

ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ: «ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ
ΜΟΝΑΔΑΣ 5* ΜΕ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ
ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΙΘΟΥΣΕΣ
ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΜΠΛΟΥΚΑ ΑΣΗΜΙΝΑ
A.M: 5087

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: Δρ. ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΥ
Αναπληρώτρια καθηγήτρια

ΠΑΤΡΑ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	- 3 -
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	- 4 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	- 5 -
1.1 Προσδιορισμός της έννοιας του ελέγχου	- 5 -
1.1.1 Έννοια, σκοπός και περιεχόμενο ελεγκτικής	- 5 -
1.1.2 Σκοπός Ελέγχου	- 5 -
1.1.3 Αντικείμενο και Υποκείμενο του ελέγχου	- 6 -
1.2 Είδη και διακρίσεις λογιστικών- διαχειριστικών ελέγχων	- 7 -
1.2.1 Διακρίσεις ελέγχων	- 7 -
1.2.2 Διακρίσεις των λογιστικών-διαχειριστικών ελέγχων	- 8 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	- 10 -
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	- 10 -
2.1 Έννοια εσωτερικού ελέγχου	- 10 -
2.2 Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου	- 10 -
2.3 Χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου	- 11 -
2.4 Είδη εσωτερικού ελέγχου	- 12 -
2.5 Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου	- 13 -
2.5.1 Έννοια ΣΕΕ	- 13 -
2.5.2 Βασικές Αρχές του ΣΕΕ	- 13 -
2.5.3 Αδυναμίες ΣΕΕ	- 14 -
2.5.4 Μέσα μελέτης ΣΕΕ και αξιολόγησή του	- 14 -
2.5.5 Η επιστολή παρατηρήσεων του εσωτερικού ελέγχου προς τη διοίκηση ..	- 15 -
2.5.6 Προϋποθέσεις για τη δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου	- 15 -
2.5.7 Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ΣΕΕ	- 16 -
2.6 Η ηθική ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή	- 16 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	- 18 -
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	- 18 -
3.1 Ορισμός	- 18 -
3.2 Αντικείμενο εξωτερικού ελέγχου	- 18 -
3.3 Ελεγκτικά πρότυπα (Standards)	- 18 -
3.4 Είδη έκφρασης γνώμης	- 19 -
3.5 Μέθοδοι εκτέλεσης εξωτερικού ελέγχου	- 20 -
3.6 Ελεγκτικά τεκμήρια	- 20 -
3.7 Μέθοδοι απόκτησης αποδεικτικών στοιχείων	- 21 -
3.8 Πηγές απόκτησης αποδεικτικών στοιχείων	- 21 -
3.9 Στάδια εξωτερικού ελέγχου	- 23 -
3.10 Εφαρμογή συστήματος ελέγχου HACCP στα επισιτιστικά τμήματα ..	- 25 -
3.11 Καθορισμός των ποιοτικών προτύπων ISO	- 27 -
3.12 Τήρηση κανόνων νομοθεσίας υγιεινής τροφίμων	- 30 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	- 31 -
4.1 Ορισμός ξενοδοχείου	- 31 -
4.2 Οργάνωση ξενοδοχείου	- 31 -

4.3 Περιγραφή των λειτουργιών των κυριότερων τμημάτων ενός ξενοδοχείου .-	33 -
4.3.1 Τμήμα δωματίων (Room Division)	33 -
4.3.2 Οικονομικό-Διαχειριστικό τμήμα.....	34 -
4.3.3 Τεχνικό τμήμα-Τμήμα συντήρησης	34 -
4.3.4 Τμήμα προσωπικού	34 -
4.3.5 Τμήμα πωλήσεων - Marketing	34 -
4.3.6 Τμήμα ασφάλειας.....	35 -
4.3.7 Τμήμα ψυχαγωγίας – άθλησης πελατών	35 -
4.3.8 Διεύθυνση ξενοδοχείου	35 -
4.3.9 Επισιτιστικό τμήμα	35 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	36 -
5.1 Τμήματα επισιτισμού.....	36 -
5.1.1 Μαγειρείο - κουζίνα	36 -
5.1.2 Μπαρ	37 -
5.1.3 Προμήθειες	39 -
5.1.4 Οργάνωση μαζικών εκδηλώσεων (Banquet).....	42 -
5.1.5 Υπηρεσία δωματίων (Room service)	45 -
5.1.6 Εστιατόριο.....	48 -
5.2 Επισιτιστικά τμήματα στην ALDEMAR	50 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ.....	52 -
6.1 Αποθήκευση προϊόντων	52 -
6.2 Διατήρηση των αποθεμάτων και καθορισμός των επιπέδων τους.....	52 -
6.2.1 Μικρά Αποθέματα	53 -
6.2.2 Μεγάλα Αποθέματα.....	53 -
6.3 Σχεδίαση του χώρου και κανόνες λειτουργίας της αποθήκης.....	53 -
6.4 Βασικές αιτίες που προκαλούν φθορές στα τρόφιμα και ποτά	55 -
6.5 Παρακολούθηση των αποθεμάτων	56 -
6.6 Έλεγχος αποθεμάτων	57 -
6.6.1 Έλεγχος εστιατορίου	58 -
6.6.2 Έλεγχος μπαρ.....	61 -
6.7 Απογραφές Εμπορευμάτων	64 -
6.7.1 Ανοιχτή απογραφή.....	65 -
6.7.2 Απογραφή των κεντρικών αποθηκών	65 -
6.7.2.1 Λογιστική απογραφή.....	65 -
6.7.2.2 Πραγματική απογραφή.....	66 -
6.8 Διατμηματικές μεταφορές τροφίμων και ποτών.....	66 -
Έρευνα Πτυχιακής Εργασίας μέσω ερωτηματολογίου	68 -
Συμπεράσματα – Προτάσεις	74 -
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	76 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77 -

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η γενικότερη παρουσίαση και ανάλυση των λειτουργιών των κυριότερων τμημάτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας 5* καθώς επίσης και η ανάλυση του συστήματος εσωτερικού αλλά και εξωτερικού ελέγχου για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Οι διαδικασίες, τα έντυπα και οι κανόνες διακίνησης αφορούν όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες που ανάλογα με το μέγεθός τους και τον αριθμό επισιτιστικών τμημάτων που διαθέτουν προσαρμόζουν τον τρόπο λειτουργίας και ελέγχου τους. Θα πρέπει όμως να γίνει κατανοητό ότι οι ενέργειες αυτές και διαδικασίες πρέπει να εφαρμόζονται σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες που διαθέτουν επισιτιστικά τμήματα, ανεξαρτήτως μεγέθους, προκειμένου να ελέγχεται η αποθήκη, οι πωλήσεις, η διακίνηση των εμπορευμάτων, το ταμείο, οι προμήθειες κλπ.

Το Τμήμα Ελέγχου τροφίμων και ποτών είναι το τμήμα του ξενοδοχείου το οποίο ελέγχει τον τρόπο που διακινούνται και καταναλώνονται όλα τα αναλώσιμα είδη του. Το τμήμα αυτό ανήκει στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών της επιχείρησης.

Επιπλέον, ακολουθεί η ανάλυση ορισμένων βασικών μεθόδων που εφαρμόζεται σε όλες τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, όπως η εφαρμογή συστήματος ελέγχου HACCP στα επισιτιστικά τμήματα και ο καθορισμός των ποιοτικών προτύπων ISO.

Τέλος, δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η αναφορά στην πιο σημαντική ίσως μέθοδο ελέγχου των επισιτιστικών τμημάτων, την απογραφή καθώς και στην ανάλυση της τήρησης κανόνων νομοθεσίας υγιεινής τροφίμων.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Εσωτερικός έλεγχος, εξωτερικός έλεγχος, επισιτιστικά τμήματα, ΣΕΕ (Σύστημα εσωτερικού ελέγχου), HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points – Σύστημα Ανάλυσης Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου), ISO (Διεθνείς Οργανισμός Τυποποίησης - International Organization for Standardization), FIFO (FIRST IN - FIRST OUT), τμήμα προμηθειών, αποθέματα, απογραφή

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

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

Από όλα τα παραπάνω εύκολα συμπεραίνει κανείς το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των επισιτιστικών επιχειρήσεων είτε σαν αυτόνομες επιχειρήσεις είτε σαν τμήματα ευρύτερων ξενοδοχειακών μονάδων, όπως στην συγκεκριμένη περίπτωση για την ευημερία του τουρισμού.

Τα λειτουργικά συστήματα στον τομέα αυτό και ιδιαίτερα η διαδικασία που εφαρμόζεται, εξελίσσονται ραγδαία παράλληλα με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Μέσω λοιπόν αυτής της εργασίας και με τη βοήθεια σχετικής βιβλιογραφίας, θα προσπαθήσω να παρουσιάσω το γνωστικό αντικείμενο των εσωτερικών ελέγχων λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας 5* με επισιτιστικά τμήματα και αίθουσες εκδηλώσεων.

Τελειώνοντας την εργασία μου αναφέρω τις βιβλιογραφικές πηγές που συμβουλευτήκα για την διεκπεραίωσή της, και ευελπιστώ ο τρόπος παρουσίασής της να είναι κατάλληλος ούτως ώστε να αποδώσει το περιεχόμενο της με ένα κατανοητό και ευχάριστο τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 Προσδιορισμός της έννοιας του ελέγχου

Η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή οργάνωσης προσώπων και μέσων, προκειμένου να επιδιώξει κάποιους συγκεκριμένους στόχους. Η επιδίωξη αυτή στηρίζεται από διαδικασίες και δεδομένα που καθοδηγούν και προσανατολίζουν τις ενέργειές της.

Συγκεκριμένα με τον όρο διαδικασίες εννοούμε τις ενέργειες που γίνονται με σκοπό να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση. Όταν έχουμε τα κατάλληλα δεδομένα τότε ο στόχος μας γίνεται ευκολότερος. Δηλαδή οι κανονισμοί, τα συστήματα πληροφόρησης, η οργανωτική δομή, ο προσδιορισμός καθηκόντων και θέσεων και γενικά ότι άλλο χρησιμοποιείται σαν μέσο για να είναι εφικτός ο στόχος της επιχείρησης, πρέπει να μας εγγυάται για την εξέλιξη και να διασφαλίζουν τον έλεγχό της .

Ορίζεται λοιπόν ο έλεγχος ως ένα σύνολο αξιολογήσεων που εφαρμόζονται, προκειμένου να εκφραστεί μια αντικειμενική κρίση για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της επιχείρησης σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους. Συμπληρωματικά μπορούμε να πούμε ότι είναι και η διαδικασία που κρίνει την αξιοπιστία και την ποιότητα της παραγόμενης από την επιχείρηση πληροφορίας και προϊόντος .

1.1.1 Έννοια, σκοπός και περιεχόμενο ελεγκτικής

Ανάλογα με το άτομο που διενεργεί τον έλεγχο η έννοια του ελέγχου αποκτά και διαφορετική σημασία. Όταν το πρόσωπο ανήκει στο προσωπικό της επιχείρησης τότε μιλάμε για εσωτερικό έλεγχο ενώ όταν ασκείται από ξένα άτομα και ανεξάρτητα από τον οικονομικό οργανισμό αναφερόμαστε στον εξωτερικό. Για να ολοκληρωθεί όμως η έννοια πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και το τι ελέγχεται και γιατί και ποιοι σκοποί επιδιώκονται από τον έλεγχο διενεργώντας τις κατάλληλες ελεγκτικές διαδικασίες και τεχνικές.

Ο χαρακτήρας της ελεγκτικής είναι επιστημονικός καθώς παρέχει συνεχώς καινούρια γνώση μέσα από τη διεύρυνση, αλλά και τεχνικός αφού σε συνδυασμό με τον επιστημονικό της χαρακτήρα ικανοποιεί και διεκπεραιώνει την αποστολή της.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να λέγαμε ότι ελεγκτική είναι το σύνολο των αρχών και των κανόνων με βάση τους οποίους διενεργείται κάθε λογιστικό-διαχειριστικός έλεγχος με σκοπό την πρόληψη λαθών, εξακρίβωση ατασθαλιών, εντοπισμό αδυναμιών, περιορισμό των δαπανών και σωστών συναλλαγών. Έτσι λοιπόν η ελεγκτική είναι δυνατόν να χωριστεί σε δύο ειδικές κατηγορίες: α) σε Ελεγκτική της χρηματικής διαχείρισης β) σε Ελεγκτική των οικονομικών αποτελεσμάτων.

1.1.2 Σκοπός Ελέγχου

Ο έλεγχος στις επιχειρήσεις καθίσταται αναγκαίος και υποχρεωτικός με το νόμο 2190/Α.Ε. Προαναφέρθηκε ότι έλεγχος διενεργείται στις οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων με σκοπό να επιβεβαιωθεί αν αυτές αποτυπώνουν την ακριβή περιουσιακή διάρθρωση και αν τα οικονομικά

γεγονότα είναι αληθινά. Απορρέει λοιπόν το συμπέρασμα ότι οι βασικοί σκοποί του ελέγχου είναι οι εξής:

-Εντοπισμός και πρόληψη ηθελημένων ή και αθέλητων λογιστικών λαθών ,απατών κ.τ.λ

-Διερεύνηση , αποκάλυψη και καταστολή ακούσιων ή εκουσίων σφαλμάτων και απατών .

-Έγκριση, ανάλυση και σχολιασμός μετά από συστηματικό έλεγχο της ακρίβειας και της αλήθειας των διαφόρων οικονομικών καταστάσεων (π.χ. Ισολογισμού και Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσης).

-Αξιολόγηση της σύνταξης και της παράθεσης διαφόρων επιμέρους σημείων των οικονομικών καταστάσεων, που συνήθως αποτελούν ενδιαφέροντα και κατατοπιστικά στοιχεία για την πορεία και τις τάσεις που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση(κύκλος εργασιών, κοστολόγια, πιστοληπτική ικανότητα ,εσωτερική αξία μετοχών κ.λπ.)

- Πιστοποίηση της επάρκειας ή ανεπάρκειας της διαχρονικής κατάρτισης των κάθε είδους αριθμοδεικτών για την εξαγωγή των ανάλογων χρήσιμων συμπερασμάτων.

- Υπογράμμιση των ατελειών και καθορισμός των αδυναμιών στο όλο κύκλωμα της επιχειρησιακής και διαχειριστικής απεικόνισης.

- Στάθμιση των πιθανοτήτων ικανοποίησης των κάθε λογής απαιτήσεων της επιχείρησης, προκειμένου να γίνει δυνατός ο σχηματισμός των σωστών προβλέψεων.

<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12476&subid=2&pubid=35115148>

1.1.3 Αντικείμενο και Υποκείμενο του ελέγχου

Αντικείμενο του ελέγχου είναι κατά κανόνα η οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας, όπως μπορεί να θεωρηθεί η έννοια περιουσία οποιουδήποτε φυσικού ή νομικού προσώπου από τους τρίτους που την διαχειρίζονται. Η ενασχόληση του ελέγχου με την κάθε μορφή ξένης περιουσίας αποτελεί την πεμππουσία του ίδιου του ελέγχου. Οι σχέσεις κυριότητας των διαφόρων στοιχείων μιας οικονομικής μονάδας δεν είναι μονομερείς, έτσι η περιουσία μιας ατομικής επιχείρησης είναι σε πρώτο στάδιο κτήμα του ιδιοκτήτη, αλλά συγχρόνως αποτελεί και στοιχείο ενδιαφέροντος για αυτούς που έχουν απαιτήσεις από την επιχείρηση. Η περιουσία μιας Ανώνυμης Εταιρείας κοινό κτήμα του συνόλου των μετόχων και συγχρόνως ξένο αντικείμενο για αυτούς που την διαχειρίζονται.

Αντιθέτως το υποκείμενο του ελέγχου έχει να κάνει με το ποιο πρόσωπο διενεργεί τον έλεγχο, δηλαδή προγραμματίζει και ολοκληρώνει όλη την ελεγκτική διαδικασία βασισμένο σε τεχνικές.

Ο ελεγκτής ανάλογα με την εξάρτησή του, οικονομική ή άλλη, από την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα και τον ειδικότερο σκοπό που αποβλέπει το έργο του, διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό ελεγκτή.

Εσωτερικός είναι αυτός ο οποίος εργάζεται στον οικονομικό οργανισμό και μέσα από το έργο του αποβλέπει να ελέγχει τις διαχειριστικές και λογιστικές πράξεις έχοντας ως βασική αποστολή την πρόληψη λαθών και ατασθαλιών.

Αντίθετα από τον εσωτερικό, ο εξωτερικός ελεγκτής δεν έχει καμία υπαλληλική ή άλλη εξάρτηση προς την επιχείρηση που καλείται να ελέγξει. Είναι λοιπόν εντελώς ανεξάρτητος και αδέσμευτος προς την οικονομική μονάδα που ελέγχει και καθόλου δεν επηρεάζεται από την διοίκησή της με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κανένα από τα παραπάνω μειονεκτήματα του εσωτερικού ελεγκτή. Αυτό το γεγονός είναι εγγύηση για την διενέργεια αντικειμενικού ελέγχου, με αποτέλεσμα να αποκτάει ιδιαίτερο κύρος το έργο του εσωτερικού ελεγκτή και τα πορίσματά του είναι ευρύτατα χρήσιμα.

Ο εξωτερικός ελεγκτής έχει πολλά και ποικίλα πεδία δράσης (πιστοποίηση για την αλήθεια και την ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων, για την πιστοληπτική ικανότητά τους κ.τ.λ.) και από το γεγονός αυτό ξεκινάει η ανάγκη οργάνωσης του εξωτερικού ελέγχου σε ανεξάρτητο λειτούργημα που έχει αποκτήσει θεσμικό χαρακτήρα σε όλες τις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες. Τέτοιου είδους θεσμική αναγνώριση του λειτουργήματος έγινε και στην χώρα μας το 1955 , με το Ν.Δ.3329/1955 «περί συστάσεως Σώματος Ελλήνων Ορκωτών Λογιστών» που η λειτουργία του άρχισε το Νοέμβρη του 1956.

Είναι ευνόητο ότι για να μπορεί ο ορκωτός ελεγκτής να ανταποκρίνεται στις μεγάλες και ποικίλες απαιτήσεις του τόσο σπουδαίου και λεπτού έργου του πρέπει να έχει και τα ανάλογα προσόντα που αναφέρονται τόσο στην προσωπικότητά του, όσο και στην επαγγελματική του συγκρότηση. Πρώτο και κύριο προσόν θεωρείται το ήθος και η ακεραιότητα του χαρακτήρα προσόν που απαιτείται από όλους τους ελεγκτές σε όλες τις χώρες του κόσμου. Άλλα προσόντα που επίσης απαιτούνται είναι η άρτια επιστημονική κατάρτιση η εξειδικευμένη πείρα, η ικανότητα ταχείας αντίληψης βαθιάς και σίγουρης κρίσης, η επινοητικότητα, η αυτοπεποίθηση, η αναγκαία λεπτότητα για την εκτέλεση του λεπτού έργου ελέγχου της εργασίας των άλλων, η ικανότητα ευχερούς και σωστής έκφρασης στον γραπτό και προφορικό λόγο, η επιμέλεια και η εργατικότητα.

http://www.yyka.gov.gr/prokurixeis/st_esy_13_24.pdf

1.2 Είδη και διακρίσεις λογιστικών- διαχειριστικών ελέγχων

Η γενικότητα των όρων «έλεγχος» και «ελεγκτική» μπορεί να γίνει πιο συγκεκριμένη στα πλαίσια της λειτουργίας των διαφόρων οικονομικών μονάδων με την κατάταξη των ελέγχων σε κατηγορίες. Η κατάταξη αυτή γίνεται βέβαια με βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια. Έτσι οι επικεφαλείς των επιχειρήσεων υποβοηθούνται σημαντικά στο να προσεγγίσουν και να αξιολογήσουν τα είδη των ελέγχων και να διατάξουν την διενέργεια εκείνων των ελέγχων που αρμόζουν στην φύση, στις ιδιαιτερότητες και στις επιλεγμένες προτεραιότητες της διαχείρισης ενός οικονομικού οργανισμού.

1.2.1 Διακρίσεις ελέγχων

Οι γενικότεροι όροι «έλεγχος» και «ελεγκτική» μπορεί να διασαφηνιστούν και να γίνουν πιο συγκεκριμένοι στα πλαίσια της λειτουργίας των διαφόρων οικονομικών μονάδων με την κατάταξη των ελέγχων σε κατηγορίες. Η

κατάταξη αυτή γίνεται βέβαια με βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια. Έτσι, οι επικεφαλές των επιχειρήσεων υποβοηθούνται σημαντικά στο να προσεγγίσουν και να αξιολογήσουν τα είδη των ελέγχων και να διατάξουν τη διενέργεια εκείνων των ελέγχων που αρμόζουν στη φύση, στις ιδιαιτερότητες και στις επιλεγμένες προτεραιότητες της διαχείρισης ενός οικονομικού οργανισμού. Οι έλεγχοι διακρίνονται :

Ανάλογα με την έκτασή τους σε:

Γενικούς, που επεκτείνονται σε ολόκληρη την διαχείριση μιας δοσμένης χρονικής περιόδου (π.χ. ετήσιος έλεγχος Ισολογισμού και Αποτελεσμάτων Χρήσης)

Ειδικούς, που έχουν ως αντικείμενο ένα συγκεκριμένο τομέα ή θέμα (π.χ. έλεγχος αποθεμάτων).

Ανάλογα με τον ειδικότερο σκοπό τους σε:

Προληπτικούς, που διενεργούνται κατά την εκτέλεση της οικονομικής συναλλαγής και έχουν σκοπό να προλάβουν τα πιθανά λάθη.

Κατασταλτικούς, που διενεργούνται εκ των υστέρων και αποβλέπουν στην αποκάλυψη λαθών ή παραλείψεων και ανωμαλιών.

Ανάλογα με την διάρκειά τους σε :

Μόνιμους ή διαρκείς, που διενεργούνται συνέχεια και καθ' όλη την διάρκεια της οικονομικής χρήσης.

Τακτικούς ή περιοδικούς, που δεν είναι μεν συνεχείς αλλά διενεργούνται κατά τακτές χρονικές περιόδους (ετήσιοι, τριμηνιαίοι κ.λ.π.)

