχειακό κλάδο και στη συνέχεια και στον κλάδο της εστίασης αναπτύχθηκαν ειδικές εφαρμογές λογισμικού οι οποίες παρέχουν πολλές διευκολύνσεις τόσο στους απλούς χρήστες – βοηθούς, τραπεζοκόμους, tablist και maître, όσο και στους managers των τμημάτων επισιτισμού.

Τα προγράμματα αυτά συνήθως δημιουργούνται από εταιρίες οι οποίες φτιάχνουν και τα αντίστοιχα συστήματα διαχείρισης ξενοδοχείων (Property management systems) και βρίσκονται σε συνεργασία με αυτά.

Ο όρος Point of sales (POS) όπως έχει επικρατήσει να ονομάζεται στο χώρο των υπηρεσιών φιλοξενίας γενικότερα αναφέρεται στα σημεία πώλησης τα οποία υπάρχουν σε μια ξενοδοχειακή μονάδα πχ εστιατόρια μπαρ, μίνι μπαρ και είναι σημεία στα οποία ο πελάτης μπορεί να πραγματοποιήσει μια αγορά (προϊόντων ή υπηρεσιών).

Ο όρος Point of sales (POS) είναι αυτοματοποιημένα συστήματα τα οποία για να λειτουργήσουν, είναι απαραίτητη η χρήση κάποιου ηλεκτρονικού υπολογιστή και συνήθως εντάσσονται σε ένα ευρύτερο δίκτυο υπολογιστών. Υπάρχει η δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης όταν υπάρχει ανάγκη για τη λύση ενδεχόμενων προβλημάτων ή για έλεγχο από τη διεύθυνση.

Η μεγαλύτερη διευκόλυνση την οποία προσφέρουν στον τομέα της φιλοξενίας είναι η δυνατότητα on line (ή ακόμη και ασύρματης) επικοινωνίας με το σύστημα διαχείρισης ξενοδοχείου το οποίο χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο οπότε και όλες οι χρεώσεις περνούν αυτόματα στο λογαριασμό του πελάτη, διευκολύνοντας με αυτό τον τρόπο τη λειτουργία της main courante και ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες για διαφυγόντα κέρδη.

Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις οι οποίες λόγω μεγάλου όγκου δουλειάς επιλέγουν τη λύση των ασύρματων POS (wireless POS) με τα οποία οι τραπεζοκόμοι λαμβάνουν την παραγγελία, την καταχωρούν και εκείνη μεταφέρεται σε ένα κεντρικό server και διανέμεται στα αντίστοιχα τμήματα.

Οι δυνατότητες που παρέχουν τα POS είναι πολλαπλές και εκτείνονται από την απλή λήψη παραγγελίας και την έκδοση αποδείξεων μέχρι τη συλλογή και διατήρηση στατιστικών στοιχείων τα οποία διευκολύνουν την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για τη σωστή ή μη λειτουργία

των τμημάτων, για το κόστος τόσο των εδεσμάτων όσο και για το εργατικό κόστος, ποσοστά κέρδους, συγκριτικές αναλύσεις κλπ
Άλλες λειτουργίες τις οποίες υποστηρίζουν είναι η τήρηση αναλυτικού καταλόγου ανά είδος, ανά κατηγορία ΦΠΑ, ανά ημερομηνία κλπ
Πριν την εισαγωγή της εν λόγω τεχνολογίας στο χώρο της εστίασης, αυτή ήταν μια επίπονη διαδικασία, η οποία απαιτούσε πολύ χρόνο και υπήρχε περιθώριο λάθους, με την οποία ήταν επιφορτισμένα άλλα τμήματα όπως το λογιστήριο και η αποθήκη/τμήμα προμηθειών.
(Πηγή:http://en.wikipedia.org/wiki/Point_of_sale, πρόσβαση 29/03/13)

6.2 Ενδεικτική παρουσίαση του προγράμματος Micros 3700 POS

Χρήση συστημάτων ηλεκτρονικής καταχώρησης παραγγελιών, έκδοση αποδείξεων

Οι λειτουργίες που επιτελούνται πέρα από τις λειτουργίες πωλήσεων – παραγγελιών μπορούν να αναφέρονται :

- Στατιστικά πωλήσεων ανά ημέρα, ανά τμήμα, ανά φορολογικό συντελεστή,
- κατανάλωση κρασιών – οينوπνευματωδών,
- παρακολούθηση / ανάλυση κουβέρ,
- καθαρές πωλήσεις ανά είδος (χωρίς ΦΠΑ),
- λειτουργίες αποθήκης, κατάλογος ειδών,
- κουβέρ ανά ημέρα,
- κουβέρ ανά είδος,
- πωλήσεις ανά υπάλληλο,
- στατιστικά και συγκριτικά στοιχεία με προηγούμενες χρήσεις κλπ



Πηγή: Manual Micros 3700 – Manager Documentation, σελ 12

Στην εικόνα που παρουσιάζεται παραπάνω η οποία αφορά κάποιες από τις λειτουργίες του συστήματος Micros 3700, παρουσιάζονται κάποιες από τις αναφορές (reports) και τα στοιχεία που μπορεί με πολύ απλό τρόπο να αντλήσει ο χρήστης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι ο χρήστης έχει τη δυνατότητα μόνο να προβάλλει στην οθόνη του τερματικού την αναφορά που τον ενδιαφέρει, χωρίς να είναι υποχρεωμένος απαραίτητως να εκτυπώσει.

Αναφορές:

Employee Sales – Πωλήσεις εργαζομένων: Προβάλλει μια συγκεκριμένη σειρά ή και μεμονωμένα, τις πληροφορίες πωλήσεων για κάθε εργαζόμενο και σε συγκεκριμένες ημερομηνίες

Balance Sheet – Ισολογισμός: ένα φύλλο εργασίας για τη συμφωνία ταμείου ανά βάρδια

Labor Report – Αναφορά εργασίας. Επισκόπηση των ωρών εργασίας μέσω της κάρτας εργασίας για τον υπολογισμό του κόστους εργασίας

Current Sales – Τρέχουσες πωλήσεις: ημερολόγια των πωλήσεων της τρέχουσας ημέρας

Any Day Sales – Πωλήσεις σε συγκεκριμένη ημερομηνία: επιλογή μιας ή περισσότερων ημερών για έλεγχο των πωλήσεων

Menu Item Report – Αναφορά πωλήσεων ανά είδος καταλόγου

Menu Item Group Report – Αναφορά πωλήσεων ανά ομάδα ειδών καταλόγου

Clock In Status – Αναφορά χτυπήματος κάρτας: Παρουσιάζει αναλυτικά όλους τους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν χτυπήσει κάρτα (και εργάζονται κατά τη στιγμή της αναζήτησης της συγκεκριμένης λίστας)

(Πηγή: <http://www.micros-fidelio.eu/en/Solutions/Food-and-Beverage.aspx>)

Κεφάλαιο 7^ο

7.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Ιούνιος-Αύγουστος 2013 σε τυχαίο μη στρωματοποιημένο δείγμα 100 ξενοδοχείων ανά την επικράτεια μέσω του διαδικτύου.

