



*Πανεπιστήμιο Πειραιώς & Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο  
Σχολή Ναυτιλίας και Βιομηχανίας & Σχολή Χημικών Μηχανικών  
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας*

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων»**  
**Ειδίκευση Συστήματα Εφοδιασμού και Διακίνησης Προϊόντων**  
**(Logistics)**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*«Ο ρόλος και η σημασία του F&B Cost Control για την ορθή  
λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων στο Ξενοδοχειακό  
Συγκρότημα Costa Navarino»*

**Δήμητρα Μπαρνασά AM : L 1212**  
Πτυχιούχος Γεωγραφίας του Χαροκοπείου  
Πανεπιστημίου Αθηνών

**Επιβλέπων: Δημήτριος Μ. Εμίρης Καθηγητής  
του Πανεπιστημίου Πειραιά.**

Πειραιάς 2015



*Πανεπιστήμιο Πειραιώς & Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο  
Σχολή Ναυτιλίας και Βιομηχανίας & Σχολή Χημικών Μηχανικών  
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας*

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων»  
Ειδίκευση Συστήματα Εφοδιασμού και Διακίνησης Προϊόντων  
(Logistics)**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

***«Ο ρόλος και η σημασία του F&B Cost Control για την ορθή  
λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων στο Ξενοδοχειακό  
Συγκρότημα Costa Navarino»***

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή τον Σεπτέμβριο 2015.

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2015

.....

.....

.....

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου  
για την αγάπη τους και την υπομονή τους  
όλα αυτά τα χρόνια και στους συνεργάτες μου  
για τη συμπαράστασή τους...

*Ευχαριστώ ιδιαίτερω τον καθηγητή μου κο Δημήτριο Εμίρη ο οποίος με εμπιστεύτηκε αναθέτοντας μου την παρούσα πτυχιακή εργασία. Καθώς επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του, καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας, ο οποίος με τις παρατηρήσεις και συμβουλές του με βοήθησε στη βελτίωση της υλοποίησής της.*

Ευχαριστώ θερμά την εταιρεία στην οποία εργάζομαι (TE.MΕΣ-COSTA NAVARINO) η οποία μου επέτρεψε την χρήση του συστήματος ελέγχου τροφίμων και ποτών «Fidelio Material Control», καθώς και την πρόσβαση σε δεδομένα της εταιρείας.

*«Ένα χαμόγελο δε στοιχίζει τίποτα, όμως πετυχαίνει πολλά, πλουτίζει αυτόν που το παίρνει χωρίς να φτωχαίνει αυτόν που το δίνει, δεν πουλιέται, δε δανείζεται, δεν κλέβεται, μόνο χαρίζεται»*

**Καπετάν Βασίλης Κωνσταντακόπουλος  
Ιδρυτής της COSTA NAVARINO**

*Δήμητρα Π. Μπαρνασά*

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η εκπόνηση της εργασίας πραγματοποιήθηκε βάση βιβλιογραφικής διερεύνησης και συμμετοχικής παρατήρησης στο ξενοδοχειακό συγκρότημα Costa Navarino. Αρχικά έγινε μία διατύπωση και οριοθέτηση του θέματος. Έπειτα ακολούθησε μελέτη βιβλιογραφίας, ταξινόμηση υλικού, επεξεργασία και αξιολόγηση των πιο σημαντικών -σύμφωνα με τη προσωπική μου άποψη - στοιχείων. Φυσικά πολύ σημαντικό και καταλυτικό ρόλο διαδραμάτισε η προσωπική εμπειρία, ως εργαζόμενη σε αντίστοιχο τμήμα του Purchasing στο ξενοδοχειακό συγκρότημα Costa Navarino. Υπήρξε μία σχολαστική παρατήρηση και παρακολούθηση ενεργειών και εργασιών στα ανάλογα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας. Με αυτό τον τρόπο και ύστερα από συνεργασία με τους υπεύθυνους από τα αρμόδια τμήματα όπως του τμήματος προμηθειών, λογιστηρίου, εστιατόριου και κουζίνας, έγινε μια συλλογή στοιχείων, φυλλαδίων, φωτογραφιών, και εσωτερικών δελτίων υπηρεσιών. Έτσι με ένα συνδυασμό μελέτης -έρευνας και παράλληλα προσωπικής εμπειρίας και παρατήρησης, ολοκληρώθηκε η εργασία που ακολουθεί. Οφείλω να διευκρινίσω ότι τα στοιχεία και ιδιαίτερα οι αριθμοί που παρουσιάζονται για τη Costa Navarino μπορεί να έχουν μια τυπική απόκλιση της τάξεως του πέντε (5) %.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια του τουρισμού και αναλύεται η δομή του. Γίνεται ανάλυση για τον σύγχρονο τουρισμό και την ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια. Επίσης αναφέρονται οι τύποι τουριστικών επιχειρήσεων και οι νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στον τουρισμό.

Στο δεύτερο κεφάλαιο δίνεται η έννοια της ξενοδοχειακής επιχείρησης και αναφέρεται πόσο απαραίτητη είναι η αργαστή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων. Εν συνεχεία εξηγείται και αναπτύσσεται τι είναι το Food & Beverage Management. Επιπλέον το κεφάλαιο αυτό, αναφέρεται στην τμηματοποίηση των επισιτιστικών τμημάτων και τις θέσεις εργασίας προσωπικού των τμημάτων αυτών.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη λειτουργία και διαχείριση των επισιτιστικών τμημάτων. Διαχωρίζει και αναλύει τα τμήματα του F&B αλλά και το ρόλο του cost control καθώς και του τμήματος προμηθειών στη κοστολόγηση των προϊόντων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επεξηγείται ο λόγος επιλογής του λογισμικού προγράμματος Fidelio-Material Control (FMC) ως πρόγραμμα ελέγχου του κόστους των προϊόντων τροφίμων και ποτών αλλά και ο λόγος που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στις επισιτιστικές δραστηριότητες και υπηρεσίες που ενεργεί η Costa Navarino με τελικό σκοπό τον έλεγχο του κόστους και των σωστών διαδικασιών που επιταχύνονται ώστε να αποφέρουν κέρδος. Πιο συγκεκριμένα αναλύει με μαθηματικούς τύπους και με πραγματικά στοιχεία που συλλέχθηκαν, τη κοστολόγηση των επισιτιστικών τμημάτων του συγκροτήματος κατά τη διάρκεια μιας σεζόν.

**Λέξεις Κλειδιά:** Τουρισμός, Επισιτιστικά Τμήματα, Κοστολόγηση Τροφίμων και Ποτών, Fidelio-Material Control, Costa Navarino

## **ABSTRACT**

In the first chapter, we define the definition of tourism and analyze the structure of it. Analyzing the modern trend of tourism and the development of mass tourism in recent years. The different types of tourism enterprises are also discuss of and the new technologies are used in tourism.

In the second chapter is given the concept of hotel business and stated how essential and admirable communication between different departments and employees is. Subsequently is explained and developed the meaning of Food & Beverage Management. Moreover, this chapter refers to the segmentation of the food & beverage departments and employees' work.

The third section deals with the operation and management of the supply of food in different departments. Separates and analyzes the parts of F & B and the role of cost control and purchasing department in the pricing of products.

The fourth chapter explains the reason for choosing the software program Fidelio-Material Control (FMC) as a cost control program of food and beverage products and the reason for selecting this case study.

The fifth chapter refers to food and beverage operations and services used by Costa Navarino with the ultimate goal of cost control and due process which is attained to generate profit. More specific analyzes with mathematical formulas and numbers that are collected, the costing of food and beverage of the resort during a season.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή μας έχει χαρακτηριστεί ως η «ηλεκτρονική» εποχή. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν τη δυνατότητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες και αυτό απαιτεί αλλαγές στις δομές, στον τρόπο αντιμετώπισης των υπηρεσιών των επισιτιστικών τμημάτων και των εργαζομένων ενός ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

Η τεχνολογία των Η/Υ έχει οδηγήσει σε πλήθος αλλαγών, τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όσο και στην εσωτερική τους λειτουργία. Το ξενοδοχειακό λογισμικό ειδικότερα με τη χρήση νέων τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών και το ιντερνέτ καθώς και μέσω της αξιοποίησης των δικτύων μπορεί να καλύπτει τις εργασίες του τμήματος υποδοχής, τη διαχείριση του τμήματος προμηθειών, την παρακολούθηση των λογαριασμών προμηθευτών, τη γενική και αναλυτική λογιστική, καθώς και τη διαχείριση των επισιτιστικών τμημάτων και των διαφόρων καταστημάτων που λειτουργούν εντός του ξενοδοχείου.

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις ως ανεξάρτητες μονάδες και τα επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αποτελούν σήμερα σημαντικό οικονομικό όφελος στον κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας. Πιο συγκεκριμένα είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με σημαντικές ιδιαιτερότητες και η επιτυχία τους εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά διοικούνται. Ιδιαίτερα σήμερα, με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό και τις νέες τάσεις και εξελίξεις που παρατηρούνται σε διεθνές επίπεδο<sup>1</sup>, η ανάγκη για στελέχη που έχουν σπουδάσει διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων, γίνεται συνεχώς πιο επιτακτική. Η διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων ή η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ασχολείται με τη διοίκηση των λειτουργιών και υπηρεσιών που σχετίζονται με την παραγωγή και κατανάλωση των φαγητών και ποτών. Ο όρος που χρησιμοποιείται διεθνώς για να περιγράψει την παραπάνω λειτουργία, αλλά ταυτίζεται περισσότερο με τη διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι «Food and Beverage Management». Ωστόσο, οι λειτουργίες των Food and Beverage Management δεν περιορίζονται μόνο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι επισιτιστικές δραστηριότητες επεκτείνονται σε πολλούς τομείς.

---

<sup>1</sup> Rutherford D.G., «Ξενοδοχείο, διοίκηση και λειτουργίες», εκδ. Ελλην, Αθήνα, 2000.

## Περιεχόμενα

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ABSTRACT.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
Περιεχόμενα.....	8
Κεφάλαιο 1 Βασικές Έννοιες του Τουρισμού .....	12
1.1.Ορισμός Τουρισμού.....	12
1.2 Ανάπτυξη Ειδών και Μορφών Τουρισμού .....	13
1.2.1. Είδη και μορφές τουρισμού .....	13
1.3 Τύποι τουριστικών επιχειρήσεων .....	14
1.4 Η Τουριστική Πολιτική στην Ελλάδα .....	15
1.5 Τουρισμός και Οικονομική Ανάπτυξη .....	17
1.6 Οι Νέες Τεχνολογίες στον Τουρισμό .....	21
Κεφάλαιο 2 Ο Κλάδος των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	23
2.1 Η Έννοια μιας Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	23
2.1.1 Η Έννοια .....	23
2.1.2. Η Σημασία .....	23
2.2 Οργάνωση και Διαχωρισμός των Ξενοδοχειακών Τμημάτων.....	25
2.2.1 Οργάνωση του Ξενοδοχείου .....	25
2.2.2 Διαχωρισμός των Τμημάτων του Ξενοδοχείου .....	27
2.2.3 Τα Κυριότερα Τμήματα και Διευθύνσεις .....	29
2.4 Επικοινωνία Τμημάτων και Εργαζομένων .....	34
Κεφάλαιο 3 Λειτουργία και Διαχείριση των Επισιτιστικών Τμημάτων.....	36
3.1 Διεύθυνση Επισιτιστικών Τμημάτων (Food and Beverage).....	36
3.1.1 Ο Διευθυντής Τροφίμων και Ποτών .....	37
3.1.2. Τμηματοποίηση των Επισιτιστικών Επιχειρήσεων .....	39
3.1.3 Θέσεις Εργασίας Προσωπικού Επισιτιστικών Τμημάτων.....	40
3.1.4 Στελέχωση των Επισιτιστικών Επιχειρήσεων .....	41
3.2 Έννοια και Σημασία του Κόστους στα Επισιτιστικά Τμήματα .....	42
3.2.1 Ο Ρόλος της Κοστολόγησης στα Επισιτιστικά Τμήματα.....	43
3.2.2 Κοστολογική Οργάνωση της Επισιτιστικής Μονάδας .....	44
3.3 Ελεγκτής Κόστους (Cost Controller).....	49
3.4 Τμήμα Προμηθειών .....	51
Κεφάλαιο 4 Επιλογή του Λογισμικού Προγράμματος «Fidelio Material Control» ..	52
4.1. Μεθοδολογία που Χρησιμοποιήθηκε .....	52
4.2 Το Είδος της Έρευνας.....	53



4.3. Ανάλυση της Έννοιας Κοστολόγηση .....	54
4.4. Γιατί Επιλέχθηκε η Συγκεκριμένη Μελέτη Περίπτωσης .....	54
Κεφάλαιο 5 Ειδική Μελέτη στην Costa Navarino.....	56
5.2 Οργανόγραμμα της Επιχείρησης .....	57
5.3 Τμήμα Τροφίμων και Ποτών της Costa Navarino.....	58
5.4 Λογισμικό Πρόγραμμα Ελέγχου Fidelio-Matereila Control .....	60
5.5 Έλεγχος Κόστους Τροφίμων και Ποτών μέσω Material Control.....	62
5.5.1 Κέντρα Κόστους του Navarino Dunes.....	63
5.5.2 Βασικά Χαρακτηριστικά του προγράμματος FMC .....	65
5.6 Διαχειρίζοντας τα Έσοδα και τα Κόστη του F&B.....	69
5.6.1 Έλεγχος Εξόδων .....	72
5.6.2 Προϋπολογισμός.....	76
5.6.3 Καθορισμός Πρόβλεψης Πωλήσεων .....	77
5.6.4 Πρόβλεψη Μελλοντικών Πωλήσεων .....	80
5.6.5 Μελλοντικός Μέσος Όρος Πωλήσεων ανά Πελάτη .....	81
5.7 Λειτουργικά Κόστη.....	82
5.7.1 Τυποποιημένες συνταγές .....	85
5.7.2 Έλεγχος Αποθέματος .....	87
5.8 Αγορά Προϊόντος.....	91
5.8.1 Ημερήσιο Δελτίο Αποθέματος.....	95
5.8.2 Προετοιμασία μιας παραγγελίας .....	96
5.8.3 Παραλαβή.....	97
5.8.4 Αποθήκευση .....	102
5.9 Καθορισμός της Πραγματικής Δαπάνης των Τροφίμων .....	106
5.9.1 Τρόφιμα ή Ποτά που μεταφέρονται από μια επισιτιστική μονάδα σε μία άλλη .....	108
5.9.2 Ποσοστιαίο Κόστος τροφίμων .....	108
5.9.3. Εκτίμηση του ημερήσιου κόστους των πωληθέντων τροφίμων .....	109
5.10 Διαχείριση του κόστους των Ποτών .....	110
5.10.1 Διάθεση Οινοπνευματωδών ποτών.....	110
5.10.2 Κατάταξη Οινοπνευματωδών Ποτών .....	111
5.10.3 Πρόβλεψη των Πωλήσεων Οινοπνευματωδών Ποτών.....	111
5.10.4 Τυποποιημένες Συνταγές Ποτών και Αναλογία/Ποσότητα.....	112
5.11 Αγορά Προϊόντων Ποτού .....	113
5.11.1 Λίστα Κρασιών .....	114
5.12. Παραλαβή Οινοπνευματωδών Προϊόντων .....	115
5.13 Αποθήκευση των Οινοπνευματωδών Ποτών.....	116
5.14 Υπολογισμός του Κόστους των Αλκοολούχων Ποτών .....	117
5.15 Διαχείριση του Κόστους Εργασίας.....	118
5.15.1 Καθορισμένα Εργατικά Κόστη.....	118
5.15.2 Αξιολόγηση της παραγωγικότητας της εργασίας .....	119
5.15.3 Η Διαχείριση της Παραγωγικότητας του Εργαστικού Δυναμικού.....	120

5.15.4 Τρέχουσα Μέτρηση της Παραγωγικότητας της Εργασίας .....	126
5.16 Έλεγχος Λοιπών Εξόδων .....	127
5.17 Οφέλη - Προβλήματα - Μελλοντικές Ενέργειες .....	129
5.18 Συμπεράσματα-Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα .....	130
<i>Βιβλιογραφία</i> .....	133
<i>Παράρτημα 1</i> .....	136
<i>Παράρτημα 2</i> .....	140

### **Περιεχόμενο Εικόνων**

Εικόνα 1: Γεωγραφική Απεικόνιση της Costa Navarino .....	56
Εικόνα 2: Navarino Dunes .....	57
Εικόνα 3: Απεικόνιση Διαχείρισης Ειδών μέσα από το FMC .....	67
Εικόνα 4: Απεικόνιση Διαχείρισης Προμηθευτών μέσα από το FMC .....	68
Εικόνα 5: Απεικόνιση Διαχείρισης Φόρων μέσα από το FMC .....	69
Εικόνα 6: Απεικόνιση Ετικέτας Προϊόντος Τροφίμου .....	92
Εικόνα 7: Παράδειγμα Παραγγελίας Τροφίμων .....	96
Εικόνα 8: Απεικόνιση Δελτίου Παραλαβής με Παραγγελία .....	101
Εικόνα 9: Παράδειγμα Πιστωτικού .....	102
Εικόνα 10: Προεπισκόπηση Οριστικοποιημένης Διακίνησης .....	117

### **Περιεχόμενα Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 1: Οργάνωση, Διοίκηση και Προώθηση του Ξενοδοχείου .....	35
Διάγραμμα 2: Οργανόγραμμα του τμήματος Τροφίμων και Ποτών .....	36
Διάγραμμα 3: Οργανόγραμμα Τμήματος Τροφίμων & Ποτών .....	58
Διάγραμμα 4: Κέντρα Κόστους του Navarino Dunes .....	64
Διάγραμμα 5: Ιεραρχική Δομή της Ομάδας Τροφίμων .....	66
Διάγραμμα 6: Ιεραρχική Δομή της Ομάδας Ποτών .....	66
Διάγραμμα 7: Ιεραρχική Απεικόνιση Μονάδων ποτών .....	68
Διάγραμμα 8: Λειτουργίας του Εστιατορίου στη Costa Navarino .....	72
Διάγραμμα 9: Κόστος Τροφίμων & Ποτών και Κέρδος ως ποσοστό επί των εσόδων .....	76
Διάγραμμα 10: Τζίρος ανά Είδος Προμηθευτή .....	94

## Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Εργασίες Ελέγχου .....	38
Πίνακας 2: Κύρια Πιάτα που πουλήθηκαν σε συγκεκριμένη Εβδομάδα .....	83
Πίνακας 3: Τρία Κύρια Πιάτα του Εστιατορίου.....	84
Πίνακας 4: Στοιχεία Τυποποιημένης Συνταγής Rib Eye .....	86
Πίνακας 5: Διάρκεια Ζωής Τροφίμων .....	89
Πίνακας 6: Συγκριτικός Πίνακας Προϊόντος Τροφίμου .....	93
Πίνακας 7: Ποσοστό Τζίρου ανά Είδος Προμηθευτή .....	94
Πίνακας 8: Θερμοκρασία κατά την Παραλαβή .....	99
Πίνακας 9: Διαφορά LIFO και FIFO στην Αποθήκευση Τροφίμων .....	103
Πίνακας 10: Κόστος Πωληθέντων Προϊόντων.....	106
Πίνακας 11: Παράγοντες που Επηρεάζουν την Παραγωγικότητα των Εργαζομένων.....	120
Πίνακας 12: Κατευθυντήριες Οδηγίες Εργαζομένων.....	123

*«Με το να παίρνεις γεμίζουν τα χέρια σου, με το να δίνεις γεμίζει η καρδιά σου».*

*Καπετάν Βασίλης Κωνσταντακόπουλος*

*Ιδρυτής της COSTA NAVARINO*

## Κεφάλαιο 1 Βασικές Έννοιες του Τουρισμού

### 1.1. Ορισμός Τουρισμού

Ο Τουρισμός μπορεί να περιγραφεί ως ένας εξαιρετικά πολύπλευρος τομέας, αφού αποτελεί δραστηριότητα που σχετίζεται με πολλούς κλάδους της οικονομίας. Απαιτεί δηλαδή την συμβολή οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών και περιβαλλοντικών δεδομένων.

Ο ορισμός του τουρισμού παρουσιάζει επίμονες και σοβαρές δυσκολίες για τους μελετητές του. Ο άυλος χαρακτήρας της τουριστικής βιομηχανίας καθιστά δύσκολη την εκτίμηση του αντίκτυπου στην οικονομία, σε αντίθεση με άλλους κλάδους της οικονομίας. Ωστόσο, ο βασικός αναθεωρημένος ορισμός του τουρισμού σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (WTO, 1994) είναι ο ακόλουθος:

- i. Ο τουρισμός περιλαμβάνει «τις δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε περιοχές εκτός του συνηθισμένου περιβάλλοντός τους, για χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός συνεχόμενου έτους, για αναψυχή, επαγγελματικούς ή άλλους λόγους».

Αυτός ο γενικός ορισμός καθιστά δυνατό τον εντοπισμό της τουριστικής δραστηριότητας τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η λέξη «τουρισμός» αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες των ταξιδιωτών και περιλαμβάνει τους «τουρίστες» (επισκέπτες που διανυκτερεύουν στο προορισμό τους), αλλά και τους «εκδρομείς» (επισκέπτες ημέρας).

Έναν από τους εύστοχους ορισμούς έδωσαν το 1942 οι καθηγητές Hunziker και Kraft του πανεπιστημίου της Βέρνης όπου σύμφωνα με αυτούς:

«Ο τουρισμός είναι το σύνολο των σχέσεων και των γεγονότων που δημιουργούνται κατά την διάρκεια της μετακίνησης και της παραμονής των ατόμων εκτός του τόπου της συνήθους κατοικίας τους, υπό τον περιορισμό ότι τόσο η

μετακίνηση όσο και ο παραμονή δεν έχουν ως κίνητρο την άσκηση οποιασδήποτε κερδοσκοπικής δραστηριότητας<sup>2</sup>»

## ***1.2 Ανάπτυξη Ειδών και Μορφών Τουρισμού***

Τα είδη και οι μορφές του εξωτερικού ή διεθνούς τουρισμού, που αναπτύσσονται στις μη βιομηχανικές χώρες, αποτελούν τον προσδιοριστικό παράγοντα για τα είδη και τις μορφές των καταλυμάτων που πρέπει να δημιουργηθούν. Τα ξενοδοχεία απαρτίζουν το είδος καταλύματος το οποίο σήμερα κυριαρχεί σε τέτοιες χώρες. Παρακάτω αναφέρονται τα αίτια που παρακινούν, ορισμένες μάλιστα φορές εξαναγκάζουν, κράτος και ιδιωτική πρωτοβουλία να πραγματοποιήσουν επενδύσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο.

### ***1.2.1. Είδη και μορφές τουρισμού***

Θεωρητικά είναι δυνατή η ανάπτυξη σε μια χώρα όλων των ειδών και μορφών του τουρισμού. Ωστόσο, κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες (π.χ. η έλλειψη επενδυτικών κεφαλαίων, απροθυμία των ιδιωτών για ορισμένες επενδύσεις, έλλειψη εξειδικευμένου στα τουριστικά επαγγέλματα προσωπικού), αλλά και οικολογικοί παράγοντες (π.χ. ρύπανση του περιβάλλοντος καταστροφή της αρχιτεκτονικής κληρονομιάς, φτωχά αποθέματα πόσιμου νερού) επιβάλλουν, τουλάχιστον στα πρώτα στάδια της τουριστικής ανάπτυξης, σημαντικούς περιορισμούς σε τέτοιες προθέσεις.

Τα είδη και οι μορφές του τουρισμού είναι διακρίσεις του γενικού τουριστικού συστήματος. Αποδίδουν τις σχέσεις και τα φαινόμενα που παρουσιάζονται μεταξύ των αντικειμενικών και υποκειμενικών τουριστικών στοιχείων. Με βάση τα κίνητρα και τις ανάγκες που δημιουργούν τα άτομα να κάνουν τουρισμό, διακρίνουμε τα “είδη του τουρισμού”. Με βάση τα εξωτερικά φαινόμενα και τις επιδράσεις που προκαλεί η συμμετοχή στον τουρισμό, διακρίνουμε «τις μορφές του τουρισμού»:

- Τουρισμός ανάπαυσης και αναψυχής
- Αγροτουρισμός
- Αθλητικός τουρισμός

---

<sup>2</sup> Βαρβαρέσος Στέλιος, «Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές», Μάιος 2000, εκδ. Προπομπός, σελ. 27

- Επιλεκτικός τουρισμός
- Θρησκευτικός τουρισμός
- Οικολογικός τουρισμός
- Οικονομικός τουρισμός
- Πολιτιστικός τουρισμός
- Τουρισμός υγείας

Όσον αφορά τις μορφές τουρισμού διαχωρίζονται ανάλογα με το διακριτικό γνώρισμα τα εξωτερικά φαινόμενα και τις επιδράσεις. Πιο συγκεκριμένα, με βάση την προέλευση όπου η τουριστική δραστηριότητα κάθε χώρας μπορεί να λάβει τις ακόλουθες μορφές:

- Εγχώριος τουρισμός, όταν οι κάτοικοι της χώρας ταξιδεύουν στο εσωτερικό της.
- Προς τα έσω τουρισμός, όταν οι κάτοικοι άλλης χώρας επισκέπτονται τη χώρα αυτή.
- Προς τα έξω τουρισμός, όταν οι κάτοικοι της συγκεκριμένης χώρας επισκέπτονται μια άλλη χώρα.

### ***1.3 Τύποι τουριστικών επιχειρήσεων***

Η τουριστική επιχείρηση είναι ένα σύνολο ανθρώπων που χρησιμοποιεί υλικούς και άυλους πόρους και αναπτύσσει σχέσεις υπό μια συντονιστική ηγεσία, προκειμένου να επιτύχει συγκεκριμένους σκοπούς με βάση την «οικονομική αρχή». Για τη σύσταση και τη λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης είναι απαραίτητη η ύπαρξη των ανθρώπων. Δεν έχει σημασία ο ακριβής αριθμός τους, μπορεί να είναι δύο ή χιλιάδες, αρκεί να επιδιώκουν την επίτευξη των σκοπών-στόχων. Αυτοί οι άνθρωποι συντονίζονται από μια ηγεσία που κατευθύνει τις δραστηριότητες και τις ενέργειές τους, ασκώντας παράλληλα έλεγχο. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται ιεραρχικές και εργασιακές σχέσεις και κάθε άτομο αναλαμβάνει συγκεκριμένο ρόλο και καθήκοντα.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Σταυρινούδης, Θ. (2006), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο για τους σπουδαστές της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες διαφόρων μεγεθών (από πολύ μικρές, στις οποίες εργάζεται μόνο ο ιδιοκτήτης, μέχρι κολοσσιαίες πολυεθνικές επιχειρήσεις με χιλιάδες εργαζομένους). Αυτές ασκούν απλές ή σύνθετες τουριστικές δραστηριότητες, με κύριο αντικείμενο την παραγωγή και πώληση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη και τη δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, που ενεργοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς της οικονομίας, προσφέροντας μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Η μεγάλη αυτή ποικιλία και ανομοιογένεια καθιστά δύσκολη την οριοθέτηση και μέτρηση της τουριστικής βιομηχανίας.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τουριστική αγορά μπορούν να διακριθούν στις εξής κύριες ομάδες:

- Προμηθευτές, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (π.χ. ξενοδοχεία, εστιατόρια, επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων κ.ά.).
- Μεταφορείς, επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο τη μετακίνηση των τουριστών (π.χ. αεροπορικές εταιρείες κ.ά.).
- Μεσάζοντες, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ή την πώληση των τουριστικών πακέτων που αγοράζουν οι τουρίστες (π.χ. tour operator, τουριστικά γραφεία κ.ά.).
- Οργανισμοί προώθησης και μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών.