Έκτακτους ή περιστασιακούς, που διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις για ειδικούς λόγους(π.χ. υπόνοιες για κατάχρηση).

Ανάλογα με το πρόσωπο του ελεγκτή σε:

Εσωτερικούς, που οργανώνονται από την ίδια την οικονομική μονάδα και διενεργούνται από πρόσωπα εξαρτημένα από αυτήν

Εξωτερικούς, που διενεργούνται από ειδικούς επαγγελματίες ελεγκτές, οι οποίοι δεν πρέπει να έχουν καμία σχέση ή εξάρτηση από την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα.

Στην καθημερινή πραγματικότητα διαφόρων οικονομικών μονάδων, οι παραπάνω έλεγχοι δεν είναι ξεκομμένοι μεταξύ τους. Συνήθως συνδυάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται, με απώτερο σκοπό ο συνολικός να είναι περισσότερο αποτελεσματικός και τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν να είναι αιτιολογημένα και τεκμηριωμένα.

Πάντως, οι δύο κυριότερες κατηγορίες ελέγχων, που αποτελούν και το βασικό σημείο αναφοράς της ελεγκτικής διαδικασίας, είναι ο εσωτερικός έλεγχος και ο εξωτερικός.

1.2.2 Διακρίσεις των λογιστικών-διαχειριστικών ελέγχων

Η έννοια του ελέγχου στηρίζεται στην κρίση της αποτελεσματικότητας ενεργειών, στόχων καθώς και στην κρίση της αξιοπιστίας και της ποιότητας της παραγόμενης πληροφορίας. Ανάλογα με τις μορφές στόχων και την ομάδα πληροφοριών που ο έλεγχος κάθε φορά αντιμετωπίζει για να αξιολογήσει και να κρίνει, διακρίνονται στους παρακάτω τομείς ελέγχων.

1.Οικονομικός Έλεγχος: Ο έλεγχος αυτός ασχολείται με τις ενέργειες της επιχείρησης που έχουν επίπτωση στην διασφάλιση της περιουσίας της

επιχείρησης, στην λογιστική απεικόνιση των οικονομικών γεγονότων της επιχείρησης καθώς και δημοσιευόμενη οικονομική πληροφορία από την επιχείρηση. Ειδικότερα ενδιαφέρεται για την αξιοπιστία, την κανονικότητα και την ειλικρίνεια της λογιστικής και οικονομικής πληροφορίας.

2. Διαχειριστικός Έλεγχος: Το είδος αυτό του ελέγχου προέρχεται από την εξέλιξη της έννοιας του ελέγχου μέσα στον χρόνο και περιέχει την ιδέα της ικανότητας να προσδιοριστούν σκοποί και στόχοι της επιχείρησης και να μετρηθούν τα επιτεύγματα. Θέτει επίσης το πρόβλημα του βέλτιστου τρόπου εκμετάλλευσης των χρησιμοποιούμενων πηγών. Δεν ελέγχει απευθείας τα αποτελέσματα της επιχείρησης, αλλά τις διαδικασίες και τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για να φτάσει σε αυτά τα αποτελέσματα. Το σημαντικότερο όμως χαρακτηριστικό του είναι ότι εξετάζει τα επιτεύγματα της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της, εσωτερικό και εξωτερικό (Παπαδάτου, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

2.1 Έννοια εσωτερικού ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) είναι μια αναγκαία λειτουργία του σύγχρονου management, είναι ο σύμβουλος του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Η επισήμανση των αδυναμιών από τον Εσωτερικό Έλεγχο έχει ως βασικό στόχο τη βελτίωση των συστημάτων λειτουργίας – διαδικασίες και όχι την επιβολή ποινών. Οι γνώμες – προτάσεις – απόψεις των ελεγκτών είναι υπεύθυνες γνώμες και όχι ιεραρχικές εντολές.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, μέσω της διερεύνησης, αποσκοπεί να διαβεβαιώνει στα στελέχη και στα τμήματα γενικότερα που εποπτεύουν, ότι αυτό που κάνουν είναι σύμφωνα με τις αποφάσεις και τις εντολές της διοίκησης, πράγμα που τους απαλλάσσει πολλές φορές από τις ευθύνες. Υπόψη, για τον Εσωτερικό Έλεγχο καμία λειτουργία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελέγχου, εκτός και αν δεν παρουσιάζει ελεγκτικό ενδιαφέρον.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν υποκαθιστά τους επιτελείς ή τα γραφεία της οργάνωσης για να συντάσσει κανονισμούς και διαδικασίες, αλλά για να βοηθά αυτά τα όργανα να υιοθετούν τους κανόνες λειτουργίας.

Με τον όρο «**Εσωτερικός Έλεγχος**» εννοούμε την ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και τη συμβουλευτική παροχή προς τη διοίκηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του φορέα – επιχείρησης, με το ελάχιστο κόστος. Να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του ξενοδοχείου με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. (<http://www.hia.gr/>)

2.2 Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω επιστημονικών προσεγγίσεων και αναλύσεων με σκοπό την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.), προκειμένου η διοίκηση, να διαχειριστεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους κατά άριστο τρόπο, που είναι και το κύριο μέλημά της.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποσκοπεί στην εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης για τη θωράκιση των συμφερόντων της επιχείρησης, των μετόχων και τη διαφύλαξη των εργαζομένων.

Στα πλαίσια του σκοπού αυτού ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξετάζει και αξιολογεί:

- α. Το Σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου, καθαυτού ως σύστημα και τα επιμέρους υποσυστήματά του.
- β. Την αξιολόγηση της κάθε μορφής επιχειρηματικού κινδύνου και την αποτελεσματική διαχείρισή του.
- γ. Την ύπαρξη οργάνωσης, επάρκειας και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών.
- δ. Την τήρηση πολιτικής προσωπικού και εκπαίδευσής του.

- ε. Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων με τις αποφάσεις της διοίκησης και τους κανόνες λειτουργίας.
- στ. Τη σύγκριση του κόστους λειτουργίας των επί μέρους τμημάτων σε σχέση με το όφελός τους.
- ζ. Την ακρίβεια, την ειλικρίνεια και την εξασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων.
- η. Την αξιολόγηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων.
- θ. Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητά τους.
- ι. Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των υπηρεσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και παντός είδους φθορές, κ.λ.π.

2.3 Χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου

Μέσα στην επιχείρηση πρέπει να τηρούνται κάποια ουσιώδη πράγματα έτσι ώστε να αυξήσουμε τις πιθανότητες της πραγματοποίησης ενός αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου.

Το προσωπικό πρέπει να είναι κατάλληλο και ακέραιο. Να υπάρχει ένα σχέδιο οργάνωσης το οποίο να προσδιορίζει τα καθήκοντα του κάθε της υπαλλήλου, τι δηλαδή πρέπει να ξέρει και τι πρέπει να κάνει με σαφήνεια και λεπτομέρεια, τι υπευθυνότητα και ποια εξουσία έχει μέσα στην επιχείρηση. Επίσης οι πληροφορίες πρέπει να είναι ποιοτικά και ποσοτικά επαρκείς και αν γίνεται να υπάρχουν γραπτές οδηγίες, Έτσι εκτός του ότι θα διακινούνται σωστά οι πληροφορίες χωρίς αυτοσχέδιες παρεμβάσεις, διευκολύνεται και ο ελεγκτής για το έργο του.

Βασικοί έλεγχοι της λογιστικής απεικόνισης των οικονομικών γεγονότων.

Ο ελεγκτής θέλει εγγύηση ότι όλα τα οικονομικά γεγονότα της επιχείρησης έχουν αποτελέσει αντικείμενο λογιστικής εγγραφής. Ότι κάθε λογιστική εγγραφή εκπροσωπεί και αιτιολογείται από ένα γεγονός και ότι δεν υπάρχουν σφάλματα στις λογιστικές εγγραφές. Η εγγύηση αυτή δίνεται μέσα από την επαλήθευση των εργασιών της λογιστικής απεικόνισης των διαφόρων οικονομικών γεγονότων.

Έλεγχος στο προσωπικό της επιχείρησης.

Αυτοί οι έλεγχοι αποβλέπουν στο να βεβαιωθεί ο ελεγκτής ότι στην επιχείρηση υπάρχουν:

A. Ιεραρχικοί έλεγχοι.

B. Αμοιβαίοι έλεγχοι του διαχωρισμού των καθηκόντων.

Στους ιεραρχικούς ελέγχους περιλαμβάνονται οι έλεγχοι εξουσιοδότησης, έλεγχοι επίβλεψης των εργασιών, κανονισμοί άδειας εισόδου στους χώρους αποθήκης.

Ο καθένας μέσα στην επιχείρηση είναι αρμόδιος και εξουσιοδοτημένος για κάποια πράγματα. Δεν μπορεί κάποιος επειδή έτσι θέλει να κάνει οτιδήποτε μέσα σε αυτήν. Γι' αυτό κάθε αρμόδιος όταν επαληθεύει την εργασία του πρέπει να βάζει την υπογραφή του για να έχουμε διασφαλισμένες τις διαδικασίες που γίνονται μέσα στην επιχείρηση.

Επίσης η επίβλεψη των εργασιών είναι και αυτή μια σημαντική άποψη του ιεραρχικού ελέγχου. Οι εργασίες που εκτελούνται πρέπει να επαληθεύονται και να υπογράφονται από τον αρμόδιο.

Όπως και ο κανονισμός της άδειας εισόδου σε καίριους χώρους της επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στη διαφύλαξη της περιουσίας της.

Στους αμοιβαίους ελέγχους του διαχωρισμού των καθηκόντων περιλαμβάνεται η βασικότερη ίσως αρχή του εσωτερικού ελέγχου, που είναι ότι:

Σε μια επιχείρηση αυτός που αποφασίζει (ο εντολέας), αυτός που πραγματοποιεί (ο πληρωτής) και αυτός που καταγράφει (λογιστής) ένα οικονομικό γεγονός, δεν πρέπει να είναι το ίδιο πρόσωπο, γιατί με αυτό τον τρόπο ο καθένας αναγκάζεται να κάνει τον αυτοέλεγχό του, πράγμα που αποτελεί μια σημαντική διασφάλιση για πιθανά λάθη ή απάτες.

2.4 Είδη εσωτερικού ελέγχου

Τα είδη του Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

-Ελεγχοι παραγωγής (production audits) , οι οποίοι στοχεύουν στο να διαπιστώσουν το κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, το κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνες με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, το κατά πόσο γίνεται σωστή χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, όπως επίσης αν ο εφοδιασμός των υλικών γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της παραγωγής, δηλαδή, αν τηρούνται οι προδιαγραφές των προϊόντων και αν γίνεται εκπαίδευση των στελεχών.

-Οικονομικοί έλεγχοι (financial audits), οι οποίοι περιλαμβάνουν τις ελεγκτικές διαδικασίες που αφορούν την ασφάλεια του ενεργητικού και της περιουσίας της επιχείρησης και στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, την εξακρίβωση της νομιμότητας.

-Λειτουργικοί έλεγχοι (operational audits), οι οποίοι περιλαμβάνουν το πλαίσιο και τις διαδικασίες ελέγχου συμμόρφωσης προς τις πολιτικές και τις διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης. Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων είναι

η αξιολόγηση και η εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και η πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης υπαρχόντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί.

-Διοικητικοί έλεγχοι (management audits), οι οποίοι περιλαμβάνουν το οργανωτικό πλαίσιο και τις διαδικασίες που έχουν σχέση με τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, τη συμμόρφωση προς αυτές και την αξιολόγηση τους. Σε αντίθεση από τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς σκοπούς οι οποίοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, την συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης-φορέα.

<http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=5509>

2.5 Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου

2.5.1 Έννοια ΣΕΕ

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.), νοείται ένα οργανωμένο, ευέλικτο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, άμεσα συνδεδεμένο με την οργανωτική δομή και τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης που καθιερώνει η διοίκηση με σκοπό να διασφαλισθούν τα συμφέροντα του φορέα.

http://digilib.lib.unipi.gr/spoudai/bitstream/spoudai/331/1/t57_n1_58to79.pdf

Ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System), ενδεικτικά περιλαμβάνει μία σειρά υποσυστημάτων, όπως:

1. Εσωτερικό έλεγχο (Internal Audit), που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε. και είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ίδιου του συστήματος, καθώς και των επιμέρους λειτουργιών του.
2. Εγκεκριμένο οργανόγραμμα της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα και σε πλήρη ανάπτυξη.
3. Εγχειρίδια γραπτών διαδικασιών.
4. Προγραμματισμό δράσης (βραχυπρόθεσμο – μακροπρόθεσμο) και απολογισμό.
5. Πολιτική αγορών – προμηθειών.
6. Πολιτική προσωπικού.
7. Διαχείριση χαρτοφυλακίου.
8. Διαχείριση παγίων.
9. Κύκλο παραγωγής προϊόντων – υπηρεσιών, κ.λ.π.

2.5.2 Βασικές Αρχές του ΣΕΕ

Ως βασικές αρχές του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

1. Την κατάλληλη στελέχωση. Η σωστή στελέχωση από εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό και αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού είναι ένας από τους κύριους συντελεστές επιτυχίας κάθε κρατικού ή ιδιωτικού φορέα.
2. Να είναι προσαρμοσμένο στο μέγεθος και στη φύση των εργασιών της κάθε επιχείρησης.
3. Να υπάρχει αποκέντρωση της διοίκησης. Δηλαδή το κάθε τμήμα στην περιοχή του να ασκεί όσο το δυνατόν περισσότερες εξουσίες και να έχει και περισσότερες ευθύνες. Να είναι απολύτως υπεύθυνο για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και σε επίπεδο ατόμων.
4. Να καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
5. Να περιλαμβάνει κατάλληλα μέτρα πρόληψης λαθών, παρατυπιών, παραλείψεων και καταχρήσεων

6. Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας.

7. Να διαθέτει επαρκείς μηχανισμούς για τον έγκαιρο εντοπισμό, την ανάλυση και διαχείριση όλων των κινδύνων

8. Να υποστηρίζεται από συστήματα σύγχρονης ηλεκτρονικής πληροφόρησης και επικοινωνίας

9. Να είναι επαρκώς τεκμηριωμένα και λεπτομερώς καταγεγραμμένα

10. Να υπάρχει συστηματική επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας των στελεχών και εργαζομένων κατά το στάδιο εκτέλεσης και να προσδιορίζει με σαφήνεια την διορθωτική δράση και να παρακολουθεί την ορθή εφαρμογή της.

2.5.3 Αδυναμίες ΣΕΕ

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι ότι παρέχει τη βεβαιότητα ότι τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας προστατεύονται και ότι δημιουργούνται αξιόπιστα οικονομικά στοιχεία για την ορθολογική διοίκηση της εταιρείας και για την ετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η επιτυχία όμως των στόχων του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να σχετίζεται στενά με το κόστος που απαιτείται για την παροχή υπηρεσιών του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου. Θα πρέπει δηλαδή οι ωφέλειες, οι οποίες προκύπτουν από μια διαδικασία ελέγχου να υπερβαίνουν το κόστος της υιοθέτησης της διαδικασίας αυτής. Αν και είναι δύσκολο να υπολογισθούν ακριβώς το κόστος και οι ωφέλειες μιας διαδικασίας ελέγχου, εν τούτοις θα πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια, χρησιμοποιώντας και εκτιμήσεις, να συνδέεται πάντα το κόστος του εσωτερικού ελέγχου με τις αναμενόμενες ωφέλειες.

Ακόμη, πολλές αρχές στις οποίες βασίζεται ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να παραβιαστούν. Ο διαχωρισμός για παράδειγμα των ευθυνών, των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων ατόμων και τμημάτων, μπορεί να μην έχει καμία αξία, όταν υπάρχει συμπαιγνία μεταξύ αυτών. Ακόμη, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να είναι αναποτελεσματικός όταν επεμβαίνει το management με τρόπο αρνητικό για να δικαιολογήσει ή να συγκαλύψει ορισμένες παρατυπίες, σφάλματα ή παραλείψεις. Δεν πρέπει επίσης να παραβλέπουμε ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου βασίζονται κυρίως σε ανθρώπους. Οπότε απροσεξίες και λάθη αποδυναμώνουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

(<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=125289&ct=81&dt=20/08/2000>)

2.5.4 Μέσα μελέτης ΣΕΕ και αξιολόγησή του

Οι ελεγκτές με τη χρησιμοποίηση των ερωτηματολογίων, των διαγραμμάτων ροής, των περιγραφικών εκθέσεων και άλλων μεθόδων προβαίνουν στην αξιολόγηση του συστήματος του Εσωτερικού ελέγχου.

Αφού ο εξωτερικός ελεγκτής τελειώσει την περιγραφή των διαφόρων λειτουργιών και διαδικασιών της μονάδας με έναν ή περισσότερους από τους παραπάνω τρόπους, και μελετήσει και εξοικειωθεί με τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση, ειδικά σε τομείς και υποσυστήματα που αφορούν άμεσα στην παραγωγή των λογιστικών πληροφοριών, θα πρέπει να αξιολογήσει την ύπαρξη και τον βαθμό καλής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Τούτο αποτελεί και τη δυσκολότερη φάση της όλης διαδικασίας.

Αρχικά ο ελεγκτής πρέπει να πάρει μία μία τις διαδικασίες που εμφανίζονται στις περιγραφικές εκθέσεις ή στα διαγράμματα ροής και να επαληθεύσει ότι η περιγραφή τους συμφωνεί με την πραγματικότητα. Η επαλήθευση αυτή μπορεί να γίνει με επιτόπιες παρατηρήσεις και δειγματοληπτικούς ελέγχους.

Έπειτα προχωράει στην προκαταρκτική αξιολόγηση του συστήματος θέλοντας να εξακριβώσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του συστήματος. Για τούτη την εξακρίβωση μπορεί να χρησιμοποιήσει 2 τρόπους. Ο πρώτος συνίσταται στο να αναλύσει το σύστημα και να αναζητήσει τα σημεία στα οποία υπάρχουν δυνατότητες αξιοπιστίας και αδυναμιών. Ελλοχεύει όμως ο κίνδυνος να διαφύγουν από τον ελεγκτή κάποια σημεία πολύ σημαντικά. Ο δεύτερος τρόπος είναι πιο γενικός από τον παραπάνω και πραγματοποιείται θέτοντας ο ελεγκτής ερωτήματα προς τον εαυτό του τη μορφής: <<Υπάρχει περίπτωση κάτι να μην λειτουργήσει σωστά;>> και έτσι καταφέρνει να προσδιορίσει τους πιθανούς κινδύνους που προκύπτουν από τις αδυναμίες του συστήματος.

Τα συμπεράσματα αυτά ο ελεγκτής τα απεικονίζει σε έναν πίνακα που δίνει μία συνοπτική εικόνα της προκαταρκτικής αξιολόγησης του Εσωτερικού Ελέγχου. Για να έχει όμως πιο ξεκάθαρα συμπεράσματα πρέπει να προβεί και σε άλλες επαληθεύσεις οι οποίες καλούνται να έχουν μεγαλύτερη διάρκεια.

Η πραγματοποίηση αυτής της επαλήθευσης γίνεται σε μία έκταση αρκετά ικανοποιητική για να εφαρμοστεί απλά σε περισσότερα οικονομικά γεγονότα. Αν ο ελεγκτής δυσκολεύεται να προσδιορίσει την έκταση της επαλήθευσης θα χρησιμοποιήσει τις στατιστικές τεχνικές. Κατόπιν συγκεντρώνει όλα τα στοιχεία που προέκυψαν σε έναν πίνακα γνωστό ως πίνακα συνθέσεως.

2.5.5 Η επιστολή παρατηρήσεων του εσωτερικού ελέγχου προς τη διοίκηση

Μετά την αξιολόγηση του ΣΕΕ , ο ελεγκτής έχει προτάσεις και παρατηρήσεις για βελτίωση του συστήματος. Ο ελεγκτής μπορεί να ετοιμάσει μία επιστολή παρατηρήσεων επί του εσωτερικού ελέγχου, προς τη διοίκηση της επιχείρησης παραθέτοντας τις προτάσεις του.

Η επιστολή προς τη διοίκηση συνήθως αποτελεί μια σύνοψη των συζητήσεων και των προτάσεων με τον πελάτη σε μία τεκμηριωμένη μορφή ώστε να βρίσκεται στα αρχεία της εταιρείας για να ληφθούν υπόψη μελλοντικές βελτιώσεις αλλά και για να αντιμετωπιστούν μελλοντικά προβλήματα.

2.5.6 Προϋποθέσεις για τη δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Η δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου σε μία επιχείρηση εξαρτάται από τις παρακάτω παραμέτρους:

1. Από το μέγεθος της οικονομικής μονάδας. Μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες 5* καθιστούν επιτακτική την ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου για την αντιμετώπιση των σύγχρονων καθημερινών προβλημάτων.
2. Από το αντικείμενο εκμετάλλευσης, αν δηλαδή είναι βιομηχανία και εμπορία συγχρόνως, αν είναι εταιρεία παροχής υπηρεσιών αλλά και από τις ιδιαιτερότητες του φορέα και τους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει.
3. Από τη διασπορά των δραστηριοτήτων. Μία επιχείρηση που έχει θυγατρικές ή υποκαταστήματα απαιτεί την ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου και μάλιστα με μεγαλύτερο αριθμό ελεγκτών να το στελεχώνουν απ' ό,τι μια επιχείρηση με συγκεντρωμένες δραστηριότητες.
4. Από την οργανωτική υποδομή. Η έλλειψή της σε μία επιχείρηση καθιστά απαραίτητο τον εσωτερικό έλεγχο.
5. Από το αν η επιχείρηση είναι εισηγμένη ή πρόκειται να εισαχθεί στο χρηματιστήριο. Στην περίπτωση αυτή η δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι υποχρεωτική. Οι εισηγμένες εταιρείες απαιτούν περισσότερους ελεγκτές λόγω των επιπρόσθετων εργασιών που επιβάλλει η επιτροπή κεφαλαιαγοράς στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου.
6. Από το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Εκπαιδευμένο προσωπικό σε συνδυασμό με την οργανωτική υποδομή είναι ένα μέτρο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ως παράμετρος για τον αριθμό στελέχωσης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.
(<http://www.imh.com.cy/assets/files/J%20&%20P%205th%20cfo.pdf>)

2.5.7 Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ΣΕΕ

Ένα ικανοποιητικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Ένα καλά μελετημένο οργανωτικό σχέδιο.
2. Ένα ικανοποιητικό σύστημα εξουσιοδότησης, αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
3. Λογιστική διάρθρωση.
4. Σύγχρονη πολιτική προσωπικού.
5. Κατάλληλο και αποτελεσματικό προσωπικό εσωτερικού ελέγχου.
6. Μια ικανή και δραστήρια επιτροπή ελέγχου.

