

Οικονομική Σημασία του ελέγχου στο ξενοδοχείο

Κωνσταντίνος Γ. Ζωγραφίδης

Σημαντικοί όροι :Πρότυπα, Προϋπολογισμός, Έλεγχος, Αποτελεσματικότητα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε κάθε επιχείρηση έτσι και στις ξενοδοχειακές μονάδες ο έλεγχος σε όλες τις κλίμακες τις λειτουργίας τους έχει ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτήρα. Η παρούσα εργασία βασίζεται στον έλεγχο του τμήματος F&B, ένα τμήμα το οποίο δεσμεύει αρκετούς χρηματικούς πόρους, απασχολεί στις θέσεις εργασίας τους πολυάριθμο προσωπικό διαφορετικών ειδικοτήτων διατηρώντας παράλληλα πολλούς τομείς δραστηριότητας (Αποθήκη, Κουζίνα, Εστιατόριο, Μπαρ). Με αυτό τον τρόπο επιχειρείται προσέγγιση της πρότυπης διοίκησης του συγκεκριμένου τμήματος που μπορεί να δημιουργήσει ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ξενοδοχείο.

Κύριοι στόχοι της εργασίας αυτής είναι : α) Ο προσδιορισμός προτύπων και πρότυπων διαδικασιών σε όλους τους τομείς του F&B, β) Η αναφορά μεθόδων για την πρότυπη λειτουργία του F&B, γ) Η πρακτική ανάλυση των μεθόδων και δ) Η εξέταση ειδικών θεμάτων (Νεκρό Σημείο, αξιολόγηση προσφοράς).

Ο αποτελεσματικός έλεγχος της λειτουργίας του τμήματος στηρίζεται στην κατάρτιση προϋπολογισμού και προβλέψεων για να επιτυγχάνεται άμεσα η σύγκριση των πρότυπων και των πραγματικών αποτελεσμάτων ώστε να λαμβάνονται έγκαιρα τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα. Ταυτόχρονα μια χρηματοοικονομική ανάλυση εμφανίζεται ως σημαντικός παράγοντας για τη λήψη αποφάσεων όπως η τιμολόγηση, η επιλογή προμηθευτών και η πολιτική μισθών.

Ευχαριστίες

Γράφοντας την εργασία μου που δούλεψα κατά την διάρκεια της στρατιωτικής μου θητείας αισθάνομαι ειλικρινά την ανάγκη να εκφράσω εγκάρδιες ευχαριστίες στους Διοικητές της μονάδας μου ΑΝ/ΣΧΗ (ΤΘ) Τσερπέ Σταύρο και ΕΠΙΛΦΧ Παπαβαγγέλη Χρήστο που έδειξαν τη δέουσα κατανόηση δίνοντας μου τις απαραίτητες ημέρες άδεια.

Φυσικά στον εκλεκτό μου καθηγητή κ. Βασιταρδή Μιχάλη για την καθοδήγηση, βοήθεια και στήριξη που μου έδειξε. Θα τον θυμάμαι πάντα και θα ευγνωμονώ γιατί αβίαστα και με χαρά έγινα πιστός ιχνηλάτης καθώς βάδιζα βήμα βήμα προς την κορυφή της γνώσης που μου υπόδεξε.

Θα ήταν παράληψη να μην αναφέρω τους πολυαγαπημένους μου γονείς που μόνιμα διατηρούν γαλήνιο το οικογενειακό μας λιμάνι στο οποίο καταφεύγω όταν οι σοροκάδες της ζωής απαιτούν λίγη ασφαλή ανάπαυλα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	
	Σελίδα
Κεφάλαιο 1 Έλεγχος Τροφίμων	1
1.1 Έλεγχος προμηθειών τροφίμων	1
1.1.1 Ανάπτυξη προτύπων προμήθειας	1
1.1.2 Εκπαίδευση για τις προμήθειες	2
1.2 Έλεγχος παραλαβών τροφίμων	2
1.2.1 Καθιέρωση προτύπων για τις παραλαβές	3
1.2.2. Καθιέρωση Πρότυπων διαδικασιών για τις παραλαβές.	3
1.3 Έλεγχος αποθήκευσης και διακίνησης τροφίμων	4
1.3.1 Τα πρότυπα που αναπτύσσονται για την αποθήκευση	4
1.3.2 Καθιέρωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών για τις διακινήσεις	5
1.4 Έλεγχος παραγωγής τροφίμων	6
1.4.1 Καθιέρωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών.	6
1.4.2 Χρήση ποσοστών απόδοσης	12
1.5 Έλεγχος παραγωγής τροφίμων. (Ποσότητες – Όγκος παραγωγής)	12
1.5.1 Καθιέρωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών	12
1.5.2 Παρακολούθηση της ποσοτικής παραγωγής και λήψη διορθωτικών μέτρων	13
1.6 Απογραφή – Μηνιαίο κόστος	16
1.6.1 Μηνιαία απογραφή	16
1.6.2 Ονομαστικά, διάφοροι μέθοδοι αποτίμησης των αποθεμάτων.	16
1.6.3 Αναλυτική προσέγγιση υπολογισμού του Κόστους Καταναλωθέντων Τροφίμων.	17
1.6.4 Ανακύκλωση αποθήκης τροφίμων	17
1.7 Ημερήσιο κόστος τροφίμων	18
1.8 Στόχοι του ελέγχου των πωλήσεων	19

Βιβλιογραφία	28
Κεφάλαιο 2. : Έλεγχος ποτών	29
2.1 Έλεγχος προμήθειας ποτών	29
2.1.1 Στόχοι του ελέγχου για προμήθειες ποτών	29
2.1.2 Καθιέρωση προτύπων για τις προμήθειες ποτών	29
2.1.3 Καθιέρωση πρότυπων Διαδικασιών για τις προμήθειες ποτών	30
2.2 Έλεγχος παραλαβής, αποθήκευσης, και διακίνησης ποτών	31
2.2.1 Καθιέρωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών	31
2.2.1.1 Παραλαβών	31
2.2.1.2 Αποθήκευσης	32
2.2.1.3 Διακινήσεις	33
2.3 Έλεγχος της παραγωγής ποτών	34
2.4 Παρακολούθηση τμημάτων πώλησης ποτών	35
2.4.1 Προσέγγιση βάση κόστους	35
2.4.2 Μέθοδοι προσέγγισης βάση της αξίας πωλήσεων	37
2.4.2.1 Μέθοδος αρχείων πραγματικών πωλήσεων	37
2.4.2.2 Μέθοδος μέσου όρου αξίας πωλήσεων	38
2.4.2.3 Μέθοδος πρότυπης απόκλισης.	39
2.5 Ανακύκλωση αποθήκης ποτών	40
2.6 Έλεγχος των πωλήσεων ποτών	41
2.6.1 Μεγιστοποίηση πωλήσεων	41
2.6.2 Μεγιστοποίηση κερδών	41
Βιβλιογραφία	43
Κεφάλαιο 3. : Έλεγχος του κόστους εργατικού δυναμικού	44
3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν το εργατικό κόστος	44
3.2 Έλεγχος του εργατικού κόστους	48
3.2.1 Ορισμός του ελέγχου του εργατικού κόστους	48
3.2.2 Διαδικασία ελέγχου εργατικού κόστους	49
3.2.2.1 Καθιέρωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών.	49
3.2.2.2. Εκπαίδευση του προσωπικού	58

3.2.2.3. Παρακολούθηση και σύγκριση πραγματικής – πρότυπης απόδοσης	58
3.2.2.4 Λήψη διορθωτικών μέτρων αντιμετώπισης των παραπάνω αποκλίσεων	59
Βιβλιογραφία	60
Κεφάλαιο 4. : Πρακτική ανάλυση ελέγχου με χρήση προϋπολογισμών	61
4.1 Κατάρτιση προϋπολογισμού	62
4.2 Κατάρτιση MKT Plan	64
4.3 Κόστος Περιόδου	66
4.4 Οι αναλώσεις εμπορευμάτων τμήματος F&B.	66
4.4.1.1 Πρόβλεψη ζήτησης FOOD	66
4.4.1.2 Εύρεση πρότυπου κόστους γευμάτων	67
4.4.1.3 Εύρεση του μηνιαίου πρότυπου κόστους τροφίμων	71
4.4.1.4 Εύρεση του μηνιαίου πρότυπου κόστους κατανάλωσης οιοπνευματώδη ποτών για παρασκευή γευμάτων.	72
4.4.2.1 Πρόβλεψη ζήτησης κατανάλωσης οιοπνευματώδη ποτών	73
4.4.2.2 Εύρεση πρότυπου κόστους οιοπνευματώδη ποτών	74
4.4.2.3 Εύρεση του μηνιαίου πρότυπου κόστους οιοπνευματώδη ποτών	76
4.5 Εργατικό Κόστος Περιόδου	78
4.5.1 Εργατικό κόστος βασισμένο στη μέση ετήσια πληρότητα	78
4.5.2 Καταμερισμός Εργατικού Κόστους σε μηνιαία βάση	81
4.5.3 Μηνιαίο Εργατικό Κόστος Παραγωγικών Τμημάτων	82
4.6 Λοιπά Έξοδα Περιόδου	82
4.6.1 Λοιπά έξοδα Διοίκησης	83
4.6.2 Λοιπά έξοδα Ελέγχου	84
4.6.3 Λοιπά έξοδα Δωματίων	85
4.6.4 Λοιπά έξοδα F&B	86
4.6.5 Λοιπά έξοδα Τμήματος Συντήρησης	87
4.6.6 Λοιπά έξοδα Πλυντηρίου	87
4.7 Τιμολόγηση γευμάτων και ποτών	88
4.7.1 Τιμολόγηση Γευμάτων	89
4.7.2 Τιμολόγηση οιοπνευματώδη ποτών	90

4.8 Έσοδα Ξενοδοχείου	91
4.8.1 Έσοδα Δωματίων	91
4.8.2 Έσοδα FOOD & BEVERAGE	92
4.8.2.1 Έσοδα FOOD	92
4.8.2.2 Έσοδα BEVERAGE	93
4.8.2.2 Διάφορα Έσοδα	94
Βιβλιογραφία	95
Κεφάλαιο 5. : Εξέταση ειδικών θεμάτων	96
5.1 Ανάλυση Μενού	96
5.1.1 Πρόβλεψη Ιανουαρίου 2008	97
5.1.2 Πρόβλεψη Φεβρουαρίου 2008	99
5.2 Εύρεση κόστους δωματίων	101
5.3 Υπολογισμός του Νεκρού Σημείου	102
5.3.1 Συγκέντρωση σταθερών εξόδων.	102
5.3.1.1 Αποσβέσεις	102
5.3.1.2 Σταθερό εργατικό κόστος	103
5.3.1.3 Σταθερά Λοιπά Έξοδα	104
5.3.2 Εύρεση μέσου μεταβλητού κόστους παραγωγικών τμημάτων	105
5.3.2.1 Μέσο μεταβλητό κόστος λοιπών εξόδων	105
5.3.2.2 Μέσο μεταβλητό εργατικό κόστος	106
5.3.2.3 Μέσο μεταβλητό κόστος γευμάτων και ποτών	106
5.3.2.4 Συγκεντρωτικός πίνακας μέσου μεταβλητού κόστους παραγωγικών τμημάτων	107
5.3.4 Εύρεση μέσων σταθμικών τιμών των παρερχομένων προϊόντων και υπηρεσιών	107
5.3.4.1 Σταθμική τιμή δωματίων	107
5.3.4.2 Σταθμική τιμή γευμάτων	107
5.3.4.3 Στάθμιση τιμής ποτών	108
5.3.5 Υπολογισμός ΝΣ ξενοδοχείου.	108
5.4 Υπολογισμός Περιθωρίου Ασφαλείας	110
5.5 Ειδική περίπτωση	110

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

Πίνακας 1	Καρτέλα ανάλυσης κόστους	8
Πίνακας 2	Καρτέλα δοκιμαστικής κοπής κρέατος	9
Πίνακας 3	Έλεγχος μαγειρικής απώλειας	11
Πίνακας 4	Ανάλυσης επιστροφών	14
Πίνακας 5	Ανάλυσης παραγωγής και διάθεσης μερίδων	15
Πίνακας 6	Ελέγχου για τα μεριδοποιημένα κύρια πιάτα	15
Πίνακας 7	Ημερησίας κατάστασης κόστους τροφίμων	18
Πίνακας 8	Ημερησίας κατάστασης κόστους τροφίμων	19
Πίνακας 9	Ανάλυσης μενού	24
Πίνακας 10	Εντολής αγορών	31
Πίνακας 11	Αίτησης αγοράς	31
Πίνακας 12	Πρότυπης συνταγής ανάλυσης κόστους ποτού	35
Πίνακας 13	Ημερησίου υπολογισμού κόστους ποτών	36
Πίνακας 14	Υπολογισμού ημερήσιων αποκλίσεων ποτών	38
Πίνακας 15	Ανάλυσης πωλήσεων ενός ποτού	38
Πίνακας 16	Αξιολόγησης απόδοσης υπαλλήλων	53
Πίνακας 17	Πρότυπων αναγκών σε προσωπικό	53
Πίνακας 18	Πρότυπων ωρών εργασίας προσωπικού μεταβατικού κόστους	55
Πίνακας 19	Ωριαία πρότυπα απόδοσης προσωπικού	55
Πίνακας 20	Απαιτούμενοι ανά ώρα σερβιτόροι	56
Πίνακας 21	Προϋπολογισμός	62
Πίνακας 22	MKT Plan	64
Πίνακας 23	Πρόβλεψη ζήτησης γευμάτων ανά μήνα	67
Πίνακας 24	Καρτέλας ανάλυσης κόστους για το είδος "B"	68
Πίνακας 25	Δοκιμαστικής κοπής για το είδος "Γ"	69
Πίνακας 26	Ελέγχου μαγειρικής απώλειας για το είδος "Δ"	70
Πίνακας 27	Κόστος τροφίμων ανά μερίδα του μενού	71
Πίνακας 28	% Μείγματος του μενού	71
Πίνακας 29	Κόστος Φαγητού	72

Πίνακας 30	Αξία ποτών για Παρασκευή φαγητών	72
Πίνακας 31	Πρόβλεψη μηνιαίας ζήτησης οινόπνευματώδη ποτών	73
Πίνακας 32	Πρότυπου κόστους για μπύρες	74
Πίνακας 33	Πρότυπου κόστους για κρασιά	75
Πίνακας 34	Πρότυπου κόστους για τα λοιπά οινόπνευματώδη ποτά	75
Πίνακας 35	Πρότυπο κόστος ανά ποτό	75
Πίνακας 36	Πρότυπης συνταγής ανάλυσης κόστους ποτού	76
Πίνακας 37	Κόστους και % μείγματος ποτών	76
Πίνακας 38	Κόστος ποτών	77
Πίνακας 39	Εργατικού κόστους	78
Πίνακας 40	Διάρθρωσης ημισταθερού εργατικού κόστους	80
Πίνακας 41	Καταμερισμού εργατικού κόστους	81
Πίνακας 42	Υπολογισμός μηνιαίου εργατικού κόστους παραγωγικών τμημάτων	82
Πίνακας 43	Λοιπά έξοδα Διοίκησης	83
Πίνακας 44	Λοιπά έξοδα Ελέγχου	84
Πίνακας 45	Λοιπά έξοδα Δωματίων	85
Πίνακας 46	Λοιπά έξοδα F&B	86
Πίνακας 47	Λοιπά έξοδα Τμήματος Συντήρησης	87
Πίνακας 48	Λοιπά έξοδα Πλυντηρίου	87
Πίνακας 49	Ποσοστά καταμερισμού λοιπών εξόδων	88
Πίνακας 50	Προσαρμοσμένα λοιπά έξοδα	88
Πίνακας 51	Τιμολόγηση γευμάτων Ιανουαρίου	89
Πίνακας 52	Τιμολόγηση γευμάτων λοιπών μηνών	89
Πίνακας 53	Τιμολόγηση οινόπνευματώδη ποτών	90
Πίνακας 54	Έσοδα Δωματίων ανά μήνα	91
Πίνακας 55	Έσοδα FOOD ανά Μήνα	92
Πίνακας 56	Έσοδα BEVERAGE ανά Μήνα	93
Πίνακας 57	Πρόβλεψη λοιπών εσόδων	94
Πίνακας 58	Πρόβλεψη εσόδων πλυντηρίου	94
Πίνακας 59	Ανάλυση μενού (μήνα Ιανουαρίου)	97

Πίνακας 60	Συγκέντρωσης δεδομένων μήνα Ιανουαρίου	98
Πίνακας 61	Ανάλυση μενού (Φεβρουαρίου)	99
Πίνακας 62	Συγκέντρωσης δεδομένων μήνα Φεβρουαρίου	100
Πίνακας 63	Σταθερών και μεταβλητών εξόδων τμήματος δωματίων	101
Πίνακας 64	Ποσοστά καταμερισμού αποσβέσεων	102
Πίνακας 65	Ετήσιες Αποσβέσεις	103
Πίνακας 66	Καταμερισμού αποσβέσεων	103
Πίνακας 67	Συνολικές αποσβέσεις ανά λειτουργικό τμήμα	103
Πίνακας 68	Σταθερά εργατικά τμημάτων	103
Πίνακας 69	Καταμερισμός σταθερού εργατικού κόστους	104
Πίνακας 70	Προσαρμοσμένα σταθερά λοιπά έξοδα	105
Πίνακας 71	Προσαρμοσμένα μεταβλητά λοιπά έξοδα	105
Πίνακας 72	Μέσα μεταβλητά λοιπά έξοδα	105
Πίνακας 73	Μεταβλητά Εργατικά	106
Πίνακας 74	Μεταβλητά Εργατικά Παραγωγικών τμημάτων	106
Πίνακας 75	Μέσο Μεταβλητό Εργατικό κόστος	106
Πίνακας 76	Μέσο Μεταβλητό Κόστος παραγωγής F&B	106
Πίνακας 77	Μέσου μεταβλητού κόστους παραγωγικών τμημάτων	107
Πίνακας 78	Σταθμική τιμή δωματίων	107
Πίνακας 79	Σταθμισμένη τιμή FOOD	107
Πίνακας 80	Σταθμισμένη τιμή Beverage	108
Πίνακας 81	Υπολογισμός Περιθωρίου Συμβολής	109
Πίνακας 82	Υπολογισμός Νεκρού Σημείου	109
Πίνακας 83	Υπολογισμού κόστους δωματίων	111
Πίνακας 84	Περιθώριο συμβολής ανά δωμάτιο	111

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελίδα

Διάγραμμα 1	Οργανόγραμμα	50
Διάγραμμα 2	Κουβέρ ανά ημέρα	52
Διάγραμμα 3	Ωριαίος όγκος πωλήσεων	52
Διάγραμμα 4	Προγράμματος εργασίας	57
Διάγραμμα 5	Διαγραμματική απεικόνιση ανάλυσης μενού (μήνα Ιανουαρίου)	98
Διάγραμμα 6	Διαγραμματική απεικόνιση ανάλυσης μενού (μήνα Φεβρουαρίου)	100
Διάγραμμα 7	Γραφική Απεικόνιση Ν.Σ	110

1. Έλεγχος Τροφίμων

1.1 Έλεγχος προμηθειών τροφίμων

1.1.1 Ανάπτυξη προτύπων προμήθειας.

Στόχος της καθιέρωσης διαδικασιών ελέγχου στις προμήθειες είναι η εξασφάλιση μιας σταθερής προσφοράς επαρκών ποσοτήτων για τα τρόφιμα που χρειάζονται, της ποιότητας και των καλύτερων τιμών τους. Έτσι, τα πρότυπα, που πρέπει να οριστούν είναι :

A) Πρότυπα ποιότητας των αγορών.

Για την παραγωγή προϊόντων σταθερής ποιότητας από το επισιτιστικό τμήμα πρέπει να χρησιμοποιούνται πρώτες ύλες σταθερής ποιότητας. Έτσι, ο υπεύθυνος ελέγχου τροφίμων σε συνεργασία με τη διοίκηση οφείλει να συντάξει μια λίστα των ειδών διατροφής για αγορά λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που περιγράφουν καλύτερα την επιθυμητή ποιότητα κάθε είδους. Οι περιγραφές αυτές ονομάζονται πρότυπες προδιαγραφές αγορών που αν συνταχθούν προσεκτικά και αποσταλούν στον προμηθευτή βοηθούν :

- 1) Στην εξάλειψη παρεξηγήσεων μεταξύ πελάτη –προμηθευτή.
- 2) Στην κοινοποίηση των προδιαγραφών των προϊόντων καθιστώντας εφικτή την λήψη λεπτομερών προσφορών.
- 3) Στην εξάλειψη της ανάγκης για ειδικές προφορικές περιγραφές των ειδών κατά την παραγγελία.
- 4) Στον αποτελεσματικό έλεγχο κατά την στιγμή παραλαβής των ειδών.

B) Ποσοτικά πρότυπα αγορών.

Τα ποσοτικά πρότυπα υπόκεινται σε συνεχή εξέταση και αναθεώρηση διότι όλα τα είδη αλλοιώνονται (ορισμένα με γρηγορότερους ρυθμούς) και επίσης διότι πολλά είδη τροφίμων αγοράζονται την στιγμή που απαιτούνται για άμεση χρήση.

Στα μη αλλοιώσιμα τρόφιμα θα πρέπει να αποφεύγονται οι προμήθειες μεγάλων ποσοτήτων παρόλο που δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα ταχείας φθοράς και αυτό γιατί η αγορά τους δεσμεύει μεγάλα χρηματικά ποσά. Επιπλέον οι μικρές ποσότητες

παραγγελίας δεν χρειάζονται μεγάλους αποθηκευτικούς χώρους, μειώνουν το προσωπικό που απασχολείται στην αποθήκη και ταυτόχρονα ελαττώνουν τις πιθανότητες κλοπής.

Ένα σημαντικό πρώτο βήμα για τη διαχείριση των μη αλλοιώσιμων τροφίμων είναι η τοποθέτηση ετικετών στα ράφια αποθήκευσης για να προσδιοριστεί έτσι η μόνιμη θέση των διαφόρων ειδών επιτυγχάνοντας την τακτοποίηση των αποθεμάτων και τη μείωση του χρόνου εύρεσης των ειδών από το αρμόδιο προσωπικό.

Η διαχείριση των μη αλλοιώσιμων τροφίμων πραγματοποιείται με δύο μεθόδους :

- Την περιοδική απογραφή, που ορίζει σταθερές χρονικές περιόδους προμήθειας ανάλογα με τον αποθηκευτικό χώρο, τα χρηματικά ποσά που μπορούν να δαπανηθούν και το απόθεμα που ήδη υπάρχει.
- Την διαρκή απογραφή, μέσω αυτής της απογραφής ανά πάσα στιγμή είναι γνωστό το απόθεμα για κάθε είδος. Η σύγκριση των αποθεμάτων της μεθόδου και των αποθεμάτων της διενέργειας φυσικής απογραφής χρησιμεύει και ως εργαλείο ελέγχου επί των διακινήσεων.

Γ) Καθιέρωση προτύπων για τις τιμές.

Στόχο έχουν την προμήθεια τροφίμων σε ανταγωνιστικές τιμές από ένα εύρος προμηθευτών.

Είναι σημαντικό να διαχωριστούν τα τρόφιμα σε αλλοιώσιμα και μη αλλοιώσιμα, διότι οι τιμές των πρώτων παρουσιάζουν διακυμάνσεις. Για το λόγο αυτό, ο υπεύθυνος τροφοδοσίας θα πρέπει να παίρνει προσφορές από πολλούς προμηθευτές για τα είδη αυτά.

1.1.2 Εκπαίδευση για τις προμήθειες

Όταν έχουν καθοριστεί τα πρότυπα, η διοίκηση μπορεί να εκπαιδεύσει ευκολότερα το προσωπικό, αφού με ακρίβεια μπορεί να περιγραφεί το αντικείμενο και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων.

1.2 Έλεγχος παραλαβών τροφίμων.

Σκοπός του ελέγχου παραλαβών είναι η εξακρίβωση ότι τα είδη που παραλαμβάνονται ταυτίζονται σε ποιότητα, ποσότητα και τιμή με αυτά που παραγγέλθηκαν.

1.2.1 Καθιέρωση προτύπων για τις παραλαβές.

Για την εξασφάλιση των παραπάνω τα πρότυπα που καθορίζονται είναι :

- Η ποσότητα που παραγγέλλεται να είναι ίδια με αυτή που παραλαμβάνεται
- Η ποιότητα που παραλαμβάνεται να είναι σύμφωνη με τα πρότυπα ποιότητας που έχουν οριστεί.
- Οι τιμές χρέωσης των ειδών θα πρέπει να είναι ίδιες με τις συμφωνηθείσες.

1.2.2. Καθιέρωση Πρότυπων διαδικασιών για τις παραλαβές.

Η πρότυπη διαδικασία που χρειάζεται να ακολουθείται κατά τις παραλαβές έχει τα εξής βήματα :

A) Επαλήθευση ότι η ποιότητα – ποσότητα και η τιμή κάθε είδους που παραλαμβάνεται ταιριάζει απόλυτα με της παραγγελίας. Η πραγματοποίηση της επαλήθευσης της ποσότητας περιλαμβάνει το ζύγισμα, το μέτρημα και όποιες άλλες μετρήσεις είναι δυνατές. Η επαλήθευση της ποιότητας γίνεται με οπτικό έλεγχο στον κωδικό των τροφίμων. Η τιμή επαληθεύεται με τη σύγκριση της συμφωνηθείσας τιμής με την τιμή του τιμολογίου.

B) Κατάρτιση της ημερησίας αναφοράς παραλαβών (Δελτίο παραλαβών) με καταχώρηση των τιμολογίων.

Η ημερήσια αναφορά παραλαβών ετοιμάζεται από τον υπεύθυνο των παραλαβών ο οποίος αντιγράφει τα στοιχεία του κάθε τιμολογίου διαχωρίζοντας τα τρόφιμα σε αποθηκεύσιμα και άμεσα. Αποθηκεύσιμα είναι τα τρόφιμα που χρεώνουν το κόστος τροφίμων με τη διακίνηση τους και άμεσα τρόφιμα είναι εκείνα που χρεώνουν αμέσως το κόστος τροφίμων. Στην κατάσταση επίσης, αναγράφονται οι ποσότητες, οι τιμές κάθε είδους.

Γ) Ύπαρξη ειδικού συστήματος ελέγχου τροφίμων.

Πρέπει να εφαρμόζεται κυρίως για τα μεγάλης αξίας τρόφιμα που αποθηκεύονται στην αποθήκη και δεν διακινούνται γρήγορα. Τέτοια τρόφιμα είναι τα κρέατα, τα πουλερικά, τα ψάρια και τα οστρακοειδή. Για τα είδη αυτά θεωρείται απαραίτητο να καταγράφεται η ημερομηνία παραλαβής, το βάρος, η αξία τους και ο προμηθευτής τους.

Δ) Αποθήκευση των τροφίμων που παραλήφθηκαν.

Τα τρόφιμα πρέπει να μεταφερθούν στο συντομότερο χρόνο στους κατάλληλους χώρους αποθήκευσης για την αποφυγή αλλοιώσεων και μικροκλοπών.

Ε) Προώθηση εντύπων.

Με την ολοκλήρωση των προηγούμενων διαδικασιών ακολουθείται η προώθηση των δελτίων παραλαβών μαζί με τα αντίστοιχα τιμολόγια στο τμήμα λογιστηρίου για την καταχώρηση των λογιστικών ημερολογιακών εγγραφών.

1.3 Έλεγχος αποθήκευσης και διακίνησης τροφίμων

Στην ενότητα αυτή θα περιγραφεί ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να τηρηθούν τα πρότυπα αποθήκευσης και διακίνησης για να ελαχιστοποιηθούν και να αποφεύγονται οι απρογραμμάτιστες δαπάνες.

1.3.1 Τα πρότυπα που αναπτύσσονται για την αποθήκευση των τροφίμων είναι :

Α) Κατάσταση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διατήρηση σωστών εσωτερικών συνθηκών στις εγκαταστάσεις και στον εξοπλισμό είναι η καθαριότητα, η θερμοκρασία και τα σημεία αποθήκευσης (ράφια, δοχεία). Οποιοδήποτε πρόβλημα σε έναν από τους παραπάνω παράγοντες θα οδηγήσει σε φθορές και σπατάλες.

Έτσι, λοιπόν, με τη διατήρηση καθαρών χώρων και εγκαταστάσεων προλαμβάνουμε τη συγκέντρωση χαλασμένων τροφίμων, τη δημιουργία οσμών και τη δημιουργία παρασίτων.

Με τη διατήρηση των τροφίμων σε άριστη για αυτά θερμοκρασία επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση της διάρκειας ζωής τους. Τα δοχεία αποθήκευσης με τη σειρά τους προφυλάσσουν τα διάφορα αλλοιώσιμα και ευπαθή προϊόντα από γρήγορη αποθήκευση. Τα ράφια βοηθούν στο να μη τοποθετούνται τα τρόφιμα σε ακατάλληλες επιφάνειες, όπως το δάπεδο.

Β) Τακτοποίηση τροφίμων.

Τα στοιχεία που διατηρούν τη σωστή τάξη στους αποθηκευτικούς χώρους είναι :

- Η ανακύκλωση των αποθεμάτων. Τηρώντας τη μέθοδο FIFO προωθούνται στην κατανάλωση τα τρόφιμα που έχουν αγοραστεί με την παλιότερη παραγγελία. Με αυτό τον τρόπο ελαχιστοποιείται η πιθανότητα φθοράς των τροφίμων.

- Καθορισμός συγκεκριμένων θέσεων. Κάθε είδος θα πρέπει να βρίσκεται σε συγκεκριμένη θέση. Εάν κάτι τέτοιο δεν εφαρμόζεται αυξάνονται τα ενδεχόμενα υπεραγορών, φθορών και κλοπών.
- Η έξυπνη τοποθέτηση των τροφίμων ανάλογα με τη χρήση τους, τοποθετώντας κοντά στην έξοδο του αποθηκευτικού χώρου τα είδη με τη μεγαλύτερη χρήση.

Γ) Θέση αποθηκευτικών χώρων.

Οι χώροι αποθήκευσης, όσο αυτό είναι εφικτό, είναι καλό να βρίσκονται μεταξύ του χώρου παραλαβής και τους κύριους χώρους διακίνησης τους. Κάτι τέτοιο θα συμβάλει :

- Στη γρήγορη αποθήκευση και διακίνηση των τροφίμων.
- Στη μεγιστοποίηση της ασφάλειας
- Στη μείωση του αναγκαίου προσωπικού μέσω της έλλειψης νεκρών χρόνων για τη μεταφορά τους.

Δ) Ασφάλεια.

Η αποθήκη δεν πρέπει να αφήνεται ποτέ ανοιχτή και χωρίς κάποια επίβλεψη. Το λοιπό προσωπικό ορισμένες μόνο ώρες θα έχει τη δυνατότητα μεταφοράς τροφίμων και αυτό γιατί η αποθήκη πρέπει να τηρεί ένα δεδομένο ωράριο όπου πέραν αυτού θα κλείνει με το μοναδικό κλειδί που θα έχει ο υπεύθυνος αποθήκης. Η σημασία της ασφάλειας αυξάνεται με την αξία των αποθηκεύσιμων ειδών.

Ε) Τοποθέτηση ημερομηνιών και Τιμολόγηση.

Με την τακτική της τοποθέτησης ημερομηνιών στα τρόφιμα που αποθηκεύονται ο υπεύθυνος αποθήκης έχει γνώση της «ηλικίας» κάθε είδους και φροντίζει για την κατανάλωσή του πριν αλλοιωθεί.

Επίσης, σημειώνοντας πάνω στα είδη την τιμή αγοράς τους διευκολύνονται σε μεγάλο βαθμό οι διακινήσεις, αφού ο υπεύθυνος της αποθήκης μπορεί να τιμολογήσει τις διακινούμενες ποσότητες με ιδιαίτερη ευκολία.

1.3.2 Καθιέρωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών για τις διακινήσεις.

Η διαδικασία των διακινήσεων αποτελείται από τα εξής βήματα.

A) Τη φυσική μετακίνηση των τροφίμων από το χώρο αποθήκευσης.

Η διαδικασία της φυσικής μεταφοράς ξεκινάει από τη συμπλήρωση ενός εντύπου αίτησης από τον υπεύθυνο π.χ της κουζίνας για διακίνηση τροφίμων με αποδέκτη τον υπεύθυνο αποθήκης. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την διακίνηση των τροφίμων που αιτήθηκαν με την συμπλήρωση του δελτίου διακίνησης από τον υπεύθυνο αποθήκης.

B) Διατήρηση αρχείων για τα τρόφιμα που διακινούνται.

Είναι η διαδικασία αρχειοθέτησης των δελτίων διακίνησης από τον υπεύθυνο αποθήκης. Η αρχειοθέτηση εξυπηρετεί στο γρήγορο υπολογισμό του ημερήσιου κόστους τροφίμων από την άθροιση της αξίας των δελτίων παραλαβών των άμεσων τροφίμων και της αξίας των αποθηκεύσιμων τροφίμων που διακινήθηκαν την ίδια μέρα.

1.4 Έλεγχος παραγωγής τροφίμων

1.4.1 Καθιέρωση πρότυπων και πρότυπων διαδικασιών.

Τα πρότυπα και οι πρότυπες διαδικασίες για τον έλεγχο της παραγωγής πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένα, ώστε να εξασφαλίζουν ότι κάθε γεύμα παρασκευάζεται με τον τρόπο που ορίζει η διοίκηση. Οι μερίδες κάθε γεύματος πρέπει να είναι ίδιες μεταξύ τους ως προς τη ποσότητα, τη μέθοδο παραγωγής και την εμφάνιση.

Για την επίτευξη αυτών χρειάζεται να αναπτυχθούν τα εξής πρότυπα και πρότυπες διαδικασίες :

A) Πρότυπο μέγεθος μερίδας

Είναι πολύ σημαντικό η ποσότητα ενός είδους, κάθε φορά που παραγγέλλεται να είναι ίδια. Αυτές οι σταθερές – πάγιες ποσότητες προσδιορίζονται από τη διοίκηση και μετρούνται ποσοτικά με το βάρος, τον όγκο και τα τεμάχια.

Η ύπαρξη πρότυπων μεγεθών μειώνει τη δυσαρέσκεια των πελατών και τη μη ικανοποίησή τους, αφού κανένας πελάτης δεν θα μπορεί να κρίνει ότι η μερίδα του είναι μικρότερη από αυτήν άλλου πελάτη.

Το πρότυπο μέγεθος επίσης, συμβάλλει στη μείωση των διαφωνιών ανάμεσα στο προσωπικό κουζίνας και σερβιτόρων.

Επιπλέον το πρότυπο αυτό εξαλείφει τις πλεονασματικές δαπάνες που συνδέονται με το σερβίρισμα μεγαλύτερων από των προβλεπόμενων ποσοτήτων ανά μερίδα. Έτσι ελέγχεται άριστα το κόστος και το κέρδος κάθε είδους του μενού.

Β) Πρότυπες συνταγές

Η συνταγή είναι η λίστα των υλικών και των ποσοτήτων τους που απαιτούνται για την παραγωγή ενός συγκεκριμένου πιάτου για ορισμένες μερίδες μαζί με τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί. Πολλές φορές φέρουν και την εικόνα που θα έχει το σερβιρισμένο πιάτο.

Με την τήρηση των πρότυπων συνταγών εγγυάται η ομοιομορφία όλων των χαρακτηριστικών των παραγόμενων μερίδων.

Γ) Πρότυπο κόστος μερίδων

Το πρότυπο κόστος των μερίδων υπολογίζεται γιατί αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην τιμολόγηση τους. Επίσης, το πρότυπο κόστος λειτουργεί και ως εργαλείο ελέγχου του πραγματικού κόστους.

Το πρότυπο κόστος των μερίδων βρίσκεται με διάφορους τρόπους σε κάθε περίπτωση:

1) Μαθηματικός τύπος

Όταν έχουμε ένα μεγάλο αριθμό μερίδων ο τύπος που ακολουθείται για τον υπολογισμό του κόστους της μερίδας είναι :

Πρότυπο κόστος μερίδας = Τιμή αγορά ανά μονάδα / Αριθμός μερίδων ανά μονάδα

Παράδειγμα : Πρωινό πιάτο με δύο αυγά. Αν ένα κιβώτιο 360 αυγών κοστίζει 50€ τότε το πρότυπο κόστος του πιάτου = $50€ / (360/2) = 100 / 360 = 0,2778€$

2) Καρτέλα ανάλυσης συνταγής και κόστους.