Ακολούθως παρουσιάζονται συνοπτικά οι αντιπροσωπευτικότεροι και πιο ευρέως διαδεδομένοι τύποι τουριστικών επιχειρήσεων:

- Τουριστικά καταλύματα
- Τουριστικά γραφεία
- Οργανωτών ταξιδιών (Tour Operators)

#### ***1.4 Η Τουριστική Πολιτική στην Ελλάδα***

Η τουριστική πολιτική, όπως και κάθε πολιτική κατευθύνεται από ορισμένες κοσμοθεωρίες, που τις εκφράζουν οι φορείς της εξουσίας, ανάλογα με την ιδεολογική τους τοποθέτηση. Δεν πρόκειται εδώ να αναζητηθούν οι κοσμοθεωρίες της

τουριστικής πολιτικής. Εκείνο που ενδιαφέρει είναι να εξετάσει κανείς αν έχει χαραχθεί κάποια πολιτική στον τομέα αυτό και αν ασκήθηκε με συνέπεια<sup>4</sup>.

Είναι γεγονός ότι το Κράτος άρχισε να ενδιαφέρεται για τον τουρισμό και συγκεκριμένα για τον εξωτερικό τουρισμό, όταν μετά την αναπροσαρμογή της συναλλαγματικής αξίας της δραχμής, το 1952, οι αφίξεις ξένων τουριστών και το συνάλλαγμα, επηρέαζαν την ελληνική οικονομία. Η τουριστική πολιτική εκδηλωνόταν στις χρηματοδοτήσεις ξενοδοχειακών κατασκευών και σε έργα υποδομής που εξυπηρετούσαν τον τουρισμό, χωρίς η «πολιτική» αυτή να συνδέεται με τη γενικότερη οικονομική πολιτική και προπάντων να έχει κάποια διάρκεια. Ήταν μία πολιτική «προσωπική» του φορέα που κάθε φορά ασκούσε τις αποφασιστικές αρμοδιότητες του τουριστικού τομέα. Αυτή η προσωπική πολιτική ασκήθηκε και τα επόμενα χρόνια, ακόμη και όταν τα πενταετή προγράμματα καθόριζαν στόχους και προτεραιότητες στον τουριστικό τομέα. Άλλα, προέβλεπαν τα προγράμματα κι άλλα εκτελούνταν, με το πρόσχημα της «προσαρμογής» προς τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, που δικαιολογούσαν κάθε είδος «αυτοσχεδιασμού» και πολιτικής της «στιγμής». Αλλά δεν ήταν μόνο ο προσωπικός χαρακτήρας της πολιτικής στον τουρισμό, ήταν και η έλλειψη συντονισμού, που οδηγούσε σε αντικρουόμενα μέτρα μεταξύ των κρατικών φορέων, που εμπλέκονταν στις διάφορες φάσεις του τουριστικού κυκλώματος.

Εκείνο που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι φορείς της τουριστικής πολιτικής ακόμα και μέχρι σήμερα, φαίνεται να μην προσπαθούν να εξετάσουν σε βάθος και με μακρόχρονη προοπτική, το τουριστικό φαινόμενο και να καθορίσουν μία «γραμμή» που θα την ακολουθούν όλοι με συνέπεια. Γι' αυτό θα ήταν ίσως παρακινδυνευμένο να υποστηρίζει κανείς πώς υπάρχει στην Ελλάδα τουριστική πολιτική σε επίπεδο κάποιας έστω ιδεολογικής τοποθέτησης. Υπάρχουν απλώς διάφορες πολιτικές που μεταβάλλονται με το ρυθμό που αλλάζουν οι φορείς της τουριστικής «εξουσίας».

---

<sup>4</sup> Λογοθέτη Μ. Αγροτικός Τουρισμός. Μια Εναλλακτική Λύση. ΑΤΕ Αθήνα. 1988



### **1.5 Τουρισμός και Οικονομική Ανάπτυξη**

Ο τουρισμός ως παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας αποτέλεσε πάντα αντικείμενο κριτικής με ιδιαίτερη έξαρση κατά τις ημέρες μας. Υποστηρίχτηκαν πάντοτε και εξακολουθούν να υποστηρίζονται ακραίες απόψεις πάνω στις δυνατότητες που προσφέρει ο τουρισμός στην προσπάθεια για προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, χωρίς βέβαια οι απόψεις αυτές να παίρνουν τις διαστάσεις των ακραίων θέσεων<sup>5</sup> «ευλογία-κατάρα»

Οι επικριτές της υπερβολικής έξαρσης του ρόλου του τουρισμού στην οικονομική ανάπτυξη υποστηρίζουν ότι ο τουρισμός αποπροσανατολίζει τις επενδύσεις αποδυναμώνοντας έτσι τους άλλους παραγωγικούς κλάδους και κυρίως τη βιομηχανία, παραδίνει τη χώρα στις διαθέσεις της εσωτερικής πολιτικής των χωρών προέλευσης των τουριστών, κάνει ευαίσθητη την οικονομία της χώρας με τη μεγάλη ανταγωνιστικότητα που παρουσιάζει η τουριστική αγορά, δημιουργεί οξύτατα προβλήματα περιβάλλοντος και χαλαρώνει την ηθικοκοινωνική δομή της χώρας που δέχεται τα ξένα τουριστικά ρεύματα.

Αντίθετα, οι υπέρμαχοι του τουρισμού υποστηρίζουν ότι με τον τουρισμό αυξάνεται το εθνικό εισόδημα, βελτιώνεται το ισοζύγιο εξωτερικών πληρωμών, δημιουργούνται ευκαιρίες για απασχόληση, αμβλύνονται οι εισοδηματικές αντιθέσεις μέσα στον εθνικό χώρο, εντείνεται η επιχειρηματική δράση των επιχειρήσεων που ικανοποιούν άμεσα ή έμμεσα τουριστικές ανάγκες και αυξάνονται τα δημοσιονομικά των Περιφερειών που παρουσιάζουν τουριστικό ενδιαφέρον.

Ανάμεσα στις ακραίες αυτές θέσεις υπάρχει πάντα ένα σημείο «εξισορρόπησης» όπου ο τουρισμός επιβοηθεί την οικονομική ανάπτυξη, χωρίς να βλάπτει τους άλλους παραγωγικούς κλάδους. Προς το σημείο αυτό θα πρέπει να προσανατολίζεται η τουριστική πολιτική μιας χώρας για να πετύχει ισόρροπη ανάπτυξη όλων των παραγωγικών της δυνάμεων. Γιατί είναι γεγονός αναμφισβήτητο, ότι η απόλυτη «εκμετάλλευση» των δυνατοτήτων του διεθνή τουρισμού λύνει βραχυχρόνια ορισμένα πειστικά προβλήματα της ανάπτυξης, όπως του ισοζυγίου - εξωτερικών πληρωμών και της απασχόλησης, μακροχρόνια όμως αποδυναμώνει τους

---

<sup>5</sup> Λογοθέτη Μ. Αγροτικός Τουρισμός. Μια Εναλλακτική Λύση. ΑΤΕ Αθήνα. 1988

παραγωγικούς κλάδους και ιδιαίτερα τη βιομηχανία και γεωργία και μετατρέπει βαθμιαία την οικονομία της χώρας σε «οικονομία υπηρεσιών». Αυτός ακριβώς είναι ο λόγος που οι τουριστικά αναπτυγμένες χώρες της Μεσογείου θεωρούν τον τουρισμό ως ένα μέσο προώθησης της οικονομικής τους ανάπτυξης, βοηθητικού πάντως χαρακτήρα.

Πραγματικά στο πρόγραμμα οικονομικής ανάπτυξης της Ιταλίας της τελευταίας πενταετίας ο τουρισμός παίρνει θέση ύστερα από τη γεωργία, τη βιομηχανία και το εμπόριο, εξαιτίας της μεγάλης σπουδαιότητας που παρουσιάζει για το σχηματισμό του εθνικού εισοδήματος, για την άμεση και έμμεση απασχόληση και για την εξισορρόπηση του ισοζυγίου των πληρωμών. Εξ' άλλου στην Ισπανία το επίσημο Κράτος χαρακτηρίζει τον τουρισμό ως «στρατηγικό τομέα του παραγωγικού συστήματος». Το συμπέρασμα από τις παραπάνω γενικές θέσεις είναι ότι ο τουρισμός αποτελεί σπουδαίο παράγοντα της οικονομικής ανάπτυξης. Εκείνο που αμφισβητείται είναι το ειδικό βάρος που πρέπει να παίρνει ανάμεσα στους άλλους παραγωγικούς κλάδους στην γενική ανάπτυξη μίας χώρας.

Αναφορικά με τη θέση του τουρισμού συγκριτικά με τους άλλους κλάδους, καθώς προκύπτει και από τις γενικές αρχές που ακολουθούν τα προγράμματα οικονομικής ανάπτυξης των μεσογειακών χωρών, που αναφέρθηκαν παραπάνω, αυτός (Ιεραρχικά) βρίσκεται αμέσως μετά την πρωτογενή παραγωγή και τις μεταποιητικές δραστηριότητες. Θα ήταν έτσι δυνατό να ειπωθεί ότι θεωρητικά αυτή πρέπει να είναι η θέση του τουρισμού, ώστε προοιμιακά να υποδηλώνει το ρόλο του ως παράγοντα που επιβοηθεί ισόρροπα τους βασικούς κλάδους στην προσπάθεια οικονομικής ανάπτυξης μίας χώρας. Στην εφαρμογή όμως των προγραμμάτων παρατηρούνται πολλές φορές αλλαγές προτεραιότητας που οφείλονται σε παροδικά εντυπωσιακά επιτεύγματα του τομέα εξαιτίας ευνοϊκών συγκυριών, ή σε σκοπιμότητες που ικανοποιούν βραχυχρόνια πιεστικές ανάγκες. Οι μεταβολές αυτές είναι επικίνδυνες γιατί μέχρι τότε ο τουρισμός θα θεωρείται «το άνθος των ενεργητικών οικονομιών» κατά τη ρήση του Γάλλου θεωρητικού του τουρισμού Defert; Το πρόβλημα επομένως είναι όταν σημειώνονται τέτοιες παρεκκλίσεις που επενεργούν ανασταλτικά στην ανάπτυξη των άλλων κλάδων και αναταράσσουν τη γενική ανάπτυξη, ποια θα πρέπει να είναι η ενδεικνύομενη πολιτική για την επαναφορά της ισορροπίας; Η λήψη διορθωτικών μέτρων προϋποθέτει πρόγραμμα με

«ελαστικότητα». Ο τουρισμός από τη φύση του ανήκει στην κατηγορία των δραστηριοτήτων εκείνων, όπου ο μακροχρόνιος προγραμματισμός είναι αν όχι αδύνατος, τουλάχιστον δυσχερής. Οι δογματισμοί πρέπει να θυσιάζονται στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται κάθε φορά όχι μόνο στον τουριστικό τομέα, αλλά και στους άλλους τομείς της παραγωγής και να αναζητείται η «χρυσή τομή εξισορρόπησης». Για την ανεύρεση αυτής της τομής είναι ανάγκη να επανεξετασθούν ορισμένα προωθητικά στοιχεία του τουρισμού και να συνεκτιμηθούν στα πλαίσια της γενικής οικονομικοκοινωνικής ανάπτυξης<sup>6</sup>.

Το βασικότερο στοιχείο αναφέρεται στις επενδύσεις, τόσο από ποσοτική όσο και από ποιοτική πλευρά. Στην προκειμένη περίπτωση εννοούνται οι αμιγείς τουριστικές επενδύσεις, κυρίως σε μέσα φιλοξενίας, και όχι οι επενδύσεις σε βασικά έργα υποδομής, όπως είναι η οδοποιία, οι συγκοινωνίες κτλ., οι οποίες εξυπηρετούν και τη γενική οικονομική ανάπτυξη. Ο όγκος των τουριστικών επενδύσεων συγκριτικά με τις επενδύσεις στους άλλους κλάδους, των οποίων επιδιώκεται η παράλληλη ανάπτυξη, αποτελεί στοιχείο μελέτης και επανεκτίμησης. Ιδιαίτερα μάλιστα η προσοχή πρέπει να δίνεται στον τομέα των ιδιωτικών επενδύσεων, των οποίων η «τιθάσευση» είναι πολύ δύσκολη, επειδή το κεφάλαιο αυτό οδηγείται από το άμεσο κέρδος, αδιαφορώντας κατά κανόνα για το μέλλον. Και ο τουρισμός κατ'εξοχήν έλκει το ιδιωτικό κεφάλαιο με το να αποδίδει αμέσως χωρίς καν να απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις.

Μια κατάλληλη πολιτική κινήτρων ωστόσο είναι δυνατό να προκαλέσει αναπροσανατολισμό των ιδιωτικών επενδύσεων προς τους επιθυμητούς στόχους, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες, όπου το ίδιο κεφάλαιο αποτελεί «μειονότητα» στις επί μέρους επενδύσεις. Η ποιότητα των τουριστικών επενδύσεων αποτελεί άλλο στοιχείο που πρέπει να ερευνηθεί στους επί μέρους ειδικότερους κλάδους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται με τη μικρότερη θυσία το καλύτερο αποτέλεσμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν στην προκειμένη περίπτωση οι επενδύσεις σε μέσα φιλοξενίας, όπου υπάρχει μία σημαντικά εκτεταμένη κλίμακα κόστους κατά μονάδα, ανάλογα με την ποιοτική τους διάρθρωση, μέσα στην οποία πρέπει να βρεθούν οι κατάλληλες κατά ποιότητα αναλογίες, ώστε με τις μικρότερες δυνατές

---

<sup>6</sup> Λογοθέτη Μ. Αγροτικός Τουρισμός. Μια Εναλλακτική Λύση. ΑΤΕ Αθήνα. 1988

επενδύσεις να εξυπηρετηθεί η ζήτηση. Στις τουριστικά προηγμένες χώρες της Μεσογείου και ιδιαίτερα στην Ισπανία και την Ιταλία, οι σχέσεις μεταξύ των κλασσικού τύπου μέσων φιλοξενίας (ξενοδοχεία) με υψηλό κόστος κατασκευής και λειτουργίας και συμπληρωματικών μέσων (πανσιόν, ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, ξενώνες, camping κτλ.) με ελάχιστο κόστος, είναι περίπου ένα προς ένα. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την αποδοτικότητα των ξενοδοχειακών επενδύσεων, καθώς τα συμπληρωματικά μέσα καλύπτουν κατά κανόνα τις ανάγκες της αιχμής, υποκαθιστώντας έτσι μέσα υψηλού κόστους.

Ένα δεύτερο σημαντικό εξίσου στοιχείο αναφέρεται στο ισοζύγιο εξωτερικών πληρωμών στο βαθμό που αυτό επηρεάζεται από τον τουρισμό. Επικράτησε ως τρόπος μέτρησης της απόδοσης των τουριστικών επενδύσεων ο όγκος των συναλλαγματικών εισπράξεων από τον τουρισμό που εμφανίζεται συνήθως σε απόλυτους αριθμούς. Οι αριθμοί όμως αυτοί έχουν σχετική αξία αν δεν συσχετιστούν προς το ύψος της κατά κεφαλή συναλλαγματικής δαπάνης των τουριστών, προς τον όγκο του συναλλάγματος που δαπανάται από τους ημεδαπούς για εξωτερικό τουρισμό και προς το ύψος του συναλλάγματος που διατίθεται για την εισαγωγή από το εξωτερικό ξενοδοχειακού εξοπλισμού και αγαθών προς ικανοποίηση καταναλωτικών αναγκών των ξένων επισκεπτών. Για παράδειγμα, αν κατορθωθεί με λιγότερους επισκέπτες να επιτευχθεί αύξηση της κατά κεφαλή δαπάνης, θα προκύψουν πολλαπλά οφέλη στις νέες επενδύσεις οι οποίες είναι δυνατό να στραφούν προς άλλους παραγωγικούς κλάδους, στο υφιστάμενο «τουριστικό κεφάλαιο», το οποίο έτσι θα υποστεί μικρότερη «φθορά» και βέβαια στο εμπορικό ισοζύγιο, το οποίο με τον περιορισμό των παραπάνω εισαγωγών θα βελτιωθεί. Μία συνεκτίμηση των στοιχείων αυτών κρίνεται αναγκαία<sup>7</sup>.

Τέλος, ένα τρίτο στοιχείο αναφέρεται στην εργατική απασχόληση σε συσχετισμό προς τον τουρισμό. Ο τουρισμός ανήκει στις δραστηριότητες εκείνες, όπου ο αριθμός των απασχολουμένων κατά μονάδα επενδυμένου κεφαλαίου είναι αυξημένος. Επακόλουθο αυτού, είναι οι μεγάλες ανάγκες του τομέα σε εργατικές απασχολήσεις, οι οποίες καλύπτονται συνήθως από άλλους κλάδους, ύστερα από εξάντληση του περιορισμένου άλλωστε αριθμού των ανέργων που υπάρχουν. Ο

---

<sup>7</sup> Λογοθέτη Μ. Αγροτικός Τουρισμός. Μια Εναλλακτική Λύση. ΑΤΕ Αθήνα. 1988

τουρισμός έλκει, όχι μόνο γιατί εξασφαλίζει κάτω από σχετικά ανετότερες συνθήκες, καλύτερους όρους αμοιβής, αλλά γιατί μεταφέρει τον εργαζόμενο από την μονήρη ζωή του αγρού και τη μονοτονία του εργοστασίου στο κοσμοπολίτικο περιβάλλον του ξενοδοχείου. Αν δεν θεσπιστούν οικονομικά κυρίως κίνητρα, που να εξουδετερώνουν τα πλεονεκτήματα της απασχόλησης στις τουριστικές δραστηριότητες, οι μετατοπίσεις αυτές θα συνεχιστούν με δυσμενείς επιπτώσεις κυρίως στη βιομηχανία.

### ***1.6 Οι Νέες Τεχνολογίες στον Τουρισμό***

Ο πλέον προφανής τεχνολογικός παράγοντας στην αγορά του τουρισμού είναι αυτός των εφαρμογών. Στην αγορά είναι διαθέσιμο ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών, γενικών αλλά και εξειδικευμένων, οι οποίες επιλύουν το θέμα της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας μιας επιχείρησης με επιχειρηματικούς συνεργάτες και πελάτες, αλλά και θέματα διαχείρισης και διανομής δεδομένων και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Στην ενότητα αυτή εντάσσονται τα συστήματα ERP, εφαρμογές που υποστηρίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους επιχειρηματικούς συνεργάτες (eprocurement, e-marketplaces) και με τους πελάτες (e-CRM), αλλά και εφαρμογές που σχετίζονται με τη διακίνηση της πληροφορίας στο επιχειρηματικό εσωτερικό δίκτυο (intranet), την έκδοσή της στο διαδίκτυο (web), αλλά και εφαρμογές υποστήριξης των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Πιο αναλυτικά το ξενοδοχειακό λογισμικό μεταλλάσσεται συνεχώς και οι εξελίξεις στο σχεδιασμό και στις τεχνολογίες κατασκευής του είναι ραγδαίες. Ερευνώντας τον κλάδο των προϊόντων λογισμικού που προσφέρονται σήμερα στις ξενοδοχειακές μονάδες, στα τουριστικά/ταξιδιωτικά γραφεία και στις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης, διαπιστώθηκε μία εντυπωσιακή στροφή των κατασκευαστριών εταιρειών στις διαδικτυακές τεχνολογίες. Με τη στροφή αυτή αναπτύχθηκε ένας νέος τομέας διοίκησης. Το όνομά του είναι «συστήματα πληροφόρησης της διοίκησης» ή «επιστήμη διοικητικής πληροφόρησης» (Management Information Systems ή Management Information Science).<sup>8</sup>

Ο πληροφοριακός ρόλος αφορά την επεξεργασία, την ανάλυση και τη διανομή των πληροφοριών στα ενδιαφερόμενα μέρη της οργάνωσης. Ο αποφασιστικός ρόλος αφορά την εύρεση νέων ευκαιριών, την εγκατάλειψη των τρεχόντων πρακτικών ή την αντιμετώπιση λειτουργικών προβλημάτων ή δυσκολιών. Οι τεχνολογίες αυτές δίνουν

---

<sup>8</sup> J.R.Keiser, « Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων », Εκδ. Έλλην, Αθήνα , 2000.

τη δυνατότητα σε εταιρείες κάθε μεγέθους – συμπεριλαμβανομένου και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων – να ενισχύσουν την παρουσία τους τόσο στην τοπική όσο και στη διεθνή αγορά, αλλά και να είναι ευέλικτες και γρήγορες σε κάθε μεταβολή.

## Κεφάλαιο 2 Ο Κλάδος των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

### 2.1 Η Έννοια μιας Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.

#### 2.1.1 Η Έννοια

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν φιλοξενία<sup>9</sup>. Ο νόμος ορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που νοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και προσφέρει διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες φιλοξενούμενων ατόμων. Τα ξενοδοχεία λειτουργούν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες, είτε ως τμήματα μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που καλούνται αλυσίδες.

Η διοίκηση των ξενοδοχείων που αποτελούν κρίκους μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας, διαφέρει από αυτή των ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Οι αλυσίδες διοικούνται από ένα κέντρο αποφάσεων, έχουν κοινό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας και συνήθως προσφέρουν όμοιο ποιοτικό επίπεδο υπηρεσιών στα ξενοδοχεία τους<sup>10</sup>.

#### 2.1.2. Η Σημασία

Οι ξενοδοχειακές μονάδες ως συνολική οικονομική δραστηριότητα παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον και αποτελούν σημαντικό στοιχείο της οικονομίας διαφόρων χωρών. Θεωρούνται ως βασικοί παράγοντες της ανάπτυξης του τουρισμού. Με τα σημερινά δεδομένα δεν νοείται τουρισμός χωρίς κατάλληλα ξενοδοχεία. Τουρισμός και ξενοδοχεία, αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοδιαμορφώνονται. Αν και το έργο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν περιορίζεται μόνο στην εξυπηρέτηση του τουρισμού εντούτοις είναι συνυφασμένο με αυτόν.

Το ξενοδοχειακό δυναμικό μιας χώρας αποτελεί την βασική υποδοχή του τουρισμού, της υποδοχής δηλαδή τόσο του πληθυσμού που διακινείται στο εσωτερικό της, όσο και των ξένων τουριστών.

---

<sup>9</sup> Λαλούμης Δ., Ρούπης Β., «Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2000

<sup>10</sup> Λαλούμης Δ., Ρούπης Β., «Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2000, σελ. 25

Η θετική συμβολή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν περιορίζεται μόνο στον τουριστικό τομέα. Επεκτείνεται και σε πολλούς άλλους κλάδους της Εθνικής Οικονομίας.

Συγκεκριμένα:

α) *Στην απασχόληση*: Μεγάλος αριθμός ατόμων του υπαλληλικού και εργατικού δυναμικού της χώρας εργάζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με αμοιβή.

β) *Στην ανάπτυξη του μεταποιητικού κλάδου*: (Βιομηχανίες και βιοτεχνίες). Τα ξενοδοχεία και λοιπές μονάδες υποδοχής και εξυπηρέτησης των ξένων, προμηθεύονται και κατά την πρώτη εγκατάσταση και καθ' όλη τη διάρκεια της δράσης τους, οικοδομήσιμα υλικά, μηχανικό εξοπλισμό, είδη ιματισμού και επίπλωσης, τρόφιμα, ποτά και λοιπά είδη κατανάλωσης και έτσι συμβάλλουν πολύ στην βιομηχανική ανάπτυξη.

γ) *Στο εμπόριο*: Πάρα πολλές εμπορικές επιχειρήσεις απασχολούνται με τον εφοδιασμό των ξενοδοχείων με τα απαραίτητα κεφαλαιουχικά και καταναλωτικά αγαθά που έχουν ανάγκη για την εκπλήρωση του σκοπού τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνουν τον κύκλο εργασιών τους και εξασφαλίζουν ικανοποιητικά οφέλη στους φορείς του εμπορίου και στους ασχολούμενους με αυτό πρόσωπα.<sup>11</sup>

δ) *Στον γεωργικό τομέα*: Η συμβολή είναι σημαντική. Μεγάλες ποσότητες γεωργικών προϊόντων (λαχανικά και φρούτα) και κτηνοτροφικά και πτηνοτροφικά, καταναλίσκονται μέσω των ξενοδοχείων με αποτέλεσμα την αύξηση της γεωργικής παραγωγής και αύξηση του εισοδήματος των αγροτών.

ε) *Στην ανάπτυξη των μεταφορών*: Η αύξηση του τουρισμού και η ίδρυση περισσότερων ξενοδοχειακών μονάδων υποβοηθάει την διακίνηση του τουριστικού πλήθους επομένως και την ανάπτυξη του κλάδου των μεταφορών προσώπων.

στ) Δεδομένου ότι, πολλά ξενοδοχεία είναι εγκατεστημένα μακριά από τα αστικά κέντρα, συμβάλλουν στην περιφερειακή ανάπτυξη της οικονομίας και στην αποφυγή της αστυφιλίας και της μετανάστευσης.

ζ) Στην θετική και πολλαπλή εξυπηρέτηση των ατόμων που διαμένουν στα ξενοδοχεία είτε για λόγους υγείας π.χ. για ιατρικές εξετάσεις σε αστικά κέντρα όπου

---

<sup>11</sup>Καρδακάρης, Κωνσταντίνος Ν. Λογιστικές εφαρμογές : Ιδρύσεις, μετατροπές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων , Αθήνα :1998.



είναι εγκατεστημένα τα σύγχρονα νοσηλευτικά ιδρύματα, είτε για λόγους εμπορικούς (όπως συμβαίνει για τους εμπορικούς αντιπροσώπους, παραγγελιοδόχους κ.λπ.).

η) Στην πρόοδο της εκπολιτιστικής κίνησης της περιοχής όπου είναι εγκατεστημένες οι ξενοδοχειακές μονάδες. Όπως είναι γνωστό στις πολυτελείς αίθουσες πολλών ξενοδοχείων διοργανώνονται και πραγματοποιούνται συνέδρια, διαλέξεις, χορευτικές και διάφορες άλλες καλλιτεχνικές εκδηλώσεις που συμβάλλουν στην πολιτιστική κίνηση.

θ) Στην αύξηση των πόρων των οργάνων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (των Δήμων, Κοινοτήτων).

## ***2.2 Οργάνωση και Διαχωρισμός των Ξενοδοχειακών Τμημάτων***

### ***2.2.1 Οργάνωση του Ξενοδοχείου***

**Οργάνωση** είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. Η έννοια της οργάνωσης συνεπάγεται τον καθορισμό αντικειμενικών στόχων, τη σαφή περιγραφή καθηκόντων και μια κατανοητή περιοχή εξουσίας και ανάπτυξη δράσης για κάθε εργαζόμενο. Ένα ξενοδοχείο μοιάζει με ένα ζωντανό οργανισμό, του οποίου η ομαλή λειτουργία και επιβίωση εξαρτάται από την ομαλή λειτουργία και συνεργασία των οργάνων που το συνθέτουν.

Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου αφορά:

- Στην ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, που το κάθε ένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.
- Στην ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος
- Στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων.

Η οργανωτική δομή πρέπει :

- Να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες του, τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του.
- Να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με το ανατιθέμενο ρόλο.
- Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της

διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς της στόχους.

Οι οργανισμοί παρουσιάζουν πολλά κοινά, αλλά και αρκετές διαφορές. Έτσι ένα ξενοδοχείο μοιάζει μεν με τα άλλα, αλλά αποτελεί μια μοναδικότητα. Για το λόγο αυτό, το ιδανικό μοντέλο οργάνωσης διαφέρει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα με το σύνολο παραγόντων, όπως το μέγεθος, η περιοχή εγκατάστασης, η στρατηγική, ο χρόνος λειτουργίας της κ.λπ.

Τα πρώτα οργανωμένα ξενοδοχεία λειτούργησαν στην Ελβετία με ένα ειδικό χώρο υποδοχής των πελατών. Με την πάροδο των χρόνων έχουν δημιουργηθεί ανά τον κόσμο εξελιγμένες πρότυπες οργανωτικές δομές ξενοδοχείων, που επηρεάζουν κάθε νέα μονάδα.

Ο καταμερισμός εργασίας κατά τον Taylor εφαρμόζεται στα σύγχρονα μεγάλα ξενοδοχεία με αποτέλεσμα τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική ειδίκευση, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του. Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος και το κατά περίπτωση προσφερόμενο προϊόν. Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν σε αυτά που δημιουργούν έσοδα, (το εστιατόριο, το μπαρ, κ.λπ., ) που ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης, και σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία των τμημάτων εκμετάλλευσης και ονομάζονται τμήματα υποστήριξης. Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται σε εκείνα τα οποία μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες, χωρίς να δημιουργούν όμως έσοδα ( τμήμα υποδοχής, τμήμα ασφάλειας, τμήμα συντήρησης κ.λπ.) και σε εκείνα που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα ( διεύθυνση, λογιστήριο κ.λπ.)

Παλαιότερα τα τμήματα υποστήριξης ονομαζόντουσαν υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση με της υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του. Υπηρεσία είναι η εργασία που γίνεται, για να ικανοποιηθούν άμεσα ή έμμεσα οι ανάγκες του πελάτη – καταναλωτή που συνδέονται με τη φύση της επιχείρησης. Σε κάποια τμήματα τα οποία ονομάζονται τμήματα μετώπου οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Τμήματα μετώπου είναι όλα τα τμήματα εκμετάλλευσης, εκτός από αυτό των υπνοδωματίων.

Σε άμεση επαφή με τους πελάτες έρχονται και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων, και της ψυχαγωγίας, ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, του μαγειρείου και της διεύθυνσης έρχονται σπάνια σε επαφή με τους πελάτες.

Πελάτες των ξενοδοχείων θεωρούνται οι πελάτες των υπνοδωματίων, που αποτελούν το βασικότερο τμήμα εκμετάλλευσης. Τα άλλα τμήματα εκμετάλλευσης συχνά εξυπηρετούν άτομα που θεωρούνται εξωτερική πελατεία, αφού δεν έχουν καταλύσει στο ξενοδοχείο. Η λέξη τμήμα υποδηλώνει ειδικό χώρο όπου απασχολεί ειδικευμένο προσωπικό και βρίσκεται σε συνεχή λειτουργία ανάλογα με τα επίπεδα ζήτησης. Ορισμένα μικρά ξενοδοχεία προσφέρουν αποκλειστικά δωμάτιο, οπότε το τμήμα που λειτουργεί είναι αυτό των υπνοδωματίων, που συμπληρώνεται με τα τμήματα υποστήριξης της υποδοχής, της συντήρησης, της διοίκησης και του λογιστηρίου. Εάν προσφέρουν επιπλέον και πρωινό, λειτουργεί και τμήμα πρωινού, υποτυπώδες μαγειρείο και τμήμα εφοδιασμού. Από τον αριθμό των προσφερόμενων προϊόντων εξαρτάται και ο αριθμός των τμημάτων του ξενοδοχείου.<sup>12</sup>

### **2.2.2 Διαχωρισμός των Τμημάτων του Ξενοδοχείου**

Ένα ξενοδοχείο μπορεί οργανωτικά<sup>13</sup> να χωριστεί σε τμήματα, με διάφορους τρόπους. Τα κριτήρια γι' αυτή την τμηματοποίηση είναι: (α) η διοικητική ιεραρχία, (β) οι λειτουργίες τμημάτων, (γ) οι περιοχές επαφής με τον πελάτη, (δ) ο προσδιορισμός κέντρων κόστους και εσόδων και (ε) τα Κέντρα ευθύνης (μελών του προσωπικού). Ανεξάρτητα από το ποιο κριτήριο θα χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση, ο αντικειμενικός στόχος της διοίκησης είναι να παρακολουθεί και να ελέγχει όλες τις συναλλαγές με τους πελάτες. Πιο αναλυτικά η τμηματοποίηση με βάση το καθένα από τα παραπάνω κριτήρια έχει ως εξής<sup>14</sup>:

---

<sup>12</sup>Ααλούμης Δ., Ρούπης Β., «Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2000  
σελ: 93

<sup>13</sup> Καραγιάννης Στέφανος «Οργάνωση και Λειτουργία του Ξενοδοχείου», Β τόμος, εκδόσεις Έλλην, 1992

<sup>14</sup>Χυτήρης Λεωνίδα «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996

(α) *Διοικητική ιεραρχία.* Η διοικητική ιεραρχία (εξουσία) απεικονίζεται συνήθως στο οργανόγραμμα κάθε μονάδας. Αν κι αυτό είναι στην ουσία η τυπική οργάνωση, εν τούτοις χρησιμοποιείται ως οδηγός για το ποιες λειτουργίες εκτελούνται καθώς και για τη συμβολή του προσωπικού (σε αυτή την εκτέλεση).

(β) *Λειτουργίες τμημάτων.* Τα διάφορα λειτουργικά τμήματα (δωματίων, τροφίμων, ποτών, ασφάλειας κ.λπ.) αναλύονται ως τα κύρια σημεία για την απόδοση ενός ξενοδοχείου. Εδώ δηλαδή ο καθορισμός των τμημάτων βασίζεται στις επιτελούμενες λειτουργίες και όχι στο προσωπικό.

(γ) *Περιοχές επαφής με τον πελάτη.* Με βάση αυτό το κριτήριο το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τμημάτων: Τα τμήματα στα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το Προσωπικό (Front of the house) και σε εκείνα που ο πελάτης δεν έρχεται καθόλου σε επαφή με το προσωπικό (Back of the house). Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν για παράδειγμα τα τμήματα: εστιατορίου, μπαρ, υποδοχής, ενώ στη δεύτερη τα τμήματα: λογιστηρίου, προσωπικού, συντήρησης.

(δ) *Κέντρα κόστους κι εσόδων.* Τα κέντρα κόστους αποκαλούνται επίσης ως κέντρα μη εσόδων και είναι εκείνα τα μέρη του ξενοδοχείου που έχουν ελάχιστη επαφή με τον πελάτη, δεν προσφέρουν υπηρεσίες (άμεσα στον πελάτη) και πραγματοποιούν κόστος. Το σημαντικό χαρακτηριστικό ενός κέντρου κόστους είναι η «ικανότητα» να πραγματοποιεί κόστος αλλά να μην εισπράττει έσοδα ένεκα αυτής καθουτής της λειτουργίας του. Τυπικά κέντρα κόστους σε ένα ξενοδοχείο είναι το τμήμα συντήρησης, διαφήμισης, ασφάλειας και το λογιστήριο. Από την άλλη πλευρά κέντρα εσόδων είναι εκείνα τα τμήματα/μέρη που δημιουργούν έσοδα ως άμεσο αποτέλεσμα των λειτουργιών τους. Συχνά τα κέντρα εσόδων θεωρούνται από τη σκοπιά πραγματοποίησης κέρδους και αποκαλούνται γι' αυτό το λόγο κέντρα κέρδους. Ο κοινός παρονομαστής όλων των κέντρων εσόδων είναι ότι είναι τμήματα που προσφέρουν άμεσες υπηρεσίες στον πελάτη.

Ο τρόπος αυτός διάκρισης των τμημάτων βοηθά στην εσωτερική δομή των ξενοδοχείων, αφού απεικονίζεται και άρα είναι δυνατό να ελεγχθεί το κόστος των πωλούμενων αγαθών και να περιορίζεται το κόστος των κέντρων μη εσόδων.

Το γεγονός ότι ένα τμήμα χαρακτηρίζεται ως κέντρο κόστους, δε σημαίνει ότι είναι λιγότερο σπουδαίο για τη λειτουργία και επιτυχία του ξενοδοχείου ή ότι είναι πιο δύσκολο να καθιερωθούν κριτήρια για τον έλεγχο της απόδοσής του.

(ε) *Κέντρα ευθύνης (μελών του προσωπικού)*. Αφού τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι αρκετά μεγάλα ώστε να απασχολούν ένα ξεχωριστό άτομο ως υπεύθυνο για κάθε λειτουργία, η διοίκηση του ξενοδοχείου συχνά «χρεώνει» διάφορες λειτουργίες ή περιοχές (μερικές από τις οποίες μπορεί να είναι κέντρα κόστους ή κέντρα εσόδων) σε ένα πρόσωπο. Έτσι η οργάνωση του ξενοδοχείου θεωρείται από την πλευρά της ευθύνης των διοικητικών στελεχών.

Τα κύρια οφέλη, από αυτή τη μέθοδο τμηματοποίησης, προκύπτουν στη σφαίρα της αξιολόγησης απόδοσης. Η άμεση απόδοση ενός ατόμου μπορεί εύκολα να αξιολογηθεί, αν οι άμεσες ευθύνες που έχουν χρεωθεί σε αυτό το άτομο μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν.

### **2.2.3 Τα Κυριότερα Τμήματα και Διευθύνσεις<sup>15</sup>**

Ένα ξενοδοχείο, εκτός αν είναι πολύ μικρό, μοιάζει σε τούτο με κάθε άλλη επιχείρηση: είναι αντικειμενικά αδύνατο να ασκηθεί από ένα μόνο άτομο η εποπτεία όλων των λειτουργιών του. Επομένως, μια από τις πρώτες ευθύνες ενός διευθυντή είναι να συγκροτήσει ένα επιτελείο που θα τον βοηθά στη λειτουργία του ξενοδοχείου.<sup>16</sup>

(α) Τη διοικητική ομάδα που είναι υπεύθυνη για τη λήψη των αποφάσεων και την υλοποίησή τους, η οποία αποτελείται από το γενικό διευθυντή, τον υποδιευθυντή αν υπάρχει και τους προϊσταμένους των διευθύνσεων.

(β) Τους προϊσταμένους των τμημάτων.

(γ) Τους επικεφαλής των υπο-τμημάτων ή τους βοηθούς των τμηματαρχών.

(δ) Το (εκτελεστικό) προσωπικό.

---

<sup>15</sup> W.S. Gray/S.C. Liguori, *Hotel and Motel Management and Operations*, 2η έκδοση, 1990, σελ. 43-56. Κατόπιν αδείας του εκδ. οίκου Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

<sup>16</sup> Χυτήρης Λεωνίδα «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996

Ας σημειωθεί ότι ο αριθμός των υπαλλήλων που εργάζονται σε κάθε τμήμα δε συνδέεται με την κατάταξη του προϊσταμένου του τμήματος. Ο διευθυντής προσωπικού που εποπτεύει το πιο ολιγάριθμο, συνήθως τμήμα, αναφέρεται στο γενικό διευθυντή ή υποδιευθυντή και είναι σημαντικό μέλος της διοικητικής ομάδας που είναι επιφορτισμένη με τη χάραξη τη πολιτικής.

Μολονότι οι υπευθυνότητες και τα καθήκοντα του γενικού διευθυντή διαφέρουν, κατά τύπο ξενοδοχείου και δραστηριοτήτων, ωστόσο έχουν έναν κοινό παρονομαστή σε όλες τις λειτουργίες τους: τον πελάτη. Δεδομένου ότι κανένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την υποστήριξη των πελατών του, συνάγεται ότι ο μόνος λόγος ύπαρξης του προσωπικού είναι να φροντίζει για τη σωστή εξυπηρέτηση των πελατών. Επομένως, ο γενικός διευθυντής πρέπει όχι μόνο να συγκροτεί μια ομάδα, αλλά και να οργανώνει τα μέλη της με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελούν μια συντονισμένη ομάδα ανθρώπων, ικανών να συνεργαστούν για την επίτευξη του κοινού στόχου, που δεν είναι άλλος από τη δημιουργία ενός απόλυτα ικανοποιημένου πελάτη. Καθένας επιτελεί έργο που θα μπορούσε να το αναλάβει προσωπικά ο γενικός διευθυντής αν αυτό ήταν εφικτό. Επομένως είναι όλοι τους μέλη της διοικητικής ομάδας και, με την έννοια αυτή, εξίσου σημαντικοί<sup>17</sup>.

#### *α) Διεύθυνση Δωματίων και Υποδοχής πελατών*

Η πρώτη ευθύνη για την εξυπηρέτηση των πελατών ανήκει στον υπεύθυνο για τα δωμάτια, που είναι γνωστός ως διευθυντής δωματίων και υποδοχής πελατών. Είναι επικεφαλής της αριθμητικά μεγαλύτερης διεύθυνσης στο ξενοδοχείο, πολλά μέλη της οποίας έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες του. Πράγματι, είναι δεδομένο ότι από την πρώτη στιγμή της άφιξής τους ως την αναχώρησή τους, κάποιος της διεύθυνσης αυτής τους προσφέρει μια άμεση υπηρεσία. Για τα μέλη της διεύθυνσης αυτής, η εκπαίδευση, που είναι αναγκαίο στοιχείο για όλους τους υπαλλήλους, αποκτά μεγαλύτερη σπουδαιότητα. Συχνά οι υπάλληλοί της έρχονται σε προσωπική επαφή με τους πελάτες και πρέπει να εκπαιδεύονται όχι μόνο για τις εργασίες και τα καθήκοντα της θέσης τους, αλλά πρέπει να διδαχθούν τι θα λένουν στους πελάτες και πως θα το λένουν.

---

<sup>17</sup> Χυτήρης Λεωνίδας «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996

Ο υπεύθυνος σε αυτή τη διεύθυνση εκτελεί αυτό που θα μπορούσε να είναι η πιο σημαντική ευθύνη του γενικού διευθυντή - η καθημερινή λειτουργία των ενοικιαζόμενων δωματίων. Οι εργαζόμενοι στη διεύθυνση αυτή πωλούν δωμάτια, κάνουν κρατήσεις δωματίων, εγγράφουν τον πελάτη και του παραχωρούν δωμάτιο, συντονίζουν τις υπηρεσίες που τους ζητά (π.χ. με άλλα τμήματα), συντηρούν και καθαρίζουν τα δωμάτια πελατών, εισπράττουν λογαριασμούς πελατών και δίνουν πληροφορίες για τις ευκολίες και δυνατότητες που παρέχει το ξενοδοχείο, καθώς και για τα ενδιαφέροντα μέρη που μπορεί κανείς να επισκεφθεί για πολιτιστικούς λόγους ή για διασκέδαση και αναψυχή. Και προσπαθούν, επίσης, να δώσουν απάντηση σε κάθε παράπονο πελάτη.

*β) Διεύθυνση Επισιτιστικών τμημάτων (Τροφίμων και Ποτών).*

Ο διευθυντής τροφίμων και ποτών είναι προϊστάμενος μιας διεύθυνσης που έχει ως αποστολή την αγορά, την παρασκευή και διάθεση φαγητών και ποτών προς τους πελάτες του ξενοδοχείου. Μεγάλο μέρος του προσωπικού, της διεύθυνσης αυτής, έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Το προσωπικό που ασχολείται με το σερβίρισμα στο εστιατόριο, στο μπαρ και τις αίθουσες συνεστιάσεων έρχεται σε άμεση επαφή όχι μόνο με τους πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο, αλλά και με το κοινό που χρησιμοποιεί τις ευκολίες του ξενοδοχείου πέρα από τα δωμάτια ύπνου, πράγμα εξίσου σημαντικό για τη γενική λειτουργία του ξενοδοχείου.

Η διεύθυνση αυτή δείχνει ίσως με τον πιο σαφή τρόπο το αξίωμα παλιού ξενοδόχου: «Η εξυπηρέτηση είναι το πιο σημαντικό μας προϊόν». Ένα γεύμα με εκλεκτό φαγητό καλομαγειρεμένο και ελκυστικά παρουσιασμένο, μπορεί εύκολα να καταστραφεί από έναν απρόσεκτο ή αφηρημένο σερβιτόρο (ή σερβιτόρα). Το ίδιο σημαντικό όσο και το φαγητό είναι το στρώσιμο του τραπέζιού - ασημικά, πορσελάνες, υαλικά κ. λ. π. και η κατάλληλη προσοχή στις ανάγκες των πελατών για πράγματα όπως ψωμί, νερό και κρασί. Πόσο συχνά ακούμε το παράπονο: «Θέλαμε άλλο ένα ποτό, αλλά δεν καταφέραμε να προσελκύσουμε την προσοχή του σερβιτόρου».

Η προσοχή που δίνεται στους πελάτες κατά την διάρκεια του φαγητού, μπορεί να είναι τόσο σημαντική όσο και η γρήγορη λήψη της αρχικής παραγγελίας. Σε κανέναν δεν αρέσει να πνίγεται στη δουλειά, αλλά οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν

να αισθάνονται ότι υπάρχει πάντα κάποιος έτοιμος να τους εξυπηρετήσει, όταν χρειαστούν κάτι. Λέγεται ότι περισσότεροι τακτικοί πελάτες ενός εστιατορίου χάνονται εξαιτίας κακής εξυπηρέτησης παρά εξαιτίας κακού ή κακομαγειρεμένου φαγητού. Επίσης, οι τακτικοί πελάτες του εστιατορίου, των αιθουσών συνεδριάσεων και των δωματίων ενός ξενοδοχείου, είναι ο μοναδικός σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ή αποτυχία του ξενοδοχείου ως κερδοφόρας επιχείρησης.

Σε τελευταία ανάλυση, ό, τι μπορεί να αποφέρει όλη αυτή η διεύθυνση είναι η προσέλκυση νέων πελατών. Μόνο οι συντονισμένες προσπάθειες του προσωπικού μπορούν να δημιουργήσουν τον ικανοποιημένο πελάτη τον «αναμεταδότη», τον άνθρωπο που μεταφέρει στους φίλους και συνεργάτες του, την εικόνα του «πιο θαυμάσιου ξενοδοχείου στο οποίο διέμεινα ποτέ». Η διαφήμιση αυτού του είδους είναι το πιο ισχυρό μέσο στον κλάδο-τόσο της θετικής όσο και της αρνητικής διαφήμισης. Πολλοί ιδιοκτήτες ξενοδοχείου έχουν ανακαλύψει ότι είναι πολύ δύσκολο να δημιουργήσεις μια καλή φήμη και πολύ εύκολο να την καταστρέψεις, τονίζοντας για μια ακόμη φορά την ανάγκη για οργάνωση, εκπαίδευση και εποπτεία.<sup>18</sup>

Ο υπεύθυνος για τις αγορές δεν περιλαμβάνεται στον κατάλογο των επικεφαλής τμημάτων για δύο λόγους. Ο πρώτος και ίσως ο πιο προφανής, είναι ότι δεν επιτελεί κάποια υπηρεσία που να επηρεάζει άμεσα τον πελάτη. Ο δεύτερος είναι ότι η θέση διαφέρει σε σπουδαιότητα ανάλογα με το μέγεθος, τον τίτλο και τη μορφή ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου. Σε ένα μικρό ως μεσαίου μεγέθους ξενοδοχείο που ανήκει σε ένα άτομο, η θέση μπορεί να είναι απλώς μια θέση γραφείου που περιλαμβάνει τη δακτυλογράφηση της εντολής αγοράς για είδη που έχουν ζητηθεί προηγουμένως, τιμολογηθεί από τους επικεφαλής τμημάτων και εγκριθεί από το γενικό διευθυντή. Σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο που δεν είναι μέρος μιας αλυσίδας και αποκλείοντας για την ώρα τα τρόφιμα και ποτά, η θέση μπορεί να απαιτεί τη συγκέντρωση προσφορών και ίσως τον καθορισμό ποιοτικών προδιαγραφών για τα είδη που χρειάζονται. Σε ένα ξενοδοχείο, μικρό ή μεγάλο που είναι μέρος μιας αλυσίδας, η θέση, αποκλείοντας και πάλι τα τρόφιμα και ποτά, δε ζητά τίποτα περισσότερο από τη διαβίβαση των αιτημάτων προς το κεντρικό γραφείο για

---

<sup>18</sup>Χυτήρης Λεωνίδα «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996



εμπορεύματα τα οποία παραγγέλλουν οι προϊστάμενοι τμημάτων. Όπως ήδη έχει επισημανθεί, είναι κι αυτό ένα από τα καθήκοντα της ανώτατης διοίκησης. Έτσι, όλες οι αιτήσεις και οι εντολές αγοράς χρειάζονται έγκριση από το γενικό διευθυντή ή τον εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπό του.

Στο σημείο αυτό θα αναφερθεί μόνο, ότι σε πολλά ξενοδοχεία οι αγορές αυτές γίνονται από υπάλληλο, που βρίσκεται κάτω από τον έλεγχο και την καθοδήγηση του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων (τροφίμων και ποτών). Ο υπεύθυνος για τις αγορές αναφέρει στο διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων και ενεργεί, φυσικά, ως εξουσιοδοτημένος εκπρόσωπος του γενικού διευθυντή.

#### *γ) Τμήμα (Τεχνικών Υπηρεσιών) Συντήρησης*

Ο επικεφαλής του τεχνικού τμήματος είναι υπεύθυνος για την εμφάνιση και την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου. Έχοντας περιορισμένο προσωπικό, ο επικεφαλής του τεχνικού τμήματος, εξαρτάται από άλλους, κυρίως από το προσωπικό του τμήματος δωματίων, για το αν θα ενημερώνεται σχετικά με τις βλάβες και τις ζημιές που έχουν γίνει στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και ειδικότερα στα δωμάτια πελατών ώστε να τις διορθώσει. Αυτό είναι ένα μικρό παράδειγμα της ομάδας που χρειάζεται, για την επιτυχή λειτουργία ενός ξενοδοχείου.

#### *δ) Τμήμα Πωλήσεων*

Τα μεγάλα ξενοδοχεία, με αίθουσες συνεδρίων και συνεστιάσεων, δεν μπορούν να υπάρχουν χωρίς τις δουλειές που εκτελεί το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τις πωλήσεις.

#### *ε) Διεύθυνση/Τμήμα Προσωπικού*

Η κύρια αποστολή της διεύθυνσης ή τμήματος προσωπικού είναι η ανάπτυξη πολιτικής για την απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων καθώς και η μετέπειτα συνεργασία της με τους υπεύθυνους όλων των διευθύνσεων και τμημάτων για την υλοποίηση αυτής της πολιτικής.

Οι πιο σημαντικές από τις ευθύνες της διεύθυνσης προσωπικού είναι η προσέλκυση κι επιλογή των πιο ικανών να εργασθούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις

των θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση των εργαζομένων για να μπορούν να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις του έργου τους, η αξιολόγηση της απόδοσής τους, η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής τους, η ανάπτυξη συστημάτων απασχόλησης κι εξέλιξης -όλων των εργαζομένων κι ακόμη η ανάπτυξη συστημάτων κοινωνικής μέριμνας και ασφάλειας - υγιεινής για τους εργαζομένους.<sup>19</sup>

#### *στ) Διεύθυνση/Τμήμα Οικονομικών υπηρεσιών*

Τα περισσότερα ξενοδοχεία λειτουργούν σύμφωνα με έναν προϋπολογισμό, η κατάρτιση του οποίου είναι το κύριο καθήκον του προϊσταμένου της διεύθυνσης αυτής. Παρά το πλήθος των στοιχείων που λαμβάνονται υπόψη στην άθροιση των μεγεθών, ο προϋπολογισμός είναι τελικά απλώς μια εκτίμηση, για τα έσοδα και τις δαπάνες μιας ορισμένης περιόδου στο μέλλον. Οι επικεφαλής των βασικών τμημάτων, με τη βοήθεια των βοηθών τους και των προϊσταμένων των υποτμημάτων, είναι εκείνοι που έχουν τις προϋποθέσεις να κάνουν, καλύτερα από κάθε άλλον, τις προβλέψεις αυτές. Ο προϊστάμενος οικονομικών υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη το πλήθος των στοιχείων μιας περιόδου προετοιμάζει τον προϋπολογισμό και τον παρουσιάζει στην ανώτατη διοίκηση ή τον γενικό διευθυντή για τελική έγκριση. Από τη στιγμή που θα έχει πάρει την έγκριση αυτή, κάθε μέλος της διευθυντικής ομάδας είναι υποχρεωμένο να συμμορφωθεί με τον προϋπολογισμό αυτό και να κρατήσει τις δαπάνες του τμήματός του στο προκαθορισμένο ύψος.

### **2.4 Επικοινωνία Τμημάτων και Εργαζομένων**

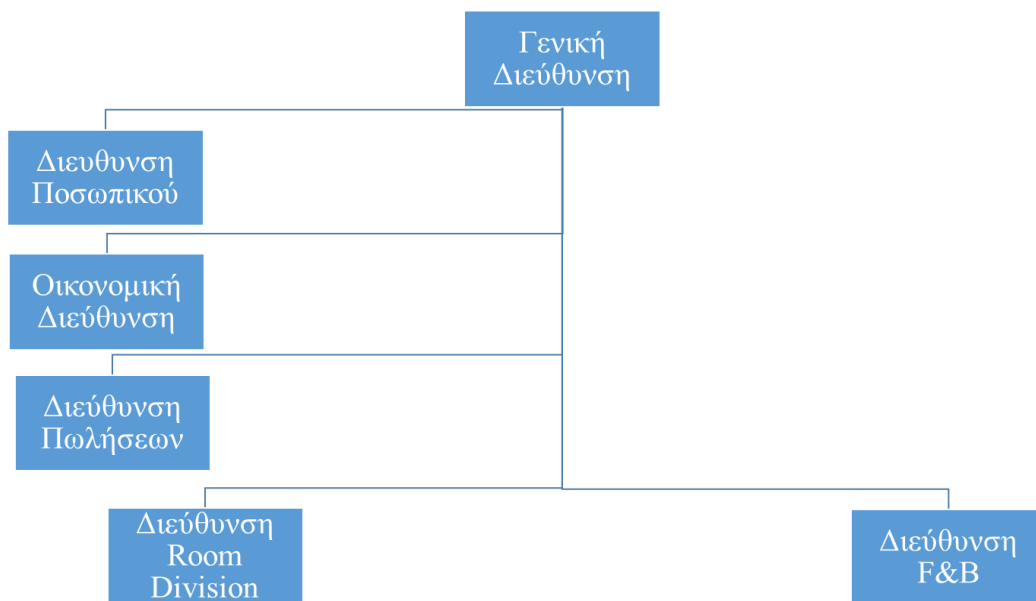
**Επικοινωνία** είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων. Ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση των μηνυμάτων, η επικοινωνία μπορεί να είναι προφορική, γραπτή ή οπτική. Η προφορική επικοινωνία αφορά σε μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική, τηλεφωνική ή φωνητική-ηλεκτρονική επαφή. Η γραπτή επικοινωνία αφορά σε μετάδοση μηνυμάτων με αλληλογραφία, ανακοινώσεις, ηλεκτρονική αλληλογραφία, φαξ κλπ. Η οπτική επικοινωνία στον κόσμο των ξενοδοχείων αφορά κυρίως στα μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική επικοινωνία και αφορά ιδίως σε κινήσεις, μορφασμούς, εκφράσεις (κύρια των ματιών) και στάσεις σώματος και αποτελεί μεγάλης σημασίας τύπο επικοινωνίας. Είναι γνωστό πως υπάρχει πλήθος πληροφοριών που ανταλλάσσουν μεταξύ τους τα

---

<sup>19</sup>Χυτήρης Λεωνίδα «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996

τμήματα σε σχέση με τις τυπικές δραστηριότητες του ξενοδοχείου.<sup>20</sup> Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται οι κυριότερες γραμμές επικοινωνίας των ξενοδοχειακών τμημάτων. Το ξενοδοχείο οφείλει να καθιερώσει αυτοματοποιημένες διαδικασίες ενημέρωσης των τμημάτων, δηλαδή να τυποποιήσει τις διαδικασίες καθημερινής επικοινωνίας, ώστε να μη δημιουργούνται κενά ή καθυστέρηση.