2.6 Η ηθική ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή

Ο ορκωτός ελεγκτής έχει εκτός από νομική ευθύνη και ηθική ευθύνη απέναντι στην κοινωνία και τους πελάτες του. Η ευθύνη αυτή επιβάλλεται από το σώμα των ορκωτών λογιστών σε πολλές χώρες με τη μορφή ενός επαγγελματικού κώδικα συμπεριφοράς προς τους πελάτες. Υπάρχει επίσης και ένας κώδικας

συμπεριφοράς για τα άλλα μέλη του σώματος. Αυτό συμβαίνει γιατί νομικά προσδιορισμένες ευθύνες δεν επαρκούν να περιγράψουν και να διαμορφώσουν την πρέπουσα στην πράξη συμπεριφορά κάθε επαγγελματία. Αυτός ο κώδικας συμπεριφοράς δεν είναι τίποτα άλλο από την αναγνώριση της κοινωνικής ευθύνης την οποία επιβάλλει η κοινωνική διάσταση του επαγγέλματος. Εξυπηρετεί το ίδιο το επάγγελμα προστατεύοντάς το και επενδύοντάς το με την κατάλληλη κοινωνική εικόνα. Το κοινό έχει την ανάγκη να εμπιστευτεί τον ορκωτό ελεγκτή ως προς την ικανότητα και τις προθέσεις του να το εξυπηρετήσει στις συγκεκριμένες ανάγκες για τις οποίες ο θεσμός του ορκωτού ελεγκτή έχει ιδρυθεί με ευθύνη και συνέπεια προσωπική και ηθική και όχι απλώς οικονομική.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένος και γενικός κώδικας κοινωνικής, επαγγελματικής συμπεριφοράς και ηθικής ευθύνης, ο οποίος να μπορεί να εφαρμοστεί από όλους τους ελεγκτές. Οι σχετικοί κανόνες και τα πρότυπα έχουν διαμορφωθεί με την μακρόχρονη άσκηση του θεσμού και την πείρα και διαμορφώνονται συνεχώς για να αντιμετωπιστούν καινούριες καταστάσεις και κοινωνικά δεδομένα.

Για τους ορκωτούς λογιστές ως παράδειγμα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ο κώδικας επαγγελματικής συμπεριφοράς του σώματος ορκωτών ελεγκτών των ΗΠΑ (Code of Professional Ethics by the American Institute of Certified Public Accountants). Για τους εσωτερικούς ελεγκτές ισχύει ο κώδικας επαγγελματικής ευθύνης και συμπεριφοράς που επιμελείται το Institute of Internal Auditors των ΗΠΑ. Οι δύο αυτοί κώδικες αναφέρονται με λεπτομέρεια σε συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς και αντιμετώπισης επαγγελματικών θεμάτων και καταστάσεων. Οι βασικές διαστάσεις μιας ηθικής συμπεριφοράς του ορκωτού ελεγκτή προς τους πελάτες του διέπονται από τα γενικά standards σύμφωνα με τα οποία ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι αντικειμενικός, εχέμυθος και δίκαιος.

Αναφορικά με την επαγγελματική συμπεριφορά των ορκωτών ελεγκτών στην Ελλάδα, προβλέπονται από το νόμο μια σειρά από προληπτικές απαγορεύσεις και κυρώσεις.

Νομική ευθύνη

Οι εξελίξεις στους χώρους που διαμορφώνεται και ολοκληρώνεται η λήψη χρηματοοικονομικών αποφάσεων αυξάνουν την ευθύνη των ελεγκτών απέναντι στο κοινό. Ο νόμος περί ορκωτών ελεγκτών, προβλέπει την ασφάλισή τους έναντι απαιτήσεων αποζημίωσης που πιθανόν να προκύψουν από σκόπιμη ενέργεια ή παράλειψη του ορκωτού κατά τον έλεγχο και την έκδοση του πιστοποιητικού ελέγχου εφόσον αυτή οφείλεται σε δόλο ή βαριά αμέλεια του ελεγκτή και αποδεδειγμένα προκλήθηκε από τη χρήση του πιστοποιητικού ελέγχου (αρθ.19,Π.Δ. 226/92). Στο ίδιο άρθρο καθορίζονται και τα ελάχιστα ποσά αποζημίωσης που θα καλύπτει η ασφάλιση και τα οποία όχι μόνο δε μπορεί να είναι τελεσίδικα αλλά θα πρέπει και να αναπροσαρμόζονται κατά καιρούς. Γι' αυτόν τον λόγο συνίσταται η ύπαρξη δικηγορικής υποστήριξης από κάθε ελεγκτή. (Παπαδάτου, 2001)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

3.1 Ορισμός

Ως εξωτερικός έλεγχος, ορίζεται αυτός που διενεργείται από τους ορκωτούς ελεγκτές- λογιστές, επαγγελματίες με ανεπίληπτο ήθος, ακέραιο χαρακτήρα, άρτια επιστημονική κατάρτιση και ελεγκτική εμπειρία. Μεταξύ εξωτερικού ελεγκτή και επιχείρησης δεν υπάρχει καμία σχέση εξάρτησης και για τον λόγο αυτό το πόρισμα του εξωτερικού ελεγκτή, θεωρείται κατά τεκμήριο αντικειμενικό.

3.2 Αντικείμενο εξωτερικού ελέγχου

Αντικείμενο του εξωτερικού ελέγχου, είναι κατά κύριο λόγο οι οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα η έκφραση γνώμης για το κατά πόσο οι οικονομικές καταστάσεις συντάχθηκαν σύμφωνα με τις γενικά παραδεγμένες αρχές και λογιστικά πρότυπα. Αυτή η έκφραση γνώμης, αποκτά μεγάλη χρησιμότητα για τους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων για τους ακόλουθους λόγους :

- Το πόρισμα του ελέγχου είναι όπως προαναφέραμε, κατά τεκμήριο αντικειμενικό (επομένως οι οικονομικές καταστάσεις που συνοδεύει το πιστοποιητικό, χαρακτηρίζονται από κύρος και αξιοπιστία).
- Κατά τον έλεγχο αποκαλύπτονται ή καταστέλλονται ακούσια ή εκούσια σφάλματα, καταχρήσεις, απάτες κλπ.
- Βεβαιώνεται η ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων και επομένως αποκαλύπτεται η πραγματική θέση της επιχείρησης (απαραίτητο στοιχείο για τις αποφάσεις της διοίκησης και των μετόχων, για το μέλλον της επιχείρησης).
- Βεβαιώνεται η πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης (οι τρίτοι μπορούν να στηρίζονται στις οικονομικές καταστάσεις, για να διαπιστώνουν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις που δημιουργεί).

3.3 Ελεγκτικά πρότυπα (Standards)

Η ανάγκη για ομοιόμορφη αντιμετώπιση των διαφόρων θεμάτων που πραγματεύεται ο εξωτερικός έλεγχος, οδήγησε στην καθιέρωση συγκεκριμένων αρχών και κανόνων που πρέπει να εφαρμόζονται κατά την διενέργεια των ελέγχων. Τα ελεγκτικά πρότυπα, αναπτύσσονται σε τέσσερις βασικές ενότητες και συγκεκριμένα στα :

• Βασικά Standards

Στην ενότητα αυτή, αναφέρονται κυρίως ο αντικειμενικός σκοπός του ελέγχου, τα προσόντα τα οποία πρέπει να πληροί ο εξωτερικός ελεγκτής και το ελεγκτικό προσωπικό, οι ευθύνες του εξωτερικού ελεγκτή, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματά που απορρέουν για κάθε έλεγχο που αναλαμβάνει, η στάση που πρέπει να τηρεί κατά την διενέργεια του

ελέγχου και κατά την έκφραση της γνώμης του.

- Standards Καλής Εκτέλεσης

Στην ενότητα αυτή, περιλαμβάνονται τα γενικά πλαίσια εντός των οποίων πρέπει να ενεργεί ο εξωτερικός ελεγκτής, κατά την εκτέλεση του ελέγχου. Συγκεκριμένα, αναπτύσσονται θέματα που αφορούν τις αρχές της τεχνικής διενέργειας του εξωτερικού ελέγχου.

- Standards Εκθέσεων

Στην ενότητα αυτή, αναπτύσσονται θέματα που αφορούν στον τρόπο σύνταξης των διαφορετικών τύπων εκθέσεων ελέγχου, ώστε αυτές να είναι πλήρεις και ομοιόμορφες, ως προς την βασική τους δομή.

- Standards Επαγγελματικής Δεοντολογίας

Στην ενότητα αυτή, αναπτύσσονται θέματα που αφορούν την διασφάλιση της ποιότητας και διαφάνειας των παρεχόμενων από τους εξωτερικούς ελεγκτές υπηρεσιών, ως απαιτούμενο της προστασίας του κύρους του επαγγέλματος. Συγκεκριμένα, καθορίζονται οι κανόνες εξασφάλισης της ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας, εχεμύθειας, ποιοτικής εργασίας, και αξιοπρεπούς διαβίωσης του ελεγκτή.

3.4 Είδη έκφρασης γνώμης

Η έκφραση γνώμης περιέχεται στην Έκθεση Ελέγχου, η οποία απευθύνεται στους μετόχους της επιχείρησης, καθώς και σε όλους όσους θα ήθελαν να ενημερωθούν για τις οικονομικές καταστάσεις. Αυτή η έκφραση γνώμης μπορεί να διατυπωθεί ως εξής :

- Χωρίς επιφύλαξη παρατήρησης

Στην περίπτωση αυτή, ο ελεγκτής εκφράζει γνώμη χωρίς επιφύλαξη ύπαρξης λαθών ή παραλείψεων, επί των συνταγμένων και ελεγμένων από αυτόν οικονομικών καταστάσεων.

- Με επιφύλαξη παρατήρησης

Στην περίπτωση αυτή, ο ελεγκτής εκφράζει γνώμη, με την επιφύλαξη των παρατηρήσεων του που περιέχονται στο πόρισμα του ελέγχου, επί των συνταγμένων και ελεγμένων από αυτόν οικονομικών καταστάσεων. Οι παρατηρήσεις του ελεγκτή, λαμβάνονται υπόψη για τη μελέτη των κονδυλίων των οικονομικών καταστάσεων στα οποία αναφέρονται.

- Με αντίθεση

Στην περίπτωση αυτή, τα ευρήματα του ελέγχου, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι οικονομικές καταστάσεις περιέχουν λάθη, τα οποία τις καθιστούν αναξιόπιστες.

- Με αδυναμία έκφρασης γνώμης

Στην περίπτωση αυτή, ο ελεγκτής αδυνατεί να βεβαιώσει τις οικονομικές καταστάσεις ως προς την εικόνα που δίνουν σε σχέση με την περιουσιακή διάρθρωση, την χρηματοοικονομική θέση και τα αποτελέσματα της ελεγχόμενης επιχείρησης.

Εκτός της έκθεσης ελέγχου, συντάσσεται από τον ελεγκτή και η επιστολή προς τη διοίκηση, μέσω της οποίας ενημερώνεται το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης για τις αδυναμίες, ελλείψεις, διαχειριστικά λάθη ή παραλήψεις, που εντοπίστηκαν κατά τον έλεγχο. Περιλαμβάνονται επίσης στην επιστολή προς τη διοίκηση και συστάσεις για την επίλυση των αδυναμιών αυτών.

3.5 Μέθοδοι εκτέλεσης εξωτερικού ελέγχου

Ο εξωτερικός έλεγχος βασίζεται στην αρχή του δειγματοληπτικού ελέγχου, μιας και είναι αδύνατος ο έλεγχος του συνόλου των συναλλαγών που πραγματοποιήθηκαν από την ελεγχόμενη επιχείρηση. Ο καθορισμός του δείγματος ελέγχου, αποτελεί καίριας σημασίας ελεγκτική εργασία, διότι η έκφραση γνώμης επί του συνόλου των οικονομικών καταστάσεων θα στηριχθεί στον έλεγχο αυτού ακριβώς του δείγματος. Προ της επιλογής δείγματος ελέγχου, αξιολογείται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, η επάρκεια του οποίου, θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό το μέγεθος του δείγματος ελέγχου. Δύο είναι οι βασικές μέθοδοι ελέγχου:

• Οριζόντιος έλεγχος

Ο έλεγχος στην περίπτωση αυτή, ξεκινά από την επισκόπηση των δικαιολογητικών και πως αυτά καταλήγουν στη διαμόρφωση των κονδυλίων του ισολογισμού. Μέσω το οριζόντιου ελέγχου, επιδιώκεται η κατανόηση της ροής των λογιστικών πληροφοριών και η εκτίμηση της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

• Κάθετος έλεγχος

Ο έλεγχος στην περίπτωση αυτή, ξεκινά από τα κονδύλια των οικονομικών καταστάσεων και καταλήγει στα δικαιολογητικά. Σε αυτή τη μέθοδο ελέγχου στηρίζεται κυρίως ο έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων.

3.6 Ελεγκτικά τεκμήρια

Για να εκφράσει την γνώμη του επί των οικονομικών καταστάσεων, ο ελεγκτής πρέπει να τη θεμελιώσει μέσω των αποδεικτικών στοιχείων που συγκεντρώνει κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Αυτά τα αποδεικτικά στοιχεία, μπορεί να προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση αλλά και έξω από αυτή. Το βασικό χαρακτηριστικό των αποδεικτικών στοιχείων είναι η επάρκεια και η καταλληλότητά τους.

<http://www.qualitynet.gr/displayITM1.asp?ITMID=5972&LANG=GR>

• Επάρκεια αποδεικτικών στοιχείων

Η επάρκεια των αποδεικτικών στοιχείων, αφορά την ποσότητα καθώς και την ποιότητά τους, η οποία καθορίζεται από τον ελεγκτή, προκειμένου να θεμελιώσει την απόλυτη πεποίθηση για τις οικονομικές καταστάσεις.

• Καταλληλότητα αποδεικτικών στοιχείων

Η καταλληλότητα των αποδεικτικών στοιχείων, αφορά την αξιοπιστία τους. Αξιόπιστα θεωρούνται τα αποδεικτικά στοιχεία όταν είναι :

- σχετικά,
- αντικειμενικά,
- επαληθεύσιμα και
- αυθεντικά.

3.7 Μέθοδοι απόκτησης αποδεικτικών στοιχείων

Τα αποδεικτικά στοιχεία συγκεντρώνονται με τους ακόλουθους τρόπους:

- Μέσω προσωπικής επιθεώρησης του ελεγκτή, περί της ύπαρξης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
- Μέσω του ελέγχου των βιβλίων και στοιχείων της ελεγχόμενης επιχείρησης
- Μέσω λήψης επιστολών από πηγές εκτός της επιχείρησης (πελάτες προμηθευτές, τράπεζες, ειδικούς πραγματογνώμονες κλπ). (www.icap.gr)

3.8 Πηγές απόκτησης αποδεικτικών στοιχείων

Οι κυριότερες πηγές απόκτησης αποδεικτικών στοιχείων είναι οι ακόλουθες :

• Λογιστικά βιβλία

Τα λογιστικά βιβλία αποτελούν τη βασική πηγή αποδεικτικών στοιχείων, αφού μέσω αυτών συντάσσονται οι οικονομικές καταστάσεις επί των οποίων θα εκφέρει γνώμη ο εξωτερικός ελεγκτής. Η επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης θα καθορίσει την αξιοπιστία των λογιστικών βιβλίων, ως αποδεικτικών μέσων για τον διενεργούμενο έλεγχο. Η πρόσβαση στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης, πρέπει να μην υπόκειται σε κανένα περιορισμό, διότι σε αντίθετη περίπτωση, δυσχεραίνει το έργο του εξωτερικού ελεγκτή και είναι πιθανό να τον οδηγήσει σε αδυναμία έκφρασης γνώμης.

• Υπολογιστικές εργασίες

Οι υπολογιστικές εργασίες βοηθούν σημαντικά κατά την εκτέλεση του ελέγχου. Μέσω των υπολογιστικών εργασιών, βεβαιώνεται η ορθή απεικόνιση των κονδυλίων των οικονομικών καταστάσεων, επιβεβαιώνονται εργασίες που πραγματοποιήθηκαν από την ελεγχόμενη επιχείρηση (αποτιμήσεις αποθεμάτων, προβλέψεις επισφάλειας ή αποζημίωσης προσωπικού, χορηγούμενες ή ληφθείσες εκπτώσεις κύκλου εργασιών, συναλλαγματικές διαφορές κλπ) και βεβαιώνονται καταχωρήσεις στους λογαριασμούς (πχ αντί να ελεγχθεί στον λογαριασμό «Ενοίκια», το σύνολο δώδεκα μεμονωμένων καταχωρήσεων ενοικίου που καταβάλει μηνιαία η επιχείρηση, λαμβάνεται το σχετικό συμβόλαιο μίσθωσης και υπολογίζεται με βάση το μίσθωμα το ετήσιο έξοδο ενοικίου, το οποίο και πρέπει να έχει καταχωρηθεί στον ελεγχόμενο λογαριασμό).

• Τηρούμενη Αλληλογραφία της επιχείρησης με τρίτους.

Η αλληλογραφία της επιχείρησης με τρίτους (ιδιώτες και δημόσιο) αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο κατά την διενέργεια του ελέγχου (αλληλογραφία επιβεβαίωσης υπολοίπων πελατών – προμηθευτών, επικοινωνία με το

νομικό σύμβουλο της επιχείρησης, αλληλογραφία με το δημόσιο).

• Αλληλογραφία της επιχείρησης με τον ελεγκτή

Με βάση τα ελεγκτικά πρότυπα, η διοίκηση της ελεγχόμενης επιχείρησης, υποχρεούται να συντάσσει επιστολή προς τον εξωτερικό ελεγκτή, με την οποία να βεβαιώνει ότι, έχει καταχωρηθεί στα ελεγχόμενα βιβλία, το σύνολο των συναλλαγών της. Επίσης υποχρέωση της διοίκησης είναι η ενημέρωση του ελεγκτή και επί άλλων θεμάτων, από τα οποία μπορούν να απορρέουν πιθανές υποχρεώσεις της ελεγχόμενης επιχείρησης (π.χ. ανέλεγκτες φορολογικά χρήσεις), που ενδεχομένως να επηρεάζουν ή να επηρεάσουν στο μέλλον την χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης.

• Αλληλογραφία του ελεγκτή με συνεργάτες της ελεγχόμενης επιχείρησης.

Η επιβεβαίωση των υπολοίπων απαιτήσεων, υποχρεώσεων και διαθεσίμων της ελεγχόμενης επιχείρησης, χωρίς την παρέμβασή της και απευθείας από τους συνεργάτες της επιχείρησης προς τον εξωτερικό ελεγκτή, θεωρούνται ιδιαίτερης αξίας και αξιοπιστίας αποδεικτικά στοιχεία. Μεγάλη αξία έχει και η λαμβανόμενη από τον νομικό σύμβουλο της ελεγχόμενης επιχείρησης επιστολή, στην οποία διευκρινίζεται η ύπαρξη βαρών επί των περιουσιακών στοιχείων, οι εκκρεμείς δικαστικές υποθέσεις καθώς και ο τρόπος έκβασής τους (σε βάρος ή υπέρ της επιχείρησης). Μέσω της επιστολής του νομικού συμβούλου, καθορίζεται μέρος του ύψους των ενδεχόμενων υποχρεώσεων της επιχείρησης.

• Αναλυτική επισκόπηση κονδυλίων.

Η αναλυτική επισκόπηση των κονδυλίων των οικονομικών καταστάσεων και η σύγκρισή τους με τα υπόλοιπα της προηγούμενης χρήσης, συμβάλλουν στην κατανόηση της λειτουργίας της επιχείρησης. Σημαντικές αποκλίσεις στα κονδύλια της ελεγχόμενης χρήσης σε σχέση με την προηγούμενη, πρέπει να δικαιολογούνται. Η αναλυτική επισκόπηση των κονδυλίων, βοηθά τον εξωτερικό ελεγκτή σημαντικά στη διαμόρφωση εικόνας για την επιχείρηση και καθορίζει σε ένα βαθμό τα σημεία στα οποία θα έπρεπε να επικεντρωθεί ο διενεργούμενος έλεγχος.

• Παρακολούθηση των λειτουργιών της επιχείρησης

Η παρακολούθηση της ροής των πληροφοριών που συλλέγει και επεξεργάζεται η επιχείρηση, δίνει την ευκαιρία στον εξωτερικό ελεγκτή να κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και να εντοπίσει πιθανές αδυναμίες των εφαρμοζόμενων διαδικασιών. Μέσω των αποτελεσμάτων αυτής της διαδικασίας, ο εξωτερικός ελεγκτής διαμορφώνει άποψη για την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και σε πιο βαθμό μπορεί να το εμπιστευτείται.

• Φυσικά αποδεικτικά στοιχεία

Ο εξωτερικός ελεγκτής, συλλέγει τα φυσικά αποδεικτικά στοιχεία, μέσω της επιτόπιας έρευνας και απογραφής. Η απογραφή των παγίων, των αποθεμάτων, του ταμείου και των λοιπών περιουσιακών στοιχείων, αποτελεί ιδιαίτερης αξίας αποδεικτικό στοιχείο περί της ύπαρξής τους.