Ακολούθησε follow up επικοινωνία και πάλι μέσω του διαδικτύου με πολύ μικρά αποτελέσματα. Εξαιτίας του πολύ μικρού ποσοστού απόκρισης, προχωρήσαμε σε προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη ξενοδοχείων τα οποία αποκρίθηκαν.

Αναλυτικά μας απάντησαν:

1. Ξενοδοχείο Porto Rio 4*(όμιλος Star Hotels)
2. Ξενοδοχείο Best Western Embassy Athens (όμιλος Star Hotels)
3. Ξενοδοχείο Patras Smart Hotel 3* (όμιλος Airotel)
4. Ξενοδοχείο Stratos Vassilikos 5* (όμιλος Airotel)
5. Ξενοδοχείο Alexandros Hotel 4* (όμιλος Airotel)
6. Ξενοδοχείο Galaxy Hotel 4*(όμιλος Airotel)
7. Ξενοδοχείο Achaia Beach 3* (όμιλος Airotel)
8. Ξενοδοχείο Parthenon 4* (όμιλος Airotel)
9. Ξενοδοχείο Mediterranee 3*
10. Ξενοδοχείο Kalavryta canyon 4*

7.2 Παρουσίαση –ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Σε σχέση με τις ερωτήσεις οι οποίες περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, προκύπτουν οι εξής πληροφορίες:

1. Το ξενοδοχείο είναι συνεχούς ή εποχικής λειτουργίας;

Όλα τα ξενοδοχεία τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα είναι συνεχούς λειτουργίας.

2. Πόσων αστερών είναι το ξενοδοχείο;

Ένα ξενοδοχείο ανήκει στην κατηγορία 5* (ποσοστό 10%)

Πέντε ξενοδοχεία ανήκουν στην κατηγορία 4* (ποσοστό 50%)

Τέσσερα ξενοδοχεία ανήκουν στην κατηγορία 3* (ποσοστό 40 %)

3. Πόσα τμήματα υπάρχουν στο ξενοδοχείο τα οποία ανήκουν στην εποπτεία του τμήματος F&B και ποιά είναι αυτά;

Το σύνολο των ξενοδοχείων διαθέτουν τουλάχιστον από ένα μπαρ και ένα εστιατόριο, σε κάποια αλλά υπάρχουν και παραπάνω του ενός.

Αναλυτικά τα τμήματα επισιτισμού που καταγράφονται είναι τα εξής:

- Εστιατόριο
- Εστιατόριο a la carte
- Εστιατόριο self service (κατά τους καλοκαιρινούς μήνες μόνο)
- Roof garden bar & restaurant
- Main bar
- Beach bar

4. Τα γεύματα που σερβίρετε είναι συνήθως a la carte ή table d'hôte ;

Με εξαίρεση το ξενοδοχείο Airotel Patras Smart Hotel το οποίο έχει τη δυνατότητα να σερβίρει μόνο πρωινό μπουφέ (στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο όμιλος Airotel είναι ένας από τους πρώτους ομίλους ξενοδοχείων οι οποίοι υιοθέτησαν την πρωτοβουλία για το ελληνικό πρωινό), σε όλα τα υπόλοιπα ξενοδοχεία υπάρχει η δυνατότητα για το σέρβις και των δύο τύπων γευμάτων (κατά περίπτωση και πάντα σύμφωνα με τις επιθυμίες-ανάγκες των πελατών)

5. Υπάρχει η δυνατότητα διοργάνωσης εκδηλώσεων (δηλ. αίθουσες, εξοπλισμός, ειδικευμένο προσωπικό κλπ)

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τα ξενοδοχεία στο σύνολό τους διαθέτουν τουλάχιστον μια αίθουσα εκδηλώσεων. Οι δυναμικότητες των αιθουσών διαφέρουν, όπως επίσης διαφέρουν και οι προσφερόμενες εκδηλώσεις αντίστοιχα. Το μόνο από τα ξενοδοχεία το οποίο δεν διαθέτει αίθουσα είναι το Airotel Patras Smart Hotel.

6. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα εκδηλώσεων (banqueting) στο ξενοδοχείο;

Ξεχωριστό τμήμα εκδηλώσεων διαθέτουν τα ξενοδοχεία:

1. Ξενοδοχείο Porto Rio 4*(όμιλος Star Hotels)
2. Ξενοδοχείο Best Western Embassy Athens (όμιλος Star Hotels)
3. Ξενοδοχείο Stratos Vassilikos 5* (όμιλος Airotel)
4. Ξενοδοχείο Alexandros Hotel 4* (όμιλος Airotel)
5. Ξενοδοχείο Galaxy Hotel 4*(όμιλος Airotel)
6. Ξενοδοχείο Achaia Beach 3* (όμιλος Airotel)
7. Ξενοδοχείο Parthenon 4* (όμιλος Airotel)

Για τα ξενοδοχεία Kalavryta Canyon 4* και Mediterranee 3*, η διαχείριση του τμήματος που αφορά τις εκδηλώσεις γίνεται από τον διευθυντή του ξενοδοχείου ενώ για το Patras Smart Hotel 3* εφόσον δεν υπάρχει αίθουσα, δεν υπάρχει ζήτημα ύπαρξης του αντίστοιχου τμήματος.

7. Αν ναι, γίνονται προσπάθειες προώθησης των πωλήσεων και ποιές μέθοδοι ακολουθούνται;

Για τα ξενοδοχεία τα οποία ανήκουν σε κάποιον όμιλο, ο σχεδιασμός του marketing plan και ο προγραμματισμός της προώθησης των πωλήσεων καθορίζεται από τα κεντρικά γραφεία του κάθε ομίλου.

