

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**<<Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΣΤΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ
ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΤΟΥΣ.
ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΓΙΑ
ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
ΧΡΗΣΕΩΣ>>**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΛΥΚΟΥΔΗΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ

A.M 5513

ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΗΤΡΙΑ

ΠΑΤΡΑ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.1 <i>Χρονικό της εστίασης</i>	9
1.2 <i>Επεξήγηση του όρου επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών μονάδων</i>	10
1.3 Τμήμα FOOD AND BEVERAGE: Βασικές αρχές σχεδιασμού εγκαταστάσεων επισιτιστικών τμημάτων	11
1.3.1 Προϋποθέσεις Αρχιτεκτονικού Σχεδιασμού.....	12
1.3.2 Διακόσμηση και αισθητική χώρων.....	13
1.3.3 Υλικά και στοιχεία σχεδιασμού χώρων.....	14

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1 Εισαγωγή στην οργάνωση του προσωπικού των επισιτιστικών τμημάτων	15
2.1.1 Οργανόγραμμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων.....	17
2.1.2 Οργανόγραμμα προσωπικού επισιτιστικών τμημάτων.....	18
2.2 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του F & B Manager.....	20
2.2.1 Καθήκοντα του F/B Manager.....	21
Α) Θέματα Προσωπικού.....	21
Β) Θέματα αγορών- παραλαβής- αποθήκευσης.....	21

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3.1 Το προσωπικό των επισιτιστικών τμημάτων	22
3.1.1 Προσωπικό εστιατορίου	22
3.1.2 Προσόντα καθήκοντα και αρμοδιότητες.....	22
Α) Εστίαρχος.....	23
Β) Υπεστίαρχος.....	23
Γ) Αρχιτραπεζοκόμος.....	23
Δ) Τραπεζοκόμος.....	23
Ε) Υποτραπεζοκόμος.....	23
ΣΤ) Οινοχόος.....	23
Ζ) Μαθητευόμενος.....	24

Η) Κομιστής συσκευών.....	24
Θ) Ταμίας.....	24
3.2.2 Προσωπικό της κουζίνας.....	24
3.2.3 Προσωπικό του μπαρ.....	25
3.2.4 Η περιβολή του προσωπικού.....	25
3.2.5 Αξιολόγηση του προσωπικού.....	25
3.2.6 Εκπαίδευση προσωπικού.....	25

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4.1. Εξοπλισμός Επισιτιστικών Τμημάτων.....	26
4.1.1 Έπιπλα.....	26
Α) Τραπέζια.....	27
Β) Καθίσματα.....	27
Γ) Σκευοθήκες.....	27
4.1.2 Σκεύη.....	28
4.1.3 Ιματισμός.....	28
4.2 Εξοπλισμός Μπαρ.....	30
Α) Ψυγείο Μπαρ.....	30
Β) Μηχανή Παρασκευής παγοκύβων.....	30
Γ) Πλυντήριο ποτηριών.....	30
Δ) Μηχανή Espresso.....	30
Ε) BLENDER.....	31
ΣΤ) Παγοθραύστης.....	31
Ζ) Ταμειακή μηχανή.....	31
Η) Ψυγείο κρασιών και αναψυκτικών.....	31
4.3 Εξοπλισμός Κουζίνας	
Α) Σκεύη.....	31
Β) Συσκευές.....	31

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5.1 Προμήθειες.....	32
5.2 Τμήμα Παραλαβής.....	32
5.3 Αποθηκευτικοί χώροι.....	33
5.4 Επιλογή προμηθευτών.....	34

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

6.1 Υγιεινή και έλεγχος στις επισιτιστικές επιχειρήσεις.....	35
6.1.1 Υγιεινή.....	35
6.1.2 Έλεγχος.....	35
6.2 HACCP (HAZARD ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINT).....	36

7ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

7.1 Ανάλυση Παραγωγικότητας και έλεγχος κόστους.....	38
7.2 Έλεγχος κόστους.....	40
7.3 Σταθερά, Μεταβλητά και μερικώς μεταβλητά κόστη.....	40
7.4 Καθημερινό κόστος τροφίμων και έλεγχος κλοπής ή απωλειών εξ' ατυχήματος.....	42
7.5 Εσωτερικοί έλεγχοι κόστους.....	43
7.5.1 Σωστό προϊόν σε επιθυμητή ποσότητα.....	43
7.5.2 Σωστή τιμή.....	44
7.5.3 Σωστός προμηθευτής και εξυπηρέτηση της επιχείρησης.....	45
7.5.4 Σωστές διαδικασίες αγορών.....	46
7.5.5 Εσωτερικοί έλεγχοι παραλαβών, αποθήκευσης, αποθεμάτων και διακίνησης.....	47
Α)Παραλαβές.....	47
Β)Αποθήκευση - Αποθέματα.....	47
Γ)Διακίνηση.....	51
7.6 Γενικές αρχές ελέγχου του κόστους παραγωγής φαγητών.....	52

8ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

8.1 Έλεγχος εσόδων.....	54
8.1.1 Η κλοπή.....	54
8.1.2 Έλεγχος των εσόδων και παραστατικά.....	54
8.1.3 Έλεγχος δελτίων παραγγελίας σερβιτόρων.....	55
8.1.4 Έλεγχος εισπράξεων εστιατορίου επί πωλήσεων τοις μετρητοίς.....	55
8.1.5 Έλεγχος καταχώρησης των χρεωστικών λογαριασμών εστιατορίου στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών και στην κατάσταση δικαιούμενων.....	56
8.1.6 Έλεγχος καταναλώσεων φιλοξενίας(complimentary) και κατανάλωσης προσωπικού.....	56
8.1.7 Έλεγχος των εσόδων και μηχανογράφηση.....	56

9ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

9.1 Τιμολόγηση.....	57
9.2 Ανάλυση σχέσης πωλήσεων- κόστους- κέρδους.....	58
9.3 Υποκειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης.....	60
9.3.1 Η μέθοδος της Λογικής τιμής(the reasonable price method).....	60
9.3.2 Η μέθοδος της Μεγάλης Τιμής (the highest price method).....	60
9.3.3 Η μέθοδος της χαμηλής τιμής(the loss leader method).....	60
9.3.4 Η μέθοδος της τιμής του Ενστίκτου (the intuitive price method).....	61

9.4 Αντικειμενικές μέθοδοι Τιμολόγησης.....	60
9.4.1 Η μέθοδος των παραγόντων.....	61
9.4.2 Η μέθοδος της βασικής τιμής πώλησης.....	62
Α) Η θεωρία της ελαστικότητας της ζήτησης.....	62
Β) Η θεωρία της συνεισφέρουσας αξίας(μικτού κέρδους).....	62
9.4.3 Μέθοδος προσαυξήσεων.....	63
9.4.4 Μέθοδος βασισμένη στο Νεκρό Σημείο Εργασιών(N.Σ.Ε).....	64
9.4.5 Χρηματικοί τύποι και υπολογισμοί	64
9.5 Hubbard formula.....	65

10ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

<i>10.1 Μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων χρήσεως... ..</i>	67
10.2 Τεχνικές προσφορών με στόχο τη μεγιστοποίηση κερδών.....	67
10.3 Υπεύθυνος για τη λήψη απόφασης τεχνικών προσφορών.....	68
10.4 Σχεδιασμός πολιτικής στις προσφορές.....	69
10.4.1 Οικονομική προσέγγιση.....	69
10.4.2 Ψυχολογική προσέγγιση	69
10.4.3 Οφέλη από τις προσφορές.....	70
10.4.4 Πιθανοί κίνδυνοι από την ανυπαρξία σχεδιασμού πολιτικής προσφορών.....	71

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΕΥΝΑ.....73

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	80
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	82

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ83

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες στη χώρα μας αλλά και στον κόσμο γενικότερα η ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι αλματώδης. Τα ξενοδοχεία στις μέρες μας αντιμετωπίζουν τους πελάτες ως φιλοξενούμενους και προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες και φιλοξενία η οποία να ξεπερνά τις προσδοκίες τους. Αφιερώνουν αρκετά χρήματα αλλά και χρόνο για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών από όλες τις οικονομικές τάξεις.

Έτσι το τμήμα του επισιτισμού θεωρείται ένα από τα πιο κερδοφόρα τμήματα ενός ξενοδοχείου και δίνεται ιδιαίτερη βάση στην οργάνωση αλλά και την λειτουργία του.

Σκοπός της εργασίας είναι η ανάλυση της λειτουργίας ενός επισιτιστικού τμήματος και πως μπορεί να αναπτυχθεί αυτό . Πιο συγκεκριμένα στα κεφάλαια που ακολουθούν γίνεται εκτενής αναφορά για το αρχικό στάδιο της δημιουργίας επισιτιστικών τμημάτων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, πρέπει να μελετηθούν τόσο από τον Γενικό Διευθυντή και τον ιδιοκτήτη (που σε πολλές επιχειρήσεις κατέχει τη θέση του προέδρου), όσο και από τον F & B Manager, το θέμα των νομοθεσιών για κάθε τομέα , των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού. Από τη δημιουργία του κάθε τμήματος και μετά, πρέπει να διατηρείται η κατάσταση όπως έχει και να αναβαθμίζεται ότι χρειάζεται προκειμένου να είναι πάντα προσεγμένο, μοντέρνο(ως προς τις ανάγκες) και σύμφωνο με τις νέες νομοθεσίες και κανονισμούς .

Η οργάνωση και διοίκηση του προσωπικού, είναι καθοριστική για τη λειτουργία της κάθε επιχείρησης και ιδίως όταν το σέρβις αποτελεί τόσο σημαντικό κομμάτι αυτής. Αν το προσωπικό δεν είναι σωστό ή ικανοποιημένο δεν αποδίδει σωστά, οι πελάτες δεν είναι κι αυτοί με τη σειρά τους ικανοποιημένοι (το σέρβις ενός μπαρ, εστιατορίου, κ.λ.π., παίζει μεγάλο ρόλο στην άποψη που θα δημιουργηθεί στους πελάτες για το τμήμα αυτό), με αποτέλεσμα πολλές φορές όχι μόνο να μην ξαναέρθουν οι ίδιοι αλλά και να δυσφημίσουν την επιχείρηση σε άλλους.

Οι διαδικασίες ελέγχου του κόστους αλλά και των εσόδων είναι το σημαντικότερο θέμα σε κάθε επιχείρηση, καθώς υποδεικνύει τη σωστή ή μη λειτουργία αυτής. Η τιμολόγηση που έχει άμεση σχέση με τα παραπάνω, καθορίζεται ως επί το πλείστον βάση της πολιτικής πωλήσεων, αλλά και σαφώς των αναγκών της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Περίληψη

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ιστορική αναδρομή στην έννοια της εστίασης ενώ στη συνέχεια επεξηγείται ο όρος επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών μονάδων. Γίνεται αναφορά στις βασικές αρχές σχεδιασμού εγκαταστάσεων επισιτιστικών τμημάτων και συγκεκριμένα στο τμήμα Food and Beverage καθώς και στις προϋποθέσεις αρχιτεκτονικού σχεδιασμού όπως επίσης και για την διακόσμηση, την αισθητική των χώρων και των υλικών και την επένδυση των χώρων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται αναφορά στην εισαγωγή σχετικά με την οργάνωση προσωπικού επισιτιστικών τμημάτων. Παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της διεύθυνσης των επισιτιστικών τμημάτων όπως επίσης και οργανόγραμμα προσωπικού επισιτιστικών τμημάτων. Γίνεται εκτενής αναφορά στον ρόλο και τα καθήκοντα του Food and Beverage Manager .

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το προσωπικό των επισιτιστικών τμημάτων και συγκεκριμένα τα προσόντα, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του προσωπικού εστιατορίου, προσωπικού κουζίνας και μπαρ. Ακόμη, γίνεται αναφορά στην περιβολή, στην αξιολόγηση και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται εκτενής παρουσίαση του εξοπλισμού των επισιτιστικών τμημάτων όπως έπιπλα, σκεύη, ιματισμός, εξοπλισμός μπαρ, εξοπλισμός κουζίνας.

Το πέμπτο κεφάλαιο, αναφέρεται στο τμήμα προμηθειών , τμήμα παραλαβών, καθώς και στους αποθηκευτικούς χώρους, όπως επίσης και στην επιλογή προμηθευτών σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ενός επισιτιστικού τμήματος.

Στο έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ελέγχου στις επισιτιστικές επιχειρήσεις. Γίνεται αναφορά στο Hazard Analysis Critical Control Point .

Στο έβδομο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην ανάλυση παραγωγικότητας και έλεγχος του κόστους, στα σταθερά, μεταβλητά και μερικώς μεταβλητά κόστη. Τονίζεται η παράγραφος που παρουσιάζει το καθημερινό κόστος τροφίμων και ελέγχου κλοπής ή απώλειας εξ ατυχήματος.

Στο όγδοο κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο έλεγχος εσόδων που γίνεται σε μια ξενοδοχειακή μονάδα και στόχο έχει τον προσδιορισμό της χρέωσης και της ανάλυσης των αγαθών και των υπηρεσιών προς πώληση, τη βελτίωση της χρέωσης των πελατών, τη βεβαίωση των συναλλαγών - εισπράξεων για εξόφληση λογαριασμών χρεωστών πελατών και χειρισμό προκαταβολών, εκπτώσεων και πιστωτικών υπόλοιπων. Επίσης γίνεται αναφορά στο ενδεχόμενο κλοπής και σε ότι αυτό συνεπάγεται για την εμφάνιση οικονομικού ελλείμματος στην επιχείρηση.

Στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάζονται μέθοδοι τιμολόγησης με βάση το λειτουργικό κόστος, το επιθυμητό κέρδος και το μέγεθος του υπάρχοντος συναγωνισμού και τα προγράμματα Marketing που εφαρμόζονται. Ακόμα γίνεται ανάλυση και σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων πωλήσεων - κόστους - κέρδους.

Στο δέκατο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων χρήσεως, στις τεχνικές προσφορών και στο σχεδιασμό αυτών. Ακόμα παρουσιάζονται παράγοντες όπως η οικονομική και ψυχολογική προσέγγιση των πελατών και τα οφέλη της εφαρμογής των τεχνικών αυτών.

Τέλος παρατίθενται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τρία ξενοδοχεία της Κεφαλονιάς, τα συμπεράσματα της εργασίας και προτάσεις για τη σωστή λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων στις ξενοδοχειακές μονάδες που στόχο έχει την μεγιστοποίηση και αύξηση των εσόδων τους.

Λέξεις κλειδιά:

Επισιτιστικά τμήματα, μέθοδοι τιμολόγησης, κόστος, κέρδος, σχεδιασμός, προμήθειες, προσωπικό, εστίαση, εξοπλισμός, καθήκοντα.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.1 ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Το φαγητό αποτελούσε μια ιδιαίτερη στιγμή της ημέρας , άλλοτε και ιεροτελεστία ολόκληρη ήδη από τα Ομηρικά χρόνια. Πολύ απλούστερο σε μορφή και ποικιλία, με υποτυπώδες service, αλλά πάντα σημαντικό.

Συχνά από τότε συνδυαζόταν με συγκεντρώσεις φίλων καθώς η οικογένεια άρχισε να τρώει όλη μαζί κατά τη Ρωμαϊκή εποχή και κυρίως κατά το τέλος αυτής. Οι Αρχαίοι Έλληνες ήταν οι πρώτοι που συνδύασαν την διατροφική ανάγκη με τη διασκέδαση κατά τα συμπόσια.

Οι Αιγύπτιοι ομοίως – στους αριστοκρατικούς κύκλους – απολάμβαναν τα γεύματά τους πολύ συχνά με συγγενείς και φίλους σε πιο χαλαρούς ρυθμούς χρησιμοποιώντας άνετα καθίσματα και περιφέροντας τα εδέσματα για να παίρνει ο καθένας ότι επιθυμεί και όποτε.

Κατά τη Ρωμαϊκή εποχή όπως ήδη αναφέρθηκε οι γυναίκες άρχισαν να γευματίζουν μαζί με τους άνδρες και τα παιδιά σε ξεχωριστό τραπέζι αλλά στο ίδιο δωμάτιο και κυρίως την ίδια ώρα. Κατά την Βυζαντινή Αυτοκρατορία έκαναν για πρώτη φορά την εμφάνισή τους πηρούνια αλλά και τα τραπεζομάντηλα τα οποία ήταν και ένδειξη οικονομικής ευχέρειας. Σε όλο αυτό το διάστημα τα γεύματα αποτελούνταν από δύο μέρη : τα διάφορα κρέατα μαγειρεμένα ποικιλοτρόπως συνοδευμένα από λαχανικά και πίτες και κατόπιν γλυκίσματα, φρούτα και ξηρούς καρπούς. Επίσης το σερβίρισμα είχε αρχίσει να αποτελεί μια ιδιαίτερη διαδικασία και να υπάρχουν βαθμίδες στους <<σερβιτόρους>> με επικεφαλής τον <<Δομεστίκη>> ο οποίος σε σημερινά δεδομένα αντιστοιχεί στον <<Maitre d'hotel>>. Επίσης και όπως ήδη γνωρίζουμε υπήρχε ειδικό άτομο για το σερβίρισμα του κρασιού, ο οινοχόος.

Στην Αναγέννηση τα γεύματα έγιναν δύο ημερησίως (ένα στις 10 το πρωί κι ένα στις 5-6 το απόγευμα) και ήταν πάντα πολύ πλούσια. Κατά τα χρόνια εκείνα έκαναν την εμφάνιση τους τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική οι ταβέρνες που αποτελούσαν την πρώτη μορφή επισιτιστικής εκμετάλλευσης. Οι ταβέρνες σέρβιραν και ποτό μεμονωμένα συνοδευμένο ίσως από κάποιο μικρότερο έδεσμα και ήταν η αφετηρία για τα μπαρ που έκαναν την εμφάνιση τους λίγο αργότερα. Τα πρώτα Bars και Cabarets εμφανίστηκαν στην Αμερική στις αρχές του 18^{ου} αιώνα από τους ευρωπαίους αποίκους. Τα περισσότερα τα διατηρούσαν γυναίκες και συνήδως είχαν δωμάτια στο επάνω στο επάνω μέρος του κτιρίου συμβάλλοντας έντονα στην δημιουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Κατά τον 18^ο αιώνα επίσης, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις

αυξήθηκαν και οι ανδρώποι άρχισαν να απολαμβάνουν περισσότερο το φαγητό συνδυάζοντας το με γεγονότα και εκδηλώσεις που το συνόδευαν. Τότε κάποιοι Γάλλοι επιχειρηματίες άρχισαν να προσφέρουν γεύματα που πληρούσαν τις ανωτέρω προϋποθέσεις και ήταν οι πρώτοι που έγιναν <<εστίατορες>> με τα σημερινά δεδομένα του όρου.

Στις αρχές του 1900 δημιουργήθηκαν στην Αμερική οι πρώτες αλυσίδες, ενώ το franchise που είναι τόσο διαδεδομένο στις μέρες μας ξεκίνησε μόλις το 1960. Παράλληλα με την εξέλιξη των εστιατορίων δημιουργήθηκε η ανάγκη τα ξενοδοχεία να παρέχουν και φαγητό πέραν του καταλύματος και σιγά σιγά προστέθηκε και η μουσική στους χώρους εστίασης ως προπομπός της σύγχρονης μορφής των ξενοδοχείων και των επισιτιστικών τους τμημάτων.

Σήμερα πια δεν υπάρχει ξενοδοχείο που να μην διαθέτει τουλάχιστον ένα εστιατόριο και επιπλέον ένα μπαρ. Πλέον βέβαια συναντούνται και διάφορα άλλα τμήματα ψυχαγωγίας, αθλητικές εγκαταστάσεις, καταστήματα κ.λ.π. Το τμήμα του μπαρ αποτελεί ένα βασικό κλάδο εκμετάλλευσης της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων (F&B Management) μιας ξενοδοχειακής μονάδας, με σημαντικό μερίδιο στο σύνολο των εσόδων της επιχείρησης (υπολογίζεται σε 11,3% σύμφωνα με διεθνείς έρευνες) και έχει ιδιαίτερη σημασία στις δημόσιες σχέσεις του ξενοδοχείου. (Μάρας Α. . <<Οργάνωση - Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 1999)

1.2 ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Με τον όρο επισιτιστικά τμήματα ενός ξενοδοχείου εννοούμε τα εστιατόρια, καφέ, σνακ μπαρ και όλα τα τμήματα αυτού που προσφέρουν φαγητό ή έστω σνακ. Η ίδια η λέξη επισιτιστικό είναι επίδετο, σύνδετη λέξη από την πρόθεση επί και παράγωγο σίτιση εκ του αρχαίου ρήματος σιτέω που σημαίνει τρέφω, ταΐζω . (Μάρας Α. <<οργάνωση - τεχνική εστιατορικών μονάδων >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 1999)

Αφορά λοιπόν σε κάθε μορφή και ποσότητα φαγητού που μπορεί να προσφέρεται από τα τμήματα αυτά. Η λέξη εστιατόριο πάλι, ξεκινά από την αρχαιότητα από την λέξη << εστία >> το αντίστοιχο του σημερινού τζακιού, που ήταν το κέντρο του σπιτιού και το σημείο συγκέντρωσης της οικογένειας και των φίλων. Γύρω από την εστία μαζεύονταν για το φαγητό, το οποίο παρασκευαζόταν σε αυτήν. Η εστία ήταν το σημαντικότερο σημείο του σπιτιού κατά την αρχαιότητα και εν μέρει και στα μεταγενέστερα χρόνια.

Η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση αναλόγως μεγέθους και τάξης έχει τουλάχιστον ένα τέτοιο τμήμα το οποίο εξυπηρετεί την παράθεση των πρωινών και των γευμάτων και λειτουργεί ως το βασικό εστιατόριο αυτής. Τα επιπλέον

τμήματα συνήθως λειτουργούν τόσο για τους πελάτες του ξενοδοχείου όσο και για επισκέπτες που έρχονται για μερική χρήση των υπηρεσιών του – οι λεγόμενοι στην ξενοδοχειακή ορολογία *passants*.

Η διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχείων είναι ένας πραγματικά πολύπλευρος τομέας διοικήσεως. Ασχολείται με το στυλ και την ποιότητα του φαγητού και των ποτών, τις τιμές αυτών, το στυλ του κάθε τμήματος (πάντα βάσει του στυλ και της κατηγορίας του ξενοδοχείου στο οποίο βρίσκεται), το προσωπικό, το *room-service*, τα *catering*, τις πωλήσεις και την προώθησή τους και εν γένει με ότι εφάπτεται των επισιτιστικών τμημάτων.

Τα επισιτιστικά τμήματα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελούν τον ισχυρότερο οικονομικό τομέα μετά από τα δωμάτια, και απαιτούν πολύ περισσότερη προσοχή και εργασία από αυτά. Όπως θα δούμε στα κεφάλαια που ακολουθούν τα τμήματα αυτά είναι που χρειάζονται συνεχή παρακολούθηση και προσφέρουν κέρδη σε ποσοστό μικρότερο του 50% σε σχέση με τον τομέα των δωματίων.

Προκειμένου να κατανοήσουμε τόσο τη λειτουργία, όσο και τις αρχές της διοίκησης των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, θα αναφερθούμε συνοπτικά σε όλα τα δέματα που πρέπει να γνωρίζει και να χειρίζεται ένας διευθυντής επισιτιστικών τμημάτων (*F&B Manager*). Ο λόγος για τον οποίο η αναφορά σε αυτά θα είναι συνοπτική είναι πως αφενός χρειάζονται τόμοι ολόκληροι για περαιτέρω ανάπτυξή τους, και αφ'ετέρου πως όσο και να διαβάσει κανείς για αυτά η εμπειρία είναι που τελικά κάνει έναν διευθυντή να μπορεί να αντεπεξέλθει στα προβλήματα και τα θέματα που προκύπτουν κάθε στιγμή. Εκτός των γνώσεων και της εμπειρίας όμως, η δυνατότητα αποτελεσματικής διοίκησης ενός τμήματος χρειάζεται ένα χάρισμα, ένα ταλέντο : αυτό της εξυπνάδας συνδυασμένης όμως με την ταχύτητα.

Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα και με σιγουριά, καθώς τα τμήματα αυτά είναι καίρια και λειτουργούν με υψηλές ταχύτητες, χωρίς πολλές φόρες να δίνουν την πολυτέλεια της αναθεώρησης των αποφάσεων.

1.3 ΤΜΗΜΑ FOOD AND BEVERAGE

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

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

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

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

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

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

Για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης σε προϋπάρχον κτίριο απαιτείται :

- § Άδεια λειτουργίας από τη δημοτική αρχή
 - § Άδεια λειτουργίας από την πυροσβεστική (πυρασφάλεια)
 - § Άδεια λειτουργίας από την υγειονομική υπηρεσία
 - § Άδεια από την υπηρεσία πολεοδομίας προκειμένου για ανακατασκευή ή μεταβολή των αρχικών σχεδίων του κτιρίου
 - § Ειδικό σήμα ποιότητας για την ελληνική κουζίνα από τον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (προαιρετικά)
- Τζωρακοελευθεράκης Ζαχαρίας << Διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων>> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 1999

1.3.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Σύμφωνα με το(Μάρα Α. <<οργάνωση - τεχνική εστιατορικών μονάδων>> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 1999)

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

Ορισμένες από αυτές είναι :

- § Ο υπολογισμός χώρου 1,5m² για κάθε πελάτη
- § Η διαμόρφωση ειδικού χώρου για καπνιστές και μη καπνιστές πελάτες
- § Η σήμανση της εξόδου κινδύνου σε ορατό σημείο
- § Η άνετη είσοδος και προσπέλαση των πελατών σε όλο το χώρο. Σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχει ειδική πρόβλεψη για άτομα με ειδικές ανάγκες
- § Η είσοδος να ανοίγει προς τα έξω
- § Ο διαχωρισμός του χώρου κατανάλωσης (τραπεζαρία) από τον χώρο παρασκευαστηρίου (κουζίνα) και η τοποθέτηση διπλής παλινδρομικής πόρτας που εμποδίζει τον θόρυβο και τις οσμές να φθάσουν στους πελάτες
- § Η ύπαρξη του πάγκου διανομής από την κουζίνα (πάσο)
- § Η πρόβλεψη εισόδου αποθήκης και παραλαβής εμπορευμάτων
- § Η ύπαρξη ξεχωριστής τουαλέτας ανδρών και γυναικών με προθάλαμο
- § Η επάρκεια φωτισμού και εξαερισμού στον χώρο

1.3.2 ΔΙΑΚΟΣΜΗΣΗ ΚΑΙ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΧΩΡΩΝ

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

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

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

Το εσωτερικό του θα πρέπει να δημιουργεί το συναίσθημα της <<ατμόσφαιρας>> το οποίο δίνει στους πελάτες μια αίσθηση ευεξίας. Αυτό πρέπει να συνδυάζεται και με την εικόνα της άνεσης και της καθαριότητας.