• Αποδεικτικά στοιχεία από εμπειρογνώμονες

Κατά την εκτέλεση του ελέγχου, είναι δυνατό ο εξωτερικός ελεγκτής να

χρειαστεί να αντιμετωπίσει θέματα τα οποία απαιτούν ιδιαίτερες τεχνικές γνώσεις, τις οποίες δε διαθέτει. Σε κάθε τέτοια περίπτωση, υποχρεούται να ζητά την συνδρομή εμπειρογνομώνων, οι εκθέσεις των οποίων αποτελούν σημαντικά αποδεικτικά στοιχεία.

• Συνεντεύξεις – παρατηρήσεις

Κατά την εκτέλεση του ελέγχου, ο εξωτερικός ελεγκτής υποβάλλει ερωτήσεις προς το προσωπικό της επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να αφορούν σε διάφορα θέματα όπως για παράδειγμα, στην διενέργεια λογιστικών χειρισμών, στον τρόπο χειρισμού των επισφαλών απαιτήσεων κλπ. Οι απαντήσεις που δίδονται, δε μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελούν ανεξάρτητα αποδεικτικά στοιχεία για την έκφραση γνώμης του εξωτερικού ελεγκτή, αλλά συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση της τελικής του γνώμης και ταυτόχρονα την ενισχύουν.

Σε σχέση με την αξιοπιστία των αποδεικτικών στοιχείων σημειώνονται τα ακόλουθα :

- Μεγαλύτερη αξιοπιστία έχουν τα αποδεικτικά στοιχεία όταν :
 - Προέρχονται από εξωτερικές πηγές
 - Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί ικανοποιητικά
 - Λαμβάνονται χωρίς τη μεσολάβηση της ελεγχόμενης επιχείρησης
 - Στηρίζονται σε έγγραφα στοιχεία
 - Στηρίζονται σε πρωτότυπα στοιχεία
- Μικρότερη αξιοπιστία έχουν τα αποδεικτικά στοιχεία όταν :
 - Προέρχονται από εσωτερικές πηγές
 - Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου παρουσιάζει αδυναμίες
 - Λαμβάνονται με την μεσολάβηση της επιχείρησης
 - Στηρίζονται σε προφορικά στοιχεία
 - Στηρίζονται σε αντίγραφα στοιχείων

3.9 Στάδια εξωτερικού ελέγχου

Ο εξωτερικός έλεγχος διακρίνεται στα ακόλουθα 4 στάδια :

1. Αναζήτηση και αποδοχή πελάτη

Στο στάδιο αυτό :

- Εκτιμάται η εντιμότητα της διοίκησης, της υπό έλεγχο επιχείρησης (ενημέρωση του ελεγκτή για τα πρόσωπα της διοίκησης της υπό έλεγχο επιχείρησης).
- Εξετάζεται η ικανότητα του ελεγκτή να αναλάβει τον έλεγχο (ύπαρξη επαρκούς χρόνου καθώς και επαρκούς και εξειδικευμένου προσωπικού για την διενέργεια του ελέγχου).
- Αξιολογείται η ανεξαρτησία του ελεγκτή και του ελεγκτικού προσωπικού που θα αναλάβει τον έλεγχο (πιθανότητα συγγένειας του ελεγκτικού προσωπικού με μέλη της διοίκησης).

- Προετοιμάζεται η επιστολή αποδοχής του ελέγχου, με όλες τις νομικές συνέπειες που αυτή δημιουργεί.

2. Σχεδιασμός του ελέγχου

Στο στάδιο αυτό :

- Πραγματοποιείται ενημέρωση σε βασικά θέματα της ελεγχόμενης επιχείρησης, από τον προηγούμενο ελεγκτή.
- Συγκεντρώνονται στοιχεία που αφορούν θέματα νομικής φύσης (τελευταίο κωδικοποιημένο καταστατικό, ειδική νομοθεσία που διέπει την υπό έλεγχο επιχείρηση κλπ).
- Μελετάται το οργανόγραμμα της επιχείρησης.
- Διενεργείται προκαταρκτική ενημέρωση για τις δραστηριότητες της επιχείρησης και κατανοείται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.
- Εκτελείται η συγκριτική επισκόπηση (analytical review) των βασικών κονδυλίων των υπό έλεγχο οικονομικών καταστάσεων και το κατά πόσο αυτά είναι λογικά σε σχέση με τις συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης.
- Καθορίζεται το επίπεδο σημαντικότητας (materiality level), το ποσό εκείνο δηλαδή, το οποίο επηρεάζει τις οικονομικές καταστάσεις σε τέτοιο βαθμό που οι χρήστες τους να οδηγηθούν σε αλλαγή της γνώμης τους για αυτές. Ένα στοιχείο θεωρείται σημαντικό, εφόσον η παράλειψη ή η παραποίηση του, μπορεί να επηρεάσει τις οικονομικές αποφάσεις των χρηστών.
- Σχεδιάζεται το πρόγραμμα εκτέλεσης του ελέγχου, καθορίζονται δηλαδή τα βασικά πεδία ελέγχου, οι ελεγκτικές διαδικασίες που θα εκτελεστούν κατά την διάρκεια του ελέγχου και ο βαθμός στήριξης στο υπάρχον σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Σε αυτό το στάδιο του ελέγχου συγκεντρώνονται όπως είναι κατανοητό, σημαντικές πληροφορίες, οι οποίες θα εξυπηρετήσουν τον ελεγκτή και στους ελέγχους των επόμενων χρήσεων. Για τον λόγο αυτό οι πληροφορίες αυτές αρχειοθετούνται στον μόνιμο φάκελο ελέγχου της επιχείρησης.

3. Εκτέλεση του ελέγχου

Στο στάδιο αυτό εκτελούνται οι ελεγκτικές διαδικασίες, με βάση το πρόγραμμα ελέγχου που σχεδιάστηκε κατά το προηγούμενο στάδιο και συλλέγονται τα ελεγκτικά τεκμήρια, στα οποία θα στηριχθεί ο εξωτερικός ελεγκτής για την έκφραση της επαγγελματικής του γνώμης. Κατά την εκτέλεση του ελέγχου, είναι πιθανό το αρχικά σχεδιασμένο πρόγραμμα ελέγχου, να αλλάξει με βάση τα νέα δεδομένα που προκύπτουν κατά την συλλογή των ελεγκτικών τεκμηρίων. Για την επιτυχή έκβαση του ελέγχου, απαιτείται η έγκαιρη προσαρμογή του εξωτερικού ελεγκτή στα νέα αυτά δεδομένα.

4. Επεξεργασία των ελεγκτικών τεκμηρίων, τελικές ελεγκτικές διαδικασίες και σύνταξη του τελικού πορίσματος.

Στο στάδιο αυτό, ο εξωτερικός ελεγκτής αξιολογεί τα ελεγκτικά τεκμήρια προκειμένου να αποφανθεί περί της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και για το είδος της γνώμης που θα εκφράσει για αυτές. Συντάσσεται η έκθεση ελέγχου και η επιστολή προς τη διοίκηση, συζητείται το περιεχόμενό τους και διαμορφώνεται η τελική τους μορφή. Στο στάδιο αυτό

επίσης, γίνεται επισκόπηση του φακέλου ελέγχου, προκειμένου να διαπιστωθεί ότι είναι πλήρης. Για παράδειγμα ελέγχονται :

- Η πληρότητα των φύλλων εργασίας (υπογραφές από τους ελεγκτές, σωστή αρίθμηση, συγκέντρωση παρατηρήσεων ανά ελεγχόμενο αντικείμενο).
- Η παραλαβή από τη διοίκηση της ελεγχόμενης επιχείρησης επιστολών για την πλήρη τεκμηρίωση του ελέγχου (δήλωση καλής λειτουργίας και συντήρησης των παγίων, επιστολή νομικού συμβούλου κλπ).
- Η συσχέτιση των οικονομικών καταστάσεων με τα φύλλα ελέγχου (ο έλεγχος που διενεργήθηκε στα φύλλα εργασίας, να αφορά συγκεκριμένο κονδύλι των οικονομικών καταστάσεων).
- Η τακτοποίηση εκκρεμοτήτων που προέκυψαν κατά την εκτέλεση του ελέγχου (Παπαδάτου, 2001).

3.10 Εφαρμογή συστήματος ελέγχου HACCP στα επισιτιστικά τμήματα

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Καθορίσει τις κύριες διαδικασίες κατά τη διάρκεια υλοποίησης των υπηρεσιών της, όπως παραλαβές, αποθήκευση, ετοιμασία παραγγελιών, μεταφορά, παράδοση τροφίμων κ.λ.π.
- Αναγνωρίσει τους κινδύνους των τροφίμων κατά την υλοποίηση των παραπάνω διαδικασιών και να εκτιμήσει την επικινδυνότητά τους.
- Αναγνωρίσει ποια σημεία είναι κρίσιμα για τον έλεγχο των κινδύνων αυτών.
- Εφαρμόσει αποτελεσματικές διαδικασίες ελέγχου στα παραπάνω σημεία.
- Καταγράψει τις διαδικασίες ελέγχου, ώστε να διασφαλίσει τη συνεχή αποτελεσματικότητά τους.
- Διατηρεί τα απαραίτητα αρχεία (αρχεία για τους κανόνες υγιεινής, για το νερό, για την εκπαίδευση του προσωπικού κ.λ.π.).
- Αναθεωρεί τις διαδικασίες ελέγχου περιοδικά και όταν κάποιες διεργασίες αλλάζουν.

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

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

6. Δημιουργία αρχείου παρακολούθησης και καταγραφής στοιχείων του συστήματος.

7. Δημιουργία συστήματος επαλήθευσης (verification) της αποτελεσματικότητας του HACCP. (<http://www.acsmi.gr/xrisimi/haccp.htm>)

3.11 Καθορισμός των ποιοτικών προτύπων ISO

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

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

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

Σύμφωνα με τον ISO, η ποιότητα δεν προϋπάρχει στο προϊόν, αλλά προσδίδεται σε αυτό με ένα σύνολο ενεργειών (ποιώ = φτιάχνω). Η ποιότητα λοιπόν δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα σύνολο χαρακτηριστικών στοιχείων του προϊόντος, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να υπολογιστούν. Συνήθως, όμως, οι επιχειρήσεις δεν δίνουν προτεραιότητα στον εντοπισμό των στοιχείων αυτών και για τον λόγο αυτόν συχνά διαπιστώνουν ευκολότερα την απουσία της ποιότητας παρά την ύπαρξη της. Η σειρά προτύπων ISO 9000 καθορίζει τις ελάχιστες προδιαγραφές που πρέπει να καλύπτει μια επιχείρηση για να παρέχει ένα αξιόλογο προϊόν που να ικανοποιεί τον πελάτη της. Επομένως, οι απαιτήσεις των προτύπων ISO 9000 είναι μόνο η βάση στην οποία η επιχείρηση θα στηρίξει και θα αναπτύξει ένα «σύστημα ποιότητας». Η σειρά αυτή περιλαμβάνει:

- **To ISO 9000** «Quality Management and Quality Assurance Standards – Guidelines for Selection and Use» που ορίζει τις βασικές προδιαγραφές ποιότητας και έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα. Είναι η βάση για όλα τα επόμενα πρότυπα.
- **To ISO 9001** «Model for Quality Assurance in Design/Development, Production, Installation and Servicing» που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, η οποία σχεδιάζει, προωθεί και υποστηρίζει τα προϊόντα της, ώστε να παρέχει στον καταναλωτή την εγγύηση για την ικανότητά της για σχεδιασμό, παραγωγή, ολοκλήρωση και υποστήριξη των προϊόντων της. Επίσης, βρίσκει εφαρμογή σε επιχειρήσεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα.
- **To ISO 9002** «Model for Quality Assurance in Production and Installation» που είναι ένα πρότυπο ποιότητας, όπου οι απαιτήσεις για το προϊόν προσδιορίζονται βάσει προδιαγραφών και συγκεκριμένου σχεδιασμού. Εφαρμόζεται κατά τη διάρκεια της παραγωγής και της ολοκλήρωσης των προϊόντων και αφορά χημικές βιομηχανίες, βιομηχανίες τροφίμων, φαρμακευτικές βιομηχανίες κ.λ.π.
- **To ISO 9003** «Model for Quality Assurance in Final Inspection and Tests» που είναι ένα πρότυπο συστήματος ποιότητας, το οποίο αφορά τον τελικό έλεγχο και τη δοκιμή. Αναφέρεται σε τμήματα επιχειρήσεων ή μικρά καταστήματα που ελέγχουν και δοκιμάζουν τα προϊόντα πριν από τη διάθεσή τους στην αγορά και έτσι πιστοποιείται η ποιότητα.
- **To ISO 9004** «Quality Management and Quality System Elements – Guidelines» που παρέχει στοιχεία οργάνωσης της ποιότητας, με λεπτομερείς οδηγίες για την ανάπτυξη και εγκατάσταση ενός συστήματος ποιότητας και καθορισμό του βαθμού στον οποίο εφαρμόζεται κάθε στοιχείο του συστήματος αυτού.

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

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

Σύμφωνα με τον ISO, η τυποποίηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία δίνονται οι πλέον ορθολογικές λύσεις σε προβλήματα που επαναλαμβάνονται. Η τυποποίηση της εργασίας γίνεται μέσα από την προτυποποίηση των διαδικασιών. Αυτό σημαίνει ότι η εργασία αναλύεται και βρίσκεται ο πλέον οικονομικός τρόπος και αποδοτικός τρόπος εκτέλεσης της, ο οποίος ονομάζεται πρότυπος.

Οι πρότυπες διαδικασίες σχεδιάζονται για όλες τις φάσεις της παραγωγής. Για να γίνει αυτό, το έργο κάθε θέσης εργασίας αναλύεται σε τμήματα και

καταγράφεται ο καλύτερος τρόπος για να γίνονται οι εργασίες αυτές. Δηλαδή σχεδιάζεται η πρότυπη διαδικασία για το σερβίρισμα ενός πελάτη, η πρότυπη διαδικασία για το σερβίρισμα κρασιού, η πρότυπη διαδικασία για τη μεταφορά δίσκου, η πρότυπη διαδικασία για την προσκόμιση του λογαριασμού κ.λ.π. Επίσης, σχεδιάζεται η πρότυπη διαδικασία σερβιρίσματος από τη στιγμή που θα καθίσουν πελάτες σε ένα τραπέζι μέχρι την αναχώρησή τους.

Η τυποποίηση της εργασίας απαιτεί πολύ χρόνο για τον σχεδιασμό των προτύπων και ακόμη περισσότερο χρόνο για την εφαρμογή τους. Αλλά οδηγεί στην εξασφάλιση προσφοράς υπηρεσιών επιθυμητού επιπέδου και σταθερής ποιότητας. (<http://www.sete.gr/files/Media/Ebook/ISOHOTEL.pdf>)

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

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

Σε ένα εστιατόριο θα μπορούσε να οριστεί ως κύκλος ποιότητας το προσωπικό ενός πόστου, το οποίο θα πειραματιζόταν με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών. Ακόμα και στην περίπτωση που οι προτάσεις του κύκλου ποιότητας δεν είναι μεγάλης σημασίας, η τεχνική αυτή στρέφει την προσοχή των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας και λειτουργεί θετικά για την επιχείρηση.

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

- Ο maitre καθημερινά ελέγχει το επίπεδο ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα ζητά τη γνώμη των πελατών σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους.
- Ο διευθυντής του εστιατορίου ελέγχει περιοδικά την ποιότητα του προσφερομένου προϊόντος.
- Η επιχείρηση μπορεί να προσλάβει ειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες για να διαπιστώσουν την ποιότητα του προϊόντος.
- Δίδονται ερωτηματολόγια στους πελάτες, οι οποίοι απαντούν τι τους ευχαρίστησε και τι όχι κατά τη διάρκεια της κατανάλωσής τους.

Ο έλεγχος ποιότητας γίνεται σε θέματα:

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

3.12 Τήρηση κανόνων νομοθεσίας υγιεινής τροφίμων

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

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

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις εστίασης πρέπει να διαθέτουν βιβλιάριο υγείας. Τα βιβλιάρια υγείας εκδίδονται από τις κατά περιοχή υγειονομικές υπηρεσίες και αναθεωρούνται κάθε έτος. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κάνουν ένα σύνολο εξετάσεων από τις οποίες προκύπτει ότι δεν πάσχουν από μεταδοτικά νοσήματα (όπως φυματίωση, δερματοπάθειες, τραχώματα κ.λ.π.) και δεν είναι φορείς εντερικών παθογόνων μικροβίων, ιών και παρασίτων. (<http://www.efet.gr/dir1.html>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 Ορισμός ξενοδοχείου

Ξενοδοχεία είναι οι τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν ρεσεψιόν, διοίκηση, κοινοχρήστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης, αναψυχής πελατών και χώρους διανυκτέρευσης. Επιπλέον παρέχουν και διάφορες εξυπηρετήσεις (service). Ελέγχονται από τον Ε.Ο.Τ. σε δύο στάδια (σκοπιμότητα-καταλληλότητα οικοπέδου-έγκριση αρχιτεκτονικών σχεδίων) και η άδεια λειτουργίας τους χορηγείται επίσης από τον Ε.Ο.Τ.

Στη Μ. Βρετανία σύμφωνα με ορισμό των ιδιοκτητών ξενοδοχείων το ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση που προσφέρει φαγητό, ποτό και στέγαση σε οποιονδήποτε ταξιδιώτη θέλει και μπορεί να πληρώσει για τις υπηρεσίες και τις ανέσεις που του παρέχονται. Επιπλέον αναλαμβάνει την ευθύνη για την περιουσία των πελατών του, συμμορφώνεται απέναντι στους κανονισμούς δημόσιας υγείας και διαφύλαξης της ασφάλειάς της και παρέχει υψηλά στάνταρντ καθαριότητας και υγιεινής.

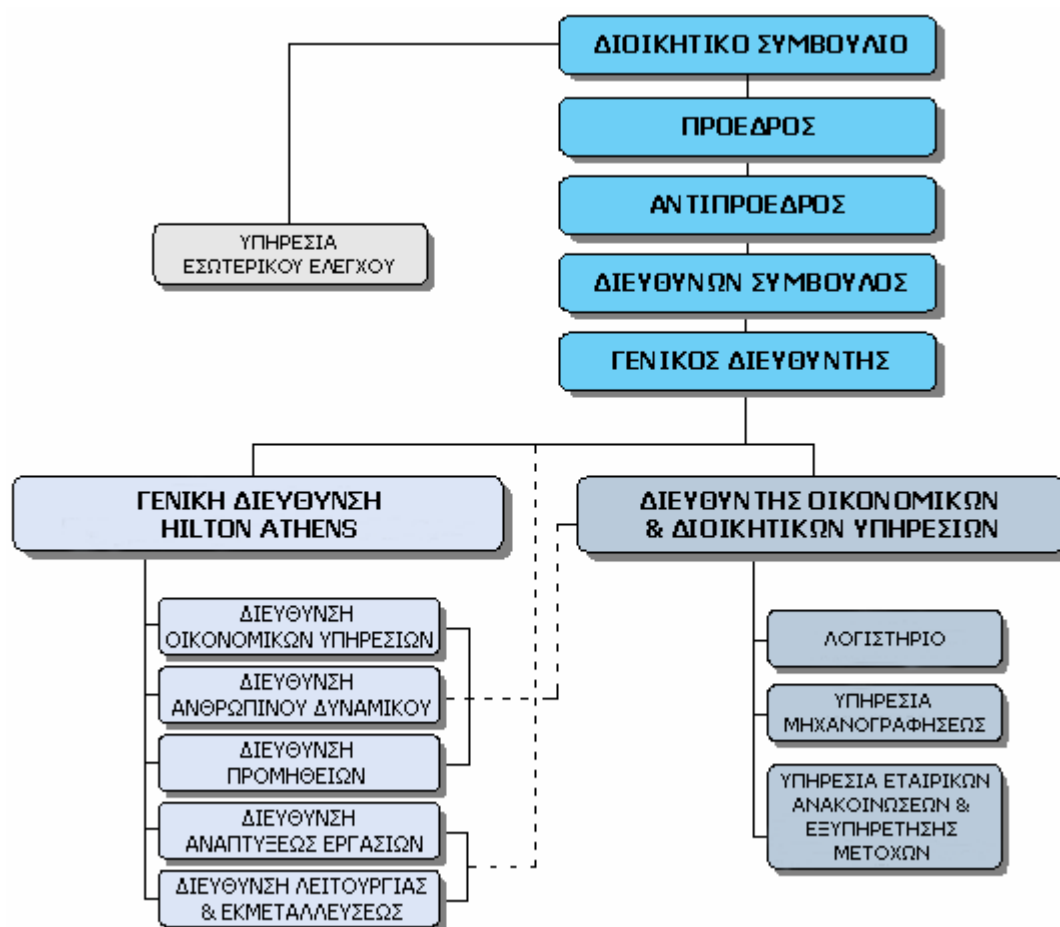
Στις Η.Π.Α το ξενοδοχείο μπορεί να οριστεί ως μια εγκατάσταση της οποίας πρωταρχική δουλειά είναι να προσφέρει διευκολύνσεις καταλύματος στο ευρύτερο κοινό και μία ή περισσότερες από τις παρακάτω υπηρεσίες: τροφή και ποτά, καθαριότητα δωματίων, πλούσιμο λινών, ένστολο προσωπικό και χρήση επίπλωσης και εξοπλισμού (Καπίκη - Πιβεροπούλου Τάνια, Αθήνα 2008).

4.2 Οργάνωση ξενοδοχείου

Η αποστολή ενός ξενοδοχείου πρέπει να είναι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών του, οι οποίες ανεξάρτητα από το μέγεθος του ξενοδοχείου είναι: ασφαλή καταλύματα, καθαρό και άνετο υπνοδωμάτιο, ευγενική, επαγγελματική και φιλική εξυπηρέτηση, καλοδιατηρημένες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Για να φέρει σε πέρας αποτελεσματικά την αποστολή της μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, απαιτείται ένα συγκεκριμένο επίπεδο επιτευγμάτων, τα οποία μπορούν να μετρηθούν, ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου να εργάζονται αποτελεσματικά και συγχρόνως παρέχουν τη δυνατότητα στη Διεύθυνση να παρακολουθεί την πρόοδο του προσωπικού.