*Διάγραμμα 1: Οργάνωση, Διοίκηση και Προώθηση του Ξενοδοχείου*



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

<sup>20</sup> Rutherford D.G., « Ξενοδοχείο, Διοίκηση και Λειτουργίες», Εκδ. Έλλην, Αθήνα, 2000.

## Κεφάλαιο 3 Λειτουργία και Διαχείριση των Επισιτιστικών Τμημάτων

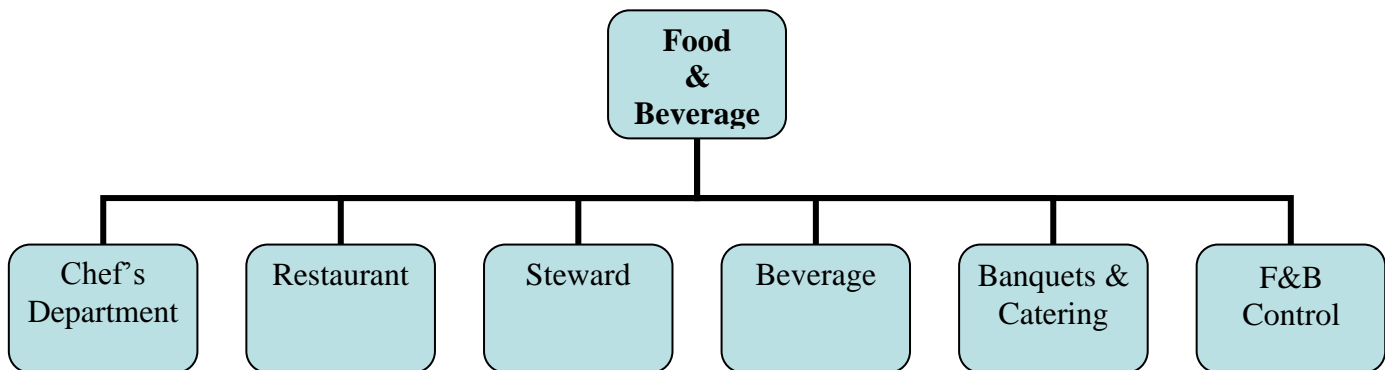
### 3.1 Διεύθυνση Επισιτιστικών Τμημάτων (*Food and Beverage*)

Food and Beverages ή F&B είναι το τμήμα που έχει σκοπό να καλύψει τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου. Τα συνήθη τμήματα του Food and Beverage Department είναι:

- Μαγειρεία – Κουζίνες
- Εστιατόριο
- Bar
- Room Service
- Τμήματα εκδηλώσεων – συνεδρίων
- Mini Bar
- Τμήμα Προμηθειών - Αποθήκες

Ένα μεγάλο ξενοδοχείο μπορεί να διαθέτει μεγάλο αριθμό επισιτιστικών τμημάτων εκμετάλλευσης, όπως snack bar, bar πισίνας, κεντρικό bar, καφετέρια, εστιατόριο, ταβέρνα, room service, αίθουσες εκδηλώσεων, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να εξυπηρετεί τις ανάγκες ελαφρού φαγητού ή αφεψημάτων συνεδρίων. Το τμήμα αυτό παίζει σημαντικό ρόλο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, διότι με την κατάλληλη διοίκηση μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα κερδοφόρο. Σε κάθε περίπτωση όμως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του F&B επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική εκτίμηση των πελατών για το ξενοδοχείο.

*Διάγραμμα 2: Οργανόγραμμα του τμήματος Τροφίμων και Ποτών*



### **3.1.1 Ο Διευθυντής Τροφίμων και Ποτών**

Ο Διευθυντής Τροφίμων και Ποτών είναι ο ηγέτης του τμήματος τροφίμων και ποτών και ο υπεύθυνος για την οικονομική πορεία του. Συντάσσει τους προϋπολογισμούς του τμήματος, επιθεωρεί συστηματικά τα τμήματα του F&B σε συνεργασία με τους υφισταμένους του διευθυντές των επισιτιστικών τμημάτων, κάνει διορθώσεις και αντιμετωπίζει τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Το έργο του διακρίνεται σε τρεις κατευθύνσεις:

- Την άριστη οργάνωση των παραγωγικών διαδικασιών. Αυτό σημαίνει προγραμματισμό της παραγωγής, εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού και κατάλληλη οργάνωση των χώρων, των υλικών και των διαδικασιών.
- Την ελαχιστοποίηση κόστους αγορών. Αυτό σημαίνει εξεύρεση των κατάλληλων προμηθευτών και άριστη διαχείριση των αποθεμάτων.
- Μεγιστοποίηση των πωλήσεων με τον κατάλληλο προγραμματισμό και marketing όλων των επισιτιστικών τμημάτων εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου.

Πιο αναλυτικά, ο διευθυντής πρέπει να συνδυάζει επαγγελματική μόρφωση, μεγάλη εμπειρία, δημιουργικότητα και υπευθυνότητα. Πρόκειται για μία θέση με μεγάλες απαιτήσεις, που μπορεί να προσφέρει όμως υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και αμοιβών. Πιο συγκεκριμένα, είναι ο υπεύθυνος όλων των εστιατορίων και μπαρ καθώς και των Συνεδριακών Χώρων και εγκαταστάσεων μαζί με τις αποθήκες, τις κουζίνες, τα αρτοποιεία, τα ζαχαροπλαστεία, το γυάλισμα των σκευών και τα ψυγεία. Ένας F&B Manager πρέπει να έχει τουλάχιστον πτυχίο Ανωτέρας Τουριστικής Σχολής, αν όχι Ανωτάτης Τουριστικής Σχολής. Πρέπει ακόμη, να διαθέτει πολύ καλές διοικητικές ικανότητες, πολύ καλές οικονομικές γνώσεις για την Λειτουργία των Τμημάτων που προϊστάται, όπως έκδοση και έλεγχος Προϋπολογισμού (budget), έλεγχο εσόδων – εξόδων κ.α. Πρέπει ακόμη να μπορεί να καθορίζει στόχους και να καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες επίτευξής τους. Πρέπει απαραίτητως να έχει καλή γνώση χρήσης και επεξεργασίας στοιχείων σε Η/Υ και βασικών προγραμμάτων όπως word, excel κ.α. Η ιδιοσυγκρασία του πρέπει να χαρακτηρίζεται από παρατηρητικότητα, μεθοδικότητα, αποφασιστικότητα, πολύ καλή

αντίληψη των καταστάσεων, άμεση λήψη αποφάσεων καθώς και άμεση εξεύρεση λύσεων στα όποια προβλήματα αντιμετωπίζει.

Για τον προϊστάμενο των επισιτιστικών τμημάτων, το σημαντικότερο που τον απασχολεί είναι ο έλεγχος των δραστηριοτήτων των τμημάτων του (control) και πώς να γίνεται γρηγορότερα και απλούστερα. Πρόκειται για μια θέση με μεγάλες απαιτήσεις, που μπορεί να προσφέρει όμως υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και αμοιβών.<sup>21</sup>

Συγκεκριμένα ο διευθυντής τροφίμων και ποτών μιας ξενοδοχειακής μονάδας συμμετέχει στον καθορισμό του προσωπικού, του χρήματος, του εξοπλισμού και της παραγωγής, με τη συνεργασία όμως των υψηλότερων διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης. Βέβαια έχει την ευθύνη να χρησιμοποιεί όλους τους διαθέσιμους πόρους με τον καλύτερο τρόπο ώστε να πετύχει το καλύτερο αποτέλεσμα.

*Πίνακας1: Εργασίες Ελέγχου*

<b>Λειτουργικός Έλεγχος</b>	<b>Food &amp; Beverage Manager (Διευθυντής Τροφίμων και Ποτών)</b>	<b>Manufacturing Manager (Διευθυντής Παραγωγής)</b>	<b>Retail Manager (Διευθυντής Λιανικού Εμπορίου)</b>
Εξασφάλιση των πρώτων υλών	Ναι	Ναι	Όχι
Κατασκευή Προϊόντων	Ναι	Ναι	Όχι
Διανομή στο τελικό χρήστη	Ναι	Όχι	Ναι
Αγορά προς τους τελικό χρήστη	Ναι	Όχι	Ναι
Συνδιαλλαγή προβλημάτων με τον τελικό χρήστη	Ναι	Όχι	Ναι

Πηγή: Jack E. Miller, David K. Hayes, Lea R. Dopson, Food and Beverage, Cost Control, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.2002

<sup>21</sup> Λαλούμης Δ., Ρούπης Β., «Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων», εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, 2000, σελ: 363

Η διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να διαβάσει, να κατανοήσει και να αξιολογήσει τις οικονομικές καταστάσεις<sup>22</sup>( Financial statements ) με σκοπό τον έλεγχο των δαπανών. Διαθέσιμοι πόροι προς χρήση υπό την εποπτεία του Food & Beverage Manager είναι:

1. Ο άνθρωπος, 2. Το χρήμα, 3. Η ενέργεια, 4. Η παραγωγή, 5. Ο εξοπλισμός, 6. Οι διαδικασίες

### ***3.1.2. Τμηματοποίηση των Επισιτιστικών Επιχειρήσεων***

Μια επισιτιστική επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο τμημάτων που πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά για να παράγουν ποιοτικά αγαθά, προϊόντα και υπηρεσίες.

- Η οργάνωση και διοίκηση επισιτιστικών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ασχολείται με τη διοίκηση των λειτουργιών και υπηρεσιών των διαφόρων τμημάτων
- Σχετίζονται με την παραγωγή και την κατανάλωση των φαγητών και ποτών.
- Ταυτίζεται περισσότερο με τη διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, « Food and Beverage Management ».
- Ο τομέας αυτός έχει σαν αντικείμενο δραστηριότητας των επισιτιστικών τμημάτων που ασχολούνται με την παραγωγή και διάθεση φαγητών και ποτών.(εδεσματολόγιο, υγιεινή, τεχνολογία Μαγειρικής και Εστιατορικής Τέχνης κ.α)
- Ειδικά για τον σχεδιασμό κουζίνας και εστιατορίου πρέπει να γνωρίζουμε από κανόνες, φαγητά, εξοπλισμό κλπ
- Το ένα συμπληρώνει το άλλο με κοινό στόχο την παραγωγή και σερβίρισμα φαγητών και ποτών που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τα γούστα των πελατών μας.

---

<sup>22</sup> Εκθέσεις (reports) που βασίζονται σε λογιστικά βιβλία της επιχείρησης και οι εκθέσεις αυτές παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες της εν λόγω δράσης.

### **3.1.3 Θέσεις Εργασίας Προσωπικού Επισιτιστικών Τμημάτων**

Η αποτελεσματικότητα των επισιτιστικών επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό που απασχολούν. Το οργανόγραμμα προσωπικού είναι η αποτύπωση του καταμερισμού του έργου με ιεραρχική σειρά των θέσεων εργασίας. Εκτιμάται δηλαδή η συνολική παρουσία, η ευχάριστη προσωπικότητα, η συμπεριφορά, η τεχνική αρτιότητα, το ενδιαφέρον, η ταχύτητα και τέλος το ομαδικό πνεύμα.

Οι υπηρεσίες της διεύθυνσης επισιτισμού είναι ουσιώδες μέρος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας και ανάλογα με την επιχείρηση της οποίας αποτελούν τμήμα, η λειτουργία του Food and Beverage Management χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και το μέγεθος της. Για παράδειγμα, σε μιας μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακή μονάδα, τα επιμέρους τμήματα που αποτελούν την παραπάνω διεύθυνση είναι τα εστιατόρια, (table d' hote, ala carte, self service, ταβέρνα κ.α.) Bars (main bar, pool bar κ.α ) Banqueting, room service, night club, κουζίνα (buffet, τμήμα καθαρισμού των σκευών των τμημάτων παραγωγής και κατανάλωσης κ.α.) κάβα ποτών, αποθήκες, τμήμα προμηθειών τροφίμων και ποτών κ.λ.π. Αντίθετα σε ένα μικρό ή μεσαίου μεγέθους ξενοδοχείο, τα επισιτιστικά τμήματα είναι περιορισμένα και συνήθως υπάρχουν τα υποχρεωτικά από τη νομοθεσία τμήματα (κουζίνα, εστιατόρια, μπαρ). Πρέπει επίσης να υπογραμμιστεί ότι αν και πολλά αυτοτελή τμήματα σχηματίζουν τη λειτουργία του Food and Beverage, δεν σημαίνει ότι αποτελεί μια αυτόνομη μονάδα, γιατί παρά το γεγονός ότι είναι ένα πλήρες τμήμα, δεν μπορεί να λειτουργήσει απομονωμένα μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η λειτουργία του Food and Beverage μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύστημα μέσα σε ένα μεγαλύτερο σύστημα, αυτό της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ως αυτοτελές σύστημα το F&B μπορεί να χαρακτηριστεί μόνο στις περιπτώσεις ανεξάρτητων επισιτιστικών επιχειρήσεων. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το τμήμα του F&B, ως «σύστημα» αποτελείται από πολλά υποσυστήματα (κουζίνα, εστιατόρια, bars, banqueting κ.α. ). τα οποία στο σύνολο τους σχηματίζουν τη λειτουργία του F&B . Άλλα "συστήματα" της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η διεύθυνση δωματίων (room division ), η διεύθυνση προσωπικού, η οικονομική διεύθυνση κ.α. τα οποία αλληλεπιδρούν με τη διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων (F&B) και σχηματίζουν το ξενοδοχειακό σύστημα. Για το λόγο αυτό, η λειτουργία του πρέπει να εξετάζεται πάντοτε σε σχέση με την επιχείρηση της οποίας αποτελεί τμήμα για να γίνουν



κατανοητές οι λειτουργίες, οι ανάγκες και τα προβλήματά του. Η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων είναι το πιο πολύπλοκο τμήμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Οι λόγοι οφείλονται σε ένα μεγάλο αριθμό εξωτερικών πιέσεων που δέχεται το τμήμα. Οι εξωτερικές παράμετροι που επηρεάζουν τη λειτουργία του Food and Beverage είναι οι διάφορες νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις που σχετίζονται με τον κλάδο του επισιτισμού και διάφοροι οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες.

### **3.1.4 Στελέχωση των Επισιτιστικών Επιχειρήσεων**

**Στελέχωση** είναι η διαδικασία επιλογής και ανάληψης καθηκόντων του κατάλληλου εργατικού δυναμικού για την λειτουργία μιας επισιτιστικής επιχείρησης. Προηγουμένως πρέπει να εντοπιστούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να οριστούν με σαφήνεια:

- Ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης, δηλ. ωράριο λειτουργίας, οι ημέρες & οι μήνες.
- Η πολιτική προϊόντος, δηλ. το μενού & ο τρόπος σερβιρίσματος.
- Ο αριθμός κουβέρ & τραπεζιών ανά σερβιτόρο, καθώς και τα ρεπό.
- Ο πιθανός αριθμός πελατών που θα εξυπηρετούνται σε κάθε σερβίρισμα.

Για τον υπολογισμό του απαραίτητου αριθμού εργαζομένων, εφαρμόζεται ο παρακάτω τύπος:

$$\text{Σύνολο εργαζομένων} = \text{ΑΔ} \times \text{ΛΕ/ΕΕ}$$

Όπου ΑΔ είναι το απαραίτητο δυναμικό σε ημερήσια βάση

ΛΕ είναι οι ημέρες λειτουργίας της επιχείρησης την εβδομάδα

ΕΕ είναι οι ημέρες εργασίας των εργαζομένων ανά εβδομάδα

Αν π.χ σε ένα εστιατόριο είναι απαραίτητοι 15 τραπεζοκόμοι για την λειτουργία του και καθένας από αυτούς δικαιούται 2 ρεπό την εβδομάδα, τότε στο εστιατόριο πρέπει να απασχολούνται  $15 \times 7 / 5 = 21$  τραπεζοκόμοι.

### 3.2 Έννοια και Σημασία του Κόστους στα Επιχειρησιακά Τμήματα

α) Έννοια: Κόστος είναι η περιστολή της αξίας του ενεργητικού ενός οργανισμού με σκοπό την εξασφάλιση ενός πλεονεκτήματος ή κέρδους. Είναι επίσης, η ανάπτυξη των προμηθευτικών πόρων του οργανισμού, με σκοπό η ανάπτυξη αυτή να αποδώσει περισσότερα απ' όσα έχουν δαπανηθεί.<sup>23</sup>

Εάν δεν γίνεται χρήση του ενεργητικού, τότε δεν δημιουργείται και κόστος. Για παράδειγμα, η αγορά λινών ή πιατικών ή σκευών για το εστιατόριο ενός ξενοδοχείου δεν μειώνει το ενεργητικό του εστιατορίου, απλά αλλάζει τη μορφή του από χρήμα σε σκεύη. Οι δαπάνες ενός οργανισμού δεν συμφωνούν πάντα με την κατανάλωση του ενεργητικού, κυρίως γιατί πολλά στοιχεία του ενεργητικού πρέπει να αγοραστούν σε ένα συγκεκριμένο χρόνο, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι προσφέρουν υπηρεσία στην επιχείρηση για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

β) Ορισμός: **Κόστος** είναι το σύνολο των δαπανών που απαιτούνται για την παραγωγή ενός ή περισσότερων προϊόντων για την προσφορά υπηρεσιών.

γ) Σημασία του κόστους: Η επιστημονική κοστολόγηση είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας της ορθολογικής οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Με τη συστηματική κοστολόγηση δεν επιτυγχάνεται μόνο ο προσδιορισμός του κόστους και της τιμής πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών επιτυγχάνονται παράλληλα και άλλα αποτελέσματα σπουδαία τόσο από άποψη επιχειρηματική όσο και από άποψη κοινωνική.

Για να προσδιορίσουμε το κόστος<sup>24</sup> πρέπει να προσδιοριστεί: Η ποσότητα, Η ενέργεια και Η αξία κάθε στοιχείου που υπεισέρχεται στη συνολική αξία του κόστους. Ο ορισμός του κόστους δίνει έμφαση στη σκοπιμότητά του. Για τον υπεύθυνο της επιχείρησης το κόστος μπορεί να εξηγηθεί λογικά μόνο κάτω από το φως του σκοπού για τον οποίο πραγματοποιείται. Ένας οργανισμός υπάρχει για κάποιο σκοπό: να δημιουργήσει κέρδη για τους ιδιοκτήτες του, να προσφέρει οφέλη

---

<sup>23</sup>Καρδακάρης, Κωνσταντίνος Ν. Λογιστικές εφαρμογές : Ιδρύσεις, μετατροπές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων , Αθήνα :1998.

<sup>24</sup> Βενιέρης Ι. Γεώργιος, καθηγητής Λογιστικής ΑΣΟΕΕ, "Λογιστική Κόστους", εκδόσεις Σμπίλιας-Το -Οικονομικό-Αθήνα 1986

σε μια ομάδα ή σε μια κοινότητα ή και στα δύο. Για να παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, ο οργανισμός πρέπει να συνδυάζει διευθυντικές ικανότητες, εργασία και άλλες πηγές. Δεν μπορεί να δημιουργήσει κέρδη χωρίς να ξοδέψει, χωρίς την πραγματοποίηση κόστους, χωρίς τη χρήση πόρων. Μια έξυπνη διεύθυνση δεν δίνει υπερβολική σημασία στον περιορισμό του κόστους, γιατί μια τέτοια πολιτική θα μπορούσε να οδηγήσει στην περικοπή τέτοιων εξόδων που είναι αναγκαία για την επίτευξη επιθυμητών αντικειμενικών στόχων.<sup>25</sup>

### ***3.2.1 Ο Ρόλος της Κοστολόγησης στα Επισιτιστικά Τμήματα***

Η ανάλυση μιας ξενοδοχειακής μονάδας μπορεί να επιτευχθεί στις βασικές κοστολογικές υποδιαίρεσεις ή τα βασικά κέντρα κόστους της (κύρια και βοηθητικά), στις υπολειτουργίες, στις Διευθύνσεις καθώς και τα Τμήματά της, προκειμένου να σχηματιστεί το κόστος των διαφόρων τύπων, μορφών και ποικιλιών του τουριστικού προϊόντος που προσφέρεται. Η κοστολόγηση των προϊόντων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όντας κομμάτι της κοστολόγησης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών που εμφανίζουν ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες, αποβλέπει σε δυο βασικούς στόχους:

- στον έλεγχο του κόστους με σκοπό τη μείωσή του με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας και
- στη χρησιμοποίησή του για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων τακτικού και στρατηγικού χαρακτήρα.

Η κοστολογική διάρθρωση των τουριστικών επιχειρήσεων στηρίζεται στη διοικητική και οργανωτική τους δομή. Για κάθε οργανωτική μονάδα δημιουργείται και το αντίστοιχο κέντρο κέρδους, κέντρο εσόδων, κέντρο επενδύσεων και οποιοδήποτε κέντρο ευθύνης. Τα παρεχόμενα από τα ξενοδοχεία προϊόντα παρουσιάζουν την ιδιομορφία ότι αναλώνονται την ίδια ημέρα ή κατά τον χρόνο παραγωγής τους, δημιουργώντας έσοδα για το τμήμα ή το κέντρο κόστους στο οποίο υπάγονται, κατέχοντας έτσι τόσο τη θέση του κέντρου κόστους, όσο και του κέντρου κέρδους. Η ανάλυση των ξενοδοχείων στα επιμέρους τμήματα τους και ο προσδιορισμός του κόστους καθενός τμήματος, θα μας παρέχει πληροφορίες για την

---

<sup>25</sup>Καρδακάρης, Κωνσταντίνος Ν. Λογιστικές εφαρμογές : Ιδρύσεις, μετατροπές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων , Αθήνα :1998.

αποδοτικότητα, την κερδοφορία και την περαιτέρω πορεία του ξενοδοχείου. Η χρησιμοποίηση του κατάλληλου κοστολογικού συστήματος (Πλήρης Κοστολόγηση, Οριακή Κοστολόγηση, Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα, Πρότυπη Κοστολόγηση), τα οποία θα αναλύσουμε διεξοδικά, θα οδηγήσει στον ορθότερο προσδιορισμό του κόστους και της κερδοφορίας των ξενοδοχειακών μονάδων.

Επιπρόσθετα, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα των ξενοδοχείων, είναι η δημιουργία κόστους αδράνειας κατά την περίοδο υπολειτουργίας ή κλεισίματός τους για τη διενέργεια επισκευών και συντηρήσεων. Κατά την διάρκεια των μηνών παραγωγικής και συναλλακτικής τους αδράνειας, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διατηρούν τα βασικά τους στελέχη και προβαίνουν σε εκτεταμένη συντήρηση των εγκαταστάσεων τους, προκειμένου να είναι σε πλήρη ετοιμότητα κατά τη περίοδο λειτουργίας τους. Το κόστος που δημιουργείται κατά την περίοδο αδράνειας είναι κατά κύριο λόγο σταθερό και αφορά όλες τις κατ' είδος δαπάνες που πραγματοποιούνται για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, εκτός από την παραγωγική. Στη διάρκεια της περιόδου αδράνειας, η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί έσοδα από πωλήσεις. Ο τρόπος λογιστικοποίησης, εκκαθάρισης, τιμολόγησης και μεταφοράς του κόστους αδράνειας από τους οικείους λογαριασμούς της Γενικής Λογιστικής στους αντίστοιχους λογαριασμούς της Αναλυτικής Λογιστικής και από εκεί στους λογαριασμούς Αποτελεσμάτων Χρήσης, δημιουργεί προβλήματα στις ξενοδοχειακές μονάδες. Η κοστολόγηση, με τα κατάλληλα εργαλεία μπορεί να δώσει λύσεις στο καίριο αυτό ζήτημα.

### **3.2.2 Κοστολογική Οργάνωση της Επισιτιστικής Μονάδας**

Κοστολογική οργάνωση μιας οικονομικής μονάδας καλείται το σύστημα με το οποίο καθορίζονται τα ακόλουθα<sup>26</sup>:

- Οι κοστολογικές υποδιαιρέσεις της επιχείρησης (κέντρα κόστους) και η οργανωτική τους διάρθρωση που θα πρέπει να εξασφαλίζει όλες τις κρίσιμες και αναγκαίες πληροφορίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών της επιχείρησης.

---

<sup>26</sup> Τσιμάρας, 1987

- Η διαδικασία λογιστικής παρακολούθησης του κόστους με τρόπο που να εξασφαλίζει την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και τη πληρότητα των κοστολογικών μεγεθών.
- Τα κατάλληλα έντυπα και ο μηχανισμός συμπλήρωσής τους που να εξασφαλίζει αφενός την εγκυρότητα των κοστολογικών αποτελεσμάτων, αφετέρου την οικονομία χρόνου
- συλλογής των στοιχείων και επεξεργασίας αυτών.
- Τις βάσεις και τα κριτήρια κατανομής του έμμεσου κόστους στις λειτουργίες και τους ενδιάμεσους και τελικούς φορείς.
- Τις αρχές και τους κανόνες αποτίμησης των στοιχείων κόστους.
- Τη ροή εξουσίας και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων στο τμήμα κοστολόγησης της επιχείρησης

### **3.2.2.1 Σχεδιασμός κόστους**

#### *α. Ο προϋπολογισμός*

Είναι ο βασικός διοικητικός μηχανισμός που έχει σχέση με το σχεδιαζόμενο κόστος. Τα διοικητικά προγράμματα μεταφέρονται ποσοτικά και περιέχονται στους προϋπολογισμούς. Ο προϋπολογισμός μπορεί να συμπεριλάβει προγραμματισμένο κόστος για μερικούς μόνο πόρους μερικών τμημάτων ή μπορεί να περιλάβει προγραμματισμένο κόστος για όλους τους πόρους του οργανισμού, σε όλα τα τμήματά του. Ο προϋπολογισμός συνήθως, παίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην ολοκλήρωση και τον συντονισμό του προγραμματισμένου κόστους όλων των τμημάτων<sup>27</sup>.