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

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

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

1.3.3 ΥΛΙΚΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΧΩΡΩΝ

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

Τα κυριότερα κριτήρια αξιολόγησης των υλικών σχεδιασμού χώρων είναι:

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

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

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

(Μάρας Α. <<Οργάνωση - Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων >>
INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 1999)

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Η σημασία των επισιτιστικών τμημάτων είναι μεγάλη στη σύγχρονη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ενώ παλαιότερα επικρατούσε η αντίληψη ότι ένα εστιατόριο για παράδειγμα, αποτελούσε ένα υποχρεωτικό από τη νομοθεσία τμήμα χωρίς να είναι ιδιαίτερα ευπρόσδεκτη η λειτουργία του σήμερα. Όχι μόνο θεωρείται μια σημαντική πηγή εκμετάλλευσης, αλλά επιδιώκεται η οργάνωση περισσότερων επισιτιστικών τμημάτων, ιδιαίτερα σε μεγάλου δυναμικού ξενοδοχειακής επιχείρησης, θα δούμε ότι περισσότερο από το 50% των εσόδων προέρχονται από τα επισιτιστικά τμήματα. Το 60% αφορά την απασχόληση του προσωπικού στα επισιτιστικά τμήματα, ενώ το 80 – 95% αφορούν τις συνολικές ετήσιες αγορές επισιτιστικών τμημάτων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι ο ρόλος της οργάνωσης του προσωπικού στα τμήματα αυτά έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία της επιχείρησης. Η ιδιαιτερότητα λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων έγκειται βασικά στους παρακάτω λόγους:

α) Υπάρχουν πολλά τμήματα με τις δικές τους ιδιαιτερότητες το καθένα. Π.χ. διαφορετικά θα φερθεί ένας σερβιτόρος στο self – service και διαφορετικά στο εστιατόριο για την εξυπηρέτηση του πελάτη.

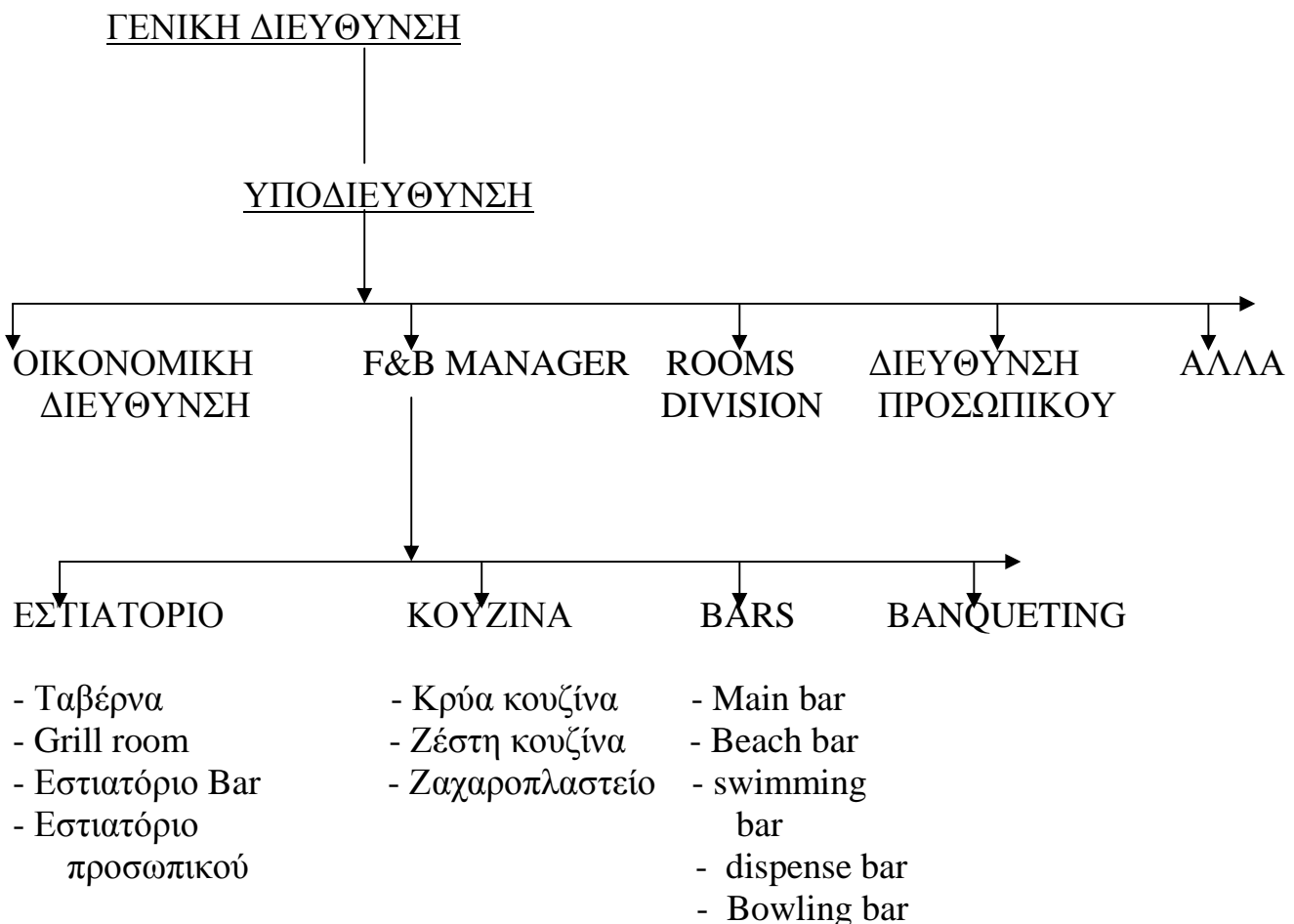
β) Το προϊόν σε πολλές περιπτώσεις παράγεται τη στιγμή που καταναλώνεται π.χ. στο μπαρ ένα κοκτέιλ.

γ) Υπάρχει αμεσότητα με τον πελάτη και το προσφερόμενο προϊόν είναι πιο σύνθετο από ότι φαίνεται εκ πρώτης όψεως π.χ. ο πελάτης στο εστιατόριο δεν θα αξιολογήσει ένα φαγητό από την γευστικότητα του, αλλά και από τον τρόπο που θα σερβιριστεί, από την συμπεριφορά του σερβιτόρου, από την ταχύτητα εξυπηρέτησης, από το χαμόγελο του προσωπικού.

δ) Δυσκολία στον προγραμματισμό παραγωγής σε συνδυασμό ότι το παραγόμενο προϊόν δεν αποθηκεύεται π.χ. η παραγωγή χ αριθμού μερίδων φαγητών αν δεν έχει προηγηθεί σωστός προγραμματισμός, όπως καταλαβαίνουμε υποβαθμίζεται και τελικά μπορεί να καταστραφεί.

2.1.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Σε ένα μεγάλο και σύγχρονο ξενοδοχείο μπορεί να εμφανίζονται αρκετά σε αριθμό επισιτιστικά τμήματα και από τα οποία το καθένα έχει και τα δικά του χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ένα οργανόγραμμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων μεγάλης ξενοδοχειακής επιχείρησης. (Μάρας Αθανάσιος. << Food and Beverage management Διοίκηση & έλεγχος Τιμολόγηση στον επισιτιστικό τομέα των ξενοδοχείων>> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2005)



(σχήμα α) (Μάρας Α.,1999)

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα (σχήμα α), τα σε αριθμό επισιτιστικά τμήματα που παρουσιάζονται, είναι τα περισσότερα από όλα τα άλλα τμήματα, μέσα σ' ένα μεγάλο ξενοδοχείο. Η ιδιομορφία που τα χαρακτηρίζει απαιτούν (φυσικά) και ένα ορισμένο αριθμό ατόμων. Άτομα τα οποία θα μπορούσαμε να τα χωρίσουμε σε δύο ομάδες: Τους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους. Άτομα από τα οποία εξαρτάται και η επιτυχία της κάθε επιχείρησης και που θα πρέπει να είναι γνώστες του αντικειμένου, με απαραίτητες τεχνικές και επαγγελματικές γνώσεις, εμπειρία καθώς και ένα στυλ και ύφος, το οποίο αποτελεί μοναδικό γνώρισμα για τον κάθε ένα.

Ιδιαίτερα προσεγμένα πρέπει να είναι τα άτομα που θα στελεχώσουν αυτά τα τμήματα και από τα οποία οι υφιστάμενοι θα παίρνουν γραμμές και συμβουλή.

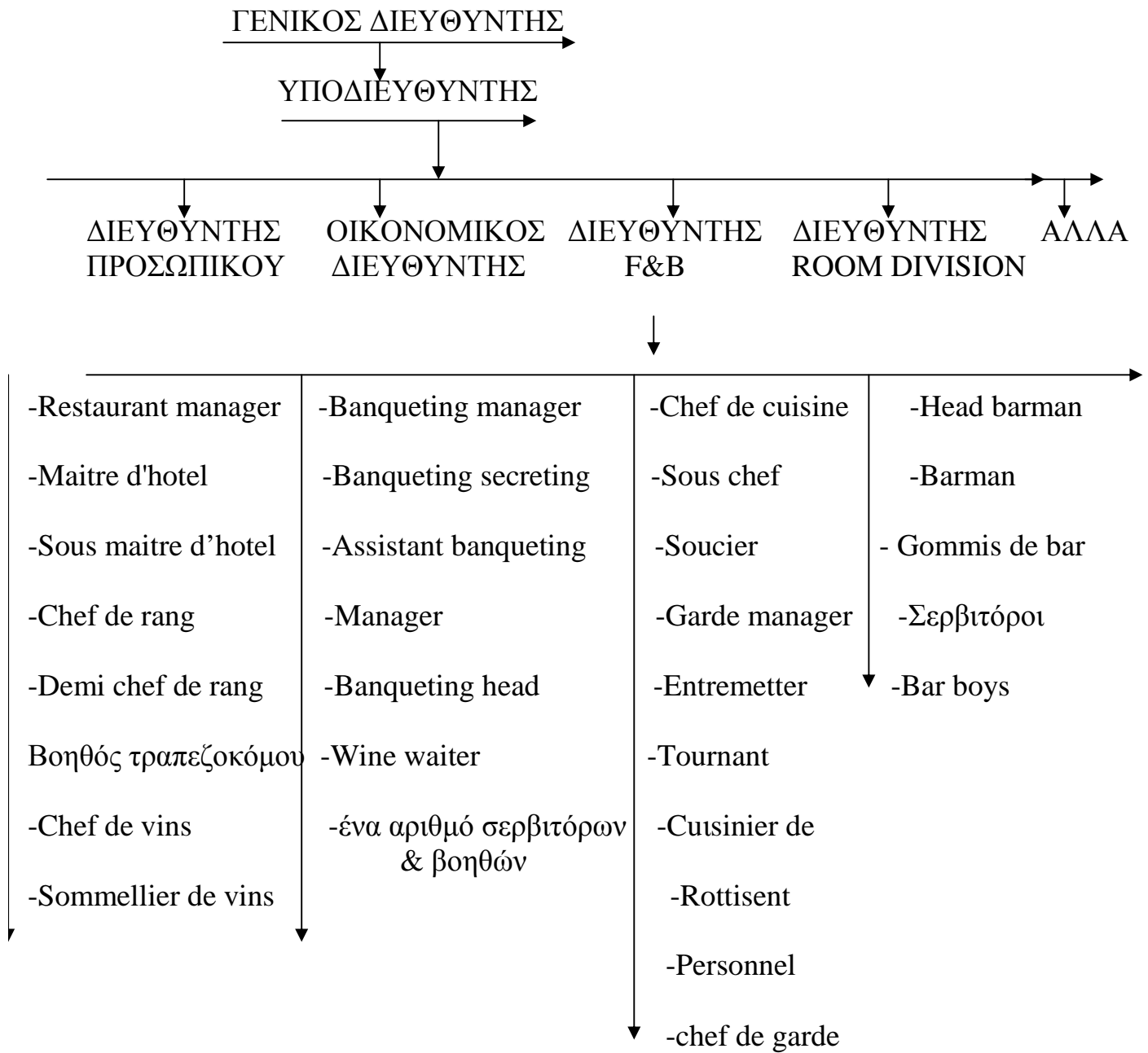
2.1.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Το τελικό τεστ για τη διάγνωση των αποτελεσμάτων των προσπαθειών της διεύθυνσης ενός ξενοδοχείου, συμβαίνει στο σημείο επαφής μεταξύ του προσωπικού άμεσης εξυπηρέτησης και τον πελάτη. Βέβαια, αυτό εξαρτάται επίσης από την ποιότητα και το επίπεδο της εργασίας του προσωπικού παραγωγής. Ο συνδυασμός των προσπαθειών των δύο αυτών ομάδων εργασίας προσωπικού άμεσου και εμμέσου επαφής με τον πελάτη, όπως αλλιώς ονομάζεται, καθορίζει τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη μέσα στο ξενοδοχείο γενικότερα ή στα επίσημα τμήματα ειδικότερα.

Φαίνεται λοιπόν ότι το επίπεδο προσφοράς υπηρεσιών, που επιτυγχάνει κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, εξαρτάται κατά βάση από το επίπεδο του προσωπικού που διαθέτει. Μπορεί ακόμα να χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση σύνθετες τεχνικές marketing, αποτελεσματικοί έλεγχοι ή τελευταίας τεχνολογίας ηλεκτρονικοί υπολογιστές και να είναι όλα αυτά απαραίτητα. Όμως το σημείο εκείνο κατά το οποίο ο υπάλληλος μπορεί να εκπληρώσει με επιτυχία τα καθήκοντα του, θα προσδιοριστεί το επίπεδο προσφοράς υπηρεσιών του ξενοδοχείου, το οποίο πολύ συχνά συζητείται σαν να είναι το βασικό "προϊόν" της επιχείρησης.

Στα επισιτιστικά τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ο βασικός συντελεστής της επιτυχημένης ή μη λειτουργίας τους είναι ο προϊστάμενος και το υπόλοιπο προσωπικό τους (βοηθοί, σερβιτόροι κ.λ.π.) υπό την εποπτεία του Food and Beverage Manager. (Μάρας Αθανάσιος. << Food and Beverage management Διοίκηση & έλεγχος Τιμολόγηση στον επισιτιστικό τομέα των ξενοδοχείων>> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2005)

Στο παρακάτω σχήμα (σχήμα β) παρουσιάζεται η ιεραρχία του προσωπικού στα επισιτιστικά τμήματα.



(Σχήμα β)

2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ F&B MANAGER

Ο F&B Manager είναι επιφορτισμένος με πολλές και διάφορες αρμοδιότητες όσον αφορά τα θέματα του προσωπικού των επισιτιστικών τμημάτων μιας επιχείρησης.

Αντικείμενο του F&B MANAGER, είναι η αρμοδιότητα και η ευθύνη για την ερμηνεία και εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης με τα κατάλληλα πρόσωπα καθώς και αναπτύσσει και διατηρεί καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και πελατών αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και προϊσταμένων τους. Για να συμβεί όμως αυτό πρέπει πιο μπροστά να γίνει σωστά η στρατολόγηση και η επιλογή του προσωπικού, το οποίο είναι απαραίτητο να διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα καθώς και την απαραίτητη μόρφωση και εμπειρία, όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας τους. Είναι εμπνευστής στη συνεργασία των εργαζομένων μεταξύ τους, η οποία εξαρτάται και από μια σειρά παράγοντες, όπως είναι τα πνευματικά και φυσικά χαρίσματά τους, ο χαρακτήρας τους, το εργασιακό περιβάλλον και οι ανθρώπινες σχέσεις.

Ο F&B MANAGER είναι ο "πατέρας" όλου του προσωπικού των επισιτιστικών τμημάτων καθώς και όλων των επιτελικών συντονιστικών οργανωτικών, υποκινητικών, διευθυντικών, προγραμματιστικών ενεργειών που διεξάγονται στα επισιτιστικά τμήματα.

Εννοούμε τον άνθρωπο εκείνο που καθιστά την εγκαθίδρυση και διατήρηση ενός εξωτερικού περιβάλλοντος τέτοιου που να επιτρέπει στα άτομα που είναι σε αυτό να επιτύχουν τους ομαδικούς σκοπούς και στόχους. Το άτομο αυτό (F&B MANAGER) πρέπει να εμπνέει αισθήματα σιγουριάς σε μια αβέβαιη κατάσταση και εμπιστοσύνης στους κατώτερους του. Έχει τη δύναμη να μεταβιβάζει εξουσία και ευθύνη στους προϊσταμένους του.

Ένας καλός F/B MANAGER πρέπει να διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Προσανατολισμός στα επιτεύγματα
- Αποτελεσματικότητα
- Αναλυτική σκέψη
- Πρωτοβουλία
- Συλλογισμός, σύνθεση
- Επηρεασμός
- Ανθρώπινες σχέσεις
- Επιμονή

Ο F/B MANAGER συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίλυση των θεμάτων του προσωπικού καθώς και στην όλη οργάνωση και επιστράτευση αυτών στα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου.

Υιοθετεί λύσεις, συντελεί στην ποιοτική στάθμη των εργαζόμενων με μόρφωση και επιμόρφωση. Σειρά λοιπών εργασιών, οι οποίες αποτελούν το α και το ω

στην οργάνωση. (Χυτήρης Σ. Λεωνίδας << Το Management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 1996)

2.2.1 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ F/B MANAGER

α) Θέματα προσωπικού

1. Επιβλέπει αφ' υψηλού όλη τη διαδικασία (προσέλκυση υποψηφίων, επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση, ενσωμάτωση νεοπροσληφθέντων, εργασιακές σχέσεις).

2. Εντοπίζει τα επαγγελματικά του κενά και φροντίζει για την κάλυψή του.

3. Εκπαίδευση προσωπικού

- Δεκαπεντάλεπτη καθημερινή εκπαίδευση σερβιτόρων πριν το DINNER

- Εκπαίδευση νεοπροσλαμβανόμενων

- Γενικότερα προγράμματα εκπαίδευσης εντός του ξενοδοχείου

- Προώθηση εργαζομένων σε προγράμματα εκτός του ξενοδοχείου

4. Πειθαρχία

Συντελεί στην δημιουργία πειθαρχημένου πνεύματος υπακοής και εφαρμογή εντολών καθώς και στην τήρηση κανονισμών του ξενοδοχείου.

5. Αξιολόγηση υφισταμένων

Διατηρεί αρχείο προσωπικού και κάνει τακτική αξιολόγηση πριν το τέλος της σεζόν.

6. Επιτελεί στην επίτευξη του ποσοστού που έχει τεθεί σαν στόχος αλλά και συνεχής φροντίδα για το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό ικανοποίησης πελατών.

7. Κάνει προσπάθειες για ακόμη μεγαλύτερη προώθηση των πωλήσεων καθώς και για συμπίεση του κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας. Κάνει έγκαιρο εντοπισμό, σωστή διάγνωση των προβλημάτων, εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων και επιλογή των καλύτερων για κάθε περίπτωση.

β) Θέματα αγορών – παραλαβής – αποθήκευσης

1. Είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματική λειτουργία και έλεγχο των τμημάτων αγορών του τμήματος παραλαβής και αποθήκευσης.

2. Καθήκον του η ανεύρεση των φθηνότερων και καλύτερων προμηθευτών, εξασφαλίζοντας την αποδοτικότητα, το μειωμένο κόστος και τη δυνατότητα περιορισμού των εργατικών εξόδων.

3. Συνεργάζεται με τα τμήματα παρασκευής ώστε να τηρηθούν τα επίπεδα αποθεμάτων όσο το δυνατόν πιο χαμηλά.

4. Διατηρεί επαφές με τα τμήματα παρασκευής και ελέγχου για τον έλεγχο των αγαθών (ποιοτικό & ποσοτικό) και με το τμήμα λογιστηρίου για την έγκαιρη πληρωμή και εξασφάλιση εκπτώσεων κ.λ.π

5. Συντάσσει αναφορές προς την διεύθυνση για τις δραστηριότητες των τμημάτων και ερευνά για τις ανάγκες της επιχείρησης

3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3.1 ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΩΝ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

3.1.1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

Η αποτελεσματικότητα των εστιατορικών επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό που απασχολούν. Για αυτόν το λόγο καταλαβαίνουμε ότι η εμφάνιση, η συμπεριφορά και η τεχνική αρτιότητα του προσωπικού, σε συνδυασμό με την γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη, είναι στοιχεία που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ενός εστιατορίου. (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα << Το Management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 1996)

Αν το εστιατόριο βρίσκεται μέσα στο ξενοδοχείο την ευθύνη και επίβλεψη του επισιτιστικού τμήματος την έχει ο food and beverage manager δηλαδή ο διευθυντής των επισιτιστικών τμημάτων.

Πέρα από τον διευθυντή τα εστιατόρια απασχολούν ένα σύνολο εργαζομένων που απασχολείται στις εξής θέσεις:

- Εστίαρχος ή μετρ (head waiter/maitre/ maitre d’hotel)
- Υπεστίαρχος ή υπομετρ (assistant head waiter)
- Αρχιτραπεζοκόμος ή καπτεν (captain)
- Υπεύθυνος υποδοχής πελατών (host – hostess)
- Τραπεζοκόμος (waiter)
- Βοηθός τραπεζοκόμου (assistant manager)
- Μαθητευόμενος (trainee)
- Κομιστής σκεύων (bus boy)
- Οινοχόος (wine stewart / sommelier de vin)
- Ταμίας (caissier tablist)

3.1.2 ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Το προσωπικό ενός εστιατορίου εκτός από την επαγγελματική κατάρτιση επιβάλλεται να έχει φυσικά προσόντα , πνευματικά και ηθικά χαρίσματα.

Τα φυσικά προσόντα είναι ευχάριστο ύφος, σωστή άρθρωση και ομιλία ενώ τα πνευματικά και ηθικά είναι καλή μνήμη, ευχάριστη διάθεση, κομψότητα, εργατικότητα, εχεμύθεια, ευγένεια και εργατικότητα.

Τα κύρια καθήκοντα καθενός από το προσωπικό θα αναπτυχθούν παρακάτω.

A)ΕΣΤΙΑΡΧΟΣ

Ο μετρ ρυθμίζει τα θέματα του προσωπικού της τραπεζαρίας και φροντίζει για τις εργασιακές ανάγκες των εργαζομένων. Εισηγείται την πρόσληψη προσωπικού, ορίζει τις ευθύνες του καθενός, συντονίζει τους εργαζόμενους και εποπτεύει την εκτέλεση εργασίας. Ελέγχει τις άδειες, την προσέλευση και τα ωράρια εργασίας του προσωπικού, επιθεωρεί την προετοιμασία της τραπεζαρίας και αναλύει το μενού στους τραπεζοκόμους πριν το άνοιγμα του εστιατορίου. Καλύπτει γενικά κάθε κενό και κάθε πρόβλημα που δημιουργείται στην τραπεζαρία δίνοντας την αίσθηση της ασφάλειας στο προσωπικό.

B) ΥΠΕΣΤΙΑΡΧΟΣ

Ο υπεστίάρχος αναλαμβάνει τον συντονισμό του προσωπικού, υποδέχεται τους πελάτες όταν ο μετρ είναι απασχολημένος και γενικά είναι έτοιμος να αντικαταστήσει τον προϊστάμενο όταν χρειαστεί. Επίσης είναι παρών στο πρωινό και μεσημβρινό σερβίρισμα στα οποία συνήθως ο μετρ απουσιάζει.

Γ)ΑΡΧΙΤΡΑΠΕΖΟΚΟΜΟΣ

Ο αρχιτραπεζοκόμος έχει την ευθύνη ενός αριθμού τραπεζοκόμων, συντονίζει την εργασία αυτών, συμμετέχει ο ίδιος στο service όταν χρειαστεί. Κατά κανόνα είναι τραπεζοκόμος με μεγάλη εμπειρία και άριστη γνώση της εστιατορικής τέχνης.

Δ)ΤΡΑΠΕΖΟΚΟΜΟΣ

Τραπεζοκόμος ονομάζεται ο σερβιτόρος, το άτομο δηλαδή που σερβίρει. Ο τραπεζοκόμος έχει άριστη επαγγελματική κατάρτιση, γνωρίζει πολύ καλά την εστιατορική τέχνη και μιλά ξένες γλώσσες. Πρέπει να έχει φροντισμένη εμφάνιση, να είναι ευγενικός, να διαθέτει καλή μνήμη και να κερδίζει τις θετικές εντυπώσεις της πελατείας. Ακόμα πρέπει να είναι σε θέση να οργανώνει την εργασία του με τέτοιο τρόπο ώστε να μην δημιουργούνται κενά.

Ε)ΥΠΟΤΡΑΠΕΖΟΚΟΜΟΣ

Είναι ο πιο έμπειρος από τους βοηθούς τραπεζοκόμου. Συμμετέχει στην διαδικασία του σερβίς, έχοντας ως κύριο έργο του τη μεταφορά δίσκων από και προς το μαγειρείο.

ΣΤ) ΟΙΝΟΧΟΟΣ

Η παρουσία του είναι απαραίτητη σε υψηλού επιπέδου εστιατόρια. Πρέπει να γνωρίζει τους κατάλληλους συνδυασμούς φαγητών και ποτών και εκτός από την λήψη της παραγγελίας είναι αυτός που ανοίγει τα ποτά σύμφωνα με τους κανόνες του επαγγέλματος.

Ζ) ΜΑΘΗΤΕΥΟΜΕΝΟΣ

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

Η) ΚΟΜΙΣΤΗΣ ΣΥΣΚΕΥΩΝ

Το έργο του είναι να παραλαμβάνει τα χρησιμοποιημένα σκεύη και να τα παραδίδει στο τμήμα πλύσης σκευών. Ταυτόχρονα μπορεί να αναλάβει άλλες εργασίες που μπορεί να του αναθέσουν οι ανώτεροι του.