Για τα είδη του μενού που παράγονται βάσει πρότυπων συνταγών μπορούμε να υπολογίσουμε το πρότυπο κόστος της μιας μερίδας με τη χρήση του εντύπου της καρτέλας ανάλυσης συνταγής και κόστους.

Γνωρίζουμε ότι μια πρότυπη συνταγή μας αποδίδει ανά προκαθορισμένο αριθμό μερίδων. Έτσι, για την εύρεση του κόστους της μερίδας διαιρούμε το συνολικό κόστος της συνταγής με το πλήθος των μερίδων που αποδίδει.

Παράδειγμα :

<u>Καρτέλα Ανάλυσης</u> <u>Κόστους</u>				
Είδος "B"				
Απόδοση : 5 μερίδες		Πρότυπο κόστος μερίδας : 9,00€		
Υλικά	Ποσότητα	Μονάδα μέτρησης ποσότητας	Κόστος ανά μον. μέτρησης	Αξία
1	750gr	κιλό	20,0 €	15,0 €
2	500gr	κιλό	28,0 €	14,0 €
3	400gr	κιλό	30,0 €	12,0 €
4	300ml	Λίτρο	2,0 €	0,6 €
5	800ml	750ml	2,5 €	2,7 €
6	10gr			0,2 €
7	30gr			0,5 €
Σύνολο				45,0 €
Πίνακας 1				

- Αξία = (Κόστος * Ποσότητα / Μονάδα μέτρησης ποσότητας υλικού)
- Τα συστατικά 6 και 7 είναι σε μικρές ποσότητες και αποδίδεται αμέσως η αξία τους.
- Πρότυπο κόστος μερίδας = Συνολικό κόστος / Αποδιδόμενες μερίδες = 45 / 5 = 9€

3) Δοκιμαστική κοπή κρέατος

Όταν το κρέας, τα πουλερικά και τα ψάρια αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες ο αγοραστής πληρώνει την ίδια τιμή για κάθε κιλό του είδους που αγοράζει παρά το γεγονός ότι μετά την κοπή του τα κομμάτια που θα απομείνουν, μπορεί να έχουν εντελώς διαφορετική αξία.

Η δοκιμαστική κοπή κρέατος διενεργείται με την παρουσία ενός διοικητού στελέχους (π.χ. τον σεφ) και τον εργαζόμενο που θα τεμαχίσει το κρέας. Στόχος είναι η συμπλήρωση του εντύπου της καρτέλας δοκιμαστικής κοπής κρέατος.

Η μορφή της καρτέλας σε συνδυασμό με ένα παράδειγμα είναι η παρακάτω :

Καρτέλα Δοκιμαστικής Κοπής Κρέατος

Είδος : "Γ"
 Τεμάχια : Ένα
 Συνολικό Κόστος : 200€

Ποιότητα : Α
 Βάρος : 20kg
 Τιμή €/kg 10

Ημερομηνία :
 12/2007

Προμηθευτής " XXX "

Ανάλυση	Βάρος σε kg	Ποσοστό επί του βάρους	Αξία ανά κιλό	Συνολική αξία	Κόστος ωφέλιμου		Μερίδα		Συντελ. Κόστους ανά κιλό		
					Κιλού	Γραμμαρίου	Βάρος (gr)	Κόστος	Κιλό	Γραμμάριο	Μερίδα
Λίπος	7	35,00%	0,60 €	4,20 €							
Φύρα	0,5	2,50%									
Ωφέλιμο Κρέας	12,5	62,50%		195,80 €	15,66 €	0,01566 €	350	5,48 €	1,5664	0,001566	0,54824
Σύνολο	20kg	100%									
Πίνακας 2											

- Στη στήλη Αξία ανά κιλό μπαίνει η τιμή ανά κιλό που μπορεί να πωληθεί το λίπος
- Στη στήλη Ωφέλιμο κόστος θα τοποθετηθεί το αποτέλεσμα (Συν. Αξία ωφέλιμου κρέατος / Βάρος ωφέλιμου κρέατος)
- Ο συντελεστής κόστους ανά κιλό εκφράζει το πόσες φορές είναι μεγαλύτερη η τιμή του ωφέλιμου κόστους ανά κιλό από τη τιμή αγοράς ανά κιλό.

Η χρήση των συντελεστών βοηθάει στην γρήγορη εύρεση του ωφέλιμου κόστους ανά κιλό και γραμμάριο και κατ' επέκταση το κόστος της μιας μερίδας σε περιπτώσεις μεταβολών της τιμής αγοράς ανά κιλό του κρέατος. Αν, λοιπόν, πολλαπλασιαστεί η νέα τιμή ανά κιλό του προμηθευτή με τους παραπάνω συντελεστές, θα βρεθεί αντίστοιχα το νέο κόστος του ωφέλιμου κιλού και το νέο κόστος της μερίδας.

Σε περίπτωση αλλαγής της ποσότητας της μερίδας το νέο κόστος μερίδας = Συντελεστής μερίδας * Ποσότητα νέας μερίδας * Τιμή προμηθευτή.

Η μέθοδος αυτή μας δίνει επίσης την ευκαιρία να αποφασίσουμε ποιος προμηθευτής μας προσφέρει την καλύτερη αξία ακόμα και αν μας προμηθεύουν κρέας της ίδιας ποιότητας. Η καλύτερη αξία αποδίδεται από το κρέας που έχει τους μικρότερους συντελεστές.

Για να είναι το κόστος της μερίδας πιο αντιπροσωπευτικό θα πρέπει να υπολογιστεί και το κόστος των λοιπών συστατικών της συνταγής.

4) Τεστ μαγειρικής απώλειας.

Η μαγειρική απώλεια επηρεάζεται από το χρόνο ψησίματος και τη θερμοκρασία της μερίδας. Η μέθοδος χρησιμοποιείται για τα είδη εκείνα που δεν μπορούν να μεριδοποιηθούν πριν να μαγειρευτούν.

Η μορφή της καρτέλας του τεστ μαγειρικής απώλειας με την χρήση παραδείγματος είναι :

Έλεγχος Μαγειρικής Απώλειας

Είδος : "Δ"
 Βαθμοί : 180 °C
 Ώρες Ψησίματος : 1 ώρα και 20 λεπτά

Ποιότητα : A
 Βάρος :kg 5
 Τιμή €/kg 8

Συνολικό Κόστος : 40€
 Ημερομηνία : 12/2007
 Προμηθευτής " XXX "

Ανάλυση	Βάρος σε kg	Ποσοστό επί του βάρους	Αξία ανά κιλό	Συνολική αξία	Κόστος ωφέλιμου		Μερίδα		Συντελ. Κόστους ανά κιλό		
					Κιλού	Γραμμαρίου	Βάρος (gr)	Κόστος	Κιλό	Γραμμάριο	Μερίδα
Αρχικό Βάρος	5	100%	8 €	40 €							
Καθαρό βάρος	4	80%		40 €							
Απώλειες καθαρισμού	1	20%		-							
Βάρος ψημένο	3,4	68%		40 €							
Απώλειες ψησίματος	0,6	12%		-							
Φύρα	0,75	15%		-							
Ωφέλιμο βάρος Πίνακας 3	2,65	53%		40 €	15,09 €	0,0151 €	250	3,774 €	1,887	0,00189	0,472

- Καθαρό βάρος είναι το βάρος από το κομμάτι προτού μαγειρευτεί μετά την αφαίρεση των περιττών τμημάτων, κόκαλα και λίπος.
- Το βάρος ψημένο αποτελεί το βάρος από το κομμάτι που ψήθηκε
- Το ωφέλιμο βάρος βρίσκεται από τα διαφορά «βάρος ψημένο» με «απώλειες ψησίματος» που είναι τα υπολείμματα λίπους και κοκάλων.
- Η φύρα ισούται με τη διαφορά «βάρος ψημένο» από το «ωφέλιμο βάρος»
- Κόστος ωφέλιμου κιλού = Συνολική Αξία / Ωφέλιμο Βάρος.
- Συντελεστής κόστους ανά κιλό = Κόστος ωφέλιμου κιλού / Τιμή αγοράς ανά κιλό.

1.4.2 Χρήση ποσοστών απόδοσης

Ως ποσοστό απόδοσης ορίζεται το κλάσμα του ωφέλιμου βάρους (βάρος μετά την επεξεργασία του τροφίμου έτοιμο για μεριδοποίηση) προς την αρχική ποσότητα αγοράς.

Ποσοστό απόδοσης = Ωφέλιμο βάρος / Αρχικό βάρος

Επίσης : Ποσοστό απόδοσης = (Ποσότητα μερίδας *Αριθμός μερίδων) / Αρχικό βάρος

Υπολογίζοντας το ποσοστό απόδοσης ο παραπάνω τύπος μπορεί να χρησιμοποιηθεί με τις εξής παραλλαγές :

- Ποσότητα μιας μερίδας = (ποσοστό απόδοσης *Αρχικό βάρος) / Αριθμό μερίδων
- Αριθμός μερίδων = (ποσοστό απόδοσης *Αρχικό βάρος) / Ποσότητα μιας μερίδας
- Αρχικό βάρος = (Ποσότητα μερίδας *Αριθμός μερίδων) / Ποσοστό απόδοσης

1.5 Έλεγχος παραγωγής τροφίμων (Ποσότητες – Όγκος παραγωγής).

1.5.1 Καθιέρωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών

Το πρότυπο που ισχύει για τον έλεγχο του όγκου της παραγωγής είναι ο προσδιορισμός του αριθμού των μερίδων για κάθε είδος του μενού που πιθανότατα να πωληθούν σε μία μέρα. Γνωρίζοντας τις παραπάνω ποσότητες προγραμματίζονται ευκολότερα οι αγορές.

Για την πραγματοποίηση αυτών θα πρέπει να καθιερωθούν οι ανάλογες πρότυπες διαδικασίες, όπως :

1) Διατήρηση ενός ιστορικού πωλήσεων

Το ιστορικό πωλήσεων είναι μια έντυπη ή ηλεκτρονική αναφορά του αριθμού των μερίδων κάθε γεύματος που πωλήθηκε για μια χρονική περίοδο. Η αναφορά αυτή μπορεί να συνταχθεί με διάφορους τρόπους, όπως :

- Ανά περίοδο λειτουργίας, π.χ. εβδομαδιαίως.
- Ανά ημέρα της εβδομάδος.

- Ανά κύριο γεύμα όπου θα εμφανίζεται η δημοτικότητα κάθε είδους, δηλαδή, η αναλογία των πωλήσεων κάθε γεύματος στο σύνολο των γευμάτων. Κάτι τέτοιο αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την πρόβλεψη των πωλήσεων καθώς και για τη διατήρηση ενός είδους του μενού.

Το ιστορικό των πωλήσεων θα πρέπει να εμπλουτίζεται με διάφορους προσδιοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις πωλήσεις των γευμάτων, ώστε τα αποτελέσματα να είναι συγκρίσιμα και αντικειμενικά. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι καιρικές συνθήκες, οι μέρες εορτών, η ύπαρξη ενός συνεδρίου, η πληρότητα του ξενοδοχείου κ.ά.

2) Πρόβλεψη των πωλούμενων μερίδων.

Το πρώτο βήμα στην πρόβλεψη είναι η εύρεση των αναμενόμενων πελατών για μια δεδομένη ημέρα ή περίοδο. Με αυτό το δεδομένο μπορούμε να υπολογίσουμε τον αριθμό των μερίδων κάθε γεύματος με τον πολλαπλασιασμό του προβλεπόμενου αριθμού πελατών με το δείκτη δημοτικότητας κάθε γεύματος.

Για τον σεφ η πρόβλεψη αυξάνει την αποτελεσματικότητα της εργασίας του, αφού βασισμένος σε αυτή θα ρυθμίσει τις ανάγκες του σε προσωπικό, τις απαιτούμενες αγορές άμεσων τροφίμων και διακινήσεις αποθηκεύσιμων ειδών.

1.5.2 Παρακολούθηση της ποσοτικής παραγωγής και λήψη διορθωτικών μέτρων.

Οι λόγοι για την παρακολούθηση της ποσοτικής παραγωγής είναι οι παρακάτω :

1) Η παρακολούθηση της ακρίβειας της πρόβλεψης.

Με τη χρήση ενός απλού πίνακα που αναγράφει τις προβλέψεις και τις πραγματικές πωλήσεις εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα. Για παράδειγμα :

Είδος Γεύματος	Πρόβλεψη Πωλήσεων	Πραγματικές Πωλήσεις	Απόκλιση
A	80	85	+5
B	65	60	-5
Γ	20	20	0

Συμπέρασμα για το γεύμα Α : Όχι καλή πρόβλεψη. Κάτι τέτοιο μπορεί να προήλθε από μείωση της ποσότητας ανά μερίδα σε σχέση με το πρότυπο μέγεθος ή από παραγωγή τους από είδη που υπάρχουν σε απόθεμα.

Συμπέρασμα για το γεύμα Β : Υποδεικνύει την ανάγκη βελτίωσης της ακρίβειας της πρόβλεψης. Επίσης, φανερώνει την ύπαρξη πλεονασματικού κόστους τροφίμων.

Συμπέρασμα για το γεύμα Γ : Υποδηλώνει μια σωστή πρόβλεψη. Όμως θα πρέπει να εξεταστεί αν η ποσότητα του γεύματος αυτού τελείωσε με το κλείσιμο της ημέρας. Αν δεν συμβαίνει αυτό η έλλειψη του συγκεκριμένου γεύματος πιθανότατα να επηρέασε την πραγματική κατανάλωση των υπολοίπων. Έτσι, καλό θα ήταν να αναγράφεται στον παραπάνω πίνακα η ώρα που πωλήθηκαν όλες οι μερίδες για κάθε γεύμα.

2) Ο έλεγχος της τήρησης των προτύπων παραγωγής.

Με την κατάρτιση διαφόρων αναφορών δίνεται η δυνατότητα ελέγχου των ενεργειών του σεφ και της κουζίνας για το αν έχουν ακολουθηθεί τα πρότυπα παραγωγής που ορίστηκαν. Τέτοιες αναφορές είναι :

Α) Φύλλο ανάλυσης επιστροφών.

Αίτια επιστροφών μπορεί να οφείλονται στον σερβιτόρο, στο μαγείρεμα, στον πελάτη κ.ά. Επειδή οι επιστρεφόμενες μερίδες αποτελούν πλεονασματικό κόστος δεν μπορεί να μείνουν αγνοημένες.

Φύλλο Ανάλυσης επιστροφών				
Αριθμ. Λογαριασμού	Σερβιτόρος	Είδος	Αιτία Επιστροφής	Αξία πώλησης
110	A	ΧΧ	Πάρα πολύ ψημένο	20,00€
175	B	ΧΧ	Πάρα πολύ ψημένο	20,00€
261	A	ΨΨ	Έπεσε κάτω	14,00€
Πίνακας 4				

Μια συχνή εμφάνιση ενός σερβιτόρου αποτελεί ένδειξη κακής απόδοσης και ανάγκης για εκπαίδευση.

Β) Φύλλο ανάλυσης παραγωγής και διάθεσης μερίδων.

Φύλλο Ανάλυσης Παραγωγής και Διάθεσης Μερίδων						
Ημέρα : Τετάρτη			Ημερομηνία : 10/1/08			
Παραγωγή μερίδας						
Είδος	Παραγόμενες μερίδες	Προσθετή ετοιμασία	Σύνολο	Κατανάλωση μερίδων		
A	180		180	165		
B	65		65	60		
Γ	110	10	120	106		
Δ	165		165	157		
Σύγκριση πωλήσεων						
Είδος	Μερίδες πώλησης	Μερίδες επιστροφής	Σύνολο	Κατανάλωση μερίδων	Διαφορά	Σχόλια
A	165	0	165	165		
B	58	2	60	60		
Γ	103	1	104	106	2	2 χαμένοι λογαριασμοί
Δ	156	1	157	157		
Σύνταξη : Ο υπευθ. Τροφίμων						
Έλεγχος : Διευθυντής						
Πίνακας 5						

Οι πωλήσεις βρίσκονται από την ταμειακή μηχανή που χτυπήθηκαν τα πωληθέντα είδη.

Οι μερίδες που επιστράφηκαν γράφονται στη στήλη «μερίδες επιστροφής».

Οποιοσδήποτε διαφορές πρέπει να ερευνώνται γιατί συνιστούν σημαντικό πρόσθετο κόστος, ώστε μελλοντικά να εξαλειφθούν.

3) Έλεγχος του par stock των μεριδοποιημένων γευμάτων

Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι καθιστά τον μάγειρα υπεύθυνο για έναν συγκεκριμένο αριθμό μερίδων. Παράδειγμα :

Φύλλο Ελέγχου για τα Μεριδοποιημένα Κύρια Πιάτα					
Είδος	Μερίδες διακίνησης	Πρόσθετες διακινήσεις	Σύνολο διακινήσεων	Επιστροφές στην αποθήκη	Κατανάλωση μερίδων
A	165	0	165	6	159
Πίνακας 6					

Οι μερίδες που διακινούνται είναι ίσες με τις προβλεπόμενες πωλήσεις. Μπορεί να γίνουν πρόσθετες διακινήσεις σε περίπτωση αναπροσαρμογής των προβλέψεων. Σε περίπτωση που υπάρχουν επιστροφές αναγράφονται στο έντυπο. Η διαφορά του συνόλου των διακινήσεων με τις επιστροφές στην αποθήκη αποτελούν τις μερίδες που καταναλώθηκαν.

1.6 Απογραφή – Μηνιαίο κόστος

1.6.1 Μηνιαία απογραφή

Η απογραφή γίνεται στο τέλος μιας λογιστικής περιόδου, συνήθως στο τέλος της τελευταίας ημέρας του ημερολογιακού μήνα. Υπάρχουν δύο είδη απογραφών :

- Η φυσική, με την οποία γίνεται καταμέτρηση του πραγματικού αριθμού των μονάδων κάθε είδους που έχουμε σε απόθεμα και η καταγραφή αυτού του αριθμού σε κατάλληλο έντυπο.
- Και η λογιστική που στηρίζεται στο παρακάτω τύπο. Λογιστική αξία αποθέματος τέλους = Απόθεμα αρχής + Αγορές – Διακινήσεις + Επιστροφές διακινήσεων.

Η σύγκριση των δύο αποτελεσμάτων χρησιμοποιείται ως βασικό στοιχείο στη διαδικασία ελέγχου, αφού έτσι αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των προμηθειών της αποθήκευσης και των διακινήσεων.

1.6.2 Ονομαστικά, διάφοροι μέθοδοι αποτίμησης των αποθεμάτων.

- Μέθοδος της πραγματικής τιμής αγοράς.
- Μέθοδος Μέσου Σταθμικού Όρου
- Μέθοδος F.I.F.O
- Μέθοδος L.I.F.O

Σε περιόδους διακυμάνσεων των τιμών οι παραπάνω μέθοδοι έχουν διακυμάνσεις στο τελικό αποτέλεσμα του κόστους τροφίμων.

1.6.3 Αναλυτική προσέγγιση υπολογισμού του Κόστους Καταναλωθέντων Τροφίμων.

Παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος τροφίμων είναι :

- Διακινήσεις προς την κουζίνα (προσθετικά)
- Διακινήσεις από τη κουζίνα σε άλλα τμήματα (αφαιρετικά)
- Πωλήσεις λίπους, σε περίπτωση αγοράς κρέατος χονδρικής τα υπολείμματα λίπους μπορούν να πωληθούν και η αξία να αφαιρεθεί από το Κόστος Τροφίμων.
- Πωλήσεις σε υπαλλήλους (αφαιρετικά)
- Γεύματα προώθησης – διαφήμισης (αφαιρετικά)
- Κόστος γευμάτων προσωπικού (αφαιρετικά)

Αναλυτικότερα,

	Αποθέματα αρχής
+	Αγορές (αποθηκεύσιμων και άμεσων τροφίμων.)
	Σύνολο διαθεσίμων προς πώληση
-	Αποθέματα τέλους
	Κόστος τροφίμων που διακινήθηκαν
+	Διακινήσεις ποτών προς κουζίνα
+	Διακινήσεις προς κουζίνα
-	Διακινήσεις από κουζίνα προς άλλα τμήματα
-	Πωλήσεις λίπους
-	Πωλήσεις σε υπαλλήλους
-	Δωρεάν για προώθηση – διαφήμιση ξενοδοχείου
	Κόστος καταναλωθέντων τροφίμων.
-	Κόστος γευμάτων προσωπικού
	Κόστος πωληθέντων τροφίμων.

1.6.4 Ανακύκλωση αποθήκης τροφίμων

Η ανακύκλωση (κυκλοφοριακή ταχύτητα) των ειδών της αποθήκης θα πρέπει να παρακολουθείται, ώστε να προλαμβάνεται :

- Η αύξηση του κόστους τροφίμων από φθορές λόγω μεγάλης παραμονής των ειδών στην αποθήκη.

- Τα υπερβολικά ποσά μετρητών που παραμένουν δεσμευμένα στην αποθήκη.
- Το υπερβολικό εργατικό κόστος για την παραλαβή και την αποθήκευση των τροφίμων.
- Όποια αδικαιολόγητη ευκαιρία κλοπής.
- Η ύπαρξη μεγάλων χώρων για αποθήκευση των ειδών.

Ανακύκλωση αποθήκης = Κόστος τροφίμων / (Απόθεμα αρχής + Απόθεμα τέλους)*2

Ανακύκλωση αποθήκης = (2*Κόστος τροφίμων) / (Αποθέματα αρχής + Αποθέματα τέλους)

1.7 Ημερήσιο κόστος τροφίμων

Το ημερήσιο πραγματικό κόστος κρίνεται επιβεβλημένο να ελέγχεται καθημερινά από διοικητικά στελέχη, ώστε να αναλύονται οι αποκλίσεις από το πρότυπο κόστος. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται με την κατάρτιση σωστά σχεδιασμένων ημερήσιων αναφορών που θα παρουσιάζουν το κόστος τροφίμων, τις πωλήσεις τροφίμων, το ποσοστό κόστους τροφίμων και το ποσοστό κόστους τροφίμων μέχρι την τελευταία μέρα. Όλα τα δεδομένα αυτά παρέχουν την δυνατότητα σύγκρισης με τα παρόμοια ιστορικά στοιχεία.

Κάποιες ημερήσιες αναφορές για το κόστος τροφίμων μπορούν να έχουν τις εξής μορφές :

Ημερησία Κατάσταση Κόστους Τροφίμων (σε απόλυτους αριθμούς)					
Ημέρα : Σάββατο			Ημερομηνία : 15 / 01 / 08		
	Σήμερα	Αυτή την εβδομάδα	Προηγ. Εβδομάδα		
Πωλ. Τροφίμων	1.080.000	4.725.000	3.780.000		
Κόστος τροφίμων	223.500	1.497.000	1.260.000		
% Κόστους τροφ.	20,69%	31,68%	33,33%		
Είδος	Λαχανικά	Φρούτα	Γαλακ/μικά	Αρτοπ/ματα	Σύνολο Άμεσων
Αυτή τη εβδομάδα	255.000	172.500	151.500	72.000	651.000
Προηγ. Εβδομάδα	202.500	135.000	97.500	64.500	499.500
Είδος	Μοσχαρίσιο	Πουλερικά	Διάφορα	Σύνολο κρεάτων	Σύν. Αποθηκεύσιμων
Αυτή τη εβδομάδα	330.000	207.000	97.500	634.500	205.500
Προηγ. Εβδομάδα	277.500	139.500	97.500	514.500	246.000
Είδος	Ποτά κουζίνας	Τρόφιμα σε μπαρ(άμεσα)			
Αυτή την εβδομάδα	49.500	43.500			
Προηγ. Εβδομάδα	28.500	13.500			
Πίνακας 7					

Ημερίσια Κατάσταση Κόστους Τροφίμων (σε ποσοστά.)					
Ημέρα : Σάββατο			Ημερομηνία : 15 / 01 / 09		
	Σήμερα	Αυτή τη εβδομάδα	Προηγ. Εβδομάδα		
Πωλ. Τροφίμων	1.080.000	4.725.000	3.780.000		
Κόστος τροφίμων	223.500	1.497.000	1.260.000		
% Κόστους τροφ.	20,69%	31,68%	33,33%		
Είδος	Λαχανικά	Φρούτα	Γαλακ/μικά	Αρτο/ματα	Σύνολο Άμεσων
Αυτή την εβδομάδα	5,40%	3,65%	3,21%	1,52%	13,78%
Προηγ. Εβδομάδα	5,36%	3,57%	2,58%	1,71%	13,21%
Είδος	Μοσχαρίσιο	Πουλερικά	Διάφορα	Σύνολο κρεάτων	Σύν. Αποθηκεύσιμων
Αυτή την εβδομάδα	6,98%	4,38%	2,06%	13,43%	4,35%
Προηγ. Εβδομάδα	7,34%	3,69%	2,58%	13,61%	6,51%
Είδος	Ποτά κουζίνας	Τρόφιμα σε μπαρ (άμεσα)			
Αυτή την εβδομάδα	1,05%	0,92%			
Προηγ. Εβδομάδα	0,75%	0,36%			

Πίνακας 8

Στη συγκεκριμένη αναφορά το κόστος των τροφίμων αναλύεται στα μέρη από τα οποία αποτελείται (κόστος άμεσων και αποθηκεύσιμων τροφίμων, αξία διακινήσεων από και προς τη κουζίνα) και παρουσιάζεται σε απόλυτες αξίες και σε ποσοστά ως προς τις πωλήσεις. Τα δεδομένα που εξάγονται είναι συγκρίσιμα με τα ιστορικά και βοηθούν στη γρήγορη λήψη διορθωτικών ενεργειών.

Οι αλλαγές που παρουσιάζονται στις αναλογίες μπορεί να οφείλονται σε αλλαγές στο μίγμα πωλήσεων. Όμως, στις περιπτώσεις όπου η ζήτηση παραμένει σταθερή και οι τιμές της δεν έχουν αλλάξει αισθητά οι μεταβολές αυτές μπορεί να οφείλονται σε προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία στη λειτουργία, δηλαδή, της κουζίνας. Έτσι, όταν περιορίζεται το πρόβλημα σε συγκεκριμένες κατηγορίες μπορεί ευχερέστερα να προσδιοριστεί και να αξιολογηθεί, ώστε να ληφθούν τα ενδεδειγμένα διορθωτικά μέτρα.

1.8 Στόχοι του ελέγχου των πωλήσεων

1) Μεγιστοποίηση του Αριθμού των πωλήσεων

Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα είναι αναγκαίο να ασχοληθεί με τη ρύθμιση του όγκου των πωλήσεων για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Κάτι τέτοιο απαιτεί ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιλογή ενός πελάτη για ένα εστιατόριο. Οι κυριότεροι αυτών είναι :

A) Η τοποθεσία του ξενοδοχείου.

B) Η διαφοροποίηση των ειδών του μενού.

Στο βαθμό που οι υπεύθυνοι του επισιτιστικού τμήματος έχουν τη δυνατότητα να συμπεριλάβουν στο μενού διαφοροποιημένα γεύματα, οι υποψήφιοι πελάτες που αναζητούν ευκολότερα δαπανούν υψηλές τιμές για να τα «απολαύσουν».

Γ) Οι αποδεκτές τιμές.

Για κάθε είδος του μενού οι αρμόδιοι οφείλουν να ξέρουν το βαθμό ελαστικότητας του, δηλαδή, το βαθμό με τον οποίο μεταβάλλονται οι πωλήσεις από μια αύξηση της τιμής τους. Όσο πιο διαφοροποιημένο είναι το γεύμα τόσο πιο ανελαστική ζήτηση έχει. Ένας γενικός κανόνας αναφέρει ότι η τιμή πώλησης κάθε γεύματος πρέπει να είναι αποδεκτή από τον πελάτη. Αυτό επέρχεται όταν κατά την κρίση του πελάτη η αξία που απολαμβάνει από το γεύμα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες τον ικανοποιούν πλήρως.

Δ) Η διακόσμηση.

Η επιλογή σωστής διακόσμησης στους εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους στοχεύει στη προσέλκυση μεγάλου εύρους πελατών διαφοροποιώντας το στυλ του εστιατορίου συμβάλλοντας έτσι στη μεγιστοποίηση του αριθμού των πελατών.

Ε) Η ποσότητα γεύματος.

Το μέγεθος των μερίδων πρέπει να ικανοποιεί τους πελάτες. Αν οι ποσότητες είναι πολύ μικρές τότε οι πελάτες θα είναι δυσαρεστημένοι. Αν είναι μεγαλύτερες από το κανονικό τότε τα γεύματα δεν θα καταναλώνονται πλήρως κάτι τέτοιο ισοδυναμεί με πλεονασματικό κόστος κρατώντας τα κέρδη χαμηλά.

ΣΤ) Η ποιότητα προϊόντος

Στην αγορά υπάρχουν πολλές διαφορετικές ομάδες πελατών που καταναλώνουν γεύματα σε διαφορετικά επίπεδα ποιότητας. Είναι, λοιπόν, ευθύνη της διοίκησης να εκτιμήσει την «αγορά στόχο» της και να προσφέρει γεύματα με ποιότητα ανάλογη με

αυτή που επιθυμεί ένα αρκετά ευρύ φάσμα πελατών εξασφαλίζοντας υψηλές πωλήσεις και κέρδη.

Z) Τα πρότυπα εξυπηρέτησης.

H) Η ποικιλία του μενού.

Ο αριθμός και η ποικιλία των πιάτων σε ένα μενού εξαρτάται από πολυάριθμους παράγοντες μεταξύ των οποίων είναι ο εξοπλισμός που διαθέτει η κουζίνα, οι μαγειρικές ικανότητες του προσωπικού της κουζίνας και το κόστος που προκύπτει όταν πολλά από τα πιάτα που προσφέρονται δεν καταναλώνονται. Ως γενικός κανόνας όσο ευρύτερη είναι η ποικιλία του μενού τόσο μεγαλύτερος είναι και ο αγοραστικός τομέας που θα προσελκύσει.

2) Μεγιστοποίηση κέρδους

Υπάρχουν δύο τρόποι προς την κατεύθυνση αυτή και ένα μέσο παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών που καταβάλλονται για την μεγιστοποίηση των κερδών.

I) Σωστή τιμολόγηση των προϊόντων.

Οι τιμές πώλησης προσδιορίζονται από τη διοίκηση του ξενοδοχείου και ανακοινώνονται στους πελάτες μέσω του μενού. Επειδή το σύνολο των τιμών που πληρώνουν οι πελάτες αποτελούν τα συνολικά έσοδα από τρόφιμα, είναι προφανές ότι οι τιμές πώλησης παίζουν σημαντικό ρόλο στην κερδοφορία της δραστηριότητας του εστιατορίου.

Κατά την τιμολόγηση λαμβάνεται υπόψη οπωσδήποτε το κόστος και η ελαστικότητα της ζήτησης κάθε γεύματος ξεχωριστά.

Διάφοροι μέθοδοι που μπορούν να υιοθετηθούν για την τιμολόγηση των ειδών του μενού είναι οι παρακάτω :

A) Αντιστοιχία με τις τιμές των ανταγωνιστών.

Αυτή η μέθοδος αποτελεί την εύκολη λύση για την καθιέρωση των τιμών. Όσοι την υποστηρίζουν πιστεύουν ότι αφού ο ανταγωνιστής είναι κερδοφόρος με τις αυτές τις τιμές έτσι και κάθε εστιατόριο με τις ίδιες τιμές θα είναι το ίδιο αποδοτικό.

Ταυτόχρονα πιστεύουν ότι αν οι τιμές είναι υψηλότερες των ανταγωνιστών η πελατεία θα μετακλιστεί προς αυτούς.

Λόγω της απλότητας της μεθόδου συχνά οδηγεί σε καταστροφικές συνέπειες προκαλώντας είτε μικρά περιθώρια κέρδους είτε ζημιογόνα αποτελέσματα.

B) Υπολογισμός βάσει ποσοστού κόστους.

Με δεδομένο το κόστος μιας μερίδας ενός γεύματος η τιμή με τη μέθοδο αυτή βρίσκεται διαιρώντας το κόστος με ένα ικανοποιητικό ποσοστό, ώστε να προκύπτει ένα ιδανικό περιθώριο κέρδους.

Γ) Πρόσθεση περιθωρίου συνεισφοράς στο κόστος των μερίδων.

Η μέθοδος για την λειτουργία της απαιτεί από τη διοίκηση του ξενοδοχείου την πρόβλεψη των κουβέρ για την περίοδο που θα ισχύσει το μενού, ώστε να προσδιοριστεί :

- Το μέσο κόστος δαπανών πλην του κόστους τροφίμων.
- Το μέσο επιθυμητό κέρδος ανά είδος.

Η τιμή πώλησης κάθε είδους του μενού με τη μέθοδο αυτή ισούται με το άθροισμα των παραπάνω συν το κόστος τροφίμων κάθε μερίδας.

II) Αποτελεσματική πώληση

Ουσιαστικά κάθε εστιατόριο έχει δύο τρόπους αποτελεσματικής πώλησης των προϊόντων του.

A) Το Μενού.

Στα περισσότερα εστιατόρια το μενού είναι το κεντρικό εργαλείο πωλήσεων. Η ετοιμασία του μενού είναι μια περίπλοκη υπόθεση που στόχο έχει να επιτύχει μέγιστη ικανοποίηση πελατών και ένα επιθυμητό επίπεδο πωλήσεων. Τα κύρια στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη είναι :

- Η εμφάνιση και ο σχεδιασμός του μενού (χρώμα, χαρτί, γραμματοσειρά) είναι αναγκαίο να αρμόζει με το στυλ και το χαρακτήρα του εστιατορίου.
- Η ποικιλία. Για να έχει ένα μενού την μέγιστη αποδοχή από τους πελάτες χρειάζεται να προσφέρει μια επαρκή ποικιλία ειδών, μεθόδων ετοιμασίας και τιμών. Η ποικιλία ικανοποιεί τις ανάγκες μεγάλου μεγέθους της αγοράς προσελκύοντας μεγάλο αριθμό πελατών. Καλό θα είναι επίσης, να υπάρχει

μια ποικιλία τιμών για τα κυρίως γεύματα, αφού δεν είναι όλοι οι πελάτες πρόθυμοι και ικανοί να πληρώσουν για τα ακριβότερα πιάτα του μενού.

- Η εμφάνιση των γευμάτων. Οι πιθανοί συνδυασμοί της εμφάνισης ενός γεύματος είναι πολλοί και ορισμένοι είναι ελκυστικότεροι από κάποιους άλλους. Οι υπεύθυνοι που συντάσσουν το μενού θα πρέπει να προσφέρουν γεύματα με ευχάριστες και με κατάλληλες αντιθέσεις στα χρώματα, την υφή και το σχήμα.

- Οργάνωση και θέση των ειδών πάνω στο μενού. Τα είδη που αναγράφονται στο πάνω μέρος του καταλόγου είναι εκείνα που ο πελάτης βλέπει πρώτα και του προκαλούν μεγάλη εντύπωση. Ένας άλλος τρόπος κατεύθυνσης της προσοχής του πελάτη προς ένα είδος είναι η περιγραφή του με μια γραμματοσειρά μεγαλύτερη από των υπολοίπων.

Τα είδη που τονίζονται είναι εκείνα των οποίων οι πωλήσεις θα προωθήσουν τη φήμη του εστιατορίου και εκείνα που αφήνουν τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Σε ένα σωστά καταρτισμένο μενού τα είδη παρουσιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να παρακινήσουν τους πελάτες να παραγγείλουν αυτό που η διοίκηση θέλει.

- Περιγραφική γλώσσα. Το ίδιο το μενού και η γλώσσα που χρησιμοποιεί για την περιγραφή των πιάτων προσδίδει θετικές εντυπώσεις και επηρεάζει τις επιλογές των πελατών, αφού τους διεγείρει το αίσθημα της πείνας και της φαντασίας.

Η χρήση κατάλληλων επιθέτων αυξάνει την στην περιγραφή αυξάνουν τις προσδοκίες των πελατών. Εφόσον τα γεύματα που θα απολαύσουν καλύψουν και τις επιθυμίες τους θα νιώσουν ακόμη καλύτερη ευχαρίστηση.

- Προσωπικό και εξοπλισμός κουζίνας. Η σύνταξη του μενού χρειάζεται να έχει άμεση σχέση με τις μαγειρικές δεξιότητες του προσωπικού εξετάζοντας και τις πιθανότητες αντικατάστασης εργαζομένων χωρίς να αλλάξει η παραγωγή των γευμάτων.