#### *β. Πρότυπο κόστος*

Είναι μια τεχνική που έχει δημιουργηθεί για να βοηθά στο σχεδιασμό των κατάλληλων αποφάσεων. Το πρότυπο κόστος είναι το μέσο κόστος για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Το πρότυπο κόστος, λοιπόν, είναι ένα προγραμματισμένο κόστος μονάδας, το οποίο μπορεί σε τελευταία ανάλυση να είναι διαφορετικό από το πραγματικό κόστος. Συνήθως το πρότυπο κόστος λαμβάνεται ανά μονάδα παραγωγής, παρά ως συνολικό κόστος μιας ορισμένης περιόδου.

---

<sup>27</sup>Καρδακάρης, Κωνσταντίνος Ν. Λογιστικές εφαρμογές : Ιδρύσεις, μετατροπές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων , Αθήνα :1998.

### *γ. Έλεγχος αποφάσεων*

Η κρίση σχετικά με το αν η πραγματοποίηση ενός εξόδου ήταν απόλυτα δικαιολογημένη, πάντα σε σχέση μ' αυτό που επιτεύχθηκε, ανήκει στη διεύθυνση και όχι στο λογιστήριο μιας επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά ένας λογιστής μπορεί να εφαρμόσει την εξειδικευμένη τεχνική του για να προσελκύσει την προσοχή του διευθυντή σε πιθανές περιπτώσεις πραγματοποίησης αδικαιολόγητων εξόδων.

Βασικά μπορεί να συγκρίνει το ποσό του πραγματικού κόστους, με αυτό που έχει προβλεφθεί όταν λαμβανόταν η απόφαση για τη δημιουργία του. Στη συνέχεια μπορεί να βοηθήσει το διευθυντή να προσδιορίσει τους λόγους για τους οποίους το πραγματικό κόστος διαφέρει από το προβλεπόμενο. Η τεχνική προσδιορισμού των αιτιών είναι γενικά γνωστή ως ανάλυση των διακυμάνσεων του κόστους. Οι διαφορές από τον προϋπολογισμό είναι γνωστές ως διακυμάνσεις.

Ο προγραμματισμός των αποφάσεων περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του μελλοντικού κόστους. Ο έλεγχος των αποφάσεων στη συνέχεια, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του πραγματικού κόστους και τη σύγκρισή του με το προγραμματισμένο κόστος.

Με βάση αυτή την ανάλυση, των παρεκκλίσεων από τα προγραμματισμένα επίπεδα ένας διευθυντής μπορεί να ερευνήσει τις πιθανές αιτίες για τα αποτελέσματα αυτά. Είναι φανερό από την έκθεση απόδοσης ότι τα περισσότερα κόστη κατά το 2000 έχουν υπερβεί τα προγραμματισμένα όμως η ουσιαστική ερώτηση του διευθυντή δεν πρέπει να είναι αν οι προβλέψεις αποδείχτηκαν σωστές, αλλά γιατί έχουμε τέτοιου είδους αποτελέσματα.

### *δ. Η επίδραση του όγκου επί του κόστους*

Οι αλλαγές στον όγκο - ποσότητα - θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον έλεγχο του κόστους. Μια από τις πιο σοβαρές διακρίσεις στο κόστος γίνεται μεταξύ αυτού που επηρεάζεται από τις ποσοτικές αλλαγές και αυτού που μένει αμετάβλητο και ανεπηρέαστο από αυτές.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Καρδακάρης, Κωνσταντίνος Ν. Λογιστικές εφαρμογές : Ιδρύσεις, μετατροπές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων , Αθήνα :1998.

Εάν μια διευθυντική απόφαση περικλείει αλλαγές στον όγκο των εργασιών της επιχείρησης τότε πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες σχετικές με την επίδραση αυτών των αλλαγών πάνω στο κόστος. Αν και ο κύκλος των εργασιών του ξενοδοχείου ήταν το 2000 ψηλότερος κατά 10% από το προϋπολογιζόμενο επίπεδο, μερικά κόστη, όπως τα διοικητικά, επισκευές και συντήρηση δεν μεταβλήθηκαν καθόλου είτε μεταβλήθηκαν ελάχιστα. Σε αντίθεση, το κόστος των τροφίμων και των ποτών αυξήθηκε αναλογικά περισσότερο από ότι αυξήθηκαν οι εργασίες του ξενοδοχείου.

Για να αποφασίσει κάποιος αναφορικά με το ύψος στο οποίο θα έπρεπε φυσιολογικά να φτάσει το πραγματικό κόστος είναι απαραίτητο να ξέρει ποιο κόστος θα πρέπει λογικά να μεταβληθεί όταν υπάρχουν ποσοτικές αλλαγές.

#### *ε.Μέτρηση του όγκου*

Όγκος είναι ο αριθμός των μονάδων που παράγονται μέσα σ' ένα άλφα χρονικό διάστημα. Ο ειδικός τρόπος με τον οποίο μετριέται αυτή η τιμή εξαρτάται από το σκοπό αυτού που μετρά. Ο όγκος για το ξενοδοχείο είναι ο αριθμός των διανυκτερεύσεων μέσα σ' ένα χρόνο. Ο όγκος για μια βιομηχανική μονάδα είναι ο αριθμός των μονάδων μέτρησης του προϊόντος ή των προϊόντων που παράγει μέσα σε μια κοστολογική ή φορολογική περίοδο.

Φυσικά, δεν υπάρχει λόγος για τον οποίο η διεύθυνση του ξενοδοχείου θα έπρεπε να περιορίζει τον εαυτό της σ' αυτή τη μέτρηση μόνο. Για μια ειδική ανάλυση του κόστους των σερβιρισμένων φαγητών, αυτή η μέτρηση του όγκου μπορεί να είναι ο αριθμός των σερβιρισμένων γευμάτων ή η αξία σε ευρώ των σερβιρισμένων γευμάτων. Η διαλογή μεταξύ διαφορετικών μετρήσεων του όγκου εξαρτάται απόλυτα από δύο παράγοντες:

- i. Τη χρησιμότητα της ανάλυσης που προκύπτει από τη μια μέτρηση σε σχέση με την άλλη
- ii. Το κόστος σύνταξης της σχετικής ανάλυσης. Η διαλογή λοιπόν, του δείκτη μέτρησης εξαρτάται από το δείκτη του όγκου, ο οποίος αποκαλύπτει ακριβώς την αληθινή σχέση μεταξύ όγκου και κόστους.

### *στ. Κόστος και παραγωγική ικανότητα*

Το σταθερό κόστος είναι γενικά το κόστος που προσφέρει παραγωγική ικανότητα. Είναι κόστος για τη λειτουργία, διοίκησης και χρηματοδότηση της διαχείρισης. Σε αντίθεση το μεταβλητό κόστος είναι κόστος για τη χρησιμοποίηση αυτής της παραγωγικής ικανότητας.

Μεγάλες ποσοτικές αλλαγές πωλήσεων συνήθως, απαιτούν μεγάλες αλλαγές της παραγωγικής ικανότητας. Και αυτό γιατί δεν υπάρχει τέτοιο πράγμα ως καθαρό σταθερό κόστος αφού όταν αυξάνεται η παραγωγή πρέπει να αυξηθεί πολλές φορές και η παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης.

Αυτό δίνει έμφαση σ' ένα σπουδαίο χαρακτηριστικό του ορισμού του σταθερού, μεταβλητού και ημιμεταβλητού κόστους.

Ένα κόστος παρουσιάζει μια σταθερή συμπεριφορά μόνο όταν οι πωλήσεις της επιχείρησης παρουσιάζουν μια μικρή διακύμανση. Αυτή η διακύμανση ως όρος καλείται «Σχετική διακύμανση». Είναι η διακύμανση μέσα στα όρια της οποίας θεωρείται ότι ισχύει ο διαχειρισμός σταθερού - μεταβλητού κόστους.

Αν ένα ξενοδοχείο σχεδίαζε ν' αυξήσει τον όγκο των εργασιών του για το 2001 στο διπλάσιο από το 2000, θα ήταν απίθανο να δεχτούμε ότι θα υπολόγιζε σε ένα αμετάβλητο επίπεδο διοικητικών ή ενεργειακών εξόδων, γιατί ο σχεδιασμός θα απαιτούσε περισσότερα κτίρια και περισσότερο διοικητικό προσωπικό. Δηλαδή, η αύξηση αυτή θα ήταν μεγαλύτερη από τη σχετική διακύμανση<sup>29</sup>.

### *ζ. Έλεγχος των κατηγοριών κόστους*

Αυτός ο έλεγχος είναι μία συστηματική διαδικασία του προσδιορισμού των λογαριασμών για να διευκρινιστεί αν το κόστος που καταχωρείται σε κάθε

---

<sup>29</sup> Καρδακάρης, Κωνσταντίνος Ν. Λογιστικές εφαρμογές : Ιδρύσεις, μετατροπές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων , Αθήνα :1998.



λογαριασμό είναι σταθερό, μεταβλητό ή ημιμεταβλητό. Το κόστος πρέπει να καταχωρηθεί ως εξής:

- Δωμάτια: Μεταβλητό σε σχέση με τον αριθμό διανυκτερεύσεων,
- Τρόφιμα: Μεταβλητό,
- Τηλέφωνα: Ημιμεταβλητό,
- Διοικητικά και γενικά: Σταθερό,
- Διαφήμιση και προβολή: Σταθερό,
- Θέρμανση, φωτισμός, ενέργεια: Σταθερό,
- Επισκευές και συντήρηση: Σταθερό,
- Ασφάλειες: Σταθερό και Δημοτικοί φόροι: Μεταβλητό σε σχέση με το σύνολο των εσόδων.

Το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστεί το σταθερό κόστος της περιόδου και το ποσό του μεταβλητού κόστους ανά ποσοτική μονάδα. Αυτό μπορεί να γίνει ερευνώντας πραγματικά στοιχεία των προηγούμενων χρήσεων, τα οποία έχουν μαζευτεί για κάθε κατηγορία κόστους.

Ένα μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η ροπή να υποτιμάται το σταθερό κόστος. Σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο υπάρχει κίνδυνος να παραβλεφθεί το σταθερό κόστος ενός ημιμεταβλητού κόστους και να χαρακτηριστεί αυτό ως μεταβλητό. Αυτό αργότερα οδηγεί στην υπερεκτίμηση της επίδρασης του όγκου πάνω στο κόστος και επομένως, έχει ως αποτέλεσμα την παροχή παραπλανητικών πληροφοριών.

### **3.3 Ελεγκτής Κόστους (Cost Controller)**

Ένας Cost Controller (Ελεγκτής Κόστους) χρησιμοποιεί οικονομική, προϋπολογιστική και γενικώς Λογιστική Εξειδίκευση για να αξιολογήσει τα κόστη έργων και να διαβεβαιώσει ότι θα παραμείνουν εντός των ορίων του προϋπολογισμού. Ένας Ελεγκτής Κόστους επίσης καταγράφει επιχειρηματικές δραστηριότητες και προετοιμάζει περιοδικές οικονομικές αναφορές οι οποίες ενημερώνουν την ανώτερη διοίκηση για την πρόοδο του Έργου. Αυτός ο εργαζόμενος τυπικά έχει στην κατοχή του ένα πτυχίο τετραετούς φοίτησης πάνω στην Λογιστική Κόστους ή πτυχίο Οικονομικού Πανεπιστημίου.

Ευθύνες/Αρμοδιότητες: Παρακολουθεί και καταγράφει την οικονομική πρόοδο του Έργου. Μηχανογραφεί Λειτουργικά Σταθερά και Μεταβλητά Κόστη και τα συγκρίνει ως προς τον προϋπολογισμό. Συγκρίνοντας ποσά του προϋπολογισμού με τις πραγματικές δαπάνες προκύπτει ως λογιστική Λειτουργία το ότι βοηθάει την κύρια διοίκηση να ρυθμίσει τα κόστη του έργου ενώ η εργασία του είναι ακόμα σε εξέλιξη. Ένας Ελεγκτής Κόστους τυπικά δημιουργεί περιοδικές οικονομικές αναφορές για τον Προϊστάμενο Επισιτιστικών Τμημάτων, τον F&B Manager, για να πιστοποιήσει ότι το λογιστικό σύστημα και η πρόδοός του είναι λειτουργικά και επαρκή.

Ο ελεγκτής του κόστους (The Cost Controller) θα λειτουργεί παράλληλα με τον Επόπτη Λογαριασμών. Επιβλέπει τη λειτουργία ελέγχου του κόστους για το ξενοδοχείο, αναλύοντας κάθε παραγγελία και τα πρότυπα κατανάλωσης τμήματος, και παρακολουθεί εκ του σύνεγγυς να εξασφαλίσει ότι αυτά τηρούν τους συμφωνημένους προϋπολογισμούς.

Ο έλεγχος χωρίζεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες οι οποίες είναι:

*(α) Έλεγχος λογαριασμών (Check Control).*

Για τον έλεγχο λογαριασμών χρησιμοποιούνται ταμειακές μηχανές ειδικού τύπου, με Preset keys (προκαθορισμένα κλειδιά). Σε αλλαγή κάθε βάρδιας ταμείου, βγαίνει ένα δελτίο αναφοράς (Report) το οποίο καταχωρείται στην κατάσταση των πωλήσεων τροφίμων και ποτών. Η τελευταία βάρδια ταμείου, μέσα στα καθήκοντα της, έχει να εκτελέσει τα αθροίσματα και αφού συμφωνήσει με το τελευταίο, τελικό σύνολο της μηχανής, παραδίνει την κατάσταση, τα χρήματα και τα αντίγραφα των χρεώσεων στην υποδοχή. Το ίδιο κύκλωμα εργασίας γίνεται σε όλα τα επισιτιστικά τμήματα-κέντρα εσόδων.

*(β) Έλεγχος Αποθήκης (Store Room Inventory Control).*

Για να γίνει ο έλεγχος όλες οι πρώτες ύλες που εισάγονται στο ξενοδοχείο πηγαίνουν κατ' ευθείαν στην κεντρική αποθήκη. Ό,τι εισάγεται στο ξενοδοχείο καταγράφεται σε ειδικό έντυπο εισαγωγής, που υπογράφεται τουλάχιστον από τον αποθηκάριο και τον έλεγκτη της κουζίνας. Η κουζίνα εκτός από τα είδη που αποθηκεύει στα δικά της ψυγεία, τα υπόλοιπα που χρειάζονται τα ζητά και τα παίρνει

από την κεντρική αποθήκη με ειδικό έντυπο δελτίο αίτησης. Τίποτε δεν εισέρχεται ή εξέρχεται από το ξενοδοχείο χωρίς παραστατικό έγγραφο, επίσημα υπογεγραμμένο.

(γ) *Γενικός Έλεγχος (Food and Beverage General Control).*

Ο γενικός έλεγχος των επισιτιστικών τμημάτων περιλαμβάνει όλα εκείνα τα έντυπα και τις διαδικασίες που εξασφαλίζουν να ελεγχθεί τι και που καταναλώνεται και τι εισπράττεται στα κέντρα εσόδων και τι και πότε «καταναλώθηκε»-χρησιμοποιήθηκε στα κέντρα κόστους.

### **3.4 Τμήμα Προμηθειών**

Το τμήμα προμηθειών έχει το καθήκον διαρκούς ανεφοδιασμού της ξενοδοχειακής επιχείρησης με τα υλικά αγαθά που είναι απαραίτητα για την απρόσκοπτη λειτουργία των τμημάτων της. Ο μεγάλος όγκος εργασιών του τμήματος αφιερώνεται στον ανεφοδιασμό των τμημάτων του F&B και κυρίως των εστιατορίων, παράλα αυτά το τμήμα προμηθειών εντάσσεται στην Οικονομική Διεύθυνση. Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις η διαδικασία προμηθειών είναι απλή. Συνήθως συνίσταται στην καταγραφή των υλικών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε ένα κατάλογο, στον έλεγχο των αποθεμάτων, βάσει του καταλόγου αυτού, για να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις και στην προμήθεια των απαραίτητων ειδών από την πλησιέστερη αγορά. Το τμήμα προμηθειών των μεγάλων ξενοδοχείων στην εποχή μας χρησιμοποιεί για να εξασφαλιστεί το μεγαλύτερο δυνατόν όφελος, την επιστήμη των logistics, γνωστή και ως «Διοίκηση Αποθεμάτων».

Hotel logistics management είναι η επιστήμη που καλύπτει τον έλεγχο της ροής των προϊόντων από τους προμηθευτές έως τα τμήματα του ξενοδοχείου. Ο σκοπός της είναι να εξασφαλίζει στα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, τη βεβαιότητα ότι τα κατάλληλα προϊόντα θα βρίσκονται στον κατάλληλο χώρο τη στιγμή που πρέπει. Η διοίκηση αποθεμάτων επιδιώκει την εξασφάλιση της άριστης ποιότητας με χαμηλό κόστος.

## **Κεφάλαιο 4 Επιλογή του Λογισμικού Προγράμματος «Fidelio Material Control».**

### ***4.1. Μεθοδολογία που Χρησιμοποιήθηκε***

Το λογισμικό Food and Beverage Management Stock Material Control, σχεδιάστηκε για τη μηχανογράφηση ξενοδοχειακών και επισιτιστικών μονάδων ανεξαρτήτως μεγέθους, οργάνωσης και φάσματος προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν. Στόχος είναι η βελτιστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η επιτάχυνση των διαδικασιών, η μείωση λειτουργικού κόστους και η αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων που τη χρησιμοποιούν.

Το παραπάνω λογισμικό χρησιμοποιείται στο ξενοδοχειακό συγκρότημα Costa Navarino και παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας απεριόριστου πλήθους συνταγών ανά είδος, με διαφορετικές πρώτες ύλες, προ-κοστολόγηση, μενού με διαφορετικές επιλογές τιμών, αυτόματης ενημέρωσης παραγγελιών, απεριόριστου πλήθους αποθηκών, κατηγοριών, ομάδων και μονάδων μέτρησης. Επίσης, υποστηρίζει status ειδών για την διαχείρισή τους στις παραγγελίες, βασικό αρχείο ειδών με δυνατότητα καταχώρησης πληθώρας πληροφοριακών στοιχείων. Σχετικά με τους προμηθευτές, παρέχει παραμετρικά προμηθευτών με δυνατότητα παραμετροποίησης κατηγοριών προμηθευτών με βασικό αρχείο το μεγάλο εύρος των προμηθευτών καθώς και δυνατότητα καταχώρησης πληθώρας πληροφοριακών στοιχείων, αρχείο παραγωγών-προμηθευτών, αρχείο μεταφορικών εταιρειών, διαχείριση πληρωμών, πληρωμές παρακαταθηκών και μεταφορά υπολοίπων.

Το τμήμα διαχείρισης εφοδιασμού και αποθεμάτων που χρησιμοποιεί ευρέως το λογισμικό MC για τις παραγγελίες των επισιτιστικών τμημάτων, όπως παραγγελία σε κεντρική αποθήκη, παραγγελία προς προμηθευτή, λίστα αγορών, εγκρίσεις αγορών πολλαπλών επιπέδων, διαχείριση παραστατικών αγορών και λοιπών εισαγωγών. Το πρόγραμμα διαθέτει επίσης κατηγορίες ΦΠΑ, ομάδες ΦΠΑ καρτέλα είδους, 12μηνη ανάλυση προμηθευτή, 12μηνη ανάλυση κωδικού-προϊόντος, ισοζύγιο αποθήκης, κατάσταση ελέγχου κινήσεων, καρτέλα προμηθευτή, ισοζύγιο προμηθευτών, καρτέλα προμηθευτή, ισοζύγιο προμηθευτών, κατάσταση ταμείου, κατάσταση ΦΠΑ, κατάσταση υπολοίπων, παραστατικά που λήγουν, ανεκτέλεστα

είδη παραγγελίας, αλλαγές τιμών, παραγγελίες, ημερολόγιο αγορών και ισοζύγιο αποθήκης.

Επιπροσθέτως, το πρόγραμμα αποτελεί βασικό εργαλείο των επισιτιστικών τμημάτων καθώς μέσα από το πρόγραμμα MC υποστηρίζονται αναλύσεις κόστους τροφίμων και ποτών ανά σημείο πώλησης, διαχείριση παραστατικών πωλήσεων και λοιπών εξαγωγών, ενημέρωση των σημείων πώλησης με νέα είδη και αλλαγές τιμών πώλησης. Παρέχονται επίσης παραμετρικά παραστατικών με δυνατότητα παραμετροποίησης σειράς παραστατικών ανά αποθηκευτικό χώρο, σκοπό διακίνησης, τρόπο αποστολής εμπορευμάτων, τρόπων πληρωμής, και επιβαρύνσεων, παράμετροι ενημερώσεων ειδών, προμηθευτών και πελατών.

Στην παρούσα εργασία έγινε έρευνα σχετικά με τις αποτελεσματικότερες τεχνικές κοστολόγησης του συγκεκριμένου προγράμματος. Πιο αναλυτικά μελετήθηκε ο ρόλος του F&B cost control στα επισιτιστικά τμήματα και επισημάνθηκαν οι καλύτερες τεχνικές ελέγχου των τροφίμων και των ποτών αλλά και μελλοντικής πρόβλεψης.

#### ***4.2 Το Είδος της Έρευνας***

Το είδος της έρευνας που διεξήχθη είναι ερευνητικό αφού ερευνήθηκε και αναλύθηκε η ευρεία έννοια του προγράμματος και τι αυτή περιλαμβάνει. Διεξήχθη ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των στοιχείων του προγράμματος καθώς και των εργαλείων με τα οποία γίνεται αποδοτικό και αποτελεσματικό το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Πιο συγκεκριμένα στη παρούσα εργασία μελετήθηκαν έγγραφα, αναφορές και τρόποι λειτουργίας του προγράμματος κοστολόγησης με στόχο να παρουσιαστεί απλά και περιγραφικά το τι ακριβώς είναι και τι ρόλο κατέχει η κοστολόγηση στα επισιτιστικά τμήματα. Στην συνέχεια επιλέχθηκαν από συγκριτικούς πίνακες και κείμενα από όλη την σχετική βιβλιογραφία που μελετήθηκε (είτε από βιβλία είτε από άρθρα είτε από έγκυρες ιστοσελίδες και ηλεκτρονικά βιβλία του διαδικτύου) τα δημοφιλέστερα αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα εργαλεία ελέγχου της κοστολόγησης και παρουσιάστηκαν αναλυτικά εστιάζοντας στα πλεονεκτήματα και

τα μειονεκτήματα του κάθε εργαλείου με σκοπό την ακριβή απεικόνιση του τρόπου κοστολόγησης σε ένα τεράστιο ξενοδοχειακό συγκρότημα.

#### ***4.3. Ανάλυση της Έννοιας Κοστολόγηση***

Στη συγκεκριμένη περίπτωση μελέτης αναλύεται η έννοια της κοστολόγησης στην πράξη και εφαρμόζεται με αντίστοιχο παράδειγμα σε ένα από τα δέκα εστιατόρια που διαθέτει η Costa Navarino. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τους ακόλουθους δύο τρόπους:

(1) τους μαθηματικούς τύπους που ισχύουν στην κοστολόγηση των επισιτιστικών τμημάτων αλλά και στα ευρεία τμήματα που συνεργάζονται άμεσα με τα εστιατόρια και τα μπαρ και

(2) την εφαρμογή των παραπάνω τύπων με αντίστοιχα παραδείγματα με πραγματικούς αριθμούς και σε πραγματικές συνθήκες περιβάλλοντος.

#### ***4.4. Γιατί Επιλέχτηκε η Συγκεκριμένη Μελέτη Περίπτωσης***

Η επιλογή της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης ελέγχου και αποτύπωσης του κόστους πραγματοποιήθηκε λόγω της καθοριστικής σημασίας που καθορίζει η κοστολόγηση των ξενοδοχείων και ιδιαίτερα των τμημάτων τροφίμων και ποτών. Η κοστολόγηση τόσο των επισιτιστικών τμημάτων όσο και των τμημάτων της κουζίνας αποτελεί βασικό εργαλείο στα μεγαλύτερα ξενοδοχειακά συγκροτήματα όλου του κόσμου. Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα του Food & Beverage (F&B) συναποτελεί τον πυρήνα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς τα έσοδα μπορούν να ξεπεράσουν τα έσοδα από τις διανυχτερεύσεις δωματίων (Room Revenue). Ο έλεγχος λοιπόν του κόστους τροφίμων και ποτών είναι ζωτικής σημασίας αφού συμβάλλει κατά 50-60% στα γενικότερα έσοδα ενός ξενοδοχειακού συγκροτήματος. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι πρέπει να εξασφαλιστεί πως εφαρμόζεται σωστά και αποδοτικά ο έλεγχος του κόστους των τροφίμων και των ποτών.

Σχετικά με την επιλογή του προγράμματος Fidelio-Material Control, αποτελεί το μοναδικό εργαλείο που παρέχει τόση ευχρηστία και ευκολία στη χρήση του, το οποίο δικαίως έχει προκριθεί παγκοσμίως ως ένα από τα καλύτερα λογισμικά ελέγχου του κόστους τροφίμων και ποτών σε μία ξενοδοχειακή μονάδα. Αναλυτικότερα, αποτελεί πρόγραμμα που καλύπτει το ευρύ φάσμα του ημερήσιου

ελέγχου και της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Διαχειρίζεται τα είδη από τη στιγμή που θα παραγγελθούν, θα εισαχθούν στην κεντρική αποθήκη, θα διακινηθούν μεταξύ των τμημάτων και τέλος θα καταναλωθούν ως συστατικά συνταγής. Αποτελεί ένα εργαλείο που παρέχει άμεσα στοιχεία για το κόστος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Βασικοί στόχοι του συγκεκριμένου προγράμματος είναι:

1. Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
2. Η επιτάχυνση των διαδικασιών
3. Η μείωση του λειτουργικού κόστους
4. Η αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων που την χρησιμοποιούν

## Κεφάλαιο 5 Ειδική Μελέτη στην Costa Navarino

Ο ιδρυτής της Costa Navarino Κ. Βασίλης Κωνσταντακόπουλος γεννήθηκε στο Διαβολίτσι Μεσσηνίας το 1935. Η ναυτική του καριέρα ξεκίνησε το 1953 και ύστερα από 21 χρόνια, το 1974, αγόρασε ένα μικρό φορτηγό πλοίο και δημιούργησε την COSTAMARE SHIPPING COMPANY S.A την μεγαλύτερη έως σήμερα ανεξάρτητη εταιρία εμπορευματοφόρων πλοίων στον κόσμο. Το 1985 έγινε μέλος της Ελληνικής Ένωσης Προστασίας Θαλάσσιου Περιβάλλοντος (HELMERA) και ιδρυτικό μέλος της παιδικής HELMERA και αργότερα ήταν πρόεδρος και των 2 οργανισμών.

Στα μέσα της δεκαετίας του 80' ξεκίνησε να συγκεντρώνει γη στην Μεσσηνία και να σχεδιάζει ένα έργο με σεβασμό προς το περιβάλλον, τις παραδόσεις και την τοπική κοινωνία. Το έργο αυτό δεν ήταν καθόλου εύκολο και ο Κ. Βασίλης οριοθέτησε 4 περιοχές και ξεκίνησε να αγοράζει οικόπεδα ένα – ένα τη φορά.