Για τα ξενοδοχεία Kalavryta Canyon 4* και Mediterranee 3*, επίσης είναι ένα κομμάτι το οποίο το διαχειρίζεται ο διευθυντής του ξενοδοχείου.

8. Χρησιμοποιείτε κάποιο λογισμικό για την καταχώρηση των χρεώσεων και την άντληση στατιστικών στοιχείων; Αν ναι, ποιο;

Σε ποσοστό 100% , μας απάντησαν ότι χρησιμοποιούν ειδικά προγράμματα μέσω Η/Υ σε όλα τα σημεία πώλησης , τα οποία είναι συνδεδεμένα με το κεντρικό σύστημα διαχείρισης του ξενοδοχείου για να μπορέσουν τόσο να εκδίδουν τα απαραίτητα παραστατικά στοιχεία όσο

και να παρακολουθούν και τα απαραίτητα για την ορθή διαχείριση του ξενοδοχείου , στατιστικά στοιχεία.

Αναλυτικά :

Τα ξενοδοχεία Porto Rio Hotel 4* και Best Western Embassy Athens 4* (όμιλος Star Hotels) χρησιμοποιούν το Smart hospitality suite & POS της εταιρείας e-commerce(www.ecommerce.com.gr/main.php?show=lyseis)

Το ξενοδοχείο Kalavryta Canyon 4* χρησιμοποιεί την αντίστοιχη εφαρμογή της εταιρείας Singular Hospitality Systems, **Restaurant**. Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των λειτουργιών του συγκεκριμένου προγράμματος:

Το **Restaurant** αποτελεί μια προηγμένη λύση για την ολοκληρωμένη μηχανογράφηση των χώρων εστίασης είτε λειτουργούν ως αυτόνομες επιχειρήσεις είτε ως τμήματα ξενοδοχείων.



Περιλαμβάνει:

- **Point of Sales:** Διαχείριση Πωλήσεων, υποστήριξη ταμειακών συστημάτων (PoS) & Touch Screen.

- **Mobile POS:** Χρήση ασύρματων τερματικών για την λήψη παραγγελιών.
- **Table Management :** Διαχείριση του πλάνου κρατήσεων τραπεζιών ενός χώρου εστίασης.
- **Guest Loyalty :** Τηρεί πλήρες ιστορικό πελατών με δυνατότητα διαχείρισης προγραμμάτων επιβράβευσής τους. Επίσης διατηρεί αρχείο μελών με πρόσθετες λειτουργίες.
- **Food & Beverage:** Διαχείριση αποθήκης, συνταγές, έλεγχος κόστους.
- **Interface F&B - Γενική Λογιστική:** Σύνδεση με λογιστικές εφαρμογές, μεταφέροντας τα παραστατικά και τα υπόλοιπα προμηθευτών.
- **Sales & Catering:** Καλύπτει Sales & Marketing λειτουργίες της επιχείρησης, καθώς και τα Events & Functions αυτής.



Το συγκεκριμένο πρόγραμμα, όπως και τα περισσότερα αντίστοιχα προγράμματα , έχουν δημιουργηθεί με στόχο να αποτελέσουν μια ενιαία

λύση μηχανογράφησης για όλη την επιχείρηση εστίασης (ταμεία, λήψη παραγγελιών, κουζίνα, bar, τραπέζια και συγχρόνως το back office). Έχει την δυνατότητα να παραμετροποιηθεί, να προσαρμοστεί δηλαδή, στις ανάγκες κάθε επιχείρησης εστίασης, καλύπτοντας πλήρως όλες τις πιθανές ιδιαιτερότητες. Υπάρχει η δυνατότητα για άμεση συγκεντρωτική & αναλυτική πληροφόρηση, μέσα από πλήθος αναφορών, ώστε ο επιχειρηματίας να έχει πάντα τον απόλυτο έλεγχο της επιχείρησής του. Ανεπτυγμένο σε περιβάλλον Windows, χρησιμοποιεί ως βάση δεδομένων την Microsoft SQL Server (MS-SQL) ενώ παρέχει και ένα δίκτυο συνεργατών σε 24ωρη βάση για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων. (πηγή:

<http://traveldailynews.gr/hypostyles/article/2713#sthash.V6TZprmi.dpuf>)

Τα ξενοδοχεία του ομίλου Airotel χρησιμοποιούν την εφαρμογή Epi Kouros touch POS.

1. Stratos Vassilikos 5* (όμιλος Airotel)
2. Alexandros Hotel 4* (όμιλος Airotel)
3. Galaxy Hotel 4*(όμιλος Airotel)
4. Achaia Beach 3* (όμιλος Airotel)
5. Parthenon 4*(όμιλος Airotel)

Οι βασικές λειτουργίες του EPIKOUROS περιλαμβάνουν:

- Διαχείριση Τραπεζιών
- Διαχείριση & Παρακολούθηση Παραγγελιών
- Διαχείριση Πιστωτικών Καρτών
- Διαχείριση Ελάχιστης Κατανάλωσης (Εισιτήρια)
- Διαχείριση Ειδών & Δυνατότητα Χρήσης Πολλαπλών Τιμοκαταλόγων με αυτόματη αλλαγή μέσα στο ωράριο και επιλογή του πελάτη ανά θέση εργασίας και ανά τμήμα
- Διαχείριση Πελατολογίου
- Υποστήριξη Ασύρματης Παραγγελιοληψίας μέσω ασύρματων τερματικών
- Επικοινωνία με φορητά τερματικά για τη διαχείριση των Mini Bars
- Υποστήριξη Φορολογικού Εκτυπωτή (Epson Fiscal-FPU)
- Κρατήσεις Τραπεζιών σε επίπεδο τραπεζιού, χώρου ή τμήματος
- Σύνδεση με Αποθήκες και Ενημέρωση Αναλώσεων
- Αμφίδρομη Επικοινωνία με την ξενοδοχειακή εφαρμογή σε πραγματικό χρόνο