Παράλληλα είναι υποχρεωτικό να ελεγχθεί και ο εξοπλισμός της κουζίνας του εστιατορίου, ώστε να εξασφαλίζει την παραγωγή σταθερής ποιότητας γευμάτων.

B) Οι τεχνικές πώλησης.

Ο δεύτερος τρόπος αποτελεσματικών πωλήσεων ενός εστιατορίου είναι η ανάπτυξη τεχνικών πωλήσεων που θα εφαρμόζουν οι σερβιτόροι οι οποίοι αποτελούν και το προσωπικό πωλήσεων.

Έτσι, λοιπόν, είναι υποχρεωτικό σε κάθε εστιατόριο οι σερβιτόροι να ενημερώνονται από τους υπεύθυνους για το μενού της ημέρας, τα βασικά συστατικά του και τον τρόπο ετοιμασίας πριν ανοίξει για τους πελάτες.

Μια τεχνική πωλήσεων που εκτελείται από τους υπεύθυνους εστιατορίων είναι η εκπαίδευση των σερβιτόρων, ώστε να προτιμούν πιάτα που οι πελάτες δεν θα σκεφτούν να παραγγείλουν. Παράδειγμα αυτής της τεχνικής είναι τα ποτά πριν το γεύμα, οι σούπες, ένα μπουκάλι κρασί συνοδευτικό του γεύματος κ.ά.

Εφόσον οι τεχνικές πωλήσεων εφαρμοστούν σωστά από τους σερβιτόρους δεν αυξάνουν μόνο τον όγκο πωλήσεων, αλλά προσφέρουν στους πελάτες μια πιο προσωπική εξυπηρέτηση που δεν θα είχαν σε άλλη περίπτωση.

III) Ανάλυση Μενού

Η ανάλυση του μενού είναι το μέσο παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών που καταβάλλονται για τη μεγιστοποίηση των κερδών.

Η τεχνική της ανάλυσης μενού αναπτύχθηκε από τους M.Kasavana και D. Smith.

Η ανάλυση του μενού στηρίζεται στη συμπλήρωση του παρακάτω πίνακα.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΝΟΥ											
A	B	Γ	Δ	E	Z	H	Θ	M	Π	Σ	T
Πιάτο	Πωλήσεις σε πλήθος	% μίγματος μενού	Κόστος πιάτου	Τιμή πώλησης	ΠΣ είδους (E - Δ)	Κόστος μενού (Δ*Β)	Έσοδα μενού (E*Β)	ΠΣ μενού (Z*Β)	Κατηγορία ΠΣ	Κατηγορία Μίγματος Μενού	Χαρακ/σμός είδους
Σύνολο	Ξ					I	K	N			
						Λ = I/K	O = N/Ξ	P = (1 / πλήθος ειδών * 70%)			
Πίνακας 9											

- Στη στήλη Γ τοποθετούνται τα ποσοστά του μίγματος κάθε είδους . $\Gamma = B_i / \Xi$.
- Στη στήλη Z υπολογίζει τη διαφορά τιμής πώλησης - κόστους τροφίμων των ειδών.
- Στη στήλη M βρίσκεται το συνολικό περιθώριο συνεισφοράς που προσφέρει κάθε είδος του μενού. $M = B_i * Z_i$.

- Το νούμερο στο κελί O είναι ο μέσος του περιθωρίου συνεισφοράς όλου του μενού.
 $O = N / \Xi$.

- Ο αριθμός στο κελί P αποτελεί το σημείο κλειδί της μεθόδου. Ο αριθμός αυτός θα συγκριθεί με το ποσοστό μίγματος κάθε είδους του μενού για λήψη συμπερασμάτων.
 $P = 1 / ((\text{πλήθος γευμάτων}) * 0,7)$.

- Στη στήλη Π καταχωρούνται οι χαρακτήρες «X» για Χαμηλό και «Y» για Υψηλό αντίστοιχα μετά τη σύγκριση του περιθωρίου συνεισφοράς κάθε είδους (στήλη Z) με το μέσο περιθώριο συνεισφοράς (κελί O). Αν $Z_i > \text{Μέσου περιθωρίου συνεισφοράς}$ τότε καταχωρείται ο χαρακτήρας «Y».

- Στη στήλη Σ καταχωρούνται πάλι οι χαρακτήρες «X» και «Y». Για να χαρακτηριστεί ένα είδος με «X» θα πρέπει $P > G_i$, αν $G_i > P$ τότε το είδος χαρακτηρίζεται με «Y».

Οι πιθανοί συνδυασμοί των γραμμάτων στις στήλες Π και Σ για τα είδη του μενού είναι τέσσερις. Αυτοί οι συνδυασμοί μέσω της παρούσας τεχνικής ταξινομούν τα είδη του μενού σε τέσσερις κατηγορίες, οι οποίες είναι :

A) Τα αστέρια με συνδυασμό Y/Y.

Το Αστέρι είναι το είδος του μενού που προσφέρει υψηλά περιθώρια κέρδους και υψηλό όγκο πωλήσεων. Πρόκειται για τα είδη που οι υπεύθυνοι του των εστιατορίων προτιμούν και πωλούν.

B) Το είδος X/X αποκαλείται Σκύλος. Ο Σκύλος είναι ένα είδος που παράγει ένα σχετικά μικρό περιθώριο κέρδους και έχει μικρά ποσοστά πωλήσεων. Πρόκειται για τα είδη εκείνα που σπανίως ένας υπεύθυνος εστιατορίου θέλει να τα διατηρεί στο μενού.

Γ) Το είδος X/Y αποτελεί μια Χειράμαξα. Η Χειράμαξα παράγει ένα χαμηλό περιθώριο κέρδους, αλλά διακρίνεται από υψηλό όγκο πωλήσεων. Οι χειράμαξες χαίρουν ευρείας αποδοχής από τους πελάτες.

Δ) Το Είδος Y/X ονομάζεται Αμφίβολο. Ένα Αμφίβολο αποδίδει υψηλό περιθώριο κέρδους αλλά κατέχει χαμηλό μερίδιο πωλήσεων. Αποτελεί κυρίως ένα νεοεισερχόμενο είδος στο μενού. Ονομάζεται έτσι, γιατί είναι αμφίβολη η πορεία του, μπορεί δηλαδή με την κατάλληλη προώθηση να γίνει ένα «λαμπερό» Αστέρι και σε αντίθετη περίπτωση ένα «κακό» Σκυλί.

Μετά την ταξινόμηση των ειδών στις προαναφερθείσες κατηγορίες, κρίνεται σκόπιμο οι υπεύθυνοι του επισιτιστικού τμήματος να προβούν σε αλλαγές και κινήσεις για κάθε είδος των παραπάνω κατηγοριών. Τέτοιες είναι :

- Σκύλοι. Επειδή οι Σκύλοι δεν φέρνουν ούτε κέρδη ούτε πωλήσεις είναι αναγκαίο να απομακρύνονται από το μενού και να αντικαταστούν με πιο δημοφιλή γεύματα. (Εκτός αν συντρέχει σοβαρός λόγος, ή να εκτιμάται ότι η κερδοφορία τους θα φθάσει σε ικανοποιητικό επίπεδο).
- Χειράμαξες. Θα πρέπει να διατηρηθούν στο μενού και να γίνουν προσπάθειες αύξησης του περιθωρίου κέρδους τους χωρίς μείωση της ζήτησής τους. Μια λύση είναι η μείωση ελαφρώς της πρότυπης ποσότητας της μερίδας με ταυτόχρονη βελτίωση της εμφάνισης του γεύματος.
- Αμφίβολα. Τα Αμφίβολα είναι σχετικώς κερδοφόρα , όχι όμως και τόσο δημοφιλή. Και αυτά κρίνεται αναγκαίο να διατηρηθούν στο μενού με ταυτόχρονη αύξηση της δημοτικότητας τους. Για την επίτευξη αυτή επιλέγονται διάφοροι τρόποι όπως : η αλλαγή θέσης του είδους στο μενού σε μια ευνοϊκότερη, ο τονισμός του είδους στο πελάτη από τους σερβιτόρους ακόμα και η αλλαγή της εικόνας ή της περιγραφής που έχουν στο μενού, ώστε να γίνουν πιο ελκυστικά.
- Αστέρια. Τα Αστέρια θα πρέπει να παραμένουν ανέγγιχτα στο μενού. Εξαιτίας της δημοτικότητας τους μπορούν ευκολότερα από είδη άλλων κατηγοριών να αυξήσουν τις τιμές πώλησης τους, χωρίς να επηρεαστεί η ζήτησή τους, αφού αποτελούν είδη ανελαστικής ζήτησης.

3) Έλεγχος εσόδων

Για τον αποτελεσματικό έλεγχο επί των εσόδων σκόπιμη είναι η εφαρμογή πρότυπων διαδικασιών που θα εξασφαλίζουν ότι οι πωλήσεις των γευμάτων

- Θα καταγράφονται
- Θα τιμολογούνται σωστά
- Θα ελέγχονται και θα επαληθεύονται σωστά

Η καταγραφή των πωλήσεων χρησιμεύει για ένα πλήθος αναγκών, όπως :

- Η βοήθεια στους σερβιτόρους για να θυμούνται λεπτομερώς την κάθε παραγγελία.
- Η εξυπηρέτηση στην παράδοση λεπτομερούς λογαριασμού στους πελάτες.

- Η διατήρηση γραπτών αρχείων για τις πωλήσεις σε μερίδες που αργότερα θα προστεθούν σε ένα ιστορικό πωλήσεων.
- Η δυνατότητα απόδειξης της ακρίβειας της εργασίας του ταμεία.
- Η επαλήθευση των τιμών που έχουν χρεωθεί.
- Η διατήρηση αρχείων που χρειάζονται για φορολογικούς λόγους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για ξενοδοχεία & εστιατόρια.

Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin.

2. Στρατηγικό μάρκετινγκ.

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2. Έλεγχος ποτών

2.1 Έλεγχος προμήθειας ποτών

2.1.1 Στόχοι του ελέγχου για προμήθειες ποτών.

- Η διατήρηση ενός επαρκούς αποθέματος.
- Η εξασφάλιση ότι η ποιότητα των ποτών που αγοράζονται είναι η κατάλληλη.
- Η εξασφάλιση ανταγωνιστικών τιμών αγοράς.

Κλειδί για τον επιτυχημένο έλεγχο είναι η καθιέρωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών.

2.1.2 Καθιέρωση προτύπων για τις προμήθειες ποτών.

A) Ποιοτικά πρότυπα.

Τα αλκοολούχα ποτά που αγοράζονται μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: σε μάρκες αναφοράς και σε βασικές μάρκες. Η μάρκα αναφοράς καταναλώνεται μόνο όταν ο πελάτης ζητήσει την συγκεκριμένη μάρκα ποτού. Σε αντίθετη περίπτωση προσφέρεται μια βασική μάρκα. Η επιλογή της βασικής μάρκας από τη διοίκηση εξαρτάται από το κόστος της, τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τη δημοτικότητα του προϊόντος.

Γνωρίζοντας ότι η αγορά ποτών δεσμεύει υψηλά χρηματικά ποσά θα πρέπει η κυκλοφοριακή τους ταχύτητα (χρήμα – πράγμα – χρήμα) να είναι μεγάλη αυτό επιτυγχάνεται με επιλογή ποτών με τα κατάλληλα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

B) Ποσοτικά πρότυπα

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τα ποσοτικά πρότυπα για τις προμήθειες ποτών είναι η συχνότητα παραγγελιών, ο διαθέσιμος αποθηκευτικός χώρος, ο χρόνος μεταξύ παραγγελίας παραλαβής, οι προϋποθέσεις ελάχιστης παραγγελίας από τους προμηθευτές, οι τυχόν εκπτώσεις σε μεγάλες αγορές, οι πιθανές προσφορές, η περιορισμένη διαθεσιμότητα ορισμένων ποτών

Η φθαρτότητα δεν αποτελεί παράγοντα καθοριστικό για την καθιέρωση ποσοτικών προτύπων, αφού δεν αποτελούν ιδιαίτερα ευπαθή προϊόντα. Μοναδική εξαίρεση αποτελούν οι μπίρες.

Γ) Πρότυπα τιμών.

Το επόμενο βήμα έπειτα από την καθιέρωση προτύπων για την ποιότητα και την ποσότητα είναι η εξασφάλιση ανταγωνιστικών τιμών αγοράς για τα προμηθευόμενα ποτά. Σε μια πλήρως ανταγωνιστική αγορά αυτό πραγματοποιείται με τη διαδικασία λήψης προσφορών από τους προμηθευτές και επιλογή της συμφέρουσας.

2.1.3 Καθιέρωση πρότυπων Διαδικασιών για τις προμήθειες ποτών.

Μετά τον καθορισμό των προτύπων, σειρά έχουν οι πρότυπες διαδικασίες. Στις προμήθειες οι πρότυπες διαδικασίες είναι απαραίτητες για :

A) Προσδιορισμό της ποσότητας παραγγελίας.

1) Μέθοδος περιοδικής παραγγελίας. Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει σταθερές ημερομηνίες παραγγελίας ανά συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η ποσότητα παραγγελίας επηρεάζεται πέρα από τους προαναφερθέντες παράγοντες και από την αναμενόμενη κατανάλωση των ποτών. Με την τήρηση σχετικών αρχείων προβλέπεται η κατανάλωση για τη συγκεκριμένη περίοδο.

Η προβλεπόμενη κατανάλωση πολλαπλασιάζεται με ένα συντελεστή, ώστε να παρέχεται ασφάλεια από τυχόν απρόβλεπτες αυξήσεις της ζήτησης και καθυστερήσεις στο χρόνο παράδοσης. Η νέα αυτή ποσότητα ονομάζεται par stock του συγκεκριμένου ποτού και εκφράζει τη μέγιστη ποσότητα ενός είδους που πρέπει να υπάρχει ως απόθεμα μετά την παραλαβή της παραγγελίας. (Μια ενδεικτική τιμή του συντελεστή είναι 1,5). Έτσι, η ποσότητα παραγγελίας ισούται με τη διαφορά par stock από το απόθεμα της συγκεκριμένης στιγμής και από την προβλεπόμενη κατανάλωση του είδους έως την παραλαβή της παραγγελίας.

2) Μέθοδος διαρκούς παραγγελίας. Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει σταθερές ποσότητες παραγγελίας και μεταβαλλόμενες ημερομηνίες παραγγελίας. Η χρήση της μεθόδου εξαρτάται από την καθιέρωση ενός συστήματος διαρκούς απογράφης των ποτών. Για τον υπολογισμό της ποσότητας της παραγγελίας λαμβάνεται υπόψη το par stock, η κατανάλωση των ειδών και οι μέρες που μεσολαβούν μεταξύ παράδοσης και παραλαβής.

B) Ετοιμασία και αποστολή παραγγελιών

Είναι χρήσιμη και σημαντική η θέσπιση μιας πρότυπης διαδικασίας για τις προμήθειες που θα περιλαμβάνει γραπτές αναφορές, όπως :

1) Τα δελτία εντολής αγορών συγκεκριμένων ειδών που θα καταρτίζεται από υπεύθυνο αποθήκης.

Είδος	Μέγεθος μονάδος	Ποσότητα	Προμηθευτής
A	750ml	6 κιβώτια	Αντωνίου
B	750ml	2 κιβώτια	Αντωνίου
Πίνακας 10			

2) Το έντυπο αίτησης αγοράς που θα συμπληρώνεται από τον υπεύθυνο προμηθειών μετά από την παραλαβή δελτίου εντολής αγορών, το οποίο θα υπογράφεται από το διευθυντή και θα προωθείται στον προμηθευτή.

Ξενοδοχείο «ΑΑΑΑ»				
Προς : Αντωνίου Α.Ε			Ημερομηνία/..../2008	
Είδος	Μέγεθος μονάδος	Ποσότητα	Τιμές μονάδος	
A	750ml	6 κιβώτια	150€	900€
B	750ml	2 κιβώτια	100€	200€
			Σύνολο	1100€
Υπεύθυνος προμηθειών :				
Διευθυντής Ξενοδοχείου :				
Πίνακας 11				

2.2 Έλεγχος παραλαβής, αποθήκευσης, και διακίνησης ποτών.

2.2.1 Καθιέρωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών.

2.2.1.1 Παραλαβών

Κύριο στόχος του ελέγχου παραλαβών είναι η εξασφάλιση ότι οι παραλαβές είναι σύμφωνες με τις παραγγελίες που είχαν αποσταλεί ως προς την ποσότητα, την ποιότητα και την συμφωνημένη τιμή.

Η πρότυπη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί έχει τα παρακάτω βήματα :

- 1) Διατήρηση ενός ενημερωμένου φακέλου με τις αιτήσεις παραγγελίας προς τον προμηθευτή.
- 2) Σύγκριση παραγγελίας και παραλαβής με το τιμολόγιο για έλεγχο ποιότητας – ποσότητας και τιμής τη διάρκεια παράδοσης από του υπάλληλο του προμηθευτή.
- 3) Ενημέρωση για τυχόν ελαττωματικών στον υπάλληλο του προμηθευτή και στη διοίκηση.
- 4) Υπογραφή του πρωτότυπου τιμολογίου ως ένδειξη αποδοχής των.
- 5) Καταγραφή του τιμολογίου στο πρόγραμμα απογραφής της αποθήκης.

2.2.1.2 Αποθήκευσης

Ο έλεγχος αποθήκευσης ποτών εξυπηρετεί τρεις στόχους :

- 1) Να εμποδίσει τις μικροκλοπές. Αυτό επιτυγχάνεται με καλά ασφαλισμένους χώρους όπου να απαγορεύεται η είσοδος σε άτομα μη εξουσιοδοτημένα ενώ παράλληλα τα άτομα που έχουν πρόσβαση να μην έχουν δικαίωμα κατανάλωσης αυθαίρετα.
- 2) Να εξασφαλίζει την εύκολη και γρήγορη εύρεση του ποτού στους χώρους αποθήκευσης μέσω της σωστής οργάνωσης.
- 3) Να διατηρεί την ποιότητα κάθε είδους. Έτσι κάθε είδος πρέπει να αποθηκεύεται σε σωστές συνθήκες τέτοιες που μεγιστοποιούν την διάρκεια ζωής του λαμβάνοντας υπόψη τη θερμοκρασία, την υγρασία και τον τρόπο αποθήκευσης.

Για την τήρηση των παραπάνω προτύπων η καθιέρωση πρότυπων διαδικασιών για την αποθήκευση των ποτών απαιτείται ώστε να υπάρχει ο καλύτερος δυνατός έλεγχος. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν :

- 1) Διαδικασίες για την ασφάλεια των χώρων αποθήκευσης ποτών. Όλα τα ποτά πρέπει να αποθηκεύονται σε ασφαλείς χώρους που για τη φύλαξη τους θα ευθύνεται συγκεκριμένος υπάλληλος.
- 2) Διαδικασία για την οργάνωση της αποθήκης ποτών. Κάθε είδος βρίσκεται πάντα στην συγκεκριμένη θέση και μπορεί να εντοπιστεί άμεσα. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η φυσική διαρρύθμιση των χώρων της αποθήκης.

Ένας τρόπος για να εξασφαλίσουμε ότι τα είδη βρίσκονται πάντα στην ίδια θέση είναι η καθιέρωση της χρήσης των καρτελών πάνω στις οποίες να αναγράφονται ο τύπος ποτού, το μέγεθος του μπουκαλιού, η μάρκα ακόμα και ο κωδικός αριθμός του είδους που έχει δοθεί από τη διοίκηση.

3) Διαδικασία για την μεγιστοποίηση της διάρκειας ζωής των αποθηκεύσιμων ποτών διακρίνεται σε 2 κατηγορίες

α) Εκείνες που αφορούν τη θερμοκρασία, την υγρασία και το φως στο χώρο αποθήκευσης. Θα πρέπει να γίνει γνωστό ότι κάθε ποτό έχει ένα συγκεκριμένο εύρος θερμοκρασίας που διατηρείται άριστα. Τα κρασιά και οι μπύρες απαιτούν ελεγχόμενες θερμοκρασίες. Η υγρασία επηρεάζει την αποθήκευση κρασιών με φελλό αφού η ανυπαρξία της αυξάνει την πιθανότητα να μπει αέρας στη φιάλη και να χαλάσει η ποιότητα του. Επίσης η έκθεση στο φως για τα παραπάνω είδη θα πρέπει να αποφεύγεται.

β) Εκείνες που αφορούν τον τρόπο που αποθηκεύονται τα ποτά.

2.2.1.3 Διακινήσεις

Καθιέρωση προτύπων

Ο έλεγχος των διακινήσεων στοχεύει

- α) Στην εξασφάλιση της έγκαιρης μετακίνησης ποτών από την αποθήκη στις απαιτούμενες ποσότητες.
- β) Την πρόληψη της κατάχρησης ποτών κατά την μετακίνηση από την αποθήκη στα διάφορα τμήματα.

Η επίτευξη τους βασίζεται στα δύο βασικά πρότυπα διακινήσεων που είναι ο προσδιορισμός των διακινούμενων ποσοτήτων και η ύπαρξη εξουσιοδοτημένου προσωπικού που πραγματοποιεί τις διακινήσεις.

Καθιέρωση πρότυπων διαδικασιών

Η εφαρμογή των προτύπων απαιτεί την διαδικασία :

- α) Προσδιορισμού του par stock για το μπαρ.

Το par stock κάθε ποτού πρέπει να είναι ανάλογο με τις ποσότητες που καταναλώνονται οι οποίες μεταβάλλονται τακτικά βάση των αλλαγών στις προτιμήσεις των πελατών. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και ο περιορισμένος αποθηκευτικός χώρος του μπαρ, έτσι οι ποσότητες των ποτών σε απόθεμα θα είναι τόσες ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες μερικών ημερών.

- β) Καθιέρωση ενός συστήματος διακίνησης ποτών.

Το σύστημα διακίνησης ποτών αποτελεί μια μέθοδο ελέγχου των εξαγωγών από την αποθήκη. Στον έλεγχο των ποτών ένα βασικό στοιχείο του συστήματος είναι η αίτηση προμήθειας του μπαρ προς την αποθήκη που αναγράφεται το όνομα των ποτών και οι ποσότητες που χρειάζονται. Καμία φιάλη ποτού δεν πρέπει να διακινηθεί αν δεν συνοδεύεται από γραπτή αίτηση προμήθειας υπογεγραμμένη από τον αρμόδιο εργαζόμενο(υπεύθυνο μπαρ). Μαζί με την αίτηση πολλές φορές ως προληπτικό μέτρο ζητούνται να συνοδεύονται μαζί με την αίτηση και οι κενές φιάλες ή τα δελτία διακινήσεων μπουκαλιών από το μπαρ προς άλλα τμήματα εξασφαλίζοντας έτσι ότι τα τεμάχια που εκδίδονται ουσιαστικά αντικαθιστούν τις ποσότητες που καταναλώθηκαν.

2.3 Έλεγχος της παραγωγής ποτών.

Στόχος του ελέγχου της παραγωγής ποτών είναι η εξασφάλιση ότι όλα τα ποτά που ετοιμάζονται είναι σύμφωνα με τις πρότυπες προδιαγραφές και η προφύλαξη από πλεονασματικές δαπάνες που μπορεί να προκύψουν κατά την παραγωγή τους από πιθανές λανθασμένες δοσοληψίες ποτών.

Ως πρότυπο για τον έλεγχο της παραγωγής αποτελούν οι πρότυπες συνταγές που αναφέρουν την ποσότητα και την αναλογία κάθε ποτού που χρειάζεται για την παραγωγή ανάμικτου ή απλού ποτού, τις ποσότητες όλων των άλλων υλικών όπως τα μη αλκοολούχα ποτά και οι γαρνιτούρες καθώς επίσης και την διαδικασία παραγωγής τους. Πολλές φορές είναι δυνατόν οι συνταγές να συνοδεύονται από την εικόνα του ποτού προκειμένου να διατηρείται η ομοιομορφία παραγωγής κάθε είδους που αποτελεί σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης του πελάτη και ανάπτυξης επαναληπτικής πελατείας. Με την τήρηση των πρότυπων συνταγών η διοίκηση αποκτά ένα επιπλέον τρόπο ελέγχου του κόστους ποτών.

Οι πρότυπες διαδικασίες που θα πρέπει να εφαρμόζονται για τον έλεγχο παραγωγής είναι :

α) Η χρήση μέσων μέτρησης των πρότυπων ποσοτήτων από το προσωπικό ώστε να ακολουθείται κατά γράμμα η πρότυπη συνταγή. Τέτοια μέσα μέτρησης είναι το ποτήρι shot, οι κλασικές μεζούρες, αυτόματοι δοσομετρίτες κ.ά .

β) Η καθιέρωση πρότυπου κόστους για τα είδη ποτών.

1) Για τα απλά ποτά. Το κόστος των απλών ποτών προϋπολογίζεται με την εύρεση της αξίας του 1ml της συσκευασίας και έπειτα πολλαπλασιασμό της αξίας αυτής με τα ml της ποσότητας της δόσης του ποτού. Λόγω των απωλειών εξάτμισης και των ελάχιστων απωλειών κατά την ετοιμασία ενδείκνυται ο υπολογισμός της αξίας του 1ml του ποτού να βασιστεί σε λιγότερη συνολική ποσότητα της συσκευασίας (π.χ αντί των 750ml η αξία να υπολογιστεί στα 725ml).

2) Για τα ανάμικτα ποτά που η σύνθεση τους αποτελείται από τουλάχιστον δύο ή περισσότερα οιοπνευματώδη ποτά το κόστος τους είναι μεγαλύτερο και ο υπολογισμός του γίνεται με τη χρήση ειδικών καρτελών όπως παρουσιάζεται παρακάτω για το ανάμικτο ποτό "O₄".

Καρτέλα Πρότυπης Συνταγής ανάλυσης κόστους ποτού			
Ονομασία είδους "O ₄ " Ποσότητα : 65ml			
Υλικά	Ποσότητα	Ανάλυση κόστους	Κόστος
O ₁	30ml	(30/750)*8€	0,32
O ₂	10ml	(10/750)*12€	0,16
O ₃	25ml	(25/750)*15€	0,5
Σύνολο	65ml		0,98 €
Πίνακας 12			

2.4 Παρακολούθηση τμημάτων πώλησης ποτών.

Η παρακολούθηση των τμημάτων γίνεται από τους αρμόδιους προϊσταμένους μέσω του ελέγχου της τήρησης όλων των πρότυπων διαδικασιών που έχει θέσει η διοίκηση.

Υπάρχουν δύο γενικές προσεγγίσεις που μπορεί να ακολουθηθούν. Η πρώτη στηρίζεται στο κόστος, υπολογίζει το κόστος πωληθέντων ποτών και το ποσό αυτό το συγκρίνει με το πρότυπο και πραγματικό κόστος και η δεύτερη στηρίζεται στην αξία των πωλήσεων κάνοντας σύγκριση της αξίας των πρότυπων πωλήσεων με τις πραγματικές πωλήσεις.

2.4.1 Προσέγγιση βάση κόστους.

A) Διενέργεια απογραφής.

Με την διενέργεια φυσικής απογραφής στην αποθήκη ποτών και στο απόθεμα του μπαρ βρίσκεται το κόστος των πωληθέντων ποτών.

Αναλυτικότερα για την αξία των ποτών που διακινήθηκαν προς το μπαρ εφαρμόζεται ο τύπος : Αξία ποτών που διακινήθηκαν στο μπαρ = Απόθεμα αποθήκης (αρχής) + Αγορές ποτών - Απόθεμα αποθήκης (τέλους).

Επειδή όμως αυτό το αποτέλεσμα δεν εκφράζει το κόστος των πωληθέντων ποτών θα πρέπει να συνεχιστεί η ανάλυση διαμορφώνοντας το παραπάνω ποσό με βάση τις αλλαγές στο απόθεμα του μπαρ. Συνεπώς :

Κόστος πωληθέντων ποτών = Αξία ποτών που διακινήθηκαν προς μπαρ + Απόθεμα μπαρ (αρχής) - Απόθεμα μπαρ (τέλους).

Διάφορες πιθανές αναπροσαρμογές στο κόστος πωληθέντων είναι :

- Διακινήσεις τροφίμων προς το μπαρ (προσθετικές)
- Διακινήσεις της κουζίνας προς το μπαρ (προσθετικές)
- Κόστος ποτών για την προώθηση πωλήσεων (αφαιρετικά)
- Διακινήσεις του μπαρ προς άλλα τμήματα. (αφαιρετικά)

B) Ημερήσιος υπολογισμός κόστους.

Η διαδικασία του υπολογισμού είναι αρκετά απλή, αν τα ποτά διακινούνται προς το μπαρ με τις σχετικές αιτήσεις συνοδευμένες από τις κενές φιάλες. Το κόστος των διακινούμενων ποτών θεωρείται ως κόστος των ποτών που πουλήθηκαν την προηγούμενη μέρα. Αυτός ο υπολογισμός είναι σχετικά απλός και δεν είναι ακριβείς αφού δεν λαμβάνει υπόψη την πιθανότητα το περιεχόμενο της μιας φιάλης να καταναλώθηκε κατά τη διάρκεια πολλών προηγούμενων ημερών. Όμως αν το κόστος των διακινήσεων αθροίζεται καθημερινά και το ίδιο συμβαίνει και στην καταγραφή των πωλήσεων τότε πέρα από τα συγκεντρωτικά στοιχεία κόστους – πωλήσεων θα εξάγεται και ένα αντικειμενικό ποσοστό Κόστους / Πωλήσεων.

Ένα έντυπο που εξυπηρετεί τους παραπάνω υπολογισμούς έχει ως εξής :

Κατάσταση ημερησίου υπολογισμού κόστους (με αναπροσαρμογές)								
			Συνολικό Κόστος		Συν. Πωλήσεις		Ποσοστό κόστους	
Ημ/νια	Δια/σεις	Αναπρο-σαρμογες	Σήμερα	Μέχρι σήμερα	Σήμερα	Μέχρι σήμερα	Σήμερα	Μέχρι σήμερα
1-Ιαν	900	+50	950		2900		32,76%	

2-Ιαν	700	-30	670	1620	2400	5300	27,92%	30,57%
3-Ιαν	680	-50	630	2250	2300	7600	27,39%	29,61%
4-Ιαν	600	+50	650	2900	2250	9850	28,89%	29,44%
Πίνακας 13								

Γ) Μέθοδος πρότυπου κόστους.

Ο υπολογισμός του πρότυπου κόστους των ποτών μιας δεδομένης περιόδου απαιτεί αρχεία για τον αριθμό των πωλήσεων κάθε ποτού που καταναλώθηκε στη διάρκεια της καθώς και το πρότυπο κόστος κάθε ποτού. Το πρώτο βήμα είναι η εύρεση του συνολικού πρότυπου κόστους ανά ποτό πολλαπλασιάζοντας τον αριθμού των πωλήσεων κάθε τύπου ποτού με το πρότυπο κόστος του καθενός. Το άθροισμα των παραπάνω γινομένων αποδίδει το συνολικό πρότυπο κόστος περιόδου.

Με την σύγκριση του αποτελέσματος της απογραφής με το πρότυπο κόστος η διοίκηση του ξενοδοχείου παίρνει χρήσιμα συμπεράσματα.

Για τις παραπάνω διαφορές πιθανά αίτια που τις προκαλούν είναι :

- Ποτά με μεγαλύτερη πρότυπη ποσότητα.
- Σπάσιμο φιαλών από το προσωπικό.
- Κλοπή φιαλών από το προσωπικό
- Ακατάλληλη αποθήκευση
- Αστοχία στη σωστή καταμέτρηση των πωλήσεων.

2.4.2 Μέθοδοι προσέγγισης βάση της αξίας πωλήσεων.

Μια άλλη τεχνική για τον έλεγχο της λειτουργίας μονάδων πώλησης ποτών είναι ο υπολογισμός των εσόδων που θα προκύψου από την πώληση κάθε φιάλης ποτού που διακινήθηκε από την αποθήκη. (Δηλαδή έσοδα ανά φιάλης = Ποτά ανά φιάλη * τιμή ποτού).

2.4.2.1 Μέθοδος αρχείων πραγματικών πωλήσεων

Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής βασίζεται στις πρότυπες συνταγές και στην ύπαρξη των διαθέσιμων στοιχείων σχετικά με τις πωλήσεις καθώς επίσης και στην απόκλιση πώλησης από ανάμικτα ποτά. Οι αποκλίσεις προκύπτουν όταν η ανά ml τιμή πώλησης του κύριου συστατικού του ανάμικτου ποτού είναι διαφορετική από την ανά ml τιμή πώλησης του κύριου συστατικού ξεχωριστά.

Σύμφωνα με τα ως άνω η αξία από πώληση φιαλών πρέπει να αναπροσαρμοστεί λόγω των αποκλίσεων από την κατανάλωση ανάμικτων ποτών. Π.χ

Υπολογισμός Ημερήσιων Αποκλίσεων							
Ανάμικτο Ποτό	Κύριο Συστατ.	Ποσότητα Κύρ.Συστατ	Τιμή απλού ποτού	Τιμή Ανάμικτου	Απόκλιση	Μονάδες Πωλήσεων	Συνολική Απόκλιση
A	X	50ml	10€	9,5€	-0,5€	5	-2,5€
B	Ψ	25ml	8€	9€	+1€	15	+15€
Γ	Z	50ml	9€	8,5€	-0,5€	8	-4€
						Συνολική Απόκλιση	+8,5€
Πίνακας 14							

Αν η αξία πώλησης των φιαλών (με βάση τη τιμή πώλησης των απλών ποτών είναι 500€ τότε οι συνολικές πωλήσεις θα έπρεπε να ισούνται με 508,5€.

2.4.2.2 Μέθοδος μέσου όρου αξίας πωλήσεων

Η μέθοδος αυτή εξαλείφει την ανάγκη για καθημερινή ανάλυση των πωλήσεων και των αποκλίσεων των ανάμικτων ποτών. Αντίθετα στηρίζεται στην καθιέρωση μιας δοκιμαστικής περιόδου κατά την οποία καταγράφονται στοιχεία σχετικά με την σύνθεση των πωλήσεων στα ποτά.

Με απλούς υπολογισμούς που θα παρατεθούν θα βρίσκεται η μέση αξία μιας δόσης και ενός ml κάθε ποτού.

Ποτό	Αριθμός Πωλήσεων	ml / ποτό	Σύνολο ml	Τιμή ποτού	Σύνολο Πωλήσεων
Απλό ποτό	150	40	6000	5€	750€

«Α»					
Ανάμικτο με κυρ. συστατ. το «Α»	90	60	5400	4€	360€
Σύνολο			11.400ml		1110€
Πίνακας 15					

Συνεπώς η μέση αξία της δόσης του απλού ποτού «Α» είναι το πηλίκο των συνολικών πωλήσεων με των ml που καταναλώθηκαν πολλαπλασιασμένο με τα ml της δόσης του απλού ποτού. Αριθμητικά :

- Μέση αξία ml = $1110\text{€} / 11400\text{ml} = 0,0973 \text{€}/\text{ml}$.
- Μέση αξία δόσης ποτού «Α» = Μέση Αξία ml * ml δόσης = 3,894€

Με γνώμονα τα παραπάνω η μέση αξία πρότυπων πωλήσεων από μια φιάλη ποτού «Α» 750ml θα ισούται με 73,02€ ($750\text{ml} * 0,0973\text{€}/\text{ml}$).

Αν αυτοί οι υπολογισμοί γίνουν για κάθε φιάλη διαφορετικού ποτού κατά την δοκιμαστική περίοδο διευκολύνουν την γρήγορη εύρεση του Συνολικών πρότυπων εσόδων.

Οι αλλαγές που σημειώνονται στο μίγμα πωλήσεων του μπαρ εξαιτίας των μεταβολών στις προτιμήσεις των πελατών καθιστούν ανακριβή τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου. Για την αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών θα πρέπει να διενεργηθεί νέα δοκιμαστική περίοδος από την οποία να προκύψουν το νέο μίγμα πωλήσεων των ποτών της επισιτιστικής μονάδος.

2.4.2.3 Μέθοδος πρότυπης απόκλισης.

Και αυτή η μέθοδος προϋποθέτει την καθιέρωση μιας δοκιμαστικής περιόδου κατά την οποία θα τηρηθούν όλα τα πρότυπα και οι πρότυπες διαδικασίες που ισχύουν για το τμήμα πώλησης ποτών. Με το τέλος αυτής της περιόδου διενεργείται απογραφή για κάθε είδος ποτού και ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα.