Θ) ΤΑΜΙΑΣ

Ο ταμίας είναι υπεύθυνος για την σωστή χρέωση των λογαριασμών των πελατών και τον έλεγχο των εξερχόμενων ειδών από το μαγειρείο.

3.2.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ

Εξίσου σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας επισιτιστικής επιχείρησης παίζει το προσωπικό που εργάζεται στην κουζίνα πιστεύει ο Τζωρακοελευθεράκης .Z (Αθήνα 1999) καθώς αυτοί είναι υπεύθυνοι για την προετοιμασία των φαγητών που προσφέρονται στους πελάτες. Η επιλογή των κατάλληλων ατόμων μπορεί να επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα στην

Επιχείρηση και να μεγαλώσει την φήμη της. Το προσωπικό της κουζίνας είναι:

- ο Ο Chef ο οποίος είναι αυτός που ρυθμίζει όλες τις εργασίες μέσα στην κουζίνα. Αυτός επιλέγει το προσωπικό που θα προσληφθεί στην κουζίνα και αποφασίζει τον τρόπο που θα γίνονται τα φαγητά. Επίσης αποφασίζει για τα ρεπό, τις άδειες και οτιδήποτε άλλο προκύψει στον χώρο της κουζίνας.

- Μάγειρας Α είναι αυτός που ασχολείται με παρασκευή φαγητών στην κουζίνα και φροντίζει όταν λείπει ο chef να λειτουργεί σωστά το προσωπικό μέσα στην κουζίνα.
- Μάγειρας Β είναι αυτός που ασχολείται με την παρασκευή φαγητών της κρύας κουζίνας συνήθως.
- Μπορεί επίσης να υπάρχει και Μάγειρας Γ ο οποίος να αναλαμβάνει το ψήσιμο κρεατικών κ.λ.π.
- Υπάρχει και ο μάγειρας προσωπικού ο οποίος ασχολείται αποκλειστικά με την παρασκευή του φαγητού για το προσωπικό το οποίο είναι προκαθορισμένο.
- Βοηθοί μαγείρων είναι άτομα που βοηθάνε τον μάγειρα στην δημιουργία των εδεσμάτων και σε όλες τις εργασίες που γίνονται στην κουζίνα.
- Μαθητευόμενοι είναι νέοι που κάνουν την πρακτική τους άσκηση στο ξενοδοχείο και με την βοήθεια των μαγείρων μαθαίνουν να δουλεύουν στον χώρο και να συνεργάζονται με άλλα άτομα. Επίσης προετοιμάζονται μέσα από αυτά που μαθαίνουν για να ακολουθήσουν το επάγγελμα του μάγειρα.

3.2.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΠΑΡ

Το προσωπικό του μπαρ επιλέγεται από τον εργοδότη με βάση τις επαγγελματικές ικανότητες του αλλά και τα ανθρώπινα προτερήματα του.

Το προσωπικό του μπαρ είναι:

- § Bar supervisor είναι ο υπεύθυνος του μπαρ ενός ξενοδοχείου ο οποίος έχει την ευθύνη για το προσωπικό του μπαρ και γενικά για οτιδήποτε συμβαίνει στον χώρο του μπαρ
- § Barman ή Barwoman είναι ο οικοδεσπότης του μπαρ και πρέπει να είναι εξοικειωμένος με την δουλειά αλλά και με τον χώρο. Επίσης πρέπει να είναι ευγενικός, χαμογελαστός και ιδιαίτερα φιλικός με τους πελάτες γιατί αυτό δημιουργεί ωραία ατμόσφαιρα στον χώρο και μπορεί κάποιοι πελάτες να γίνουν μόνιμοι στο μπαρ.
- § Βοηθός barman. Έχει τα ίδια προσόντα με τον barman, τον βοηθάει στις ώρες λειτουργίας και στο κλείσιμο του μπαρ και αντικαθιστά τον barman στα ρεπό του.
- § Σερβιτόρος μπαρ. Δουλεύει σύμφωνα με τις οδηγίες του barman. Σερβίρει μόνο τους πελάτες που κάθονται στα τραπέζια και όχι αυτούς που κάθονται στα σκαμπό του μπαρ. Παίρνει παραγγελία από τον πελάτη και την μεταφέρει στον barman και στον ταμιά. Σερβίρει και αφού πληρωθεί μεταφέρει τα λεφτά στον ταμιά. Όταν αποχωρήσει ο πελάτης φροντίζει για την καθαριότητα των τραπεζιών και την προετοιμασία για τον επόμενο πελάτη.

§ Ταμίας μπαρ είναι το άτομο που εκδίδει τους λογαριασμούς των πελατών σύμφωνα με τα δελτία παραγγελιών. Στο τέλος της ημέρας κλείνει το ταμείο και παραδίδει τις εισπράξεις στον αρμόδιο.

3.2.4 Η ΠΕΡΙΒΟΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι στολές που επιλέγονται για την ένδυση του προσωπικού πρέπει να συμβαδίζουν με το concept του εστιατορίου, να είναι όσο πιο ανθεκτικές γίνεται, να έχουν λογικές τιμές και παράλληλα να είναι καλαίσθητες. Η περιβολή του προσωπικού είναι διαφορετική μεταξύ των βαθμίδων της ιεραρχίας του αλλά πάντα ευπρεπής.

3.2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σε τακτά χρονικά διαστήματα η επιχείρηση προχωρά στην αξιολόγηση του προσωπικού για να ελέγξει και να καταγράψει την ανταπόκριση των εργαζομένων στην εργασία που έχουν αναλάβει. Η αξιολόγηση του προσωπικού βοηθάει την επιχείρηση να καταλάβει αν ο εργαζόμενος χρειάζεται επιπλέον εκπαίδευση, προαγωγή, εξέλιξη κ.λ.π.

Βασικοί σκοποί της αξιολόγησης του προσωπικού είναι:

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

3.2.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι να κάνει τους εργαζόμενους ικανότερους και να τους εξοικειώσει με τις πληροφορίες εκείνες που θα τους βοηθήσουν να εκτελούν με ασφάλεια και ακρίβεια τα καθήκοντά τους. Πολλές φορές τα εστιατόρια εκπαιδεύουν συμπληρωματικά το προσωπικό τους. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει για διάφορους λόγους με εσωτερικούς ή εξωτερικούς εκπαιδευτές. Κάποιοι λόγοι εκπαίδευσης μπορεί να είναι εξοικείωση με νέο εξοπλισμό, προσαρμογή νέων εργαζομένων, βελτίωση της

Παραγωγικότητας, η πληροφόρηση των εργαζομένων για διάφορα θέματα όπως πρόληψη ατυχημάτων.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4.1 ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Με την έννοια εξοπλισμό εννοούμε όλα τα αντικείμενα τα οποία τοποθετούνται στο εστιατόριο και είναι απαραίτητα για την λειτουργία του. Αυτά μπορεί να είναι τα έπιπλα, τα σκεύη και τα λινά που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Η επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού είναι σημαντικός παράγοντας για την καλύτερη δυνατή πορεία της επιχείρησης. Οι παράγοντες επιλογής του κατάλληλου εξοπλισμού είναι:

- Ø Η αρχιτεκτονική κατασκευή και το μέγεθος του εστιατορίου
- Ø Η έρευνα της αγοράς
- Ø Ο τύπος και η δυναμικότητα του εστιατορίου
- Ø Η εξέλιξη της τεχνολογίας
- Ø Η κάλυψη προϋποθέσεων υγιεινής και ασφαλείας
- Ø Το σέρβις που θα χρησιμοποιηθεί
- Ø Ο τύπος των πελατών

Η επιλογή και η αγορά του εξοπλισμού πρέπει να γίνεται με οικονομικό και αποτελεσματικό τρόπο. Οι τρόποι προμήθειας μπορεί να είναι:

1. Κατευθείαν από τον κατασκευαστή αφού έχει γίνει έρευνα αγοράς. Αυτός ο τρόπος ίσως είναι ο πιο οικονομικός.
2. Αγορά από ειδικά καταστήματα που διαθέτουν τέτοιου είδους εξοπλισμό.
3. Εταιρείες leasing, δηλαδή εταιρείες ενοικίασης εξοπλισμού για ορισμένο χρόνο και με ορισμένο κόστος.

4.1.1 ΕΠΙΠΛΑ

Τα έπιπλα των εσωτερικών χώρων αποτελούν στοιχεία διακόσμησης αλλά και στοιχεία λειτουργικού εξοπλισμού. Τα υλικά κατασκευής τους που υπάρχουν σε μεγάλη ποικιλία καθορίζουν την ανθεκτικότητά τους και τι πόσο αναπαυτικά είναι για τους πελάτες. Τα υλικά αυτά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τα θερμά και τα ψυχρά. Τα ξύλινα όπως η οξιά κ.λ.π. ανήκουν στα θερμά ενώ τα μεταλλικά και τα πλαστικά στα ψυχρά.

Τα βασικά στοιχεία επίπλωσης του εστιατορίου:

A) ΤΡΑΠΕΖΙΑ

Τα τραπέζια διακρίνονται σε στρογγυλά, τετράγωνα, ορθογώνια ή πολύγωνα, διθέσια, τετραθέσια και ίσως μεγαλύτερα για να γίνεται καλύτερη αξιοποίηση του χώρου. Πολλές φορές γίνεται συνδυασμός δυο ή περισσότερων τραπεζιών για να εξυπηρετήσουν μεγαλύτερες παρέες ή ειδικές περιπτώσεις (δεξιώσεις κ.λ.π.)

B) ΚΑΘΙΣΜΑΤΑ

Στο βιβλίο του ο κ. Μάρας(1997, σελ.39) πιστεύει ότι <<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 εκατοστά. Τα καθίσματα τοποθετούνται κατά δυο τρόπους και αυτό έχει άμεση σχέση με τις διαστάσεις του τραπεζομάντιλου π.χ. αν το τραπεζομάντιλο είναι μεγάλο και κρέμεται πολύ από το τραπέζι, το κάθισμα απέχει 1-2 εκατοστά. Εάν είναι κανονικό και κρέμεται πάνω από το ύψος του καθίσματος τότε τοποθετείται κάτω από το τραπέζι κατά το ήμισυ.>>

Γ) ΣΚΕΥΟΘΗΚΕΣ

Είναι ένα έπιπλο τύπου μπουφέ και χρησιμεύει για την εξυπηρέτηση των τραπεζοκόμων στο σέρβις. Ο υπάλληλος τοποθετεί εκεί όλα τα σκεύη που μπορεί να χρειαστεί κατά το σερβίρισμα, όπως πιάτα, μαχαιροπήρουνα, αλατοπίπερα, σάλτσες, ρεσό, finger bowls, και λινά. Οι σκευοθήκες βρίσκονται σε gang ή πόστα και ο αριθμός τους είναι ανάλογος με τον αριθμό των τραπεζιών που εξυπηρετούν. Επίσης ρόλο παίζει ο τύπος της επιχείρησης το είδος του φαγητού που προσφέρει, ο τρόπος σερβιρίσματος και η ποσότητα των σκευών που περιέχει η σκευοθήκη.

Η σκευοθήκη χωρίζεται σε δυο μέρη:

Στο επάνω μέρος όπου υπάρχουν δυο σειρές συρτάρια και τοποθετούνται τα μαχαιροπήρουνα ξεχωριστά και στο κάτω μέρος πού είναι διαρρυθμισμένο σε ντουλάπια και ράφια και τοποθετούνται τα διάφορα λινά.

Επίσης αυτή η επιφάνεια χρησιμεύει στην προσωρινή τοποθέτηση των σκευών πριν πάει ο τραπεζοκόμος στον πελάτη.

4.1.2 ΣΚΕΥΗ

Τα επιτραπέζια σκεύη διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Σκεύη πορσελάνης
2. Γυάλινα και κρυστάλλινα σκεύη
3. Μεταλλικά ανοξείδωτα και ασημένια σκεύη

Στην αγορά διατίθεται μεγάλη ποικιλία από σχέδια σε διάφορες τιμές. Προτιμώνται συνήθως τα κλασσικά σχέδια έτσι ώστε να μπορούν να αντικατασταθούν εύκολα σε περίπτωση που φθαρούν. Δίνεται μεγάλη σημασία στην επιλογή τους σε συνδυασμό πάντα με τον υπόλοιπο εξοπλισμό του εστιατορίου διότι συμβάλλουν στην θετική εντύπωση του πελάτη.

4.1.3 ΙΜΑΤΙΣΜΟΣ

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε σε όλα τα λινά που χρησιμοποιούνται στο εστιατόριο. Ο Μάρας (1997, σελ.45) πιστεύει ότι <<οι κατηγορίες των λινών είναι:

Α) Υποτραπεζομάντηλα (molleton) είναι τα λινά που εφάπτονται στο τραπέζι γιατί πρέπει να μεσολαβούν οπωσδήποτε μεταξύ τραπεζομάντηλου και επιφάνειας τραπεζιού, τόσο για την αίσθηση της αφής όσο και για τον θόρυβο που δημιουργείται από τα σκεύη χωρίς αυτό. Η καλή εφαρμογή επιτυγχάνεται με τη βοήθεια λάστιχων που το κρατάνε σταθερά.

Β) Τραπεζομάντηλα (nappe) είναι τα βασικότερα λινά του εστιατορίου μαζί με τα επιτραπεζομάντηλα και πρέπει να είναι πολύ καλής ποιότητας και πάντα καθαρά και σιδερωμένα. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στο στρώσιμο τους ώστε οι τσακίσεις τους να είναι συμμετρικά τοποθετημένες σε σχήμα σταυρού. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να πέφτουν ισομερώς από όλες τις πλευρές του τραπεζιού.

Γ) Επιτραπεζομάντηλα (napperon) είναι τα μικρά και σε τετράγωνο σχήμα λινά ανάλογα με τις διαστάσεις των τραπεζιών, γιατί πρέπει να καλύπτουν την επιφάνεια τους και να προστατεύουν τα τραπεζομάντηλα από την γρήγορη φθορά και το σύντομο λέρωμά τους.

Δ) Πετσέτες φαγητού (napkin) είναι μονόχρωμες και ίδιας ποιότητας με τα τραπεζομάντηλα. Συνηθίζεται σε εστιατόρια πολυτελείας να δίνουν ευχάριστα και περίεργα σχήματα για λόγους αισθητικής. Όσον αφορά τον αριθμό της σειράς των λινών που έχουμε αναφέρει ως τώρα, επικρατεί η αρχή 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 υπόλοιπα λινά ανήκουν:

A) πετσέτα τραπεζοκόμου η οποία χρησιμοποιείται από τους τραπεζοκόμους κατά την διαδικασία του σεββιρίσματος, για την μεταφορά δίσκων και για να προστατευθούν από τα καυτά σκεύη.

B) δισκόπανα τα οποία είναι μονόχρωμες πετσέτες που τοποθετούνται πάνω από δόσκους για να μην γλιστρούν τα σκεύη κατά την μεταφορά τους.

Γ) πετσέτες καθαρισμού, οι οποίες χρησιμοποιούνται ως ξεσκονόπανα και ως λινά για τον καθαρισμό ποτηριών, ανοξείδωτων, πιάτων και λοιπού εξοπλισμού.

(Μιχιώτης Αθανάσιος Ν. – Δημητριάδης Σωτήριος Γ. << Διοίκηση παραγωγικών συστημάτων >> Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΘΗΝΑ 2007)

4.2 ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΜΠΑΡ

Ο εξοπλισμός ενός μπαρ αποτελείται από μηχανήματα, συσκευές, σκεύη και εργαλεία. (Σημειώσεις κ. Παύλου << Μπαρ – Ποτά – Οινολογία>> Πάτρα 1996)

A)ΨΥΓΕΙΟ ΜΠΑΡ

Το ψυγείο βρίσκεται κάτω από τον πάγκο εργασίας και μέσα σε αυτό φυλάγονται όλα τα υλικά που θεωρούνται απαραίτητα για τον μπάρμαν.

B)ΜΗΧΑΝΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΠΑΓΟΚΥΒΩΝ

Θεωρείται πολύ σημαντική συσκευή για το μπαρ γιατί χρειάζεται πάγο συνεχώς, για καφέδες, ποτά κ.λ.π.

Γ)ΠΛΥΝΤΗΡΙΟ ΠΟΤΗΡΙΩΝ

Είναι απαραίτητη για το γρήγορο πλύσιμο των ποτηριών καθώς η μεταφορά τους στην λάντζα είναι χρονοβόρα.

Δ)ΜΗΧΑΝΗ ESPRESSO

Η μηχανή του espresso τοποθετείται μέσα στο χώρο του μπαρ και δίνει την δυνατότητα παρασκευής όλων των ειδών καφέ εκτός από τον γαλλικό που υπάρχει άλλη μηχανή για την παρασκευή του.

E)BLENDER

Χρησιμοποιείται για την παρασκευή ορισμένων κοκτέιλ και χυμών με φρέσκα φρούτα.

ΣΤ)ΠΑΓΟΘΡΑΥΣΤΗΣ

Είναι απαραίτητη συσκευή γιατί ο θρυμματισμένος πάγος χρησιμοποιείται σε πολλά κοκτέιλ

Ζ)ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΜΗΧΑΝΗ

Είναι απαραίτητος εξοπλισμός για την έκδοση λογαριασμών και για τον έλεγχο του μπαρ.

Η) ΨΥΓΕΙΟ ΚΡΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ

Τοποθετείται δίπλα στο ψυγείο του μπαρ και χρησιμοποιείται για την ψύξη κρασιών και αναψυκτικών.

4.3 ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ

Α)ΣΚΕΥΗ

Στα σκεύη της κουζίνας ανήκουν τα τηγάνια (βαθιά, ρηγά), οι κατσαρόλες και τα ταψιά σε διάφορα μεγέθη. Επίσης υπάρχουν τα μπολ για την παρασκευή σαλατών κ.λ.π

Σημαντικά εργαλεία ενός μάγειρα θεωρούνται τα μαχαίρια που τα χρησιμοποιεί συνεχώς σε όλες του τις δουλειές. Επίσης υπάρχουν κουτάλες, μεγάλα πηρούνια και άλλα εργαλεία μαγειρικής.

Τα πιάτα θεωρούνται εξίσου σημαντικός εξοπλισμός. Χωρίζονται ως εξής: Ψαριού, κρέατος, σαλάτας, σούπας, ψωμιού καθώς και μικρά μπολ. Σε μερικά ξενοδοχεία επιλέγουν διαφορετικά πιάτα για το εστιατόριο και για το room service.

Β)ΣΥΣΚΕΥΕΣ

Στον χώρο της κουζίνας μπορεί να υπάρχουν τoστιέρα, μίξερ, φριτέζα για τηγάνισμα φαγητών, μεγάλα ψυγεία για την τοποθέτηση των απαραίτητων υλικών για την ετοιμασία των εδεσμάτων.

5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5.1 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Το τμήμα προμηθειών, σε μια μεγάλη και οργανωμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση, 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 βασικά από το είδος, την κατηγορία, την δυναμικότητα και κυρίως από την θέση και τους διαθέσιμους χώρους της επιχείρησης. Πολύ συχνά οι χώροι που απαιτούνται για τις διαδικασίες των προμηθειών, τοποθετούνται βασικά σε περιοχές που είναι άχρηστες για άλλη χρήση, με αποτέλεσμα να αποδεικνύονται ανεπαρκείς από πλευράς ασφαλείας, συνθηκών υγιεινής και διευκόλυνσης.

Από πλευράς οργάνωσης το τμήμα προμηθειών, στην οργανωτική δομή μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακής μονάδας, με κάθετη οργάνωση, υπάγεται στα οικονομικά – διαχειριστικά τμήματα και είναι χωρισμένο στα τρία παρακάτω υποτμήματα:

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

Αντίθετα, σε μικρής και μεσαίας δυναμικότητας ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με οριζόντια οργάνωση, θα συναντήσουμε μόνο το τμήμα της αποθήκης. Στις μονάδες αυτές, οι προμήθειες πραγματοποιούνται, σε συνεννόηση με το διευθυντή, από τους υπεύθυνους των τμημάτων (chef, barman) και τον αποθηκάριο. Όμως και στις δύο περιπτώσεις, και μέσα στα όρια των υπευθυνοτήτων και της ιεραρχίας, το τμήμα των προμηθειών πρέπει να επιτυγχάνει τους βασικούς του στόχους. Απαραίτητη προϋπόθεση θεωρείται η σωστή αντίληψη της σπουδαιότητας του από τους υπεύθυνους, ώστε το τμήμα να επανδρώνεται με τους κατάλληλους ανθρώπους, να εξασφαλίζεται ο απαραίτητος εξοπλισμός και γενικά να παρέχονται όλες οι δυνατές διευκολύνσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του. (ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό μανάτζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

5.2 ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ

Για την επιτυχή λειτουργία του τμήματος των παραλαβών θα πρέπει να εξασφαλιστούν από τον σχεδιασμό της επιχείρησης οι εξής προϋποθέσεις:

1. Κατάλληλη θέση: η θέση της εγκατάστασης του τμήματος παραλαβής πρέπει να διευκολύνει την κυκλοφορία των τροφίμων και των ποτών μέσα στην

επιχείρηση, από την είσοδο τους, μέχρι την παραγωγή και κατανάλωσή τους. Για αυτό τον λόγο η εγκατάσταση πρέπει να είναι

2. στο ισόγειο και δίπλα στους αποθηκευτικούς χώρους και τους χώρους παραγωγής. Αν για κάποιο λόγο, το τμήμα παραλαβής βρίσκεται μακριά από τους αποθηκευτικούς χώρους πρέπει να προβλέπονται ασανσέρ για την γρήγορη και ασφαλή μεταφορά των εμπορευμάτων.
3. Επάρκεια χώρου με σωστή διαρρύθμιση: ο άνετος χώρος με τον απαραίτητο εξοπλισμό είναι οι προϋποθέσεις οι οποίες θα διευκολύνουν την μεταφορά των εμπορευμάτων και την διανομή αυτών στα ψυγεία και στα τμήματα παραγωγής. Επιπλέον απαραίτητος είναι ο καλός φωτισμός που διευκολύνει τον έλεγχο των παραλαβών, και φυσικά ευκολίες όπως ύδρευση και αποχέτευση για να εξασφαλίζουν καλές συνθήκες υγιεινής και καθαριότητας.
4. Κατάλληλος εξοπλισμός: ο βασικός εξοπλισμός του τμήματος παραλαβής είναι ζυγαριές ακριβείας, μεταφορικά μέσα, ανυψωτικά μηχανήματα, ειδικά καροτσάκια μεταφοράς εμπορευμάτων, εργαλεία για το άνοιγμα κιβωτίων κ.λ.π.

5.3 ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ

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

1. Κατάλληλη θέση: η θέση της αποθήκης πρέπει να είναι κοντά με το χώρο παραλαβής και τα τμήματα παραγωγής για να διευκολύνεται η κυκλοφοριακή ροή των προμηθειών και παράλληλα να εξασφαλίζονται καλές συνθήκες αποθήκευσης.
2. Επάρκεια χώρου και σωστή διαρρύθμιση: πρέπει να προβλέπονται επαρκείς χώροι και εγκαταστάσεις ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες της επιχείρησης, που να εξασφαλίζουν όχι μόνο την ασφαλή αλλά και την υγιεινή αποθήκευση των προμηθειών.
3. Ασφάλεια: θα πρέπει από το στάδιο της κατασκευής να μελετάται η ασφάλεια των πορτών, παραθύρων, κλειδαριών κ.λ.π. Σε μια οργανωμένη επιχείρηση, οι αποθήκες λειτουργούν συγκεκριμένες ώρες κάθε μέρα, για τις οποίες είναι ενημερωμένο το προσωπικό και τις υπόλοιπες ώρες είναι κλειδωμένες.
4. Κατάλληλος εξοπλισμός: όλοι οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να είναι κατάλληλα εξοπλισμένοι ώστε και οι στόχοι του τμήματος να επιτυγχάνονται και το προσωπικό να διευκολύνεται στην αποθήκευση, έλεγχο και διανομή των προμηθειών.

5.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Σημαντικό ρόλο παίζει η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή.

Η επιχείρηση μπορεί εύκολα να επιλέξει έναν προμηθευτή μεταξύ αυτών που έχει συνεργαστεί στο παρελθόν με κριτήριο την τιμή και την ποιότητα του προϊόντος καθώς και τις υπηρεσίες που αυτός προσέφερε. Η επιχείρηση βέβαια μπορεί να ψάξει και για νέο προμηθευτή.

Σ' αυτή την περίπτωση η επιλογή μπορεί να βασιστεί στην φήμη του υποψηφίου προμηθευτή. Τα βασικότερα σημεία που πρέπει να εξετάσει ο υπεύθυνος είναι: πληροφορίες για την επιχείρηση του προμηθευτή, ποικιλία και τιμές προϊόντων και δείγμα αυτών, τρόποι πώλησης των προϊόντων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και τέλος πληροφορίες για τους πελάτες που εξυπηρετεί.

(ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό μανάτζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

Επίσης ο υπεύθυνος των προμηθειών θα μπορούσε να επισκεφθεί την επιχείρηση του υποψηφίου προμηθευτή με σκοπό να δει τα προϊόντα και τον χώρο και να συναντήσει τους υπεύθυνους .

Αυτή η συνάντηση θα βοηθήσει στην ανάπτυξη καλής συνεργασίας και στην δημιουργία καλών σχέσεων.

Μετά την επιλογή των προμηθευτών ακολουθούν διαπραγματεύσεις για τις καλύτερες δυνατές τιμές αλλά και υπηρεσίες.

6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

6.1 ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1.1 ΥΓΙΕΙΝΗ

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

Ο κώδικας υγιεινής μιας επιχείρησης υγειονομικού ενδιαφέροντος θα πρέπει να περιλαμβάνει επιγραμματικά τα ακόλουθα 10 στοιχεία:

1. Υγιεινή προσωπικού
2. Υγιεινή εγκαταστάσεων
3. Υγιεινή εξοπλισμού
4. Υγιεινή τροφίμων
5. Υγιεινή διεργασιών
6. Υγιεινή νερού
7. Υγιεινή χώρων αποθήκευσης
8. Έλεγχος εντόμων και τρωκτικών
9. Διαχείριση απορριμάτων
10. Εκπαίδευση προσωπικού

Στόχος της υγιεινής ενός χώρου είναι η εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας του προσωπικού και των πελατών αλλά και η αποφυγή ατυχημάτων.