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

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



Παράδειγμα Οργανογράμματος ξενοδοχείου «Χίλτον Αθηνών»

Πηγή: <http://www.lonianhe.gr/page/default.asp?la=1&id=27>

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

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

4.3 Περιγραφή των λειτουργιών των κυριότερων τμημάτων ενός ξενοδοχείου

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

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

4.3.1 Τμήμα δωματίων (Room Division)

A) Υποδοχή: Ο χώρος όπου λειτουργούν οι υπηρεσίες της Υποδοχής βρίσκεται αμέσως μετά την κεντρική είσοδο, στο χολ του ξενοδοχείου, σε εμφανές σημείο, ώστε να ανευρίσκεται εύκολα από κάθε εισερχόμενο. Η Υποδοχή αποτελεί το κεντρικό σημείο δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου, διότι εκεί γίνεται η καταχώρηση των πελατών, εκεί δίνονται τα δωμάτια και οι πληροφορίες και, τέλος, από εκεί οι πελάτες αναχωρούν. Σε μερικά, μεγάλα κυρίως καταλύματα, οι Κρατήσεις και το Τηλεφωνικό Κέντρο λειτουργούν ως χωριστά τμήματα, αλλά στις μικρότερες μονάδες θεωρούνται ως ένα ενιαίο τμήμα με την Υποδοχή (Καπίκη, 1998). Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια όλο και συχνότερα είναι ενσωματωμένο στην Υποδοχή το Θυρωρείο, το οποίο περιλαμβάνει πληροφορίες, ταχυδρομική υπηρεσία, μεταφορά αποσκευών πελατών, εξωτερικές εργασίες, νυχτερινή υπηρεσία κ.λ.π. (Φραγκιαδάκης, 1999)

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

Γ) Οροφοκομία (Housekeeping): Η αποστολή του τμήματος αυτού είναι κυρίως η καθαριότητα και η συντήρηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου. Το τμήμα των ορόφων επιθεωρεί τα διαθέσιμα δωμάτια, καθαρίζει τα κατειλημμένα και κενά δωμάτια και ενημερώνει την Υποδοχή για την κατάσταση των δωματίων. Σε ορισμένα καταλύματα η Οροφοκομία θεωρείται ανεξάρτητο τμήμα, συχνά δε έχει περισσότερο προσωπικό από οποιονδήποτε άλλο κλάδο εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου. Υπεύθυνη του τμήματος είναι η προϊσταμένη ορόφων, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό μπορεί να αποτελείται από τη βοηθό προϊσταμένης, τις επόπτριες και τις καμαριέρες. Αν το ξενοδοχείο διαθέτει δικό του πλυντήριο, στελεχώνεται και από το ανάλογο προσωπικό, το οποίο φροντίζει τα λινά της επιχείρησης. Τα τμήματα της Οροφοκομίας και της Υποδοχής πρέπει να

συντονίζονται και να συνεργάζονται στενά, για να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των πελατών.

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

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

4.3.2 Οικονομικό-Διαχειριστικό τμήμα

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει το λογιστήριο, το κεντρικό ταμείο, το τμήμα προσωπικού, τον έλεγχο, το τμήμα προμηθειών και αποθηκών και τα εμπορικά καταστήματα (περίπτερο, μπουτίκ, χρυσοχοείο κ.λ.π.) που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο. Οι δραστηριότητες του οικονομικού τμήματος αφορούν στην πληρωμή οφειλόμενων ποσών, εισπράξεις, μισθοδοσία, συνεργασίες με τράπεζες, έλεγχο και συγκέντρωση λειτουργικών και οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης.

4.3.3 Τεχνικό τμήμα-Τμήμα συντήρησης

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

4.3.4 Τμήμα προσωπικού

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

4.3.5 Τμήμα πωλήσεων - Marketing

Οι υπάλληλοι του παραπάνω τμήματος επιτελούν τέσσερις λειτουργίες: πωλήσεις, υπηρεσίες συνεδρίων, διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις. Πρωταρχικοί τους στόχοι είναι η πώληση των προϊόντων και η προσφορά υπηρεσιών από το ξενοδοχείο. Στόχος του Marketing είναι να προσελκύσει

πελάτες στην επιχείρηση μέσω της έρευνας αγοράς, των ανταγωνιστικών προϊόντων, των αναγκών και προσδοκιών των πελατών και της μελλοντικής ζήτησης. Οι πωλήσεις αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν έσοδα από τα προϊόντα του ξενοδοχείου.

4.3.6 Τμήμα ασφάλειας

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

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

4.3.7 Τμήμα ψυχαγωγίας – άθλησης πελατών

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

4.3.8 Διεύθυνση ξενοδοχείου

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

4.3.9 Επισιτιστικό τμήμα

Μία σημαντική πηγή εσόδων στα περισσότερα ξενοδοχεία είναι ο κλάδος των επισιτιστικών τμημάτων. Αυτός περιλαμβάνει εστιατόρια, καφετέριες, μπαρ, κουζίνα, εστιατόριο προσωπικού κ.λ.π. Το τμήμα αυτό υποστηρίζει άλλες λειτουργίες του ξενοδοχείου, όπως το σερβίρισμα στα δωμάτια (Room Service), δεξιώσεις κ.λ.π.

www.oEEK.gr/documents/analitika/Eiδ_ξενοδ_υπηρ_Τροφ.doc

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.1 Τμήματα επισιτισμού

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

5.1.1 Μαγειρείο - κουζίνα

Είναι ο χώρος της μαζικής παραγωγής προϊόντων-εδεσμάτων ή απλά το παρασκευαστήριο στο απλό κλασικό εστιατόριο εντός ή εκτός ξενοδοχειακής μονάδας. Ασχολείται, δηλαδή με τη διαδικασία παραγωγής και προετοιμασίας των φαγητών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες του εστιατορίου της επιχείρησης.

Γι' αυτόν το λόγο, η ύπαρξη της κουζίνας ταυτίζεται με την ύπαρξη των τμημάτων διάθεσης- πώλησης των φαγητών που παράγει και η λειτουργία της πρέπει πάντοτε να εξετάζεται σε σχέση με το εστιατόριο που εξυπηρετεί. Το τμήμα της κουζίνας θεωρείται το πιο τεχνικό τμήμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης (Τζωρακολευθεράκης, 1999).

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

Γενικά, οι χώροι μιας επαγγελματικής κουζίνας διακρίνονται σε κύριους και βοηθητικούς. Η κουζίνα πρέπει να γειτνιάζει άμεσα με το εστιατόριο. Σε περίπτωση που η κτιριακή κατασκευή δεν επιτρέπει κάτι τέτοιο, ή δεν έχει γίνει πρόβλεψη για διάφορους λόγους, τότε δημιουργείται ένα μικρότερο μαγειρείο, συνεχόμενο με το εστιατόριο που τροφοδοτείται από την κουζίνα παραγωγής, γνωστό ως μαγειρείο “διανομής”. Το μαγειρείο αυτό, κατάλληλα εξοπλισμένο, έχει βασικό προορισμό να διατηρεί σε κατάλληλη θερμοκρασία

τα φαγητά που έρχονται από την κουζίνα παραγωγής και να διευκολύνει το service στο εστιατόριο. Στο μαγειρείο διανομής, ανάλογα πάντοτε με τους στόχους και επιδιώξεις της επιχείρησης, ενδέχεται να παρασκευάζονται και ορισμένα φαγητά (π.χ. της ώρας). Όταν για διάφορους λόγους, το εστιατόριο δεν έχει άμεση χωροταξική σχέση με την κουζίνα και η δημιουργία βοηθητικής κουζίνας, δίπλα στο εστιατόριο, δεν είναι εφικτή, τότε θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη για αποτελεσματική σύνδεση εστιατορίου-κουζίνας με μηχανικά μέσα (κυλιόμενες σκάλες, ανελκυστήρες, τηλεφωνική ενδοσυνεννόηση κ.λ.π.). Κύριοι χώροι χαρακτηρίζονται οι χώροι της κουζίνας που έχουν σαν αποστολή την παραγωγή φαγητών και βοηθητικοί χώροι εκείνοι που βοηθούν έμμεσα στην ολοκλήρωση του παραγωγικού έργου. Οι κύριοι χώροι είναι (Τζωρακολευθεράκης, 1999):

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

Οι βοηθητικοί χώροι είναι:

1. Χώρος διανομής : ειδικά διαμορφωμένος χώρος για την ορθολογική διακίνηση του προσωπικού σερβιρίσματος από την κουζίνα στο εστιατόριο και το αντίθετο.
2. Χώρος προσωπικού: εστιατόριο προσωπικού, βεσιάρια, WC και χώρος παραμονής.
3. Χώρος για την τοποθέτηση των ειδών καθαριότητας της κουζίνας.
4. Χώρος για την τοποθέτηση των σκευών του εστιατορίου (πιάτα, ποτήρια κ.λ.π.)
5. Χώρος για το πλύσιμο των μαγειρικών σκευών
6. Χώρος για το πλύσιμο και την προετοιμασία των λαχανικών.
7. Χώρος για τις “επιστροφές ” (δηλαδή τα υπόλοιπα φαγητών και τα σκεύη που σερβιρίστηκαν και επιστρέφουν στο μαγειρείο)

5.1.2 Μπαρ

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

αντικείμενο εκμετάλλευσης. Οι παράγοντες αυτοί, χώρος και προϊόν, είναι εκείνοι που χαρακτηρίζουν τα διάφορα είδη-μορφές μπαρ ως εξής: snack bar, wine bar, pool bar, mini bar, beach bar, restaurant-piano bar, café bar κ.λ.π. Κατάλληλοι χώροι για την εγκατάσταση ενός μπαρ είναι κοντά στο εστιατόριο, δίπλα στην πισίνα του ξενοδοχείου, στην ταράτσα ή δίπλα στις αθλοπαιδιές. Καθένα από αυτά τα μπαρ έχει το δικό του χαρακτήρα και όλα έχουν σκοπό να προσελκύσουν τον πελάτη όπου κι αν βρίσκεται. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο χώρο εγκατάστασης του Main Bar. Το main bar πρέπει να βρίσκεται οπωσδήποτε στο κεντρικό κτίριο του ξενοδοχείου και μάλιστα σε σημείο όπου εύκολα μπορεί να το προσέξει ο πελάτης. Για το λόγο αυτό, συνήθως βρίσκεται στον ευρύτερο χώρο της υποδοχής, σε υψηλότερο επίπεδο, ώστε να φαίνεται διακριτικά και να μην εμποδίζει την εύρυθμη λειτουργία της. Εάν αυτό συνδυάζεται και με το εστιατόριο, δηλαδή εάν περιλαμβάνεται στην οπτική γωνία της πορείας του πελάτη προς αυτό, τότε θα ήταν η ιδανική θέση του (Μάρας, 1999). Για τη δημιουργία του μπαρ εξετάζονται πολλοί παράγοντες ούτως ώστε να αποκτήσει την τελική του "ταυτότητα". Οι κυριότεροι είναι:

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

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

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

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

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

Άλλοι παράγοντες που μελετώνται είναι αυτοί που θα κάνουν το μπαρ πιο ευχάριστο, με όμορφη ατμόσφαιρα για να προσελκύσει τον πελάτη. Αυτοί είναι:

1) Είσοδος του μπαρ: πρέπει να είναι εντυπωσιακή και να φαίνεται εύκολα.

2) Η επίπλωση (τραπέζια, καρέκλες, σκαμπό κ.λ.π): πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας κατασκευής, ανθεκτικά και ταιριαστά με την υπόλοιπη διακόσμηση.

3) Η διακόσμηση: ευχάριστα χρώματα, απαλός φωτισμός, πίνακες, φυτά, μοκέτες, κ.λ.π.

4) Κλιματισμός: σωστός εξαερισμός για να υπάρχει καθαρή ατμόσφαιρα ούτως ώστε να αποφεύγεται η δημιουργία αποπνικτικού περιβάλλοντος λόγω των καπνών από τα τσιγάρα.

5) Η μουσική: απαλή και διακριτική για να δημιουργεί ευχάριστο κλίμα και να μπορούν οι πελάτες να συζητούν μεταξύ τους. Για αυτό το λόγο απαιτείται καλή στερεοφωνική εγκατάσταση για καλή ποιότητα ήχου.

Η διαρρύθμιση του μπαρ περιλαμβάνει τον πάγκο σερβιρίσματος, όπου είναι το σημείο, στο οποίο οι πελάτες σερβίρονται το ποτό τους καθισμένοι σε ψηλά σκαμπό, καθώς και τον πάγκο εργασίας, ο οποίος βρίσκεται πίσω από τον πάγκο σερβιρίσματος σε χαμηλότερο επίπεδο και εκεί γίνεται όλη η προεργασία και προετοιμασία του ποτού χωρίς να είναι στην κοινή θέα του πελάτη. Οι δύο αυτές εγκαταστάσεις ανήκουν στο μέρος του μπαρ που ονομάζεται Front Bar.

Το δεύτερο μέρος, το back bar, περιλαμβάνει ένα εκθετήριο ποτών (βιτρίνα δηλαδή με τα ποτά), τα ντουλάπια κάτω από τη βιτρίνα όπου εκεί φυλάσσονται διάφορα εξαρτήματα και τέλος το office του μπαρ στο οποίο αποθηκεύονται αντικείμενα που δεν πρέπει να βλέπει ο πελάτης (π.χ. άδειες φιάλες, άδεια σταχτοδοχεία κ.λ.π.) καθώς επίσης εκεί τοποθετούνται το πλυντήριο των ποτηριών, η μηχανή παραγωγής παγόκυβων και τα μοτέρ των ψυγείων (Μάρας, 1999).

Ακολουθεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός main bar.



Πηγή: <http://ministryofmen.gr/designgadgets>

5.1.3 Προμήθειες

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

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

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

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

Α)ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ

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

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

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

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

B) ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ

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

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

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

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

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

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

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

- Πληροφορίες για την επιχείρηση του προμηθευτή.

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

Στην ιδανικότερη περίπτωση, ο υπεύθυνος των προμηθειών θα πρέπει να επισκεφθεί την επιχείρηση του υποψήφιου προμηθευτή, με σκοπό να δει το μέγεθος της επιχείρησης, τα προϊόντα, τους αποθηκευτικούς χώρους, τα μέσα μεταφοράς που διαθέτει και φυσικά να συναντήσει τους υπεύθυνους. Μια τέτοια επίσκεψη, εκτός από την άμεση πληροφόρηση του υποψήφιου αγοραστή, πείθει τον προμηθευτή για την επαγγελματικότητα του πιθανού συνεργάτη του, και βοηθά στην ανάπτυξη καλών σχέσεων και συνεργασίας. Μετά την επιλογή των προμηθευτών πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες διαπραγματεύσεις για να επιτευχθούν καλύτερες τιμές και υπηρεσίες. Αφού γίνουν όλα τα παραπάνω, υπάρχουν όλες οι προϋποθέσεις να κλειστεί η συμφωνία για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, αν αυτό ήταν η επιδίωξη του υπεύθυνου των προμηθειών. Θεωρείται επίσης απαραίτητο να τονιστεί ότι οι προμηθευτές πρέπει να αξιολογούνται σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας τους με την επιχείρηση, με ιδιαίτερη έμφαση στη συνέπεια που επέδειξαν σε σύγκριση με άλλους προμηθευτές ίδιων προϊόντων.

5.1.4 Οργάνωση μαζικών εκδηλώσεων (Banquet)

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

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

Για την επιλογή του γεύματος από πλευράς εδεσμάτων, διακόσμησης κ.λ.π. είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ο αριθμός των συνδαιτυμόνων, η τιμή, το είδος της εκδήλωσης (γεύμα εργασίας, εορταστική εκδήλωση κ.λ.π.) καθώς επίσης και οι δυνατότητες παραγωγής και παράθεσης των εδεσμάτων σύμφωνα με τα οργανωτικά πλαίσια που έχουν επιλεγεί (Μάρας, 1997).

Οι μαζικές εκδηλώσεις χαρακτηρίζονται από τον μεγάλο αριθμό συνδαιτυμόνων και την επισιτιστικότητα του χαρακτήρα τους. Οι σημαντικότεροι τύποι είναι (Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005):

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

Άλλες μορφές επαγγελματικών και εορταστικών εκδηλώσεων είναι τα:

- Πάρτι: εκδηλώσεις εορταστικές με μουσική και ποτά
- Κοκτέιλ: γεύμα υποδοχής ή διαλείμματος για όρθιους πελάτες με ελαφρά ποτά και ελαφρές παρασκευές που περιφέρονται με δίσκους ή βρίσκονται σε τραπέζια.
- Σεμινάριο: συνάντηση ενημέρωσης ή κατάρτισης για 15-30 άτομα διάρκειας 1 με 6 ωρών. Το γεύμα δίνεται στο τέλος ή στη μέση του σεμιναρίου με μπουφέ ή μενού, ενώ προσφέρονται καφές, χυμός και βουτήματα σε κάθε διάλειμμα.
- Συγκέντρωση: επιχειρηματικού ή συλλογικού χαρακτήρα 30 με 500 ατόμων και διάρκειας 2-5 ωρών. Διατίθεται συνήθως μόνιμο coffee break ή/και brunch με ελαφρές παρασκευές.
- Συνέδριο: εκδήλωση επαγγελματικού χαρακτήρα έως και 1000 ατόμων με διάρκεια από 1 έως 5 ημέρες, στην οποία διατίθεται καφές, χυμός, σάντουιτς και βουτήματα στα κεντρικά διαλείμματα και τα γεύματα παρατίθενται με μορφή table d' hote ή μπουφέ στο εστιατόριο.
- Διάλεξη: παρουσίαση θεμάτων από ένα ή περισσότερα πρόσωπα με περιορισμένη προσέλευση κοινού. Τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια.
- Συμπόσιο: συζήτηση μεταξύ ειδικών ενός θέματος ενώπιον του κοινού με ή χωρίς τη συμμετοχή του. Ομοίως τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια.
- Workshop: ανταλλαγή απόψεων μεταξύ ομάδων των 20-30 ατόμων για συγκεκριμένο θέμα. Επίσης τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια.

Στην εικόνα που ακολουθεί παρατίθεται μία από τις αίθουσες εκδηλώσεων/συνεδρίων του ξενοδοχείου «Τιτάνια», που είναι στημένη για να ξεκινήσει το workshop.



Πηγή: <http://www.conferenceathens.com/titania-hotel.php>

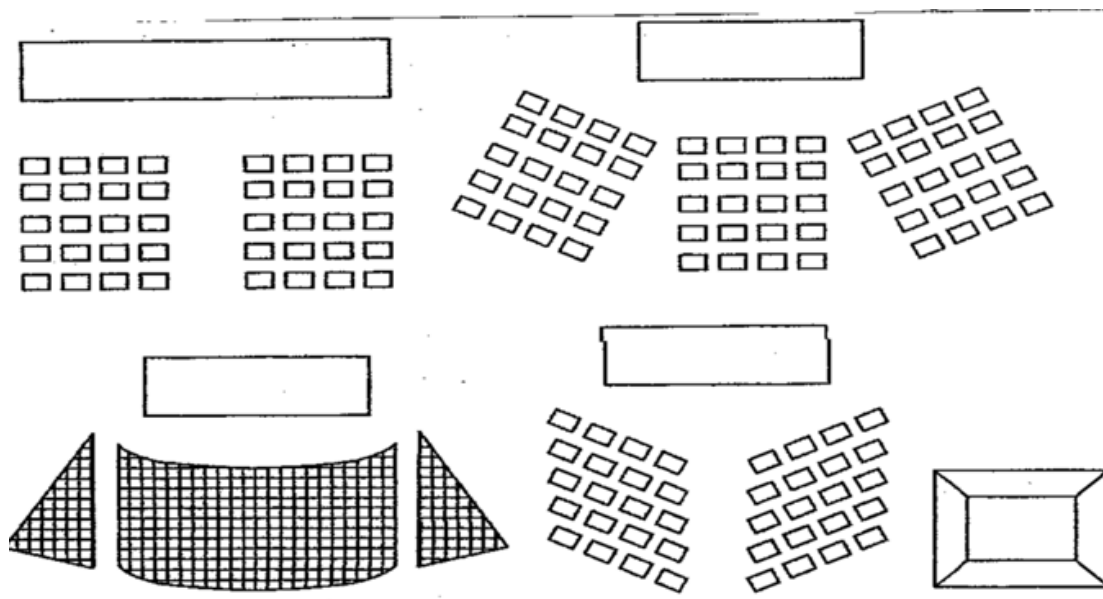
Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η παράθεση εκδηλώσεων σε μια επιχείρηση είναι πολλαπλά και σχετίζονται με τα οικονομικά οφέλη και τη λειτουργικότητα της εφαρμογής τους:

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

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

Για τις επαγγελματικές εκδηλώσεις θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ο φωτισμός και κλιματισμός των αιθουσών όπου διεξάγονται. Θα πρέπει να υπάρχει άπλετο φυσικό ή τεχνητό φως και η θερμοκρασία να διατηρείται σε κανονικά για την κάθε εποχή επίπεδα. Τα σχήματα που παίρνουν οι αίθουσες με τα καθίσματα και τα τραπέζια εξαρτώνται από την αρχική συμφωνία, το εμβαδόν του χώρου και το είδος της εκδήλωσης.

Παραδείγματα διάταξης αιθουσών για επαγγελματικές εκδηλώσεις:



Πηγή: ΟΤΕΚ, Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005.

5.1.5 Υπηρεσία δωματίων (Room service)

Το room service είναι η υπηρεσία σερβιρίσματος φαγητών και ποτών στα δωμάτια των πελατών. Η υπηρεσία αυτή δεν συναντάται σε όλα τα ξενοδοχεία, αλλά αποτελεί υποχρέωση για τα ξενοδοχεία τα οποία επιθυμούν να εξυπηρετούν πραγματικά τους πελάτες τους με όλες τις ανέσεις. Η υπηρεσία αυτή προσφέρει στους πελάτες τα εξής πλεονεκτήματα:

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

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

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

ηλεκτρονική χρέωση με φωτοκύτταρα που βρίσκονται στη βάση κάθε είδους μέσα στο μίνι μπαρ.