1) Υπολογίζεται η πιθανή αξία πωλήσεων κάθε ποτού που καταναλώθηκε βάση την δόση του απλού ποτού (Πιθανές πωλήσεις = Αριθμός φιαλών * (Ποσότητα φιάλης / ποσότητα δόσης απλού ποτού) * Τιμή απλού ποτού.)

2) Συγκρίνεται η πιθανή αξία πωλήσεων με τα πραγματικά έσοδα της δοκιμαστικής περιόδου. Οι διαφορές που σίγουρα προκύπτουν οφείλονται στην πώληση ανάμικτων ποτών. Αυτή η διαφορά είναι ονομάζεται πρότυπη απόκλιση.

3) Υπολογίζεται το ποσοστό της αποδεκτής απόκλισης με τη διαίρεση της πρότυπης απόκλισης με το ποσό της αξίας των πωλήσεων. Το ποσοστό αυτό δείχνει το ποσοστό αποδεκτής απόκλισης των πραγματικών εσόδων από τα πρότυπα . Το ποσοστό αυτό θα παραμένει αντιπροσωπευτικό όσο το μίγμα πωλήσεων παραμένει ίδιο με εκείνο της δοκιμαστικής περιόδου.

2.5 Ανακύκλωση αποθήκης ποτών

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην παρακολούθηση σε τακτική βάση του μεγέθους, της αξίας και της χρήσης των αποθεμάτων σε ποτά. Όλα αυτά διότι αν διαπιστωθούν προμήθειες μεγαλύτερες από τις διακινήσεις που απαιτούνται θα προκύψει αύξηση αποθέματος που μεταφράζεται σε πλεονασματική και άσκοπη χρήση χρημάτων. Σε αντίθετη περίπτωση αν τα αποθέματα είναι χαμηλά χρειάζονται συχνές παραγγελίες και σε ορισμένες περιπτώσεις οδηγούν σε απώλειες πωλήσεων όταν το απόθεμα τελειώσει και δεν μπορεί να ικανοποιηθεί η ζήτηση.

Η ανακύκλωση της Αποθήκης μετράτε με τους εξής τύπους :

Τιμή Ανακύκλωσης = Κόστος πωληθέντων / Μέσο όρο αξίας αποθέματος.

Μέσος όρος αποθέματος = (Απόθεμα αρχής + Απόθεμα τέλους) / 2.

Ο τύπος αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την συνολική ανακύκλωση της αποθήκης αλλά και ξεχωριστά για το ρυθμό ανακύκλωσης για τα κρασιά, τις μπύρες και τα λοιπά οινόπνευματώδη.

Μία ιδανική τιμή του ρυθμού ανακύκλωσης για τις μπύρες είναι 2 φορές το μήνα λόγω του ευπαθούς χαρακτήρα. Ένας ρυθμός των λοιπών οινόπνευματώδη ποτών στη τιμή 2 μηνιαίως δείχνει ότι το απόθεμα είναι χαμηλό, ότι γίνονται μικρές παραγγελίες και ίσως σε μεγαλύτερες τιμές από αυτές που θα ορίζονταν για την αγορά μεγαλύτερων ποσοτήτων.

2.6 Έλεγχος των πωλήσεων ποτών

Ο έλεγχος των πωλήσεων των ποτών αποτελεί σημαντικό θέμα και στοχεύει :

- Στη μεγιστοποίηση του αριθμού των πωλήσεων σε ποτά
- Στη μεγιστοποίηση του κέρδους

2.6.1 Μεγιστοποίηση πωλήσεων.

Η μεγιστοποίηση του αριθμού των πωλήσεων σε ποτά επιτυγχάνεται με αύξηση του αριθμού των πελατών. Έτσι για να γίνει μια τέτοια προσπάθεια πρέπει να μελετηθούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τους ανθρώπους να επισκεφτούν τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου. Τέτοιοι παράγοντες είναι :

- Η επιθυμία του ανθρώπου να καταναλώσει ένα ποτό.
- Η επιθυμία του ανθρώπου να διασκεδάσει.
- Επαγγελματικοί λόγοι
- Κοινωνικές επαφές.

Κάθε μονάδα πώλησης ποτών μελετώντας τα παραπάνω πρέπει να αναζητήσει την αγορά «στόχο» στην οποία θα απευθυνθεί και να λάβει αποφάσεις σχετικά με τις μάρκες, τις τιμές και τις ποσότητες των προσφερόμενων ποτών, τη διακόσμηση το φωτισμό και τις ώρες λειτουργίας του τμήματος καθώς και στην εμπειρία του προσωπικού που θα απασχολείται. Οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν πολύ την ανταπόκριση της αγοράς στόχου.

2.6.2 Μεγιστοποίηση κερδών.

Στις μονάδες πώλησης ποτών η μεγιστοποίηση κερδών επιτυγχάνεται

- Με την καθιέρωση τιμών που μεγιστοποιούν το κέρδος

Για τον άριστο προσδιορισμό της τιμής πώλησης των ποτών θα πρέπει αναλυθούν τα έξοδα της επισιτιστικής μονάδος (Αξία ποτών, Εργατικά και τα Λοιπά Γενικά).
Θέματα όπως το προφίλ της πελατείας « στόχος », οι τιμές των ανταγωνιστών,

- Με τον επηρεασμό των επιλογών του πελάτη.

Αν ένας πελάτης δεν έχει σαφή επιθυμία για μια συγκεκριμένη μάρκα ενός είδους ποτού τότε σίγουρα συμφέρει την επιχείρηση να επιλέξει εκείνο που θα αποφέρει το υψηλότερο περιθώριο κέρδους. Για αυτό λοιπόν το λόγο η διοίκηση επιχειρεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της προωθώντας επιλεγμένα ποτά που προσφέρονται σε τέτοιες περιπτώσεις. Τα ποτά αυτά μπορεί να έχουν περίεργα ονόματα, να σερβίρονται με ασυνήθιστο τρόπο και να έχουν προκλητικές περιγραφές για να καταφέρνουν το κεντράρισμα του ενδιαφέροντος των πελατών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για ξενοδοχεία & εστιατόρια.

Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3. Έλεγχος του κόστους εργατικού δυναμικού

3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν το εργατικό κόστος

Το εργατικό κόστος για τις ξενοδοχειακές μονάδες κατέχει ένα μεγάλο ποσοστό επί του συνολικού έτσι απαιτεί συνεχή παρακολούθηση με ημερησίους και εβδομαδιαίους ελέγχους λόγω των μεταβολών στους παράγοντες που την αποτελούν.

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν το εργατικό κόστος είναι οι εξής :

A) Οι εθνικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας των ξενοδοχοϋπαλλήλων.

Ετησίως η ένωση ξενοδόχων και το αρμόδιο συνδικαλιστικό όργανο των ξενοδοχοϋπαλλήλων καταρτίζουν την συλλογική σύμβαση εργασίας που θα ισχύσει τον επόμενο χρόνο. Με την σύμβαση ορίζονται οι χαμηλότερες επιτρεπτές αποδοχές για κάθε ειδικότητα στο ξενοδοχείο, το επίδομα προϋπηρεσίας και άλλα ειδικά θέματα. Ανά εξάμηνο οι αποδοχές αυξάνουν κατά μέσο όρο κοντά στο 2,5%. Είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι κατά τόπους σε τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές καταρτίζονται τοπικές συλλογικές συμβάσεις με ευνοϊκότερους όρους από της εθνικής. Οι Σ.Σ.Ε πρέπει να παρακολουθούνται από το τμήμα προσωπικού ώστε να αναπροσαρμόζει την μισθοδοσία των εργαζομένων.

B) Επιδόματα και ασφαλιστικές εισφορές

Το κόστος εργασίας κάθε υπαλλήλου δεν αποτελεί μόνο το ποσό που ορίζει η Σ.Σ.Ε ως αποδοχές διότι υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες όπως οι ασφαλιστικές εισφορές και τα επιδόματα.

Σύμφωνα με την ελληνική εργατική νομοθεσία το εργατικό κόστος υπολογίζεται με τον ακόλουθο τρόπο:

	Βασικός μισθός (Σ.Σ.Ε)
+	Επίδομα προϋπηρεσίας Σ.Σ.Ε (Χρόνια προϋπηρεσίας * ετήσιο ποσό)
	Τακτικές αποδοχές
+	Επιδόματα (% * Τακτικών αποδοχών)

	Μικτές αποδοχές
-	Ασφαλιστικές εισφορές εργαζομένων υπέρ ΙΚΑ
-	Ασφαλιστικές εισφορές εργαζομένων υπέρ ΤΑΞΥ
	Καθαρές αποδοχές
+	Εργοδοτικές εισφορές υπέρ ΙΚΑ
+	Εργοδοτικές εισφορές υπέρ ΤΑΞΥ
+	Επίδομα άδειας (2 ημερομίσθια το μήνα για έξη μήνες το χρόνο)
+	Αποζημίωση άδειας
	Κόστος μισθοδοσίας.

Γ) Οι διάφορες μορφές – τύποι εργασίας.

Ανάλογα με τη μορφή απασχόλησης ενός εργαζομένου προσαρμόζεται και το κόστος μισθοδοσίας. Τα όσα έχουν προαναφερθεί αφορούν την πλήρη απασχόληση για πενθήμερο ή εξαήμερο όπως προβλέπεται ανά ειδικότητα αντίστοιχα. Διάφοροι τύποι εργασίας είναι :

1) Μερική απασχόληση – εκ περιτροπής εργασία.

Μερική απασχόληση είναι εκείνη η μορφή απασχόλησης όπου ο εργαζόμενος απασχολείται καθημερινώς ένα συγκεκριμένο αριθμό ωρών λιγότερο όμως αυτών του πλήθους ωρών που ισχύει στο πλήρες ωράριο.

Εκ περιτροπής εργασία υπάρχει όταν ο εργαζόμενος παρέχει την εργασία του ορισμένες μόνο μέρες την εβδομάδα με βάρδια ίση του πλήρους ωραρίου.

Ο τρόπος υπολογισμού του κόστους μισθοδοσίας σε τέτοιες περιπτώσεις είναι ανάλογος της πλήρους απασχόλησης με τη μόνη διαφορά ότι αναπροσαρμόζεται βάση των εργάσιμων ωρών μηνιαίως.

2) Σποραδική απασχόληση.

Αυτή η μορφή εμφανίζεται κυρίως σε εποχιακά ξενοδοχεία τις νεκρές περιόδους όταν προκύπτει μια ευκαιρία για «άνοιγμα» λειτουργίας λίγων ημερών . (π.χ διοργάνωση συνεδρίου τον Φεβρουάριο.) Πάλι εδώ το κόστος εργασίας υπολογίζεται με τον ίδιο τρόπο.

3) Ο δανεισμός. Ο δανεισμός επιτυγχάνεται με μία έντυπη σύμβαση μεταξύ του εργαζομένου, της επιχείρησης που ο ίδιος ανήκει και στην επιχείρηση που θα

παρέχονται οι υπηρεσίες του. Σε τέτοιες περιπτώσεις η επιχείρηση που δανείστηκε τον εργαζόμενο θα πληρώνει τις καθαρές αποδοχές του εργαζομένου χωρίς όμως να αποδίδει τις ασφαλιστικές εισφορές οι οποίες βαρύνουν την εταιρία που ανήκει ο εργαζόμενος.

Δ) Επιλογή - Αποχώρηση εργαζομένου.

Επιλογή εργαζομένου είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση διαλέγει από ένα κατάλογο υποψηφίων το άτομο που ανταποκρίνεται καλύτερα στα κριτήρια που χρειάζονται για την συγκεκριμένη κάθε φορά θέση εργασίας. Η διαδικασία αυτή όμως απαιτεί μια σειρά συνεντεύξεων, τεστ και μιας δοκιμαστικής περιόδου προσαρμογής του νεοπροσληθέντος στη φιλοσοφία και κουλτούρα της νέας επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία κόστους αφού δεσμεύουν χρόνο εργαζομένων κυρίως του τμήματος προσωπικού και συνοδεύονται από μια αρχική περίοδο μέτριας απόδοσης του νέου υπαλλήλου.

Η αποχώρηση ενός εργαζομένου αποφέρει και αυτή κόστος όπως το κόστος διαφήμισης για την προσέλκυση υποψηφίων για τη κενή θέση, το κόστος εκπαίδευσης του αποχωρήσαντα, το κόστος αποζημίωσης του, μια πιθανή μείωση της απόδοσης των συναδέλφων του και μια αρνητική αντίδραση επενδυτών σε περίπτωση ομαδικών απολύσεων.

Τα παραπάνω μπορούν να αυξήσουν το εργατικό κόστος και να δυσχεράνουν την επίτευξη του προϋπολογισμού, έτσι θα πρέπει να διατηρούνται σε χαμηλά ποσοστά οι μη αναγκαίες αποχωρήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται με την σωστή επιλογή εργαζομένων, με αλλαγές στη πολιτική μισθών και ημερομισθίων, με την εκπαίδευση και αλλιώς.

Ε) Εκπαίδευση προσωπικού.

Εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ορισμένο σκοπό. Αντικειμενικός σκοπός της είναι η επιτυχία μεταβολής της συμπεριφοράς των εκπαιδευμένων που στο ξενοδοχείο μεταφράζεται ως απόκτηση νέων ικανοτήτων, τεχνικών γνώσεων και στάσεων που στη συνέχεια οφείλουν να εφαρμόσουν ώστε να αποδίδουν καλύτερα στους στόχους της διοίκησης.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων διενεργείται με διαφορετικές μεθόδους ανάλογα την ειδικότητα και βαθμό εξειδίκευσης κάθε θέσης. Κάθε μέθοδος ενέχει και κάποιο ποσό κόστους που οφείλεται στην αξία των ωρών εκπαίδευσης που αποτελούν πληρωταίες ώρες για τους εκπαιδευόμενους και τους εκπαιδευτές. Στο κόστος εκπαίδευσης συμπεριλαμβάνεται και το κόστος όλων των μέσων που υποστηρίζουν τη διαδικασία της εκπαίδευσης (π.χ σημειώσεις, βιβλία, οπτικοακουστικά μέσα κ.ά). Όλες οι παραπάνω εκροές αυξάνουν το εργατικό κόστος.

ΣΤ) Χρήση μηχανημάτων

Αν ληφθεί υπόψη ότι σε όλα τα επισιτιστικά τμήματα γίνονται εργασίες όπως το καθάρισμα πατατών, πλύσιμο πιάτων, κοπή κρέατος το κόστος εργασίας μπορεί να ελαττωθεί με τη χρήση εξελιγμένων μηχανημάτων αφού μειώνουν το χρόνο εργασίας όπου σε άλλη περίπτωση έπρεπε να σπαταληθούν σημαντικές εργατοώρες.

Ζ) Διαρρύθμιση χώρων εργασίας

Το εργατικό κόστος μεταβάλλεται από τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται ο χώρος εργασίας. Ο χώρος εργασίας και ο εξοπλισμός θα πρέπει να είναι έτσι διαρρυθμισμένος και τοποθετημένος ώστε να διευκολύνει την δυνατότητα του εργαζομένου να εκτελέσει το έργο του. Αυτό το σημαντικό ζήτημα θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από το μηχανολογικό σχέδιο των εγκαταστάσεων. Αν δεν υπάρχει σωστή διαμόρφωση οι εργαζόμενοι θα είναι αναγκασμένοι να διανύουν αποστάσεις μεγαλύτερες του κανονικού με συνέπεια να δημιουργούνται «νεκροί» χρόνοι που οδηγούν με τη σειρά τους σε πτώση της αποδοτικότητας.

Η) Παρεχόμενη ποιότητα

Η παρεχόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης σε συνάρτηση με το εργατικό κόστος είναι μεγέθη ανάλογα. Αν ένα ξενοδοχείο αποφασίσει να έχει πολυτελές εστιατόριο το εργατικό κόστος αναμφίβολα θα είναι μεγάλο διότι και πολυάριθμο προσωπικό θα απασχολείται αλλά και έμπειρο.

Θ) Ασθένειες – Ατυχήματα Προσωπικού

Οι ασθένειες και τα ατυχήματα αποτελούν γεγονότα που ρυθμίζονται από την εργατοασφαλιστική νομοθεσία. Είναι νόμοι που θωρακίζουν τα δικαιώματα των εργαζομένων έναντι της εργοδοσίας. Έτσι συνοδεύονται από υψηλές αποζημιώσεις και από αδικαιολόγητες απουσίες των υπαλλήλων από τη θέση τους. Τα παραπάνω προκαλούν απρόβλεπτη αύξηση του εργατικού κόστους και για αυτό η διοίκηση θα πρέπει να μεριμνά να ελαχιστοποιούνται τέτοια συμβάντα με την δημιουργία ενός «ασφαλούς» και υγιεινού ξενοδοχειακού περιβάλλοντος.

Ι) Ευέλικτες ατομικές συμβάσεις εργασίας.

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες διατηρούν πολλές επισιτιστικές μονάδες (μπαρ, εστιατόρια) και απασχολούν πολυάριθμο προσωπικό. Το τμήμα προσωπικού και ο υπεύθυνος του F&B θα πρέπει να επιδιώκουν μια υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων χωρίς την ύπαρξη νεκρών χρόνων. Κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί εφόσον οι εργαζόμενοι μετακινούνται μεταξύ των επισιτιστικών τμημάτων κατά την βάρδια τους εκεί που εμφανίζεται φόρτος εργασίας. Η τυπική κάλυψη των παραπάνω κατοχυρώνεται με την σύνταξη και υπογραφή των ευέλικτων ατομικών συμβάσεων εργασίας στις οποίες να αναφέρεται ρητά ότι ο εργαζόμενος θα παρέχει τις υπηρεσίες του σε συγκεκριμένη ειδικότητα στις επισιτιστικές μονάδες του ξενοδοχείου. Με την υπογραφή της παραπάνω σύμβασης αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων και μειώνεται το εργατικό κόστος μέσω της μη πρόσληψης επιπλέον προσωπικού.

3.2 Έλεγχος του εργατικού κόστους

3.2.1 Ορισμός του ελέγχου του εργατικού κόστους

Ο έλεγχος του εργατικού κόστους είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται από διευθυντικά στελέχη για την οριοθέτηση και την ρύθμιση των ενεργειών του προσωπικού προκειμένου να υπάρχουν τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης διατηρώντας ικανοποιητικά επίπεδα κόστους.

Θα πρέπει να γίνει γνωστό όμως ότι οι βραχυχρόνιες τακτικές που στοχεύουν στην ελάττωση του κόστους μισθοδοσίας μπορεί να προκαλέσουν μακροπρόθεσμες επιπτώσεις όπως μείωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και παραγωγή κακής ποιότητας υπηρεσιών που εύκολα καταλήγουν σε ανικανοποίητους πελάτες και μείωση πωλήσεων. Η διοίκηση λοιπόν οφείλει να καταβάλει ικανοποιητικούς μισθούς για να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα ποιοτικό προσωπικό.

3.2.2 Διαδικασία ελέγχου εργατικού κόστους

Η διαδικασία ελέγχου του εργατικού κόστους θα βασιστεί στα ακόλουθα βήματα :

- A) Καθιέρωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών
- B) Εκπαίδευση του προσωπικού
- Γ) Παρακολούθηση και σύγκριση πραγματικής – πρότυπης απόδοσης.
- Δ) Λήψη διορθωτικών μέτρων αντιμετώπισης των παραπάνω αποκλίσεων

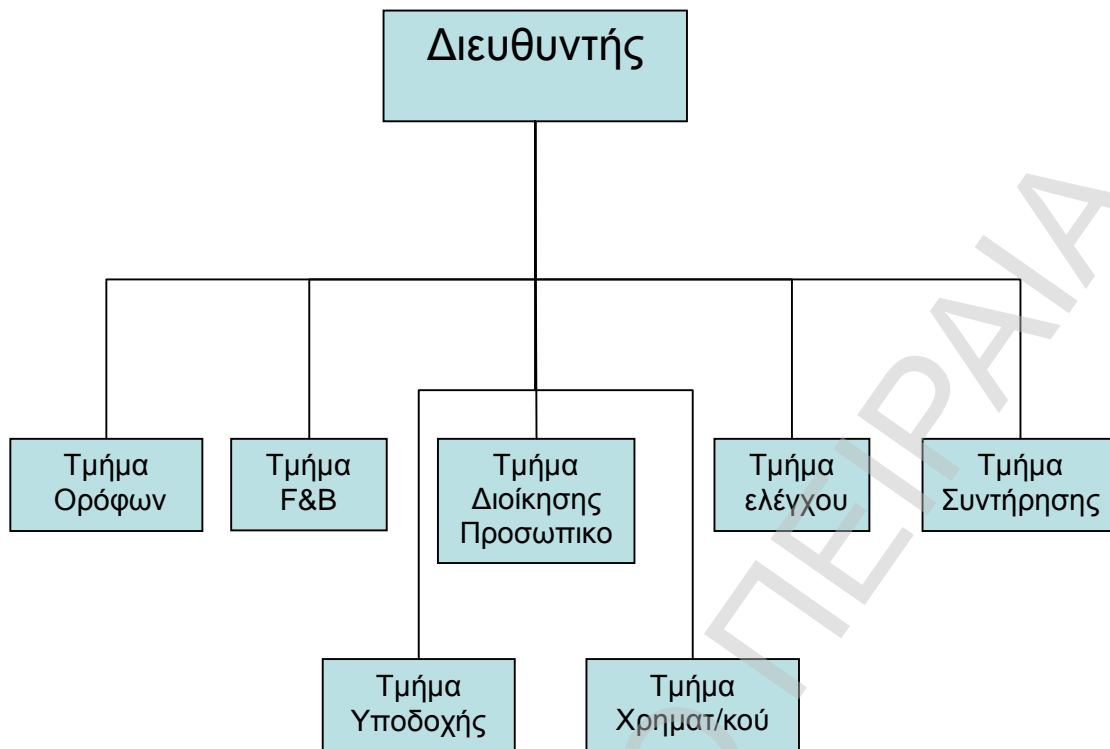
3.2.2.1 Καθιέρωση προτύπων και πρότυπων διαδικασιών.

Η καθιέρωσή τους για τους υπαλλήλους προϋποθέτει τρία στοιχεία :

A) Οργάνωση των τμημάτων

Η αποτύπωση της οργάνωσης των τμημάτων σε κάθε επιχείρηση γίνεται από το οργανόγραμμα της. Το οργανόγραμμα αποτελεί ένα έγγραφο σε μορφή σχεδιαγράμματος που αποτυπώνει τις θέσεις εργασίας και τις σχέσεις αυτών μεταξύ τους. Οι γραμμές που ενώνουν τις διαφορετικές θέσεις δηλώνουν τις γραμμές εξουσίας. Ανάλογα με τον τύπο τους παρέχονται και διαφορετικές πληροφορίες όπως: η δυνατότητα προαγωγής και οι απαιτήσεις για εκπαίδευση ορισμένων, τα έτη προϋπηρεσίας κ. ά .

Ένα τυπικό οργανόγραμμα ξενοδοχείου μπορεί να έχει την εξής μορφή :



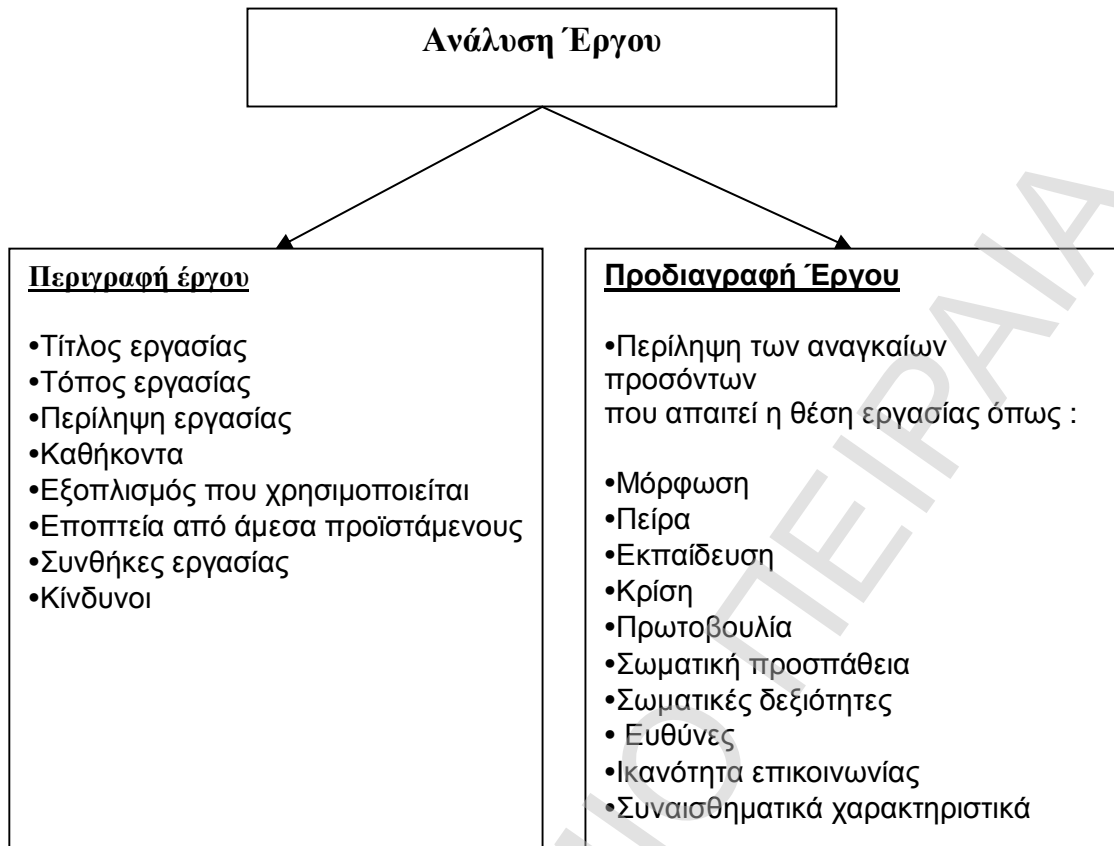
B) Ανάλυση εργασίας

Με την ανάλυση εργασίας εξακριβώνονται οι απαιτήσεις που έχει η διοίκηση από τους εργαζόμενους. Δύο πράγματα πηγάζουν από την ανάλυση της δουλειάς η συγκεκριμενοποίηση των χαρακτηριστικών των ατόμων που είναι πιο κατάλληλα να αντιμετωπίσουν τις υποχρεώσεις της θέσης εργασίας και τα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογηθεί η απόδοσή τους στη δουλειά.

Μια αρχική προσέγγιση στην ανάλυση έργου γίνεται με τα επόμενα έξι βήματα :

- 1) Συλλογή στοιχείων που δίνουν πληροφορίες για τη δουλειά
- 2) Συλλογή πληροφοριών από τους άμεσα υπεύθυνους.
- 3) Πληροφορίες από άτομα που κάνουν τη δουλειά
- 4) Παρατήρηση του προσωπικού εν ώρα εργασίας
- 5) Προσπάθεια από τον ίδιο να κάνει τη δουλειά
- 6) Συγκέντρωση στοιχείων όπως καθήκοντα, σχέσεις με άλλους, αμοιβές κ.ά.

Πιο συγκεκριμένα η πορεία για να συλλεχθούν τα απαραίτητα στοιχεία για την ανάλυση έργου είναι η παρακάτω :



Γ) Προγραμματισμός Υπαλλήλων (βασισμένο στο επισιτιστικό τμήμα)

1) Ταξινόμηση της εργασίας για έλεγχο του κόστους.

Κάθε αρμόδιος για θέματα προγραμματισμού προσωπικού οφείλει να γνωρίζει και να αναγνωρίζει ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες εργαζομένων

- Προσωπικό μεταβλητού κόστους που είναι το προσωπικό εκείνο που ο αριθμός του μεταβάλλεται ανάλογα με τον όγκο πωλήσεων (π.χ σερβιτόροι, καμαριέρες)
- Προσωπικό σταθερού κόστους που είναι προσωπικό που ο αριθμός του δεν μεταβάλλεται με τον όγκο πωλήσεων (π.χ Διευθυντής)

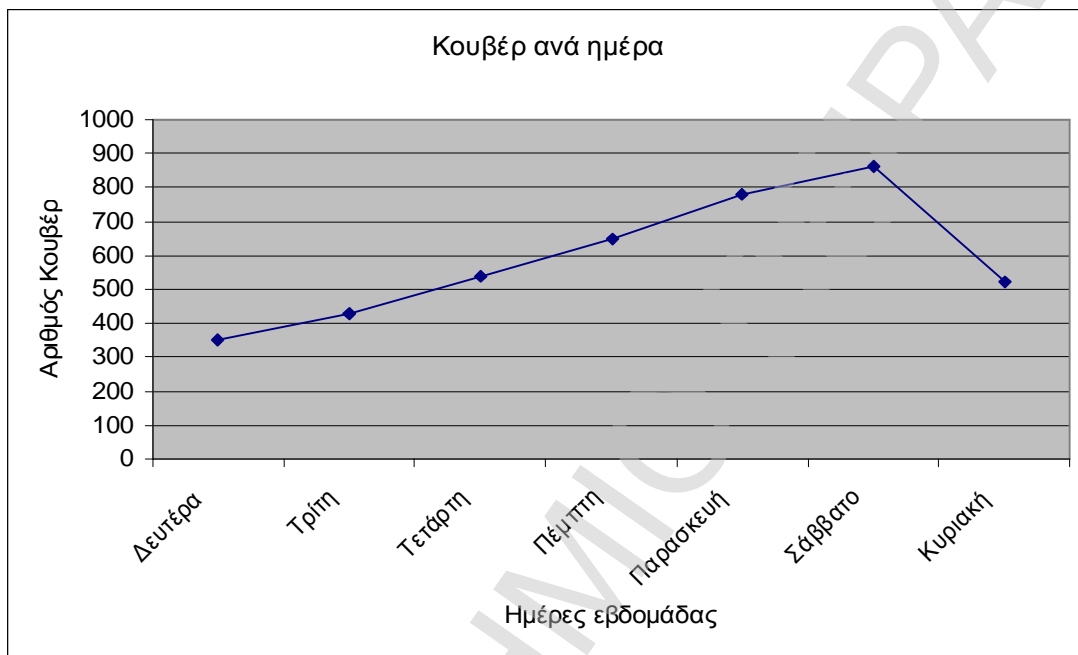
2) Διατήρηση και χρήση αρχείων για τον όγκο των πωλήσεων

Σημαντικό στοιχείο για τον άριστο προγραμματισμό προσωπικού αποτελεί η διατήρηση των αρχείων για τις πωλήσεις. Για ικανοποιητικά αποτελέσματα, από τα αρχεία αυτά θα πρέπει να προκύπτουν οι ημερήσιες και ωριαίες πωλήσεις. (του επισιτιστικού τμήματος.)

Η εύρεση αυτών των λεπτομερών στοιχείων σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση γίνεται ηλεκτρονικά μέσω των εξελιγμένων πληροφοριακών συστημάτων.

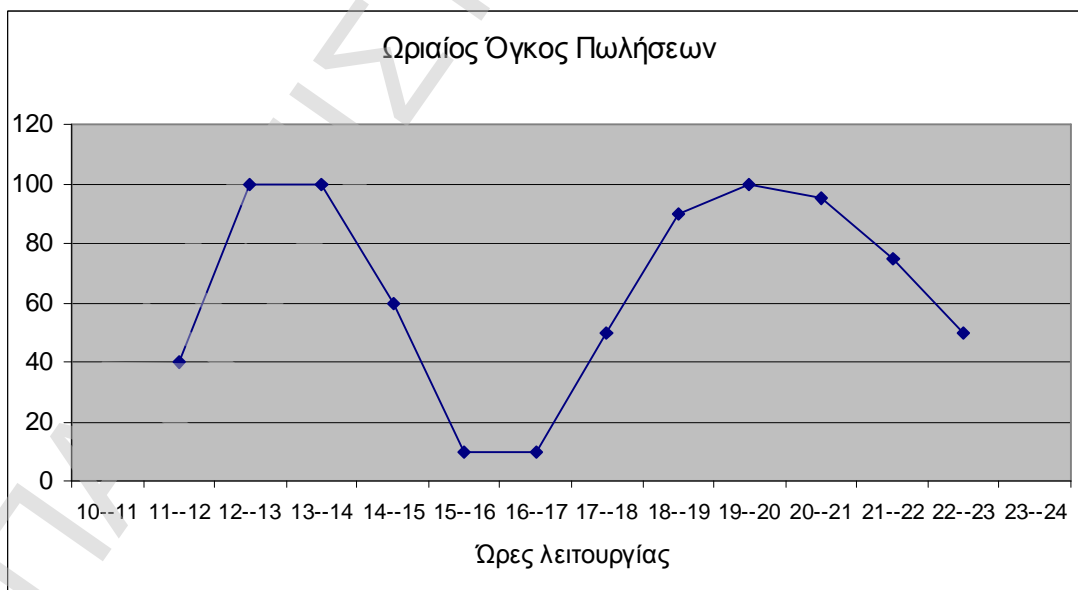
Η απεικόνιση των παραπάνω ιστορικών στοιχείων μπορεί να γίνει και διαγραμματικά διευκολύνοντας έτσι την ανάλυση και μελέτη τους.

Εβδομάδα 15/01/2007 - 21/01/2008



Διάγραμμα 2

Παρασκευή 19/01/2008



Διάγραμμα 3

Χρησιμοποιώντας τα ιστορικά στοιχεία και με τη βοήθεια στατιστικών μεθόδων μπορεί να εξαχθούν οι βραχυχρόνιες προβλέψεις των πωλήσεων.

Γνωρίζοντας τις προβλέψεις ο αρμόδιος για την κατάρτιση του προγράμματος του προσωπικού αποκτά τη δυνατότητα άσκησης καλύτερου ελέγχου πάνω στο εργατικό κόστος.

Με τις ημερήσιες προβλέψεις δίνετε η δυνατότητα προγραμματισμού των ημερών εργασίας και ανάπαυσης (ρεπό) των εργαζομένων.

Για τον ακριβή υπολογισμό των ωρών εργασίας, του τύπου εργασίας που θα απασχοληθεί το προσωπικό πρέπει να ληφθεί υπόψη η πρόβλεψη των ωριαίων πωλήσεων.

3) Βήματα εύρεσης ωριαίας πρόβλεψης

α) Ταξινόμηση σε ένα πίνακα των ωριαίων πωλήσεων μιας συγκεκριμένης μέρας της εβδομάδας

β) Συγκέντρωση σε πίνακα των ωριαίων στοιχείων της συγκεκριμένης ημέρας πολλών εβδομάδων

γ) Δημιουργία διαγράμματος που να αποδίδει τη τιμή της διαμέσου των παραπάνω ωριαίων πωλήσεων. (Η διάμεσος επιλέγεται διότι αποδίδει πιο αντικειμενικό αποτέλεσμα απαλλαγμένο από ακραίες τιμές).

4) Πρότυπα απόδοσης

Τα πρότυπα απόδοσης κυρίως αναπτύσσονται από στοιχεία που καταγράφονται κατά τη διάρκεια μιας δοκιμαστικής περιόδου. Κατά τη διάρκεια της διατηρούνται λεπτομερή αρχεία που παρουσιάζουν το ανά ώρα και ημέρα αποτέλεσμα της εργασίας από το προσωπικό που εργάζεται. Στο επισιτιστικό τμήμα παρουσιάζονται τα κουβέρ που εξυπηρετήθηκαν ανά ημέρα και ώρα καταγράφοντας ταυτόχρονα τον αριθμό των εργαζομένων μεταβλητού και σταθερού κόστους ώστε να αξιολογηθεί η επάρκεια και η απόδοση του προσωπικού.

Έτσι καταλήγουμε στο παρακάτω πίνακα που συνδέει τον αριθμό του προσωπικού μεταβλητού κόστους με τον όγκο τω πωλήσεων σε κουβέρ σε μια δεδομένη περίοδο δείχνοντας τις αποφάσεις σχετικά με τον αριθμό του προσωπικού που απασχολήθηκε.