Επιπλέον η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί ένα πρόγραμμα καθαρισμού όλων των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της όπως τον καθαρισμό των εξωτερικών χώρων, των χώρων παραγωγής, στα γραφεία και στους κοινόχρηστους χώρους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται επίσης στις εγκαταστάσεις ύδρευσης και αποχέτευσης όπως και στους χώρους διατήρησης των απορριμμάτων. Η κουζίνα ως χώρος παραγωγής χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή σε αυτούς τους τομείς.

6.1.2 ΕΛΕΓΧΟΣ

Οι βιολογικοί κίνδυνοι αποτελούν την μεγαλύτερη απειλή για την ασφάλεια των τροφίμων. Επίσης πρόσθετα τροφίμων μπορεί να προκαλέσουν αλλεργικές αντιδράσεις. Η επεξεργασία και η προετοιμασία τροφίμων μπορεί επίσης να γίνει επικίνδυνη αν δεν ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα προφύλαξης.

Το HACCP είναι ένα σύστημα που εξασφαλίζει κατά το δυνατό την ασφάλεια των τροφίμων.

Αναπτύχθηκε το 1971 και περιλαμβάνει επτά στάδια :

1. Προβλέπει και διορθώνει πιθανές βλάβες σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας βάζοντας κρίσιμα σημεία ελέγχου.
2. Ασκείται συστηματικός έλεγχος ώστε να μειωθούν ή να περιοριστούν οι βλάβες
3. Σε κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου τίθενται κάποιες απαιτήσεις – προδιαγραφές
4. Σε κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου καθιερώνονται μέθοδοι ελέγχου
5. Σε κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου καθιερώνονται διορθωτικές μέθοδοι για τον έλεγχο αστάθμητων παραγόντων
6. Δημιουργείται αρχείο καταγραφής
7. Καθιερώνονται διαδικασίες ελέγχου της αποτελεσματικότητας των HACCP

6.2 HACCP (HAZARD ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINT)

Το σύστημα haccp (ανάλυση κινδύνων- κρίσιμα σημεία ελέγχου) είναι ένα εξειδικευμένο σύστημα ελέγχου για τα τρόφιμα και αφορά την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων.

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

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

Οι αρχές του HACCP είναι:

- Εντοπίζονται οι τυχόν κίνδυνοι για την ασφάλεια των τροφίμων, οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα, με σκοπό την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.
- Εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο στάδιο ή στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων ή για την μείωση του, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου παραγωγής ασφαλών τροφίμων.
- Καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσο αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.
- Καθορίζονται και εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
- Καθορίζονται τα διορθωτικά μέτρα, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.

- Καθορίζονται οι διαδικασίες επαλήθευσης για την αποτελεσματική λειτουργία των μέτρων.
- Τηρούνται αρχεία ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων και να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.(ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό μανάτζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

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

Αρμόδιος φορέας

Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων – ΕΦΕΤ

Πλατεία Κάνιγγος ,101 81 ,Αθήνα

Τηλέφωνο: 2103306870- 2, fax: 2103842509

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

7.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Πολλές μετρήσεις παραγωγικότητας έχουν αναπτυχθεί, γεύματα που παράγονται ανά υπάλληλο κατά ημέρα ή κατά ώρα, κουβέρ σερβιρόμενα ανά σερβιτόρο ανά βάρδια, εργατικό κόστος ανά γεύμα κ.λ.π. Πιθανότατα ο απλούστερος τρόπος μέτρησης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, είναι οι πωλήσεις παραγόμενες ανά υπάλληλο κατά έτος, το οποίο βγαίνει από τη διαίρεση του συνόλου των πωλήσεων για το συγκεκριμένο έτος δια τον αριθμό των ίσων και μόνιμων υπαλλήλων. Είναι ένας ενδιαφέρων τρόπος μέτρησης, απομακρύνεται όμως από την καθημερινή λειτουργία για να είναι αξιόπιστος στον έλεγχο παραγωγικότητας. Μια εύκολη μέτρηση είναι η διαίρεση των ωριαίων αποδοχών με τον αριθμό των εργαζομένων κατ' αυτήν.

Όταν τα εργατικά κόστη βγαίνουν εκτός ορίων, ο υπεύθυνος μπορεί να αναλύσει τα κόστη ανά βάρδια ή ακόμα και την παραγωγικότητα ανά ώρα προκειμένου να εντοπίσει το πρόβλημα.

Χωρίς επίγνωση του δείκτη (αναλογία) κόστους του κάθε προϊόντος έναντι των μεικτών πωλήσεων, ο μάνατζερ δεν έχει καθαρή και σαφή εικόνα. Πρέπει να γνωρίζει, επί παραδείγματι ότι οι υπηρεσίες δεν κατέχουν περισσότερο από 4% των πωλήσεων στα περισσότερα εστιατόρια, ότι το κόστος ποτών σε ένα κλασσικό εστιατόριο δεν πρέπει να ξεπερνά το 25% και μπορεί να είναι χαμηλότερο, ότι το κόστος χρήσης είναι καλό να μην υπερβαίνει το 10% στις περισσότερες περιπτώσεις. Σαφώς η ανάλυση λόγου / αναλογίας πρέπει να είναι βάση του τι είναι ορθότερο για το συγκεκριμένο είδος εστιατορίου: καφέ εστιατόριο, εστιατόριο πρωινών και σνακ, κλασσικό εστιατόριο . Επιπλέον οι δείκτες πρέπει να είναι κατάλληλοι για την περιοχή. Το εργατικό κόστος των εστιατορίων, για παράδειγμα, είναι συνήθως συγκριτικά χαμηλά και στα πέριξ και υψηλότερα στις πόλεις.

Στον πίνακα που ακολουθεί αναπαριστώνται τυπικές τιμές δεικτών λειτουργίας για τα εστιατόρια της Καλιφόρνια των Η.Π.Α, από το ετήσιο περιοδικό τεύχος Small business reporter, για το έτος 2003. Οι τιμές δεν προστίθενται και είναι καθοριστικές ή απόλυτες. Συνηθίζεται συνδυασμός αλλού υψηλών και αλλού χαμηλών τιμών προκειμένου να υπάρχουν σωστά αποτελέσματα.

(Μιχιώτης Αθανάσιος Ν. – Δημητριάδης Σωτήριος Γ. << Διοίκηση παραγωγικών συστημάτων >> Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΘΗΝΑ 2007)

Δείκτες λειτουργίας ενός εστιατορίου κλασσικού τύπου
 Ετήσιος όγκος πωλήσεων 300.000€ – 500.000€
 Συνολικός χώρος εστιατορίου: 430 – 538τ.μ

Πωλήσεις	100%
Κόστος πωλήσεων	33% - 43%
Όγκος κέρδους	57% - 67%
Ελεγχόμενα Έξοδα Λειτουργίας	
Μισθοδοσίες	23% - 33%
Οφέλη προσωπικού	3% - 5%
Άμεσα έξοδα λειτουργίας	3,5% - 9%
Μουσική και διασκέδαση	0,1% - 1,3%
Διαφήμιση και προώθηση	0,8% - 3%
Υπηρεσίες ΔΕΚΟ	3% - 5%
Διοικητικά και γενικά	3% - 6%
Επισκευές και συντήρηση	1% - 3%
ΕΞΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ	
Φόροι, ασφάλειες κ.α.	6% - 11%
Τόκοι	0,3% - 1%
Αποδοχές προ υποτίμησης	12% - 19%
Υποτίμηση	0,7% - 5%
Καθαρός κέρδος προ φόρων	5% - 15%

(Μιχιώτης Αθανάσιος Ν. – Δημητριάδης Σωτήριος Γ. << Διοίκηση παραγωγικών συστημάτων >> Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΘΗΝΑ 2007)

7.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ερμηνεύοντας τον όρο κόστος, εννοούμε τους οικονομικούς πόρους που θα θυσιαστούν για την παραγωγή και διάθεση προϊόντος ή υπηρεσίας πριν αυτό επιβαρυνθεί με το επιχειρηματικό κέρδος κι τους φόρους που αναλογούν.

Μια από τις δύο και μεγαλύτερες και συνεχείς έγνοιες του μάνατζερ, είναι να έχει κέρδος (η άλλη είναι να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες). Ο έλεγχος κόστους, επομένως είναι ένα θέμα που τον απασχολεί συνέχεια και παραμένει πάντα δική του ευθύνη.

Ο έλεγχος κόστους διαπερνά τη σκέψη του μάνατζερ και αφορά τις προμήθειες, το σχεδιασμό μενού, την κοστολόγηση, τις λειτουργικές αναλύσεις, και τέλος τον καθορισμό του συστήματος ελέγχου του κόστους.

7.3 ΣΤΑΘΕΡΑ, ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΑΙ ΜΕΡΙΚΩΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΟΣΤΗ

Μια προοπτική ανάλυσης για τα κόστη είναι ο διαχωρισμός τους σε τρεις κατηγορίες: τα σταθερά (αμετάβλητα ασχέτως όγκου πωλήσεων), μεταβλητά (εξαρτώμενα καθαρά από τις πωλήσεις), και τα μερικώς μεταβλητά (επηρεάζονται εν μέρει από τις πωλήσεις ,αλλά είναι και μερικώς σταθερά)

Παραδείγματα σταθερών εξόδων:

Φόροι κτιριακών εγκαταστάσεων

Ασφάλειες

Πάγια τέλη τηλεπικοινωνιών, και ΔΕΚΟ

Κόστος μενού

Παραδείγματα μεταβλητών εξόδων:

Κόστη προμηθειών (μείωση του όγκου πωλήσεων συνήθως οδηγεί σε υψηλότερο ποσοστό κόστους προμηθειών)

Χρήση υπηρεσιών ΔΕΚΟ (ρεύμα, νερό)

Πλυντήρια (για τα λινά και τις στολές)

Παραδείγματα μερικώς μεταβλητών εξόδων:

Εργατικά έξοδα (μέρος εργατικών και διοικητικών εξόδων είναι σταθερά)

Πλυντήρια (όταν γίνονται εντός της ξενοδοχειακής μονάδας)

Το κόστος υποτίμησης μπορεί να θεωρείται σταθερό αλλά ο υπεύθυνος έχει επιλογή για κλιμακούμενη και αυξανόμενη ή σταθερή υποτίμηση. Πρέπει να σημειωθεί πως όλα τα έξοδα έχουν σταθερά και μεταβλητά στοιχεία. Τα πάγια τηλεφωνικά τέλη

είναι σταθερά αλλά ο τελικός λογαριασμός με την πραγματοποίηση κλήσεων, είναι μεταβλητός. Το ίδιο ισχύει και για τις ΔΕΚΟ.

Άλλα μεταβλητά έξοδα:

- Αναλώσιμα γραφείου
- Προμήθειες χαρτιού καθαριότητας
- Αποκατάσταση σκευών κουζίνας
- Αποκατάσταση σκευών σέρβις
- Στολές
- Αποκατάσταση λινών
- Προμήθειες καθαρισμού
- Σαπούνια πλυντηρίου κ.λ.π.

Άλλα σταθερά έξοδα:

- Τραπεζικά έξοδα
- Άδειες
- Υποχρεώσεις και συνδρομές

Πρότυπο ή προϋπολογισμένο κόστος, ονομάζονται τα έξοδα που αναμένονται να γίνουν για συγκεκριμένο αριθμό εργασιών προϋπολογίζοντας τα βάσει προτύπων των οποίων τα σταθερά στοιχεία εγγυώνται το αποτέλεσμα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα προτύπου προϋπολογισμένου κόστους αποτελούν οι κοστολογημένες συνταγές φαγητών ή ποτών καθώς και οι καταστάσεις ελέγχου εργατικού κόστους.

Άμεσα θεωρούνται τα κόστη λειτουργίας σε μια επισιτιστική επιχείρηση ή τμήμα εκμετάλλευσης ξενοδοχείου σαν άμεσες αποφάσεις των αρμοδίων προϊσταμένων.

Έμμεσα θεωρούνται τα περισσότερα μερικώς μεταβλητά κόστη και μη διανεμητέα έξοδα της παραγωγής και διάθεσης όπως τα έξοδα της ενέργειας, της συντήρησης και του προσωπικού.

Συνδυασμένα είναι τα έμμεσα (μερικώς μεταβλητά) κόστη λειτουργίας που αφορούν σε δυο και περισσότερες πηγές εσόδων. Το κόστος αυτό πρέπει να ελέγχεται και να κατανέμεται στα εμπλεκόμενα μέρη κατόπιν μελέτης ώστε να μην επιβαρύνεται το ένα ή το άλλο μέρος περισσότερο από ότι πρέπει.

Διακριτικό κόστος είναι το έξοδο το οποίο είναι στην ευχέρεια της διοίκησης να δημιουργηθεί ή όχι, ανεξάρτητα από τον όγκο πωλήσεων ή άλλου παράγοντα. Παράδειγμα τέτοιου κόστους είναι η όχι δαπάνη εξωραϊσμού και διακόσμησης του εξωτερικού χώρου της επιχείρησης.

7.4 ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΛΟΠΗΣ Ή ΑΠΩΛΕΙΩΝ ΕΞ' ΑΤΥΧΗΜΑΤΟΣ

Ο κόσμος της διοίκησης επισιτιστικών τμημάτων είναι διχασμένος όσον αφορά το θέμα του καθημερινού υπολογισμού του κόστους τροφίμων.

Μέχρι πρότινος, αυτοί που έμπαιναν στη διαδικασία του υπολογισμού αυτού με πραγματικά στοιχεία καθώς ήταν πολύ χρονοβόρα. Τελευταία όμως με τα συστήματα υπολογιστών νέας τεχνολογίας, για έλεγχο προμηθειών και κατανάλωσης, η διαδικασία γίνεται αυτόματα και από τον ίδιο τον υπολογιστή, απαιτώντας από τον μάνατζερ λιγότερο χρόνο για κάποιες ρυθμίσεις και για τον τελικό έλεγχο (και πάλι όμως ο χρόνος είναι αρκετός και συνηθίζεται να πραγματοποιείται εβδομαδιαίος έλεγχος εκτός αν υπάρχει λόγος για κάτι πιο επισταμένο). Το νέο αυτό πρόγραμμα που για την ώρα δεν είναι ακόμα πολύ διαδεδομένο στη χώρα μας, τοποθετεί μια συσκευή στην είσοδο της αποθήκης και των ψυγείων και τα προϊόντα πριν τοποθετηθούν σε αυτά καταχωρούνται στο σύστημα με χρήση barcode. Κατά την έξοδο προϊόντων για την αποθήκη ημέρας περνούν πάλι από αυτή τη συσκευή. Σε περίπτωση που περάσει προϊόν τις πόρτες ψυγείου και αποθήκης χωρίς να έχει χτυπηθεί ο κωδικός του πρώτα, κάνει έναν ήχο υπενθύμισης και σηματοδότησης εσφαλμένης κίνησης (όπως τα συστήματα στα εμπορικά καταστήματα, για κλοπή). Η όλη διαδικασία γίνεται μέσω υπολογιστή. Στο τέλος επί παραδείγματι της ημέρας, γίνεται αίτημα ελέγχου ημερήσιας παραγωγής, και συγκρίνεται με τις παραγγελίες και τις αποδείξεις πωλήσεων.

Το σύστημα αυτό διευκολύνει τον έλεγχο σε περίπτωση υποψιών για κλοπή ή λάθος χρήση ποσοτήτων από πλευράς προσωπικού. Επίσης εξυπηρετεί υποδεικνύοντας ποια προϊόντα πρέπει να καταναλώνονται πρώτα, βάση της ημερομηνίας αγοράς αλλά και της ημερομηνίας λήξης η οποία αυτόματα καταχωρείται στο σύστημα από το barcode.

Η διαδικασία πάντως για τον έλεγχο κόστους των τροφίμων και ποτών, είτε με τον παλαιότερο τρόπο όπου γινόταν καταχώρηση σε υπολογιστή από τον υπεύθυνο προμηθειών και αποθήκης, είτε αυτόματα από τη συσκευή του ίδιου του συστήματος είναι ίδια.

Το ημερήσιο κόστος τροφίμων και ποτών, υπολογίζεται ως εξής:

Καταγραφή του κόστους των προϊόντων από την τελευταία απογραφή συν το κόστος των προϊόντων από τη νέα παραλαβή και αφαιρώντας το κόστος των προϊόντων που βγήκαν για παραγωγή. Αυτό δίνει το κόστος τροφίμων και ποτών που καταναλώθηκαν την προκείμενη ημέρα, αλλά και την νέα κατάσταση του αποθεματικού σε τρόφιμα και ποτά. Στην περίπτωση του νέου προγράμματος για υπολογιστές F& B SOFTWARE, κάνει όλους αυτούς υπολογισμούς μόνο του. Δεν γίνεται να μην καταχωρηθεί κάποια κίνηση, οπότε, όταν ζητηθεί η ενημέρωση, πραγματοποιείται σε λίγο χρόνο και με τις απαραίτητες ρυθμίσεις που έχουν γίνει εξ' αρχής από τον υπεύθυνο τροφοδοσίας και προμηθειών, μπορεί να βγάλει από τα

καθημερινά κόστη για οτιδήποτε, μέχρι και επισημάνσεις για την επόμενη παραγγελία.

Όπως αναφέραμε παραπάνω ο μάνατζερ με αυτόν τον τρόπο μπορεί να πραγματοποιήσει ελέγχους για την σωστή χρήση των προϊόντων και την τίμια αξιοποίηση τους. Κοινώς να γίνεται έλεγχος για κλοπή ή λάθη χρήσης και απώλειες από ατυχήματα. Εάν στο πρόγραμμα βγουν ποσότητες διαφορετικές από αυτές των παραγγελιών (μεγαλύτερες ή μικρότερες), μπορεί να επιστήσει την προσοχή του και να ζητήσει εξηγήσεις για τη διαφορά αυτή, καθώς εάν υπάρχει κατά λάθος απώλεια, πρέπει να αναφέρεται στο τέλος της ημέρας.

Η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα δύσκολη και χρειάζεται πολύ προσοχή στις ερωτήσεις που θα γίνουν στον καθένα, προκειμένου να μην δημιουργηθούν προβλήματα. Πρέπει το ύφος του μάνατζερ να είναι σοβαρό αλλά ποτέ κατηγορηματικό προς το πρόσωπο κάποιου πριν να υπάρχουν απτές αποδείξεις για το λάθος ή την ατιμία του.

(κ. Ιγγλέση – Βενιέρη Μ. <<Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων >> Σημειώσεις Τ.Ε.Ι Πάτρας 1998)

7.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ο τομέας των αγορών σε μια δυναμική επιχείρηση, έχει μεγάλη και θεμελιώδη σημασία καθώς κατ'αρχήν πρέπει να εξασφαλίζεται η καθημερινή κάλυψη των αναγκών σε αναλώσιμα προϊόντα και όχι μόνο.

Ο οικονομικός τομέας σε αυτή τη διαδικασία είναι σημαντικός και επηρεάζει άμεσα το οικονομικό αποτέλεσμα. Μόνον με σωστό και μελετημένο πρόγραμμα αγορών, η επιχείρηση ,μπορεί να έχει κερδοφόρα αποτελέσματα.

Στόχοι ενός τέτοιου προγράμματος είναι να υπάρχει πάντα το σωστό προϊόν στη σωστή ποσότητα, με τη σωστή τιμή, σωστούς προμηθευτές και καλή εξυπηρέτηση της επιχείρησης, και σωστές διαδικασίες αγορών.

7.5.1 ΣΩΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΣΕ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ

Το μενού είναι αυτό που καθορίζει το είδος του προϊόντος που θα προμηθευτεί η επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη προδιαγραφών (προτύπων) για τα προϊόντα, οι οποίες πρέπει να έχουν γίνει γραπτά ή όχι, κατόπιν συνεργασίας των αρμοδίων υπαλλήλων για τις αγορές και των εξειδικευμένων που θα τα χειριστούν (μάγειρες, μπαρμαν...).Πρέπει επίσης να αναφέρεται αυστηρά και λεπτομερώς η ποιότητα, το μέγεθος ή βάρος, η τιμή και άλλες παράμετροι που είναι επιθυμητές και καθοριστικές για κάθε προϊόν.

Με γνώμονα την αποφυγή ανεπιθύμητων καταστάσεων που προκαλούνται από εσφαλμένες αγορές, ο υπεύθυνος επί των αγορών εφαρμόζει τεχνικές ανάλογα με την περίπτωση και τη χρονική στιγμή. Οι τεχνικές αυτές είναι:

Σταθερές: προμήθειες με αναγκαίες ποσότητες, γνωστές ή πολύ εύκολα υπολογίσιμες, και έκτακτες: προμήθειες που καθορίζονται βάση νέων υπολογισμών. Και στις δυο περιπτώσεις οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως δυο:

1. ελεύθερες αγορές: - από συμβασιούχους προμηθευτές που κατόπιν μειοδοτικών προσφορών υπογράφουν συμβόλαια συνεργασίας για την προμήθεια σειράς προϊόντων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και προκαθορισμένες τιμές - από μαζικές αγορές, όπου η επιχείρηση έρχεται σε απευθείας επαφή με τον προμηθευτή και επιλέγει επιτόπου την ποιότητα και την τιμή των προϊόντων που θέλει. - από αγορές χονδρικής, όπου η επιχείρηση μπορεί να προμηθευτεί μεγάλη ποικιλία προϊόντων συγκεντρωμένων σε μία πηγή, και σε ικανοποιητικές τιμές και ποιότητα.

2. αγορές κατόπιν μειοδοτικών διαγωνισμών: αυτές πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις γραφειοκρατικού χαρακτήρα ή δημόσια ιδρύματα που δεν μπορούν να ελιχθούν στον τομέα των προμηθειών, με τις ανάλογες συνέπειες.

Η μοναδική περίπτωση όπου η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται με επιτυχή αποτελέσματα, είναι συγκεκριμένα προϊόντα, όπως καταψυγμένα κρέατα ή ψάρια και για πολύ μεγάλες ποσότητες που απαιτούνται συνήθως από αλυσίδες ξενοδοχείων ή καταστημάτων εστίασης.

(ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό μανάτζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

7.5.2 ΣΩΣΤΗ ΤΙΜΗ

Ίσως πρόκειται για τον σημαντικότερο αντικειμενικό στόχο στις αγορές των προϊόντων.

Αυτός ο στόχος δεν σημαίνει σε καμμία περίπτωση πως η χαμηλότερη τιμή είναι η σωστότερη. Τεχνικές επισημάνσεις που θεωρούνται ίσως παράγοντες μείωσης του κόστους αγοράς είναι:

- η διαπραγμάτευση πάνω στην αρχικά προσφερόμενη τιμή είναι πολύ συνηθισμένη, ιδίως όταν πρόκειται για μεγάλες ποσότητες.
- Η τιμή να μην περιλαμβάνει υπηρεσίες του τύπου, κόστος παράδοσης, διάρκεια πίστωσης κ.λ.π. Ο σωστός χειρισμός αυτών των λεπτομερειών μπορεί να μειώσει την τελική τιμή.
- ο συνδυασμός προμηθειών από την ίδια πηγή χωρίς μεσολάβηση, θα βοηθούσε στην επίτευξη καλύτερων τιμών
- η πληρωμή μετρητοίς συμφέρει πολλές φορές την επιχείρηση όταν εκμεταλλεύεται την ανάγκη του προμηθευτή για μετρητά.
- Η εκμετάλλευση εποχιακών και διαφημιστικών εκπτώσεων που κάνουν οι περισσότεροι προμηθευτές
- Η έτοιμη εναλλακτική λύση για λιγότερο ποιοτικό προϊόν εφ' όσον το επιτρέπει ο τρόπος και το είδος του παραγόμενου εξ' αυτών σκεύασματος.

Απαραίτητο είναι να μην μειώνεται η ποιότητα του αποτελέσματος.

7.5.3 ΣΩΣΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι έμπειροι υπάλληλοι επί των αγορών γνωρίζουν ότι πολλοί παράγοντες ανεξάρτητοι των τιμών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν πρόκειται να επιλεγεί ένας προμηθευτής. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Η απόσταση της εγκατάστασης του προμηθευτή εάν είναι μικρή συντομεύει το χρόνο παράδοσης και αποτελεί φυσικό πλεονέκτημα.
- Η προτίμηση στους τοπικούς προμηθευτές είναι θετικό στοιχείο και συμβάλλει καλών γειτονικών και τοπικών σχέσεων.
- Οι εγκαταστάσεις του προμηθευτή είναι μια από τις εικόνες, υπό την ευρεία έννοια του όρου συνεργάτη της επιχείρησης. Μια απλή επίσκεψη σε αυτές μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση εμπιστοσύνης προς αυτόν
- Οι τεχνικές δεξιότητες του προσωπικού του προμηθευτή μπορούν να βοηθήσουν στη γνώση των προϊόντων που πουλάνε με αποτέλεσμα την καλύτερη χρήση τους από πλευράς του αγοραστή.
- Η αξιοπιστία και η εντιμότητα του προμηθευτή όσον αφορά στην παράδοση των προϊόντων είναι ένα βασικό στοιχείο της σωστής συνεργασίας των δύο πλευρών

Κάθε επισιτιστική μονάδα οφείλει να έχει καθιερωμένη τακτική στις αγορές και διαδικασίες τέτοιες που να αντικατοπτρίζουν το ήθος και επαγγελματισμό.

(ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό μανάτζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

7.5.4 ΣΩΣΤΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΓΟΡΩΝ

Με αφετηρία την εντολή/ ανάγκη για συγκεκριμένη ομάδα προϊόντων ή τη συγκεντρωτική κατάσταση εντολών/ αναγκών, ξεκινά η διαδικασία αγοράς των αναγκών αυτών με παράλληλη αποστολή εντύπων της εντολής στο τμήμα παραλαβών και στο λογιστήριο. Έχει προηγηθεί όπως είναι φυσικό, η διαπραγμάτευση και συμφωνία με τον προμηθευτή για όλα τα θέματα της συναλλαγής.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΕΝΤΟΛΩΝ – ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ.....