Η υπηρεσία εξυπηρέτησης δωματίων χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της κουζίνας και του εστιατορίου. Απαραίτητη είναι η ύπαρξη ανελκυστήρα υπηρεσίας πλησίον του χώρου προετοιμασίας ή μικρού αυτοκινήτου όταν πρόκειται για ξενοδοχείο με bungalows.

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

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

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

Όταν ο τραπεζοκόμος πλησιάσει στην πόρτα του δωματίου πρέπει να χτυπά διακριτικά την πόρτα και να ανακοινώνει «room service», περιμένοντας να ακούσει απάντηση από τους πελάτες. Ο δίσκος τοποθετείται συνήθως σε σημείο που υποδεικνύει ο πελάτης ή σε κάποιο ελεύθερο τραπεζάκι. Στην περίπτωση σερβιρίσματος με τροχήλατο τραπέζι ή γκεριντόν η τοποθέτηση γίνεται σε κενό σημείο του δωματίου ή στο μπαλκόνι για τους θερινούς μήνες. Μεγαλύτερη κίνηση στην λήψη παραγγελιών παρατηρείται τις πρωινές ώρες και σταδιακά περιορίζεται κατά το υπόλοιπο της ημέρας. Ο τρόπος λήψης της παραγγελίας ποικίλει ανάλογα με τις δυνατότητες και την υποδομή της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι τρόποι είναι:

Από το τηλέφωνο: θεωρείται ο πιο γρήγορος και πρακτικός τρόπος προσέγγισης. Πληκτρολογώντας ένα μονοψήφιο ή άλλο νούμερο από το τηλέφωνο του δωματίου, ο πελάτης μπορεί να έλθει σε επαφή με το προσωπικό room service και να δώσει την παραγγελία του. Παλαιότερα χρησιμοποιείτο ο ίδιος τρόπος με το πάτημα ενός κουμπιού για κλήση προς τον τραπεζοκόμο του office και παράδοση της παραγγελίας. Για λόγους συντομίας κατά την τηλεφωνική λήψη παραγγελίας τα είδη γράφονται με συντομογραφίες που έχουν συμφωνηθεί με το υπόλοιπο προσωπικό του εστιατορίου και της κουζίνας, π.χ. 2 CC: 2 cafe complet.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ο κατάλογος του room service αντανακλά το επίπεδο και τις δυνατότητες παροχής ποτών και εδεσμάτων από το εστιατόριο. Τις περισσότερες φορές αποτελεί μέρος του κυρίως καταλόγου του εστιατορίου, αλλά αυτό συνηθίζεται μόνο στις μικρές επιχειρήσεις. Οι πληροφορίες που περιλαμβάνει ο

κατάλογος είναι η επωνυμία και τα στοιχεία της επιχείρησης (στο εξώφυλλο), το νούμερο του τηλεφώνου για room service, οι ώρες εξυπηρέτησης, τα προσφερόμενα είδη στην εθνική και μία διεθνή γλώσσα, τουλάχιστον, οι τιμές των ειδών και η νόμιμη προσαύξηση για την παροχή room service (εσωτερικά στον κατάλογο) και τη διεύθυνση της επιχείρησης καθώς και την περιοχή που αυτή βρίσκεται (στο οπισθόφυλλο).

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

Σε ξενοδοχεία διακοπών, το τμήμα του room service είναι «ατροφικό» και υπάγεται στο εστιατόριο και στον μαιτρ, το δε τμήμα δεξιώσεων (banqueting) μάλλον ανύπαρκτο καλυπτόμενων των όποιων αναγκών για δεξιώσεις από το εστιατόριο. Αντίθετα στα ξενοδοχεία πόλεως (αστικά), ανάλογης τάξης και δυναμικότητας τα δύο αυτά τμήματα είναι αυτοτελή, με μεγάλο αντικείμενο εργασιών και ουσιαστικό ρόλο (Φραγκιαδάκης, 1999).

5.1.6 Εστιατόριο

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

Η οργάνωση ενός εστιατορίου αναφέρεται:

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

Σήμερα υπάρχει μεγάλη ποικιλία εστιατορίων τα οποία παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες αλλά και διαφορές, που αφορούν στο μέγεθος του εστιατορίου, τον τύπο, την τοποθεσία, το περιβάλλον, το σέρβις, τον εξοπλισμό κ.λ.π. Για τον λόγο αυτό δεν μπορούμε να ορίσουμε ένα συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης, διότι κάθε εστιατορική επιχείρηση είναι μοναδική και οι ανάγκες λειτουργίας της συγκεκριμένες. Σε ένα μικρό εστιατόριο που απασχολεί μικρό αριθμό τραπεζοκόμων, ο διευθυντής μπορεί εύκολα να τους διευθύνει. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν δύο βαθμίδες ιεραρχίας, δηλαδή αυτή του

διευθυντή, που είναι η ανώτερη βαθμίδα ιεραρχίας, και εκείνη των τραπεζοκόμων που είναι η κατώτερη. Όταν το προσωπικό του εστιατορίου είναι πολυάριθμο, δημιουργούνται πολλές βαθμίδες ιεραρχίας. Κάθε ανώτερη βαθμίδα έχει το καθήκον και δικαίωμα να καθοδηγεί το έργο της αμέσως κατώτερης, ενώ ταυτόχρονα έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων της. Έτσι ο maitre είναι υπεύθυνος για το έργο των τραπεζοκόμων, οι τραπεζοκόμοι για το έργο των βοηθών τους κ.λ.π. Η αποτύπωση του καταμερισμού του έργου του εστιατορίου, δηλαδή των αρμοδιοτήτων, των καθηκόντων και των λειτουργιών, καθώς και του τρόπου με τον οποίο οι θέσεις εργασίας συνδέονται μεταξύ τους, σχηματίζει ένα διάγραμμα που ονομάζεται οργανόγραμμα.

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

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



Πηγή: ΟΤΕΚ, Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005

5.2 Επισιτιστικά τμήματα στην ALDEMAR

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα επισιτιστικά τμήματα στο κάθε ξενοδοχείο της αλυσίδας Aldemar.

Επισιτιστικά τμήματα στην Aldemar

Ξενοδοχείο	Εστιατόρια	Μπαρ	Ταβέρνα
Cretan Village	Κεντρικό Εστιατόριο Self – Service Pizzeria Παιδικό	3 Μπαρ Πισίνας Κεντρικό Παραλίας Night Club	“Pergola”
Royal Mare Village	Κεντρικό Gourmet Διαιτητικό Pizzeria Παραδοσιακό Παραλίας Παιδικό	Κεντρικό 2 Μπαρ Πισίνας Wine Bar Night Club	
Knossos Royal Village	Κεντρικό Παραλίας Βιλών Gourmet Self – Service Ουζερί Παιδικό	Πισίνας Κεντρικό Wine Bar Night Club	“Artemis”
Paradise Village	Κεντρικό Grill Παραλίας A la carte Self – Service	Κεντρικό Πισίνας Cocktail Bar Night Club	
Olympian Village	Κεντρικό Self – Service Παραλίας Courmet Παιδικό	Κεντρικό 2 Μπαρ Πισίνας Wine Bar	“Artemis”
Paradise Royal Mare	Κεντρικό Grill Παραλίας A la carte Self – Service Παιδικό	Κεντρικό Cocktail Bar Πισίνας Night Club	

Πηγή: <http://www.Aldemarhotels.gr>

Ανάλογα το μέγεθος του κάθε ξενοδοχείου, έχουμε και την αντίστοιχη ποικιλία επισιτιστικών τμημάτων. Παρατηρούμε ότι τα περισσότερα επισιτιστικά τμήματα υπάρχουν στα ξενοδοχεία Knossos Royal Village, Royal Mare Village και Paradise Royal Mare. Κοινά επισιτιστικά τμήματα είναι το κεντρικό

εστιατόριο, το κεντρικό μπαρ, το παιδικό εστιατόριο, το μπαρ ή εστιατόριο παραλίας καθώς και το νυχτερινό κέντρο διασκέδασης.



Πηγή: <http://www.aldemarholidays.com/Crete/Aldemar-Knossos-Royal-and-Royal-Villas/Dining/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6.1 Αποθήκευση προϊόντων

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

6.2 Διατήρηση των αποθεμάτων και καθορισμός των επιπέδων τους

Βασικά τα αποθέματα αποτελούν ένα είδος επένδυσης για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση και σαν τέτοια πρέπει να εξετάζονται με τα κριτήρια αυτά που εφαρμόζονται στις λοιπές επενδύσεις. Ο κύριος λόγος για τον οποίο μια ξενοδοχειακή επιχείρηση διατηρεί αποθέματα από διάφορα προϊόντα είναι η εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του συστήματος παραγωγής - διανομής προϊόντων της επιχείρησης. Ακόμα εξασφαλίζεται η πλήρης απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού, του μηχανολογικού εξοπλισμού και τέλος η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών.

Μερικοί ειδικοί λόγοι για τη διατήρηση αποθεμάτων είναι:

- Η επιχείρηση πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες της παραγωγής με τη μεγαλύτερη δυνατόν ταχύτητα
- Η επιχείρηση έχει συμφέρον να αγοράζει σε κατάλληλες στιγμές τότε δηλαδή που το προϊόν προσφέρεται σε ποσότητα
- Είναι δαπανηρό για την επιχείρηση να αγοράζει κάθε φορά που έχει ανάγκη μια μικρή ποσότητα ενός αγαθού, ακόμα και αν ο προμηθευτής είναι σε θέση να ανταποκριθεί
- Η επιχείρηση πρέπει να προφυλάσσεται από τις αβεβαιότητες της αγοράς.
- Η επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει το κέρδος. Με την προμήθεια αγαθών σε περιόδους αναμενόμενων ανατιμήσεων επιδιώκεται η πραγματοποίηση κερδών.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να φροντίζουν έτσι ώστε να προσδιορίζουν σωστά το επίπεδο των αποθεμάτων γιατί ο πιθανός μη

ορθολογικός προσδιορισμός θα έχει ως συνέπεια τη μείωση των κερδών της επιχείρησης καθώς οδηγεί στις ακόλουθες δυο περιπτώσεις:

6.2.1 Μικρά Αποθέματα

Αν η ξενοδοχειακή επιχείρηση ακολουθεί την στρατηγική των μικρών αποθεμάτων, τότε δε θα μπορέσει να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις της παρουσιάζοντας συνέχεια ελλείψεις στα διάφορα είδη των πρώτων υλών. Αυτό θα έχει ως συνέπεια τη μείωση των κερδών της επιχείρησης αφού θα μειωθεί ο κύκλος εργασιών. Το χειρότερο όμως για την επιχείρηση είναι ότι θα καλλιεργηθούν αρνητικές εντυπώσεις στους πελάτες.

6.2.2 Μεγάλα Αποθέματα

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα επενδύσει κεφάλαια σε αποθέματα και σε χώρους αποθήκευσης, κίνηση που θα έχει ως αποτέλεσμα μεγάλες δαπάνες σε προσωπικό, σε τόκους επενδυμένων κεφαλαίων και σε ζημιές λόγω πιθανής αλλοίωσης ορισμένων προϊόντων.

Για να είναι σε θέση η επιχείρηση να καθορίσει την ακριβή ποσότητα διατήρησης αποθεμάτων πρέπει να βασιστεί στις προβλέψεις της κατανάλωσης. Αναλύοντας τα στοιχεία της προηγούμενης χρήσης και μελετώντας τη γενική κατάσταση της αγοράς μπορεί να καθορίσει τον όγκο των παραγγελιών και το χρόνο παραλαβής των αγαθών. Μπορεί επίσης να προβλέψει το ρυθμό της κατανάλωσης των αποθεμάτων στην παραγωγική διαδικασία. Για την ορθολογική λειτουργία μιας επιχείρησης πρέπει να καθοριστούν τα λεγόμενα επίπεδα ασφάλειας αποθέματος που είναι αδύνατο να μειωθούν κάτω από το οριακό επίπεδο.

6.3 Σχεδίαση του χώρου και κανόνες λειτουργίας της αποθήκης

Η αποθήκη πρέπει να βρίσκεται κοντά τόσο στην παραλαβή όσο και στην κουζίνα. Η εγκατάσταση μακριά από τα τμήματα παραγωγής δημιουργεί πρόσθετα έξοδα λόγω της μεταφοράς των αγαθών. Ο χώρος της αποθήκης εξαρτάται από τα εμπορεύματα που θα διατηρούνται στο χώρο αυτό. Για παράδειγμα, τα διάφορα χαρτικά είδη απαιτούν ξηρό περιβάλλον έτσι ώστε να μην καταστραφούν. Τα δάπεδο της αποθήκης πρέπει να κατασκευαστεί από υλικό αντοχής. Η αυστηρή υγιεινή είναι ο μόνος τρόπος να διατηρηθεί ο χώρος της αποθήκης απρόσβλητος από μικροοργανισμούς.

Το πιο απαραίτητο κομμάτι του εξοπλισμού της αποθήκης είναι μια ζυγαριά δαπέδου που να έχει ικανότητα ζυγίσματος τουλάχιστον 50 κιλών για το ζύγισμα πακεταρισμένων ειδών. Τα ράφια στις αποθήκες πρέπει να κατασκευάζονται από μέταλλο, γιατί τα ξύλινα φιλοξενούν έντομα και παράσιτα και πρέπει να έχουν τέτοια διάταξη ώστε να είναι δυνατή η τοποθέτηση των ειδών κατά ομάδες. Πρέπει επίσης να υπάρχουν αρκετοί διάδρομοι μεταξύ των εμπορευμάτων ώστε και το προσωπικό να εργάζεται άνετα και ο αέρας να κυκλοφορεί μεταξύ των εμπορευμάτων. Εκτός από τους παραπάνω κανόνες λειτουργίας της αποθήκης κρίνεται απαραίτητο να τηρηθούν και οι ακόλουθοι:

- Χρησιμοποίηση των εμπορευμάτων πριν αλλοιωθούν. Αυτό προϋποθέτει σωστή διαχείριση των προϊόντων και φυσικά σωστές τεχνικές αγορών, γιατί αν τα αποθέματα είναι μεγαλύτερα από τις πωλήσεις η κατανάλωση τους είναι προβληματική έως αδύνατη, με αποτέλεσμα όχι μόνο ζημιογόνο για την επιχείρηση αλλά και σε πολλές περιπτώσεις αντίθετο με την νομοθεσία

- Τήρηση των κανόνων λειτουργίας ψυγείου - καταψύξεων όπως:

- Τα ψυγεία και οι καταψύκτες πρέπει να είναι σε καλή κατάσταση. Αν παθαίνουν συχνά βλάβες αυτό μπορεί να προκαλέσει αλλοιώσεις στα τρόφιμα

- Όλα τα ψυγεία και οι καταψύκτες πρέπει να έχουν εξωτερικά θερμομέτρα ώστε να διευκολύνεται η παρακολούθησή τους.

- Οι πόρτες των ψυγείων πρέπει να μένουν ανοικτές όσο το δυνατό λιγότερο χρόνο για να διατηρείται η σωστή θερμοκρασία

- Όταν το προσωπικό της αποθήκης παρατηρεί οποιαδήποτε δυσλειτουργία των μηχανών, των ψυγείων και των καταψύξεων πρέπει να ειδοποιεί αμέσως το τμήμα συντήρησης του ξενοδοχείου.

- Διατήρηση κατάλληλων θερμοκρασιών :

Πολλές επιχειρήσεις δίνουν σημασία μόνο στις θερμοκρασίες των ψυγείων και αμελούν τις θερμοκρασίες των άλλων αποθηκευτικών χώρων με αποτέλεσμα οι ακατάλληλες θερμοκρασίες να έχουν καταστροφική επίδραση σε πολλά προϊόντα.

Σωστή αποθήκευση των εμπορευμάτων :

- Θα πρέπει να υπάρχει ορισμένος χώρος για κάθε είδους τρόφιμα και ποτά

- Τα διαφορετικά ποτά πρέπει να αποθηκεύονται στη σωστή θερμοκρασία (π.χ. τα κόκκινα κρασιά σε θερμοκρασία 13°-16° C, τα λευκά και αφρώδη κρασιά σε θερμοκρασία 10° C κλπ.

- Τρόφιμα σε γυάλινη συσκευασία θα πρέπει να μην εκθέτονται στον ήλιο ή σε δυνατό φως.
- Γενικά τα εμπορεύματα δεν πρέπει να τοποθετούνται ψηλά απ' όπου η μετακίνηση τους είναι δύσκολη και μπορεί να προκαλέσει ατυχήματα
- Καλή επικοινωνία του υπεύθυνου των αποθηκών με τους προμηθευτές:
- Πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία και επικοινωνία του υπεύθυνου αποθηκών και των προμηθευτών. Για παράδειγμα η παραλαβή και η αποθήκευση ενός μεγάλου φορτίου εμπορευμάτων θα δημιουργήσει πρόβλημα στην επιχείρηση αν δεν έχει ειδοποιηθεί προηγουμένως για το μέγεθος της αποστολής, την ημερομηνία και την ώρα παράδοσης.
- Ασφάλεια των αποθηκών:
- Οι αποθήκες πρέπει να είναι κλειδωμένες εκτός από τις περιπτώσεις που το υπεύθυνο προσωπικό εργάζεται σ' αυτές.
- Τήρηση των απαραίτητων γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Για την ορθολογική οργάνωση, λειτουργία και έλεγχο τόσο της αποθήκης όσο και των τμημάτων που συναλλάσσονται με αυτή επιβάλλεται σχολαστική τήρηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση.

6.4 Βασικές αιτίες που προκαλούν φθορές στα τρόφιμα και ποτά

Όπως ήδη έχει αναφερθεί τα τρόφιμα και ποτά που χρησιμοποιεί μια ξενοδοχειακή μονάδα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με τη διάρκεια της αποθηκευτικής τους ζωής: Σε προϊόντα που δεν δέχονται αποθήκευση (αλλοιώσιμα) και σε προϊόντα που δέχονται αποθήκευση (μη αλλοιώσιμα).

Εκτός από τον παραπάνω βασικό διαχωρισμό η αντοχή των εμπορευμάτων κατά την αποθήκευση εξαρτάται από :

- την ποιότητα
- την κατάσταση (φρέσκο, κατεψυγμένο, μαγειρεμένο κλπ.)
- τη μορφή και το μέγεθος
- τη μεταχείριση

Ειδικότερα το προσωπικό που ασχολείται με τις αποθηκεύσεις πρέπει να γνωρίζει τις παρακάτω βασικές αιτίες που προκαλούν φθορές στα αποθηκευμένα τρόφιμα και ποτά:

- Ακατάλληλες θερμοκρασίες αποθήκευσης.

Πολλές φορές οι αποθήκες είναι ξηροί χώροι και η θερμοκρασία τους δεν ανταποκρίνεται στις ιδιότητες των προϊόντων που διατηρούνται σ' αυτές, μειώνοντας έτσι τη αποθηκευτική ζωή των εμπορευμάτων.

- Μεγάλη περίοδος αποθήκευσης.

Αν ένα είδος μείνει στην αποθήκη για μεγάλο χρονικό διάστημα θα αρχίσει να δείχνει σημάδια φθοράς. Η παρακολούθηση της κίνησης των τροφίμων (τοποθέτηση ετικετών, χρησιμοποίηση καταλόγου για τα είδη που δεν κινούνται συχνά), βοηθά στην μείωση της αλλοίωσης παράλληλα με τη υιοθέτηση του συστήματος FIFO (FIRST IN - FIRST OUT).

- Έλλειψη σωστού εξαερισμού.

Τα σημάδια του μη σωστού εξαερισμού είναι αρκετά εμφανή σε μικρούς αποθηκευτικούς χώρους όπου η μυρωδιά είναι έντονη από την υπερβολική υγρασία. Παρ' ότι το άμεσο αποτέλεσμα των παραπάνω συνθηκών δεν είναι η αλλοίωση των ειδών, ευνοείται η προσέλκυση εντόμων και η ανάπτυξη μικροοργανισμών.

- Αποτυχία στο διαχωρισμό των εμπορευμάτων.

Αυτό βοηθά στη μεταφορά των οσμών, η οποία δεν προκαλεί κατ' ανάγκη αλλοίωση αλλά μπορεί να καταστήσει τα προϊόντα ακατάλληλα για πώληση.

- Ανεπαρκής υγιεινή.

Η έλλειψη σωστών μεθόδων και διαδικασιών υγιεινής μπορεί να εκθέσει τα προϊόντα σε βακτηρίδια πολλές φορές επικίνδυνα για την υγεία (σαλμονέλα κλπ).

- Καθυστέρηση μεταξύ παραλαβής και αποθήκευσης.

Όταν παραλαμβάνεται μια παραγγελία ευαίσθητων προϊόντων η αποθήκευση τους πρέπει να γίνεται αμέσως. Ιδιαίτερα τα κατεψυγμένα προϊόντα που παραμένουν στο χώρο των παραλαβών για μεγάλο χρονικό διάστημα μπορεί να μην αλλοιωθούν αλλά οπωσδήποτε αν καταψυχθούν εκ νέου θα χάσουν την ποιότητα τους. (<http://www.kanep-gsee.gr>)

6.5 Παρακολούθηση των αποθεμάτων

Βασικό σημείο στη διαδικασία των προμηθειών είναι η καθημερινή, συστηματική και διαρκής παρακολούθηση και ο έλεγχος των αποθεμάτων που τηρούνται στις αποθήκες. Ο υπεύθυνος επιβάλλεται να καθορίσει τέτοιες διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν όχι μόνο σωστή αποθήκευση αλλά και πληροφορίες σχετικά με το ύψος και την αξία του αποθέματος. Η

παρακολούθηση των αποθεμάτων είναι απαραίτητη επειδή εξασφαλίζει τόσο την ομαλή λειτουργία των τμημάτων παραγωγής όσο και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

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

Οι καρτέλες της αποθήκης ή καρτέλες συνεχούς απογραφής τηρούνται για κάθε είδος και συσκευασία. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καρτέλες διαφορετικού χρώματος για κάθε μια από τις κύριες ομάδες εμπορευμάτων όπως κρέατα, λαχανικά, ποτά κλπ. Μια πλήρης καρτέλα αποθήκης πρέπει να αναφέρει τα παρακάτω στοιχεία είδος, συσκευασία, περιεχόμενο και κωδικό του είδους, ονοματεπώνυμο, διεύθυνση και τηλέφωνο του προμηθευτή και κατά ημερομηνία τις εισαγωγές του είδους στη αποθήκη, τις εξαγωγές στα τμήματα παραγωγής και το υπόλοιπο της καρτέλας. Οι καρτέλες αποθήκης χρησιμεύουν όχι μόνο στην παρακολούθηση των διάφορων εμπορευμάτων μέσα στην αποθήκη αλλά ακόμα και στην απογραφή.