Αξιολόγηση απόδοση υπαλλήλων							
Ημερομηνία	1/5	2/5	3/5	4/5	5/5	6/5	7/5
Κουβέρ.	275	450	400	350	400	425	500
Σερβιτόροι	7	7	7	7	7	7	7
Αξιολόγηση	Κακή - χρειάζονται μόνο 5	Άριστη	Πολύ καλή	Κακή - χρειάζονται μόνο 6	Πολύ καλή	Άριστη	Κακή χρειάζονται 8
Προσωπικό καθαρισμών	3	3	3	3	3	3	3
Αξιολόγηση	Κακή χρε- ιάζονται 2	Άριστη	Σχετικά καλή	Κακή, χρε- ιάζονται 2	Σχετικ ά καλή	Άριστη	Κακή, έγιναν υπερωρίες
Προσωπικό προετοιμασίας	4	4	4	4	4	4	4
Αξιολόγηση	Κακή χρε- ιάζονται μόνο 3	Άριστη	Καλή χρε- ιάζονταν 3	Όχι καλή	Καλή	Άριστη	Άριστη

Πίνακας 16

5) Πρότυπες ανάγκες σε προσωπικό

Όταν ολοκληρωθεί η δοκιμαστική περίοδος αποκτηθούν στοιχεία αριθμού προσωπικού μεταβλητού κόστους, πωλήσεων, εκτιμήσεις αποδοτικότητας εργαζομένων σειρά έχει η σύνταξη ενός πίνακα για τις πρότυπες ανάγκες σε προσωπικό μεταβλητού κόστους σε διάφορα επίπεδα πωλήσεων.

Ο πίνακας αυτός για το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου μπορεί να έχει την εξής μορφή :

Πρότυπες ανάγκες σε προσωπικό				
Κουβέρ	200 - 299	300 - 399	400 - 499	500 - 599
Σερβιτόροι	5	6	7	8
Προσωπικό καθαρισμού	2	2	3	4
Προσωπικό προετοιμασίας	3	3	4	4

Πίνακας 17

Με τη βοήθεια της πρότυπης απόδοσης του προσωπικού ελέγχεται αποτελεσματικότερα το εργατικό κόστος και προγραμματίζεται ευκολότερα ο αριθμός του προσωπικού για την κάλυψη των εκάστοτε αναγκών. Η ανάλυση μπορεί να προχωρήσει παραπέρα με την εύρεση για τα ωριαία πρότυπα απόδοσης.

6) Πρότυπες ώρες εργασίας

Οι πρότυπες ώρες αποτελούν τον αριθμό των εργατωρών που χρειάζονται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου όγκου εργασίας. Αν για παράδειγμα σε μία δοκιμαστική περίοδο ενός εστιατορίου εργαστούν οχτώ (8) σερβιτόροι για να εξυπηρετήσουν 500 κουβέρ σε μία περίοδο γεύματος τριών ωρών, οι πρότυπες ώρες εργασίας είναι ίσες με 24 (8*3). Ο αριθμός των 24 ωρών αποτελεί το πρότυπο για την εξυπηρέτηση 500 κουβέρ για μία περίοδο τριών ωρών. Οι ώρες αυτές δεν πρέπει να ξεπεραστούν διότι αυξάνουν αδικαιολόγητα το εργατικό κόστος αλλά ούτε να μειωθούν αφού μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης.

Σύμφωνα με το παράδειγμα η αποδοτικότητα ανά σερβιτόρο είναι 21κουβές ανά ώρα (500 / 24).

Εφαρμόζοντας τα προαναφερθέντα η διοίκηση μπορεί να καταρτίσει πίνακες πρότυπων ωρών εργασίας για όλες τις ειδικότητες σε όλα τα επίπεδα πωλήσεων. Για το εστιατόριο του παραδείγματος ένας ενδεικτικός τέτοιος πίνακας είναι :

Πρότυπες ώρες εργασίας προσωπικού μεταβατικού κόστους			
Αριθμός Κουβέρ	Προσωπικό Σάλας	Προσωπικό Καθαρισμού	Προσωπικό προετοιμασίας
200 - 299	15	6	9
300 - 399	18	6	9
400 - 499	21	9	12
500 – 599	24	12	12
Πίνακας 18			

Για να ισχύσουν τα παραπάνω τα επίπεδα της απόδοσης των εργαζομένων ανά ώρα είναι :

Ωριαία πρότυπα απόδοσης προσωπικού								
Κουβέρ	200	299	300	399	400	499	500	599
Σερβιτόροι	13,33	20	16,67	22,22	19,05	23,81	20,83	25
Προσωπικό καθαρισμού	33,33	50	50	66,67	44,44	55,56	41,67	50
Προσωπικό προετοιμασίας	22,22	33,33	33,33	44,44	33,33	41,67	41,67	50
Πίνακας 19								

7) Πρότυπα Εργατικά έξοδα

Η Ανάπτυξη πρότυπων ωρών εργασίας καθιστά εφικτή την ανάπτυξη πρότυπων εργατικού κόστους. Αυτό μπορεί να γίνει απλά με τον πολλαπλασιασμό των πρότυπων ωρών εργασίας με το ωρομίσθιο που καταβάλλεται στους εργαζόμενους.

Συνεχίζοντας το παραπάνω παράδειγμα αν υποθεθεί ότι το ωρομίσθιο ανά σερβιτόρο είναι 10€, το πρότυπο εργατικό κόστος ισούται με 240€ (24h*10€).

8) Δημιουργία προγραμμάτων για το προσωπικό

Με βάση τα προϋπολογίστηκα μεγέθη του όγκου εργασίας (από τα ιστορικά στοιχεία) και των προτύπων απόδοσης των εργαζομένων μεταβλητού κόστους (από τις δοκιμαστικές περιόδους) είναι εύκολο να καταρτιστεί το πρόγραμμα του προσωπικού.

Ένα υποστηρικτικό εργαλείο για τον προγραμματισμό αποτελεί ο πίνακας απασχόλησης προσωπικού (μεταβλητού κόστους) που αναγράφει τον αριθμό των εργαζομένων κάθε ειδικότητας που απαιτούνται για διάφορα επίπεδα πωλήσεων. Ο πίνακας περιέχει τους απαιτούμενους ανά ώρα σερβιτόρους της Παρασκευής 19/01/2008.

Ωρες Λειτουργίας	Κουβέρ	Απαιτούμενοι σερβιτόροι
10 ως 11		2
11 ως 12	40	2
12 ως 13	100	5
13 ως 14	100	5
14 ως 15	60	3
15 ως 16	10	1
16 ως 17	10	1
17 ως 18	50	3
18 ως 19	90	5
19 ως 20	100	5
20 ως 21	95	5
21 ως 22	75	4
22 ως 23	50	3
23 ως 24		2
Πίνακας 20		

Η συνέχιση είναι ευκολότερη για τον εκάστοτε υπεύθυνο να καταρτίσει το προγραμματισμό του προσωπικού ώστε να είναι γνωστό ποιοι εργαζόμενοι θα εργαστούν, ποιες μέρες θα εργαστούν και πόσες ώρες θα εργαστούν.

Επιχειρώντας την κατάρτιση του προγράμματος των σερβιτόρων του παραπάνω εστιατορίου, το διάγραμμα του προγράμματος εργασίας των σερβιτόρων θα είναι ως εξής :

Διάγραμμα του προγράμματος εργασίας

Ημέρα : Παρασκευή

Ημερομηνία : 19/01/2008

Σερβιτόροι	10 ως 11	11 ως 12	12 ως 13	13 ως 14	14 ως 15	15 ως 16	16 ως 17	17 ως 18	18 ως 19	19 ως 20	20 ως 21	21 ως 22	22 ως 23	23 ως 24
1								→						
2				→										
3			→		→			→				→		
4			→		→								→	
5			→	→										→
6														→
7								→			→			

Διάγραμμα 4

Παρατηρήσεις :

- Ο πρώτος σερβιτόρος θα εργαστεί οχτάωρο με συνεχές ωράριο.
- Ο δεύτερος και ο έβδομος θα εργαστούν με μερική απασχόληση.
- Οι υπόλοιποι θα εργαστούν οχτάωρο με σπαστό ωράριο.

3.2.2.2. Εκπαίδευση του προσωπικού

Η βασική πολιτική εκπαίδευσης ανήκει στα ανώτερα στελέχη κάθε επιχείρησης διότι αυτοί είναι που θα εγκρίνουν τα προγράμματα εκπαίδευσης. Για τα τεχνικά θέματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων υπεύθυνοι είναι οι διευθυντές των τμημάτων.

Τα μεσαία και κατώτερα στελέχη σε μία ξενοδοχειακή μονάδα οφείλουν να επισημάνουν τα προβλήματα εκπαίδευσης που υπάρχουν στα τμήματά τους και να συμμετέχουν στην σύνταξη των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Δική τους ευθύνη επίσης είναι η σωστή διεξαγωγή του παραπάνω προγράμματος. Τέτοια στελέχη είναι κυρίως ο υπεύθυνος εκπαίδευσης του τμήματος διοίκησης προσωπικού και οι τμηματάρχες.

Στο παρακάτω σχήμα επιχειρείται η κατανομή των παρακάτω ευθυνών.

Τμήμα Προσωπικού	Προϊστάμενοι τμημάτων
<ul style="list-style-type: none">- Προετοιμάζει το υλικό της εκπαίδευσης- Συντονίζει τις εκπαιδευτικές ενέργειες- Διευθετεί την εκτός δουλειά εκπαίδευση- Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος	<ul style="list-style-type: none">- Παρέχει τεχνικές πληροφορίες.- Ερευνεί για τυχόν εκπαιδευτικές ανάγκες.- Διεξάγει την on the job εκπαίδευση- Επιβλέπει την πορεία της εκπαίδευσης.

3.2.2.3. Παρακολούθηση και σύγκριση πραγματικής – πρότυπης απόδοσης

Με την ολοκλήρωση των παραπάνω (πρόγραμμα προσωπικού και εκπαίδευσης) και την σωστή τήρησή τους οι αποκλίσεις πραγματικών με προϋπολογιστικών στοιχείων δεν θα υπάρχουν. Όμως η διοίκηση του ξενοδοχείου μέσα από το τμήμα της Διοίκησης προσωπικού και τους τμηματάρχες πρέπει να ελέγχει την εφαρμογή του προγράμματος του προσωπικού σε καθημερινή βάση για να αποφεύγεται η αυξήσεις του εργατικού κόστους. Με το σύστημα των καρτών του προσωπικού που έχουν τα ξενοδοχεία κάθε εργαζόμενος υποχρεούται να «χτυπάει» την δικιά του κατά την ώρα έναρξης και λήξης της εργασίας του αλλά και με τα χειρόγραφα αρχεία των προϊσταμένων για το ωράριο του προσωπικού εξάγονται με ακρίβεια οι πραγματικές ώρες εργασίας τους.

Γνωρίζοντας τα παραπάνω στοιχεία εύκολα βρίσκονται οι αποκλίσεις των πραγματικών από τα προϋπολογιστικά αποτελέσματα. Αποκλίσεις που δημιουργούνται από απρόβλεπτη αλλαγή του όγκου πωλήσεων δεν λαμβάνονται υπόψη. Οι υπόλοιπες αποκλίσεις που προκύπτουν απαιτούν περαιτέρω εξέταση των αιτιών που τις προκάλεσαν ώστε να εξαλειφθούν και να μην επηρεάζουν την αποδοτικότητα του προσωπικού και την κερδοφορία του ξενοδοχείου.

3.2.2.4 Λήψη διορθωτικών μέτρων αντιμετώπισης των παραπάνω αποκλίσεων

Εφόσον τα πραγματικά αποτελέσματα είναι δυσμενή σε σχέση με τα πρότυπα για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα η διοίκηση θα πρέπει να επιληφθεί του θέματος λαμβάνοντας μέτρα για την άμβλυση του χάσματος. Διάφορα τέτοια μέτρα μπορεί να είναι :

- Αναθεώρηση των πρότυπων μεγεθών
- Περαιτέρω εκπαίδευση στελεχών και του λοιπού προσωπικού
- Αλλαγή πολιτικής μισθών
- Υποκίνηση προσωπικού
- Καλύτερη επιλογή νεοπροσλαμβανομένων
- Βελτίωση περιβάλλοντος εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για ξενοδοχεία & εστιατόρια.

Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin.

2. Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρία και πράξη.

Χαράλαμπος Κων. Κανελλόπουλος

3. Επιστημονικό περιοδικό : Δελτίον Εργατικής Νομοθεσίας

4. Επιστημονικό περιοδικό : Λογιστής

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4. Πρακτική ανάλυση του ελέγχου με χρήση προϋπολογισμών.

Προϋπολογισμός είναι ένα αναλυτικό σχέδιο για την απόκτηση και την χρησιμοποίηση οικονομικών και άλλων πόρων μέσα σε μία καθορισμένη χρονική περίοδο. Αντιπροσωπεύει ένα σχέδιο για το μέλλον και εκφράζεται με επίσημους ποσοτικούς όρους.

Η χρήση προϋπολογισμών βοηθά την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης και της χρηματοοικονομικής κατάστασης σε μελλοντικές περιόδους. Επίσης βοηθά στο σχεδιασμό και τον έλεγχο των δαπανών. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει την ανάπτυξη στόχων και την κατάρτιση ποικίλων προϋπολογισμών για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ο έλεγχος από την μεριά του περιλαμβάνει τις ενέργειες που γίνονται από στελέχη ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα επίτευξης των στόχων που τέθηκαν στη φάση του σχεδιασμού.

Η συμπλήρωση κάθε κονδυλίου (εσόδου – εξόδου) του προϋπολογισμού γίνεται με άξονα την αρχή της λογιστικής με βάση το χώρο ευθύνης (responsibility accounting) και αναλαμβάνεται από ένα στέλεχος που θεωρείται υπεύθυνο για τις αποκλίσεις που θα σημειωθούν ανάμεσα στα προϋπολογιστικά και πραγματικά αποτελέσματα.

Σκοπός του συστήματος ευθυνών είναι η διασφάλιση ότι τίποτα δεν θα ξεφύγει, ότι η επιχείρηση θα αντιδράσει γρήγορα και με τον κατάλληλο τρόπο και ταυτόχρονα θα διδαχθεί από την ανατροφοδότηση που θα πάρει από τις πιθανές αποκλίσεις.

Με την κατάρτιση προϋπολογισμών οι επιχειρήσεις αποκομίζουν πλεονεκτήματα όπως :

- Δημιουργία ενός μέσου μετάδοσης των σχεδίων των διευθυντικών στελεχών σε όλα τα κλιμάκια του οργανισμού.
- Υποχρέωση των στελεχών να σκεφτούν το μέλλον και να καταστρώσουν σχέδια για αυτό.
- Αποκάλυψη πιθανών προβλημάτων πριν αυτά εκδηλωθούν
- Διασφάλιση ότι οι προσπάθειες όλων μέσα στη επιχείρηση συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση.
- Καθορισμός σκοπών και στόχων που μπορούν να παίξουν ρόλο προτύπων βέλτιστης πρακτικής για την αξιολόγηση της μετέπειτα απόδοσης.

4.1 Κατάρτιση προϋπολογισμού

Ετήσιος Προϋπολογισμός - 2008	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαιος	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπτ	Οκτ	Νοεμ	Δεκ	Σύνολο
Δωμάτια κατειλημμένα	3.410	3.360	3.844	4.080	4.836	4.420	3.968	3.410	4.800	4.774	3.780	4.464	49.046
Δωμάτια υπάρχοντα	6.200	5.600	6.200	6.000	6.200	6.000	6.200	6.200	6.000	6.200	6.000	6.200	73.000
Ποσοστό πληρότητας	55,00%	60,00%	62,00%	68,00%	78,00%	72,00%	64,00%	55,00%	80,00%	77,00%	63,00%	72,00%	67,17%
Μ.Ο. τιμής δωματίου	58,50	58,14	58,14	58,14	58,14	58,14	58,14	58,14	58,14	58,14	58,14	58,14	58,16
Αριθμός πελατών	5.338	5.262	6.014	6.484	7.688	6.868	6.403	5.500	7.170	7.138	5.652	6.669	76.187
Ποσοστό διπλής πληρότητας	1,57	1,57	1,56	1,59	1,59	1,59	1,61	1,61	1,49	1,50	1,50	1,49	1,55
Αριθμός Κουβέρ	7.686	7.588	8.565	9.175	10.741	9.675	9.070	7.897	10.068	10.026	8.094	9.416	108.000
Average check	16,75	17,33	17,33	17,33	17,34	17,34	17,33	17,33	17,34	17,33	17,33	17,34	17,29
Σύνολο μισθοδοσίας και εισφορών	88.990	90.277	90.791	92.335	94.908	93.364	91.306	88.990	95.423	94.651	91.048	93.364	1.105.446
% Μισθοδοσίας	25,64	26,07	23,12	22,12	19,31	21,15	22,31	25,09	20,09	19,99	24,02	21,01	22,23
Σύνολο εσόδων	347.136	346.265	392.718	417.519	491.596	441.529	409.179	354.652	474.911	473.586	379.022	444.481	4.972.494
Έσοδα τμήματος δωματίων	176.344	173.749	198.783	211.008	250.083	223.408	205.205	176.342	248.229	246.887	195.482	230.847	2.536.368
Έσοδα F & B	159.121	161.553	181.653	194.195	226.395	204.475	192.037	167.917	212.556	211.693	171.969	199.150	2.282.716
Έσοδα εσπιατορίων - εδέσματα	128.779	131.526	148.470	159.044	186.190	167.711	157.224	136.890	174.524	173.796	140.305	163.221	1.867.680
Έσοδα από ποτά	24.841	24.527	27.684	29.651	34.705	31.264	29.313	25.527	32.533	32.398	26.163	30.428	349.036
Ενοίκια αιθουσών	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	66.000
Έσοδα πλυντηρίου - καθαριστηρίου	3.545	3.096	3.397	3.416	4.114	3.705	3.293	2.832	3.769	4.131	3.296	4.411	43.006
Λοιπά έσοδα	8.127	7.867	8.884	8.899	11.004	9.941	8.644	7.561	10.356	10.874	8.275	9.973	110.404
Τηλέφωνα	4.294	4.246	4.812	4.829	6.005	5.388	4.627	3.980	5.640	5.944	4.476	5.280	59.521
Internet	1.840	1.820	2.063	2.069	2.574	2.309	1.983	1.706	2.417	2.548	1.918	2.263	25.510
Pay tv	1.334	1.315	1.504	1.491	1.845	1.717	1.537	1.265	1.793	1.785	1.356	1.601	18.543
Λοιπά έσοδα	658	485	505	510	580	526	497	610	506	598	525	830	6.829
Έξοδα παραγωγικών τμημάτων	146.044	143.891	154.677	162.231	181.072	168.418	159.985	145.573	175.551	174.428	150.566	166.780	1.929.214
Καθαρό κόστος τροφίμων-ποτών	67.961	64.994	73.259	78.471	91.860	82.745	77.576	67.545	86.105	85.748	69.231	80.530	926.025
Καθαρό κόστος παρασκευασμάτων	60.024	57.062	64.416	69.000	80.775	72.758	68.213	59.391	75.713	75.399	60.874	70.810	814.435

Ανάλωση πρώτων υλών παρασκευασμάτων	59.287	55.905	63.109	67.601	79.137	71.283	66.829	58.187	74.178	73.870	59.640	69.374	798.399
Ανάλωση ποτών για παρασκευή φαγητών	738	1.157	1.306	1.399	1.638	1.475	1.383	1.204	1.535	1.529	1.234	1.436	16.036
Καθαρό κόστος ποτών	7.936	7.932	8.843	9.471	11.086	9.987	9.363	8.154	10.392	10.349	8.357	9.720	111.590
Ανάλωση ποτών	7.936	7.932	8.843	9.471	11.086	9.987	9.363	8.154	10.392	10.349	8.357	9.720	111.590
Κόστος μισθοδοσίας	58.657	59.754	60.193	61.510	63.704	62.388	60.632	58.657	64.143	63.485	60.413	62.388	735.924
Τμήματος Δωματίων	28.562	29.410	29.749	30.766	32.462	31.445	30.088	28.562	32.801	32.292	29.919	31.445	367.502
Τμήματος F&B	28.879	29.090	29.174	29.427	29.848	29.595	29.258	28.879	29.932	29.806	29.216	29.595	352.699
Τμήματος Πλυντηρίου	1.215	1.254	1.270	1.317	1.395	1.348	1.286	1.215	1.410	1.387	1.278	1.348	15.724
Λοιπά έξοδα	19.426	19.142	21.225	22.250	25.507	23.285	21.776	19.371	25.302	25.195	20.922	23.863	267.265
Τμήματος δωματίων	12.581	12.373	13.785	14.475	16.679	15.174	14.147	12.519	16.575	16.499	13.599	15.594	174.000
Τμήματος F&B	5.530	5.458	5.952	6.194	6.965	6.438	6.079	5.509	6.929	6.902	5.887	6.585	74.428
Τμήματος πλυντηρίου	1.315	1.312	1.488	1.582	1.862	1.673	1.550	1.344	1.799	1.794	1.436	1.683	18.837
Μικτό κέρδος παραγωγικών τμημάτων	201.092	202.374	238.041	255.287	310.525	273.112	249.194	209.079	299.360	299.158	228.457	277.600	3.043.279
Τμήματος δωματίων	135.201	131.966	155.249	165.767	200.942	176.789	160.969	135.261	198.853	198.096	151.965	183.809	1.994.866
Τμήματος F&B	56.750	62.011	73.269	80.104	97.722	85.697	79.124	65.984	89.591	89.238	67.634	82.440	929.563
Τμήματος πλυντηρίου	1.014	530	640	518	857	685	457	273	560	950	583	1.379	8.446
Άλλων τμημάτων	8.127	7.867	8.884	8.899	11.004	9.941	8.644	7.561	10.356	10.874	8.275	9.973	110.404
Έξοδα διοίκ. & υποστηρικτ. Τμη/των	45.106	44.960	45.951	46.435	47.981	46.925	46.205	45.063	47.907	47.854	45.820	47.219	557.426
Κόστος μισθοδοσίας	28.251	28.251	28.251	28.251	28.251	28.251	28.251	28.251	28.251	28.251	28.251	28.251	339.006
Τμήματος διοίκησης	10.079	10.079	10.079	10.079	10.079	10.079	10.079	10.079	10.079	10.079	10.079	10.079	120.953
Τμήματος Ελέγχου	11.002	11.002	11.002	11.002	11.002	11.002	11.002	11.002	11.002	11.002	11.002	11.002	132.020
Τμήματος συντήρησης	7.169	7.169	7.169	7.169	7.169	7.169	7.169	7.169	7.169	7.169	7.169	7.169	86.033
Λοιπά έξοδα υποστηρικτικών τμημάτων	16.856	16.710	17.700	18.184	19.730	18.675	17.954	16.812	19.657	19.604	17.570	18.969	218.420
Τμήματος διοίκησης	4.145	4.126	4.258	4.423	4.529	4.488	4.292	4.140	4.519	4.512	4.241	4.427	51.900
Τμήματος Ελέγχου	7.466	7.448	7.567	7.625	7.809	7.683	7.597	7.461	7.801	7.794	7.551	7.718	91.520
Τμήματος συντήρησης	5.244	5.135	5.875	6.237	7.392	6.603	6.065	5.212	7.337	7.297	5.778	6.823	75.000
Μικτό λειτουργικό κέρδος	155.986	157.414	192.090	208.853	262.544	226.186	202.989	164.016	251.453	251.304	182.637	230.381	2.485.853

Πίνακας 21

- Ο προϋπολογισμός συμπληρώθηκε με τα αποτελέσματα της παρακάτω ανάλυσης. Τα ποσά του είναι εκφρασμένα σε €

4.2 Κατάρτιση MKT Plan.

Έτος 2008 MKT PLAN		Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μάιος	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπτ	Οκτ	Νοεμ	Δεκ	Σύνολο
SEGMENT														
TOTAL F.I.T. DISCOUNT	RNGTS	812	800	915	972	1151	1029	945	812	1143	1137	900	1063	11.681
	AV.RM.RATE	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €
	RM.REV.	56.847 €	55.987 €	64.069 €	68.061 €	80.605 €	72.029 €	66.162 €	56.841 €	80.027 €	79.601 €	63.026 €	74.409 €	817.664
	# OF GSTS	1218	1200	1373	1556	1842	1646	1607	1380	1372	1365	1080	1276	16.915
	%DBL.OCC.	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,7	1,7	1,2	1,2	1,2	1,2	1,45
TOTAL CORPRT.	RNGTS	389	383	438	465	551	492	452	389	547	544	431	509	5.591
	AV.RM.RATE	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €
	RM.REV.	21.381 €	21.067 €	24.102 €	25.582 €	30.322 €	27.086 €	24.879 €	21.381 €	30.096 €	29.933 €	23.701 €	27.989 €	307.518
	# OF GSTS	492	487	552	588	701	626	575	492	692	695	550	644	7.095
	%DBL.OCC.	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,27
INT. RESERV. SYSTEMS	RNGTS	314	309	354	375	445	397	365	314	442	439	348	411	4.512
	AV.RM.RATE	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
	RM.REV.	15.686 €	15.456 €	17.682 €	18.768 €	22.246 €	19.872 €	18.253 €	15.686 €	22.080 €	21.960 €	17.388 €	20.534 €	225.612
	# OF GSTS	471	464	530	563	667	596	548	471	662	659	522	616	6.768
	%DBL.OCC.	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,50
TOTAL NON T.O. GROUPS	RNGTS	409	403	461	490	580	518	476	409	576	573	454	536	5886
	AV.RM.RATE	38,00 €	38,00 €	38,00 €	38,00 €	38,00 €	38,00 €	38,00 €	38,00 €	38,00 €	38,00 €	38,00 €	38,00 €	38,00 €
	RM.REV.	15.550 €	15.322 €	17.529 €	18.605 €	22.052 €	19.699 €	18.094 €	15.550 €	21.888 €	21.769 €	17.237 €	20.356 €	223.650
	# OF GSTS	593	585	669	710	841	752	690	593	835	831	658	777	8.534
	%DBL.OCC.	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45
TOTAL TRAVEL (TOUT/I.T)	RNGTS	1.486	1.465	1.676	1.778	2.108	1.883	1.729	1.486	2.092	2.081	1.647	1.946	21.376
	AV.RM.RATE	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €
	RM.REV.	66.881 €	65.917 €	75.401 €	79.993 €	94.858 €	84.721 €	77.817 €	66.885 €	94.138 €	93.623 €	74.131 €	87.559 €	961.924
	# OF GSTS	2564	2527	2890	3066	3636	3248	2983	2564	3609	3589	2842	3357	36.875
	%DBL.OCC.	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,73

TOTAL RM.NGHTS		3.410	3.360	3.844	4.080	4.836	4.420	3.968	3.410	4.800	4.774	3.780	4.464	49046
#OF GUESTS		5.338	5.262	6.014	6.484	7.688	6.868	6.403	5.500	7.170	7.138	5.652	6.669	76187
% DBL.OCC.		1,57	1,57	1,56	1,59	1,59	1,59	1,61	1,61	1,49	1,50	1,50	1,49	1,59
# OF RMS. AVLBL.		6200	5600	6200	6000	6200	6000	6200	6200	6000	6200	6000	6200	73000
% OF OCCUPANCY		55,00%	60,00%	62,00%	68,00%	78,00%	72,00%	64,00%	55,00%	80,00%	77,00%	63,00%	72,00%	67,19%
TOTAL REVENUE		176.344€	173.749€	198.783€	211.008€	250.083€	23.408 €	205.205€	176.342€	248.229€	246.887€	195.482€	230.847€	2.536.368€
AVERAGE ROOM RATE		51,71 €	51,71 €	51,71 €	51,72 €	51,71 €	51,71 €	51,71 €	51,71 €	51,71 €	51,71 €	51,71 €	51,71 €	51,71 €

Πίνακας 22

* Διπλή πληρότητα = Αριθμός πελατών / Κατειλημμένα δωμάτια

** Διαθέσιμα δωμάτια = Δωμάτια ξενοδοχείου · Ημέρες μήνα.

Η συμπλήρωση του MKT Plan βασίστηκε στις παρακάτω υποθέσεις :

- Τα δωμάτια του ξενοδοχείου είναι 200.
- Υπάρχουν πέντε διαφορετικές τιμές δωματίων για τις αντίστοιχες κατηγορίες πελατών.
- Στη τιμή δωματίου δεν συμπεριλαμβάνεται κανένα γεύμα.

4.3 Κόστος Περιόδου

Ως κόστος περιόδου προσδιορίζονται οι λειτουργικές εκροές όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου σε μία οικονομική χρήση. Για τον υπολογισμό του θα πρέπει να προβλεφθεί ανά τμήμα :

- Οι αναλώσεις εμπορευμάτων.
- Το εργατικό κόστος.
- Τα λοιπά – γενικά έξοδα.

Παρακάτω θα εξεταστεί κάθε ένας παράγοντας που επηρεάζει το Κόστος Περιόδου παραθέτοντας ταυτόχρονα τις προβλέψεις και υποθέσεις που υπάρχουν για τον υπολογισμό του.

4.4 Οι αναλώσεις εμπορευμάτων τμήματος F&B.

Το τμήμα F&B εκτίνεται από την αποθήκη ως το εστιατόριο, την κουζίνα και το μπαρ. Έτσι για καλύτερη ανάλυση του θα το επιμερίσουμε στο κομμάτι FOOD και στο κομμάτι BEVERAGE.

4.4.1.1 Πρόβλεψη ζήτησης FOOD.

Για την ζήτηση στη κατανάλωση φαγητού υποθέτετε ότι κάθε πελάτης του ξενοδοχείου ημερησίως θα καταναλώνει 1,3 γεύματα και ετησίως θα υπάρχουν 9000 εξωτερικοί πελάτες που για χάρη ευκολίας οι κατανομή τους ανά μήνα θα ισομοιράζονται.

Συνεπώς, Ετήσια Ζήτηση FOOD = $76.187 * 1.3 + 9000 = 108.000$

Με τον ίδιο τρόπο θα βρεθεί και η μηνιαία ζήτηση.

Γεύματα ανά Μήνα

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
Αριθμός πελατών	5.338	5.262	6.014	6.484	7.688	6.868	6.403	5.500	7.170	7.138	5.652	6.669
Γεύματα / πελάτη	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
Γεύματα πελατών	6.936	6.838	7.815	8.425	9.991	8.925	8.320	7.147	9.318	9.276	7.344	8.666
Γεύματα εξωτερικών πελατών	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Σύνολο γευμάτων	7.686	7.588	8.565	9.175	10.741	9.675	9.070	7.897	10.068	10.026	8.094	9.416

Πίνακας 23

4.4.1.2 Εύρεση πρότυπου κόστους γευμάτων

Οι υποθέσεις στις οποίες θα στηριχθούμε είναι ότι :

- Το μενού του εστιατορίου αποτελείται από 8 είδη.
- Δεν υπάρχουν διακινήσεις από τη κουζίνα σε άλλα τμήματα πλην της αποθήκης ώστε να απλοποιηθεί ο υπολογισμός του κόστους τροφίμων.

Για την εύρεση του πρότυπου κόστους τω γευμάτων θα εφαρμόσουμε τις διάφορες μεθόδους που παρατέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

A) Μέθοδος μαθηματικού τύπου για το είδος "A"

Το είδος "A" του μενού προμηθεύεται σε συσκευασία των 6 τεμαχίων στην τιμή των 15€. Κάθε μερίδα περιέχει 2 τεμάχια της συσκευασίας.

Πρότυπο Κόστος μερίδας "A" = Τιμή αγοράς συσκευασίας / Αριθμό μερίδων ανά συσκευασία = Πρότυπο Κόστος μερίδας "A" = $15 / (6 / 2) = 30 / 6 = 5\text{€}$.

B) Μέθοδος καρτέλας ανάλυσης κόστους για το είδος "B"

Για τον υπολογισμό του κόστους του είδους B ακολουθούμε την πρότυπη συνταγή ώστε να παραθέσουμε τα υλικά και τις ποσότητες τους που χρειάζονται. Τα παραπάνω μαζί με το κόστος των συστατικών που απαιτούνται προστίθενται στην καρτέλα ανάλυσης κόστους ώστε να βρεθεί το κόστος του συγκεκριμένου γεύματος.

<u>Καρτέλα Ανάλυσης Κόστους</u>				
Είδος "B"				
Απόδοση : 5 μερίδες			Πρότυπο κόστος μερίδας : 9,00€	
Υλικά	Ποσότητα	Μονάδα μέτρησης ποσότητας	Κόστος ανά μον. μέτρησης	Αξία
1	750gr	κιλό	20,0 €	15,0 €
2	500gr	κιλό	28,0 €	14,0 €
3	400gr	κιλό	30,0 €	12,0 €
4	300ml	Λίτρο	2,0 €	0,6 €
5	800ml	750ml	2,5 €	2,7 €
6	10gr			0,2 €
7	30gr			0,5 €
Σύνολο				45,0 €
Πίνακας 24				

-Αξία = (Κόστος * Ποσότητα / Μονάδα μέτρησης ποσότητας υλικού)

-Τα συστατικά 6 και 7 είναι σε μικρές ποσότητες και αποδίδεται αμέσως η αξία τους.

-**Πρότυπο κόστος μερίδας = Συνολικό κόστος / Αποδιδόμενες μερίδες**
= $45 / 5 = 9,00\text{€}$

Γ) Μέθοδος δοκιμαστικής κοπής για το είδος "Γ"

Την μέθοδο αυτή θα την εφαρμόσουμε για το είδος Γ διότι το κύριο συστατικό του είναι κρέας που προμηθεύεται σε μεγάλη ακατέργαστη ποσότητα . Η μέθοδος αυτή προσπαθεί μέσα από μία ακολουθία βημάτων να καταλήξει στο κόστος του κύριου συστατικού μιας μερίδας του είδους Γ. Εξάγει επίσης και χρήσιμους συντελεστές που μπορούν να βρίσκουν με ακρίβεια το νέο κόστος του κύριου συστατικού σε περίπτωση ανόδου της τιμής αγοράς χωρίς επανάληψη της μεθόδου.

Καρτέλα Δοκιμαστικής Κοπής Κρέατος											
Είδος : "Γ"			Ποιότητα : Α			Ημερομηνία : 12/2007					
Τεμάχια : Ένα			Βάρος : 20kg			Προμηθευτής " XXX "					
Συνολικό Κόστος : 200€			Τιμή €/kg 10								
Ανάλυση	Βάρος σε kg	Ποσοστό επί του βάρους	Αξία ανά κιλό	Συνολική αξία	Κόστος ωφέλιμου		Μερίδα		Συντελ. Κόστους ανά κιλό		
					Κιλού	Γραμμαρίου	Βάρος (gr)	Κόστος	Κιλό	Γραμμάριο	Μερίδα
Λίπος	7	35,00%	0,60 €	4,20 €							
Φύρα	0,5	2,50%									
Ωφέλιμο Κρέας	12,5	62,50%		195,80 €	15,66 €	0,01566 €	350	5,48 €	1,5664	0,001566	0,54824
Σύνολο	20kg	100%									

Πίνακας 25

- Στη στήλη Αξία ανά κιλό μπαίνει η τιμή ανά κιλό που μπορεί να πουληθεί το λίπος
- Στη στήλη Ωφέλιμο κόστος θα τοποθετηθεί το αποτέλεσμα (Συν. Αξία ωφέλιμου κρέατος / Βάρος ωφέλιμου κρέατος)
- Ο συντελεστής κόστους ανά κιλό εκφράζει το πόσες φορές είναι μεγαλύτερη η τιμή του ωφέλιμου κόστους ανά κιλό από τη τιμή αγοράς ανά κιλό.

Πρότυπο Κόστος Μερίδας "Γ" = 5,48 + προσαύξηση 20% = 6,60€

Η προσαύξηση αυτή οφείλεται κατά 0,8€ σε χρήση ποτών και 0,32€ σε μια επιπλέον επεξεργασία της μερίδας.

Δ) Μέθοδος ελέγχου μαγειρικής απώλειας για το είδος "Δ"

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για το είδος Δ διότι αποτελεί είδος που δεν μπορεί να μεριδοποιηθεί παρά μόνο μετά τη διαδικασία μαγειρέματος. Σε αυτή τη περίπτωση θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την απώλεια βάρους που προκύπτει λόγω του χρόνου και της θερμοκρασίας ψησίματος.