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΙΔΟΥΣ	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΤΙΜΗ ΤΕΜ.	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΣΥΝΟΛΟ EURO	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟΥ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ
VAT 69	750 ML	12.00	12	144.0	6281	ΠΑΠΠΑΣ Δ.
CAMPARI	750 ML	7.50	12	90.0	6281	ΠΑΠΠΑΣ Δ.
CANADIAN W	750 ML	12.00	12	144.0	6281	ΠΑΠΠΑΣ Δ.
ΜΕΤΑΞΑ 3*	750 ML	19.00	12	228.0	6281	ΠΑΠΠΑΣ Δ.
DIMPLE	750 ML	16.50	12	198.0	6281	ΠΑΠΠΑΣ Δ.

ΣΥΝΟΛΟ : 804.00

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ.....

7.5.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ, ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ, ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ

Α) ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ. Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος στην αγορά θα είναι μάταιος εάν δεν ακολουθείται από έναν εξίσου προσεκτικό έλεγχο παραλαβής. Σε πολλές Επιχειρήσεις, συμβαίνει συχνά να βρίσκεται σε υπηρεσία κατά την παράδοση από πλευράς προμηθευτών ένα τυχαίο πρόσωπο και να υπογράφει και παραλαμβάνει τα προϊόντα με το τιμολόγιο ή το δελτίο αποστολής. Ευτυχώς τελευταία στις μεγάλες τουλάχιστον, επιχειρήσεις, έχει μειωθεί αυτό το φαινόμενο.

Η αποτελεσματική παραλαβή απαιτεί ειδικευμένο προσωπικό που πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω προσόντα και δεξιότητες:

- καλή υγεία και προσωπική καθαριότητα
- εξοικείωση με τα αναγκαία έντυπα, τα εργαλεία και γενικά τον απαραίτητο εξοπλισμό
- μόρφωση και καλή κρίση
- γνώση του προϊόντος και τη μελλοντική χρήση του
- ακεραιότητα χαρακτήρα, επιμονή και σχολαστικότητα

όλα τα παραπάνω δίνουν ένα περίγραμμα των στόχων του αρμοδίου για τις παραλαβές που σε κάθε περίπτωση δεν πρέπει να είναι μόνος του. Ο αποθηκάριος συνήθως είναι παρών ούτως ώστε να ακολουθεί αμέσως μετά και η παράδοση/τακτοποίηση των προϊόντων στην κεντρική αποθήκη.

Οι ώρες παραλαβών πρέπει να είναι συγκεκριμένες και γνωστές στους ενδιαφερόμενους μέσω ανάλογων ανακοινώσεων, ο δε χώρος προκαθορισμένος και σταθερός λόγω των ανάλογων εγκαταστάσεων (όπως το σχετικό σύστημα υπολογιστών όπως αναφέρεται παραπάνω)

Ο έλεγχος μέσω της καταβολής των εντύπων εντολής/ αγοράς ή συγκεντρωτικής κατάστασης εντολών, με τα παραλαμβανόμενα προϊόντα είναι η αφετηρία της διαδικασίας. Είναι γεγονός ότι η επιχείρηση δεν επιθυμεί να δεχτεί είδη τα οποία δεν έχει παραγγείλει, να παραλάβει μέρος των παραγγελθέντων προϊόντων και να είναι υποβαθμισμένης ποιότητας ή υψηλότερης τιμής από την συμφωνημένη.

Στη συνέχεια ακολουθεί η παραβολή με το τιμολόγιο ή το δελτίο αποστολής που τα συνοδεύει και η αποδοχή τους με την υπογραφή σε αυτά από πλευράς παραλήπτη.

Στο σημείο αυτό η κυριότητα των προϊόντων μεταφέρεται στην επιχείρηση και τη δέσμευση ως προς την αποπληρωμή τους.

Β) ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ- ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ. Πολλοί που θέλουν να ονομάζονται Διευθυντές επισιτιστικών τομέων στα ξενοδοχεία (F&B Managers), δεν έχουν αξιολογήσει σωστά τις διαδικασίες αποθήκευσης και συντήρησης των προϊόντων με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να υπόκεινται σε σοβαρές ζημιές κατά το στάδιο αυτό.

Είναι λοιπόν απαραίτητες οι διαδικασίες ελέγχου κατά την αποθήκευση σαν να επρόκειτο για αποθήκευση χρημάτων ή άλλων εξίσου σημαντικών περιουσιακών στοιχείων για την επιχείρηση.

Από την στιγμή που τα εμπορεύματα θα παραληφθούν και τοποθετηθούν στους αποθηκευτικούς χώρους η ποιότητα και η ασφάλειά τους μπορούν να διασφαλιστούν από τις διαδικασίες ελέγχου που είναι δομημένες στο σύστημα αποθήκευσης της επιχείρησης. Βασικές αρχές για αποτελεσματικά συστήματα αποθήκευσης είναι:

- Να είναι τα προϊόντα ασφαλή από το ενδεχόμενο κλοπής
- Να διατηρείται η ποιότητά τους
- Να είναι εύκολα στην καταμέτρηση τους

Σκοπός του τρόπου αποθήκευσης είναι να διευκολύνει τη διαδικασία ελέγχου ώστε να είναι αποτελεσματική για τον ακριβή προσδιορισμό του κόστους. Ο σχολαστικός έλεγχος δεν είναι πάντα πρακτικός για τους αρμόδιους διευθυντές επισιτιστικών μονάδων, είναι όμως απαραίτητος για ακριβά προϊόντα.

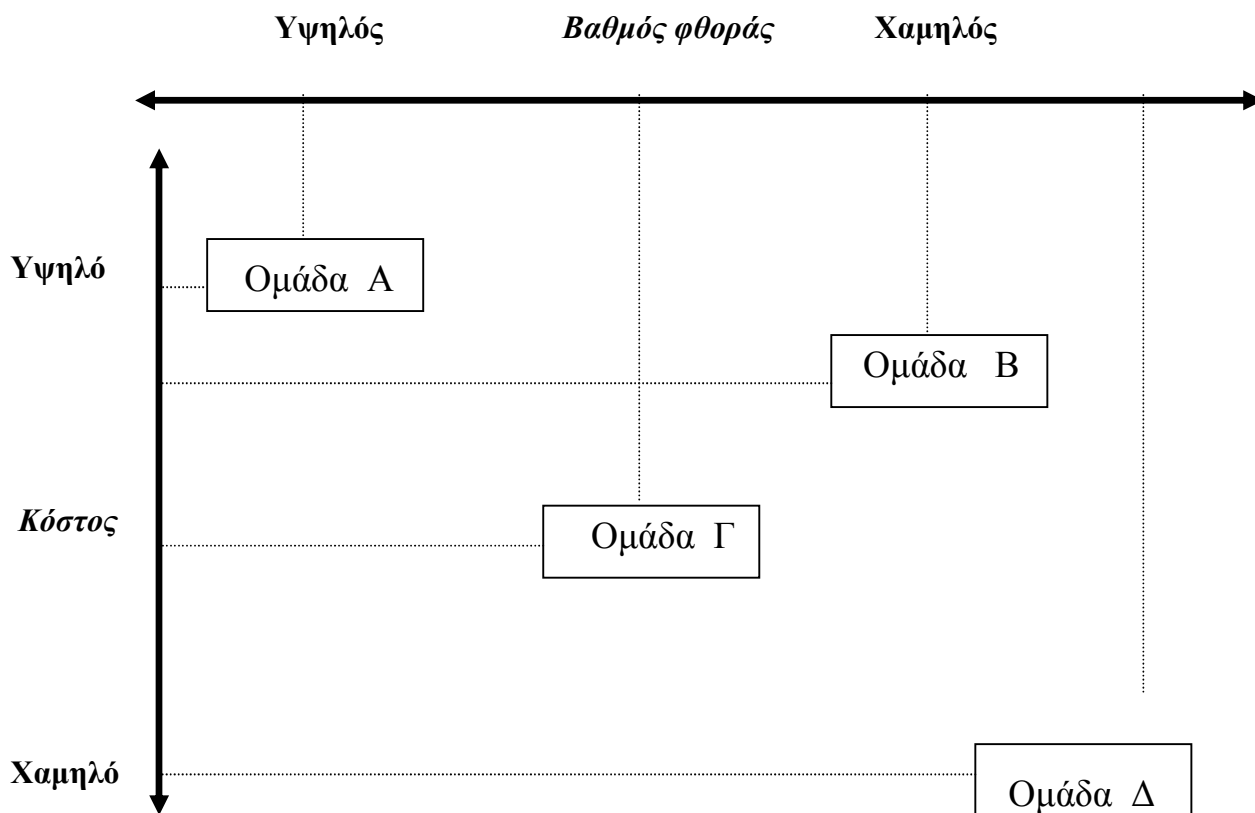
Μια προσέγγιση του ελέγχου της αποθήκευσης και των αποθεμάτων γενικότερα, βασίζεται στην κατάταξη των προϊόντων σύμφωνα με το βαθμό φθοράς τους και το ύψος του κόστους τους.

Το πλεονέκτημα αυτής της συλλογιστικής είναι ότι μπορεί να δοθεί προτεραιότητα σε προϊόντα που χρειάζονται αυστηρότερο έλεγχο.

Σχετικό γράφημα ακολουθεί παρακάτω με τις ομάδες κατανομής. Στην ομάδα Α περιλαμβάνονται φρέσκα κρέατα, ψάρια και οστρακοειδή, στην ομάδα Β κατεψυγμένα κρέατα, αλλαντικά, κατεψυγμένα λαχανικά και φρούτα.

Στην ομάδα Γ, φρέσκα γαλακτοκομικά, πουλερικά, και στην ομάδα Δ είδη μπακαλικής, μπαχαρικά, ζυμαρικά κ.λ.π.

(Φραγκιαδάκης Ευγένιος << Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων >> Δ' ΕΚΔΟΣΗ Εκδόσεις ΓΡΑΦΟΤΕΧΝΙΚΗ ΡΕΘΥΜΝΟ 2004)



(Μάρας Α. <<Έλεγχος – Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2002)

Γνωρίζοντας πολύ καλά και το διαχωρισμό των προϊόντων σε <<ευαίσθητα>> ή άμεσα και σε <<σκληρά>> ή αποθηκεύσιμα, κατανοούμε την εφαρμογή δύο τρόπων παραλαβής/ αποθήκευσης και προώθησής τους στα σημεία παραγωγής. Ο πρώτος προωθεί άμεσα στους χώρους παραγωγής τα ευαίσθητα προϊόντα όπως γαλακτοκομικά και είδη μαναβικής, ενώ ο δεύτερος προηγουμένως τα αποθηκεύει για σχετικά μεγάλα διαστήματα (σε σωστές και κατάλληλες συνθήκες). Στην πρώτη περίπτωση, δεν καταχωρούνται σε αρχείο αποθήκευσης, αλλά καταγράφονται σαν κόστος παραγωγής της ημέρας κατά την οποία παραλήφθηκαν. Στην δεύτερη, τα προϊόντα καταχωρούνται στα αρχεία της αποθήκης.

Η μέθοδος FIFO(First In First Out), είναι η αρχή του πρώτο μέσα – πρώτο έξω στην κίνηση των προϊόντων προς την αποθήκη και την διακίνησή τους από αυτήν προς τους χώρους παραγωγής και τα σημεία πώλησης. Για να διευκολύνεται η εφαρμογή της απλής αυτής μεθόδου κίνησης των προϊόντων, πρέπει να τοποθετούνται από τον υπεύθυνο (αποθηκάριο), πίσω ή κάτω από τα παλαιότερα. Βοηθά πολύ η αναγραφή της ημερομηνίας παραλαβής του προϊόντος, εάν αυτή είναι

δηλωμένη (πρέπει να είναι) και εύκολα ορατή επάνω σε αυτό. Το γνωστό MEAT TAG είναι ένα παράδειγμα αυτού του συστήματος. Αφορά το κατεψυγμένο κρέας που αποθηκεύεται για σχετικά μεγάλα διαστήματα.

Η θερμοκρασία, η υγρασία και ο εξαερισμός, είναι τα κυριότερα στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον της αποθήκης, μαζί με τις τεχνικές εγκαταστάσεις.

Κατάλληλες θερμοκρασίες αποθήκευσης είναι:

- Ξηρής αποθήκευσης 10° C- 21° C
- Συντήρηση ψυγείου 7° C ή χαμηλότερη
- Κατάψυξη -18° C ή χαμηλότερα

Η καθαριότητα είναι ένα σημαντικότατο σημείο αναφοράς για τον υπεύθυνο του τομέα. Πρέπει να είναι τακτική και επισταμένη (όπως έχει προαναφερθεί)

Σε όλους τους αποθηκευτικούς χώρους, συμπεριλαμβανομένων των ψυγείων συντήρησης ή κατάψυξης.

Ένα άλλο είναι η απαγόρευση ψεκασμού ή άλλης χημικής αντιμετώπισης των εντόμων και τρωκτικών.

Τα προϊόντα πρέπει να αποθηκεύονται στην κανονική τους συσκευασία και χωρίς επαφή με τον τοίχο ή άλλου είδους τοιχώματα ώστε να επιτρέπεται η κυκλοφορία του αέρα. Τα είδη που αφομοιώνουν οσμές όπως το αλεύρι, πρέπει να τοποθετούνται μακριά από τα αρωματούχα στοιχεία, όπως τα μπαχαρικά. Τελευταία και στις μεγάλες επιχειρήσεις συνηθίζεται και επιβάλλεται να υπάρχουν διαφορετικοί αποθηκευτικοί χώροι ανάλογα με το είδος των προϊόντων.

Τα προϊόντα πρέπει να αποθηκεύονται σε ποσότητες που μπορούν να προωθηθούν στους χώρους παραγωγής σε μια λογική χρονική περίοδο.

Εξαιρέσεις σε αυτόν τον κανόνα, όπως αγορές και αποθήκευση κρασιών ή άλλων προϊόντων μακροχρόνιας αποθήκευσης, δικαιολογούνται μόνο σαν φραγμός ενάντια στην αύξηση των τιμών, που εξουδετερώνει την αντιπαραγωγική πλευρά της επένδυσης.

Μια ακόμη σημαντική λειτουργία στη διαδικασία της αποθήκευσης των προϊόντων, είναι να γίνεται σωστή, χρονικά, ανανέωση των αποθεμάτων και να προσδιορίζεται από τον αρμόδιο F&B Manager, πόσα χρήματα είναι δεσμευμένα σε μια επένδυση μη παραγωγική κατά γενική ομολογία.

Αυτό μεταφράζεται αφ' ενός σε χρηματική αξία και αφ' ετέρου σε πόσες φορές συμβαίνει να μετατρέπονται τα χρήματα αυτά σε έσοδα μετά την κατανάλωσή τους σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Ο μέσος όρος των αποθεμάτων, προσδιορίζεται με την πρόθεση της αξίας τους στην αρχή της μελετημένης περιόδου με την αξία τους στο τέλος της ίδιας περιόδου και στη διαίρεση του συνόλου τους δια δύο.

Ο αριθμοδείκτης δραστηριότητας ή ανανέωσης των αποθεμάτων, στην προκειμένη περίπτωση υπολογίζεται διαιρώντας το συνολικό κόστος αγορών των προϊόντων κατά τη μελετημένη περίοδο με το μέσο όρο αξίας των αποθεμάτων.

Το παράδειγμα που ακολουθεί, βοηθά στην κατανόηση των όρων που προαναφέρθηκαν:

Δεδομένα:

- I. Αξία αποθεμάτων στη αρχή της περιόδου: 15.000Ε
- II. Αξία αποθεμάτων στο τέλος της περιόδου: 17.000Ε
- III. Κόστος αγορών κατά την περίοδο: 45.000Ε

M/ O αξίας απογραφής = αρχικό απόθεμα σε Ε + Ελ. Απόθεμα σε Ε / 2
Δηλαδή: $32.000/2 = 16.000Ε$

Αριθμοδείκτης δραστηριότητας ή ανανέωσης αποθεμάτων = κόστος αγορών κατά την περίοδο / Μ.Ο αξίας απογραφής

Δηλαδή : $45.000/16.000 = 2.81$

Ο αριθμοδείκτης 2,81 μας υποδηλώνει ότι η χρηματική αξία των αποθεμάτων, Μετατρέπεται σε έσοδα για την επιχείρηση 2.81 φορές στη συγκεκριμένη περίοδο, αποτελεί δε εργαλείο εκτίμησης για τον αρμόδιο διευθυντή. Όσο αυτή η αξία (αριθμοδείκτης) μειώνεται, περισσότερα χρήματα επενδύονται σε αποθεματοποίηση. Οι διευθυντές των επισιτιστικών επιχειρήσεων, είναι αυτοί που πρέπει να προσδιορίζουν και να συντηρούν τον αριθμοδείκτη δραστηριότητας, που αρμόζει στην μονάδα τους, στην περίπτωση δε, που αποκλίνει αναζητούν τους λόγους και προχωρούν στις διορθωτικές κινήσεις.

(ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό μανάτζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

Γ) ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ

Στη φάση της διακίνησης των προϊόντων, ή καλύτερα, της εξαγωγής τους προς τους χώρους παραγωγής πολλές επιχειρήσεις έχουν πολύ άτυπες ή και ανύπαρκτες διαδικασίες ελέγχου. Η πολιτική της “ανοιχτής πόρτας”, που εφαρμόζεται κυρίως σε μικρές και οικογενειακές μονάδες, παρέχει μεν την ευελιξία που χρειάζεται, στερεί όμως τη δυνατότητα σοβαρών υπολογισμών για το κόστος και τα έσοδα που προέρχονται από τις μετακινήσεις των εμπορευμάτων εντός της μονάδας.

Ένα μελετημένο σύστημα διανομής και διακίνησης προϊόντων, είτε με ελάχιστες διαδικασίες και τεχνικές για μικρές μονάδες, είτε με περισσότερες και λίγο γραφειοκρατικές διαδικασίες (αναλόγως τεχνολογίας) που είναι απαραίτητες σε μεγάλες επιχειρήσεις, έχει τους παρακάτω κυρίαρχους κανόνες:

- Να περιορίζει την πρόσβαση στους αποθηκευτικούς χώρους μόνο σε αρμόδια πρόσωπα

- Να υπάρχει πάντα ακριβής ανταπόκριση του αιτούμενου με το διακινούμενο προϊόν
- Να καταγράφεται ακριβώς η ποσότητα και η τιμή των διακινούμενων προϊόντων ώστε να γίνεται με ακρίβεια η χρεοπίστωση τους στα ανάλογα αρχεία.

Το έντυπο <<Αίτηση προμήθειας>> είναι αυτό στο οποίο βασίζεται η διαδικασία της διακίνησης / εξαγωγής ακολουθώντας πάντα τον κανόνα <<ΤΙΠΟΤΑ ΧΩΡΙΣ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΟ>>.

Το σλόγκαν αυτό που οι Γάλλοι αναρτούν παντού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τους (RIEN SANS BON), υποδηλώνει τη σημασία του να βασίζονται όλες οι συναλλαγές σε παραστατικά που να κατοχυρώνουν τους συναλλασσόμενους αρχικά, αλλά και την επιχείρηση γενικότερα. Το τμήμα του ξενοδοχείου ή το οποιοδήποτε σημείο παραγωγής της επισιτιστικής μονάδας, συγκεντρώνει τις ανάγκες στο έντυπο <<Αίτηση προμήθειας>> και ανάλογα με το σύστημα διανομής που εφαρμόζεται (προκαθορισμένες ώρες κ.λ.π) θα παραλάβει τα υλικά από την κεντρική αποθήκη.

Η επόμενη ενέργεια του υπεύθυνου υπαλλήλου της κεντρικής αποθήκης είναι να εκδώσει το ανάλογο δελτίο εξαγωγής το οποίο συμπληρώνει ένα σύστημα παραλαβών , αποθήκευσης και διακίνησης και αυτό γιατί είναι αναμφισβήτητα τα στοιχεία που θα χρησιμοποιήσει ο ίδιος και κατ' επέκταση ο έλεγχος για να καταγράψει με ακρίβεια τη συναλλαγή. Την περίπτωση διακίνησης προϊόντων από ένα τμήμα εκμετάλλευσης σε άλλο εντός της ξενοδοχειακής μονάδας, καλύπτει παρόμοιο με το δελτίο εξαγωγής έντυπο, που εκδίδεται από το τμήμα που το διακινεί, το υπογράφουν οι αρμόδιοι υπάλληλοι που κάνουν τη συναλλαγή και το προωθούν στον <<έλεγχο>>, ώστε να προβεί στις ανάλογες χρεοπιστώσεις. Συνήθως ονομάζεται <<δελτίο διακίνησης προϊόντων. Όσον αφορά στη διακίνηση των ποτών, είναι απαραίτητο για πολλούς και είναι απόλυτα σωστό, να προσκομίζονται οι άδειες φιάλες, πριν διατεθούν οι γεμάτες.

Επίσης, για τους ίδιους λόγους ασφαλείας, κρίνεται απαραίτητο και το σημάδεμα / μαρκάρισμα των φιαλών με ανεξίτηλη σφραγίδα στην ετικέτα.

7.6 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΦΑΓΗΤΩΝ

Πολύ επιγραμματικά, θα παρατεθούν στη συνέχεια γενικές αρχές ελέγχου του κόστους παραγωγής φαγητών, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν βοήθημα στον αρμόδιο διευθυντή που ασκεί τον έλεγχο στη φάση της παραγωγής:

- το προσωπικό πρέπει να είναι κατάλληλα ενημερωμένο και εκπαιδευμένο ώστε να ενταχθεί απόλυτα στις διαδικασίες παραγωγής της μονάδας

- οι παραγόμενες ποσότητες πρέπει να είναι αυστηρά σε ευθεία γραμμή με τον προγραμματισμό που έχει γίνει
- πρέπει να τηρούνται πιστά οι πρότυπες συνταγές και να αφήνεται ο υπάλληλος (chef) να εφαρμόζει τις τεχνικές και τη φαντασία του , χωρίς επιπτώσεις στο κόστος. Το στοιχείο αυτό χρειάζεται, διότι είναι μόνιμο σημείο τριβής μεταξύ Υπαλλήλου και διεύθυνσης
- η διακριτική επίβλεψη (supervising) είναι απαραίτητη, διότι αποτρέπονται αντιεπαγγελματικές συνήθειες του προσωπικού, όπως το να τρώνε ή να καπνίζουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.
- Τα αχρησιμοποίητα υλικά, πρέπει να επανατοποθετούνται στους αποθηκευτικούς χώρους του τμήματος το συντομότερο δυνατόν
- Τίποτα δεν πρέπει να απορρίπτεται, χωρίς προηγουμένως την έγκριση του προϊσταμένου και την τήρηση των διαδικασιών που απαιτούνται στην περίπτωση καταστροφής ή απόρριψής τους.
- Συχνά το προσωπικό έχει καλές ιδέες που μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες και να μειώσουν το κόστος. Καλό είναι να τις ακούν οι προϊστάμενοι τους.
- Πρέπει να γίνει χρήση των ανάλογων εργαλείων και εξοπλισμού εν γένει, για το μέτρημα ή το ζύγισμα των υλικών για την παραγωγή ή τη διάθεση
- Πρέπει να διευκολύνεται και να αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της επικοινωνίας των τμημάτων παραγωγής και αυτό διότι διευκολύνει πολύ το συνολικό αποτέλεσμα
- Οι αρχές της σωστής προετοιμασίας (mise en place) πρέπει να αποτελούν βίωμα του προσωπικού, ανεξάρτητα με την ποσότητα που πρέπει να παραχθεί
- Η πιστή τήρηση των αρχείων (εντύπων) που έχουν καθοριστεί από τη διεύθυνση, είναι η σημαντικότερη αρχή για τον έλεγχο κόστους παραγωγής των φαγητών.

(ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό Μάνατζμεντ Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

8^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

8.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΣΟΔΩΝ

Ο έλεγχος των εσόδων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα και πιο συγκεκριμένα σε μια επισιτιστική έχει σαν αντικείμενο ;

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

Με άξονα τους προαναφερθέντες στόχους, θα ακολουθήσουν αναφορές στο ενδεχόμενο κλοπής, στον έλεγχο των εσόδων/ εισπράξεων με τα σημερινά μέσα, τους τρόπους καθώς και τα συστήματα που μπορούν να εφαρμοσθούν.

8.1.1 Η ΚΛΟΠΗ

Είναι σχεδόν εξακριβωμένο από στατιστικές έρευνες, ότι οι κλοπές αποτελούν το 30% - 35% των ζημιών των επισιτιστικών επιχειρήσεων.

Το γεγονός αυτό θέτει ένα τεράστιο θέμα έρευνας και μελέτης πραγματικά δυσάρεστο, που αφορά κάθε μορφή επιχείρησης και ιδιαίτερα επισιτιστικής όπου το μεγαλύτερο μέρος από τα έσοδα είναι με τη μορφή μετρητών.

Με την απουσία αποτελεσματικού ελέγχου των εσόδων η πηγή αυτή (μετρητά) είναι τρωτή σε οποιαδήποτε προσπάθεια κλοπής.

Τα λογισμικά προγράμματα διοίκησης επισιτιστικών τμημάτων, διευκολύνουν την διαδικασία αυτή καθώς στο ίδιο σύστημα καταχωρούνται τόσο οι παραγγελίες και αυτόματα γίνεται η έκδοση απόδειξης, τόσο και η καθημερινή κίνηση προϊόντων από τις αποθήκες προς τα τμήματα.

(ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό μανάτζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

8.1.2 ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΑ

Ο έλεγχος αυτός διενεργείται με βάση τα εκδοθέντα παραστατικά για κάθε συναλλαγή εάν το σύστημα είναι χειρόγραφο ή με τη χρήση ταμειακών και

H/Y. Στην περίπτωση του ελέγχου των εσόδων σε επισιτιστικές μονάδες όπως εστιατόρια, bar, κυλικεία, ταβέρνες κ.α., και με αφετηρία την έκδοση των δελτίων παραγγελίας σε κάθε περίπτωση ο έλεγχος εστιάζεται κατά βάση :

- Ø Στον έλεγχο των δελτίων παραγγελίας
- Ø Στον έλεγχο των καταχωρήσεων διατιθέντων φαγητών στους λογαριασμούς των πελατών
- Ø Στον έλεγχο των εισπράξεων του εστιατορίου για πωλήσεις τοις μετρητοίς
- Ø Στον έλεγχο των εισπράξεων των χρεωστικών λογαριασμών εστιατορίου στις ανάλογες καταστάσεις (συγκεντρωτική, κατάσταση δικαιούμενων) και εν συνεχεία στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών (main courant)
- Ø Στον έλεγχο των καταναλώσεων φιλοξενίας (complimentary) και καταναλώσεων προσωπικού, ανάλογα πάντα με τη σχετική οργάνωση που υπάρχει.