- με πλήρη στοιχεία
- Κεντρική Οθόνη Ταυτόχρονης Παρακολούθησης Τμημάτων Τραπεζιών-Σερβιτόρων-Παραγγελιών σε πραγματικό χρόνο
- Διαχείριση Εντατικής Λιανικής (Fast Food, Mini Market, Bar κ.λπ.) με δυνατότητα χρήσης και scanner χειρός ή βάσης
- Αυτόματη Χρέωση των Χρεωστικών Αναλώσεων

Εκτός των παραπάνω, ο ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ περιλαμβάνει:

- Χρέωση δωματίου και διαχείριση δικαιουμένου όχι μόνο από το POS, αλλά και από το φορητό (handheld)
- Διαχείριση All Inclusive
- Cashless Module
- Mini Bar Management
- Hotel Membership Module
- Διαχείριση Συναλλάγματος
- Mini Market Mode
- Bar Mode
- Happy Hour On Request

<http://www.sysco.gr/node/81>

Το ξενοδοχείο Mediterranee 3*, χρησιμοποιεί το λογισμικό “Welcome “ και το αντίστοιχο POS “Venus”

Βασικές λειτουργίες που υποστηρίζονται από το πρόγραμμα είναι οι εξής (όπως αυτές παρουσιάζονται στην σελίδα της εταιρείας)

- Απλή και εύκολη διαχείριση παραγγελιών
- Εξόφληση με μετρητά, πιστωτικές κάρτες ή χρεώσεις δωματίων
- Online ενημέρωση λογαριασμών πελατών, ισοζυγίων
- Αναλυτικό ταμείο με διαχείριση σερβιτόρων
- Σύνδεση με ταμειακές μηχανές, φορολογικούς μηχανισμούς
- Αναλυτικές καταστάσεις πωλήσεων, αναλώσεως ειδών, περιόδων
- Ασύρματη παραγγελιοληψία εύκολα και απλά

- Αγορές – προμηθευτές – αποθήκες – απογραφές – κινήσεις
- Αυτόματη αποστολή τιμολογίων (pdf) στο email του πρακτορείου / πελάτη
- Υποστήριξη e-billing BAVEL της Voxel Group

Απλή διαδικασία παραγγελίας και έκδοσης απόδειξης.
 Εξόφληση μετρητοίς, με μεταφορά σε δωμάτιο, ή πιστωτική κάρτα.
 Έκδοση ακυρωτικών, εκπτώσεις, δυνατότητα δεύτερου τιμοκαταλόγου (πχ προσωπικού).
 Σύνδεση με Ξενοδοχειακό για καταστάσεις δικαιούμενων γευμάτων.

<http://www.netera.gr/>

Από τα παραπάνω προκύπτει ο βαθμός βαρύτητας που αποδίδουν στην σωστή οργάνωση του τμήματος αφενός, και στην δυνατότητα μέτρησης των οικονομικών αποτελεσμάτων αφετέρου, το σύνολο των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Στην ερώτηση « Χρησιμοποιείτε μεθόδους παρακολούθησης/μείωσης του κόστους; »

- Πρότυπες συνταγές
- Πρότυπες Μερίδες
- Πρότυπα απόδοσης προσωπικού

Τα παραπάνω μέτρα έχουν υιοθετηθεί από όλα σχεδόν τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα, πλην του Mediterranee, το οποίο αυτή τη

στιγμή διαμορφώνει τον προγραμματισμό της a la carte λειτουργίας του εστιατορίου που διαθέτει και ολοκληρώνει την ανακαίνιση του café – bar που υπάρχει στο ξενοδοχείο. Όσον αφορά στο πρωινό που σερβίρεται ήδη, υπάρχει ένα στοιχειώδες σύστημα μέτρησης. Αυτό συμβαίνει διότι μέχρι πρόσφατα δεν λειτουργούσε κανένα τμήμα επισιτισμού στο ξενοδοχείο ενώ το πρωινό που σέρβιρε στους πελάτες ήταν ευρωπαϊκού τύπου κατ’ αποκλειστικότητα και κατά συνέπεια πολύ εύκολα μετρήσιμο.

Σε αυτή τη φάση αναδιοργάνωσης, υπεύθυνος τόσο για τον ανεφοδιασμό όσο και για τα συστήματα μετρήσεων αποδόσεων είναι ο διευθυντής του ξενοδοχείου.

Το ίδιο περίπου ισχύει και για το ξενοδοχείο Smart , όπου υπεύθυνος για τον έλεγχο – σε πρώτο στάδιο – είναι ο διευθυντής του ξενοδοχείου ενώ υπάρχουν καθορισμένα πρότυπα από τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας τα οποία ισχύουν για όλες τις μονάδες του ομίλου.

Στην ερώτηση «Πόσο προσωπικό απασχολείτε στο κάθε τμήμα του F&B;» οι απαντήσεις έρχονται σε αντιστοιχία με το μέγεθος του κάθε ξενοδοχείου και τα τμήματα που λειτουργούν σε αυτό .

Να σημειωθεί ότι οι αριθμοί αφορούν τόσο στους υπαλλήλους της κουζίνας όσο και του εστιατορίου και του μπαρ όπου αυτό λειτουργεί. Το μέγεθος του ξενοδοχείου και το σύστημα σέρβις που χρησιμοποιείται, διαφοροποιεί τον αριθμό των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.

Ένας άλλος παράγοντας ο οποίος παίζει ιδιαίτερο ρόλο στο σύνολο αλλά και στην διάρθρωση του προσωπικού είναι η διοργάνωση ή μη εκδηλώσεων και η βαρύτητα η οποία αποδίδεται σε αυτές.

Για παράδειγμα αναφερόμαστε σε ένα ξενοδοχείο το οποίο έχει μεν κάποιες αίθουσες εκδηλώσεων – μεσαιάς χωρητικότητας και κάνει εκδηλώσεις του τύπου :επαγγελματικές συναντήσεις, διαλέξεις κλπ.

Σε αυτή την περίπτωση προσφέρεται μόνο coffee break , και σε αυτό οι επιλογές είναι περιορισμένες ακριβώς επειδή περιορισμένες είναι και οι δυνατότητες παρασκευής και διάθεσης των εδεσμάτων.

Ανάλογα, σε μια μονάδα η οποία φιλοξενεί ή φιλοδοξεί να φιλοξενήσει εκδηλώσεις μεγαλύτερου βεληνεκούς πχ συνέδρια, επίσημα δείπνα, δεξιώσεις κλπ η επένδυση τόσο σε εξοπλισμό όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό γίνεται σε μεγαλύτερη κλίμακα και με συστηματικό προγραμματισμό.