Έλεγχος Μαγειρικής Απώλειας

Είδος : "Δ"
Βαθμοί : 180 °C

Ώρες Ψυσίματος : 1 ώρα και 20 λεπτά

Ποιότητα : Α

Βάρος :kg 5

Τιμή €/kg 8

Συνολικό Κόστος : 40€

Ημερομηνία : 12/2007

Προμηθευτής " XXX "

Ανάλυση	Βάρος σε kg	Ποσοστό επί του βάρους	Αξία ανά κιλό	Συνολική αξία	Κόστος ωφέλιμου		Μερίδα		Συντελ. Κόστους ανά κιλό		
					Κιλού	Γραμμαρίου	Βάρος (gr)	Κόστος	Κιλό	Γραμμάριο	Μερίδα
Αρχικό Βάρος	5	100%	8 €	40 €							
Καθαρό βάρος	4	80%		40 €							
Απώλειες καθαρισμού	1	20%		-							
Βάρος ψημένο	3,4	68%		40 €							
Απώλειες ψησίματος	0,6	12%		-							
Φύρα	0,75	15%		-							
Ωφέλιμο βάρος	2,65	53%		40 €	15,09 €	0,0151 €	250	3,774 €	1,887	0,00189	0,472

Πίνακας 26

-Κόστος ωφέλιμου κιλού = Συνολική Αξία / Ωφέλιμο Βάρος.

-Συντελεστής κόστους ανά κιλό = Κόστος ωφέλιμου κιλού / Τιμή αγοράς ανά κιλό.

-Πρότυπο Κόστος Μερίδας "Δ" = 3,77 + προσαύξηση 20% = 4,55€.

-Η προσαύξηση αυτή οφείλεται κατά 0,5€ σε χρήση ποτών και 0,28€ σε μια επιπλέον επεξεργασία της μερίδας.

Συγκεντρωτικός πίνακας κόστους μερίδας

Ακολουθώντας τις πρότυπες διαδικασίες εύρεσης του πρότυπου κόστους μερίδας και για τα υπόλοιπα είδη του μενού συγκεντρωτικά έχουμε.

Κόστος τροφίμων ανά μερίδα του μενού		
Είδη	Ιανουαρίου	Λοιποί μήνες
Είδος "Α"	5,00 €	5,00 €
Είδος "Β"	9,00 €	8,10 €
Είδος "Γ"	5,80 €	5,80 €
Είδος "Δ"	4,05 €	3,60 €
Είδος "Ε"	4,80 €	4,80 €
Είδος "ΣΤ"	11,00 €	11,00 €
Είδος "Ζ"	3,70 €	3,70 €
Είδος "Η"	12,50 €	12,50 €

Πίνακας 27

- Τα είδη "Γ" και "Δ" παρουσιάζονται στο πίνακα με κόστος μικρότερο όσο η αξία των ποτών που απαιτεί η παρασκευή τους.
- Οι τιμές του κόστους για τα είδη που δεν εξετάστηκαν παραπάνω είναι υποθετικές
- Ο πίνακας παρουσιάζει 2 διαφορετικές τιμές κόστους για τα είδη "Β" και "Δ". Αυτές οι αλλαγές θα εξηγηθούν στο κομμάτι της ανάλυσης του μενού που ακολουθεί.

4.4.1.3 Εύρεση του μηνιαίου πρότυπου κόστους τροφίμων.

Για την εύρεση του μηνιαίου, πρότυπου κόστους τροφίμων απαιτείται πέραν του κόστους κάθε είδους και το μείγμα (ποσοστό) των ειδών του μενού στο σύνολο των γευμάτων. Τα ποσοστά που θα βασιστεί το μηνιαίο πρότυπο κόστος είναι τα εξής :

% Μείγματος του μενού		
	Ιανουάριος	Λοιποί μήνες
Είδος Α	19,00%	17,00%
Είδος Β	20,50%	20,50%
Είδος Γ	4,50%	10,00%
Είδος Δ	12,00%	14,50%
Είδος Ε	7,00%	4,00%
Είδος ΣΤ	14,50%	13,50%
Είδος Ζ	6,50%	5,50%
Είδος Η	16,00%	15,00%

Πίνακας 28

Κόστος Φαγητού

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
Είδος "Α"	7.302 €	6.449 €	7.281 €	7.799 €	9.130 €	8.223 €	7.710 €	6.713 €	8.557 €	8.522 €	6.880 €	8.003 €
Είδος "Β"	14.181 €	12.599 €	14.223 €	15.235 €	17.835 €	16.065 €	15.061 €	13.113 €	16.717 €	16.648 €	13.441 €	15.635 €
Είδος "Γ"	2.006 €	4.401 €	4.968 €	5.321 €	6.230 €	5.611 €	5.261 €	4.580 €	5.839 €	5.815 €	4.695 €	5.461 €
Είδος "Δ"	3.735 €	3.961 €	4.471 €	4.789 €	5.607 €	5.050 €	4.735 €	4.122 €	5.255 €	5.233 €	4.225 €	4.915 €
Είδος "Ε"	2.583 €	1.457 €	1.645 €	1.762 €	2.062 €	1.858 €	1.741 €	1.516 €	1.933 €	1.925 €	1.554 €	1.808 €
Είδος "ΣΤ"	12.259 €	11.267 €	12.720 €	13.625 €	15.950 €	14.467 €	13.469 €	11.727 €	14.950 €	14.888 €	12.020 €	13.982 €
Είδος "Ζ"	1.849 €	1.544 €	1.743 €	1.867 €	2.186 €	1.969 €	1.846 €	1.607 €	2.049 €	2.040 €	1.647 €	1.916 €
Είδος "Η"	15.372 €	14.227 €	16.060 €	17.203 €	20.139 €	18.140 €	17.007 €	14.807 €	18.877 €	18.798 €	15.177 €	17.654 €
Σύνολο Κουβέρ	7.686	7.588	8.565	9.175	10.741	9.675	9.070	7.897	10.068	10.026	8.094	9.416
Συνολικό κόστος	59.287 €	55.905 €	63.109 €	67.601 €	79.137 €	71.283 €	66.829 €	58.187 €	74.178 €	73.870 €	59.640 €	69.374 €

Πίνακας 29

*Μηνιαίο κόστος = Συν. Γεύματα μήνα * %μείγματος του γεύματος * Κόστος μερίδας γεύματος.

4.4.1.4 Εύρεση του μηνιαίου πρότυπου κόστους κατανάλωσης οινοπνευματώδη ποτών για παρασκευή γευμάτων.

Το μηνιαίο ποσό που καταναλώνεται σε οινοπνευματώδη για την παρασκευή γευμάτων υπολογίζεται με το γινόμενο των κουβέρ για τα είδη "Γ" και "Δ" επί το μέσο κόστος κατανάλωσης ποτών στην μερίδα.

Αξία ποτών για Παρασκευή φαγητών

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
Είδος "Γ"	276,70 €	607,00 €	685,23 €	733,99 €	859,25 €	773,97 €	725,62 €	631,78 €	805,41 €	802,06 €	647,55 €	753,25 €
Είδος "Δ"	461,16 €	550,09 €	620,99 €	665,18 €	778,69 €	701,41 €	657,59 €	572,55 €	729,90 €	726,87 €	586,84 €	682,63 €
Σύνολο	738 €	1.157 €	1.306 €	1.399 €	1.638 €	1.475 €	1.383 €	1.204 €	1.535 €	1.529 €	1.234 €	1.436 €

Πίνακας 30

- Κόστος ποτών μερίδας είδους "Γ" = 0,8€
- Κόστος ποτών μερίδας είδους "Δ" = 0,5€

4.4.2.1 Πρόβλεψη ζήτησης κατανάλωσης οινοπνευματώδη ποτών.

Για την πρόβλεψη αυτή υποθέτετε ότι το 40% των πελατών του ξενοδοχείου καταναλώνουν οινοπνευματώδη και το 50% των εξωτερικών πελατών. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι και τα δύο είδη πελατών κατά μέσο όρο ημερησίως παίρνουν 1,6 ποτά.

Έτσι λοιπόν, Ετήσια ζήτηση σε οινοπνευματώδη = $[(\text{Πελάτες} \cdot 0,4) + (\text{Εξωτερικοί πελάτες} \cdot 0,5)] \cdot 1,6 = (76.187 \cdot 0,4 + 9.000 \cdot 0,5) \cdot 1,6 = 56.000 \text{ ποτά}$

Για την εύρεση της μηνιαίας ζήτησης τηρείται η ίδια διαδικασία με αυτή των γευμάτων.

Ποτά ανά Μήνα

	Ιανουάριος	Φεβρ/ριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτ/ριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
Αριθμός πελατών	5.338	5.262	6.014	6.484	7.688	6.868	6.403	5.500	7.170	7.138	5.652	6.669
% Πελατών που καταναλ. ποτά	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Ποτά / πελάτη	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60
Ποτά πελατών	3.419	3.370	3.852	4.152	4.924	4.499	4.101	3.523	4.592	4.572	3.620	4.271
Εξωτ. πελάτες που καταν. ποτά	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375
Ποτά Εξωτ. Πελατ. (Εξ. Πελ * 1,6)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Σύνολο ποτών	3.794	3.745	4.227	4.527	5.299	4.774	4.476	3.898	4.967	4.947	3.995	4.646

Πίνακας 31

4.4.2.2 Εύρεση πρότυπου κόστους οινοπνευματώδη ποτών.

Τα ποτά θα ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες : α) στις μπύρες, β) στα κρασιά, γ) στα λοιπά οινοπνευματώδη.

Ο υπολογισμός του πρότυπου κόστους για τις προαναφερθείσες κατηγορίες βασίζονται στη τιμή αγοράς της φιάλης του ποτού. Έτσι σε περίπτωση παραγγελίας από πελάτη μιας φιάλης ενός ποτού η εύρεση του πρότυπου κόστους είναι πολύ απλή αφού συμπίπτει με την αγοριαία τιμή.

Τα είδη αυτά όμως παραγγέλλονται από τους πελάτες και σε μικρότερες ποσότητες, σερβίρονται στην πρότυπη ποσότητα. Η εύρεση του πρότυπου κόστους της συγκεκριμένης παραγγελίας βασίζεται στην εξής διαδικασία : α) Βρίσκουμε τις πρότυπες μερίδες που αναλογούν στην φιάλη και β) Διαιρούμε το πρότυπο κόστος της φιάλης με τις πρότυπες μερίδες που της αναλογούν.

Οι υποθέσεις στις οποίες θα στηριχθούμε είναι ότι :

- Προσφέρονται 11 είδη ποτών. τρία είδη μπύρας, τέσσερα είδη κρασιών και τέσσερα είδη λοιπών ποτών.
- Δεν υπάρχουν διακινήσεις από το μπαρ σε άλλα τμήματα πλην της αποθήκης ώστε να απλοποιηθεί ο υπολογισμός του κόστους ποτών.

Για την εύρεση του πρότυπου κόστους τω γευμάτων θα εφαρμόσουμε τις διάφορες μεθόδους που παρατέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

A) Το πρότυπο κόστος για τις μπύρες είναι η τιμή αγοράς από τους προμηθευτές

Τύπος Μπύρας	Τιμή ανά φιάλη
M ₁	1,00€
M ₂	1,20€
M ₃	0,80€
Πίνακας 32	

Β) Οι τιμές αγοράς των τεσσάρων τύπων κρασιών είναι :

Τύπος Κρασιού	Τιμή ανά φιάλη
K ₁	5,00€
K ₂	11,00€
K ₃	18,00€
K ₄	35,00€
Πίνακας 33	

Το κρασί τύπο Β αποτελεί το είδος που θα προσφέρεται στους πελάτες και σε μικρότερες ποσότητες. Αν η φιάλη του κρασιού έχει χωρητικότητα 750ml και η πρότυπη ποσότητα παραγγελίας είναι 50ml τότε το πρότυπο κόστος του είδους είναι $(50/750)*11 = 0,73€$.

Γ) Με τον ίδιο τρόπο που ακολουθήσαμε για τη μεριδοποίηση του κρασιού τύπου Β θα εφαρμόσουμε και για τα λοιπά ποτά.

Λοιπά Οινοπνευματώδη	Τιμή ανά φιάλη
O ₁	8,00€
O ₂	12,00€
O ₃	15,00€
Πίνακας 34	

Αν το πρότυπο μέγεθος της μερίδας των λοιπών ποτών είναι 40ml και το μέγεθος της φιάλης των ποτών 750ml, τότε το πρότυπο κόστος θα είναι :

Είδη	Πρότυπες μερίδες	Τιμή ανά φιάλη	Πρότυπο κόστος
O ₁	40ml / 750ml	8,00€	0.42
O ₂	40ml / 750ml	12,00€	0.64
O ₃	40ml / 750ml	15,00€	0.8
Πίνακας 35			

Ο τέταρτος τύπος λοιπών ποτών είναι ανάμικτο τα συστατικά του οποίου αποτελούν τα είδη O₁, O₂ και O₃. Για το πρότυπο κόστος του ανάμικτου ποτού θα χρησιμοποιήσουμε την καρτέλα πρότυπης συνταγής

Καρτέλα Πρότυπης Συνταγής ανάλυσης κόστους ποτού			
Όνομασία είδους "O ₄ "		Ποσότητα : 65ml	
Υλικά	Ποσότητα	Ανάλυση κόστους	Κόστος
O ₁	30ml	(30/750)*8	0,32€
O ₂	10ml	(10/750)*12	0,16€
O ₃	25ml	(25/750)*15	0,5€
Σύνολο	65ml		0,98 €
Πίνακας 36			

4.4.2.3 Εύρεση του μηνιαίου πρότυπου κόστους οινοπνευματώδη ποτών.

Για την εύρεση του μηνιαίου, πρότυπου κόστους οινοπνευματώδη ποτών απαιτείται το κόστος κάθε είδους και το μείγμα (ποσοστό) των ειδών του μενού στο σύνολο των ποτών. Τα ποσοστά που θα βασιστεί το μηνιαίο πρότυπο κόστος είναι τα εξής :

Κόστος ποτών ανά δόση		Μίγμα πωλήσεων ποτών	
Είδη ποτών	Κόστος ποτού	Είδος Ποτού	% Μίγμα Πωλήσεων
M1	1,00 €	M1	8,00%
M2	1,20 €	M2	8,50%
M3	0,80 €	M3	6,00%
K1	5,00 €	K1	5,00%
K2	11,00 €	K2	3,50%
K2'	0,73 €	K2'	5,50%
K3	18,00 €	K3	1,75%
K4	35,00 €	K4	1,25%
O1	0,42 €	O1	13,75%
O2	0,64 €	O2	15,25%
O3	0,80 €	O3	16,50%
O4	0,98 €	O4	15,00%
Πίνακας 37			

Κόστος Ποτών

	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
M1	303 €	300 €	338 €	362 €	424 €	382 €	358 €	312 €	397 €	396 €	320 €	372 €
M2	387 €	387 €	431 €	462 €	541 €	487 €	457 €	398 €	507 €	505 €	407 €	474 €
M3	182 €	182 €	203 €	217 €	254 €	229 €	215 €	187 €	238 €	237 €	192 €	223 €
K1	948 €	948 €	1.057 €	1.132 €	1.325 €	1.193 €	1.119 €	974 €	1.242 €	1.237 €	999 €	1.162 €
K2	1.461 €	1.461 €	1.627 €	1.743 €	2.040 €	1.838 €	1.723 €	1.501 €	1.912 €	1.905 €	1.538 €	1.789 €
K2'	152 €	152 €	170 €	182 €	213 €	192 €	180 €	156 €	199 €	199 €	160 €	187 €
K3	1.195 €	1.195 €	1.332 €	1.426 €	1.669 €	1.504 €	1.410 €	1.228 €	1.565 €	1.558 €	1.258 €	1.464 €
K4	1.660 €	1.660 €	1.849 €	1.981 €	2.318 €	2.089 €	1.958 €	1.705 €	2.173 €	2.164 €	1.748 €	2.033 €
O1	219 €	219 €	244 €	261 €	306 €	276 €	258 €	225 €	287 €	286 €	231 €	268 €
O2	370 €	370 €	413 €	442 €	517 €	466 €	437 €	380 €	485 €	483 €	390 €	453 €
O3	501 €	501 €	558 €	598 €	699 €	630 €	591 €	514 €	656 €	653 €	527 €	613 €
O4	558 €	558 €	621 €	666 €	779 €	702 €	658 €	573 €	730 €	727 €	587 €	683 €
Σύνολο ποτών	3.794	3.745	4.227	4.527	5.299	4.774	4.476	3.898	4.967	4.947	3.995	4.646
Σύν. Κόστος	7.936€	7.932€	8.843€	9.471€	11.086€	9.987€	9.363€	8.154€	10.392€	10.349€	8.357€	9.720€

Πίνακας 38

- Το κόστος κάθε είδους ποτού μηνιαίως υπολογίζεται με το γινόμενο του συνόλου των ποτών του μήνα επί το % του μίγματος των πωλήσεων του ποτού επί το μοναδιαίο κόστος το κάθε ποτού.

4.5 Εργατικό Κόστος Περιόδου

Ο υπολογισμός του εργατικού κόστους βασίστηκε στην εργατική και ασφαλιστική νομοθεσία καθώς και στις ισχύουσες συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Το εργατικό κόστος ισούται με το άθροισμα των μικτών αποδοχών των εργαζομένων συν τις εργοδοτικές εισφορές στα ασφαλιστικά ταμεία (ΙΚΑ + ΤΑΞΥ).

4.5.1 Εργατικό κόστος βασισμένο στη μέση ετήσια πληρότητα.

Παρακάτω παρατίθεται αναλυτικά το κόστος των διευρυμένων τμημάτων του ξενοδοχείου για ένα μήνα με πληρότητα ίση με αυτή της μέσης ετήσιας (67,19%). Το συνολικό κόστος είναι 92.126,53 €

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΥΠΑΛ / ΛΟΙ	ΜΙΚΤΟ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ	ΕΡΓΟΔΟΤ. ΕΙΣΦΟΡΑ	ΜΕΡΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ 1	ΠΡΟΣΑΥΞΕΥΣ ΕΙΣ ΔΩΡΟΥ - ΑΠΟΖ. & ΕΠΙΔ. ΑΔΕΙΑΣ(30%)	ΜΕΡΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ 2	ΩΡΕΣ ΝΥΧΤΙΝΩΝ	ΑΞΙΑ ΝΥΧΤΕΡΙΝΩΝ	ΩΡΕΣ ΥΠΕΡΩΡΙΩΝ	ΑΞΙΑ ΥΠΕΡΩΡΙΩΝ	ΣΥΝ. ΚΟΣΤΟΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	1	178,49	50,08	4571,4	1371,42	5942,82		0		0	5.942,82 €
	1	123,4	35,7	3182	954,6	4136,6		0		0	4.136,60 €
ΣΥΝΟΛΟ	2										10.079,42 €
ΕΛΕΓΧΟΣ	1	38,08	10,68	975,20	292,56	1267,76		0		0	1.267,76 €
	1	36,74	10,31	941,00	282,30	1223,30		0		0	1.223,30 €
	1	33,22	9,99	864,20	259,26	1123,46		0		0	1.123,46 €
	1	55,97	16,82	1455,80	436,74	1892,54		0		0	1.892,54 €
	1	79,87	20,2	2001,40	600,42	2601,82		0		0	2.601,82 €
	1	40,56	12,26	1056,40	316,92	1373,32		0		0	1.373,32 €
	1	44,32	14,12	1168,80	350,64	1519,44		0		0	1.519,44 €
ΣΥΝΟΛΟ	7										11.001,64 €
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	1	38,5	12,01	1211,63	363,49	1575,12	20	37,86		0,00	1.612,99 €
	1	37,5	12,45	1198,20	359,46	1557,66	15	28,08		0,00	1.585,74 €
	1	33,95	11,27	1084,74	325,42	1410,16	22	37,29		0,00	1.447,45 €
	1	61,05	17,78	1890,97	567,29	2458,27	22	65,00		0,00	2.523,27 €
ΣΥΝΟΛΟ	4										7.169,45 €

ΑΠΟΘΗΚΗ	1	31,05	9,33	968,64	290,59	1259,23		0,00		0,00	1.259,23 €
	1	54,37	16,35	1414,40	424,32	1838,72	40	88,40		0,00	1.927,12 €
	1	43,05	13,73	1135,60	340,68	1476,28	5	8,87		0,00	1.485,15 €
ΣΥΝΟΛΟ	3										4.671,50 €
ΥΠΟΔΟΧΗ	1	49,86	14,98	1296,80	389,04	1685,84	80	162,10		0,00	1.847,94 €
	1	40,05	11,23	1025,60	307,68	1333,28	30	48,08		0,00	1.381,36 €
	1	41,15	11,55	1054,00	316,20	1370,20	70	115,28		0,00	1.485,48 €
	1	30,5	8,55	781,00	234,30	1015,30				0,00	1.015,30 €
ΣΥΝΟΛΟ	4										5.730,08 €
ΟΡΟΦΟΙ	1	44,34	13,4	1385,07	415,52	1800,59		0,00	15	129,85	1.930,44 €
	1	38,97	11,97	1221,95	366,58	1588,53		0,00		0,00	1.588,53 €
	1	40,56	12,26	1267,05	380,11	1647,16		0,00		0,00	1.647,16 €
	1	40,34	12,19	1260,09	378,03	1638,12		0,00		0,00	1.638,12 €
	1	46,97	14,11	1465,19	439,56	1904,74		0,00	20	183,15	2.087,89 €
	1	44,84	14,44	1422,01	426,60	1848,61		0,00		0,00	1.848,61 €
	1	40,34	12,99	1279,28	383,78	1663,06		0,00		0,00	1.663,06 €
	1	59,8	17,5	1854,27	556,28	2410,55		0,00	10	115,89	2.526,45 €
	1	42,71	13,45	757,78	227,33	985,12		0,00		0,00	985,12 €
	1	45,88	13,91	1434,24	430,27	1864,52		0,00	20	179,28	2.043,80 €
	1	40,78	13,12	1292,95	387,89	1680,84		0,00		0,00	1.680,84 €
	1	38,47	12,06	1212,11	363,63	1575,75		0,00		0,00	1.575,75 €
	1	42,55	12,78	1327,26	398,18	1725,43		0,00	10	82,95	1.808,39 €
	1	41,23	13,05	1302,07	390,62	1692,69		0,00		0,00	1.692,69 €
	1	35	10,67	1095,53	328,66	1424,19		0,00	10	68,47	1.492,66 €
ΣΥΝΟΛΟ	15										26.209,50 €
ΚΟΥΖΙΝΑ	1	40,22	12,15	1047,40	314,22	1361,62	30	49,10	10	65,46	1.476,18 €
	1	41,14	12,43	1071,40	321,42	1392,82		0,00		0,00	1.392,82 €
	1	42,77	13,78	1131,00	339,30	1470,30		0,00		0,00	1.470,30 €
	1	46,52	14,31	1216,60	364,98	1581,58		0,00		0,00	1.581,58 €
	1	67,32	21,68	1780,00	534,00	2314,00		0,00		0,00	2.314,00 €
	1	35	10,68	913,60	274,08	1187,68	12	17,13	10	57,10	1.261,91 €
ΣΥΝΟΛΟ	6										9.496,79 €

ΚΕΝΤ. ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	1	40,34	11,32	1033,20	309,96	1343,16	25	40,36		0,00	1.383,52 €
	1	58,16	18,73	1537,80	461,34	1999,14		0,00		0,00	1.999,14 €
	1	46,19	14,87	1221,20	366,36	1587,56		0,00		0,00	1.587,56 €
	1	37,77	11,76	990,60	297,18	1287,78	10	15,48		0,00	1.303,26 €
	1	32,43	9,08	830,20	249,06	1079,26		0,00		0,00	1.079,26 €
	1	31,82	8,97	815,80	244,74	1060,54	12	15,30	10	50,99	1.126,82 €
ΣΥΝΟΛΟ	6										8.479,56 €
ΜΠΑΡ	1	54,37	17,51	1437,60	431,28	1868,88	50	112,31		0,00	1.981,19 €
	1	45,94	14,8	1214,80	364,44	1579,24	45	85,42		0,00	1.664,66 €
	1	52,47	16,9	1387,40	416,22	1803,62	0	0,00	20	173,43	1.977,05 €
	1	38,5	12,8	1026,00	307,80	1333,80	45	72,14		0,00	1.405,94 €
	1	61,2	18,09	1585,80	475,74	2061,54	0	0,00	20	198,23	2.259,77 €
ΣΥΝΟΛΟ	5										9.288,60 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	52										92.126,53 €

Πίνακας 39

Για τον άριστο καταμερισμό του εργατικού κόστους θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η πληρότητα κάθε μήνα αφού επηρεάζει το μεταβλητό του μέρος.

Για αυτό το λόγο θα επιχειρηθεί ο διαχωρισμός του εργατικού κόστους με βάση τη συμπεριφορά του στις μεταβολές της πληρότητας.

Τα εργατικά των τμημάτων Διοίκησης, Ελέγχου, Αποθήκης και Συντήρησης θεωρούνται Σταθερά ενώ των υπολοίπων Ημισταθερά. Ο διαχωρισμός Ημισταθερών θα στηριχθεί στον παρακάτω πίνακα :

Διάρθρωση Ημισταθερού Εργατικού Κόστους			
Τμήματα	Ημιστ. Κόστος	% Σταθερού	% Μεταβλητού
Υποδοχής	5.730,08 €	75,00%	25,00%
Ορόφων	26.209,50 €	60,00%	40,00%
Κουζίνας	9.496,79 €	80,00%	20,00%
Εστιατορίου	8.479,56 €	70,00%	30,00%
Μπαρ	9.288,60 €	90,00%	10,00%
Πίνακας 40			

4.5.2 Καταμερισμός Εργατικού Κόστους σε μηνιαία βάση

Καταμερισμός Εργατικού Κόστους												
	Ιανουάριος	Φεβ/άριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγ/στος	Σεπτ/ριος	Οκτ/ριος	Νοέμβριος	Δεκ/βριος
ΣΤΑΘΕΡΑ												
Διεύθυνσης	10.079 €	10.079 €	10.079 €	10.079 €	10.079 €	10.079 €	10.079 €	10.079 €	10.079 €	10.079 €	10.079 €	10.079 €
Ελέγχου	11.002 €	11.002 €	11.002 €	11.002 €	11.002 €	11.002 €	11.002 €	11.002 €	11.002 €	11.002 €	11.002 €	11.002 €
Συντήρησης	7.169 €	7.169 €	7.169 €	7.169 €	7.169 €	7.169 €	7.169 €	7.169 €	7.169 €	7.169 €	7.169 €	7.169 €
Αποθήκης	4.672 €	4.672 €	4.672 €	4.672 €	4.672 €	4.672 €	4.672 €	4.672 €	4.672 €	4.672 €	4.672 €	4.672 €
ΗΜΙΜΕΤΑΒ. ΣΤΑΘΕΡΑ												
Υποδοχής	4.298 €	4.298 €	4.298 €	4.298 €	4.298 €	4.298 €	4.298 €	4.298 €	4.298 €	4.298 €	4.298 €	4.298 €
Ορόφων	15.726 €	15.726 €	15.726 €	15.726 €	15.726 €	15.726 €	15.726 €	15.726 €	15.726 €	15.726 €	15.726 €	15.726 €
Κουζίνας	7.597 €	7.597 €	7.597 €	7.597 €	7.597 €	7.597 €	7.597 €	7.597 €	7.597 €	7.597 €	7.597 €	7.597 €
Εσπιατορίου	5.936 €	5.936 €	5.936 €	5.936 €	5.936 €	5.936 €	5.936 €	5.936 €	5.936 €	5.936 €	5.936 €	5.936 €
Μπαρ	8.360 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €	8.360 €
ΣΥΝ. ΣΤΑΘΕΡΩΝ	74.838 €	74.838 €	74.838 €	74.838 €	74.838 €	74.838 €	74.838 €	74.838 €	74.838 €	74.838 €	74.838 €	74.838 €
ΗΜΙΜΕΤΑΒ. ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ												
Πληρότητα μήνα / πληρότητα έτους	0,82	0,89	0,92	1,01	1,16	1,07	0,95	0,82	1,19	1,15	0,94	1,07
Υποδοχής	1.173 €	1.279 €	1.322 €	1.450 €	1.663 €	1.535 €	1.365 €	1.173 €	1.706 €	1.642 €	1.343 €	1.535 €
Ορόφων	8.582 €	9.362 €	9.674 €	10.610 €	12.171 €	11.234 €	9.986 €	8.582 €	12.483 €	12.014 €	9.830 €	11.234 €
Κουζίνας	1.555 €	1.696 €	1.753 €	1.922 €	2.205 €	2.035 €	1.809 €	1.555 €	2.261 €	2.177 €	1.781 €	2.035 €
Εσπιατορίου	2.082 €	2.272 €	2.347 €	2.575 €	2.953 €	2.726 €	2.423 €	2.082 €	3.029 €	2.915 €	2.385 €	2.726 €
Μπαρ	760 €	829 €	857 €	940 €	1.078 €	995 €	885 €	760 €	1.106 €	1.064 €	871 €	995 €
ΣΥΝΟΛΟ	88.990 €	90.277 €	90.791 €	92.335 €	94.908 €	93.364 €	91.306 €	88.990 €	95.423 €	94.651 €	91.048 €	93.364 €

Πίνακας 41

- Σταθερό μέρος Ημιμεταβλητών = Μέσο Εργατικό κόστος τμήματος * % Συμμετοχής του Σταθερού Κόστους του τμήματος

- Μεταβλητό μέρος Ημιμεταβλητών = Μέσο Εργατικό κόστος τμήματος * (πληροτ. μήνα / πληροτ. έτους) *% Συμμετοχής του Μεταβλητού Κόστους
- Μέσο Εργατικό κόστος τμήματος = Εργατικό κόστος τμήματος με βάση τη μέση ετήσια πληρότητα.

4.5.3 Μηνιαίο Εργατικό Κόστος Παραγωγικών Τμημάτων

Υπολογισμός Μηνιαίου Εργατικού Κόστους Παραγωγικών Τμημάτων												
	Ιανουάριος	Φεβ/ριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπ/βριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
Τμήματα												
Δωματίων	28.562 €	29.410 €	29.749 €	30.766 €	32.462 €	31.445 €	30.088 €	28.562 €	32.801 €	32.292 €	29.919 €	31.445 €
FOOD	19.190 €	19.488 €	19.607 €	19.964 €	20.559 €	20.202 €	19.726 €	19.190 €	20.678 €	20.500 €	19.667 €	20.202 €
BEVERAGE	11.563 €	11.646 €	11.680 €	11.780 €	11.946 €	11.846 €	11.713 €	11.563 €	11.979 €	11.929 €	11.696 €	11.846 €
F&B	30.754 €	31.134 €	31.287 €	31.744 €	32.505 €	32.048 €	31.439 €	30.754 €	32.658 €	32.429 €	31.363 €	32.048 €
Πλυντηρίων	1.215 €	1.254 €	1.270 €	1.317 €	1.395 €	1.348 €	1.286 €	1.215 €	1.410 €	1.387 €	1.278 €	1.348 €

Πίνακας 42

Εργατικά Δωματίων = Εργατικά Υποδοχής + 0,95 Εργατικά Ορόφων.

Εργατικά FOOD = 0,8Εργατικά αποθήκης + 0,9Εργατικά Κουζίνας + 0,9Εργατικά Εστιατορίου.

Εργατικά BEVERAGE = 0,2Εργατικά αποθήκης + 0,1Εργατικά Κουζίνας + 0,1Εργατικά Εστιατορίου + Εργατικά Μπαρ.

Εργατικά πλυντηρίων = 0,05 Εργατικά Ορόφων.

4.6 Λοιπά Έξοδα Περιόδου

Στα λοιπά έξοδα συμπεριλαμβάνονται τα αναλώσιμα υλικά των τμημάτων, τα γεύματα του προσωπικού, το κόστος ενέργειας, αμοιβές τρίτων, ασφάλιστρα, συνδρομές και τα υπόλοιπα γενικά λειτουργικά έξοδα των τμημάτων.

4.6.1 Λοιπά έξοδα Διοίκησης

Τμήμα Διοίκηση	Πρόβλεψη	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.	Μάιος	Ιούν.	Ιούλ.	Αυγ.	Σεπτ.	Οκτ.	Νοεμ.	Δεκ.
Λοιπά έξοδα													
αμοιβές και έξοδα δικηγόρων	5.240 €	437 €	437 €	437 €	437 €	437 €	437 €	437 €	437 €	437 €	437 €	437 €	437 €
αμοιβές και έξοδα ιατρού υπηρεσίας	8.280 €	690 €	690 €	690 €	690 €	690 €	690 €	690 €	690 €	690 €	690 €	690 €	690 €
αμοιβές δικαστ. επιμελητών	600 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €
τηλεφωνικά ξενοδοχείου	10.500 €	734 €	719 €	823 €	873 €	1.035 €	924 €	849 €	730 €	1.027 €	1.022 €	809 €	955 €
ταχυδρομικά ξενοδοχείου	3.700 €	308 €	308 €	308 €	308 €	308 €	308 €	308 €	308 €	308 €	308 €	308 €	308 €
ασφάλιστρα πυρός ξενοδοχείου	2.000 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €
ασφάλιστρα αστικής ευθύνης ξενοδοχείου	650 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €
ασφάλιστρα μεταφοράς χρημάτων	1.100 €	92 €	92 €	92 €	92 €	92 €	92 €	92 €	92 €	92 €	92 €	92 €	92 €
συντήρηση μηχανογρ εξοπλισμού	780 €	65 €	65 €	65 €	65 €	65 €	65 €	65 €	65 €	65 €	65 €	65 €	65 €
τέλη καθαριότητας	3.000 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
έξοδα μετακιν. προσωπ.	375 €	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €
συνδρομή στο περιοδικό "ΛΟΓΙΣΤΗΣ"	145 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €
συνδρομή στο "Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας"	120 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €
συνδρομή στο "ΚΕΡΔΟΣ"	280 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €	23 €
συνδρομή στο ξενοδοχειακό επιμελητήριο	2.000 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €
συνδρομή στην ένωση ξενοδόχων	1.500 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €
λοιπές δωρεές-επιχορηγήσεις	1.230 €	103 €	103 €	103 €	103 €	103 €	103 €	103 €	103 €	103 €	103 €	103 €	103 €
γραφική ύλη & λοιπά υλικά γραφείων	600 €	42 €	41 €	47 €	50 €	59 €	53 €	49 €	42 €	59 €	58 €	46 €	55 €
αγορές βιβλίων	2.300 €	161 €	157 €	180 €	191 €	227 €	203 €	186 €	160 €	225 €	224 €	177 €	209 €
έξοδα δημοσιεύσεων ισολογισμών & προσκλήσεων	1.000 €	83 €	83 €	83 €	83 €	83 €	83 €	83 €	83 €	83 €	83 €	83 €	83 €
έξοδα δημοσ. αγγελιών & ανακοινώσεων	1.500 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €
λοιπά διάφορα έξοδα	3.000 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Γεύματα προσωπικού	2.000 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €
Ενέργεια	2.000 €	140 €	137 €	157 €	166 €	197 €	176 €	162 €	139 €	196 €	195 €	154 €	182 €
Ύδρευση	500 €	35 €	34 €	39 €	42 €	49 €	44 €	40 €	35 €	49 €	49 €	39 €	45 €
Σύνολο λοιπών εξόδων	51.900 €	4.145 €	4.126 €	4.258 €	4.423 €	4.529 €	4.488 €	4.292 €	4.140 €	4.519 €	4.512 €	4.241 €	4.427 €

Πίνακας 43

4.6.2 Λοιπά έξοδα Ελέγχου

Τμήμα Ελέγχου	Πρόβλεψη	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.	Μάιος	Ιούν.	Ιούλ.	Αυγ.	Σεπτ.	Οκτ.	Νοεμ.	Δεκ.
Λοιπά έξοδα													
τηλεφωνικά ξενοδοχείου	12.000,00€	839 €	822 €	940 €	998 €	1.183 €	1.057 €	970 €	834 €	1.174 €	1.168 €	924 €	1.092 €
ταχυδρομικά ξενοδοχείου	3.800,00 €	317 €	317 €	317 €	317 €	317 €	317 €	317 €	317 €	317 €	317 €	317 €	317 €
συντήρηση μηχανογρ εξοπλισμού από globo	1.400,00 €	117 €	117 €	117 €	117 €	117 €	117 €	117 €	117 €	117 €	117 €	117 €	117 €
έξοδα μετακίνησης προσωπικού	1.340,00 €	112 €	112 €	112 €	112 €	112 €	112 €	112 €	112 €	112 €	112 €	112 €	112 €
έξοδα ταξιδιών εσωτερικού	2.100,00 €	175 €	175 €	175 €	175 €	175 €	175 €	175 €	175 €	175 €	175 €	175 €	175 €
έξοδα ταξιδιών εξωτερικού	4.700,00 €	392 €	392 €	392 €	392 €	392 €	392 €	392 €	392 €	392 €	392 €	392 €	392 €
Έξοδα προβολής και διαφήμισης	45.000,00€	3.750€	3.750€	3.750€	3.750€	3.750€	3.750€	3.750€	3.750€	3.750€	3.750 €	3.750 €	3.750 €
συνδρομή σε σύστημα κρατήσεων UTELL	6.000,00 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
συνδρομή σε σύστημα κρατήσεων GALILEO	2.700,00 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €
έντυπα για ξενοδοχείο	4.800,00 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €
γραφική ύλη & λοιπά υλικά γραφείων ξενοδοχ	1.680,00 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €
λοιπά διάφορα έξοδα	3.000,00 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Γεύματα προσωπικού (ποτά)	3.000,00 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Ενέργεια	3.000,00 €	210 €	205 €	235 €	249 €	296 €	264 €	243 €	208 €	293 €	292 €	231 €	273 €
Ύδρευση	500,00 €	35 €	34 €	39 €	42 €	49 €	44 €	40 €	35 €	49 €	49 €	39 €	45 €
Σύνολο λοιπών εξόδων	91.520,00€	7.466 €	7.448 €	7.567 €	7.625 €	7.809 €	7.683 €	7.597 €	7.461 €	7.801 €	7.794 €	7.551 €	7.718 €
Πίνακας 44													

4.6.3 Λοιπά έξοδα Δωματίων

Τμήμα Δωματίων	Πρόβλεψη	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.	Μάιος	Ιούν.	Ιούλ.	Αυγ.	Σεπτ.	Οκτ.	Νοεμ.	Δεκ.
Λοιπά έξοδα													
καθαρισμός υαλοπινάκων ξενοδοχείου	3.200 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €	267 €
απεντομώσεις - μυοκτονίες (περιοδική αμοιβή)	2.150 €	179 €	179 €	179 €	179 €	179 €	179 €	179 €	179 €	179 €	179 €	179 €	179 €
υποστήριξη S/W "ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ" & "ΕΡΙΤΟΜΕ"	4.400 €	301 €	294 €	337 €	358 €	424 €	379 €	348 €	299 €	421 €	418 €	331 €	391 €
τηλεφωνικά ξενοδοχείου	20.000 €	1.399 €	1.369 €	1.567 €	1.663 €	1.971 €	1.761 €	1.617 €	1.390 €	1.957 €	1.946 €	1.541 €	1.820 €
ενοίκια interactive system (pay tv)	9.000 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €	750 €
συντήρηση μηχανογρ εξοπλισμού globo	800 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €	67 €
γραφική ύλη & λοιπά υλικά γραφείων	700 €	58 €	58 €	58 €	58 €	58 €	58 €	58 €	58 €	58 €	58 €	58 €	58 €
υλικά φαρμακείου ξενοδοχείου	950 €	66 €	65 €	74 €	79 €	94 €	84 €	77 €	66 €	93 €	92 €	73 €	86 €
έξοδα διακόσμησης ξενοδοχείου	10.000 €	699 €	685 €	783 €	832 €	986 €	880 €	809 €	695 €	978 €	973 €	770 €	910 €
διάφορα σκεύη (ποτήρια-πιάτα)	980 €	69 €	67 €	77 €	81 €	97 €	86 €	79 €	68 €	96 €	95 €	75 €	89 €
εφημερίδες για πελάτες	520 €	36 €	36 €	41 €	43 €	51 €	46 €	42 €	36 €	51 €	51 €	40 €	47 €
λοιπά διάφορα έξοδα	1.500 €	105 €	103 €	118 €	125 €	148 €	132 €	121 €	104 €	147 €	146 €	116 €	136 €
Κατανάλωση ειδών καθαρισμού	28.900 €	2.021 €	1.979 €	2.264 €	2.403 €	2.848 €	2.544 €	2.337 €	2.008 €	2.827 €	2.812 €	2.226 €	2.629 €
Γεύματα προσωπικού (εδέσματα)	15.000 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €
Έξοδα φιλοξενίας (εδέσματα)	11.000 €	769 €	753 €	862 €	915 €	1.084 €	968 €	890 €	764 €	1.076 €	1.070 €	847 €	1.001 €
Ενέργεια	36.000 €	2.517 €	2.465 €	2.820 €	2.994 €	3.548 €	3.170 €	2.911 €	2.502 €	3.522 €	3.503 €	2.773 €	3.275 €
Ύδρευση	29.000 €	2.028 €	1.986 €	2.272 €	2.412 €	2.858 €	2.553 €	2.345 €	2.015 €	2.837 €	2.822 €	2.234 €	2.638 €
Σύνολο	174.000 €	12.581€	12.373€	13.785€	14.475€	16.679€	15.174€	14.147€	12.519€	16.575€	16.499 €	13.599€	5.594 €
Πίνακας 45													

4.6.4 Λοιπά έξοδα F&B.