8.1.3 ΈΛΕΓΧΟΣ ΔΕΛΤΙΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΣΕΡΒΙΤΟΡΩΝ

Ο σερβιτόρος προκειμένου να παραλάβει φαγητά από την κουζίνα, πρέπει να συμπληρώνει πάντα ανάλογα το δελτίο παραγγελίας (BON) σε δύο ή τρία αντίτυπα. Το ένα από αυτά παραδίδεται στον chef, το άλλο στον επόπτη πωλήσεων (tablist), ενώ το τρίτο παραμένει στο στέλεχος για χρήση του υπαλλήλου και την παράδοση του όταν ζητηθεί κατά τον έλεγχο. Σε πολλές επιχειρήσεις πλέον, αντί για το μπλοκ παραγγελιών, χρησιμοποιείται υπολογιστής rocket που ενημερώνει αυτόματα μέσω ασύρματου δικτύου το κεντρικό σύστημα ή κάποιο σύστημα οθονών αφής στις οποίες τυπώνονται οι παραγγελίες και ενημερώνεται η κουζίνα αλλά και το κεντρικό σύστημα ελέγχου.

8.1.4 ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ ΕΠΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟΙΣ ΜΕΤΡΗΤΟΙΣ

Κάθε λογαριασμός εστιατορίου εξοφλείται τοις μετρητοίς ή υπογράφεται από τον πελάτη προκειμένου να καταχωρηθεί στον εβδομαδιαίο λογαριασμό του. Ανάλογα πάντα με την περίπτωση, ο tablist, επικυρώνει τους λογαριασμούς αυτούς, με την ένδειξη “μετρητοίς” ή “χρεωστικός” λογαριασμός. Το σύνολο των λογαριασμών μετρητοίς πρέπει να είναι σύμφωνο με το ποσό που παραδίδεται από το εστιατόριο στο τέλος των εργασιών του, στον αρμόδιο υπάλληλο του ξενοδοχείου, πάντα με την έκδοση αποδεικτικών στοιχείων.

(ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό Μάνατζμεντ Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

8.1.5 ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΕΩΣΤΙΚΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ ΣΤΙΣ ΧΡΕΩΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΜΕΡΙΔΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΚΑΙΟΥΜΕΝΩΝ

Στον έλεγχο των καταχωρήσεων του εστιατορίου στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών διακρίνονται οι περιπτώσεις :

- § Υποχρεωτική λήψη φαγητού (HB, FB) βάση της συμφωνίας του πελάτη
- § Συμφωνημένη αλλά όχι υποχρεωτική λήψη φαγητού
- § Ελεύθερη λήψη φαγητού από τον πελάτη αναλόγως της επιθυμίας του και με την ανάλογη χρέωση.

8.1.6 ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ (COMPLIMENTARY) ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η βάση του συγκεκριμένου ελέγχου είναι η ιδιαιτερότητα των εντύπων και καταστάσεων που χρησιμοποιούνται. Η σχολαστική και ακριβής καταχώρησή τους βοηθά στη σωστή χρεωπίστωση του τμήματος, ώστε να υπάρχουν τα ανάλογα στοιχεία για την αποδοτικότητα του.

8.1.7 ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ

Η μηχανογραφημένη διαδικασία έκδοσης και είσπραξης λογαριασμών με χρήση Η/Υ καθώς και όλη η λογισμική χρεωπίστωση που γίνεται αυτόματα σαν επακόλουθο αυτής της συναλλαγής, κατοχυρώνει τον έλεγχο της επιχείρησης σε αυτόν τον τομέα τουλάχιστον όσον αφορά τα ανθρώπινα λάθη.

Το ίδιο πληροφοριακό σύστημα δίνει τη δυνατότητα άσκησης ελέγχου εσόδων με το σχετικό τμήμα του προγράμματος P.O.S. (Position Of Sales)

(Μιχιώτης Αθανάσιος Ν. – Δημητριάδης Σωτήριος Γ. << Διοίκηση παραγωγικών συστημάτων >> Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΘΗΝΑ 2007)

9^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

9.1 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

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

Κατά τη γνώμη πολλών ειδικών που ασχολούνται με την έρευνα της τουριστικής αγοράς τα εστιατόρια και τα Bar κάθε μορφής εντός ξενοδοχειακών μονάδων στην Ευρώπη και την Αμερική, έχουν λειτουργικό κόστος περίπου το 85% των εσόδων τους.

Το ανάλογο ποσοστό στον τομέα των διανυκτερεύσεων (Room Division) είναι το πολύ 27% (Francis Buttle 1996). Αυτό το στοιχείο δικαιώνει τους υποστηρικτές της θεωρίας ότι σε αυτού του τύπου τα τμήματα του ξενοδοχείου (Food and Beverage) ή τις παρεμφερείς επιχειρήσεις, η αναλογία ένα προς τρία στις τιμές κόστους Α΄ Υλών και τιμές πώλησης είναι η σωστή αφετηρία για τη διαμόρφωση τιμών πώλησης. Η θεωρία αυτή όμως, παρ' ότι έχει λογικές τάσεις, σαν μέθοδος τιμολόγησης, είναι πρόχειρη και όχι επιστημονικά τεκμηριωμένη.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί και άλλες θεωρίες και μέθοδοι στο θέμα των τιμολογήσεων στην τουριστική βιομηχανία πάντα όμως με τις επιφυλάξεις που τις ακολουθούν, εάν γίνονται πρόχειρα και βάση πρόσκαιρων οικονομικών δεδομένων.

Εφ' όσον υπάρχει, αναμφισβήτητα, συνάρτηση τιμολόγησης και εξασφάλισης ικανοποιητικού κέρδους, τότε εύκολα μπορούμε να καταλάβουμε τη σημασία της τιμολόγησης για την αποδοτικότητα της μονάδας.

Παράλληλα με την εξασφάλιση ικανοποιητικού κέρδους, δεν πρέπει ποτέ να υπάρχει αδιαφορία για τις μέσο-μακροπρόθεσμες συνέπειες μιας όχι σωστής πολιτικής τιμών, πολιτικής που επιδιώκει με κάθε τρόπο αυτό το κέρδος μειώνοντας το κόστος και πιθανόν την ποιότητα.

(Μάρας Αθανάσιος. << Food and Beverage management Διοίκηση & έλεγχος Τιμολόγηση στον επισιτιστικό τομέα των ξενοδοχείων>> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2005)

9.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΧΕΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ – ΚΟΣΤΟΥΣ – ΚΕΡΑΟΥΣ

Η πολιτική τιμολόγησης μιας επιχείρησης είναι θέμα πολύ σοβαρό και χρειάζεται μελέτη και προβληματισμό λαμβάνοντας υπ' όψιν όλες τις παραμέτρους και γενικά τις συνθήκες και το περιβάλλον της επιχείρησης.

Αποτέλεσμα σωστής πολιτικής τιμών είναι ο όγκος των πωλήσεων και η αποδοτικότητα τους για την επιχείρηση.

Ακολουθεί παράδειγμα σχετικά με την αποδοτικότητα επισιτιστικής μονάδας, για πληρέστερη κατανόηση:

Ξενοδοχείο που προγραμματίζει τη λειτουργία επισιτιστικής μονάδας πρόχειρου φαγητού, σε περιοχή υψηλού ανταγωνισμού, προϋπολογίζει για συγκεκριμένο διάστημα:

1. Κόστος Α' υλών 40% επί των πωλήσεων
2. Γενικά έξοδα (προσωπικό, ΔΕΚΟ, ΟΤΕ, κ.λ.π.)
 - 22.010 Ε για 8.000 έως 12.000 couverts
 - 26.412 Ε για 12.000 έως 17.000 couverts
 - 32.281 Ε για 17.000 και άνω
3. Προβλέπει πωλήσεις ανάλογα με την μέση καταναλωτική δαπάνη ανά Couvert, όπως παρακάτω:
 - Με Μ.Κ.Δ. 4,69 Ε – 18.000 Couverts
 - Με Μ.Κ.Δ. 5,38 Ε – 17.000 Couverts
 - Με Μ.Κ.Δ. 5,72 Ε – 15.000 Couverts
 - Με Μ.Κ.Δ. 6,01 Ε – 14.000 Couverts
 - Με Μ.Κ.Δ. 6,45 Ε – 11.000 Couverts
 - Με Μ.Κ.Δ. 6,89 Ε – 8.000 Couverts

(ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό μανάτζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

Με τους παραπάνω προϋπολογισμούς μπορεί να συνταχθεί από τους αρμόδιους το τομέα F&B, έκθεση που να δείχνει το καθαρό κέρδος λειτουργίας της μονάδας, πάντα σε σχέση με την τιμή πώλησης των συγκεκριμένων πιάτων, δηλαδή:

Έκθεση αποδοτικότητας ταβέρνας “χ”

Μέση Καταναλωτική Δαπάνη	Αριθμός couverts	Εισπράξεις	Μικτά Κέρδη	Γενικά έξοδα	Καθαρά κέρδη (μη αποφορολογούμενα)
4,69 E	18.000	84.420E	50.625E	32.281E	18.371E
5,28 E	17.000	89.760E	53.856E	32.381E	21.575E
5,72 E	15.000	85.800E	51.480E	26.412E	25.068E
6,01 E	14.000	84.140E	50.484E	26.412E	24.072E
6,45 E	11.000	70.950E	42.570E	22.010E	20.560E
6,89 E	8.000	55.120E	33.072E	22.010E	11.052E

Η έκθεση αυτή δείχνει καθαρά τη σχέση τιμής πώλησης (Μ.Κ.Δ.) και όγκου πωλήσεων (Couverts). Η σχέση αυτή είναι ευαίσθητη και μπορεί να δημιουργήσει μεγάλη απόκλιση στα σταθερά κέρδη, εγγύς του μηδενός φαίνεται και από το παράδειγμα στο οποίο στις δύο τελευταίες περιπτώσεις η αύξηση της τιμής ήταν 6,8% (από 6,45 σε 6,89 E) αλλά η αντίστοιχη μείωση στα couverts ήταν 27,2% (από 11.000 σε 8.000)

Και στα Καθαρά κέρδη μείωση 46,2% (από 20.560 σε 11.062 E).

Ένα άλλο στοιχείο που προκύπτει από το παράδειγμα είναι ότι η αύξηση της τιμής δεν έχει εξασφαλισμένο θετικό αποτέλεσμα. Αυτό φαίνεται μεταξύ της δεύτερης και της τρίτης περίπτωσης όπου η διαφορά τιμής είναι της τάξης του + 8,3%, των couverts – 12%, ενώ τα Καθαρά Κέρδη παραμένουν στο +16%. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να σημειωθεί ότι επιδρά καθοριστικά η αλλαγή του συντελεστή Γενικών Εξόδων.

Σαν συμπέρασμα λοιπόν από όλα αυτά, βγαίνει ότι ο στόχος της πολιτικής τιμών είναι η επιλογή της τιμής λαμβάνοντας υπ’ όψιν όλες τις παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν τα κέρδη της επιχείρησης, π.χ. συντελεστής κόστους Α’ υλικών, Γεν. Εξόδων, αριθμός πωλήσεων, κ.ά.

Η επιλογή αυτή πρέπει να είναι επιστημονικά τεκμηριωμένη, ανεξάρτητα από το εάν είναι αποτέλεσμα υποκειμενικής ή αντικειμενικής μεθόδου τιμολόγησης. Προκειμένου να υπάρχει ακρίβεια στον καθορισμό του συνολικού μεταβλητού κόστους (αξία Α’ υλών συν) εν όψει μιας τιμολόγησης του προϊόντος καθώς και του συνολικού πάγιου κόστους και των Γενικών εξόδων ή ελεγχόμενων δαπανών όπως συνηθέστερα λέγονται πρέπει να λαμβάνεται υπ’ όψιν ότι οι δαπάνες προσωπικού έχουν το λεγόμενο μεταβλητό στοιχείο το οποίο συνήθως ανέρχεται στο 40% του συνόλου και πρέπει να καταμεριστεί αναλόγως.

9.3 ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αν και γνωρίζουμε πολύ καλά ότι οι τιμές καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία των οικονομικών στόχων της μονάδας, πολλοί χρησιμοποιούν πολύ υποκειμενικές μεθόδους τιμολόγησης. Τα προβλήματα των μεθόδων αυτών προέρχονται κυρίως από αυτήν την υποκειμενικότητα. Παρ' όλα αυτά τέτοιες κοινότητες μεθodoι τιμολόγησης είναι αποτελεσματικές εφ' όσον καλύπτουν τις απαιτήσεις του κέρδους και τις δαπάνες της Επιχείρησης (λειτουργικό κόστος). Αναλυτικότερα, οι υποκειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης είναι:

9.3.1 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΛΟΓΙΚΗΣ ΤΙΜΗΣ (THE REASONABLE PRICE METHOD)

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

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

9.3.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΤΙΜΗΣ (THE HIGHEST PRICE METHOD)

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

9.3.3 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΤΙΜΗΣ (THE LOSS LEADER METHOD)

Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, η επιχείρηση καθορίζει ασυνήθιστα χαμηλές τιμές για ένα ή περισσότερα δημοφιλή προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιεί σαν δόλωμα για να παρακινήσει τον πελάτη. Απαραίτητη προϋπόθεση σε αυτήν την περίπτωση είναι η κατανάλωση και άλλων προϊόντων ώστε να αντισταθμιστεί η χαμηλή τιμή και να μπορέσει η επιχείρηση να ικανοποιήσει τους δικούς της σκοπούς.

Η μέθοδος αυτή εκφράζεται και σε προσφορές σε συγκεκριμένες ημέρες με σκοπό την προσέλκυση πελατών για να γνωρίσουν τη μονάδα.

9.3.4 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΤΟΥ ΕΝΣΤΙΚΤΟΥ (THE INTUITIVE PRICE METHOD)

Η τιμή καθορίζεται με τη διαίσθηση μόνο και προσεγγίζει στη μέθοδο της λογικής τιμής, με τη διαφορά ότι αγνοεί σχεδόν απόλυτα την αντικειμενική αξία του προϊόντος. Η μέθοδος αυτή ευνοεί τα προϊόντα αγνώστου τιμής κόστους που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κερδοσκοπήσει με την καλή έννοια του όρου. Είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί σαν γενική μέθοδος τιμολόγησης σε σοβαρή επισιτιστική μονάδα, παρά μόνον σε συγκεκριμένα προϊόντα.

(ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό μάνατζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

9.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μια πιο αντικειμενική προσέγγιση στον καθορισμό των τιμών πώλησης των πάσης φύσης προϊόντων και κατ' επέκταση υπηρεσιών είναι εκείνη που βασίζεται στο επιζητούμενο κέρδος από πλευράς επιχείρησης αλλά και η λεπτομερή κοστολόγηση των επί μέρους στοιχείων που το συνθέτουν.

Από τη στιγμή που οι απαιτήσεις σε κέρδος είναι δεδομένες, μπορούν να αντιμετωπισθούν σαν κόστος και να υπολογισθούν όπως το πραγματικό κόστος. Εάν μια επιχείρηση για παράδειγμα, λειτουργεί με βάση διαφορετικές πηγές κέρδους για τα τρόφιμα και τα ποτά, το επιζητούμενο κέρδος καθορίζει το μέγεθος του ποσοστού προσαύξησης ώστε να καλυφθούν το κόστος Α' υλών του προϊόντος αλλά και όλα τα έξοδα παραγωγής και εισφορές προς τρίτους, της επιχείρησης.

(Μάρας Αθανάσιος. << Food and Beverage management Διοίκηση & έλεγχος Τιμολόγηση στον επισιτιστικό τομέα των ξενοδοχείων >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2005)

9.4.1 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Στη μέθοδο αυτή οι τιμές καθορίζονται βάσει πηγών κέρδους. Σαν πηγή κέρδους θεωρείται το τμήμα ή ο τομέας, ή ο κλάδος σε μια επιχείρηση, ανεξάρτητα του όρου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, που αποφέρει εισόδημα και συνδέεται με διαφορετικές σε μορφή και μέγεθος, δαπάνες αγοράς, παραγωγής και διάθεσης έχοντας σαν συνέπεια την σημαντική διαφοροποίηση των βασικών συντελεστών κόστους και κέρδους. Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις ή μονάδες εκμετάλλευσης εντός ξενοδοχείων που προσφέρουν κατ' ανάγκη φαγητά και ποτά, έχουν δύο πηγές κέρδους.

Ο συλλογισμός και οι διαδικασίες τιμολόγησης βασίζονται στο επιθυμητό κέρδος, το κόστος κτήσεως των προϊόντων και την πρόβλεψη των πωλήσεων

και των Γενικών εξόδων, στοιχεία που προέρχονται από τον προϋπολογισμό λειτουργίας της μονάδας.

9.4.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΒΑΣΙΚΗΣ ΤΙΜΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Βασίζεται σε ιστορικά δεδομένα και παρατηρήσει, ιδιαίτερα πάνω στις Οικονομικές δυνατότητες της πελατείας της επιχείρησης. Αν επί παραδείγματι η πλειοψηφία των πελατών είναι της δυνατότητας να καταβάλουν για ένα πιάτο ή γεύμα από 8,8 E- 10,30 E τότε προσαρμόζονται ανάλογα οι τιμές αναζητώντας τις δυνατότητες προσφοράς τηρώντας πάντα τις ισορροπίες μεταξύ τομής, κόστους και ποιότητας του προϊόντος.

Υπάρχουν δύο οικονομικές θεωρίες οι οποίες είναι σημαντικές και ουσιώδεις για τον καθορισμό των τιμών και αυτές είναι:

A) Η θεωρία της ελαστικότητας της ζήτησης. Ο όρος ελαστικότητα χρησιμοποιείται από τους οικονομολόγους για χαρακτηρισμό του τρόπου με τον οποίο ο όγκος των πωλήσεων ανταποκρίνεται στη μεταβολή των τιμών. Εάν ένα συγκεκριμένο ποσοστό μεταβολής στην τιμή προκαλέσει ανάλογη μεταβολή στον όγκο των πωλήσεων, τότε η ζήτηση λέγεται ελαστική (το προϊόν δηλαδή, είναι εξαρτώμενο από την τιμή του).

Εάν αντίθετα, το ποσοστό μεταβολής στον όγκο πωλήσεων είναι αισθητά μικρότερο του ποσοστού μεταβολής της τιμής, τότε η ζήτηση λέγεται ανελαστική.

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

B) Η θεωρία της συνεισφέρουσας αξίας(μικτού κέρδους). Η βασική ιδέα της τιμολόγησης με τη μέθοδο των παραγόντων είναι αναμφισβήτητη η πίστη ότι το χαμηλότερο κόστος σημαίνει μεγαλύτερα κέρδη. Κοινώς, όσο λιγότερο το κόστος των Α' υλών για την παραγωγή του προϊόντος, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό επί των εσόδων που μένει διαθέσιμο για άλλου συντελεστές και φυσικά το κέρδος.

Παρά το γεγονός ότι αυτή η θεωρία είναι φαινομενικά σωστή, μπορεί εύκολα να αποδειχθεί λανθάνουσα σε πολλές περιπτώσεις.

Υπόθεση δύο προϊόντα με τα παρακάτω δεδομένα:

Είδος	Κόστος	Τιμή πώλησης	Συντελεστής κόστους	Συνεισφέρουσα αξία
Κοτόπουλο	1,17 E	4,70 E	25%	3,53 E
Μπριζόλα μοσχαρίσια	1,78 E	6, 60 E	27%	4,82 E

Ερμηνεύοντας τα παραπάνω δεδομένα, παρατηρείται ότι το κοτόπουλο έχει αισθητά χαμηλότερο ποσοστό σαν συντελεστής κόστους Α' ύλης ή μεταβλητό κόστος συγκριτικά με τη μπριζόλα και σύμφωνα με μια απλή και πρόχειρη θεώρηση του θέματος, είναι προφανές ότι η πώληση του κοτόπουλου θα απέφερε περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση από ότι η πώληση της μπριζόλας. Το περιθώριο όμως της συνεισφέρουσας αξίας (τιμή πώλησης μείον το μεταβλητό κόστος) είναι αντίθετα, αισθητά μικρότερο από ότι στο κοτόπουλο (3,53 Ε) από ότι στη μπριζόλα (4,82 Ε). Είναι αυτονόητο λοιπόν ότι συμφέρει την επιχείρηση η πώληση περισσότερων μερίδων μπριζόλας από ότι κοτόπουλου.

9.4.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΕΩΝ

Είναι ο κλασικός τρόπος τιμολόγησης που βασίζεται στην πραγματικότητα περισσότερο παρά στους προϋπολογισμούς. Βασικό στοιχείο της μεθόδου είναι η σχολαστική αναζήτηση του κόστους του προϊόντος του προϊόντος και των επί μέρους συστατικών που το συνθέτουν, το οποίο τελικά επιβαρύνεται από προσαυξήσεις επιβεβλημένες από την πρακτική, όπως γενικά έξοδα, επιθυμητά κέρδη κ.λ.π.

Στην προκειμένη περίπτωση γίνεται χρήση των φύλλων κοστολόγησης-τιμολόγησης. Τα φύλλα αυτά μπορούν να αποτελούν και τις πρότυπες συνταγές της μονάδας. Επιγραμματικά παρατίθεται η διάταξη τιμολόγησης με την μέθοδο των συνεχών προσαυξήσεων:

$$\begin{aligned}
 & \text{Αξία Α' υλών} \\
 & + \text{Γενικά έξοδα} \\
 & = \text{Σύνολο} \\
 & + \text{Κερδος} \\
 & = \text{Σύνολο} \\
 & + \text{Υπηρεσία (αν υφίσταται)} \\
 & = \text{Σύνολο} \\
 & + \text{Δημόσιος Φόρος} \\
 & = \text{Σύνολο} \\
 & + \text{Φ.Π.Α.} \\
 & = \text{Τιμή πώλησης}
 \end{aligned}$$

(Μάρας Α. <<Έλεγχος – Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2002)

9.4.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟ ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (Ν.Σ.Ε.)

Κατά τους ειδικούς στους ελέγχους και τη διαχείριση στις επισιτιστικές μονάδες (Food and Beverage Management), η τιμολόγηση με βάση το νεκρό σημείο εργασιών έχει σκοπό, όπως όλες οι μέθοδοι αλλώστε, να εξασφαλίζει κατ' αρχήν το συνολικό κόστος λειτουργίας και μετά το επιθυμητό κέρδος.

Παίρνοντας σαν δεδομένα : α) την τιμή του πάγιου κόστους της επιχείρησης, β) τη συνεισφέρουσα αξία των προϊόντων εκμετάλλευσης, γ) τη δυναμικότητα της εκμετάλλευσης (καθίσματα εστιατορίου – κουβέρ), δ) το επιθυμητό μεταβλητό κόστος, μπορεί να βρεθεί το Ν.Σ.Ε. που θα δώσει τη βάση για την επιδίωξη της αύξησης της Μ.Κ.Δ. (μέση καταναλωτική δαπάνη) και παράλληλα τη μείωση των κουβέρ που απαιτούνται για την κάλυψη του Ν.Σ.Ε.

9.4.5 ΧΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Σαν εργαλεία επίτευξης του κέρδους/ στόχου μπορούν να χρησιμοποιηθούν τύποι και υπολογισμοί, όπως για παράδειγμα:

Με προϋπολογισμένα τα παρακάτω:

Πωλήσεις: 440.205 Ε

Πάγιο κόστος: 140.866 Ε

Κέρδος: 35.216 Ε

Α) ο τύπος εύρεσης του Ν.Σ.Ε. σε πωλήσεις συν το επιθυμητό κέρδος είναι:

$$\Pi = \text{ΠΚ} + \text{Κ} / \Sigma.\text{Α}.*$$

$$440.205 = 140.866 + 35.216 / 0,4*$$

*: Σ.Α = συνεισφέρουσα αξία

Β) ο τύπος εύρεσης της συνεισφέρουσας αξίας (Σ.Α.) είναι:

$$\Sigma.\text{Α} = \text{ΠΚ} + \text{Κ} / \Pi$$

$$\Sigma.\text{Α} = 140.866 + 35.216 / 440.205$$

$$\Sigma.\text{Α} = 0,4$$

Γ) ο τύπος εύρεσης του κέρδους Κ είναι:

$$\text{Κ} = (\Pi \chi \Sigma.\text{Α}) - \text{ΠΚ}$$

$$35.216 = (440.205 \chi 0,4) - 140.866$$

Δ) ο τύπος εύρεσης του πάγιου κόστους ΠΚ είναι:

$$\text{ΠΚ} = (\Pi \chi \Sigma.\text{Α}) - \text{Κ}$$

$$140.866 = (440.205 \chi 0,4) - 35.216$$

Οι παραπάνω τύποι και υπολογισμοί σαν εργαλεία δίνουν απαντήσεις για χρηματικούς στόχους και συντελεστές με βάση προϋπολογισμένα οικονομικά μεγέθη όπως πωλήσεις, κέρδος, πάγιο κόστος, κ.λ.π.

(Μάρας Α. <<Έλεγχος – Τιμολόγηση στις επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2002)

9.5 HUBBARD FORMULA

Πολλοί υποστηρίζουν ότι είναι μέθοδος τιμολογήσεων αλλά αυτό δεν είναι απόλυτα σωστό, διότι πιο πολύ είναι μέθοδος πρόβλεψης. Σαν μια τέτοια μέθοδος προσφέρει σημαντικές πληροφορίες στον καθορισμό των τιμών, ώστε να είναι ρεαλιστικότερες. Ακόμα και στην Ελλάδα που η κρατική παρέμβαση στις τιμολογήσεις είναι καθοριστική, η μέθοδος Hubbard Formula δίνει μια ιδέα πάνω στην αποτελεσματικότητα των καθορισμένων από το κράτος, τιμών, σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, γι' αυτό και είναι περισσότερο μια πολιτική τιμολογήσεων παρά μέθοδος.

Με τη φόρμουλα αυτή γίνεται μια προσπάθεια καθορισμού του κόστους, άμεσου ή έμμεσου, σταθερού ή όχι. Εν συνεχεία βρίσκεται το ύψος των εσόδων που είναι απαραίτητα για την κάλυψη αυτού του γενικού κόστους. Στην μέθοδο αυτή, δηλαδή η διαδικασία ξεκινάει από κάτω (τα έξοδα) και ανεβαίνει μέχρι τον προσδιορισμό των πωλήσεων.