6.6 Έλεγχος αποθεμάτων

Ο έλεγχος των αποθεμάτων αποβλέπει κυρίως:

- α) Στον έλεγχο των διαφυγών,
- β) Στον έλεγχο των φθορών και των αλλοιώσεων,
- γ) Στην συνεχή και σωστή ανανέωση των προμηθειών.

- Για την πρόληψη της διαφυγής ειδών από την αποθήκη και τα ψυγεία πρέπει να λαμβάνονται τα πλέον κατάλληλα μέτρα ασφαλείας, όπως η ασφάλιση της πόρτας, η φύλαξη των κλειδιών, η απαγόρευση εισόδου στους αποθηκευτικούς χώρους σε άτομα που δεν έχουν σχετική εργασία, ο έλεγχος του προσωπικού που εξέρχεται κλπ.

- Οι φθορές και οι ζημιές που δημιουργούνται και οφείλονται είτε σε απροσεξία των εργαζομένων ή αυτών που συναλλάσσονται με την αποθήκη όπως π.χ. σπάσιμο φιαλών και ποτών, είτε σε αλλοιώσεις ειδών συνήθως λόγω της μακροχρόνιας αποθήκευσης ή της λανθασμένης συντήρησης τους (συνθήκες θερμοκρασίας κλπ).
- Αντικείμενο του ελέγχου στην τρίτη (γ) περίπτωση είναι και η παρακολούθηση της χρονικής παραμονής των διαφόρων τροφίμων στους αποθηκευτικούς χώρους καθώς και η συνεννόηση με τον αρμόδιο διευθυντή και τον chef για την ανάλογη διάθεση τους.

6.6.1 Έλεγχος εστιατορίου

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι βασικοί άξονες ελέγχου για μια επιτυχημένη λειτουργία ενός εστιατορίου είναι οι εξής:

- Το προσωπικό
- Τα έντυπα
- Η ροή, το κόστος υλικών και η τιμολόγησή τους (Food cost analysis and Pricing)

Παρακάτω θα αναλύσουμε κυρίως τα δύο τελευταία.

Έντυπα

Με τον γαλλικό όρο «Bon» εννοούμε οποιοδήποτε έντυπο εκδίδεται σε αυτόν τον χώρο, πιο συγκεκριμένα όμως εννοεί το δελτίο παραγγελίας που εκδίδεται από τον σερβιτόρο σαν εξωλογιστικό παραστατικό εσωτερικής χρήσης για την διακίνηση των προϊόντων από το σημείο παραγωγής στο στον χώρο διάθεσής τους. Παρέχουν πληροφορίες για το δωμάτιο ή την ένδειξη «Pass», εάν ο πελάτης είναι «περαστικός», την παραγγελία αναλυτικά, τον αριθμό του τραπεζιού, του σερβιτόρου, την ημερομηνία, τα άτομα, την υπογραφή του εκδώσαντος και τον α/α του στελέχους.

Τα στοιχεία αυτά αποτελούν την βάση για τον έλεγχο:

- Των καταχωρήσεων των διατεθέντων φαγητών στους λογαριασμούς του εστιατορίου.
- Των εισπράξεων του εστιατορίου για πωλήσεις τοις μετρητοίς.
- Των καταχωρήσεων των χρεωστικών λογαριασμών εστιατορίου στις ανάλογες καταστάσεις (συγκεντρωτική κατάσταση δικαιουμένων) και εν συνεχεία στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών (Main Courant).
- Του βιβλίου φιλοξενίας (Complimentary - Maison) αλλά και του βιβλίου εισπράξεων προσωπικού, ανάλογα πάντα με την σχετική οργάνωση της επιχείρησης.

α. Έλεγχος δελτίων παραγγελίας σερβιτόρων

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

Σε κάποια άλλη φάση του ελέγχου, ο αρμόδιος υπάλληλος έχοντας τα τρία αυτά αντίτυπα και αφού κάνει τον έλεγχο της αριθμητικής τους σειράς για την τυχόν διαφυγή ή απώλεια κάποιου από αυτά, συνεχίζει τον συσχετισμό των εγγράφων που έπονται σε άλλες καταστάσεις (Συγκεντρωτική, δικαιουμένων κ.λπ.).

β. Έλεγχος καταχώρησης των διατεθέντων στους λογαριασμούς εστιατορίου

Μετά τον έλεγχο των δελτίων παραγγελίας ο αρμόδιος υπάλληλος συνεχίζει με τον έλεγχο των εκδοθέντων επί πιστώσει ή τοις μετρητοίς λογαριασμών εστιατορίου όλων των στοιχείων που περιέχονται στα δελτία παραγγελίας. Ελέγχει επίσης τις τιμές που χρεώθηκαν για κάθε είδος φαγητού με βάση το τιμολόγιο που ισχύει καθώς επίσης και τυχόν παράλειψη της καταχώρησης κάποιου είδους. Με τα σημερινά δεδομένα της μηχανοργάνωσης, η εργασία αυτή έχει απλουστευθεί και οι πληροφορίες αυτές μας δίνονται σε ελάχιστο χρόνο.

γ. Έλεγχος εισπράξεων εστιατορίου επί πωλήσεων τοις μετρητοίς

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/Checker, επικυρώνει τους λογαριασμούς αυτούς, με την ένδειξη «μετρητοίς» ή «χρεωστικός» λογαριασμός. Ο αρμόδιος ελεγκτής τους διαχωρίζει και τους τσεκάρει στις ανάλογες στήλες «Μετρητοίς» και «Χρεωστικά» στην συγκεντρωτική κατάσταση των πωλήσεων του εστιατορίου (Διαχωριστική). Τους «χρεωστικούς» λογαριασμούς τους φυλάσσει για να τους παραβάλλει στη συνέχεια με τις καταχωρήσεις στις μερίδες (εβδομαδιαίοι λογαριασμοί) των πελατών της M/C.

Το σύνολο των λογαριασμών μετρητοίς πρέπει να είναι σύμφωνο με το ποσό που παραδόθηκε από το εστιατόριο στο τέλος των εργασιών του, στον αρμόδιο υπάλληλο του ξενοδοχείου (Ταμίας), πάντα με την έκδοση αποδεικτικού στοιχείου.

Η κατάσταση των εσόδων του εστιατορίου ή όπως συνηθίζεται να λέγεται, Διαχωριστική, έχει τα παρακάτω πληροφοριακά στοιχεία:

- Αύξων αριθμός του λογαριασμού
- Το ποσό του λογαριασμού μετρητοίς ή το ποσό του χρεωστικού λογαριασμού και οι δύο στήλες στην ενιαία στήλη «Μαγειρείο», εφόσον πρόκειται για φαγητό που εξέρχεται από την κουζίνα
- Το σύνολο των εσόδων «Μετρητοίς» και «Χρεωστικά»
- Το γενικό σύνολο των εσόδων του εστιατορίου

- Παρατηρήσεις

δ. Έλεγχος καταχώρησης των χρεωστικών λογαριασμών εστιατορίου στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών και στην κατάσταση δικαιουμένων

Στον έλεγχο των καταχωρήσεων των χρεώσεων του εστιατορίου στις χρεωπιστωτικές μερίδες των πελατών και στην κατάσταση δικαιουμένων διακρίνουμε τις περιπτώσεις:

- Εκείνη κατά την οποία η λήψη φαγητού (μισή ή πλήρης διατροφή) είναι «υποχρεωτική», δηλαδή αποτελεί μέρος της συμφωνίας ξενοδοχείου με το πρακτορείο (Package tours).
- Εκείνη κατά την οποία η λήψη φαγητού από τον πελάτη δεν είναι «υποχρεωτική», αλλά έχει συμφωνηθεί μεταξύ των δύο μερών. Και στις δύο πρώτες περιπτώσεις η τιμή και η σύνθεση κάθε γεύματος είναι προκαθορισμένη.
- Εκείνη κατά την οποία ο πελάτης είναι ελεύθερος να γευματίσει στο εστιατόριο σύμφωνα με την επιθυμία του και με ανάλογη χρέωσή του. Προϋποτίθεται ότι το εστιατόριο λειτουργεί με σύστημα a la carte παράλληλα με το table d'hote.

Στην πρώτη περίπτωση ελέγχεται η καταχώρηση της χρέωσης στην M/C άσχετα αν έχει ληφθεί ή όχι φαγητό από τον πελάτη. Ο έλεγχος αυτός γίνεται μέσω της ημερήσιας κατάστασης δικαιουμένων πελατών στην οποία σημειώνονται τα πραγματοποιημένα γεύματα, γεγονός που καθορίζει τις πιστώσεις των υλικών στο τμήμα.

Στην δεύτερη περίπτωση ελέγχεται η καταχώρηση των χρεώσεων, με βάση τα αντίγραφα των χρεωστικών λογαριασμών του εστιατορίου στις ανάλογες στήλες της διαχωριστικής κατάστασης και τη μερίδα του πελάτη στην M/C. Η τιμή που καταχωρείται πρέπει να είναι η συμφωνημένη. Όταν δεν πραγματοποιείται το γεύμα, κατόπιν προειδοποίησης, δεν πρέπει να καταχωρείται η χρέωση. Άλλωστε σ' αυτό το ενδεχόμενο δεν θα υπάρχει και ο λογαριασμός. Στην περίπτωση αυτή πάντα υπάρχει και η πιθανότητα να τσεκάρεται ο πελάτης (Pensionnaire) στην κατάσταση δικαιουμένων, χωρίς έκδοση λογαριασμού. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης έχει αποδεχθεί τον όρο της «υποχρεωτικής» διατροφής η οποία επιβάλλεται κατόπιν εγκρίσεως από τον ΕΟΤ για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Στην τρίτη περίπτωση ο αρμόδιος ελεγκτής διαπιστώνει την ορθότητα της κάθε καταχώρησης από όλες τις πλευρές, στα ανάλογα έντυπα και ανάλογα με την περίπτωση.

ε. Έλεγχος βιβλίου φιλοξενίας (Maison) και βιβλίου εισπράξεων προσωπικού

Η βάση του συγκεκριμένου ελέγχου είναι η ιδιαιτερότητα των εντύπων και καταστάσεων που χρησιμοποιούνται (συνήθως διαφορετικού χρώματος Βous). Η σχολαστική και ακριβής καταχώρησή τους μας βοηθά στη σωστή χρεοπίστωση του τμήματος, ώστε να έχουμε τα ανάλογα στοιχεία για την αποδοτικότητά του.

στ. Έλεγχος εσόδων κυλικείου (Buffet)

Κατά τον έλεγχο των εσόδων του κυλικείου ακολουθείται παρεμφερής διαδικασία με του εστιατορίου και μάλιστα απλούστερη γιατί ο όγκος των προσφερόμενων ειδών εστιάζεται στο πρωινό γεύμα και με την πλειοψηφία των πελατών να το δικαιούνται, κατόπιν βέβαια συμφωνίας.

Η ροή, το κόστος και η τιμολόγηση των προϊόντων

Όσον αφορά την ροή και το κόστος των υλικών, ο έλεγχος της παραγωγής προϊόντων πώλησης, και συγκεκριμένα φαγητών και ποτών, στα ανάλογα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου, μπορούμε να πούμε ότι παρουσιάζει αντικειμενικές δυσκολίες. Οι δυσκολίες αυτές είναι κυρίως τεχνικής φύσεως και σχετίζονται με τον τρόπο παρασκευής των προϊόντων, αλλά και με τις διαδικασίες που προλαμβάνουν τις φθορές και τις απώλειες στο στάδιο της παραγωγής. Οι άξονες στους οποίους στηρίζεται ο έλεγχος της παραγωγής σε πρώτη φάση είναι:

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

Οι ανωτέρω διαδικασίες είναι δοκιμασμένες και βασίζονται σε πρότυπες εφαρμογές όπως:

- Προδιαγραφές αγορών
- Απόδοση προϊόντων
- Πρότυπες συνταγές
- Πρότυπες μερίδες

(Μάρας, 1997)

6.6.2 Έλεγχος μπαρ

Ο προσδιορισμός πρότυπων προδιαγραφών ποιότητας είναι απαραίτητος για σωστές αγορές, παραλαβή και αποθήκευση των ποτών, δεδομένου ότι διευκολύνεται ο έλεγχος της ποιότητάς τους. Η παραπάνω διαδικασία είναι σχετικά απλή σε σχέση με τα τρόφιμα, γιατί τα ποτά αγοράζονται κατά είδος και μάρκα και ακόμη το καθένα έχει σταθερά ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα περιεχομένου. Η διαδικασία λοιπόν που ακολουθείται είναι η εξής:

α. Πρόβλεψη του όγκου των προμηθειών

Για την πρόβλεψη των ποσοτήτων που πρέπει να αγοραστούν και τον καθορισμό του ύψους του σταθερού αποθέματος (par stock) του μπαρ, λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω βασικοί παράγοντες:

- Η εμπειρία του παρελθόντος (μέσος όρος κατανάλωσης/πελάτη, ανάλυση των ιστορικών πωλήσεων κ.τ.λ.)

- Η πρόβλεψη του όγκου πωλήσεων (σχεδιασμός παραγωγής, απόδοση ποτών, πρότυπες συνταγές κ.τ.λ.)
- Η διαθεσιμότητα των προϊόντων
- Οι «ευκαιρίες» που παρουσιάζονται στην αγορά
- Η γενική κατάσταση της αγοράς (τάσεις τιμών κ.ά)
- Οι περιορισμοί και η διαθεσιμότητα των αποθηκευτικών χώρων της επιχείρησης

β. Παραλαβές ποτών

Ο αντικειμενικός σκοπός στις παραλαβές ποτών είναι ο έλεγχος της ποιότητας και ποσότητας, στην συμφωνημένη τιμή των ποτών που παραγγείλαμε. Σε πολλές επιχειρήσεις τα ποτά σφραγίζονται κατά την παραλαβή (με ειδική σφραγίδα της επιχείρησης) ώστε να διευκολύνεται ο έλεγχος του μπαρ και να αποθαρρύνεται το προσωπικό να φέρνει δικά του ποτά.

γ. Αποθήκευση ποτών

Αμέσως μετά την παραλαβή, ακολουθεί η αποθήκευση των ποτών. Ο αντικειμενικός σκοπός της αποθήκευσης είναι η διατήρηση των ποτών, με τις λιγότερες απώλειες από κλοπές και αλλοιώσεις. Συγκεκριμένα πρέπει:

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

δ. Εξαγωγές ποτών

Οι εξαγωγές των ποτών από την αποθήκη προς τα διάφορα μπαρ της επιχείρησης, γίνονται κατά την διάρκεια της ημέρας και σε καθορισμένο χρόνο. Κάθε εξουσιοδοτημένο άτομο του μπαρ (συνήθως ο μπάρμαν), προκειμένου να παραλάβει κάποια ποτά από την αποθήκη. Στην αίτηση αναγράφεται το είδος (με τον κωδικό αριθμό του), τα τεμάχια, το βάρος ή η ποσότητα. Με την παράδοση των ποτών, ο υπεύθυνος της αποθήκης εκδίδει το δελτίο εξαγωγής. Τα δελτία εξαγωγής είναι τριπλότυπα και αναφέρουν:

* Το τμήμα στο οποίο εξάγονται τα ποτά

* Το είδος, η ποσότητα, η τιμή μονάδας και η αξία κάθε είδους

Σε ορισμένες επιχειρήσεις αναγράφεται ακόμη η τιμή πώλησης του είδους κατά μονάδα και στο σύνολό του. Η τιμή κόστους των ποτών χρησιμοποιείται για την πίστωση της αποθήκης, χρέωση του μπαρ και την παρακολούθηση της καρτέλας του είδους ενώ η τιμή πώλησης χρησιμοποιείται από τον έλεγχο για την σύγκριση των πρότυπων πωλήσεων με το κόστος κ.ά. Το δελτίο εξαγωγής υπογράφεται από τον μπάρμαν (παραλαβή) και από τον αποθηκάριο (παράδοση).

ε. Απογραφές ποτών

Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους επιβάλλονται οι απογραφές ποτών είναι:

- Να προσδιοριστεί η αξία του αποθέματος ποτών της αποθήκης. Αυτό θα δείξει αν η ποσότητα των ποτών που διατηρείται στις αποθήκες είναι μεγάλη ή μικρή και αν η συνολική αξία του αποθέματος είναι στα επίπεδα που έχει προσδιοριστεί η οικονομική πολιτική της επιχείρησης
- Να συγκρίνουμε την αξία του πραγματικού αποθέματος, μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, με την λογιστική του αξία (υπόλοιπο καρτελών)
- Να μπορούμε να συγκρίνουμε την αξία των καταναλωθέντων ποτών με τις πωλήσεις, για να υπολογίσουμε το ποσοστό κόστους ποτών (beverage cost)
- Να εμποδίσουμε τις απώλειες και απάτες
- Να προσδιορίσουμε την τιμή ανακύκλωσης του αποθέματος για τις διάφορες κατηγορίες ποτών

Για τον έλεγχο της αποθήκης και την διευκόλυνση της λογιστικής απογραφής των ποτών, όπως και στην περίπτωση των τροφίμων, τηρούνται καρτέλες αποθήκης. Στο σύστημα καρτελών αποθήκης, χρησιμοποιούμε μια καρτέλα για κάθε είδος ποτού. Στις καρτέλες φαίνονται οι παραληφθείσες ποσότητες ποτών, οι εξαχθείσες στα τμήματα και οι διαθέσιμες στους αποθηκευτικούς χώρους ποσότητες. Έτσι μπορούμε σε κάθε στιγμή να γνωρίζουμε τα είδη και τις ποσότητες που υπάρχουν στην αποθήκη, οπότε με την διενέργεια μιας πραγματικής απογραφής μπορούμε εύκολα να βρούμε τις διαφορές.

στ. Τύποι απογραφών

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

***Μηνιαία απογραφή:** Στο τέλος κάθε μήνα, γίνεται μια πλήρης καταγραφή όλων των διαθέσιμων ποτών. Απογράφονται ξεχωριστά τα ποτά που βρίσκονται στα διάφορα μπαρ (ανοιχτή απογραφή) και ξεχωριστά τα ποτά που βρίσκονται στις αποθήκες (απογραφή αποθηκών). Ο καθορισμός της αξίας των διαθέσιμων ποτών στο τέλος του μήνα χρησιμεύει σε δύο σκοπούς:

- Επιτρέπει τον καθορισμό του κόστους των καταναλωθέντων ποτών: Η αρχική απογραφή συν τις αγορές, μας δίνει την συνολική αξία των ποτών που ήταν διαθέσιμα για πώληση. Αν αφαιρέσουμε την τελική απογραφή θα έχουμε το κόστος των καταναλωθέντων ποτών. Αν από αυτό το ποσό αφαιρέσουμε τα maison, θα έχουμε το κόστος των πωληθέντων ποτών
- Βοηθά στην αξιολόγηση της ακρίβειας και βασιμότητας των καθημερινών υπολογισμών του κόστους των ποτών: Αν υπάρχει κάποια διαφορά μεταξύ

των πραγματικών και πρότυπων κοστών κάποια ημέρα του μήνα, θα είναι εύκολο να βρούμε αυτή την διαφορά, όταν είναι σημαντική

Η απογραφή του μπαρ γίνεται από το τμήμα ελέγχου με σκοπό τον προσδιορισμό της αξίας του αποθέματος των ποτών και να εμποδίσουμε τις απώλειες και τις απάτες, αλλά πάντοτε παρουσία του μπάρμαν. Αναγράφονται όλα τα ποτά και τα διάφορα είδη που βρίσκονται εκείνη την στιγμή στο μπαρ σε ειδικό βιβλίο απογραφών. Ξεχωρίζονται και μετριέται το περιεχόμενο όλων των φιαλών με την βοήθεια ειδικών μετρολογιών.

***Περιοδική απογραφή κατά την διάρκεια του μήνα:** Σε ορισμένες επιχειρήσεις οι απογραφές στα μπαρ γίνονται σε ημερήσια βάση, σε άλλες κάθε εβδομάδα ή κάθε δέκα ημέρες και στο τέλος κάθε μήνα. Η διενέργεια περιοδικών απογραφών αποσκοπεί στην χρησιμοποίησή τους, για τον καθορισμό του πραγματικού κόστους ποτών, σε διάφορα χρονικά διαστήματα, μέσα στο μήνα.

***Ειδικές απογραφές:** Τέτοιες απογραφές για το τμήμα των ποτών είναι:

- Έλεγχος των διαθέσιμων ποτών στις αποθήκες σε σχέση με τα υπόλοιπα των καρτελών. Αυτή η απογραφή γίνεται σε έκτακτες περιπτώσεις, με σκοπό την αξιολόγηση του προσωπικού των αποθηκών και την διαπίστωση αν τηρούνται οι διαδικασίες που έχουν καθοριστεί από την επιχείρηση.
- Έλεγχος του αποθέματος ασφάλειας (par-stock) στο μπαρ. Γίνεται καταμέτρηση των ποτών που βρίσκονται σαν απόθεμα στο μπαρ. Ο σκοπός αυτής της απογραφής είναι η εξακρίβωση αν τηρούνται τα πρότυπα par-stock.
- Απογραφή κιβωτίων και άδειων φιαλών. Οι επιχειρήσεις πληρώνουν κάποια χρηματικά ποσά σαν εγγυήσεις για τα μπουκάλια που επιστρέφονται και τα κιβώτια. Γι'αυτό πρέπει να τηρείται ένας σωστός έλεγχος των κενών συσκευασίας που παραλήφθηκαν και όσων επιστράφηκαν. (Παύλου Βαγ - Ποτά - Οινολογία)

6.7 Απογραφές Εμπορευμάτων

Οι βασικοί στόχοι της διαδικασίας των απογραφών είναι:

- Να προσδιοριστεί η αξία του αποθέματος της αποθήκης.
- Να συγκριθεί η αξία των καταναλωθέντων εμπορευμάτων (κυρίως τροφίμων και ποτών) με τις πωλήσεις και να υπολογιστεί το ποσοστό κόστους των εμπορευμάτων.
- Να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο λειτουργεί σωστά η αποθήκη. Και ακόμα αν υπάρχουν απώλειες, γεγονός που θα οδηγήσει στη διερεύνηση του θέματος για να διαπιστωθούν οι αιτίες (κακές συνθήκες αποθήκευσης, απάτες, κλοπές κλπ.)