Τμήμα F& B	Πρόβλεψη	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.	Μάιος	Ιούν.	Ιούλ.	Αυγ.	Σεπτ.	Οκτ.	Νοεμ.	Δεκ.
Λοιπά Έξοδα													
απεντομώσεις - μυοκτονίες	1.700 €	142 €	142 €	142 €	142 €	142 €	142 €	142 €	142 €	142 €	142 €	142 €	142 €
τηλεφωνικά ξενοδοχείου	10.000 €	874 €	856 €	979 €	1.039 €	1.232 €	1.101 €	1.011 €	869 €	1.223 €	1.216 €	963 €	1.137 €
ταχυδρομικά ξενοδοχείου	1.100 €	77 €	75 €	86 €	91 €	108 €	97 €	89 €	76 €	108 €	107 €	85 €	100 €
ασφαλιστρα φορτηγών αυτοκινήτων	980 €	69 €	67 €	77 €	81 €	97 €	86 €	79 €	68 €	96 €	95 €	75 €	89 €
συντήρηση μηχανογρ εξοπλισμού	780 €	55 €	53 €	61 €	65 €	77 €	69 €	63 €	54 €	76 €	76 €	60 €	71 €
τέλη κυκλοφ.	210 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	12 €
τέλη κυκλοφ.	78 €	7 €	7 €	7 €	7 €	7 €	7 €	7 €	7 €	7 €	7 €	7 €	8 €
έξοδα κίνησης φορτηγών αυτοκινήτων	3.000 €	210 €	205 €	235 €	249 €	296 €	264 €	243 €	208 €	293 €	292 €	231 €	273 €
γραφική ύλη & λοιπά υλικά γραφείων	500 €	42 €	42 €	42 €	42 €	42 €	42 €	42 €	42 €	42 €	42 €	42 €	42 €
υλικά φαρμακείου ξενοδοχείου	420 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €
έξοδα διακόσμησης ξενοδοχείου	6.900 €	575 €	575 €	575 €	575 €	575 €	575 €	575 €	575 €	575 €	575 €	575 €	575 €
λοιπά διάφορα έξοδα	2.500 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €	208 €
Κατανάλωση ειδών καθαρισμού	19.000 €	1.329 €	1.301 €	1.488 €	1.580 €	1.873 €	1.673 €	1.537 €	1.320 €	1.859 €	1.849 €	1.464 €	1.729 €
Γεύματα προσωπικού	12.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Καταστροφές αποθήκης	560 €	39 €	38 €	44 €	47 €	55 €	49 €	45 €	39 €	55 €	54 €	43 €	51 €
Φιλοξενία (εδέσματα)	2.200 €	154 €	151 €	172 €	183 €	217 €	194 €	178 €	153 €	215 €	214 €	169 €	200 €
Φιλοξενία πελατών (ποτά)	1.500 €	699 €	685 €	783 €	832 €	986 €	880 €	809 €	695 €	978 €	973 €	770 €	910 €
Ενέργεια	28.000 €	1.958 €	1.917 €	2.194 €	2.328 €	2.760 €	2.465 €	2.264 €	1.946 €	2.739 €	2.724 €	2.157 €	2.547 €
Ύδρευση	14.900 €	972 €	952 €	1.089 €	1.156 €	1.370 €	1.224 €	1.124 €	966 €	1.360 €	1.352 €	1.071 €	1.265 €
Σύνολο	63.428 €	5.530 €	5.458 €	5.952 €	6.194 €	6.965 €	6.438 €	6.079 €	5.509 €	6.929 €	6.902 €	5.887 €	6.585 €
Πίνακας 46													

4.6.5 Λοιπά έξοδα Τμήματος Συντήρησης.

Τμήμα Συντήρησης	Πρόβλεψη	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.	Μάιος	Ιούν.	Ιούλ.	Αυγ.	Σεπτ.	Οκτ.	Νοεμ.	Δεκ.
Λοιπά έξοδα													
αμοιβές και έξοδα τεχνικού ασφαλείας	14.100 €	986 €	965 €	1.105 €	1.173 €	1.390 €	1.241 €	1.140 €	980 €	1.379 €	1.372 €	1.086 €	1.283 €
συντήρηση κτηρίου ξενοδοχείου	13.000 €	909 €	890 €	1.018 €	1.081 €	1.281 €	1.145 €	1.051 €	903 €	1.272 €	1.265 €	1.002 €	1.183 €
συντήρηση ανελκυστήρων ξενοδ.	4.200 €	294 €	288 €	329 €	349 €	414 €	370 €	340 €	292 €	411 €	409 €	324 €	382 €
συντήρηση πισίνας ξενοδοχείου	2.100 €	147 €	144 €	165 €	175 €	207 €	185 €	170 €	146 €	205 €	204 €	162 €	191 €
συντήρηση φορτηγών αυτοκινήτων	1.100 €	77 €	75 €	86 €	91 €	108 €	97 €	89 €	76 €	108 €	107 €	85 €	100 €
συντήρηση φωτοτυπικού μηχ/τος	250 €	17 €	17 €	20 €	21 €	25 €	22 €	20 €	17 €	24 €	24 €	19 €	23 €
συντήρηση κλιματιστικών & ψυγείων	6.900 €	482 €	472 €	541 €	574 €	680 €	608 €	558 €	480 €	675 €	671 €	532 €	628 €
συντήρηση εξοπλισμού κουζίνας	2.850 €	199 €	195 €	223 €	237 €	281 €	251 €	230 €	198 €	279 €	277 €	220 €	259 €
αναγομώσεις πυροσβεστήρων	1.800 €	126 €	123 €	141 €	150 €	177 €	158 €	146 €	125 €	176 €	175 €	139 €	164 €
λοιπές συντηρήσεις	18.000 €	1.259 €	1.233 €	1.410 €	1.497 €	1.774 €	1.585 €	1.456 €	1.251 €	1.761 €	1.751 €	1.387 €	1.638 €
λοιπά υλικά άμεσης ανάλωσης ξενοδ	4.200 €	294 €	288 €	329 €	349 €	414 €	370 €	340 €	292 €	411 €	409 €	324 €	382 €
Γεύματα προσωπικού (εδέσματα)	4.000 €	280 €	274 €	313 €	333 €	394 €	352 €	323 €	278 €	391 €	389 €	308 €	364 €
Ενέργεια	2.000 €	140 €	137 €	157 €	166 €	197 €	176 €	162 €	139 €	196 €	195 €	154 €	182 €
Ύδρευση	500 €	35 €	34 €	39 €	42 €	49 €	44 €	40 €	35 €	49 €	49 €	39 €	45 €
Σύνολο	75.000 €	5.244 €	5.135 €	5.875 €	6.237 €	7.392 €	6.603 €	6.065 €	5.212 €	7.337 €	7.297 €	5.778 €	6.823 €

Πίνακας 47

4.6.6 Λοιπά έξοδα Πλυντηρίου

Τμήμα πλυντηρίου	Actual 2006	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.	Μάιος	Ιούν.	Ιούλ.	Αυγ.	Σεπτ.	Οκτ.	Νοεμ.	Δεκ.
Λοιπά έξοδα													
έξοδα καθαρισμού ειδών ενδύσεως ξενοδοχ	500 €	35 €	34 €	39 €	42 €	49 €	44 €	40 €	35 €	49 €	49 €	39 €	45 €
Κατανάλωση ειδών καθαρισμού	14.217 €	994 €	973 €	1.114 €	1.182 €	1.401 €	1.252 €	1.150 €	988 €	1.391 €	1.383 €	1.095 €	1.293 €
Γεύματα προσωπικού	1.433 €	100 €	98 €	112 €	119 €	141 €	126 €	116 €	100 €	140 €	139 €	110 €	130 €
λοιπά διάφορα έξοδα	2.500 €	175 €	171 €	196 €	208 €	246 €	220 €	202 €	174 €	245 €	243 €	193 €	227 €
Ενέργεια	9.000 €	629 €	616 €	705 €	748 €	887 €	792 €	728 €	625 €	880 €	876 €	693 €	819 €
Ύδρευση	11.000 €	769 €	753 €	862 €	915 €	1.084 €	968 €	890 €	764 €	1.076 €	1.070 €	847 €	1.001 €
Σύνολο	18.650 €	1.304 €	1.277 €	1.461 €	1.551 €	1.838 €	1.642 €	1.508 €	1.296 €	1.824 €	1.815 €	1.437 €	1.697 €

Πίνακας 48

4.7 Τιμολόγηση γευμάτων και ποτών

Για την τιμολόγηση θα εφαρμοστεί η μέθοδο της πρόσθεσης ενός περιθωρίου συνεισφοράς στο κόστος των παραγόμενων προϊόντων έτσι ώστε να αποδίδει ένα ικανοποιητικό ποσό κέρδους. Ως κόστος παραγόμενων προϊόντων θεωρείται το κόστος των άμεσων υλικών, της άμεσης εργασίας και των λοιπών εξόδων. Για διευκόλυνση υποθέτετε ότι το κόστος της άμεσης εργασίας και των λοιπών εξόδων ισομοιράζεται στα παραγόμενα προϊόντα βοηθώντας με τον τρόπο αυτό να βρεθεί γρήγορα το μέσο κόστος του. Τα λοιπά έξοδα περιλαμβάνουν τα λοιπά έξοδα του κέντρου κόστους για την παραγωγή του προϊόντος και ένα ποσοστό κατάλληλα καταναμημένο των λοιπών εξόδων των μη παραγωγικών τμημάτων που θα πρέπει να καλυφθούν από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

Ο καταμερισμός των λοιπών εξόδων σε ποσοστά των μη παραγωγικών τμημάτων έχει ως ακολούθως :

Ποσοστά Καταμερισμού Λοιπών Εξόδων					
	Τμήμα Δωματίων	Τμήμα F&B	Τμήμα Διοίκησης	Τμήμα Ελέγχου	Τμήμα Συντήρησης
Τμήμα Δωματίων	100,00%		50,00%	50,00%	50,00%
Τμήμα F&B		100,00%	50,00%	50,00%	50,00%
FOOD		65,00%	65,00%	65,00%	65,00%
BEVERAGE		35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Πίνακας 49

Έτσι λοιπόν, τα προσαρμοσμένα λοιπά έξοδα των παραγωγικών τμημάτων είναι:

Προσαρμοσμένα Λοιπά Έξοδα						
	Τμήμα Δωματίων	Τμήμα F&B	Τμήμα Διοίκησης	Τμήμα Ελέγχου	Τμήμα Συντήρησης	ΣΥΝΟΛΟ
Τμήμα Δωματίων	174.000 €		25.950 €	45.760 €	37.500 €	283.210 €
Τμήμα F&B		63.428 €	25.950 €	45.760 €	37.500 €	172.638 €
FOOD		41.228 €	16.868 €	29.744 €	24.475 €	112.215 €
BEVERAGE		22.200 €	9.083 €	16.016 €	13.125 €	60.423 €
ΣΥΝΟΛΟ	174.000 €	63.428 €	51.900 €	91.520 €	75.000 €	455.848 €

Πίνακας 50

Με τήρηση της παραπάνω διαδικασίας η τιμολόγηση των παραγόμενων προϊόντων καθιστάτε απλή και αποτελεσματική.

4.7.1 Τιμολόγηση Γευμάτων

Ακολουθώντας την παραπάνω μέθοδο και διαδικασία θα απομονωθούν οι παράγοντες κόστους και θα επιλεχθούν τα επιθυμητά ποσοστά κέρδους ανά είδος του μενού. Η διαδικασία θα εφαρμοστεί 2 φορές διότι το κόστος κάποιων γευμάτων μεταβάλλεται μετά το πρώτο μήνα όπως δείχνει ο πίνακας 27.

Τιμολόγηση γευμάτων Ιανουαρίου						
	Κόστος τροφίμων (1)	Μέσο εργατικό κόστος (2)	Λοιπά μέσα κόστη (3)	Σύνολο κόστους (4)	(4) / Τιμή Πώλησης	Τιμή Πώλησης
Είδος Α	5,00 €	2,21 €	1,04 €	8,25 €	77,00%	10,71 €
Είδος Β	9,00 €	2,21 €	1,04 €	12,25 €	79,00%	15,51 €
Είδος Γ	6,60 €	2,21 €	1,04 €	9,85 €	55,00%	17,91 €
Είδος Δ	4,55 €	2,21 €	1,04 €	7,80 €	82,00%	9,51 €
Είδος Ε	4,80 €	2,21 €	1,04 €	8,05 €	65,00%	12,38 €
Είδος ΣΤ	11,00 €	2,21 €	1,04 €	14,25 €	57,00%	25,00 €
Είδος Ζ	3,70 €	2,21 €	1,04 €	6,95 €	87,00%	7,99 €
Είδος Η	12,50 €	2,21 €	1,04 €	15,75 €	55,00%	28,64 €

Πίνακας 51

Τιμολόγηση γευμάτων λοιπών μηνών						
	Κόστος τροφίμων (1)	Μέσο εργατικό κόστος (2)	Λοιπά μέσα κόστη (3)	Σύνολο κόστους (4)	(4) / Τιμή Πώλησης	Τιμή Πώλησης
Είδος Α	5,00 €	2,21 €	1,04 €	8,25 €	72,00%	11,46 €
Είδος Β	8,10 €	2,21 €	1,04 €	11,35 €	79,00%	15,51 €
Είδος Γ	6,60 €	2,21 €	1,04 €	9,85 €	55,00%	17,91 €
Είδος Δ	4,10 €	2,21 €	1,04 €	7,35 €	82,00%	9,51 €
Είδος Ε	4,80 €	2,21 €	1,04 €	8,05 €	55,00%	14,64 €
Είδος ΣΤ	11,00 €	2,21 €	1,04 €	14,25 €	55,00%	25,91 €
Είδος Ζ	3,70 €	2,21 €	1,04 €	6,95 €	77,00%	9,03 €
Είδος Η	12,50 €	2,21 €	1,04 €	15,75 €	53,00%	29,72 €

Πίνακας 52

- Μέσο εργατικό κόστος = Συν. Εργατικά FOOD (πίνακας 42) / Συν. Γευμάτων
- Λοιπά μέσα κόστη = Προσαρμ. λοιπά κόστη FOOD (πίνακας 50) / Συν.Γευμάτων (πίνακας 23)

4.7.2 Τιμολόγηση οινοπνευματώδη ποτών.

Η παραπάνω διαδικασία τιμολόγησης μπορεί να γίνει γρηγορότερη με την πρόσθεση πάνω στο κόστος κάθε ποτού ενός μεγαλύτερου πόσου κέρδους μέσω της μείωσης του δείκτη Κόστος ποτού / Τιμή Πώλησης. Τηρώντας τη νέα διαδικασία για την τιμολόγηση των ποτών καταλήγουμε στις παρακάτω τιμές :

Τιμολόγηση οινοπνευματώδη ποτών			
Είδος Ποτού	Κόστος ποτού	Κόστος ποτού / Τιμή Πώλησης	Τιμή πώλησης
Μπύρες			
M ₁	1	33,33%	3,00 €
M ₂	1,2	33,33%	3,60 €
M ₃	0,8	33,33%	2,40 €
Κρασιά			
K ₁	5	40,00%	12,50 €
K ₂	11	40,00%	27,50 €
K _{2'}	0,73	40,00%	2,50 €
K ₃	18	40,00%	45,00 €
K ₄	35	40,00%	87,50 €
Λοιπά Οινοπνευματώδη			
O ₁	0,42	12,50%	3,50 €
O ₂	0,64	12,50%	5,00 €
O ₃	0,8	12,50%	6,50 €
O ₄	0,98	12,50%	8,00 €
Πίνακας 53			

- Τα στοιχεία κόστους των ποτών θα αντληθούν από το πίνακα 41.

4.8 Έσοδα Ξενοδοχείου

Για την κατάρτιση του προϋπολογισμού θα πρέπει να υπολογιστούν τα έσοδα που προβλέπεται ότι θα έχουν τα παραγωγικά τμήματα και τα έσοδα από τις λοιπές παρεχόμενες υπηρεσιών(τηλέφωνο, πλυντήριο κ.ά).

4.8.1 Έσοδα Δωματίων

Το MKT Plan εξάγει τα έσοδα δωματίων αφού πρώτα ταξινομεί σε κατηγορίες τους πελάτες του ξενοδοχείου όπου σε κάθε κατηγορία εφαρμόζεται μια ενιαία τιμή δωματίου. Επίσης προβλέπει την μηνιαία κίνηση πελατών για κάθε κατηγορία και με αυτό τον τρόπο καταλήγουμε στην εύρεση των πρότυπων εσόδων ανά μήνα του τμήματος δωματίων.

Έσοδα ανά μήνα	
Ιανουάριος	176.344 €
Φεβρουάριος	173.749 €
Μάρτιος	198.783 €
Απρίλιος	211.008 €
Μάιος	250.083 €
Ιούνιος	223.408 €
Ιούλιος	205.205 €
Αύγουστος	176.342 €
Σεπτέμβριος	248.229 €
Οκτώβριος	246.887 €
Νοέμβριος	195.482 €
Δεκέμβριος	230.847 €
Σύνολο	2.536.368 €
Πίνακας 54	

4.8.2 Έσοδα FOOD & BEVERAGE

4.8.2.1 Έσοδα FOOD

Τα προϋπολογιστικά έσοδα από καταναλώσεις γευμάτων βρίσκονται με το γινόμενο της τιμής του κάθε είδους επί το ποσοστό μείγματος κάθε είδους (ανά μήνα) επί τη ζήτηση των γευμάτων του μήνα.

Έσοδα FOOD ανά Μήνα												
	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
Είδος Α	15.647 €	14.780 €	16.684 €	17.872 €	20.923 €	18.846 €	17.668 €	15.383 €	19.612 €	19.530 €	15.766 €	18.342 €
Είδος Β	24.432 €	24.125 €	27.233 €	29.172 €	34.152 €	30.762 €	28.839 €	25.109 €	32.012 €	31.878 €	25.735 €	29.939 €
Είδος Γ	6.194 €	13.589 €	15.339 €	16.432 €	19.236 €	17.327 €	16.244 €	14.143 €	18.031 €	17.956 €	14.496 €	16.863 €
Είδος Δ	8.773 €	10.463 €	11.811 €	12.652 €	14.811 €	13.341 €	12.507 €	10.890 €	13.883 €	13.825 €	11.161 €	12.984 €
Είδος Ε	6.663 €	4.442 €	5.014 €	5.372 €	6.288 €	5.664 €	5.310 €	4.623 €	5.894 €	5.870 €	4.739 €	5.513 €
Είδος ΣΤ	27.862 €	26.539 €	29.958 €	32.092 €	37.569 €	33.841 €	31.724 €	27.622 €	35.215 €	35.068 €	28.311 €	32.935 €
Είδος Ζ	3.991 €	3.767 €	4.252 €	4.555 €	5.332 €	4.803 €	4.503 €	3.920 €	4.998 €	4.977 €	4.018 €	4.674 €
Είδος Η	35.216 €	33.822 €	38.179 €	40.898 €	47.879 €	43.127 €	40.430 €	35.201 €	44.879 €	44.691 €	36.079 €	41.972 €
Σύνολο	128.779 €	131.526 €	148.470€	159.044€	186.190€	167.711€	157.224€	136.890 €	174.524 €	173.796 €	140.305 €	163.221 €

Πίνακας 55

- Οι τιμές των ειδών του μενού υπολογίστηκαν στην ενότητα 4.7.1.
- Το μείγμα των πωλήσεων αναφέρθηκε στον πίνακα 28.
- Η ζήτηση των ειδών ανά μήνα υπολογίστηκε στο πίνακα 21.

4.8.2.2 Έσοδα BEVERAGE

Για τον υπολογισμό των πρότυπων εσόδων από την κατανάλωση οινοπνευματώδη ποτών χρειάζονται τα ίδια δεδομένα με τα παραπάνω.

Έσοδα BEVERAGE ανά Μήνα												
Είδος Ποτού	Ιανουάριος	Φεβ/ριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύ/στος	Σεπ/ριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
Μπύρες	2.921 €	2.884 €	3.255 €	3.486 €	4.080 €	3.676 €	3.446 €	3.001 €	3.825 €	3.809 €	3.076 €	3.577 €
M ₁	1.062 €	1.049 €	1.184 €	1.268 €	1.484 €	1.337 €	1.253 €	1.091 €	1.391 €	1.385 €	1.119 €	1.301 €
M ₂	1.290 €	1.273 €	1.437 €	1.539 €	1.802 €	1.623 €	1.522 €	1.325 €	1.689 €	1.682 €	1.358 €	1.580 €
M ₃	569 €	562 €	634 €	679 €	795 €	716 €	671 €	585 €	745 €	742 €	599 €	697 €
Κρασιά	13.679 €	13.506 €	15.244 €	16.327 €	19.110 €	17.215 €	16.141 €	14.056 €	17.914 €	17.839 €	14.407 €	16.755 €
K ₁	2.371 €	2.341 €	2.642 €	2.830 €	3.312 €	2.984 €	2.797 €	2.436 €	3.105 €	3.092 €	2.497 €	2.904 €
K ₂	3.651 €	3.605 €	4.068 €	4.458 €	5.100 €	4.595 €	4.408 €	3.752 €	4.781 €	4.761 €	3.845 €	4.472 €
K _{2'}	522 €	515 €	581 €	623 €	729 €	656 €	615 €	536 €	683 €	680 €	549 €	639 €
K ₃	2.987 €	2.949 €	3.329 €	3.565 €	4.173 €	3.759 €	3.525 €	3.069 €	3.912 €	3.896 €	3.146 €	3.659 €
K ₄	4.149 €	4.096 €	4.623 €	4.952 €	5.796 €	5.221 €	4.895 €	4.263 €	5.433 €	5.411 €	4.469 €	5.082 €
Λοιπά Οινοπνευματώδη	8.242 €	8.138 €	9.185 €	9.838 €	11.515 €	10.373 €	9.726 €	8.470 €	10.794 €	10.749 €	8.681 €	10.096 €
O ₁	1.043 €	1.030 €	1.162 €	1.245 €	1.457 €	1.313 €	1.231 €	1.072 €	1.366 €	1.360 €	1.099 €	1.278 €
O ₂	1.851 €	1.828 €	2.063 €	2.209 €	2.586 €	2.330 €	2.184 €	1.902 €	2.424 €	2.414 €	1.950 €	2.267 €
O ₃	2.503 €	2.472 €	2.790 €	2.988 €	3.497 €	3.151 €	2.954 €	2.572 €	3.278 €	3.265 €	2.637 €	3.066 €
O ₄	2.845 €	2.809 €	3.170 €	3.396 €	3.974 €	3.580 €	3.357 €	2.923 €	3.726 €	3.710 €	2.996 €	3.485 €
Σύνολο	24.841 €	24.527 €	27.684 €	29.651 €	34.705 €	31.264 €	29.313 €	25.527 €	32.533 €	32.398 €	26.163 €	30.428 €

Πίνακας 56

- Οι τιμές των ποτών υπολογίστηκαν στο πίνακα 53.
- Το μείγμα των πωλήσεων των ποτών αναφέρθηκε στο πίνακα 37.
- Η ζήτηση των ποτών ανά μήνα προβλέφθηκε στο πίνακα 31.

4.8.2.2 Διάφορα Έσοδα

Πρόβλεψη λοιπών εσόδων												
	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.	Μάϊος	Ιούν.	Ιούλ.	Αύγ.	Σεπτ.	Οκτ.	Νοεμ.	Δεκ.
Δωμάτια Κατειλημμένα	3410	3360	3844	4080	4836	4320	3968	3410	4800	4774	3780	4464
Αριθμός πελατών	5.338	5.262	6.014	6.484	7.688	6.868	6.403	5.500	7.170	7.138	5.652	6.669
Έσοδα ανά πελάτη για τηλέφωνα	0,80 €	0,81 €	0,80 €	0,74 €	0,78 €	0,78 €	0,72 €	0,72 €	0,79 €	0,83 €	0,79 €	0,79 €
Έσοδα τηλεφώνων	4.294 €	4.246 €	4.812 €	4.829 €	6.005 €	5.388 €	4.627 €	3.980 €	5.640 €	5.944 €	4.476 €	5.280 €
Έσοδα ανά πελάτη για internet	0,34 €	0,35 €	0,34 €	0,32 €	0,33 €	0,34 €	0,31 €	0,31 €	0,34 €	0,36 €	0,34 €	0,34 €
Έσοδα internet	1.840 €	1.820 €	2.063 €	2.069 €	2.574 €	2.309 €	1.983 €	1.706 €	2.417 €	2.548 €	1.918 €	2.263 €
Έσοδα ανά πελάτη για pay tv	0,25 €	0,25 €	0,25 €	0,23 €	0,24 €	0,25 €	0,24 €	0,23 €	0,25 €	0,25 €	0,24 €	0,24 €
Έσοδα pay tv & λοιπά	1.334 €	1.315 €	1.504 €	1.491 €	1.845 €	1.717 €	1.537 €	1.265 €	1.793 €	1.785 €	1.356 €	1.601 €
Έσοδα ανά πελάτη Λοιπά	0,12 €	0,09 €	0,08 €	0,08 €	0,08 €	0,08 €	0,08 €	0,11 €	0,07 €	0,08 €	0,09 €	0,12 €
Λοιπά Έσοδα	658 €	485 €	505 €	510 €	580 €	526 €	497 €	610 €	506 €	598 €	525 €	830 €
Σύνολο	8.127 €	7.867 €	8.884 €	8.899 €	11.004 €	9.941 €	8.644 €	7.561 €	10.356 €	10.874 €	8.275 €	9.973 €

Πίνακας 57

Πρόβλεψη εσόδων πλυντηρίου												
	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.	Μάϊος	Ιούν.	Ιούλ.	Αύγ.	Σεπτ.	Οκτ.	Νοεμ.	Δεκ.
Αριθμός πελατών	5.338	5.262	6.014	6.484	7.688	6.868	6.403	5.500	7.170	7.138	5.652	6.669
Έσοδα ανά πελάτη	0,66 €	0,59 €	0,56 €	0,53 €	0,54 €	0,54 €	0,51 €	0,51 €	0,53 €	0,58 €	0,58 €	0,66 €
Έσοδα πλυντηρίου	3.545 €	3.096 €	3.397 €	3.416 €	4.114 €	3.705 €	3.293 €	2.832 €	3.769 €	4.131 €	3.296 €	4.411 €

Η πρόβλεψη του ποσού των διαφόρων εσόδων στηρίχθηκε σε ένα δείκτη που αποδίδει τα μέσα έσοδα ανά πελάτη για κάθε μία από τις κατηγορίες των εσόδων. Το γινόμενο του δείκτη επί τον αριθμό των πελατών ανά μήνα εκφράζει τα πρότυπα έσοδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κοστολόγηση τροφίμων, ποτών, εργασίας για ξενοδοχεία & εστιατόρια.

Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin.

2. Διοικητική Λογιστική

Ray Garisson, Eric Noreen.

3. Σημειώσεις Μαθήματος Ξενοδοχειακού Μάνατζμεντ

Μιχ. Βασταρδή.

5. Εξέταση ειδικών θεμάτων

Η εξέταση με λεπτομέρεια των στοιχείων από την πρακτική ανάλυση που προηγήθηκε βοηθά στην λεπτομερή ανάπτυξη πολλών ειδικών θεμάτων.

Τα ειδικά θέματα που θα αναπτυχθούν είναι :

- Η ανάλυση του Μενού
- Εύρεση κόστους Δωματίων
- Υπολογισμός του Νεκρού Σημείου
- Υπολογισμός Περιθωρίου Ασφαλείας
- Ειδικές περιπτώσεις λήψης προσφορών

5.1 Ανάλυση Μενού

Η ανάλυση του μενού αποτελεί ένα εργαλείο ελέγχου και ταυτόχρονα ένα μέσο παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών που καταβάλλονται για την αύξηση του κέρδους.

Η ανάλυση του μενού ταξινομεί τα είδη των γευμάτων ανάλογα με το περιθώριο συμβολής και το ποσοστό μίγματος κάθε είδους σε τέσσερις κατηγορίες (Αστέρια, Χειράμαξες, Αμφίβολα, Σκυλιά) .

Στόχος είναι να γεννιούνται νέα αστέρια από είδη «αμφίβολα», να διατηρούνται τα υπάρχοντα αστέρια, οι χρυσοφόρες «χειράμαξες» να αποδίδουν κέρδη παραμένοντας δημοφιλή είδη και τα κακά «σκυλιά» να εκτοπίζονται από το μενού

Στηριγμένοι στην προσέγγιση του θέματος και από το θεωρητικό τμήμα της παρούσας εργασίας η διοίκηση του ξενοδοχείου θα προβεί μετά το πέρας του πρώτου μήνα του νέου έτους στα παρακάτω :

- Στα είδη Β και Δ που χαρακτηρίστηκαν Χειράμαξες μειώνουμε 10% το κόστος παραγωγής αφήνοντας ανεπηρέαστη την τιμή τους
- Στο είδος Α θα αυξήσουμε την τιμή πώλησης του, μειώνοντας κατά 5% το % Μερ Συν. Κόστος / Τιμή Πώλησης
- Στα είδη ΣΤ και Η που αποτελούν Αστέρια αυξάνουμε την τιμή τους μειώνοντας κατά 2% το % Μερ Συν. Κόστος / Τιμή Πώλησης
- Το είδος Γ το προωθούμε με καλύτερη περιγραφή, καλύτερη θέση στο μενού και με ελκυστικότερη εμφάνιση.
- Στο είδος Ε αυξάνουμε την τιμή του με μείωση του % Μερ Συν. Κόστος / Τιμή Πώλησης κατά 10%
- Το είδος Ζ παραμένει ένα κακό σκυλί το οποίο θα πρέπει να σταματήσουμε να το προσφέρουμε και να το αντικαταστήσουμε με ένα πιο αναγνωρισμένο είδος.

5.1.1 Πρόβλεψη Ιανουαρίου 2008

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΝΟΥ (Ιανουαρίου)											
Ξενοδοχείο "AAAA"						Περίοδος 1 - 31 Ιανουαρίου 2008					
A	B	Γ	Δ	Ε	Z	Η	Θ	Μ	Π	Σ	Τ
Πιάτο	Πωλήσεις σε πλήθος	% μίγματος μενού	Κόστος πιάτου	Τιμή πώλησης	ΠΣ είδους (Ε - Δ)	Κόστος μενού (Δ*Β)	Έσοδα μενού (Ε*Β)	ΠΣ μενού (Ζ*Β)	Κατηγορία ΠΣ	Κατηγορία Μιγμ.Μενου	Χαρακτηρισμός είδους
Είδος Α	1460	19,00%	5,00 €	10,71 €	5,71 €	7.301,78 €	15.646,67 €	8.344,89 €	Χ	Υ	Χειράμαξα
Είδος Β	1576	20,50%	9,00 €	15,51 €	6,51 €	14.180,82 €	24.432,50 €	10.251,68 €	Χ	Υ	Χειράμαξα
Είδος Γ	346	4,50%	6,60 €	17,91 €	11,31 €	2.282,77 €	6.194,28 €	3.911,52 €	Υ	Χ	Αμφίβολο
Είδος Δ	922	12,00%	4,55 €	9,51 €	4,96 €	4.196,60 €	8.773,38 €	4.576,78 €	Χ	Υ	Χειράμαξα
Είδος Ε	538	7,00%	4,80 €	12,38 €	7,58 €	2.582,52 €	6.663,24 €	4.080,72 €	Χ	Χ	Σκυλί
Είδος ΣΤ	1114	14,50%	11,00 €	25,00 €	14,00 €	12.259,30 €	27.862,05 €	15.602,75 €	Υ	Υ	Αστέρι
Είδος Ζ	500	6,50%	3,70 €	7,99 €	4,29 €	1.848,50 €	3.991,02 €	2.142,52 €	Χ	Χ	Σκυλί
Είδος Η	1230	16,00%	12,50 €	28,64 €	16,14 €	15.372,16 €	35.216,23 €	19.844,07 €	Υ	Υ	Αστέρι
Σύνολο	Ξ					Ι	Κ	Ν			
	7686	100,00%				60.024,46 €	128.779,37 €	68.754,91 €			
						Λ = Ι/Κ		Ο = Ν/Ξ		Ρ = (1 / πλήθος ειδών * 70%)	
						46,61%		8,945%		1/8 * 0,7 =	8,75%

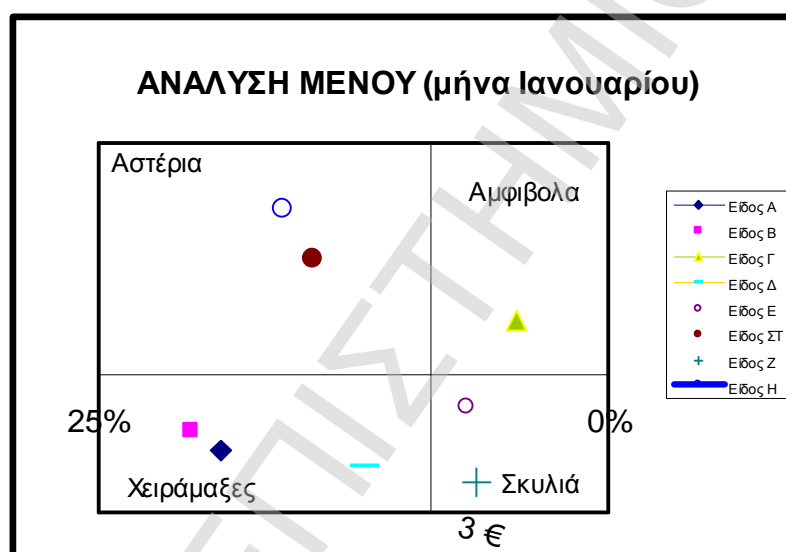
Πίνακας 59

- Συγκέντρωση δεδομένων μήνα Ιανουαρίου.