*Εικόνα 1: Γεωγραφική Απεικόνιση της Costa Navarino*



Πηγή: Κεντρική ιστοσελίδα ξενοδοχείου, [www.costanavarino.com](http://www.costanavarino.com)

Το έργο ολοκληρώθηκε και ξεκίνησε η λειτουργία του το 2010 και όπως είχε πει καυστικά ο ίδιος: «τα όνειρα και τα μέσα για να τα πραγματοποιήσεις σπάνια ανήκουν στους ίδιους ανθρώπους. Αυτοί οι λίγοι τυχεροί θα πρέπει να προσφέρουν και τα δυο στην υπηρεσία του κοινού καλού...». Ο Κ. Βασίλης Κωνσταντακόπουλος



απεβίωσε το 2011 και άφησε κληρονομιά την Costa Navarino στην Μεσσηνία και σε ολόκληρη την Ελλάδα. Την διαχείριση του έργου έχει αναλάβει ο γιός του Κος Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος συνεχίζοντας μαζί με όλους τους συνεργάτες το όραμα του πατέρα του.

*Εικόνα 2: Navarino Dunes*



Η Costa Navarino αποτελείται από δύο παραθαλάσσιες εκτάσεις που αναπτύσσονται. Σε πρώτη φάση στο συγκρότημα είναι το Navarino Dunes και το Navarino Bay. Ο όμιλος της Costa Navarino ελέγχεται από την εταιρία T.E.MEΣ. ΑΕ (Τουριστικές Επιχειρήσεις Μεσσηνίας) με πρόεδρο του Δ.Σ τον Κο Αχιλλέα Κωνσταντακόπουλο. Το πλειοψηφικό πακέτου (75%) κατέχει η οικογένεια Κωνσταντακόπουλου και το υπόλοιπο (25%) ο αραβικός όμιλος Olayan. Το Navarino Dunes περιλαμβάνει δύο ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων, «The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino» και το «The Westin Resort, Costa Navarino» που την διαχείριση έχει αναλάβει η παγκοσμίου φήμης Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.<sup>30</sup>

### **5.2 Οργανόγραμμα της Επιχείρησης**

Το Διοικητικό Συμβούλιο (EXCOM) είναι το ανώτερο όργανο λήψης αποφάσεων για την επιχείρηση και στην προκειμένη περίπτωση ο πρόεδρος αυτού είναι ο ιδιοκτήτης. Απευθείας στο Δ.Σ αναφέρονται ο γενικός διευθυντής (GM) , ο διευθυντής των πωλήσεων (Marketing&Sales Director), ο διευθυντής των οικονομικών (Director of Finance) της εταιρίας και ο διευθυντής των μηχανικών (Director of Engineering). Στον Γενικό Διευθυντή (General Manager) απευθύνονται οι διευθυντές όλων των υπόλοιπων τμημάτων βάσει οριζόντιας διαχείρισης, υποστηρίζοντας και τις δυο ξενοδοχειακές μονάδες και ο διευθυντής των δυο ξενοδοχειακών μονάδων.

Αυτά τα τμήματα ή αλλιώς οριζόντιες διαχειρίσεις είναι:

α) η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HR)

---

<sup>30</sup> [www.costanavarino.com](http://www.costanavarino.com)

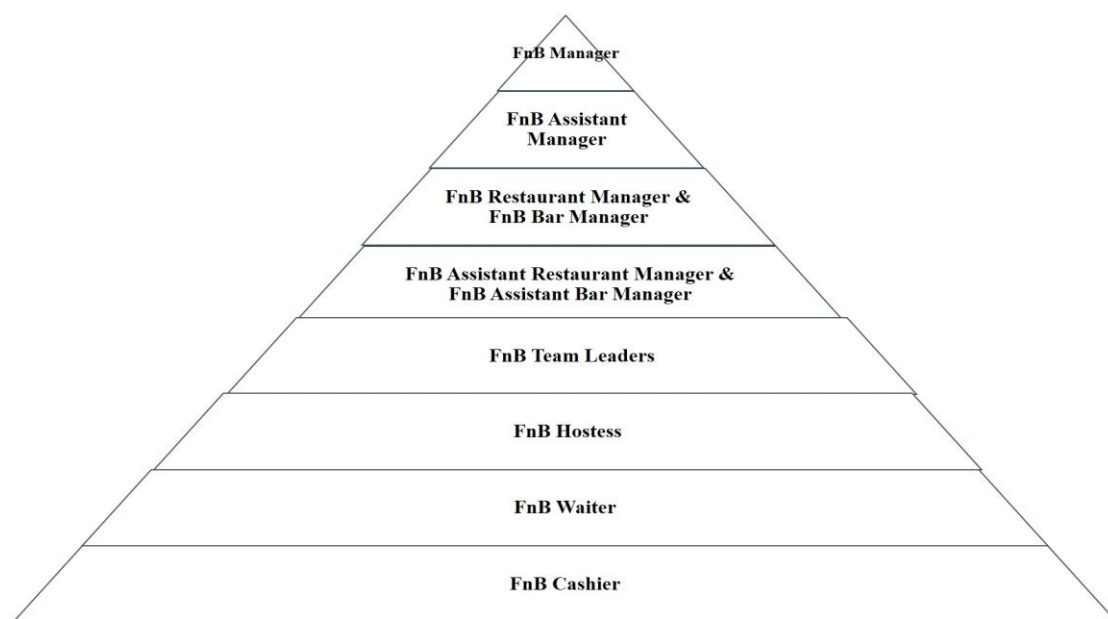
- β) το Τμήμα του Food & Beverage ( F&B)
- γ) το Τμήμα της Κουζίνας (Culinary Department)
- δ) το Τμήμα Μηχανογράφησης (Information Communication Technology or ICT )
- ε) το Τμήμα της Ασφάλειας (Security Division)
- ζ) το Τμήμα της Ψυχαγωγίας (Recreation Department)
- η) το Τμήμα της Συντήρησης (Maintenance Department)

- Το Τμήμα των Κρατήσεων (Reservations Department) αναφέρεται στον διευθυντή των πωλήσεων και εκείνος με την σειρά του στο Δ.Σ.
- Το Τμήμα του Spa αναφέρεται απευθείας στο Δ.Σ. μιας και η διαχείριση και η λειτουργία του είναι ανεξάρτητη από τις ξενοδοχειακές μονάδες όπως και το Τμήμα του Golf.
- Το Τμήμα των Προμηθειών (Purchasing) αναφέρεται στον διευθυντή των οικονομικών (Λογιστήριο).

### ***5.3 Τμήμα Τροφίμων και Ποτών της Costa Navarino***

Για το κάθε ξενοδοχείο (Romanos-Westin) υπάρχουν ο Food and Beverage Assistant Manager και ο Food and Beverage Manager Bar, ενώ και για τα δύο υπεύθυνος είναι ο F&B Manager που λογοδοτεί με τη σειρά του στον Food and Beverage Director. Υπάρχει όμως και ο υπεύθυνος των κρασιών ειδικότερα ο F&B Sommelier Manager.

*Διάγραμμα 3: Οργανόγραμμα Τμήματος Τροφίμων & Ποτών*



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Περαιτέρω το επισιτιστικό τμήμα μπορεί να διαιρεθεί σε επιμέρους τμήματα όπως είναι: 1. η κουζίνα, 2. το εστιατόριο, 3. το μπαρ, 4. οι εκδηλώσεις (Banquet) και 5. η υπηρεσία δωματίου (Room- Service) και 6. Το εστιατόριο προσωπικού

1. Τμήμα Παραγωγής (Κουζίνα): αποτελεί την «Καρδιά» της επισιτιστικής επιχείρησης και αντικείμενό του είναι η διαδικασία παραγωγής και προετοιμασίας των φαγητών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες του εστιατορίου, ή αλλιώς τη μαζική παραγωγή φαγητών. Ο όρος «μαζική παραγωγή φαγητού» σημαίνει οργάνωση επαγγελματιών, οι οποίοι με την χρήση ειδικών μέσων και εγκαταστάσεων παράγουν φαγητό για να καταναλωθούν από τρίτα πρόσωπα. Αυτή η οργάνωση είναι αρκετά πολύπλοκη και χρειάζεται εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα της παραγωγής αλλά και σε άλλα θέματα όπως είναι οι προμήθειες πρώτων υλών, ο σχεδιασμός του μενού, η ανάπτυξη συστημάτων και τεχνικών πωλήσεων κ.α. Το τμήμα της κουζίνας θεωρείται ως το πιο τεχνικό τμήμα της επισιτιστικής επιχείρησης και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης. Συγκεκριμένα, στη Costa Navarino έχει δημιουργηθεί μία κεντρική κουζίνα η οποία εξυπηρετεί και τα δύο ξενοδοχεία και λειτουργεί καθημερινά παρέχοντας τόσο φαγητό και για τα δύο εστιατόρια προσωπικού καθώς και σε περίπτωση που υπάρχει κάποιο event στο χώρο εκδηλώσεων (banquet).
2. Εστιατόριο: Τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας που έχει ως αντικείμενο δράσης την παραγωγή και διάθεση αγαθών που καλύπτουν όσο το δυνατό περισσότερο τις ανθρώπινες ανάγκες της εστίασης. Η Costa Navarino διαθέτει εννέα (9) εστιατόρια και συγκεκριμένα τέσσερα (4) εστιατόρια ανήκουν στο Westin και τρία (3) στο ξενοδοχείο Romanos και τα υπόλοιπα δύο τα έχει παραχωρήσει σε τρίτους.
3. Μπαρ: Είναι επίσης, ο χώρος συγκέντρωσης και ψυχαγωγίας σε διαφορετικές μορφές, ανάλογα με τη θέση αλλά και το προϊόν που έχει ως κύριο αντικείμενο εκμετάλλευσης. Οι παράγοντες αυτοί, χώρος και προϊόν, είναι εκείνοι που χαρακτηρίζουν τα διάφορα είδη-μορφές μπαρ ως εξής: snack bar, wine bar, pool bar, mini bar, beach bar, café bar κ.λ.π. Πιο συγκεκριμένα, η

Costa Navarino διαθέτει διάφορα είδη μπαρ από τα οποία τα τρία (3) ανήκουν στο Westin και τρία (3) το Romanos.

4. Τμήμα Εκδηλώσεων: Banquet είναι η κατηγορία των γευμάτων που δεν έχουν ημερήσιο τακτικό χαρακτήρα αλλά παρατίθενται κατόπιν παραγγελίας και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως ομαδικά γεύματα προς τιμήν συγκεκριμένων προσώπων, γάμων, επετείων, αποκριάτικων χορών, συνεδρίων, σεμιναρίων, επιδείξεων, κ.λ.π. και αποτελούν σημαντικό μερίδιο της επισιτιστικής αγοράς σήμερα. Ο χώρος εκδηλώσεων στη Costa Navarino είναι περίπου 2.000 τ.μ. και χωροθετείται ανάμεσα στα δύο ξενοδοχεία και μπροστά από την κεντρική κουζίνα.
5. Υπηρεσία Δωματίου (Room Service): Η υπηρεσία αυτή παρέχει ειδικό μενού στα δωμάτια 24/7 (ώρες/μέρες) για την εξυπηρέτηση των πελατών. Το κάθε ξενοδοχείο έχει τη δική του υπηρεσία δωματίου.
6. Εστιατόριο Προσωπικού: Είναι ο χώρος όπου γευματίζει το προσωπικό της επιχείρησης σε προκαθορισμένη ώρα και με προκαθορισμένο μενού. Βρίσκεται κοντά στην κουζίνα και το σερβίρισμα γίνεται είτε με αυτοεξυπηρέτηση είτε από τον μάγειρα προσωπικού. Εδώ πάλι έχουμε δύο εστιατόρια προσωπικού ένα για κάθε ξενοδοχείο.

#### **5.4 Λογισμικό Πρόγραμμα Ελέγχου Fidelio-Matereila Control**

Δυστυχώς, πολλά συστήματα που χρησιμοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν είναι ολοκληρωμένα. Το υψηλό κόστος, ο κακός προγραμματισμός και η έλλειψη ενός ευρέως αποδεκτού τεχνικού πρωτοκόλλου ειδικά για τα ξενοδοχειακά πληροφοριακά συστήματα είναι οι κυριότεροι λόγοι που έχουν οδηγήσει στην πλειοψηφία των ξενοδοχείων να λειτουργούν με αποκομμένα μη ολοκληρωμένα συστήματα, χάνοντας έτσι πολλές δυνατότητες και πλεονεκτήματα.

Η Costa Navarino συνεργάζεται με την Micros-Fidelio και συγκεκριμένα με το Fidelio-Material Control, το οποίο αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα που απευθύνεται στα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα. Το λογισμικό πρόγραμμα αυτό καλύπτει τα επισιτιστικά τμήματα καθώς και το τμήμα προμηθειών

καθώς αποτελεί πρόγραμμα που καλύπτει το ευρύ φάσμα του ημερήσιου ελέγχου και της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας, Costa Navarino. Διαχειρίζεται τα είδη από τη στιγμή που θα παραγγελθούν, θα εισαχθούν στην κεντρική αποθήκη, θα διακινηθούν μεταξύ των τμημάτων και τέλος θα καταναλωθούν ως συστατικά συνταγής. Αποτελεί ένα εργαλείο που παρέχει άμεσα στοιχεία για το κόστος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Το συγκεκριμένο λογισμικό παρέχει δυνατότητα δημιουργίας απεριόριστου πλήθους συνταγών ανά είδος, με διαφορετικές πρώτες ύλες, προκοστολόγηση, μενού με διαφορετικές επιλογές τιμών, αυτόματης ενημέρωσης παραγγελιών, απεριόριστου πλήθους αποθηκών, κατηγοριών, ομάδων και μονάδων μέτρησης. Επίσης, υποστηρίζει status ειδών για την διαχείρισή τους στις παραγγελίες με βασικό αρχείο ειδών με δυνατότητα καταχώρησης πληθώρας πληροφοριακών στοιχείων. Σχετικά με τους προμηθευτές, παρέχει παραμετρικά προμηθευτών με δυνατότητα παραμετροποίησης κατηγοριών προμηθευτών και μεταφορικών εταιρειών, βασικό αρχείο προμηθευτών με δυνατότητα καταχώρησης πληθώρας πληροφοριακών στοιχείων, αρχείο παραγωγών, αρχείο μεταφορικών εταιρειών, διαχείριση πληρωμών, πληρωμές παρακαταθηκών και μεταφορά υπολοίπων. Αναφορικά με τους προμηθευτές παρέχει ακόμη καταχώρηση αντικειμένου ενασχόλησης και σχέσης συνεργασίας, κύριο αρχείο πελατών και διαχείριση εισπράξεων. Το τμήμα διαχείρισης αποθεμάτων (Stock Management) περιλαμβάνει παραγγελίες, πρόταση παραγγελίας σε προμηθευτή, λίστα αγορών, εγκρίσεις αγορών πολλαπλών επιπέδων, διαχείριση παραστατικών αγορών και λοιπών εισαγωγών. Διαθέτει επίσης κατηγορίες ΦΠΑ, ομάδες ΦΠΑ, καρτέλα είδους, 12μηνη ανάλυση προμηθευτή, 12μηνη ανάλυση πελάτη, ισοζύγιο αποθήκης, κατάσταση ελέγχου κινήσεων, καρτέλα πελάτη, ισοζύγιο πελατών, καρτέλα προμηθευτή, ισοζύγιο προμηθευτών, κατάσταση ταμείου, κατάσταση ΦΠΑ, κατάσταση υπολοίπων, παραστατικά που λήγουν, ανεκτέλεστα είδη παραγγελίας, αλλαγές τιμών, παραγγελίες, πωλήσεις, υπόλοιπο, πωλήσεις ανά αποθήκη, ημερολόγιο αγορών, ημερολόγιο πωλήσεων και ισοζύγιο αποθήκης

Επιπροσθέτως, υποστηρίζονται αναλύσεις κόστους τροφίμων και ποτών ανά σημείο πώλησης, διαχείριση παραστατικών πωλήσεων και λοιπών εξαγωγών, ενημέρωση των σημείων πώλησης με νέα είδη και αλλαγές τιμών πώλησης. Παρέχονται επίσης παραμετρικά παραστατικών με δυνατότητα παραμετροποίησης

σειράς παραστατικών ανά αποθηκευτικό χώρο, σκοπό διακίνησης, τρόπο αποστολής εμπορευμάτων, τρόπων πληρωμής, παράμετροι ενημερώσεων ειδών, προμηθευτών και πελατών. Το Fidelio- Material Control χειρίζεται όλες τις απογραφές των υλικών της μονάδας και βοηθάει έτσι στον ολοκληρωμένο υπολογισμό των αγορών και καταναλώσεων.

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Δεδομένα
- Αγορές
- Αποθήκευση
- Παραγωγή
- Πωλήσεις
- Αποτελέσματα/ Αναφορές

### ***5.5 Έλεγχος Κόστους Τροφίμων και Ποτών μέσω Material Control***

Το πρόγραμμα Fidelio Material Control που χρησιμοποιείται στη Costa Navarino, επιτρέπει τον εσωτερικό έλεγχο του επισιτιστικού κλάδου και αποτελεί ταυτόχρονα την ασφαλιστική δικλείδα της επιχείρησης για την καλή οικονομικής της διαχείριση. Με πιο απλά λόγια αποτρέπει την ακούσια ή όχι, διαρροή ή φθορά των αναλωσίμων, που επιβαρύνουν φυσικά το κόστος, καθώς επίσης και τη ακούσια ή όχι απώλεια εσόδων από τις πωλήσεις αγαθών ή υπηρεσιών. Συγκεκριμένα το πρόγραμμα έχει ως αντικείμενο:

- 1) την παρακολούθηση των τροφίμων και ποτών, από την αγορά και την εισαγωγή τους στη μονάδα μέχρι την κατανάλωσή τους.
- 2) την εξακρίβωση των πραγματοποιούμενων από τους κλάδους – τμήματα εκμετάλλευσης, εσόδων από την πώληση αγαθών και παροχή υπηρεσιών.
- 3) την έρευνα και ανάλυση του κόστους των προϊόντων στα επισιτιστικά τμήματα και στο τμήμα της κουζίνας. Παράλληλα ο έλεγχος επεκτείνεται σε όλες τις δαπάνες-έξοδα του ξενοδοχειακού συγκροτήματος που συμπληρώνουν το λειτουργικό κόστος.

Για να μπορεί, λοιπόν, μια επισιτιστική επιχείρηση να αποκαλείται επιτυχημένη θα πρέπει, εκτός από πλευράς εστιατορικής τέχνης, να υπάρχουν και ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση όσον αφορά στα έσοδα, στο κόστος και στην σχέση μεταξύ τους. Οι άξονες ελέγχου για τα παραπάνω είναι το προσωπικό, τα έντυπα, η ροή, το κόστος υλικών και η τιμολόγησή τους.

### **5.5.1 Κέντρα Κόστους του Navarino Dunes**

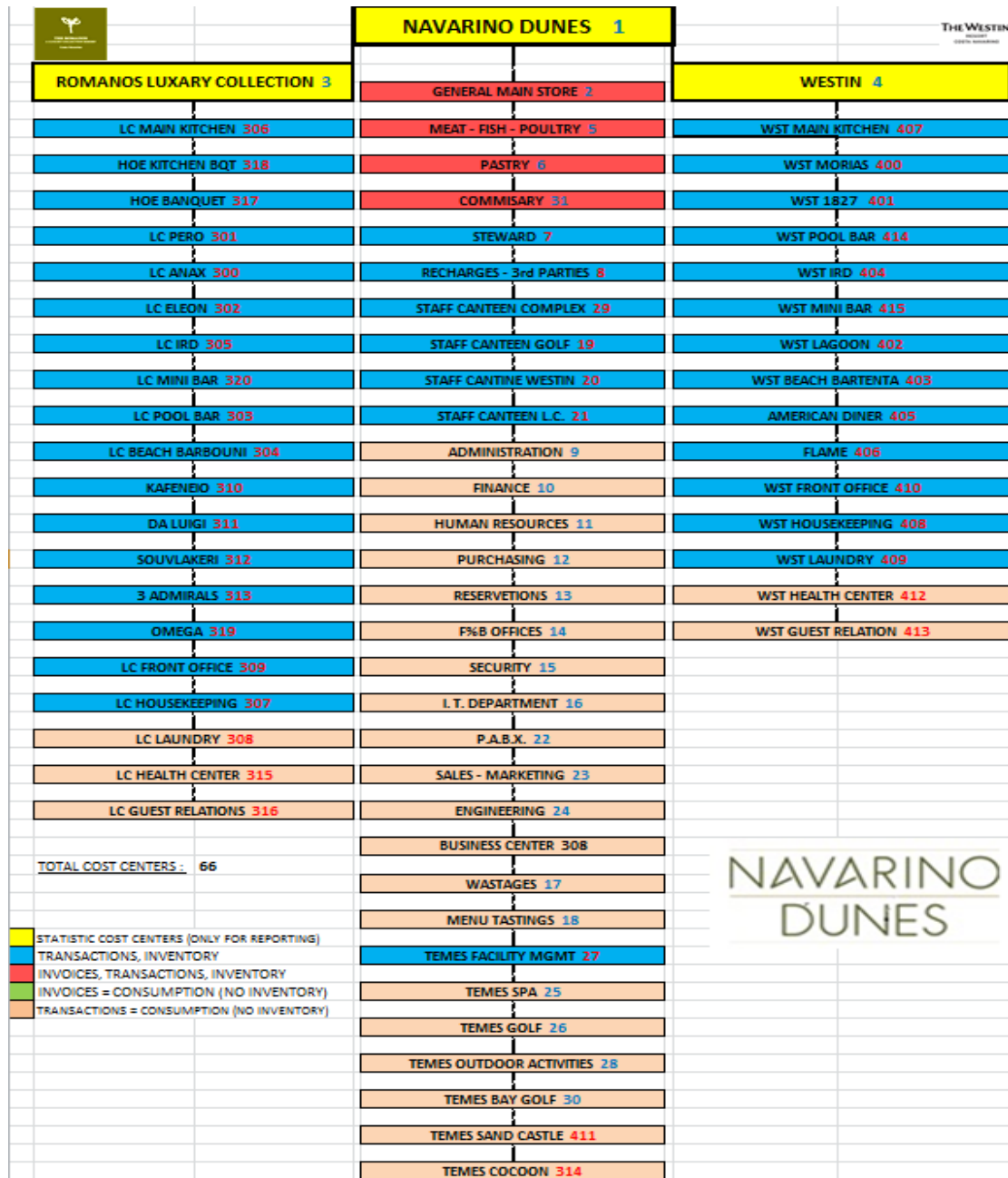
Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα απεικονίζεται η ιεραρχική δομή της ξενοδοχειακής μονάδας (Costa Navarino). Συγκεκριμένα το κέντρο κόστους/Αποθήκη χωρίζεται σε τρεις βασικές κατηγορίες: i. Στατιστικές, ii. Κέντρα Κόστους και iii. Αποθήκες, όπου βέβαια η μεγαλύτερη αποθήκη στην ιεραρχία είναι η επιχείρηση.

i. **Στατιστικές**, είναι τα τμήματα που δεν υφίστανται, αλλά μας εξυπηρετούν στην ομαδοποίηση των αποθηκών και στα συγκεντρωτικά αποτελέσματα αναφορών. πχ η επιχείρηση είναι η μεγαλύτερη στατιστική αποθήκη του προγράμματος. Έχουν δημιουργηθεί αποθήκες από τις οποίες εξαρτώνται bar, restaurants ώστε να γίνονται αναφορές για τα επισιτιστικά τμήματα ξεχωριστά από τα υπόλοιπα.

ii. **Κέντρα κόστους**, είναι τα τμήματα τα οποία, ό,τι παραλαμβάνουν θεωρητικά καταναλώνουν χωρίς να κρατούν αποθέματα. Π.χ το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

iii. **Αποθήκες**, είναι όλα τα τμήματα τα οποία έχουν απόθεμα (Stock) πχ, εστιατόρια, bar, κεντρική αποθήκη.

Διάγραμμα 4: Κέντρα Κόστους του Navarino Dunes



Πηγή: Στοιχεία του Cost Controller της εταιρείας T.E.MEΣ.

Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει την ιεραρχική δομή των κέντρων κόστους με κορυφή το συγκρότημα Navarino Dunes, το οποίο χωρίζεται στα δύο κέντρα κόστους (που αποτελούν τα δύο ξενοδοχεία) Romanos Luxury Collection & Westin, τα οποία με τη σειρά τους κατανέμονται σε μικρότερα κέντρα κόστους. Πρέπει να τονιστεί όμως ότι οι κεντρικές αποθήκες παραμένουν κοινές και για τα δύο ξενοδοχεία, όπως και κάποια μικρότερα κέντρα κόστους. Τέλος, ανάλογα με το



χρωματισμό υπάρχει το ανάλογο είδος κέντρου κόστους. Πιο αναλυτικά τα κίτρινα πεδία είναι στατιστικά κέντρα κόστους. Τα μπλε πεδία είναι τμήματα που διακινούν προϊόντα, κρατούν απόθεμα αλλά δεν καταχωρούνται τιμολόγια σε αυτά. Τα κόκκινα από τη άλλη μεριά που είναι και οι κεντρικές αποθήκες μπορούν να επιβαρυνθούν με τα αντίστοιχα τιμολόγια των προϊόντων, να χρεωθούν, να διακινήσουν προϊόντα σε άλλα τμήματα και να κρατούν απόθεμα. Τέλος, τα τμήματα με μπεζ χρώμα που δεν κρατούν απόθεμα ούτε αποφέρουν έσοδα, παρα μόνο διακινούν προϊόντα και καταναλώνουν.

### **5.5.2 Βασικά Χαρακτηριστικά του προγράμματος FMC**

1. Ομάδες: Το πρόγραμμα αποτελείται από τρεις ομάδες οι οποίες εξυπηρετούν στην ομαδοποίηση των ειδών που διευκολύνουν στην εκτέλεση αναφορών αποτελεσμάτων, αγορών, καταναλώσεων κλπ.

Συγκεκριμένα έχουμε:

- *Πρώτες Ομάδες*

Είναι οι μεγαλύτερες ομάδες των προϊόντων, οι οποίες χωρίζονται με τη σειρά τους σε δύο τύπους: α) συμμετοχή σε κέρδος (όλα τα είδη που συμμετέχουν στην πραγματοποίηση κέρδους για την επιχείρηση) β) έξοδα (τα έξοδα που δεν αποφέρουν κανένα κέρδος πχ μεταφορικά).

Αυτές για παράδειγμα μπορεί να είναι τρόφιμα, ποτά αναλώσιμα.