Ο οικονομικός σκοπός μιας επισιτιστικής μονάδας είναι το κέρδος μέσα από την εξυπηρέτηση των πελατών της με την πώληση φαγητών και ποτών.

Στην ξενοδοχειακή γλώσσα οι πελάτες αυτοί για τον επιχειρηματία είναι τα *couverts*. Το κουβέρ, όπως χρησιμοποιείται στην ελληνική, είναι μια ευρύτερη οικονομική έννοια, που περιλαμβάνει από ένα πιάτο φαγητού μέχρι ένα πακέτο υπηρεσιών στο συγκεκριμένο επισιτιστικό χώρο.

Έστω ότι γίνεται μια πρόβλεψη για 100.000 κουβέρ. Δηλαδή μέσα σε ένα Χ χρονικό διάστημα να εξυπηρετηθούν και να χρηματοδοτηθούν 100.000 τέτοια πακέτα, με σκοπό το κέρδος. Η χρηματοδότηση αυτή είχε την έννοια της αγοράς πρώτων υλών, τις επενδύσεις, σε πάγια στοιχεία και γενικότερα τη δημιουργία πάγιου και μεταβλητού κόστους. Κατ' αυτόν τον τρόπο γίνεται προσπάθεια να βρεθεί το ύψος των πωλήσεων που είναι δυνατόν να καλύψουν αυτή τη χρηματοδότηση.

Το αποτέλεσμα αυτής της μεθόδου θα είναι ο καθορισμός της μέσης κατανάλωσης ανά κουβέρ. Εάν το αποτέλεσμα είναι 5,4 Ε (ενδεικτική τιμή για το παράδειγμα) ανά κουβέρ, σημαίνει ότι ο κάθε πελάτης θα πρέπει να ξοδέψει το αυτό ποσό σε κατανάλωση φαγητού, ποτού και άλλων υπηρεσιών.

Παρακάτω ακολουθεί σχετικό παράδειγμα για το εστιατόριο <<ΑΛΦΑ>>, δυναμικότητας 200 ατόμων(κουβέρ) και λειτουργεί 310 ημέρες το χρόνο. Το προβλεπόμενο TURNOVER (ανακύκλωση πελατών) είναι 1,80, πράγμα που σημαίνει πως το εστιατόριο θα γεμίζει 1,8 φορές την ημέρα. Άρα το σύνολο των κουβέρ που προβλέπεται να εξυπηρετηθούν σε ένα έτος είναι:

$1,8 \times 200 \text{ καθίσματα} \times 310 \text{ μέρες λειτουργίας} = 111.600 \text{ κουβέρ}$

Από την επιχείρηση έχουν επενδυθεί 46.955 Ε τα οποία και αναμένεται να αποσβεσθούν εντός 4 ετών, δηλαδή χρειάζεται απόδοση της επένδυσης (Καθαρά Κέρδη) 11.739 Ε το χρόνο ή το 25% περίπου της επένδυσης. (για απλοποίηση του παραδείγματος οι πωλήσεις φαγητών και ποτών

αντιμετωπίζονται ενιαία, και όχι ξεχωριστά όπως συμβαίνει στην πραγματικότητα.)

Κατά την διάρκεια του έτους προβλέπεται να πραγματοποιηθούν τα παρακάτω έξοδα για την κάλυψη των 111.600 κουβέρ, δηλαδή:

Ενοίκια: 6.870 Ε

1. Κόστος τροφίμων: 30% των πωλήσεων
2. Κόστος ποτών: 15% των πωλήσεων
3. Ειδικά λειτουργικά έξοδα: 11.739 Ε
4. Τόκοι δανείων: 3.698 Ε
5. Marketing – Διαφήμιση: 1.350 Ε
6. Φόροι : 48% πάνω στα καθαρά κέρδη
7. Δαπάνες προσωπικού: 30% των πωλήσεων. Περιλαμβάνουν εκτός από τη βασική μισθοδοσία και διάφορες άλλες προσαυξήσεις, όπως Bonus, φαγητό προσωπικού κ.λ.π.
8. Ασφάλιστρα: 763 Ε
9. Αποσβέσεις: λογιστική αξία μηχανημάτων και εξοπλισμού: 58.694 Ε, ποσοστό ετήσιας απόσβεσης 12%, είναι 7.043 Ε
10. Ενέργεια – Συντήρηση: 4.109 Ε
11. Άλλα γενικά έξοδα 13% επί των πωλήσεων.

(Doswell Roger << Ο ρόλος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ >> Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΘΗΝΑ 2002 (επιμέλεια – μετάφραση στα ελληνικά Τσάρτας Πάρις)

10^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

10.1 ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ

Ο Μάρας Α.(2005, σελ 105-108) πιστεύει ότι οι επισιτιστικές επιχειρήσεις εντός και εκτός ξενοδοχειακών μονάδων δραστηριοποιούνται σήμερα σε μια κοινή αγορά διεκδικώντας μερίδιο από μια πίτα που συνεχώς συρρικνώνεται. Τα <<όπλα>> και οι τεχνικές που αναπτύσσονται από τον συνεχή ανταγωνισμό – όσο κι αν υπάρχει η τάση να παρουσιάζονται ως πολλά και σύνθετα – καταλήγουν λίγο πολύ σε κάποιους κοινούς παρονομαστές:

- Ποιότητα
- Στρατηγικές πώλησης
- Οικονομική πολιτική
- Διαφοροποίηση προϊόντων
- Μάρκετινγκ μέσω καταλόγων ή σημείων πώλησης εντός της επιχείρησης
- Εξυπηρέτηση πελατών

Τα προαναφερθέντα είναι οι βάσεις και κατά γενική ομολογία όλα αυτά τα χρόνια έχουν εξυπηρετήσει το σκοπό τους φέρνοντας αποτελέσματα και ικανοποιώντας σε διαφορετικό βαθμό τις επιχειρήσεις και τους υπεύθυνους τους. Γιατί λοιπόν αφού τα << όπλα >> μας είναι κοινά και οι τεχνικές λίγο πολύ γνωστές σε όλους κάποιοι επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στον ανταγωνισμό;

Πολλές απαντήσεις έχουν δοθεί σε αυτό το ερώτημα. Υψηλή δέσμευση στην εξυπηρέτηση των πελατών, καινοτόμο προϊόν , οργάνωση προσωπικού και πολλά άλλα προτείνονται σαν εξηγήσεις. Καλύπτουν δε, πολύ ικανοποιητικά τη θεωρητική προσέγγιση του επισιτιστικού γίνεσθαι.

Τι γίνεται λοιπόν στην πρακτική εφαρμογή; Πώς θα εισπράξουμε πρακτικά τα όποια οφέλη θα επιτύχουμε ακολουθώντας και υλοποιώντας τα προαναφερθέντα;

Το σημερινό θέμα εισήγησης παρουσιάζει μια πρόταση σε αυτό το ερώτημα από μια σκοπιά . Αυτή του κεράσματος του πελάτη.

10.2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΕΡΔΩΝ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις κάποια στιγμή με τον ένα ή τον άλλο τρόπο θα αποφασίσουν να προσφέρουν κάτι στον πελάτη - ένοικο τους. Φυσικά υπάρχουν επισιτιστικές επιχειρήσεις που δεν ακολουθούν την πολιτική του κεράσματος και αυτό έχει γίνει απόλυτα δεκτό από τους καταναλωτές τους χωρίς να επηρεάζει την λειτουργία τους ή τα κέρδη τους.

Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες προσφορές που ακολουθούν κατά περίπτωση επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον επισιτισμό.

- Τα ξενοδοχεία με τον όρο maison εννοούν ακριβώς αυτό. Περιλαμβάνουν δε σε αυτό τον όρο από το welcome plate ως την προσφορά ενός είδους σε κάποιο από τα τμήματα επισιτισμού που λειτουργούν. Φυσικά στον όρο περιλαμβάνεται και η πλήρης φιλοξενία ενός πελάτη.
- Τα μπαρ προσφέρουν ένα ποτό , ένα σφηνάκι ή μια έκπτωση επί του συνολικού λογαριασμού στο τέλος της κατανάλωσης.
- Τα εστιατόρια μια φιάλη κρασί, ένα γλυκό, ένα ρόφημα ή μια έκπτωση στο τέλος της κατανάλωσης . Ακόμα και στα μαγαζιά με ζωντανό πρόγραμμα εκτός από τα όποια κεράσματα κατά την διάρκεια της κατανάλωσης γίνεται << ψαλίδι>> στις τελικές καταναλώσεις επώνυμων πελατών ή πελατών που έχουν κάνει μεγάλες καταναλώσεις

Ο όρος είναι δόκιμος αλλά έχει κυριαρχήσει και μάλιστα συνοδεύεται από χαρακτηριστική κίνηση των δακτύλων, που κάνει ο αιτούμενος το <<ψαλίδι>> πελάτη, προς τον υπεύθυνο του καταστήματος.

(Μάρας Αθανάσιος. << Food and Beverage management Διοίκηση & έλεγχος Τιμολόγηση στον επισιτιστικό τομέα των ξενοδοχείων>> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2005)

10.3 ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ

Ανάλογα με το βαθμό οργάνωσης της επιχείρησης η απάντηση σε αυτό το ερώτημα μπορεί να είναι από προφανής ως και να μην υφίσταται.

Μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες συμπεριλαμβάνουν στον προϋπολογισμό τους ποσοστά επί των πωλήσεων ή γνωρίζουν στους υπεύθυνους των τμημάτων τις πολιτικές που μπορούν να ακολουθήσουν όταν κρίνουν ότι είναι η στιγμή για να προσφέρουν ένα προϊόν ή μια κατανάλωση στον πελάτη τους. Υπάρχουν επιχειρήσεις όπως η αλυσίδα Marriot που έχουν πάντα διαθέσιμο ένα ποσό για την ικανοποίηση πελατών που δεν έχουν εξυπηρετηθεί σωστά με σκοπό την όσο δυνατόν γρηγορότερη απόσβεση των αρνητικών εντυπώσεων του πελάτη.

Σε επισιτιστικές επιχειρήσεις εκτός ξενοδοχειακών μονάδων με ικανοποιητικό βαθμό οργάνωσης την απόφαση αναλαμβάνει από κοινού συνήθως ο ιδιοκτήτης με τον υπεύθυνο της επιχείρησης ή αν δεν υφίσταται με τον αρχαιότερο σερβιτόρο ή μπάρμαν.

Όσο αδυνατίζει ο βαθμός οργάνωσης τόσο πιο δύσκολο γίνεται να βρεθεί ο υπεύθυνος που θα υλοποιήσει την απόφαση με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται φαινόμενα ανισότητας στις προσφορές καθώς και αταξίας στον ρυθμό των προσφορών ή στο είδος τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δυσαρέσκεια αντι για την ικανοποίηση των πελατών

10.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ

Η απόφαση και ο σχεδιασμός για την πολιτική τους κέρασματος του πελάτη είναι το στοιχείο κλειδί στην διαδικασία.

Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί σε αυτό το στάδιο διότι θα μπορέσει να γίνει ξεκάθαρο στους υπεύθυνους της κάθε επισιτιστικής επιχείρησης ποιος είναι ο σκοπός και ποιο είναι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Λόγω της διαφορετικότητας των αντικειμένων που άπτονται του επισιτισμού και η λογική βάση της οποίας θα προσεγγίσει η κάθε επιχείρηση τη διαδικασία του κέρασματος μπορεί να έχει σημαντικές διαφορές αλλά πάντα ένα τελικό σκοπό. Την μεγιστοποίηση των κερδών.

10.4.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Υπό αυτό το πρίσμα ο σκοπός του κέρασματος είναι διπλός. Από τη μια η επιχείρηση προσδοκά το άμεσο οικονομικό όφελος και το ίδιο επιθυμεί να νοιώσει ότι εισπράττει και ο πελάτης. Προσφέροντας ένα καινούριο πιάτο ή ένα προϊόν που καταναλώνει ο πελάτης μας στοχεύουμε στην βελτίωση της διάθεσης του και της παρέας του προσδοκώντας το όφελος που θα εισπράξει ο πελάτης να μετατραπεί σε επί πλέον κατανάλωση – επί πληρωμή φυσικά – από μέρος του. (ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό μάνατζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005)

10.4.2 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η λογική σε αυτή την περίπτωση στηρίζεται στην αξιοποίηση των ιστορικών στοιχείων που συγκεντρώνει η επιχείρηση από τις καταναλώσεις που πραγματοποιούν οι πελάτες της. Ακόμα και στις περιπτώσεις που αυτά δεν υπάρχουν σε τυπική μορφή, οι πιο παλαιοί εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση γνωρίζουν εμπειρικά τέτοια στοιχεία.

Για παράδειγμα σε κάποια μπαρ θαμώνες με μεγάλες καταναλώσεις ή σταθερή παρουσία, γίνονται αποδέκτες κέρασματος με την είσοδο τους στην επιχείρηση. Η λογική είναι , ότι έτσι και αλλιώς θα καταναλώσει ο πελάτης και είμαστε γνώστες αυτού , λόγω του ιστορικού των καταναλώσεών του. Αν λοιπόν υποθέσουμε ότι υπάρχει εντολή να προσφέρεται ένα ποτό σε κάθε τρία που

καταναλώνονται τότε με δεδομένο το ιστορικό είναι ευκαιρία να προσφέρουμε από την αρχή το προς το κέρασμα προϊόν αυξάνοντας κατά αυτό τον τρόπο την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και δημιουργώντας την αίσθηση της οικειότητας.

10.4.3 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ

Το αξιοσημείωτο με τις προσφορές που ακολουθούν την κατανάλωση είναι ότι όταν αυτές στηρίζονται σε σωστό σχεδιασμό και εντάσσονται στην οικονομική και αναπτυξιακή πολιτική της επιχείρησης επιτυγχάνουν ένα διπλό σκοπό. Να ικανοποιούν τόσο τις ανάγκες της επιχείρησης όσο και του πελάτη προσφέροντας μάλιστα στον τελευταίο και κίνητρο για να επαναλάβει την επίσκεψη καθώς και την κατανάλωσή του.

Από τη σκοπιά της επιχείρησης τα οφέλη είναι:

- Ικανοποίηση του πελάτη

Ο πελάτης αισθάνεται ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει την παρουσία του και εκτιμά τα χρήματα που ξοδεύει σε αυτή.

- Επανάληψη των επισκέψεων και των καταναλώσεων

Ο πελάτης επανέρχεται διότι εμπιστεύεται την επιχείρηση που του δημιουργεί αίσθημα οικειότητας και προσωπικής σχέσης.

- Διαφήμιση

Ο πελάτης προσκαλεί φίλους σε ένα οικείο για αυτόν περιβάλλον ενώ ταυτόχρονα αποδέχεται πιο εύκολα προωθητικές κινήσεις αφού αισθάνεται ασφαλής.

- Προώθηση νέων προϊόντων σε πρώτο χρόνο

Είναι πιο εύκολο να γνωρίσουμε νέα προϊόντα ή σκευάσματα σε πελάτες που ήδη βρίσκονται στο χώρο μας από το να ανακαλύψουμε τους εν δυνάμει ενδιαφερόμενους στην ευρύτερη αγορά.

- Εξιλέωση από λάθος χειρισμό στο τμήμα που έγινε η κατανάλωση ή σε άλλο τμήμα

Αν και οι πελάτες μιας επιχείρησης δεν παραγνωρίζουν ή δεν ξεχνούν το πρόβλημα σχεδόν πάντα εκτιμούν την προσπάθεια εξιλέωσης από τη μεριά της επιχείρησης.

Από τη σκοπιά του πελάτη τα οφέλη είναι:

- Οικονομικά

Αν και σχεδόν κανένας πελάτης δεν θα παραδεχτεί ότι τα λεφτά που δεν θα ξοδέψει χάρη σε ένα κέρασμα είναι σημαντικά – και αντικειμενικά δεν είναι – πολύ συχνά υπολογίζει πόσα θα είχε ξοδέψει αν δεν του είχε γίνει η προσφορά καταλήγοντας στο ίδιο αποτέλεσμα από διαφορετική οπτική.

- Ποιοτικά

Η σχέση που διαμορφώνεται ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη μέσα από τη διαδικασία του κέρασματος ανεβάζει την εκτίμηση του πελάτη στο επίπεδο εξυπηρέτησης και τον οδηγεί στην υπερεκτίμηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- Συναισθηματικά

Όσοι επισκέπτονται μια επισιτιστική επιχείρηση επιζητούν κάτι ξεκούραστο και διαφορετικό σε μια κατά τα άλλα καθημερινή πρακτική. Όλοι τρώμε ή πίνουμε κάτι αλλά βγαίνοντας από την οικεία μας, επιζητούμε να κάνουμε το ίδιο ξεκούραστα και ταυτόχρονα να κοινωνικοποιηθούμε γνωρίζοντας και άλλους ανθρώπους. Γιατί λοιπόν να μην το συνδυάσουμε και με ένα χώρο που θα μας προσέξουν και θα μας κέρασουν;

10.4.4 Πιθανοί κίνδυνοι από την ανυπαρξία σχεδιασμού πολιτικής προσφορών.

Το κέρασμα είναι μια πολιτική με δυνατότητες και προοπτικές είναι όμως και μια εν δυνάμει προβληματική διαδικασία αν αφηθεί στην προσωπική κρίση και αξιολόγηση των υπαλλήλων μας. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως μέσα από την διαδικασία της προσφοράς πρέπει να ικανοποιούνται συγκεκριμένοι σκοποί και να επιδιώκεται το βασικό αποτέλεσμα που είναι η αύξηση των πωλήσεων και άρα του κέρδους.

Τι μπορεί όμως να συμβεί αν δεν υπάρχει σχεδιασμός; Κατά περίπτωση μπορεί να:

ν Δυσανεστηθούν πελάτες που δεν γίνονται αποδέκτες κέρασματος ενώ η διπλανή παρέα ή πελάτης γίνεται εμφανώς αποδέκτης υπερβολικών κερασμάτων. Ιδιαίτερα αν οι πελάτες που δεν απολαμβάνουν τις προσφορές καταναλώνουν ανάλογες ποσότητες.

ν Καταναλωθούν μεγάλες ποσότητες Α' υλών με αποτέλεσμα να αυξηθούν μεν οι πωλήσεις αλλά να μειωθεί η κερδοφορία εξ' αιτίας της αύξησης του κοστολογίου.

ν Παρεξηγήσει ο πελάτης μας την στάση της επιχείρησης και να αρχίσει να απαιτεί την προσφορά. Ιδιαίτερα αυτό μπορεί να συμβεί αν κάποιος εργαζόμενος παίρνει πρωτοβουλίες και προσφέρει κατά την κρίση του κεράσματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο πελάτης εντοπίζει ποιος είναι ο υπάλληλος που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του για κέρασμα και ρυθμίζει τις καταναλώσεις του ανάλογα με την παρουσία ή την απουσία του εργαζομένου.

ν Προσφερθεί λάθος συνδυασμός προϊόντων. Κάτι τέτοιο συμβαίνει πιο συχνά σε μπαρ. Ενώ δηλαδή ο πελάτης καταναλώνει ούισκι, ο μπάρμαν του προσφέρει ένα σφηνάκι τεκίλα ή μια ανάμειξη με βάση από βότκα με συνέπεια το αίσθημα αδιαθεσίας του πελάτη. Το αποτέλεσμα σε τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να είναι ακόμα χειρότερο διότι ο πελάτης μπορεί να σχηματίσει την εντύπωση ότι έγινε αποδέκτης κακής ποιότητας ποτού (μπόμπας) και να μην επισκεφθεί ξανά την επιχείρησή μας ή το τμήμα του ξενοδοχείου μας. **Συμπεράσματα:**

Για να μπορέσουμε να αξιοποιήσουμε τα οφέλη και να αποφύγουμε τις αρνητικές επιπτώσεις από τη διαδικασία του κεράσματος θα πρέπει να ακολουθήσουμε κάποια απλά αλλά ουσιαστικά βήματα απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις και ανατρέχοντας στην προηγούμενη ανάλυση.

- Τι επιθυμούμε να επιτύχουμε από το κέρασμα;
- Τι κόστος επί των πωλήσεων θέλουμε να αντιπροσωπεύει το κέρασμα;
- Ποιος είναι υπεύθυνος για την απόφαση;
- Πως ελέγχουμε την αποδοτικότητα της διαδικασίας;

Ακολουθώντας θα πρέπει να γνωστοποιηθεί η απόφαση στους εργαζόμενους και να υπάρξει δέσμευση από πλευράς της επιχείρησης έτσι ώστε να γίνει κατανοητό από τους πελάτες μας ότι η διαδικασία του κεράσματος στηρίζεται σε κάποιες αρχές. Είναι προφανές ότι οι πελάτες μας δεν χρειάζεται και δεν πρέπει να γνωρίζουν τη διαδικασία αλλά απλά να απολαμβάνουν τα οφέλη. Καταλήγοντας:

- Το κέρασμα είναι ένα απλό αλλά επικίνδυνο αν δεν γίνει ορθολογικά, εργαλείο για την αύξηση των κερδών μας.
- Απαιτείται σχεδιασμός και ανάθεση αρμοδιοτήτων.
- Χρειάζεται προσοχή στην επιλογή της τεχνικής.
- Αν εφαρμοστούν τα παραπάνω τα οφέλη είναι πολλαπλάσια του κόστους.

**Παράρτημα – Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Ξενοδοχείο
MEDITERRANEE
Ερωτηματολόγιο 1^ο**

Συνεντευξιαζόμενος: κ. Βασιλάτος Παναγής, υποδιευθυντής
MEDITERRANEE

- Πείτε μου παρακαλώ κ. Βασιλάτε το Ξενοδοχείο MEDITERRANEE σε ποια κατηγορία ανήκει και τι δυναμικότητα έχει όσον αφορά τις κλίνες ;

Το ξενοδοχείο μας ανήκει στην κατηγορία (4) τεσσάρων αστέρων κλασσικού τύπου με τις ανάλογες παρεχόμενες υπηρεσίες και η δυναμικότητα του είναι 420 κλίνες.

- Στο ξενοδοχείο που τελείτε υποδιευθυντής υπάρχουν επισιτιστικά τμήματα, αν ναι τι είδους ;

Βεβαίως και έχουμε επισιτιστικά τμήματα στο Ξενοδοχείο μας , κάτι που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των παρεχόμενων υπηρεσιών μας με κύριο μέλημα την πληρέστερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των ενοίκων μας και όχι μόνο . Το ξενοδοχείο MEDITERRANEE περιλαμβάνει εστιατόριο, μπαρ, beach bar, pool bar, beach restaurant, mini markets.

- Εάν δεν υπήρχαν τα επισιτιστικά τμήματα στο ξενοδοχείο νομίζετε θα υπήρχε οικονομικό πρόβλημα;

Με την δεκάχρονη εμπειρία που έχω ως υποδιευθυντής πιστεύω ότι ναι θα υπήρχε άμεσο πρόβλημα ρευστότητας αφού για παράδειγμα στο τομέα των κρατήσεων πολύ λίγες είναι οι περιπτώσεις πελατών που πληρώνουν μετρητοίς (cash) εν αντιθέσει με το μεγαλύτερο μέρος των πελατών που προτιμούν την επιλογή της πίστωσης. Στο τομέα τώρα των επισιτιστικών τμημάτων το μεγαλύτερο μέρος των πελατών (ένοικων και μη) πληρώνουν μετρητοίς για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

- Τα επισιτιστικά τμήματα αποτελούν μεγάλο ή μικρό μέρος των εσόδων του ξενοδοχείου;

Αναμφισβήτητα, αποτελούν μεγάλο μέρος των εσόδων μας παρέχοντας άμεση ρευστότητα κάτι που διευκολύνει και την διεκπεραίωση των εξωτερικών

υποχρεώσεων μας όπως αποπληρωμή προμηθευτών, εργαζόμενων και γενικότερα των άμεσα συμβαλλόμενων .

-Έχουν παρατηρηθεί κλοπές στο τομέα των επισιτιστικών τμημάτων; Αν ναι αυτό επηρέασε τη λειτουργικότητα των τμημάτων αυτών και πως το αντιμετωπίσατε;

Κατά καιρούς ναι έχουν παρατηρηθεί πολλαπλά κρούσματα κλοπών στα επισιτιστικά τμήματα με άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργικότητα αυτών. Το φαινόμενο των κλοπών παρουσιάστηκε στην ασυνήθιστη έλλειψη πρώτων υλών, αγαθών ακόμα και χρηστικών σκευών και συσκευών κάτι το οποίο ήταν δυσανάλογο με την τότε πληρότητα του ξενοδοχείου . Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν εντατικοί έλεγχοι στο τμήμα παραλαβών της αποθήκης , στη κουζίνα, στο εστιατόριο, στα μπαρ σε μη προκαθορισμένες ώρες και σημειώθηκαν περιπτώσεις κλοπών όπου ακολούθησαν μέχρι και απολύσεις εργαζόμενων στα τμήματα αυτά.

-Είναι συμφέρον να λειτουργούν τα επισιτιστικά τμήματα και να υπάρχει ένα χωριστό τμήμα ελέγχου για αυτά;

Πιστεύω ότι δεν συντρέχει λόγος να υπάρχει ένα χωριστό τμήμα ελέγχου που θα μεριμνά στη σωστή λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων. Αυτός ο έλεγχος μπορεί να πραγματοποιείται σε μη προκαθορισμένες ώρες από τους προϊστάμενους των εκάστοτε τμημάτων παρουσία η μη των εργαζομένων. Τώρα όσον αφορά αν συμφέρει ή όχι σαφέστατα και δεν συμφέρει αφού τα επισιτιστικά τμήματα δεν χρειάζεται να επωμιστούν και αυτό το οικονομικό βάρος της σύστασης χωριστού τμήματος ελέγχου για αυτά.