Αναφερόμαστε πάντα στο μόνιμο προσωπικό και όχι σε έξτρα υπαλλήλους που μπορεί να χρειαστεί να εργαστούν κατά την διάρκεια κάποιας εκδήλωσης.

Αναλυτικά :

Τμήματα που λειτουργούν						
α/α	Όνομα ξενοδοχείου	εστιατόριο πρωινών	εστιατόριο a la carte	main bar	pool/ beach bar	αίθουσες εκδηλώσεων
1.	Porto Rio 4*(όμιλος Star Hotels)	✓	✓	✓	✓	✓
2.	Best Western Embassy Athens (όμιλος Star Hotels)	✓				✓
3.	Patras Smart Hotel 3* (όμιλος Airotel)	✓				
4.	Stratos Vassilikos 5* (όμιλος Airotel)	✓	✓	✓		✓
5.	Alexandros Hotel 4* (όμιλος Airotel)	✓	✓	✓		✓
6.	Galaxy Hotel 4*(όμιλος Airotel)	✓	✓	✓		✓
7.	Achaia Beach 3* (όμιλος Airotel)	✓	✓	✓	✓	✓
8.	Parthenon 4* (όμιλος Airotel)	✓	✓	✓		✓
9.	Mediterranee 3*	✓		✓		✓
10.	Kalavryta canyon 4*	✓	✓	✓		✓

άτομα που απασχολούνται					
α/α	Όνομα ξενοδοχείου	εστιατόρια	μπαρ	τμήμα εκδηλώσεων	κουζίνα
1.	Porto Rio 4*(όμιλος Star Hotels)	8	4	1	7
2.	Best Western Embassy Athens (όμιλος Star Hotels)	3	2	1	3
3.	Patras Smart Hotel 3* (όμιλος Airotel)	1		*	1
4.	Stratos Vassilikos 5* (όμιλος Airotel)	10	4	*	8
5.	Alexandros Hotel 4* (όμιλος Airotel)	7	3	*	7
6.	Galaxy Hotel 4*(όμιλος Airotel)	7	4	*	6
7.	Achaia Beach 3* (όμιλος Airotel)	8	4	*	6
8.	Parthenon 4* (όμιλος Airotel)	8	4	*	6
9.	Mediterranee 3*		4	**	1
10.	Kalavryta canyon 4*	4	1	**	4

**για τα ξενοδοχεία του ομίλου Airotel, τις εκδηλώσεις τις χειρίζεται το τμήμα πωλήσεων στα κεντρικά και το συντονισμό έχουν οι διευθυντές τμήματος τροφίμων και ποτών στο κάθε ξενοδοχείο.*

*** λόγω του μικρού μεγέθους του ξενοδοχείου , το συντονισμό του τμήματος έχει αναλάβει ο διευθυντής του ξενοδοχείου.*

Η ιεραρχία που συναντάται στα τμήματα επισιτισμού των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν παρουσιάζει ιδιαιτερότητες και ακολουθεί κατά κύριο λόγο την δομή της ιεραρχίας που παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα των Λαλούμη & Στεφανακίδη, (2005) όπως αυτό παρουσιάζεται στην σελίδα 30 αυτής της εργασίας.

Θα πρέπει να τονίσουμε επίσης ότι αναλόγως στην έμφαση που δίνεται από την επιχείρηση στην διοργάνωση εκδηλώσεων ή όχι, διαφοροποιείται δραστικά τόσο ο αριθμός των τμημάτων που λειτουργούν όσο και ο αριθμός των εργαζομένων.

Κατά συνέπεια.

Συγκεκριμένα καταγράφηκαν οι παρακάτω ειδικότητες :

α/α	Ειδικότητες ανά τμήμα			
	Κουζίνα	Εστιατόριο	Bar	F&B
1	Chef	Maitre	Bartender	F&B manager
2	Sous chef	Sous maitre	Σερβιτόρος	Banquet manager
3	Μάγειρας	Σερβιτόρος		
4	Ζαχαροπλάστης	Βοηθός σερβιτόρου		
5	Μπουφετζής	Tablist		
6	Λαντζέρης			

Σε σχέση με την ηλικία και την ποιότητα το εξοπλισμού που χρησιμοποιείται, διαπιστώνεται ότι σχεδόν στο σύνολό τους τα ξενοδοχεία έχουν νέο εξοπλισμό. Αυτό οφείλεται στους εξής παράγοντες:

1. Το ξενοδοχείο άνοιξε πρόσφατα
2. Το ξενοδοχείο ανακαινίστηκε πρόσφατα

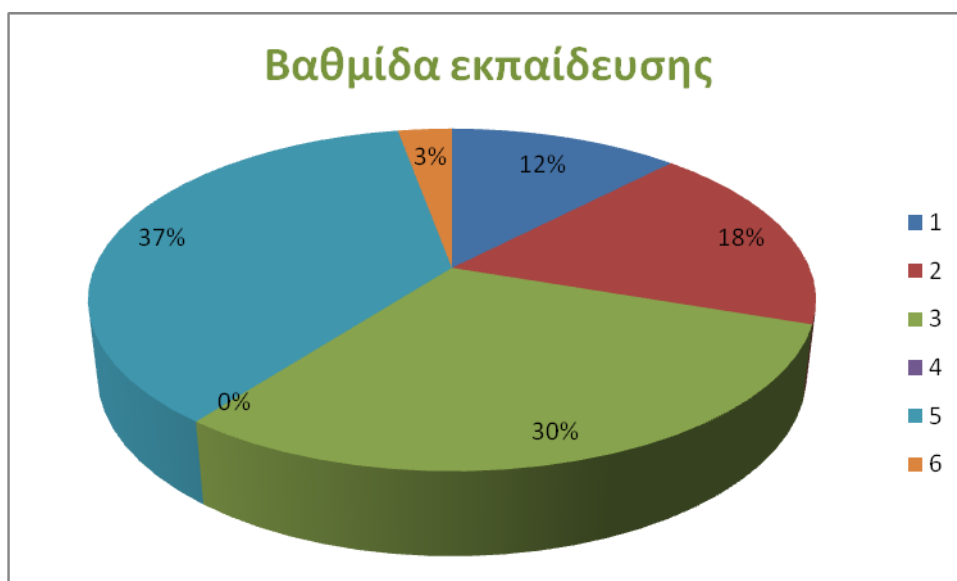
Ένας άλλος παράγοντας που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανανέωση του εξοπλισμού είναι τόσο η φθορά του εξοπλισμού όσο και οι τεχνολογικές εξελίξεις οι οποίες επιτρέπουν πιο γρήγορη παραγωγή, μεγαλύτερες ποσότητες και με χαμηλότερο ενεργειακό κόστος στην επιχείρηση.