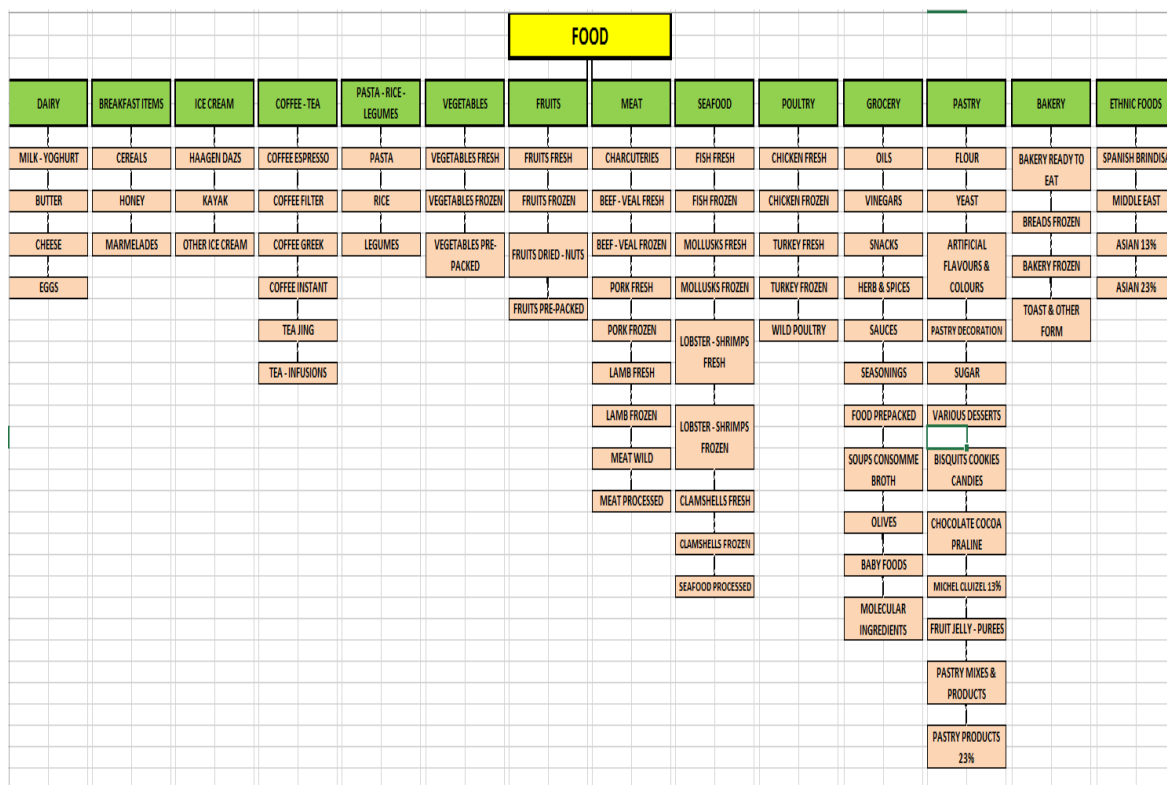
- *Δεύτερες Ομάδες*

Αποτελούν την ανάλυση των πρώτων ομάδων και επίσης είναι ο συνδεδεμένος κρίκος μεταξύ των major groups του micros και του MC.

- *Τρίτες Ομάδες*

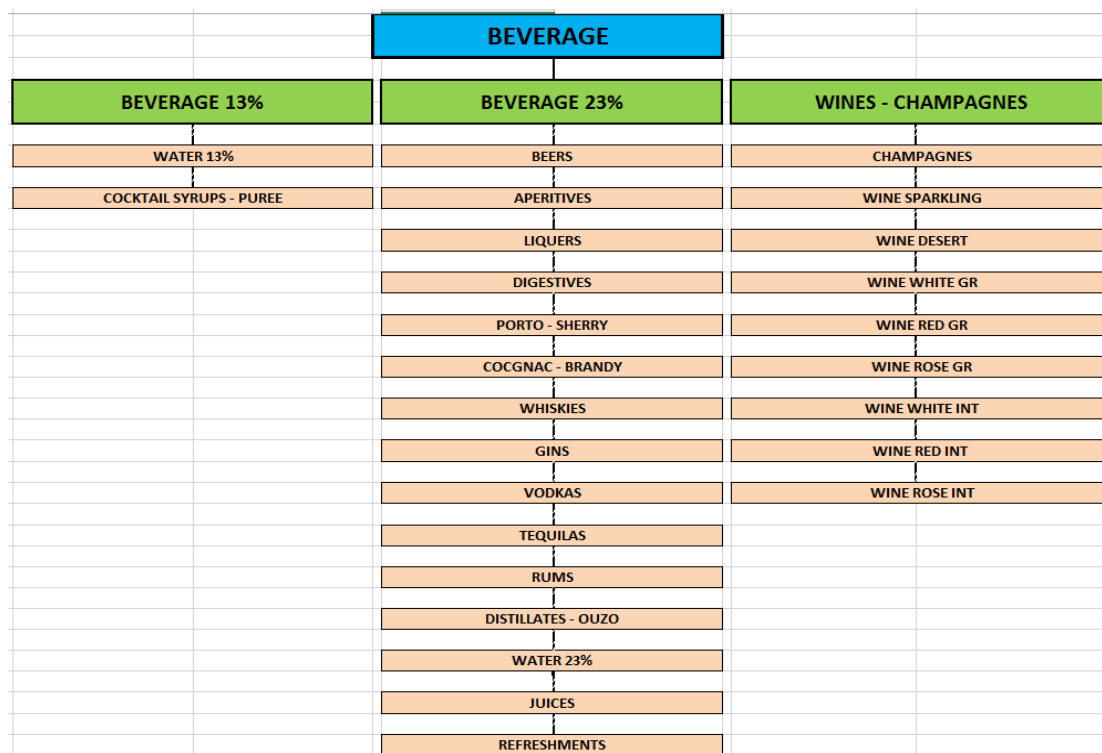
Είναι οι μικρότερες και αναλυτικότερες ομάδες του MC καθώς εκεί ορίζεται η θέση του ΦΠΑ αγορών που χρησιμοποιείται στα είδη.

Διάγραμμα 5: Ιεραρχική Δομή της Ομάδας Τροφίμων



*Πηγή: Στοιχεία του Cost Controller της εταιρείας Τ.Ε.ΜΕΣ.*

Διάγραμμα 6: Ιεραρχική Δομή της Ομάδας Ποτών

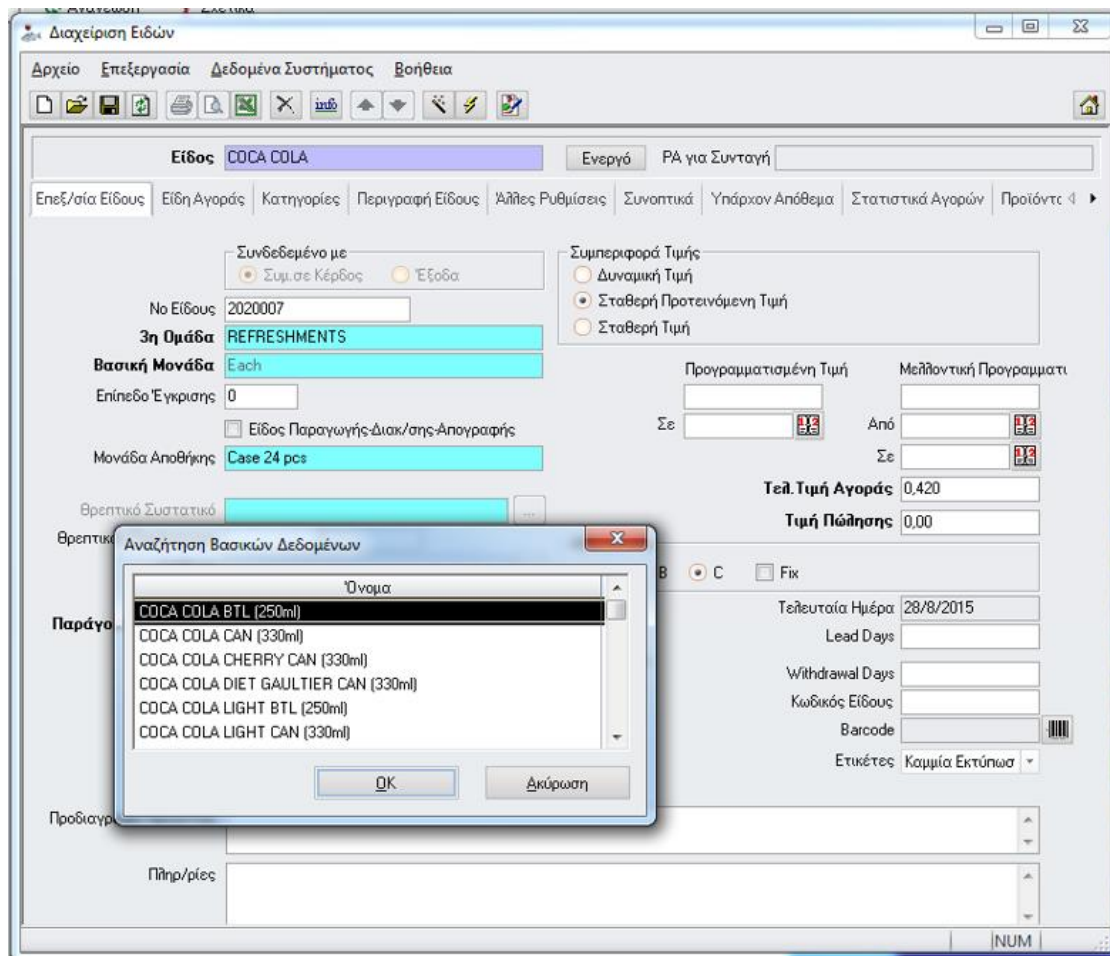


*Πηγή: Στοιχεία του Cost Controller της εταιρείας Τ.Ε.ΜΕΣ.*

2. Είδη: Κάθε είδος αντιστοιχεί σε μια Τρίτη ομάδα, από τη οποία παίρνει και το ΦΠΑ του.

Σε κάθε είδος αντιστοιχεί μια βασική μονάδα με την οποία αποτιμάται το απόθεμα. Χρησιμοποιούνται βασικές μονάδες όπως kilogram, liter, each, κ.λπ. Κάθε είδος έχει το δικό του κωδικό, ο οποίος δεν χρησιμοποιείται για παραγγελίες ή αγορές αλλά χρησιμοποιείται για τη ανεύρεση του είδους στο πρόγραμμα και για την εκτέλεση των αναφορών.

*Εικόνα 3: Απεικόνιση Διαχείρισης Ειδών μέσα από το FMC*

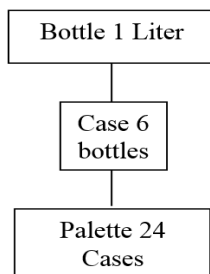


Πηγή: Ιδία Επεξεργασία μέσω του προγράμματος FMC

3. Μονάδα: Το σύστημα έχει βασικές μονάδες οι οποίες δεν μεταβάλλονται αλλά πάνω σε αυτές δημιουργούνται όλες οι επιπρόσθετες μονάδες που χρησιμοποιούνται στις παραλαβές, διακινήσεις, απογραφές κλπ. Το όνομα της μονάδας περιλαμβάνει την ποσότητα, την βασική μονάδα και είναι το βασικό στοιχείο που χρησιμοποιείται στις απογραφές. Η μονάδα μπορεί να διαιρεθεί

σε μικρότερη μονάδα και σε υπομονάδα. Η βασική μονάδα είναι η μικρότερη μονάδα που αναλύεται το είδος.

Διάγραμμα 7: Ιεραρχική Απεικόνιση Μονάδων ποτών



4. Προμηθευτές: Όλοι οι προμηθευτές που χρησιμοποιούνται στις παραλαβές, παραγγελίας κλπ. Καταχωρούνται στο MC με βασικά στοιχεία την επωνυμία του προμηθευτή, το νόμισμα, το φόρο κλπ ώστε να προκύπτουν στατιστικά στοιχεία για τις αγορές μας. Οι προμηθευτές μπορούν να ομαδοποιηθούν π.χ προμηθευτές ποτών ώστε να πραγματοποιούνται ομαδοποιημένες αναφορές αγορών ανα κατηγορίες προμηθευτών.

Εικόνα 4: Απεικόνιση Διαχείρισης Προμηθευτών μέσα από το FMC

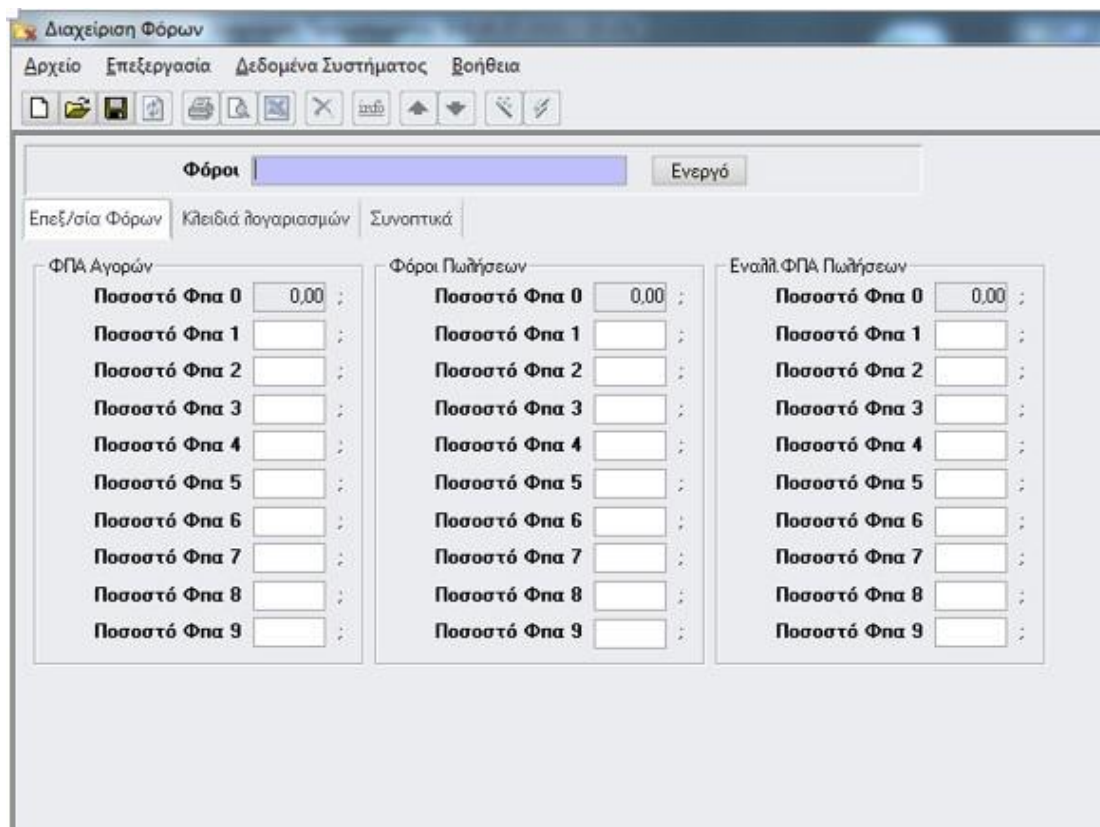
The screenshot shows a software window titled "Διαχ/ση Προμηθευτών" (Supplier Management). The interface includes a menu bar with "Αρχείο", "Επεξεργασία", "Δεδομένα Συστήματος", and "Βοήθεια". Below the menu is a toolbar with various icons. The main content area is titled "Προμηθευτής" and has a sub-header "Επεξεργασία Προμηθευτή". There are several tabs: "Προφίλ Προμηθευτή", "Κέντρο Κόστους", "Κατηγορίες", "Ρυθμίσεις Παραγγελίας", "Ρυθμίσεις Παραλαβής", "Αξιολόγηση Προμηθευτή", and "Συνολο". The form contains several input fields and sections:

- Ομάδα Προμηθευτή**: A dropdown menu.
- Υποκατάστημα**: A dropdown menu.
- Νούμερο Πελάτη**: A text input field.
- Νόμισμα**: A dropdown menu.
- Φόροι**: A dropdown menu.
- Τηλέφωνο**: A text input field.
- Φαξ**: A text input field.
- E-Mail**: A text input field.
- Προμηθευτής URL**: A text input field.
- Φάκελος**: A text input field.
- Διεύθυνση**: A large text area.
- ΑΦΜ**: A text input field.
- Επαφή**: A text input field.
- Εκπρόσωπος Πωλήσεων**: A text input field.
- Όρος Πλήρωσης**: A text input field.
- Ταξ. κώδικας**: A text input field.
- Τύπος**: A dropdown menu.
- Εκτενσιο Επαφής**: A text input field.
- Sales Rep. Extension**: A text input field.
- Έκπτωση**: A text input field.

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία μέσω του προγράμματος FMC

5. Φόροι: Οι φόροι είναι απαραίτητοι για τη καταχώρηση της παραγγελίας προς προμηθευτή και για τη καταχώρηση των τιμολογίων. Οι φόροι κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το ποσοστού φόρου που χρησιμοποιείται.

*Εικόνα 5: Απεικόνιση Διαχείρισης Φόρων μέσα από το FMC*



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία μέσω του προγράμματος FMC

### **5.6 Διαχειρίζοντας τα Έσοδα και τα Κόστη του F&B**

Εδώ θα αναλυθεί η σχέση μεταξύ των εσόδων από το σέρβις των τροφίμων, των εξόδων και του κέρδους. Πιο συγκεκριμένα ακολουθούν οι μαθηματικοί τύποι που είναι απαραίτητοι ώστε τα λειτουργικά αποτελέσματα να μεταφράζονται ως ποσοστό εσόδων ή ως προϋπολογισμός. Μία μέθοδος που είναι κανόνας στον κλάδο της φιλοξενίας. Πως μπορούν να «μεταμορφωθούν» έξοδα και κέρδος ως ποσοστό επί των εσόδων. Τέλος, να μπορούν να συγκριθούν τα πραγματικά λειτουργικά κόστη με αυτά που είχαν αρχικώς προβλέψει. Τέλος, οι παρακάτω τύποι εφαρμόζονται με πραγματικά στοιχεία που συλλέγονται από τη βάση δεδομένων του λειτουργικού προγράμματος ελέγχου κόστους της Costa Navarino.

Υπάρχει βέβαια ένα «έμφυτο» πρόβλημα στη μελέτη του ελέγχου του κόστους ή ακριβέστερα στη διαχείριση του κόστους. Το γεγονός είναι ότι η ευθύνη της διοίκησης είναι να παραδώσει ένα ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία προς τον επισκέπτη, σε τιμή αμοιβαία αποδεκτή και από τα δύο μέρη. Επιπλέον, η ποιότητα θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε ο καταναλωτής, ή ο τελικός χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, να θεωρεί ότι η αξία που ελήφθη μεταφρασμένη σε χρήματα είναι αντάξια των χρημάτων που δαπανήθηκαν για τη συναλλαγή. Όταν επιτυγχάνεται αυτό το επίπεδο των υπηρεσιών, η επιχείρηση ευημερεί. Εάν η διοίκηση όμως επικεντρωθεί στον έλεγχο του κόστους περισσότερο από την εξυπηρέτηση των πελατών, τότε τα προβλήματα θα ευδοκιμήσουν. Είναι γνωστό ότι οι πελάτες "προκαλούν" τις επιχειρήσεις να επιβαρύνονται με κόστη. Για παράδειγμα, ένα εστιατόριο με 200.000 € σε έσοδα τους μήνες που είναι σε λειτουργία θα έχει αναμφίβολα υψηλότερο κόστος από ότι το ίδιο σε μέγεθος εστιατόριο 15.000 €. Ο λόγος είναι πολύ σαφής. Τα προϊόντα-τρόφιμα, η εργασία και ο εξοπλισμός που απαιτούνται για την εξυπηρέτηση 200.000 € αξίας των τροφίμων, είναι πιθανό να είναι μεγαλύτερα από αυτά που απαιτούνται για να παραχθεί ένα μικρότερο ποσό των εσόδων. Όπως ακόμα εάν υπάρχουν λιγότεροι επισκέπτες, είναι πιθανό να υπάρξουν λιγότερες δαπάνες, αλλά θα υπάρξουν παράλληλα και λιγότερα κέρδη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όταν η διοίκηση επιχειρήσει να μειώσει τα κόστη χωρίς να λάβει υπ' όψιν την ισορροπία μεταξύ της διαχείρισης του κόστους και την ικανοποίηση των πελατών, τότε η επιχείρηση σίγουρα θα «υποφέρει». Επιπλέον προβλήματα επιφέρουν στα εστιατόρια, οι προσπάθειες για τη μείωση του κόστους χωρίς να λαμβάνονται υπ' όψιν τους επισκέπτες ή τους εργαζόμενους, δημιουργώντας τους αρνητικές συνθήκες. Έτσι ο manager δεν θα πρέπει να ερωτηθεί κατά πόσο το κόστος είναι υψηλό ή χαμηλό αλλά εάν είναι υπερβολικά υψηλό ή υπερβολικά χαμηλό. Οι F&B Managers μπορούν εξαλείψουν σχεδόν όλα τα έξοδα με τη μείωση των λειτουργικών κοστών. Συνεπώς τα έξοδα, θα πρέπει να διαχειρίζονται κατά τρόπο ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα κέρδους του εστιατορίου.

Μερικοί άνθρωποι υποθέτουν ότι αν μια επιχείρηση αγοράζει ένα προϊόν για 1,00€ και το πωλεί για 3,00€, το κέρδος που προκύπτει ισούται με 2,00€. Στην πραγματικότητα, αυτό δεν είναι αλήθεια. Ως υπεύθυνος της επιχείρησης, θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι η διαφορά ανάμεσα σε αυτό που έχει πληρώσει για τα εμπορεύματα και την τιμή στην οποία μπορεί να πουλήσει δεν αντικατοπτρίζουν το

πραγματικό κέρδος. Αντί αυτού, όλες οι δαπάνες, συμπεριλαμβανομένης της διαφήμισης, το κτίριο που στεγάζει τη λειτουργία του εστιατορίου, και της εργασίας που απαιτείται για την παραγωγή της πώλησης (αναφέρονται μόνο μερικά), είναι τα έξοδα που πρέπει να αφαιρούνται ώστε να μπορούν να προσδιοριστούν τα κέρδη με ακρίβεια.

Κάθε διαχειριστής κόστους (Cost controller) ακολουθεί και εφαρμόζει τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Έσοδα} - \text{Έξοδα} = \text{Κέρδος}$$

Εφαρμόζοντας τον παραπάνω τύπο με στοιχεία του F&B της Costa Navarino για τον μήνα Ιούλιο ισχύει:

$$1.655.170,0\text{€} - 1.387.630,0 \text{€} = 267.540,0\text{€}$$

Κέρδος δεν πρέπει να θεωρείται ό,τι έχει απομείνει μετά από την αποπληρωμή των λογαριασμών. Στην πραγματικότητα, χρειάζεται προσεκτικός σχεδιασμός για την αποκόμιση κάποιου κέρδους. Προφανώς, οι επενδυτές δεν θα επένδυσαν σε μια επιχείρηση που δεν παράγει αρκετό κέρδος ώστε να κάνει την επένδυσή τους προσοδοφόρα. Επειδή αυτό είναι αλήθεια, ένας πιο κατάλληλος τύπος, που αναγνωρίζει και επιβραβεύει τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης για τον κίνδυνο που συνδέεται με την κυριότητα των επιχειρήσεων ή των επενδύσεων, είναι ο παρακάτω:

$$\text{Έσοδα} - \text{Επιθυμητό Κέρδος} = \text{Επιθυμητά Έξοδα}$$

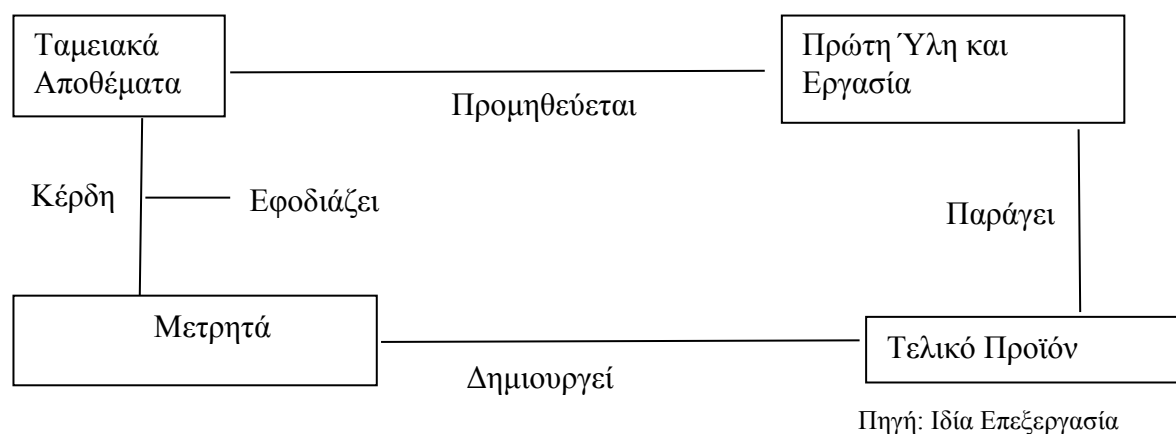
Στη μελέτη περίπτωσης Costa Navarino, εφαρμόζοντας τον τύπο για τη κατηγορία F&B ισχύει:

$$1.655.170,0\text{€} - 785.135,00\text{€} = 870.035,00\text{€}$$

Επιθυμητά έξοδα, ορίζονται ως το κατάλληλο ποσό των εξόδων που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου ποσοστού εσόδων. Επιθυμητό κέρδος ορίζεται ως το κέρδος που ο ιδιοκτήτης επιθυμεί να επιτύχει στο

προβλεπόμενο ποσοστό των εσόδων. Ο τύπος αυτός θέτει σαφώς το κέρδος ως ανταμοιβή για την παροχή υπηρεσιών. Όταν οι διευθυντές μαζικής εστίασης προσφέρουν ποιότητα και αξία στους πελάτες τους, αναμενόμενα επίπεδα εσόδων μπορεί να επιτευχθούν αλλά και το επιθυμητό κέρδος είναι εφικτό.

Διάγραμμα 8: Λειτουργίας του Εστιατορίου στη Costa Navarino



Οι προσπάθειες μάρκετινγκ, ο σχεδιασμός του εστιατορίου και η επιλογή του τόπου, η κατάρτιση των εργαζομένων και οι μέθοδοι παρασκευής τροφίμων είναι οι κρίσιμες συνδέσεις στην παραγωγή της αλυσίδας των. Κανένας αποτελεσματικός έλεγχος δεν μπορεί να λύσει τα προβλήματα εσόδων που προκαλείται από το ανεπαρκές κέρδος που προέρχεται από τη κακή ποιότητα των τροφίμων των υπηρεσιών. Ο αποτελεσματικός έλεγχος του κόστους, όταν συνδυάζεται με την «επιθετική» στάση της διοίκησης για την ικανοποίηση και την υπέρβαση των προσδοκιών των επισκεπτών, μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετική απόδοση εσόδων και κερδών.

### 5.6.1 Έλεγχος Εξόδων

Υπάρχουν τέσσερις κύριες κατηγορίες εξόδων εστίασης που πρέπει να ελέγχονται. Αυτοί είναι:

- 1) Κόστος Τροφίμων
- 2) Κόστος Ποτών
- 3) Εργατικό Κόστος
- Λοιπά Κόστη



1. **Κόστος Τροφίμων:** Το κόστος των τροφίμων είναι οι δαπάνες που συνδέονται με την παραγωγή των προϊόντων του μενού που επιλέγει ένας επισκέπτης. Αυτά περιλαμβάνουν τις δαπάνες για τα κρέατα, τα γαλακτοκομικά, τα φρούτα, τα λαχανικά και άλλες κατηγορίες τροφίμων που παράγονται από την επιχείρηση μαζικής εστίασης. Κατά τον υπολογισμό του κόστους των τροφίμων, πολλά επισιτιστικά τμήματα περιλαμβάνουν το κόστος δευτερευόντων προϊόντων όπως χαρτί περιτυλίγματος και πλαστικά είδη που χρησιμοποιούνται στο σερβίρισμα ενός πιάτου.
2. **Κόστος Ποτών:** Το κόστος ποτών συνδέεται με την πώληση οινοπνευματωδών ποτών. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι αποτελεί συνήθης πρακτική στον κλάδο της φιλοξενίας να θεωρεί το κόστος των ποτών ως μη αλκοολούχα και να τα κατατάσσει στην κατηγορία του κόστους των τροφίμων. Έτσι, το γάλα, το τσάι, ο καφές, τα ανθρακούχα ποτά, και άλλα μη αλκοολούχα είδη ποτών γενικά δεν κατατάσσονται στο κόστος των ποτών.