- Κατά τη γνώμη σας πότε επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων χρήσεως των επισιτιστικών τμημάτων;

Η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων χρήσεως των επισιτιστικών τμημάτων επιτυγχάνεται με τη σωστή λήψη αποφάσεων , προγραμματισμού, ελέγχου και με την εξέταση όλων των παραμέτρων αυτών. Για παράδειγμα όπως είπαμε και παραπάνω ελαχιστοποιώντας ή ακόμα και εκμηδενίζοντας τις περιπτώσεις κλοπών στα τμήματα επιτυγχάνεται άμεση αξιοποίηση των προμηθειών και των πρώτων υλών κάνοντας προσοδοφόρο το τμήμα. Ακόμα η περίπτωση μείωσης παθητικού στα τρόφιμα και στα ποτά, δηλαδή δίνοντας προτεραιότητα στα ληξιπρόθεσμα τρόφιμα και ποτά προλαμβάνεται η εμφάνιση παθητικού κάτι που σημαίνει παράταση στη παραγγελία φρεσκότερων .

-Ευχαριστώ πολύ κ. Βασιλάτε για τον χρόνο που διαθέσατε και σας εύχομαι καλή σεζόν.

Εγώ σε ευχαριστώ και χαίρομαι που βοήθησα στη πτυχιακή σου εργασία

Παράρτημα – Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Ξενοδοχείο MOUIKIS HOTEL

Ερωτηματολόγιο 2^ο

Συνεντευξιαζόμενος: κ Μούικης Αθανάσιος, υποδιευθυντής MOUIKIS HOTEL

- Πείτε μου παρακαλώ κ. Μούικη το Ξενοδοχείο MOUIKIS HOTEL σε ποια κατηγορία ανήκει και τι δυναμικότητα έχει όσον αφορά τις κλίνες ;

Το ξενοδοχείο μας ανήκει στη κατηγορία (3) τριών αστέρων κλασσικού τύπου και η δυναμικότητά του είναι 160 κλίνες.

- Στο ξενοδοχείο που τελείτε υποδιευθυντής υπάρχουν επισιτιστικά τμήματα, αν ναι τι είδους ;

Παρέχουμε επισιτιστικά τμήματα στους ένοικους του ξενοδοχείου μας όπως επίσης και σε εξωτερικούς επισκέπτες που επιθυμούν να απολαύσουν το ποτό τους ή και το φαγητό τους στο φιλόξενο χώρο του ξενοδοχείου μας. Τα επισιτιστικά μας τμήματα περιλαμβάνουν μπαρ, εστιατόριο και mini market.

- Εάν δεν υπήρχαν τα επισιτιστικά τμήματα στο ξενοδοχείο νομίζετε θα υπήρχε οικονομικό πρόβλημα;

Πιστεύω ότι θα υπήρχε οικονομικό πρόβλημα αλλά όχι μεγάλων διαστάσεων να σημαίνει δηλαδή τη βιωσιμότητα του ξενοδοχείου. Ίσως αυτό έχει να κάνει και με το μέγεθος του ξενοδοχείου μας και με τις δυνατότητες του , δηλαδή επιτυγχάνεται καλύτερος και συστηματικότερος έλεγχος στα τμήματα ενός μικρού ξενοδοχείου από ότι σε ένα μεγαλύτερο. Αναμφισβήτητα τα επισιτιστικά τμήματα αποτελούν σημαντικό μερίδιο στα έσοδα ενός ξενοδοχείου.

- Τα επισιτιστικά τμήματα αποτελούν μεγάλο ή μικρό μέρος των εσόδων του ξενοδοχείου;

Τα επισιτιστικά τμήματα αποτελούν ένα καλό μέρος εσόδων του ξενοδοχείου αλλά δε θα έλεγα μεγάλο αλλά ούτε και μικρό. Τα τμήματα αυτά παρέχουν άμεση ρευστότητα κάτι που βοηθά στην ,όσο γίνεται το δυνατό , μη διόγκωση πιστωτικών υπολοίπων με τους προμηθευτές του ξενοδοχείου κάτι που σημαίνει έγκυρη αποπληρωμή αυτών.

-Έχουν παρατηρηθεί κλοπές στο τομέα των επισιτιστικών τμημάτων; Αν ναι αυτό επηρέασε τη λειτουργικότητα των τμημάτων αυτών και πως το αντιμετωπίσατε;

Όντως έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις και μικροκλοπών αλλά και μεγαλύτερων σε έκταση κλοπών, κάτι το οποίο συνέβαλλε αρνητικά στη λειτουργικότητα των επισιτιστικών τμημάτων. Συγκεκριμένα παρατηρήθηκε πρωτοφανής έλλειψη πρώτων υλών και ειδών πρώτης ανάγκης σε ώρες τις οποίες πραγματοποιούνταν αλλαγή βάρδιας. Το περιστατικό έλαβε το δρόμο της δικαιοσύνης και αντιστοίχως οι υπαίτιοι των κλοπών παρέλαβαν τις απολύσεις τους από τα εκάστοτε τμήματα. Έκτοτε πραγματοποιούνται συστηματικοί έλεγχοι σε μη προκαθορισμένες ώρες γενικώς σε όλα τα επισιτιστικά τμήματα και σε όλες τις εισερχόμενες προμήθειες και στα αποθέματα αυτών.

-Είναι συμφέρον να λειτουργούν τα επισιτιστικά τμήματα και να υπάρχει ένα χωριστό τμήμα ελέγχου για αυτά;

Στη περίπτωση του δικού μας ξενοδοχείου δεν είναι απαραίτητη η σύσταση ειδικού τμήματος ελέγχου για τα επισιτιστικά τμήματα .Αυτός ο έλεγχος μπορεί να επιτευχθεί και δίχως αυτό το τμήμα με την απευθείας ανάθεση στους προϊστάμενους του κάθε επισιτιστικού τμήματος μεμονωμένα. Οι προϊστάμενοι με τη σειρά τους θα καταγράφουν διακριτικά τις κινήσεις των εργαζόμενων και ότι τους φανεί ύποπτο θα το αναφέρουν. Ένα χωριστό τμήμα ελέγχου για τα επισιτιστικά τμήματα σαφέστατα και δεν συμφέρει επειδή από μόνο του δεν μπορεί να βγάλει τα έξοδά του και γίνεται “βάρος ” στα επισιτιστικά τμήματα.

- Κατά τη γνώμη σας πότε επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων χρήσεως των επισιτιστικών τμημάτων;

Πιστεύω ότι πρώτον με συστηματικό έλεγχο του έμψυχου δυναμικού που στελεχώνει τα επιμέρους επισιτιστικά τμήματα και δεύτερον η συνεχής επίβλεψη των αποθεμάτων των προμηθειών και των πρώτων υλών θα αποφέρουν μεγάλο μέρος της μεγιστοποίησης των αποτελεσμάτων χρήσεως των τμημάτων αυτών. Στη περίπτωση του δικού μας ξενοδοχείου ένα παραπάνω επισιτιστικό τμήμα θα λειτουργούσε εις βάρος των ομωνύμων του τμημάτων δημιουργώντας αθέμιτο ανταγωνισμό και συγχρόνως παθητικό για το ξενοδοχείο. Αυτό έχει να κάνει και με αυτό που είπαμε και πιο πριν τα επισιτιστικά τμήματα πρέπει να είναι ανάλογα με το μέγεθος του κάθε ξενοδοχείου .

-Ευχαριστώ πολύ κ. Μουίκη για τον χρόνο που διαθέσατε και σας εύχομαι καλή σεζόν.

Να είσαι καλά και εύχομαι καλό πτυχίο!!

Παράρτημα – Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Ξενοδοχείο LASSI HOTEL
Ερωτηματολόγιο 3^ο

Συνεντευξιζόμενος: κ. Γαλιατσάτος Σπυρίδων, υποδιευθυντής LASSI HOTEL

- Πείτε μου παρακαλώ κ. Γαλιατσάτε το Ξενοδοχείο LASSI HOTEL σε ποια κατηγορία ανήκει και τι δυναμικότητα έχει όσον αφορά τις κλίνες ;

Το ξενοδοχείο μας ανήκει στη κατηγορία (3) τριών αστερών κλασσικού τύπου και η δυναμικότητα του είναι 260 κλίνες.

- Στο ξενοδοχείο που τελείτε υποδιευθυντής υπάρχουν επισιτιστικά τμήματα, αν ναι τι είδους ;

Το LASSI HOTEL παρέχει επισιτιστικά τμήματα στους ενοίκους που διαμένουν σε αυτό και όχι μόνο. Κύριος γνώμονας είναι και η εξυπηρέτηση επισκεπτών εκτός αυτών του ξενοδοχείου . Το ξενοδοχείο LASSI HOTEL παρέχει στους ένοικους αλλά και στους εξωτερικούς επισκέπτες εστιατόριο, τριών ειδών μπαρ (beach bar , bar by the pool, hotel bar), mini market.

- Εάν δεν υπήρχαν τα επισιτιστικά τμήματα στο ξενοδοχείο νομίζετε θα υπήρχε οικονομικό πρόβλημα;

Εαν δεν υπήρχαν επισιτιστικά τμήματα στο ξενοδοχείο νομίζω πως ναι θα υπήρχε οικονομικό πρόβλημα . Μην έχοντας επισιτιστικές επιλογές ο ένοικος θα αναγκαζόταν να πάρει το πρωινό και το δείπνο του σε κάποιο παραπλήσιο εστιατόριο ή καφετέρια κάτι που θα σήμαινε παθητικό και ζημία στο ξενοδοχείο. Τα μόνα έσοδα του ξενοδοχείου θα προέρχονταν από τη διαμονή του στο ξενοδοχείο και μόνο. Αυτό όπως καταλαβαίνεις μας γυρίζει κάμποσα χρόνια πίσω.

- Τα επισιτιστικά τμήματα αποτελούν μεγάλο ή μικρό μέρος των εσόδων του ξενοδοχείου;

Στη περίπτωση του δικού μας ξενοδοχείου τα έσοδα που αποφέρουν τα επισιτιστικά τμήματα αποτελούν μεγάλο μέρος των γενικότερων εσόδων. Τα επισιτιστικά τμήματα αποφέρουν μεγάλη αμεσότητα σε μετρητά αφού μεγάλο μέρος των ενοίκων επιλέγει να πληρώσει μετρητοίς από το να πιστωθεί για τις παρεχόμενες υπηρεσίες των τμημάτων αυτών. Έτσι καλύπτονται παράλληλα οφειλές του ξενοδοχείου προς τρίτους και δεν συσσωρεύονται χρέη. Πολύ βασικό για τη βιωσιμότητα του ξενοδοχείου.

-Έχουν παρατηρηθεί κλοπές στο τομέα των επισιτιστικών τμημάτων; Αν ναι αυτό επηρέασε τη λειτουργικότητα των τμημάτων αυτών και πως το αντιμετωπίσατε;

Στη μέχρι τώρα θητεία μου ως υποδιευθυντής ναι έχουν παρατηρηθεί πολλαπλά κρούσματα κλοπών στα επισιτιστικά τμήματα με άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργικότητα αυτών. Οι κλοπές έγιναν αντιληπτές όταν παρουσιάστηκε ασυνήθιστη έλλειψη πρώτων υλών, αγαθών ακόμα και χρηστικών σκευών και συσκευών κάτι το οποίο ήταν δυσανάλογο με την τότε πληρότητα όσον αφορά τους ένοικους που διέμεναν στο ξενοδοχείου . Το πρόβλημα αντιμετωπίστηκε αφού πραγματοποιήθηκαν εντατικοί έλεγχοι στο τμήμα παραλαβών της αποθήκης , στις προμήθειες της κουζίνας , στο εστιατόριο, στα μπαρ. Οι έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν σε μη προκαθορισμένες ώρες και σημειώθηκαν περιπτώσεις κλοπών όπου ακολούθησαν μέχρι και απολύσεις εργαζόμενων στα τμήματα αυτά.

-Είναι συμφέρον να λειτουργούν τα επισιτιστικά τμήματα και να υπάρχει ένα χωριστό τμήμα ελέγχου για αυτά;

Πιστεύω ότι δεν συμφέρει η σύσταση ενός χωριστού τμήμα ελέγχου που θα μεριμνά στη σωστή λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων. Αυτός ο έλεγχος μπορεί να πραγματοποιείται σε μη προκαθορισμένες ώρες από τους προϊστάμενους των εκάστοτε τμημάτων παρουσία η μη των εργαζομένων. Επίσης τα επισιτιστικά τμήματα δεν χρειάζεται να επωμιστούν και αυτό το οικονομικό βάρος της σύστασης χωριστού τμήματος ελέγχου για αυτά.

- Κατά τη γνώμη σας πότε επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων χρήσεως των επισιτιστικών τμημάτων;

Επιτυγχάνεται πρώτον με συστηματικό έλεγχο του έμψυχου δυναμικού που στελεχώνει τα επιμέρους επισιτιστικά τμήματα και δεύτερον η συνεχής επίβλεψη των αποθεμάτων των προμηθειών και των πρώτων υλών θα αποφέρουν μεγάλο μέρος της μεγιστοποίησης των αποτελεσμάτων χρήσεως των τμημάτων αυτών. Ακόμα η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων χρήσεως των επισιτιστικών τμημάτων επιτυγχάνεται και με τη σωστή λήψη αποφάσεων , προγραμματισμού, ελέγχου και με την εξέταση όλων των παραμέτρων αυτών.

-Ευχαριστώ πολύ κ. Γαλιατσάτε για τον χρόνο που διαθέσατε και σας εύχομαι καλή σεζόν.

Χαίρομαι που βοήθησα στη έρευνα που κάνεις για τη πτυχιακή εργασία σου και εύχομαι καλό πτυχίο!!

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε (3) τρία ξενοδοχεία της Κεφαλονιάς με διαφορετικές δυναμικότητες όσον αφορά τις κλίνες προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Ο αριθμός των επισιτιστικών τμημάτων που πρέπει να υπάρχουν στα ξενοδοχεία πρέπει να είναι ανάλογος με το μέγεθος αυτών έτσι ώστε να προληφθεί η εμφάνιση παθητικού και ζημίας. Ο κ. Βασιλάτος (MEDITERRANEE) και ο κ. Γαλιατσάτος (LASSI HOTEL) υποστηρίζουν ότι η μη ύπαρξη επισιτιστικών τμημάτων θα σήμαινε οικονομικό πρόβλημα αφού ο ένοικος θα αναζητούσε είτε εστιατόριο είτε καφετέρια για να καλύψει τις επισιτιστικές του ανάγκες, εν αντιθέσει με τον κ. Μουίκη (MOUIKIS HOTEL) ο οποίος διαφωνεί υποστηρίζοντας ότι τα επισιτιστικά τμήματα στο ξενοδοχείο του να μην βοηθούν στην ρευστότητα χρημάτων αλλά δεν αποτελούν και μεγάλο μέρος των εσόδων του ξενοδοχείου.

Συνεχίζοντας, και στα τρία ξενοδοχεία παρατηρήθηκαν κρούσματα κλοπών στο τομέα των επισιτιστικών τμημάτων και συγκεκριμένα στα τμήματα παραλαβών, αποθήκης, στις προμήθειες των κουζινών, στα αποθέματα, στα εστιατόρια και μπαρ. Αυτό το πρόβλημα ήταν εντονότερο στο ξενοδοχείο MOUIKIS HOTEL με μεγαλύτερη συχνότητα των κλοπών αυτών τις ώρες αλλαγής βάρδιας. Για να αντιμετωπιστεί το εν λόγω πρόβλημα και οι τρεις υποδιευθυντές δεν έκριναν συμφέρουσα την σύσταση χωριστού τμήματος ελέγχου για τα επισιτιστικά τμήματα υποστηρίζοντας ότι αυτό το τμήμα ελέγχου δε θα μπορεί να βγάλει τα έξοδα του και θα γίνει περιττό “βάρος” των τμημάτων επισιτισμού. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί από τους προϊστάμενους των εκάστοτε τμημάτων σε μη προκαθορισμένες ώρες με την παρουσία ή μη του προσωπικού.

Ακόμα όσον αφορά τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων χρήσεως των επισιτιστικών τμημάτων και οι τρεις υποδιευθυντές των ξενοδοχείων υποστηρίζουν ότι επιτυγχάνεται με τη σωστή λήψη αποφάσεων, προγραμματισμού, ελέγχου και με την εξέταση όλων των παραμέτρων αυτών.

Με την ελαχιστοποίηση και εκμηδένιση των περιπτώσεων κλοπών στα τμήματα επιτυγχάνεται άμεση αξιοποίηση των προμηθειών και των πρώτων υλών κάνοντας προσοδοφόρο το τμήμα. Ακόμα η περίπτωση μείωσης παθητικού στα τρόφιμα και στα ποτά, δηλαδή δίνοντας προτεραιότητα στα ληξιπρόθεσμα τρόφιμα και ποτά προλαμβάνεται η εμφάνιση παθητικού κάτι που σημαίνει παράταση στη παραγγελία φρεσκότερων βοηθώντας και στην οικονομία πρώτων υλών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Πραγματοποιώντας μια ανασκόπηση στη παρούσα πτυχιακή εργασία μπορούμε να καταλήξουμε στα παρακάτω συμπεράσματα :

- για να επιτευχθεί μεγιστοποίηση των εσόδων των τουριστικών επιχειρήσεων απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ορθή επιλογή καταρτισμένου προσωπικού για την στελέχωση των επισιτιστικών τμημάτων με άμεσο αποτέλεσμα την άριστη λειτουργία αυτών.
- ο χώρος στέγασης της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά μοντέλα τουριστικής ανάπτυξης, τετραγωνικά μέτρα ανάλογα με το βαθμό πολυτελείας (3 αστέρια, 4 αστέρια κλπ)
- ο εξοπλισμός των επισιτιστικών τμημάτων πρέπει να μην παρουσιάζει ελλείψεις αλλά ούτε και υπερβολικό πλεονασμό. Στη περίπτωση ελλείψεων θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στις πωλήσεις της ξενοδοχειακής μονάδας και στο βαθμό των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης στη περίπτωση που ο εξοπλισμός είναι πλεονασματικός και παραμένει αχρησιμοποίητος θα παρουσιάσει φθορά με τη πάροδο του χρόνου και αυτό συνεπάγεται με ζημία για την επιχείρηση.
- στο τομέα των προμηθειών πρέπει να πραγματοποιείται αυστηρός έλεγχος για την ποσότητα και την ποιότητα όλων των εισερχόμενων αγαθών και α΄ υλών προς την επισιτιστική επιχείρηση. Ακόμα πρέπει να ελέγχονται οι αποθηκευτικοί χώροι που φυλάσσονται τα τρόφιμα και η σωστή θερμοκρασία φύλαξής τους. Η καθαριότητα του χώρου αυτού θα αποτρέψει την εμφάνιση βακτηρίων, εντόμων και άλλων βλαβερών οργανισμών που θα αλλοιώσουν τα τρόφιμα και την ποιότητα αυτών.

Σύμφωνα με την αξιολόγηση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε (3) τρία ξενοδοχεία της Κεφαλονιάς με διαφορετικές δυναμικότητες όσον αφορά τις κλίνες προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Ο αριθμός των επισιτιστικών τμημάτων που πρέπει να υπάρχουν στα ξενοδοχεία πρέπει να είναι ανάλογος με το μέγεθος αυτών έτσι ώστε να προληφθεί η εμφάνιση παθητικού και ζημιάς.

Συνεχίζοντας, και στα τρία ξενοδοχεία παρατηρήθηκαν κρούσματα κλοπών στο τομέα των επισιτιστικών τμημάτων και συγκεκριμένα στα τμήματα παραλαβών ,αποθήκης, στις προμήθειες των κουζινών, στα αποθέματα , στα εστιατόρια και μπαρ.

Για να αντιμετωπιστεί το εν λόγω πρόβλημα και οι τρεις υποδιευθυντές δεν έκριναν συμφέρουσα την σύσταση χωριστού τμήματος ελέγχου για τα επισιτιστικά τμήματα υποστηρίζοντας ότι αυτό το τμήμα ελέγχου δε θα μπορεί να βγάλει τα έξοδα του και θα γίνει περιττό ‘‘βάρος’’ των τμημάτων επισιτισμού. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί από τους προϊστάμενους των εκάστοτε τμημάτων σε μη προκαθορισμένες ώρες με την παρουσία η μη του

προσωπικού. Ακόμα όσον αφορά τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων χρήσεως των επισιτιστικών τμημάτων και οι τρεις υποδιευθυντές των ξενοδοχείων υποστηρίζουν ότι επιτυγχάνεται με τη σωστή λήψη αποφάσεων , προγραμματισμού, ελέγχου και με την εξέταση όλων των παραμέτρων αυτών. Με την ελαχιστοποίηση και εκμηδένιση των περιπτώσεων κλοπών στα τμήματα επιτυγχάνεται άμεση αξιοποίηση των προμηθειών και των πρώτων υλών κάνοντας προσοδοφόρο το τμήμα. Ακόμα η περίπτωση μείωσης παθητικού στα τρόφιμα και στα ποτά, δηλαδή δίνοντας προτεραιότητα στα ληξιπρόθεσμα τρόφιμα και ποτά προλαμβάνεται η εμφάνιση παθητικού κάτι που σημαίνει παράταση στη παραγγελία φρεσκότερων βοηθώντας και στην οικονομία πρώτων υλών.

Συνοψίζοντας η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων χρήσεως επιτυγχάνεται με συστηματικό έλεγχο , προγραμματισμό και συντονισμό ενεργειών και κινήσεων προς σωστές κατευθύνσεις αφορώντας πάντα τις αρχές διοίκησης και οργάνωσης των επισιτιστικών τμημάτων στις ξενοδοχειακές μονάδες.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως είδαμε στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, η διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, έχει να ασχοληθεί με πολλά και ποικίλα θέματα μεγίστης σημασίας. Αφού εξηγήσαμε ποια είναι αυτά τα τμήματα και πως λειτουργούν, αναλύσαμε και όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν τη λειτουργία τους. Η σωστή και εμπεριστατωμένη όλων αυτών των θεμάτων, είναι απαραίτητη για την σωστή δημιουργία και καλή λειτουργία κάθε τμήματος.

Οι γνώσεις εμπλουτίζονται σταδιακά με την εμπειρία που αποκτάται με τα χρόνια ενασχόλησης με τα σχετικά τμήματα, καθώς στη θέση του F & B manager φτάνει κανείς αν είναι αρκετά ικανός, δημιουργικός, διορατικός, οργανωτικός και με ταχύτητα αντίληψης, από τη θέση του Maitre ή του Chef.

Για το αρχικό στάδιο της δημιουργίας επισιτιστικών τμημάτων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, πρέπει να μελετηθούν τόσο από τον Γενικό Διευθυντή και τον ιδιοκτήτη (που σε πολλές επιχειρήσεις κατέχει τη θέση του προέδρου), όσο και από τον F & B Manager, το θέμα των νομοθεσιών για κάθε τομέα , των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού. Από τη δημιουργία του κάθε τμήματος και μετά, πρέπει να διατηρείται η κατάσταση όπως έχει και να αναβαθμίζεται ότι χρειάζεται προκειμένου να είναι πάντα προσεγμένο, μοντέρνο(ως προς τις ανάγκες) και σύμφωνο με τις νέες νομοθεσίες και κανονισμούς .

Η οργάνωση και διοίκηση του προσωπικού, είναι καθοριστική για τη λειτουργία της κάθε επιχείρησης και ιδίως όταν το σέρβις αποτελεί τόσο σημαντικό κομμάτι αυτής. Αν το προσωπικό δεν είναι σωστό ή ικανοποιημένο δεν αποδίδει σωστά, οι πελάτες δεν είναι κι αυτοί με τη σειρά τους ικανοποιημένοι (το σέρβις ενός μπαρ, εστιατορίου, κ.λ.π., παίζει μεγάλο ρόλο στην άποψη που θα δημιουργηθεί στους πελάτες για το τμήμα αυτό), με αποτέλεσμα πολλές φορές όχι μόνο να μην ξαναέρθουν οι ίδιοι αλλά και να δυσφημίσουν την επιχείρηση σε άλλους.

Οι διαδικασίες ελέγχου του κόστους αλλά και των εσόδων είναι το σημαντικότερο θέμα σε κάθε επιχείρηση, καθώς υποδεικνύει τη σωστή ή μη λειτουργία αυτής. Η τιμολόγηση που έχει άμεση σχέση με τα παραπάνω, καθορίζεται ως επί το πλείστον βάση της πολιτικής πωλήσεων, αλλά και σαφώς των αναγκών της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

- Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχεία της Κεφαλονιάς “MEDITERRANNE” ,”MOUIKIS HOTEL” , “LASSI HOTEL”.
- Σημειώσεις Εστιατορική συγγραφείς κ Δημητροπούλου Β. – κ. Σπηλιόπουλος Ι.
- Μάρας Α. <<Έλεγχος – Τιμολόγηση στις επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2002
- Μάρας Α. <<οργάνωση - τεχνική εστιατορικών μονάδων >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 1999
- Σημειώσεις κ. Παύλου << Μπαρ – Ποτά – Οινολογία >> Πάτρα 1996
- κ. Ιγγλέση – Βενιέρη Μ. <<Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων >> Σημειώσεις Τ.Ε.Ι Πάτρας 1998
- Τζωρακοελευθεράκης Ζαχαρίας << Διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 1999
- Μάρας Αθανάσιος. << Food and Beverage management Διοίκηση & έλεγχος Τιμολόγηση στον επισιτιστικό τομέα των ξενοδοχείων >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 2005
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδας << Το Management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> INTERBOOKS ΑΘΗΝΑ 1996
- Doswell Roger << Ο ρόλος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ >> Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΘΗΝΑ 2002 (επιμέλεια – μετάφραση στα ελληνικά Τσάρτας Πάρις)
- Μιχιώτης Αθανάσιος Ν. – Δημητριάδης Σωτήριος Γ. << Διοίκηση παραγωγικών συστημάτων >> Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΘΗΝΑ 2007
- Φραγκιαδάκης Ευγένιος << Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων >> Δ΄ ΕΚΔΟΣΗ Εκδόσεις ΓΡΑΦΟΤΕΧΝΙΚΗ ΡΕΘΥΜΝΟ 2004
- ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ. << Οικονομικό μάνατζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων >> Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ ΑΘΗΝΑ 2005

INTERNET

www.restaurant.org

[www.google.com/search\(haccp&restaurantsoftware\)](http://www.google.com/search(haccp&restaurantsoftware))

[www.in.gr\(tourism\)](http://www.in.gr(tourism))

www.wto.org

www.eot.gr

www.hotels.gr

www.restaurantbiz.com

www.traveldailynews.gr

www.hotel-restaurant.gr

www.drinking.gr