Τέλος δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε να αναφέρουμε την ευκολία στον χειρισμό, που επιτρέπει στο προσωπικό να είναι πιο αποδοτικό.

Όνομα ξενοδοχείου		Πόσο σύγχρονος είναι ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείτε:		
		1-3 έτη	4-6 έτη	7-10 έτη
1.	Porto Rio 4*(όμιλος Star Hotels)		√	
2.	Best Western Embassy Athens (όμιλος Star Hotels)	√		
3.	Patras Smart Hotel 3* (όμιλος Airotel)		√	
4.	Stratos Vassilikos 5* (όμιλος Airotel)			√
5.	Alexandros Hotel 4* (όμιλος Airotel)			√
6.	Galaxy Hotel 4*(όμιλος Airotel)	√		
7.	Achaia Beach 3* (όμιλος Airotel)		√	
8.	Parthenon 4* (όμιλος Airotel)			√
9.	Mediterranee 3*	√		
10.	Kalavryta canyon 4*	√		

Αναφορικά με την εκπαίδευση (τυπική) που έχουν λάβει τα μέλη του προσωπικού, οφείλουμε να αναγνωρίσουμε το γεγονός ότι στην πλειοψηφία του το προσωπικό έχει ολοκληρώσει τουλάχιστον ένα κύκλο τυπικής εκπαίδευσης. Δεν υπάρχουν πληροφορίες για την αντιστοιχία βαθμίδας εκπαίδευσης και θέσης στην ιεραρχία του προσωπικού ή σε ποιο τμήμα απασχολούνται αναλυτικά.

	Βαθμίδα εκπαίδευσης	Αρ ατόμων	Ποσοστό %
1	ΟΤΕΚ / ΑΣΤΕ	17	12,2
2	ΙΕΚ	25	18
3	ΑΤΕΙ	42	30
4	Παν/μιο	0	0
5	Επιμορφωτικά σεμινάρια	51	37
6	Καμία εκπαίδευση	4	2,8
	Σύνολο	139	100



Οι απαντήσεις των ξενοδοχείων σχετικά με το πόσο σημαντική θεωρούν την συμβολή των επισιτιστικών τμημάτων συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα

Άποψη των ξενοδοχείων σχετικά με την σπουδαιότητα του τμήματος του F&B						
	Όνομα ξενοδοχείου	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Απαραίτητο για το ξενοδοχείο	Έμφαση στις εκδηλώσεις	Δε συμβάλει ικανοποιητικά
1.	Porto Rio 4*(όμιλος Star Hotels)	✓			✓	
2.	Best Western Embassy Athens (όμιλος Star Hotels)		✓		✓	
3.	Patras Smart Hotel 3* (όμιλος Airotel)			✓		
4.	Stratos Vassilikos 5* (όμιλος Airotel)	✓			✓	
5.	Alexandros Hotel 4* (όμιλος Airotel)	✓			✓	
6.	Galaxy Hotel 4*(όμιλος Airotel)	✓			✓	
7.	Achaia Beach 3* (όμιλος Airotel)	✓			✓	
8.	Parthenon 4* (όμιλος Airotel)	✓			✓	
9.	Mediterranee 3*					✓
10.	Kalavryta canyon 4*	✓			✓	

Τέλος από τον ίδιο πίνακα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ιδιαίτερο βάρος δίνεται στην διοργάνωση εκδηλώσεων στους χώρους των ξενοδοχείων (ερώτηση 16 του ερωτηματολογίου).

Σε αυτή την ερώτηση που είναι και η τελευταία στο ερωτηματολόγιό μας, διαφοροποιείται το ξενοδοχείο Mediterranee, δηλώνοντας ότι δε συμβάλει αρκετά. Αυτό όμως είναι φυσιολογικό, παίρνοντας ως βάση το γεγονός ότι το τμήμα αυτό δεν έχει λειτουργήσει πλήρως ακόμη και βρίσκεται σε φάση αναδιοργάνωσης.

7.3 Συμπεράσματα - Προτάσεις

Ολοκληρώνοντας αυτή την περιήγηση στον επισιτιστικό τομέα των ξενοδοχείων μπορούμε να συνοψίσουμε τα ευρήματα της έρευνας μας στα εξής σημεία:

Το σύνολο των ξενοδοχείων χρησιμοποιεί κάποιο λογισμικό – είτε λιγότερο είτε περισσότερο εξελιγμένο – κυρίως γιατί έχουν καταλάβει πόσο σημαντική είναι η ταχύτητα και η ακρίβεια στην εξυπηρέτηση των πελατών από τη μία πλευρά. Από την άλλη πλευρά, διευκολύνεται η διαδικασία του ελέγχου σε επίπεδο πωλήσεων, κέρδους, αποδοτικότητας του προσωπικού, έλεγχος αποθεμάτων. Διευκολύνεται κατά συνέπεια και η τήρηση αρχείου αποθεμάτων αλλά και ο προγραμματισμός των αγορών μέσα από την παρακολούθηση των πωλήσεων.

Ακόμη, διευκολύνεται η διαδικασία εντοπισμού των πιο δημοφιλών πιάτων και το αντίστροφο και άρα η ανανέωση – αναπροσαρμογή του καταλόγου.

Συγκριτικά στοιχεία είναι στη διάθεση των επικεφαλής των τμημάτων και με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η διαδικασία του προγραμματισμού του προσωπικού (εάν εστιάσουν στο φόρτο εργασίας και τους τύπους της εκδήλωσης)

Ακόμη, γίνεται εφικτή η πρόβλεψη της κίνησης (forecasting) με όσο το δυνατό μικρότερες αποκλίσεις με αποτέλεσμα την αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού και των διαθέσιμων πρώτων υλών.