Πιάτο	Κόστος Πιάτου	Τιμή Πώλησης	Περιθ.Συνεισφ. Μεριδος	Πωληθήσες μονάδες	Περιθώριο Συνεισφοράς
Είδος Α	5,00 €	10,71 €	5,71 €	1.460	8.344,89 €
Είδος Β	9,00 €	15,51 €	6,51 €	1.576	10.251,68 €
Είδος Γ	6,60 €	17,91 €	11,31 €	346	3.911,52 €
Είδος Δ	4,55 €	9,51 €	4,96 €	922	4.576,78 €
Είδος Ε	4,80 €	12,38 €	7,58 €	538	4.080,72 €
Είδος ΣΤ	11,00 €	25,00 €	14,00 €	1.114	15.602,75 €
Είδος Ζ	3,70 €	7,99 €	4,29 €	500	2.142,52 €
Είδος Η	12,50 €	28,64 €	16,14 €	1.230	19.844,07 €
Σύνολο					68.754,91 €

Πίνακας 60

- Διαγραμματική απεικόνιση των ειδών του μενού μήνα Ιανουαρίου.



Διάγραμμα 5

Ο οριζόντιος άξονας αποδίδει τα ποσοστά δημοτικότητας των ειδών και ο κατακόρυφος το περιθώριο συμβολής της μιας μερίδας των ειδών.

Το σημείο τομής των αξόνων είναι το 8,95% ίσο με το αποτέλεσμα του κελιού «Ο».

5.1.2 Πρόβλεψη Φεβρουαρίου 2008

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΝΟΥ (Φεβρουαρίου)											
Ξενοδοχείο "AAAA"						Περίοδος Φεβρουάριος 2008					
A	B	Γ	Δ	Ε	Z	H	Θ	M	Π	Σ	T
Πιάτο	Πωλήσεις σε πλήθος	% μίγματος μενού	Κόστος πιάτου	Τιμή πώλησης	ΠΣ είδους (E - Δ)	Κόστος μενού (Δ*B)	Έσοδα μενού (E*B)	ΠΣ μενού (Z*B)	Κατηγορία ΠΣ	Κατηγορία Μιγμ.Μενου	Χαρακτηρισμός είδους
Είδος Α	1290	17,00%	5,00 €	11,46 €	6,46 €	6.449,80 €	14.780,79 €	8.330,99 €	X	Y	Χειράμαξα
Είδος Β	1556	20,50%	8,10 €	15,51 €	7,41 €	12.599,87 €	24.126,43 €	11.526,55 €	X	Y	Χειράμαξα
Είδος Γ	759	10,00%	6,60 €	17,91 €	11,31 €	5.008,08 €	13.589,42 €	8.581,34 €	Y	Y	Αστέρι
Είδος Δ	1100	14,50%	4,10 €	9,51 €	5,41 €	4.511,07 €	10.463,47 €	5.952,41 €	X	Y	Χειράμαξα
Είδος Ε	304	4,00%	4,80 €	14,64 €	9,84 €	1.456,90 €	4.442,43 €	2.985,53 €	Y	X	Αμφίβολο
Είδος ΣΤ	1024	13,50%	11,00 €	25,91 €	14,91 €	11.268,18 €	26.540,75 €	15.272,57 €	Y	Y	Αστέρι
Είδος Ζ	417	5,50%	3,70 €	9,03 €	5,33 €	1.544,16 €	3.766,90 €	2.222,74 €	X	X	Σκυλί
Είδος Η	1138	15,00%	12,50 €	29,72 €	17,22 €	14.227,50 €	33.823,87 €	19.596,37 €	Y	Y	Αστέρι
Σύνολο	Ξ					I	K	N			
	7588	100,00%				57.065,55 €	131.534,06 €	74.468,51 €			
						Λ = I/K		O = N/Ξ			P = (1 / πλήθος ειδών * 70%)
						43,38%		9,814			1/8 * 0,7 = 8,75%

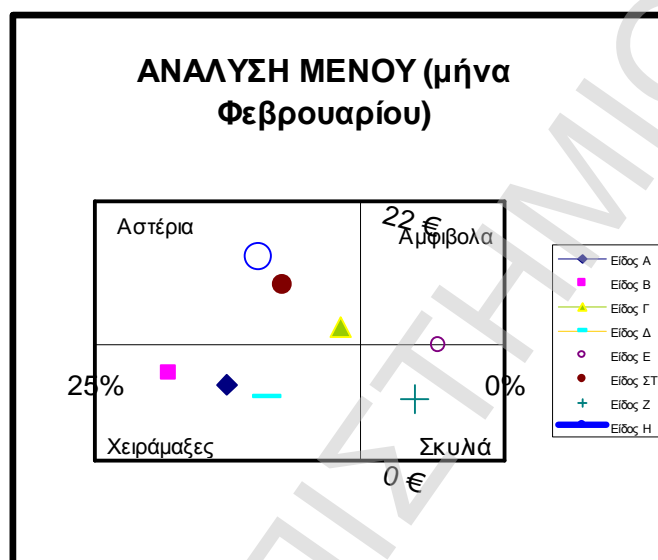
Πίνακας 61

- Συγκέντρωση δεδομένων μήνα Φεβρουαρίου .

Πιάτο	Κόστος Πιάτου	Τιμή Πώλησης	Περιθώριο Συνεισφοράς	Πωληθείσες μονάδες	Περιθώριο Συνεισφοράς
Είδος Α	5,00 €	11,46 €	6,46 €	1.290	8.330,99 €
Είδος Β	8,10 €	15,51 €	7,41 €	1.556	11.526,55 €
Είδος Γ	6,60 €	17,91 €	11,31 €	759	8.581,34 €
Είδος Δ	4,10 €	9,51 €	5,41 €	1.100	5.952,41 €
Είδος Ε	4,80 €	14,64 €	9,84 €	304	2.985,53 €
Είδος ΣΤ	11,00 €	25,91 €	14,91 €	1.024	15.272,57 €
Είδος Ζ	3,70 €	9,03 €	5,33 €	417	2.222,74 €
Είδος Η	12,50 €	29,72 €	17,22 €	1.138	19.596,37 €
Σύνολο					74.468,51 €

Πίνακας 62

- Διαγραμματική απεικόνιση των ειδών του μενού μήνα Φεβρουαρίου.



Διάγραμμα 6

Αποτέλεσμα των παραπάνω κινήσεων είναι η γέννηση νέου «Αστεριού» από το «Αμφίβολο» είδος Γ. Το είδος Ε από κακό σκυλί μετατράπηκε σε «αμφίβολο» και το περιθώριο συμβολής του μενού το μήνα Φεβρουάριο αυξήθηκε 5.714€ παρά την οριακή πτώση της ζήτησης

5.2 Εύρεση κόστους δωματίων

Πίνακας Σταθερών και Μεταβλητών εξόδων τμήματος Δωματίων

Είδος εξόδου	Ημισταθερά		Σταθερά	Μεταβλητά	
	Σταθερά	Μεταβλητά			
καθαρισμός υαλοπινάκων	3.200 €	65,00%	35,00%	2.080 €	1.120 €
απεντομώσεις - μυοκτονίες	2.150 €	65,00%	35,00%	1.398 €	753 €
υποστήριξη S/W "	4.300 €	65,00%	35,00%	2.795 €	1.505 €
τηλεφωνικά ξενοδοχείου	20.000 €	65,00%	35,00%	13.000 €	7.000 €
ενοίκια interactive system (pay tv)	9.000 €	65,00%	35,00%	5.850 €	3.150 €
συντήρηση μηχανογρ εξοπλισμού	800 €	65,00%	35,00%	520 €	280 €
γραφική ύλη & λοιπά υλικά γραφείων	700 €	65,00%	35,00%	455 €	245 €
υλικά φαρμακείου ξενοδοχείου	950 €	65,00%	35,00%	618 €	333 €
έξοδα διακόσμησης ξενοδοχείου	10.000 €	65,00%	35,00%	6.500 €	3.500 €
διάφορα σκεύη (ποτήρια-πιάτα) ξενοδοχ	980 €	65,00%	35,00%	637 €	343 €
εφημερίδες για πελάτες	520 €	65,00%	35,00%	338 €	182 €
λοιπά διάφορα έξοδα	1.500 €	65,00%	35,00%	975 €	525 €
Κατανάλωση ειδών καθαρισμού	28.900€	65,00%	35,00%	18.785 €	10.115 €
Γεύματα προσωπικού (εδέσματα)	15.000€	65,00%	35,00%	9.750 €	5.250 €
Έξοδα φιλοξενίας (εδέσματα)	11.000€	65,00%	35,00%	7.150 €	3.850 €
Ενέργεια	36.000€	65,00%	35,00%	23.400 €	12.600 €
Ύδρευση	29.000€	65,00%	35,00%	18.850 €	10.150 €
Εργατικό κόστος	383.225€	37,30%	62,70%	240.279 €	142.946 €
Αποσβέσεις κτιρίων				510.000 €	
Αποσβέσεις μηχανημάτων				30.000 €	
Αποσβέσεις επίπλων				56.000 €	
Αποσβέσεις λοιπών παγίων				11.000 €	
Λοιπά έξοδα τμήματος Ελέγχου	25.950 €	65,00%	35,00%	16.868 €	9.083 €
Λοιπά έξοδα τμήματος Διοίκησης	45.760 €	65,00%	35,00%	29.744 €	16.016 €
Λοιπά έξοδα τμήματος Συντήρησης	37.500 €	65,00%	35,00%	24.375 €	13.125 €
Λοιπά έξοδα πλυντηρίων	13.988 €	65,00%	35,00%	9.092 €	4.896 €
Εργατικά τμήματος Διοίκησης	60.477 €	100,00%	0,00%	60.477 €	
Εργατικά τμήματος Ελέγχου	66.010 €	100,00%	0,00%	66.010 €	
Εργατικά τμήματος Συντήρησης	43.017 €	100,00%	0,00%	43.017 €	
Σύνολο				1.209.961€	246.965 €

Πίνακας 63

- Εργατικό κόστος Δωματίων = Εργατικά Ορόφων + Εργατικά υποδοχής + Εργατικά πλυντηρίου

- Μέσα σταθερά έξοδα ανά δωμάτιο = Σταθερά έξοδα / Σύνολο κατειλημμένων **δωματίων**

Μέσα σταθερά έξοδα ανά δωμάτιο = 1.209.961 / 49046 = 24,67€

- Μέσα μεταβλητά έξοδα δωμάτιο = Μεταβλητά έξοδα / Σύνολο κατειλημμένων κρεβατιών

Μέσα μεταβλητά έξοδα ανά δωμάτιο = 246.965 / 76186 = 3,24 €

- Κόστος Μονόκλινου δωματίου = 24,67 + 1*3,24 = 27,91 €

- Κόστος Δίκλινων δωματίων = 24,67 + 2*3,24= 31,15 €

5.3 Υπολογισμός του Νεκρού Σημείου

Τα βήματα που θα ακολουθήσουν είναι για τον υπολογισμό του ΝΣ είναι :

- Συγκέντρωση σταθερών εξόδων της χρήσης
- Εύρεση του μέσου μεταβλητού κόστους των παραγωγικών τμημάτων
- Εύρεση μέσων σταθμικών τιμών των παρερχομένων προϊόντων και υπηρεσιών
- Υπολογισμός ΝΣ κάθε παραγωγικού τμήματος, υπηρεσίας και προϊόντος.

5.3.1 Συγκέντρωση σταθερών εξόδων.

Τα σταθερά έξοδα είναι οι αποσβέσεις, το κόστος του εργατικού δυναμικού και των λοιπών εξόδων που συμπεριφέροντε ως σταθερά.

Σταθερά έξοδα = 1.073.000 + 898.057 € + 308.424 = 2.279.481 €

5.3.1.1. Αποσβέσεις

Οι αποσβέσεις θα βρεθούν βάσει των παρακάτω υποθέσεων :

ΠΟΣΟΣΤΑ ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΥ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ					
	Αποσβέσεις Κτιρίων	Αποσβέσεις Μηχ/των	Αποσβέσεις επίπλων	Αποσβέσεις Μεταφ.Μέσων	Αποσβέσεις λοιπών παγίων
Τμ. Δωματίων	85,00%	25,00%	70,00%	0,00%	55,00%
Τμ. F&B	15,00%	75,00%	30,00%	100,00%	45,00%
FOOD	10,00%	60,00%	20,00%	75,00%	30,00%
BEVERAGE	5,00%	15,00%	10,00%	25,00%	15,00%

Πίνακας 64

Ετήσιες Αποσβέσεις	
Κτιρίων	600.000 €
Μηχανημάτων	120.000 €
Επίπλων	80.000 €
Μεταφ. Μέσων	20.000 €
Λοιπών	20.000 €
Πίνακας 65	

ΦΥΛΛΟ ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΥ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ					
	Αποσβέσεις Κτιρίων	Αποσβέσεις Μηχ/των	Αποσβέσεις επίπλων	Αποσβέσεις Μεταφ.Μέσων	Αποσβέσεις λοιπών παγίων
Τμ. Δωματίων	510.000 €	30.000 €	56.000 €	0 €	11.000 €
Τμ. F&B	90.000 €	90.000 €	24.000 €	20.000 €	9.000 €
FOOD	60.000 €	72.000 €	16.000 €	15.000 €	6.000 €
BEVERAGE	30.000 €	18.000 €	8.000 €	5.000 €	3.000 €
Πίνακας 66					

ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ				
	Τμ. Δωματίων	Τμ. F&B	FOOD	BEVERAGE
Αποσβέσεις	607.000 €	233.000€	169.000 €	64.000 €
Πίνακας 67				

5.3.1.2 Σταθερό εργατικό κόστος

Χρησιμοποιώντας τα στοιχεία από τις ενότητες 4.5.2 και 4.5.3 συγκεντρώνουμε τα σταθερά έξοδα ανά δραστηριότητα.

Σταθερά Εργατικά Τμημάτων	
Διεύθυνσης	120.953 €
Ελέγχου	132.020 €
Συντήρησης	86.033 €
Αποθήκης	56.058 €
Υποδοχής	51.571 €
Ορόφων	188.708 €
Κουζίνας	91.169 €
Εστιατορίου	71.228 €
Μπαρ	100.317 €
Πίνακας 68	

- Σταθερά Εργατικά Δωματίων = Σταθερά Εργατικά Υποδοχής + Σταθερά Εργατικά Ορόφων.
- Σταθερά Εργατικά FOOD = 0,8 Σταθερά Εργατικά Αποθήκης + 0,9 Σταθερά Εργατικά Κουζίνας + 0,9 Σταθερά Εργατικά Εστιατορίου.
- Σταθερά Εργατικά BEVERAGE = 0,2 Σταθερά Εργατικά Αποθήκης + 0,1 Σταθερά Εργατικά Κουζίνας + 0,1 Σταθερά Εργατικά Εστιατορίου Σταθερά Εργατικά + Σταθερά Εργατικά Μπαρ.

Με τις παραπάνω υποθέσεις που είναι ίδιες με της ενότητας 4.5.3 καταλήγουμε στη παρακάτω συγκέντρωση αποτελεσμάτων :

Σταθερά Εργατικά	
Δωμάτια	240.279 €
FOOD	191.004 €
BEVERAGE	127.768 €

Για τον επιμερισμό των σταθερών εργατικών εξόδων των μη παραγωγικών τμημάτων θα βασιστούμε στα ποσοστά καταμερισμού των λοιπών εξόδων όπως φαίνεται στο πίνακα 49. Με τη βοήθεια αυτών των ποσοστών θα υπολογίσουμε τα σταθερά εργατικά ανά παραγωγικό τμήμα.

Καταμερισμός Σταθερού Εργατικού Κόστους						
	Τμήμα Δωματίων	Τμήμα F&B	Τμήμα Διοίκησης	Τμήμα Ελέγχου	Τμήμα Συντ/σης	Σύνολο
Τμήμα Δωματίων	240.279 €		60.477 €	66.010 €	43.017 €	409.782 €
Τμήμα F&B		318.772 €	60.477 €	66.010 €	43.017 €	488.275 €
FOOD		191.004 €	39.310 €	42.906 €	27.961 €	301.181 €
BEVERAGE		127.768 €	21.167 €	23.103 €	15.056 €	187.094 €
ΣΥΝΟΛΟ	240.279 €	318.772 €	120.953 €	132.020 €	86.033 €	898.057 €
Πίνακας 69						

5.3.1.3 Σταθερά Λοιπά Έξοδα

Οι υποθέσεις που θέτονται σε αυτό το σημείο είναι ότι τα λοιπά έξοδα των πλυντηρίων καταμερίζονται 75% στο τμήμα δωματίων και 25% στο F&B (20%Food - 5%Beverage) και παράλληλα ότι τα λοιπά έξοδα των μη παραγωγικών τμημάτων είναι κατά 65% σταθερά (35% μεταβλητά).

Προσαρμοσμένα Σταθερά Λοιπά Έξοδα							
	Τμήμα Δωματίων	Τμήμα F&B	Τμήμα Διοίκησης	Τμήμα Ελέγχου	Τμήμα Συν/σης	Τμήμα Πλυντ/ου	ΣΥΝΟΛΟ
Τμήμα Δωματίων	113.100 €	0 €	16.868 €	29.744 €	24.375 €	9.092 €	193.179 €
Τμήμα F&B	0 €	41.228 €	16.868 €	29.744 €	24.375 €	3.031 €	115.246 €
FOOD	0 €	26.798 €	10.964 €	19.334 €	15.844 €	2.425 €	75.364 €
BEVERAGE	0 €	14.430 €	5.904 €	10.410 €	8.531 €	606 €	39.881 €
ΣΥΝΟΛΟ	113.100 €	41.228 €	33.735 €	59.488 €	48.750 €	12.123 €	308.424 €

Πίνακας 70

5.3.2 Εύρεση μέσου μεταβλητού κόστους παραγωγικών τμημάτων.

Τα παραγωγικά τμήματα νοούνται τα τμήματα Δωματίων και F&B. Τα μεταβλητά έξοδα του τμήματος δωματίων είναι το μεταβλητό μέρος των λοιπών και εργατικών ενώ για το τμήμα F&B πέρα από τα παραπάνω είναι και το κόστος γευμάτων και ποτών

5.3.2.1 Μέσο μεταβλητό κόστος λοιπών εξόδων

Τα μεταβλητά λοιπά έξοδα αποτελούν το 35% του συνόλου τους και έχουν ως εξής :

Προσαρμοσμένα Μεταβλητά Λοιπά Έξοδα							
	Τμήμα Δωματίων	Τμήμα F&B	Τμήμα Διοίκησης	Τμήμα Ελέγχου	Τμήμα Συντήρησης	Τμήμα Πλυντηρίου	ΣΥΝΟΛΟ
Τμήμα Δωματίων	60.900 €	0 €	9.083 €	16.016€	13.125 €	4.896 €	104.019€
Τμήμα F&B	0 €	22.200€	9.083 €	16.016€	13.125 €	1.632 €	62.055 €
FOOD	0 €	14.430€	5.904 €	10.410€	8.531 €	1.306 €	40.581 €
BEVERAGE	0 €	7.770 €	3.179 €	5.606 €	4.594 €	326 €	21.475 €
ΣΥΝΟΛΟ	60.900 €	22.200€	18.165 €	32.032€	26.250 €	6.528 €	166.075€

Πίνακας 71

Μέσα Μεταβλητά Λοιπά Έξοδα(Μ.Μ.Λ.Ε)			
	ΣΥΝΟΛΟ	Δωμάτια - Κουβέρ - Ποτά	Μέσο Μεταβλητό κόστος
Τμήμα Δωματίων	104.019 €	49046	2,12 €
FOOD	40.581 €	108.000	0,375 €
BEVERAGE	21.475 €	56.000	0,383 €

Πίνακας 72

- Για την εύρεση των Μ.Μ.Λ.Ε των Δωματίων χρησιμοποιήσαμε το πλήθος των κατειλημμένων δωματίων του έτους και όχι το αριθμό των πελατών.

5.3.2.2 Μέσο μεταβλητό εργατικό κόστος.

Το μεταβλητό εργατικό κόστος εξάγεται από τους πίνακες της ενότητας 4.5.2 και από τις υποθέσεις της ίδιας ενότητας βρίσκεται και το μεταβλητό κόστος των παραγωγικών τμημάτων:

Μεταβλητά Εργατικά	
Υποδοχής	17.184 €
Ορόφων	125.762 €
Κουζίνας	22.784 €
Εστιατορίου	30.516 €
Μπαρ	11.142 €
Πίνακας 73	

Μεταβλητά Εργατικά Παραγωγικών τμημάτων	
Δωμάτια	142.946 €
FOOD	47.970 €
BEVERAGE	16.472 €
Πίνακας 74	

Μέσο Μεταβλητό Εργατικό κόστος			
	ΣΥΝΟΛΟ	Δωμάτια - Κουβέρ - Ποτά	Μέσο Μεταβλητό κόστος
Τμήμα Δωματίων	142.946€	49046	2,91 €
F&B			
FOOD	47.970 €	108.000	0,4442 €
BEVERAGE	16.472 €	56.000	0,2941 €
Πίνακας 75			

5.3.2.3 Μέσο μεταβλητό κόστος γευμάτων και ποτών

Από τις ενότητες 4.4.1.3 και 4.4.1.4 και 4.4.2.3 βρίσκεται το κόστος παραγωγής των γευμάτων και ποτών.

Μέσο Μεταβλητό Κόστος παραγωγής F&B			
	Κόστος παραγωγής	Κουβέρ -Ποτά	Μέσο Μεταβ. Κόστος
Γευμάτων	814.435 €	108000	7,54
Ποτών	111.590 €	56000	1,99
Πίνακας 76			

5.3.2.4 Συγκεντρωτικός πίνακας μέσου μεταβλητού κόστους παραγωγικών τμημάτων

Παραγωγικά Τμήματα	Μέσο Μεταβ. Λοιπών	Μέσο Μεταβ. Εργατικών	Μέσο Μεταβ. Παραγωγής	ΣΥΝΟΛΟ Μέσο Μεταβ.
Δωμάτια	2,12€	2,91€		5,13€
F&B				
Food	0,375€	0,444€	7,54€	8,36€
Beverage	0,383€	0,294€	1,99€	2,67€
Πίνακας 77				

5.3.4 Εύρεση μέσων σταθμικών τιμών των παρερχομένων προϊόντων και υπηρεσιών

Η μέση σταθμική τιμή βρίσκεται με το άθροισμα των γινόμενων των τιμών υπηρεσιών / προϊόντων (δωμάτια, γεύματα, ποτα) επί το ποσοστό μίγματος (συμμετοχής) τους στο σύνολο των υπηρεσιών / προϊόντων.

5.3.4.1 Σταθμική τιμή δωματίων

Σταθμική Τιμή Δωματίων			
	%Κατειλημμένων δωματίων	Μέσο όρο τιμής δωματίου	Στάθμιση
TOTAL F.I.T. DISCOUNT	23,82%	70,00 €	16,67 €
TOTAL CORPRT.	11,40%	55,00 €	6,27 €
INT. RESERV. SYSTEMS	9,20%	50,00 €	4,60 €
TOTAL NON T.O. GROUPS	12,00%	38,00 €	4,56 €
TOTAL TRAVEL (TOUT/I.T)	43,58%	45,00 €	19,61 €
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%		51,71 €
Πίνακας 78			

5.3.4.2 Σταθμική τιμή γευμάτων

Σταθμισμένη τιμή FOOD					
	Ποσοστό Ιανουαρίου	Τιμές Ιανουαρίου	% Λοιποί μήνες	Τιμές Λοιπών μηνών	Στάθμιση
Είδος Α	19,00%	10,71 €	17,00%	11,46 €	1,96 €
Είδος Β	20,50%	15,51 €	20,50%	15,51 €	3,18 €
Είδος Γ	4,50%	17,91 €	10,00%	17,91 €	1,71 €

Είδος Δ	12,00%	9,51 €	14,50%	9,51 €	1,36 €
Είδος Ε	7,00%	12,38 €	4,00%	14,64 €	0,61 €
Είδος ΣΤ	14,50%	25,00 €	13,50%	25,91 €	3,51 €
Είδος Ζ	6,50%	7,99 €	5,50%	9,03 €	0,50 €
Είδος Η	16,00%	28,64 €	15,00%	29,72 €	4,47 €
Σταθμική Τιμή					17,29 €
Πίνακας 79					

Στάθμιση = (%Ιανουαρίου * Τιμές Ιανουαρίου)*(1/12) + (%Λοιπών μηνών * Τιμές
λοιπών μηνών)* (11/12)

5.3.4.3 Στάθμιση τιμής ποτών

Σταθμισμένη τιμή Beverage			
	% Μίγμα Πωλήσεων	Τιμή Πώλησης	Σταθμική Τιμή
M1	8,00%	3,50 €	0,280 €
M2	8,50%	4,00 €	0,340 €
M3	6,00%	2,50 €	0,150 €
K1	5,00%	12,50 €	0,625 €
K2	3,50%	27,50 €	0,963 €
K2´	5,50%	2,50 €	0,138 €
K3	1,75%	45,00 €	0,788 €
K4	1,25%	87,50 €	1,094 €
O1	13,75%	2,00 €	0,275 €
O2	15,25%	3,20 €	0,488 €
O3	16,50%	4,00 €	0,660 €
O4	15,00%	5,00 €	0,750 €
Σύνολο	100,00%		6,55 €
Πίνακας 80			

5.3.5Υπολογισμός ΝΣ ξενοδοχείου.

Το νεκρό σημείο δηλώνει το ύψος των πωλήσεων όπου η παραγωγική μονάδα δεν εμφανίζει ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Με μια άλλη προσέγγιση εκφράζεται το σημείο των πωλήσεων όπου όλα τα Σταθερά έξοδα της χρήσης καλύπτονται από περιθώριο συμβολής. (Τιμή – Μέσο Μεταβλητό κόστος).

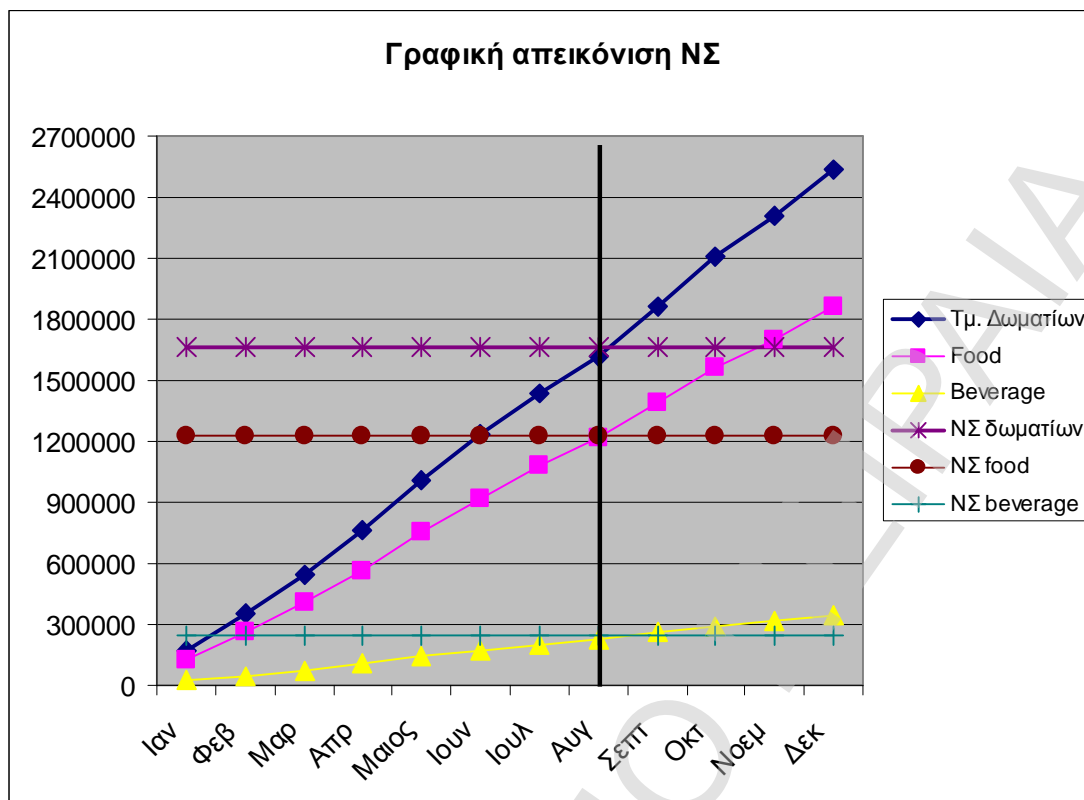
Υπολογισμός Περιθωρίου Συμβολής			
	Τμ. Δωματίων	Food	Beverage
Σταθμική τιμή	51,71 €	17,29 €	6,55 €
Μέσο Μεταβλητό Κόστος	5,13 €	8,36 €	2,67 €
% επί του συνόλου παρερχ. υπηρεσιών - προϊόντων	23,02%	50,69%	26,29%
Περιθώριο Συμβολής	46,58 €	8,93 €	3,88 €
Σταθμικό ΠΣ = 16,27 €	10,72 €	4,53 €	1,02 €
Πίνακας 81			

$N\Sigma_{\xi\epsilon\nu\omicron\delta\omicron\chi} = \text{Σταθερά έξοδα} / (\text{Σταθμικό Περιθώριο Συμβολής})$

$N\Sigma_{\xi\epsilon\nu\omicron\delta\omicron\chi} = 2.279.481 / 16,27 = 140.104$ μονάδες παρεχόμενων υπηρεσιών – προϊόντων.

Υπολογισμός Νεκρού Σημείου			
	Τμ. Δωματίων	Food	Beverage
$N\Sigma_{\xi\epsilon\nu\omicron\delta\omicron\chi}$	140.104 μον	140.104 μον	140.104 μον
% επί του συνόλου παρερχ. υπηρεσιών - προϊόντων	23,02%	50,69%	26,29%
$N\Sigma_{\tau\mu\eta\mu\alpha\tau\omicron\varsigma} (N\Sigma_{\xi\epsilon\nu\omicron\delta\omicron\chi} * \%)$	32254 πελάτες	71023 γεύματα	36827 ποτά
Σταθμική τιμή	51,71€	17,29€	6,55€
$N\Sigma_{\tau\mu\eta\mu\alpha\tau\omicron\varsigma}$ σε €	1.667.835€	1.227.987€	241.215€
Πίνακας 82			

Με την γραφική απεικόνιση των εσόδων των παραγωγικών τμημάτων και των $N\Sigma$ τους κατά τη διάρκεια του έτους παρατηρείται ότι το $N\Sigma$ καλύπτεται στα μέσα του μήνα Αύγουστου όπου οι ευθείες τέμνονται μεταξύ τους. Αυτό που συμπεραίνεται είναι ότι μετά το μήνα Αύγουστο έχουν καλυφθεί όλα τα σταθερά έξοδα της χρήσης και τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες βαρύνονται μόνο από το μεταβλητό κόστος. Έτσι δίνετε στο ξενοδοχείο η δυνατότητα ελαστικής και ευέλικτης τιμολογιακής πολιτικής.



Διάγραμμα 7

5.4 Υπολογισμός Περιθωρίου Ασφαλείας

Το περιθώριο ασφαλείας εκφράζει τι ποσοστό των προϋπολογιστικών πωλήσεων υπερβαίνουν το ΝΣ σε αξία του ξενοδοχείου. Όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό τόσο μεγαλύτερη ασφάλεια «απολαμβάνει» το ξενοδοχείο.

$$\begin{aligned}
 \text{Π.Α} &= (\text{Προϋπολογιστικές Πωλήσεις} - \text{ΝΣ ξενοδοχείου σε €}) / \text{Προϋπολ. Πωλήσεις} \\
 \text{Π.Α} &= (4.972.494 - 140.104 \text{μον} * 16,27\text{€}) / 4.972.494 = (4.972.494 - 2279492) / 4.972.494 = 54,16 \%.
 \end{aligned}$$

5.5 Ειδική περίπτωση.

Το ξενοδοχείο καλείται να απαντήσει σε προσφορά από μεγάλο Τ.Ο για 10ήμερη εκδρομή, 54 ατόμων με 1,8 πελάτες ανά δωμάτιο την περίοδο 10/11/2008 με 19/11/2008 με προτεινομένη τιμή 20€ ανά δωμάτιο. Σαν δεδομένο ας υποθεθεί ότι την παραπάνω περίοδο υπάρχουν τα απαραίτητα δωμάτια στο ξενοδοχείο.

Εκ πρώτης όψεως η τιμή είναι πολύ κάτω του συνολικού κόστους δωματίου μιας μέρας. Όμως θα πρέπει να αναλυθεί η προσφορά σε βάθος ώστε να ερευνηθεί το τυχόν οικονομικό όφελος που πιθανόν να προκύπτει.

Ανάλυση Προσφοράς

Απαιτούμενα δωμάτια ημερησίως = $(54 / 1,8) = 30$

Απαιτούμε δίκλινα δωμάτια = $30 \text{ δωμάτια} * (1,8 / 2) = 27$

Απαιτούμενα μονόκλινα = $30 - 27 = 3$

Από τον υπολογισμό του κόστους δωματίων στην ενότητα 5.2 προκύπτει :

	Μονόκλινο	Δίκλινο
Σταθερό	24,67 €	24,67 €
Μεταβλητό	3,24 €	6,48 €
Συνολικό	27,91 €	31,15 €
Πίνακας 83		

Από την ανάλυση του Νεκρού Σημείου είναι γνωστό ότι τη περίοδο του Νοεμβρίου τα συνολικά προϋπολογιστικά έσοδα έχουν ξεπεράσει το ύψος του Ν.Σ. Έτσι η διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει μια ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική που να μεγιστοποιεί τα κέρδη της αφού το σταθερό κόστος έχει καλυφθεί. Το κόστος ανά δωμάτιο απαλλαγμένο από τα σταθερά έξοδα είναι ίσο με το μεταβλητό, συνεπώς 3,24€ για το μονόκλινο και 6,48€ για το δίκλινο.

Η τιμή λοιπόν που προσφέρει ο Τ.Ο δίνει ένα περιθώριο συμβολής στα κέρδη για το μονόκλινο ίσο με 16,76€ και 13,52€ για το δίκλινο.

	Μονόκλινο	Δίκλινο
Τιμή	20€	20€
Μέσο Μεταβλητό δωματίων	3,24€	6,48€
Περιθώριο Συμβολής	16,76€	13,52€
Room Nights	30	270
Κέρδος	503€	3650€
Πίνακας 84		

Σύμφωνα με τα παραπάνω εάν το ξενοδοχείο αποδεχθεί την προσφορά θα παρουσιάσει κέρδη αυξημένα κατά 4.153€.