Όσον αφορά τις απογραφές υπάρχουν δύο κυρίως τύποι:

- Ανοιχτή απογραφή.
- Η απογραφή των κεντρικών αποθηκών.

6.7.1 Ανοιχτή απογραφή

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

6.7.2 Απογραφή των κεντρικών αποθηκών

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

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

6.7.2.1 Λογιστική απογραφή

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

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

Τα παραπάνω δεδομένα παρουσιάζονται σχηματικά παρακάτω:

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

5) (=) Αξία υπολοίπων τέλους περιόδου.

6.7.2.2 Πραγματική απογραφή

Η διαδικασία της πραγματικής απογραφής των αποθεμάτων απαιτεί την καταμέτρηση των ειδών της αποθήκης και την καταγραφή τους στο βιβλίο απογραφής. Για την 'απογραφή στην αποθήκη χρειάζονται δύο άτομα, ο ένας κάνει την καταμέτρηση των ειδών και ο άλλος γράφει στο βιβλίο. Πρέπει να σημειωθεί ότι τυχόν παραλαβές εμπορευμάτων κατά τη διάρκεια της απογραφής πρέπει να μείνουν χωριστά μέχρι να ολοκληρωθεί η διαδικασία. Μετά την ολοκλήρωση της απογραφής γίνεται η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα αποτελέσματα της λογιστικής απογραφής και αν προκύπτουν διαφορές που μπορεί να οφείλονται στις φθορές και τη φύρα των διαφόρων ειδών, γίνονται οι απαραίτητες έρευνες για να εντοπιστούν οι αιτίες. Στο τέλος υποβάλλεται αναφορά (έκθεση) προς τη διεύθυνση με τα συνολικά αποτελέσματα. (<http://www.next-step.gr/Page.aspx>)

6.8 Διατμηματικές μεταφορές τροφίμων και ποτών

Σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιβάλλεται η παρακολούθηση της ενδοτμηματικής μεταφοράς των διαφόρων τροφίμων και ποτών για τους σκοπούς του ελέγχου. Αυτό συμβαίνει συχνά στις περιπτώσεις που το σημείο πώλησης δεν περιλαμβάνει παρασκευαστήριο. Για παράδειγμα, είναι δυνατό να υπάρχει snack bar που διαθέτει ποικιλία εδεσμάτων τα οποία όμως παρασκευάζονται στην κεντρική κουζίνα, δεδομένου ότι το snack bar δεν διαθέτει δικές του εγκαταστάσεις και προσωπικό παραγωγής.

Κατά τη διάρκεια λειτουργίας ενός τμήματος είναι δυνατό να εξαντληθεί το απόθεμα ενός είδους. Αυτό μπορεί να συμβεί για τους παρακάτω λόγους:

- Από κακό υπολογισμό του ύψους του αποθέματος του τμήματος.
- Από αμέλεια αναπλήρωσης του αποθέματος.
- Από απρόβλεπτη αύξηση της ζήτησης του συγκεκριμένου είδους.
- Διαπιστώνεται ότι ένα είδος υπέστη αλλοίωση.

Στις περιπτώσεις αυτές ο προϊστάμενος του τμήματος φροντίζει να καλύψει τις ανάγκες από την κεντρική αποθήκη. Όταν όμως η έλλειψη παρουσιάζεται σε ώρες που η αποθήκη είναι κλειστή τότε η ανάγκη θα πρέπει να καλυφθεί από άλλο τμήμα που διαθέτει το είδος. Για παράδειγμα η κουζίνα μπορεί να

προμηθευτεί μια φιάλη sherry από το main bar. Σ' αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιείται το έντυπο «Δελτίο μεταφοράς τροφίμων / ποτών» για να γίνουν οι απαραίτητες χρεώσεις και πιστώσεις των συναλλασσόμενων τμημάτων για την απογραφή.

Το έντυπο «Δελτίο μεταφοράς τροφίμων / ποτών» έχει την παρακάτω μορφή.

2810				
ΔΕΛΤΙΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΕΝΔΟΤΜΗΜΑΤΙΚΗΣ				
ΤΜΗΜΑΤΟΣ				
ΑΠΟ.....				
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ				
ΚΙΛΑ ΤΕΜ.	ΕΙΔΟΣ	Τιμή Κόστους	ΣΥΝΟΛΟ	ΕΛΕΓΧΟΣ
ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ				0

Πηγή: <http://epoptes.wordpress.com>

Είναι ένα έντυπο διπλότυπο, με αρίθμηση, σχεδιασμένο για την εσωτερική διακίνηση των ειδών μεταξύ των τμημάτων. Συμπληρώνεται με ακρίβεια από τους υπεύθυνους το είδος, η μονάδα μέτρησης και η ποσότητα που διακινείται μεταξύ των επισιτιστικών τμημάτων. Το πρωτότυπο παραδίδεται στον έλεγχο όπου καταχωρείται και αρχειοθετείται ενώ το στέλεχος παραμένει στο τμήμα.

Έρευνα Πτυχιακής Εργασίας μέσω ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί στάλθηκε σε τριάντα ξενοδοχειακές μονάδες και απαντήθηκε από τρεις, δύο εκ των οποίων είναι κατηγορίας 5* (εβδομήντα τεσσάρων και εκατόν είκοσι κλινών αντίστοιχα) ενώ η τελευταία μονάδα χαρακτηρίζεται ως International Business Hotel και διαθέτει πεντακόσιες έξι κλίνες. Έγινε προσπάθεια να αναπτυχθούν ερωτήσεις που να υποβοηθούν τους σκοπούς της έρευνας. Δυστυχώς όμως, επειδή δεν υπήρξε προσωπική επαφή με τους ερωτώμενους κατά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, δεν στάθηκε δυνατόν να ελεγχθεί τόσο η καταλληλότητα του ερωτώμενου όσο και η αφιέρωση του απαιτούμενου χρόνου. Ωστόσο, η σοβαρότητα και η υπευθυνότητα των ατόμων που απάντησαν θεωρείται δεδομένη εξαιτίας του γεγονότος ότι τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε μεγάλες και αναγνωρισμένες ξενοδοχειακές μονάδες.

Επιχειρήρηση 1^η: Χαρακτηρίζεται ως International Business Hotel και διαθέτει πεντακόσιες έξι κλίνες. Τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου είναι: το κεντρικό μπαρ, το οποίο βρίσκεται στον 13^ο όροφο, δίπλα από το καλοκαιρινό εστιατόριο, που παραμένει ανοιχτό από Μάιο έως Οκτώβριο, ένα Bar & Grill στον χώρο της πισίνας, το κεντρικό εστιατόριο, ένα lounge για καφέ ή και κάποιο snack και το room service.

Επιχειρήρηση 2^η: Είναι κατηγορίας 5* και διαθέτει εβδομήντα τέσσερις κλίνες. Όσον αφορά τα επισιτιστικά τμήματα, διαθέτει το κεντρικό εστιατόριο, ένα lounge bar, room service, pool bar και έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο αμέσως μετά την είσοδο στο lobby για καφέ ή κάποιο ποτό χαλάρωσης.

Επιχειρήρηση 3^η: Είναι κατηγορίας 5* και διαθέτει εκατόν είκοσι κλίνες. Εκεί συναντά κάποιος το κεντρικό εστιατόριο του ξενοδοχείου, τρία μπαρ, το κεντρικό, ένα σνακ μπαρ στον χώρο της πισίνας, το roof garden bar και φυσικά το room service.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Στη ξενοδοχειακή επιχείρηση γίνονται εσωτερικοί έλεγχοι όσον αφορά τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η					x
Επιχείρηση 2 ^η					x
Επιχείρηση 3 ^η					x

2) Στη ξενοδοχειακή επιχείρηση υπάρχει σε λειτουργία ανάλογο τμήμα;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η					x
Επιχείρηση 2 ^η					x
Επιχείρηση 3 ^η					x

3) Ποιοι το λειτουργούν (προσωπικό);

- ✚ Μεσω λογιστηρίου , μητρικής εταιρείας & τρίτων εξωτερικών συνεργατών (third party auditors)
- ✚ Το τμήμα προμηθειών σε συνεργασία με τα εμπλεκόμενα τμήματα
- ✚ Κυρίως το τμήμα του λογιστηρίου μαζί με το τμήμα προμηθειών

4) Ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι;

- ✚ Όλες οι μέθοδοι βασίζονται στα sox standards, ενώ οι ορκωτοί λογιστές εφαρμόζουν τις ενδεδειγμένες ελεγκτικές μεθόδους
- ✚ Με την επιτόπια απογραφή για εξοπλισμό του ξενοδοχείου ανά χρόνο, ενώ για τα αναλώσιμα ανά μήνα. Επίσης όλα τα φαγητά και τα ποτά συνταγογραφούνται και μέσα από το ηλεκτρονικό σύστημα αποθήκης και των πωλήσεων ανά μήνα, βγαίνουν οι πραγματικές καταναλώσεις έναντι των θεωρητικών
- ✚ Η μέθοδος των απογραφών είναι αυτή που χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο

5) Πόσο αποτελεσματικοί είναι ώστε να μην υπάρχουν κλοπές ,διαρροές, απώλειες κεφαλαίου, σπατάλες υλικών κ.ά.;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η					x
Επιχείρηση 2 ^η				x Οι κλοπές του εξοπλισμού διασφαλίζονται μόνο από το σύστημα ασφάλειας και παρακολούθησης που υπάρχει στο ξενοδοχείο.Με τις απογραφές απλά εντοπίζεις τις τυχόν απώλειες.Αναφορικά με τις διαρροές και σπατάλες υλικών,αν είναι μικρές μπορεί να μην είναι εύκολο να εντοπιστούν,αλλά για πραγματικά μικρές σε όγκο.Διαφορετικά εντοπίζονται και γίνονται οι ανάλογες συστάσεις-κυρώσεις	
Επιχείρηση 3 ^η				x	

6) Η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η					x
Επιχείρηση 2 ^η					x
Επιχείρηση 3 ^η					x

7) Διαθέτετε έγγραφα όπου αποτυπώνετε η διαδικασία με την οποία οι υπάλληλοί σας πρέπει να διεκπεραιώνουν τις διαδικασίες αγοράς, αποθήκευσης, παραγωγής και πώλησης;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
----------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------------	------------------------------------	------------------------------

Επιχείρηση 1 ^η					x
Επιχείρηση 2 ^η					x
Επιχείρηση 3 ^η				x	

8) Διαθέτετε έγγραφα για τον έλεγχο των ήδη υφισταμένων στοιχείων;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η					x
Επιχείρηση 2 ^η					x
Επιχείρηση 3 ^η				x	

9) Διαθέτετε έγγραφα καταγραφής της διαδικασίας ελέγχου για την προστασία των εγγράφων σας ;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η				x	
Επιχείρηση 2 ^η			x		
Επιχείρηση 3 ^η			x		

10) Έχετε καταγεγραμμένες διαδικασίες για την αντιμετώπιση θεμάτων ασφάλειας και προστασίας που αφορούν εισερχόμενα εμπορεύματα;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η				x Ναι και αφορά τα τρόφιμα Όχι για τα υπόλοιπα αλλά αυτό δεν έχει να κάνει με την ποιότητα των εμπορευμάτων , μονο με την ασφάλεια της συσκευασίας	
Επιχείρηση 2 ^η				x	
Επιχείρηση 3 ^η				x	

11) Έχετε καταγεγραμμένες διαδικασίες για την αντιμετώπιση των περιπτώσεων όπου τα εισερχόμενα εμπορεύματα παραβιάζουν τις ρυθμίσεις ασφάλειας και προστασίας που έχουν συμφωνηθεί με τους προμηθευτές;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η		x			
Επιχείρηση 2 ^η					x
Επιχείρηση 3 ^η			x		

12) Διασφαλίζετε ότι τα εμπορεύματα που λαμβάνονται προωθούνται πάντα σε επιτηρούμενο χώρο;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η				x	
Επιχείρηση 2 ^η					x
Επιχείρηση 3 ^η					x

13) Έχετε καταγεγραμμένες διαδικασίες για να διασφαλίζετε ότι το προσωπικό ενημερώνεται για τα μέτρα / ρυθμίσεις ασφάλειας;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η			x		
Επιχείρηση 2 ^η			x		
Επιχείρηση 3 ^η				x	

14) Έχετε καταγεγραμμένες διαδικασίες που αφορούν την παραλαβή εμπορευμάτων τα οποία θέτουν κινδύνους σχετικούς με την ασφάλεια και την προστασία;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η					x
Επιχείρηση 2 ^η					x
Επιχείρηση 3 ^η					x

15) Έχετε διαδικασίες διάκρισης καθηκόντων που αφορούν την παραγγελία των εμπορευμάτων, της παραλαβής τους, της καταχώρησης των εμπορευμάτων στο σύστημα και της πληρωμής του τιμολογίου;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η					x
Επιχείρηση 2 ^η					x
Επιχείρηση 3 ^η					x

16) Έχετε καταγεγραμμένες διαδικασίες για την αντιμετώπιση θεμάτων ασφάλειας και προστασίας που αφορούν την αποθήκευση των εμπορευμάτων;

Ξενοδοχειακή Μονάδα	Δεν αληθεύει	Αληθεύει Ελάχιστα	Αληθεύει Μερικώς	Αληθεύει ως επί το πλείστον	Αληθεύει εξ ολοκλήρου
Επιχείρηση 1 ^η			x Ναι και αφορά τα τρόφιμα		
Επιχείρηση 2 ^η					x
Επιχείρηση 3 ^η				x	

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Παρόλο που το δείγμα της έρευνας είναι πολύ μικρό θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ζωτικής σημασίας για την ικανοποιητική και αποτελεσματική πορεία της εταιρίας. Για αυτό πολλές επιχειρήσεις έχουν προβεί στη δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου παρόλο που η λύση της πρόσληψης εσωτερικού ελεγκτή από ελεγκτική εταιρία συμβάλλει στον περιορισμό των υπαρχόντων τμημάτων και συνεπώς οδηγεί στη μείωση των λειτουργικών εξόδων και δαπανών. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι εταιρίες εξασφαλίζουν την ανεξαρτησία, την αυταρχικότητα και την αποδοτικότητα του ελεγκτή και έτσι σηματοδοτούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ακολούθως, διαπιστώνεται ότι τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου παρέχουν υπηρεσίες προς την διοίκηση, μέσω της διαρκούς επικοινωνίας, προσφέρουν βοήθεια στα μέλη του οργανισμού, συμβολές και αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, δηλαδή προσκολλώνται στους αντικειμενικούς στόχους και σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου.

Παράλληλα, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τον εσωτερικό έλεγχο ορθά, αφού οι αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών συμπίπτουν με αυτές που αναφέρονται στην βιβλιογραφία του εσωτερικού ελέγχου. Οι περισσότερες από αυτές αφορούν ελέγχους των συναλλαγών με τρίτους πράγμα αναμενόμενο αφού είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Διαπιστώνεται, λοιπόν , ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να υποτιμούν ή να αψηφούν τον εσωτερικό έλεγχο ,αφού αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης. Ένας εσωτερικός ελεγκτής δεν είναι κάποιος που απλώς ανασκοπεί την παρελθοντική πορεία της εταιρίας. Αντιθέτως ,η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αποτελεί ένα αναπόσπαστο και ισάξιο συστατικό στοιχείο της εταιρικής εποπτείας.

Σε μια συνολική εκτίμηση των αποτελεσμάτων, μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα βρίσκεται σε αρχικό στάδιο και ότι πολλά σημεία επιδέχονται βελτίωση, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του αντίστοιχου ελέγχου και να προσδώσει μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση. Ωστόσο, θα ήταν άδικο να ειπωθεί ότι δεν εφαρμόζονται οι βασικές αρχές λειτουργίας ή ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν προσβλέπει στη διαρκή αύξηση της αποδοτικότητας του ελέγχου και την ενίσχυση με διάφορους τρόπους, όπως την πρόσληψη ειδικά εκπαιδευμένου προσωπικού.

Ολοκληρώνοντας, προτείνεται η επέκταση της δημιουργίας τμήματος εσωτερικού ελέγχου και σε μικρότερες επιχειρήσεις καθώς θεωρείται ότι είναι προς όφελος τόσο της οικονομικής πορείας της χώρας όσο και της εικόνας προς τους τρίτους. Οι επιχειρήσεις μέσω της αποτελεσματικής διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου θα μπορέσουν να αναπτυχθούν και να προσθέσουν μεγαλύτερη αξία. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα αποκτήσουν δύναμη και

ενδεχομένως θα καταστούν ικανές να αντλήσουν ευκολότερα πόρους για νέες επενδυτικές δραστηριότητες, με στόχο την περαιτέρω επέκτασή τους.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν πλέον το κορμό των εθνικών οικονομιών και γενικότερα της παγκόσμιας οικονομίας. Η λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών, απαιτεί πολυάριθμο προσωπικό και εξειδικευμένες λειτουργίες, στοιχεία που δεν αφήνουν περιθώρια στους ιδιοκτήτες ή τις διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών για άμεση επίβλεψη του συνόλου της λειτουργίας τους. Η καθιέρωση επομένως μέτρων που θα αντικαθιστούν την άμεση επίβλεψη της διοίκησης, είναι επιβεβλημένη, ώστε να προστατεύεται η περιουσία αλλά και να λειτουργούν εύρυθμα οι επιχειρήσεις αυτές. Από αυτή τη σύντομη ανάλυση, γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα καθιέρωσης του ελέγχου στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης, ο οποίος συμβάλει αποφασιστικά στην εύρυθμη λειτουργία της. Το είδος του ελέγχου που θα εφαρμοσθεί (εσωτερικός ή εξωτερικός), ξεκινά από διαφορετική αφετηρία και αποσκοπεί σε διαφορετικά αποτελέσματα.

Ο εσωτερικός έλεγχος εφαρμόζεται στα πλαίσια της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και διασφαλίζει ότι η ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργεί σύμφωνα με τις εντολές της διοίκησης.

Ο εξωτερικός έλεγχος, εφαρμόζεται εντελώς ανεξάρτητα και εξασφαλίζει τους τρίτους (χρήστες των οικονομικών καταστάσεων) ότι οι οικονομικές καταστάσεις εκφράζουν την πραγματική θέση της επιχείρησης. Η ελεγκτική επιστήμη, συνεχώς εξελίσσεται, επιδιώκοντας να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ανάγκες και ειδικές απαιτήσεις των επιχειρήσεων και του ελέγχου. Μέσω της εμπειρίας που αποκτάται, ο έλεγχος συνεχώς βελτιώνεται και γίνεται αποτελεσματικότερος. Η καθιέρωση του ελέγχου, γενικότερα θα λέγαμε, επιβάλλεται στην σύγχρονη οικονομία ως μέσο προστασίας της ξένης περιουσίας καθώς και περιορισμού της επιρρέπειας του ανθρώπου για λάθη ή παραλείψεις ακούσιες ή και εκούσιες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Καπίκη – Πιβεροπούλου Τάνια (1998), Αθήνα: Υπηρεσία Υποδοχής (Front Office Ξενοδοχείων) Interbooks.
- Φραγκιαδάκης, Ε. (1999). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων. Ρέθυμνο, Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε.
- Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1999). Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Interbooks.
- Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1994). Προμήθειες Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων – Εμπορευματογνωσία. Αθήνα, Interbooks.
- Μάρας, Γ. Α. (1997). Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων. Αθήνα, Interbooks.
- Μάρας, Γ. Α. (1997). Έλεγχος – Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές Επιχειρήσεις. Αθήνα, Interbooks.
- Μάρας, Γ. Α. (1999). Bar – Ποτά – Οινολογία. Αθήνα, Interbooks.
- Λαλούμης, Δ. & Στεφανακίδης, Κ. (2005). Εστιατορική Τεχνική 1^{ος} και 2^{ος} τόμος. Αθήνα, ΟΤΕΚ.
- Παπαστάθη, Π (2003). Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, τόμος Α', Αθήνα: εκδόσεις ΟΠΑΠ
- Παπαδάτου, Θ. (2001). Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιριών (Εφαρμογές-Πρακτικά Θέματα), Αθήνα-Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Σάκκουλα
- Στέλλα Παύλου Bar - Ποτά - Οινολογία Τ.Ε.Ι Πάτρας

Διαδικτυακοί Τόποι

- http://www.yyka.gov.gr/prokurixeis/st_esy_13_24.pdf
- <http://www.hiia.gr/>
- http://digilib.lib.unipi.gr/spoudai/bitstream/spoudai/331/1/t57_n1_58to79.pdf
- <http://www.efet.gr/dir1.html>
- <http://www.sete.gr/files/Media/Ebook/ISOHOTEL.pdf>
- http://www.globalguideline.com/interview_questions/Questions.php
- <http://www.next-step.gr/Page.aspx>
- www.oEEK.gr/documents/analitika/Ειδ_ξενοδ_υπηρ_Τροφ.doc
- <http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=5509>
- <http://www.imh.com.cy/assets/files/J%20&%20P%205th%20cfo.pdf>
- <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12476&subid=2&pubid=35115148>
- <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=125289&ct=81&dt=20/08/2000>
- <http://www.qualitynet.gr/displayITM1.asp?ITMID=5972&LANG=GR>
- www.icap.gr
- <http://www.acsmi.gr/xrisimi/haccp.htm>
- <http://www.kanep-gsee.gr>
- <http://epoptes.wordpress.com>
- <http://www.conferenceathens.com/titania-hotel.php>
- <http://www.Aldemarhotels.gr>
- <http://www.aldemarholidays.com/Crete/Aldemar-Knossos-Royal-and-Royal Villas/Dining/>