Αναλόγως της βαρύτητας που αποδίδουν στον τομέα της διοργάνωσης εκδηλώσεων, διαφοροποιείται και :

- Ο διαθέσιμος εξοπλισμός
- Η παλαιότητα του εξοπλισμού
- Τα εν λειτουργία τμήματα επισιτισμού

- Ο αριθμός και η εξειδίκευση του προσωπικού
- Ο αριθμός και το μέγεθος των αιθουσών
- Το εύρος των εκδηλώσεων που διοργανώνονται
- Το είδος και το ύφος των εκδηλώσεων

Δεν διευκρινίζεται σε ποιον τομέα έχουν γίνει οι σπουδές των εργαζομένων. Προτείνεται έρευνα σε μεγαλύτερο βάθος προκειμένου να διαπιστωθεί η συνάφεια των σπουδών με το αντικείμενο εργασίας.

Ένας άλλος παράγοντας ο οποίος δεν φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι εάν οι εργαζόμενοι είχαν σπουδάσει ή είχαν παρακολουθήσει επιμορφωτικά σεμινάρια πριν ή μετά την πρόσληψή τους από το ξενοδοχείο

Κλείνοντας , προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση στους άξονες :

- Της εκπαίδευσης του προσωπικού και την αντιστοιχία με την θέση τους στην ιεραρχία του ξενοδοχείου.
- Το συσχετισμό εκπαίδευσης και απόδοσης στην εργασία
- Το συσχετισμό βαρύτητας στις εκδηλώσεις και αναλογία εσόδων στο σύνολο του κύκλου εργασιών του ξενοδοχείου
- Πως η χρήση των POS επηρεάζει την ταχύτητα απόδοσης και εν τέλει των αύξηση των εσόδων
- Την συμβολή των POS στο τμήμα ελέγχου και τη τυχόν συμβολή του στη μείωση του food cost (μέσω εξοικονόμησης πόρων όπως η μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την ενημέρωση της κουζίνας, την έκδοση της απόδειξης, τη χρήση τεχνολογίας Bluetooth κλπ.

Παράρτημα

Παρουσίαση ερωτηματολογίου

Ερωτηματολόγιο

1. Το ξενοδοχείο είναι συνεχούς ή εποχικής λειτουργίας;

Συνεχούς Εποχικής

2. Το ξενοδοχείο είναι:

5* 4* 3* 1-2*

3. Πόσα τμήματα υπάρχουν στο ξενοδοχείο τα οποία ανήκουν στην εποπτεία του τμήματος F&B και ποιά είναι αυτά;

.....
.....
.....
.....

4. Τα γεύματα που σερβίρετε είναι συνήθως a la carte ή table d'hôte ;

A la carte Table d'hôte Και τα δύο

5. Υπάρχει η δυνατότητα διοργάνωσης εκδηλώσεων (δηλ. αίθουσες, εξοπλισμός, ειδικευμένο προσωπικό κλπ)

Ναι Όχι

6. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα εκδηλώσεων (banqueting) στο ξενοδοχείο;

Ναι Όχι

7. Αν ναι, γίνονται προσπάθειες προώθησης των πωλήσεων και ποιές μέθοδοι ακολουθούνται;

.....
.....
.....
.....
.....

8. Χρησιμοποιείτε κάποιο λογισμικό για την καταχώρηση των χρεώσεων και την άντληση στατιστικών στοιχείων; Αν ναι, ποιο;

Ναι Όχι

.....
.....

9. Χρησιμοποιείτε μεθόδους παρακολούθησης/μείωσης του κόστους
όπως:

Πρότυπες συνταγές

Πρότυπες Μερίδες

Πρότυπα απόδοσης προσωπικού

Άλλο:

.....
.....

10. Πόσο προσωπικό απασχολείτε στο κάθε τμήμα του F&B;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

11. Ποιές ειδικότητες προσωπικού απασχολείτε;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

12. Ποια η ιεραρχία του προσωπικού

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
13. . Πόσο σύγχρονος είναι ο εξοπλισμός που διαθέτετε στο ξενοδοχείο σας για την κάλυψη των αναγκών των τμημάτων του F&B;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

14. Το προσωπικό το οποίο απασχολείται στα επισιτιστικά τμήματα έχει λάβει κάποιας μορφής τουριστική εκπαίδευση;

ΟΤΕΚ / ΑΣΤΕ ΙΕΚ ΑΤΕΙ Παν/μιο

Επιμορφωτικά σεμινάρια Καμία εκπαίδευση

15. Ποιά η άποψή σας σχετικά με την σπουδαιότητα του τμήματος του F&B;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

16. Ποιά θεωρείτε την σπουδαιότερη από τις δραστηριότητες του F&B;

.....
.....
.....
.....
.....

Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας!

Βιβλιογραφία - Πηγές

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Καπίκη - Πιβεροπούλου, Τ. (1998). Υπηρεσία Υποδοχής. Αθήνα, Interbooks.
- Καραγιάννης, Σ. (1997). Οργάνωση & Λειτουργία του Ξενοδοχείου. Οργάνωση & Λειτουργίες Εστιατορίου. Αθήνα, ΕΛΛΗΝ.
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Interbooks.
- Λαλούμης, Δ. & Στεφανακίδης, Κ. (2005). Εστιατορική Τεχνική 1^{ος} και 2^{ος} τόμος. Αθήνα, ΟΤΕΚ.
- Μάρας, Γ. Α. (1997). Έλεγχος - Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις. Αθήνα, Interbooks.
- Μάρας, Γ. Α. (1997). Οργάνωση - Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων. Αθήνα, Interbooks.
- Μάρας, Γ. Α. (1999). Bar - Ποτά - Οινολογία. Αθήνα, Interbooks.
- Παλησίδης Γ – Μαρκάκης Σ , Διοίκηση Τροφοδοσίας & Ειδικών εκδηλώσεων , ΤΕΙ Θεσ/νίκης, 2010
- Πρινιανάκη - Τζωρακολευθεράκη, Ε. (1997). Διεύθυνση και Τεχνική Μπαρ. Ηράκλειο, ΤΥΠΟΚΡΕΤΑ.
- Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1994). Προμήθειες Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων - Εμπορευματογνωσία. Αθήνα, Interbooks.
- Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1999). Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Interbooks.
- Φραγκιαδάκης, Ε. (1999). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων. Ρέθυμνο, Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε.
- Χυτήρης, Λ. (1996). Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Interbooks.

ΞΕΝΗ

- Franco L., Food cost: Κοστολόγηση στην κουζίνα, Επαγγελματικές εκδόσεις Μαγειρικής Α. Τσιτσιλώνης, Αθήνα, 2008: 50-90)

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/4422/1/Vlachopiotis.pdf>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Point_of_sale
- <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/stef/mhx/2011/TavernarisAntonis/attached-document-1310124259-998158-6863/Tavernaris.pdf>
- <http://traveldailynews.gr/hypostyles/article/2713>
- <http://visual.ly/restaurant-management-software>
- <http://www.alexandriacomputers.com/restaurant-software.aspx>
- <http://www.alexandriacomputers.com/restaurant-software.aspx>
- <http://www.freerestaurantsoftware.com/softwarefeatures.htm>
- http://www.google.gr/imgres?q=software+restaurant&hl=el&sa=X&biw=1024&bih=571&tbm=isch&tbnid=XpePmAddiZheyM:&imgrefurl=http://www.freeinventorysoftware.org/inventory_BILLPRO-POS-for-Restaurant-6.65-keygen_software_Freeware_.html&docid=r-CTdtZUccOaAM&imgurl=http://www.freeinventorysoftware.org/screen/business3/index.4.jpg&w=1054&h=649&ei=K_dTUbcCKbB0QXNgoDYDQ&zoom=1&iact=hc&vpx=691&vpy=260&dur=766&hovh=176&hovw=286&tx=214&ty=130&page=1&tbnh=145&tbnw=235&start=0&ndsp=15&ved=1t:429,r:9,s:0,i:106
- <http://www.google.gr/imgres?q=software+restaurant&hl=el&sa=X&biw=1024&bih=571&tbm=isch&tbnid=IYnNzSNq9EeOaM:&imgrefurl=http://www.posqx.com/&docid=He9AxtkLwJIFuM&imgurl=http://www.posqx.com/images/POS-Img.gif&w=350&h=287&ei=pPhTUdGVAorN0QX3IYDgCw&zoom=1&iact=rc&page=1&tbnh=148&tbnw=181&start=0&ndsp=15&ved=1t:429,r:1,s:0,i:82&tx=61&ty=68>
- <http://www.google.gr/imgres?q=software+restaurant&hl=el&sa=X&biw=1024&bih=571&tbm=isch&tbnid=H88b1ZBYiKId4M:&imgrefurl=http://www.restaurantinventory.com/RestaurantInventoryC.htm&docid=Gi2a0GK-lQp2SM&imgurl=http://www.restaurantinventory.com/P%2526L.j>

[pg&w=1207&h=805&ei=pPhTUdGVAorN0QX31YDgCw&zoom=1&iact=hc&vpx=615&vpy=252&dur=953&hovh=183&hovw=275&tx=150&ty=127&page=3&tbnh=136&tbnw=204&start=34&ndsp=20&ved=1t:429,r:37,s:0,i:196](http://www.google.gr/imgres?q=software+restaurant&hl=el&sa=X&biw=1024&bih=571&tbn=isch&tbnid=RC9npXTFkrbE-M:&imgrefurl=http://inventorystar.net/Purchaseorders.htm&docid=Aqe-aGgLYD6yM&imgurl=http://inventorystar.net/1PO.jpg&w=1140&h=776&ei=pPhTUdGVAorN0QX31YDgCw&zoom=1&iact=rc&dur=360&page=3&tbnh=140&tbnw=206&start=34&ndsp=20&ved=1t:429,r:37,s:0,i:196)

- <http://www.google.gr/imgres?q=software+restaurant&hl=el&sa=X&biw=1024&bih=571&tbn=isch&tbnid=RC9npXTFkrbE-M:&imgrefurl=http://inventorystar.net/Purchaseorders.htm&docid=Aqe-aGgLYD6yM&imgurl=http://inventorystar.net/1PO.jpg&w=1140&h=776&ei=pPhTUdGVAorN0QX31YDgCw&zoom=1&iact=rc&dur=360&page=3&tbnh=140&tbnw=206&start=34&ndsp=20&ved=1t:429,r:50,s:0,i:235&tx=64&ty=38>
- <http://www.google.gr/imgres?q=software+restaurant&start=275&hl=el&sa=X&biw=1024&bih=571&tbn=isch&tbnid=IjlUT8HThtswfM:&imgrefurl=http://quickorder-pos-restaurant.soft32.com/&docid=ya0o2ZIVjvn8mM&imgurl=http://d22blwhp6neszm.cloudfront.net/23/228244/main.png&w=665&h=459&ei=yf9TUZbwIKP30gWsiYHYDg&zoom=1&iact=rc&dur=31&page=15&tbnh=140&tbnw=203&ndsp=20&ved=1t:429,r:80,s:200,i:244&tx=125&ty=52>
- <http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&ved=0CDYQFjACOAO&url=http%3A%2F%2Fiechanion.chan.sch.gr%2Fdmdocs%2FMourtzakis%2Fepisit.doc&ei=Tr3OUM-FAsKc0AXE1oC4BA&usg=AFQjCNGwOOItHt1xvYE4GZX0PjqtvTUBA&bvm=bv.1355325884,d.d2k>
- http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=27&cad=rja&ved=0CFEQFjAGOBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.tour.teithe.gr%2Fget_file.php%3Ff%3D12&ei=4L3OUNudNKGs0QWmm4DICg&usg=AFQjCNEcK4fL40hndXR2F-n6sfeFRUF2zA&bvm=bv.1355325884,d.d2k
- http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=76&cad=rja&ved=0CEQQFjAFOEY&url=http%3A%2F%2Fwww.tour.teithe.gr%2Fget_file.php%3Ff%3D287&ei=48fOULO4M-GK0AX-oYDgAQ&usg=AFQjCNFS9GunAalROwEU9zY50PfDaOYO3Q&bvm=bv.1355325884,d.d2k
- http://www.hau.gr/resources/toolip/doc/2012/01/24/tourism_2012.pdf

- <http://www.netera.gr/>
- http://www.posbankcanada.com/demo/OLIVE_englishmanual.pdf
 - <http://www.posbankcanada.com/point-of-sale-software/restaurant-pos.html>
 - <http://www.sysco.gr/node/81>
 - <http://www.vispos.com/>
 - www.ecommerce.com.gr/main.php?show=lyseis