Αλκοολούχα ποτά θεωρούνται τα ποτά όπως μύρα, κρασί, και τα οινοπνευματώδη. Η κατηγορία αυτή μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τα έξοδα που είναι απαραίτητα συστατικά για την παραγωγή αυτών των ποτών, όπως τα λεμόνια, ελιές, μίξερ, ανθρακούχα αναψυκτικά και χυμοί και άλλα αντικείμενα που χρησιμοποιούνται συνήθως για την παραγωγή και το σερβίρισμα των αλκοολούχων ποτών.

3. **Κόστος Εργασίας:** Το εργατικό κόστος περιλαμβάνει το κόστος όλων των εργαζομένων που είναι απαραίτητο για να λειτουργήσει η επιχείρηση. Αυτή η κατηγορία δαπανών περιλαμβάνει επίσης το ποσό των τυχόν φόρων, που η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να πληρώσει για τους εργαζόμενους που απασχολεί.
4. **Λοιπά Κόστη:** Περιλαμβάνουν όλα τα έξοδα που δεν είναι όμως ούτε το φαγητό, το ποτό, ούτε, και η εργασία. Τέτοια παραδείγματα περιλαμβάνουν ενοίκιο, λινά, υαλικά, , κατσαρόλες και τηγάνια, κτλ. Ενώ αυτή η κατηγορία δαπάνης μερικές φορές λανθασμένα αναφέρεται, ως «μείζονος σημασίας δαπάνες», διότι η ικανότητα να ελέγχεται με επιτυχία αυτή η κατηγορία δαπανών είναι κρίσιμη για την συνολική κερδοφορία της μονάδας εστίασης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις μαζικής εστίασης υπολογίζουν πολλά ποσοστά κόστους, όχι μόνο ένα. Οι κυριότερες κατηγορίες δαπανών που χρησιμοποιούνται σε χώρους μαζικής εστίασης είναι οι παρακάτω:

- 1) Κόστος Τροφίμων και Ποτών
- 2) Λειτουργικό Κόστος
- 3) Λοιπά Έξοδα

Ένας τροποποιημένος τύπος κέρδους είναι:

$$\text{Έσοδα} - (\text{Κόστος Τροφίμων και Ποτών} + \text{Λειτουργικό Κόστος} + \text{Λοιπά Έξοδα}) = \text{Κέρδος}$$

Αλλάζοντας την μορφή του τύπου και με δεδομένα του εστιατορίου έχουμε:

$$\begin{aligned} & - \text{Έσοδα (100\%)} \quad (1.655.170,0\text{€}) \\ & - \text{Κόστος Τροφίμων και Ποτών \%} \quad (653.792,25\text{€}) \\ & - \text{Λειτουργικό Κόστος \%} \quad (587.070,40\text{€}) \\ & - \text{Λοιπά Έξοδα \%} \quad (146.767,60\text{€}) \\ & = \text{Κέρδος \%} \quad (267.540,0\text{€}) \end{aligned}$$

Όλα τα έξοδα και τα κέρδη μπορούν να υπολογιστούν ως ποσοστά, χρησιμοποιώντας τον τύπο των εσόδων ώστε να υπολογιστεί το **κόστος τροφίμων και ποτών**:

$$\frac{\text{Κόστος Τροφίμων και Ποτών}}{\text{Έσοδα}} = \text{Κόστος Τροφίμων και Ποτών \%}$$

Στη περίπτωση Costa Navarino ισχύει:

$$\frac{653.792,25\text{€}}{1.655.170,0\text{€}} = 0.394 \text{ ή } 39,4\%$$

Με τον παρακάτω τύπο μπορεί να υπολογιστεί το **ποσοστό του λειτουργικού κόστους**.

$$\frac{\text{Λειτουργικό Κόστος}}{\text{Έσοδα}} = \text{Λειτουργικό Κόστος \%}$$

Εφαρμόζοντας τον τύπο για τη Costa Navarino ισχύει:

$$\frac{587.070,40\text{€}}{1.655.170,0\text{€}} = 0.354 \text{ ή } 35,4\%$$

Για να υπολογιστούν και τα **λοιπά κόστη**, χρησιμοποιείται ο παρακάτω τύπος:

$$\frac{\text{Λοιπά Έξοδα}}{\text{Έσοδα}} = \text{Λοιπά Έξοδα \%}$$

Εφαρμόζοντας τον τύπο για τη Costa Navarino ισχύει:

$$\frac{146.767,60\text{€}}{1.655.170,0\text{€}} = 0.088 \text{ ή } 8,80\%$$

Για να υπολογιστεί τέλος το κέρδος , χρησιμοποιείται ο παρακάτω τύπος:

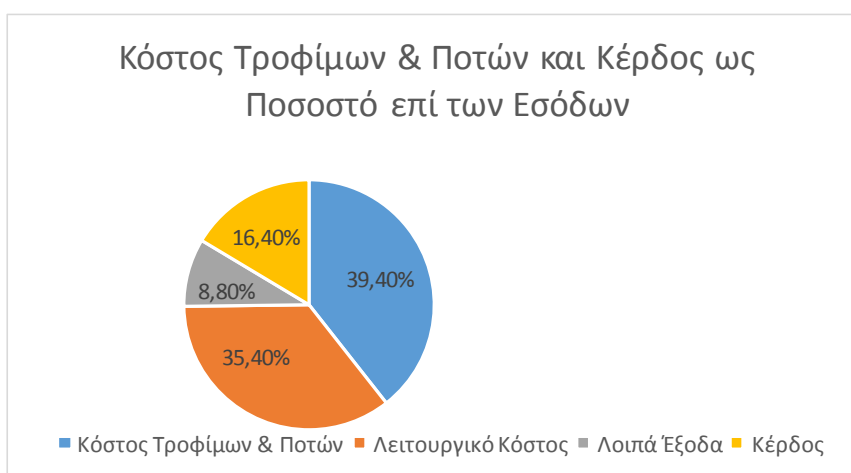
$$\frac{\text{Κέρδος}}{\text{Έσοδα}} = \text{Κέρδος \%}$$

Εφαρμόζοντας τον τύπο για τη Costa Navarino υπολογίζεται το κέρδος:

$$\frac{267.54,00\text{€}}{1.655.17,00\text{€}} = 0.164 \text{ ή } 16,4\%$$

Συνοψίζοντας απεικονίζεται το κόστος τροφίμων και ποτών και το κέρδος ως ποσοστό επί των εσόδων στο τμήμα F&B της Costa Navarino με το παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 9: Κόστος Τροφίμων & Ποτών και Κέρδος ως ποσοστό επί των εσόδων.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία από στοιχεία της εταιρείας T.E.MEΣ

### 5.6.2 Προϋπολογισμός

Ορισμένα στελέχη μαζικής εστίασης δεν δημιουργούν έσοδα σε καθημερινή βάση. Ο διευθυντής της μαζικής εστίασης, σε αυτή την περίπτωση, είναι μόνο ένας από τους πολλούς διευθυντές που πρέπει να μοιραστούν αυτά τα έσοδα. Σε μια τέτοια περίπτωση, οι manager μαζικής

εστίασης προετοιμάζουν συνήθως τον προϋπολογισμό. Ο προϋπολογισμός είναι απλά μια πρόβλεψη ή μια εκτίμηση των προβλεπόμενων εσόδων, εξόδων και του κέρδους. Σε ορισμένες εταιρείες φιλοξενίας, ο προϋπολογισμός είναι γνωστός ως ένα σχέδιο στο γεγονός ότι είναι κατ' εκτίμηση, ή έχουν προγραμματιστεί για μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Σε όλες τις περιπτώσεις, τόσο στο σχέδιο (προϋπολογισμό) όσο και στις πραγματικές επιδόσεις τα ποσοστά που χρησιμοποιούνται για να συγκρίνουν την πραγματική δαπάνη με το προϋπολογισθέν ποσό, χρησιμοποιούν τον παρακάτω τύπο:

$$\frac{\text{Πραγματικό Κέρδος}}{\text{Προϋπολογισμός}} = \text{\% επί του Προϋπολογισμού}$$

Στη περίπτωση της Costa Navarino ισχύει:

$$\frac{267.54,00\text{€}}{785.135,00\text{€}} = 0.34 \text{ ή } 34 \%$$

### **5.6.3 Καθορισμός Πρόβλεψης Πωλήσεων**

Ο καθορισμός πρόβλεψης των πωλήσεων σε ένα επισιτιστικό τμήμα θα πρέπει να περιλαμβάνει τον αριθμό των επισκεπτών που πρέπει να εξυπηρετηθούν, καθώς και το ποσό των χρημάτων που κάθε επισκέπτης θα ξοδέψει.

Στη βιομηχανία της φιλοξενίας, υπάρχουν πολλοί τρόποι μέτρησης των πωλήσεων. Στην απλούστερη περίπτωση της πώλησης είναι τα έσοδα που συλλέγονται κατά τη διάρκεια κάποιας προκαθορισμένης χρονικής περιόδου. Η χρονική περίοδος μπορεί να είναι μια ώρα, ημέρα, εβδομάδα, μήνας ή έτος. Όταν χρησιμοποιούνται με αυτόν τον τρόπο, οι πωλήσεις και τα έσοδα είναι εναλλάξιμοι όροι. Όταν προβλέπεται ο αριθμός των επισκεπτών που θα εξυπηρετηθούν και τα

έσοδα που θα αποφέρουν σε μια δεδομένη μελλοντική χρονική περίοδο, τότε έχει δημιουργηθεί μια πρόβλεψη επί των πωλήσεων.

*Πλεονεκτήματα της πρόβλεψης των πωλήσεων:*

1. Ακριβείς εκτιμήσεις των εσόδων
2. Βελτιωμένη ικανότητα της πρόβλεψης των δαπανών
3. Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στον προγραμματισμό των υπαλλήλων
4. Καλύτερη ακρίβεια στην αγορά του ακριβέστερου ποσοστού των τροφίμων για άμεση χρήση.
5. Βελτιωμένη ικανότητα διατήρησης σε κατάλληλα επίπεδα των αποθεμάτων τροφίμων
6. Βελτιωμένη ικανότητα του προϋπολογισμού
7. Χαμηλότερες τιμές πώλησης των προϊόντων για τους επισκέπτες λόγω της αυξημένης λειτουργικής αποδοτικότητας
8. Αύξηση των χρημάτων για την τρέχουσα συντήρηση των εγκαταστάσεων και τη μελλοντική ανάπτυξη.
9. Αυξημένα επίπεδα κέρδους.

Με ακριβή στοιχεία από τις πωλήσεις μπορεί να αναπτυχθεί ένα ιστορικό για κάθε επισιτιστικό τμήμα ώστε να βοηθήσει στον καλύτερο προγραμματισμό και λειτουργία του κάθε εστιατορίου. Όταν προβλέπεται με ακρίβεια το εργατικό κόστος που απαιτείται σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο τότε πολλά από τα παραπάνω πλεονεκτήματα που αναφέρθηκαν μπορούν να αποκτηθούν.

Παρακάτω η κατανόηση των αναμενόμενων πωλήσεων, από την άποψη των εσόδων ή του αριθμού των επισκεπτών, βοηθάει στο σωστό καταμερισμό των εργαζομένων, με τις σωστές ποσότητες των προϊόντων που διατίθενται, την κατάλληλη στιγμή. Για παράδειγμα, ένα μεγάλο εστιατόριο με 400 θέσεις χρειάζεται εάν ένας σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει 25 άτομα στο μεσημεριανό γεύμα,  $400/25=16$  σερβιτόρους να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανά βάρδια.

**Το ιστορικό πωλήσεων** είναι η συστηματική καταγραφή του συνόλου των πωλήσεων που επιτεύχθηκαν σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Δεν είναι λιγότερο από μια ακριβή καταγραφή του τι ένα επισιτιστικό τμήμα έχει πουλήσει. Το ιστορικό πωλήσεων μπορεί να δημιουργηθεί ώστε να καταγράφει τα έσοδα, τον

αριθμό των πελατών ή και τα δύο. Είναι σημαντικό βέβαια να αναφερθεί ότι η καταγραφή των κατάλληλων αρχείων του ποσοστού πώλησης των προϊόντων βοηθάει στην ακριβή πρόβλεψη μιας μελλοντικής πρόβλεψης.

Ένας άλλος τύπος που παρουσιάζεται παρακάτω και υπολογίζει τα έσοδα μαζί με τον αριθμό των πελατών βοηθάει ώστε να υπολογιστεί ο έσω όρος πωλήσεων ανά καλεσμένο, ένας όρος γνωστός και ως έλεγχος του μέσο όρου.

$$\frac{\text{Σύνολο Πωλήσεων}}{\text{Αριθμός των Πελατών}} = \text{Μέσος Όρος πωλήσεων ανά Πελάτη}$$

Εφαρμόζοντας τον τύπο για την Costa Navarino ισχύει:

$$\frac{1.655.715,00\text{€}}{98.735,00} = 16,77\text{€}$$

Μόλις προσδιοριστεί το ακριβές σύστημα ιστορικού πωλήσεων, μπορεί να παρατηρηθεί ο βαθμός μεταβολής των πωλήσεων. Αυτές οι διακυμάνσεις των πωλήσεων, μας δίνουν μια ένδειξη για το αν οι πωλήσεις βελτιώνονται ή όχι ή διαμένουν στο ίδιο επίπεδο. Επειδή η πληροφορία αυτή είναι αρκετά σημαντική για την πρόβλεψη των μελλοντικών επιπέδων πωλήσεων, πολλοί διευθυντές μαζικής εστίασης βελτιώνουν το ιστορικό πωλήσεων, συμπεριλαμβάνοντας τη διακύμανση των πωλήσεων ως ένα πρόσθετο στοιχείο. Η διακύμανση του περσινού έτους μπορεί να προσδιοριστεί με τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Πωλήσεις Τρέχοντος Έτους} - \text{Πωλήσεις Περσινού Έτους} = \text{Διακύμανση}$$

Για τη Costa Navarino, το έτος 2014 με 2013, ισχύει:

$$12.099.964,00\text{€} - 9.481.269,00\text{€} = 2.618.695,00\text{€}$$

Εναλλακτικά ο τύπος μπορεί να μετατραπεί ώστε να υπολογιστεί το ποσοστό διακύμανσης:

$$\frac{\text{Πωλήσεις Τρέχοντος Έτους}}{\text{Πωλήσεις Περσινού Έτους}} = \text{Ποσοστό Διακύμανσης}$$

Στην μελέτη περίπτωση Costa Navarino ισχύει:

$$\frac{12.099.964.00\text{€}}{9.481.269.00\text{€}} = 1,276 \text{ ή } 127,6\%$$

#### 5.6.4 Πρόβλεψη Μελλοντικών Πωλήσεων

Με τη πρόβλεψη μελλοντικών πωλήσεων και τη χρήση του κατάλληλου μαθηματικού τύπου μπορούν να προβλέψουν τα μελλοντικά έσοδα, τον αριθμό των επισκεπτών ή τον μέσο όρο πωλήσεων ανά επίπεδα πελατών.

Η **πρόβλεψη εσόδων** για αυτό το χρονικό διάστημα προσδιορίζεται με τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

$$\text{Πωλήσεις Περσινού Έτους} + (\text{Πωλήσεις Περσινού Έτους} \times \% \text{ Εκτίμηση Αύξησης}) = \text{Πρόβλεψη Εσόδων}$$

Έτσι με αντικατάσταση στον τύπο το αποτέλεσμα είναι:

$$9.481.269.00\text{€} + (9.481.269.00\text{€} \times 0,33) = 12.610.087,77\text{€}$$

Ή εναλλακτικά:

$$\text{Πωλήσεις Περσινού Έτους} \times (1 + \% \text{ Εκτίμηση Αύξησης}) = \text{Πρόβλεψη Εσόδων}$$



Οπότε :

$$9.481.269.00\text{€} \times (1 + 0,33) = 12.610.087,77\text{€}$$

Παρακάτω για την πρόβλεψη μέτρησης των πελατών ισχύει:

$$\text{Μέτρηση Πελατών Περσινού Έτους} + (\text{Μέτρηση Πελατών Περσινού Έτους} \times \% \text{ Εκτίμηση Αύξησης}) = \text{Πρόβλεψη Μέτρησης των Πελατών}$$

Εφαρμόζοντας τον τύπο με στοιχεία της Costa Navarino ισχύει :

$$531.366,00 + (531.366,00 \times 0,17) = 621.928,22$$

Ή εναλλακτικά:

$$\text{Μέτρηση Πελατών Περσινού Έτους} \times (1 + \% \text{ Εκτίμηση Αύξησης}) = \text{Πρόβλεψη Μέτρησης των Πελατών}$$

Εφαρμόζοντας πάλι τον τύπο με στοιχεία της Costa Navarino ισχύει:

$$531.366,00 \times (1 + 0,17) = 621.928,22$$

### ***5.6.5 Μελλοντικός Μέσος Όρος Πωλήσεων ανά Πελάτη***

Με τον μαθηματικό τύπο που παρουσιάζεται παρακάτω υπολογίζεται το ποσό των χρημάτων που ο μέσος πελάτης ξοδεύει κατά τη διάρκεια της διαμονής του στο

ξενοδοχειακό συγκρότημα. Επιπλέον για τη πρόβλεψη του μέσου όρου πωλήσεων ανά καλεσμένο χρησιμοποιείται ο τύπος που είχε δημιουργηθεί για την πρόβλεψη των συνολικών εσόδων και τον αριθμό των επισκεπτών. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιώντας δεδομένα που λαμβάνονται από το ιστορικό των πωλήσεων, ισχύει:

$$\begin{aligned} & \text{Μέσος Όρος Πωλήσεων Περισινού Έτους ανά Πελάτη} \\ & + \text{Εκτιμώμενη Αύξηση των Πωλήσεων ανά Επισκέπτη} \\ & = \text{Πρόβλεψη Εσόδων ανά Πελάτη} \end{aligned}$$

Ο μέσος όρος πωλήσεων ανά πρόβλεψη επισκεπτών υπολογίζεται διαιρώντας τα έσοδα που προβλέπονται από τη πρόβλεψη της μέτρησης των επισκεπτών. Έτσι ισχύει:

$$\frac{\text{Πρόβλεψη Εσόδων}}{\text{Πρόβλεψη Μέτρησης Πελατών}} = \text{Ποσοστό Πωλήσεων ανά Πρόβλεψη}$$

### 5.7 Λειτουργικά Κόστη

Το μενού καθορίζει την επιτυχία του κάθε εστιατορίου. Γνωρίζοντας, τον μέσο όρο των ατόμων που επέλεξαν ένα συγκεκριμένο πιάτο από το μενού, καθώς επίσης τον συνολικό αριθμό των επισκεπτών που έκαναν τις επιλογές τους, μπορεί να υπολογιστεί ο **δείκτης δημοτικότητας**, ο οποίος ορίζεται ως το ποσοστό των συνολικών πελατών που επέλεξαν ένα συγκεκριμένο πιάτο από ένα κατάλογο με εναλλακτικές. Αν υποθεθεί ότι οι μελλοντικοί επισκέπτες θα επιλέξουν πιάτα που έχουν ήδη επιλεγθεί στο παρελθόν (δεδομένου ότι η λίστα του μενού παραμένει η ίδια) τότε η πληροφορία πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την βελτίωση των προβλέψεων.

$$\frac{\text{Συνολικός Αριθμός Πώλησης ενός Συγκεκριμένου Πιάτου}}{\text{Συνολικός Αριθμός Πώλησης Πιάτων}} = \text{Δείκτης Δημοτικότητας}$$

Για παράδειγμα στο εστιατόριο που θα μελετηθεί μπορούν να αντληθούν τα παρακάτω αποτελέσματα με βάση τα τρία βασικά πιάτα που απεικονίζονται στο παρακάτω πίνακα:

*Πίνακας 2: Κυρία Πιάτα που πουλήθηκαν σε συγκεκριμένη Εβδομάδα*

Ημερομηνία: 17/8-23/8		Κύρια Πιάτα που Πουλήθηκαν						
Κυρίως Πιάτο	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή	Σάββατο	Κυριακή	Σύνολο
Black Angus Burger	18	22	17	26	32	26	19	160
Beef Tenderloin	38	42	51	43	45	52	42	313
Rib Eye	35	38	45	39	38	30	39	264
Σύνολο	91	102	113	108	115	108	100	

Πηγή: Ίδια Εξεργασία από στοιχεία της εταιρείας T.E.MEΣ

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, εφαρμόζοντας τον παραπάνω τύπο ο δείκτης δημοτικότητας του Black Angus Burger είναι  $(160 \text{ burgers} / 1.300 \text{ επισκέπτες} = 0,123$  ή  $12,3\%$ ). Ομοίως για τα επόμενα δύο πιάτα είναι: για Beef Tenderloin  $(313 / 1.300 = 0,24$  ή  $24\%$ ) και για το Rib Eye  $(264 / 1.300 = 0,20$  ή  $20\%$ ).

Αν πάλι είναι γνωστό σε ένα γενικό μοτίβο, τι περιμένουν οι καλεσμένοι να επιλέξουν, τότε είμαστε καλύτερα προετοιμασμένοι για την επιλογή των σωστών αποφάσεων αναφορικά με την ποσότητα του κάθε πιάτου που θα παραχθεί.

Ο παρακάτω τύπος μπορεί να προβλέψει το κάθε πιάτο ξεχωριστά με βάση το ιστορικό πωλήσεων ανά πιάτο.

Προσδοκώμενος Αριθμός Πελατών x Δείκτη Δημοτικότητας του Πιάτου  = Προβλεπόμενος Αριθμός Πώλησης του Εκάστοτε Πιάτου
--

Ο αριθμός των πελατών για την ερχόμενη Δευτέρα είναι 185 διότι οι επισκέπτες που σερβιρίστηκαν την προηγούμενη βδομάδα είναι 1.300 (1.300/7 μέρες = 185/ημέρα).

*Πίνακας 3: Τρία Κυρία Πιάτα του Εστιατορίου*

Κυρίως Πιάτο	Πρόβλεψη Επισκεπτών	Δείκτη Δημοτικότητας του Πιάτου	Προβλεπόμενος Αριθμός Πώλησης του Πιάτου Εκάστοτε Πιάτου
Black Angus Burger	185	0,123	23
Beef Tenderloin	185	0,24	44
Rib Eye	185	0,20	37

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία από στοιχεία της εταιρείας T.E.MEΣ

Γνωρίζοντας τον προβλεπόμενο αριθμό πώλησης του κάθε πιάτου, πρέπει να καθοριστεί ο αριθμός των κάθε πιάτων που θα προετοιμάσει το αντίστοιχο προσωπικό. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο υπεύθυνος του εστιατορίου αντιμετωπίζει μεγάλη αβεβαιότητα όταν προσπαθεί να καθορίσει τον αριθμό των πελατών που θα προσέλθουν μια συγκεκριμένη ημέρα.

Παρόλα που μπορούν να προσδιοριστούν με ακρίβεια αρκετοί παράγοντες, υπάρχουν κάποιοι άλλοι που μπορούν να επηρεάσουν την ακρίβεια των πωλήσεων:

- 1) Ανταγωνισμός
- 2) Καιρός
- 3) Ειδικές εκδηλώσεις στην περιοχή
- 4) Πληρότητα ξενοδοχείου
- 5) Προώθηση του συγκεκριμένου εστιατορίου
- 6) Προώθηση ανταγωνιστικών εστιατορίων
- 7) Ποιότητα υπηρεσιών
- 8) Συνοχή λειτουργίας

### 5.7.1 Τυποποιημένες συνταγές

Είναι γνωστό ότι το μενού καθορίζει τι πρόκειται να πωληθεί και σε ποια τιμή, όμως η τυποποιημένη συνταγή ελέγχει τόσο την ποσότητα όσο και την ποιότητα της κουζίνας, τι θα παράγει. Με απλά λόγια, μια τυποποιημένη συνταγή αποτελείται από τις διαδικασίες που πρέπει να χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία και το σερβίρισμα του κάθε πιάτου. Η τυποποιημένη συνταγή εξασφαλίζει ότι κάθε φορά που ένας πελάτης παραγγέλνει ένα πιάτο από το μενού λαμβάνει ακριβώς αυτό που προορίζεται να λάβει.

Οι κρίσιμοι παράγοντες για την τυποποιημένη συνταγή, όπως ο χρόνος μαγειρέματος και το μέγεθος της μερίδας έχουν δοκιμαστεί και επανεξεταστεί και θα πρέπει να παραμείνουν σταθερά.

Έτσι, η τυποποιημένη συνταγή είναι βασικό εργαλείο για την συνοχή ενός πιάτου και την λειτουργική επιτυχία. Η τυποποιημένη συνταγή επιβεβαιώνει ότι ο πελάτης αναμένει να λάβει ακριβώς ό,τι έχει πληρώσει. Η ασυνέπεια είναι ο εχθρός της ποιότητας των υπηρεσιών του κάθε εστιατορίου.

Σε γενικές γραμμές οι τυποποιημένες συνταγές περιέχουν τις ακόλουθες πληροφορίες:

1. Το όνομα του πιάτου
2. Συνολική απόδοση (αριθμός των μερίδων)
3. Μέγεθος μερίδας
4. Λίστα με τα συστατικά
5. Προετοιμασία / Μέθοδος
6. Ο χρόνος μαγειρέματος και η θερμοκρασία
7. Ειδικές οδηγίες τρόπου μαγειρέματος
8. Κόστος συνταγής

Παράδειγμα τυποποιημένης συνταγής Rib Eye του εστιατορίου που γίνεται μελέτη είναι ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 4: Στοιχεία Τυποποιημένης Συνταγής Rib Eye

T	Article No.	Article / Recipe	POT QTY	Unit	Text	Loss	ACT QTY	QTY/BU	BU	AVE	COS
A	1270011	BEEF CUBE ROLL FRE (RIB	300,00	gr			0,30	0,30	Kilogram	23,50	7,05
A	1490001	OIL OLIVE EXTRA VIRGIN	10,00	ml			0,01	0,01	Liter	3,47	0,04
A	1490002	OIL KANOLA (10LT) / KPA	10,00	ml			0,01	0,01	Liter	1,24	0,01
A	1520064	SALT HALF-THICK / ΑΛΑΤΙ	2,00	gr			0,00	0,00	Kilogram	0,19	0,00
A	1520036	PEPPER BLACK WHOLE / Π	2,00	gr			0,00	0,00	Kilogram	11,80	0,02
A	1520003	SEA SALT LOCAL / ΑΛΑΤΙ	2,00	gr			0,00	0,00	Kilogram	4,00	0,01
A	1190045	ONIONS SPRING FRESH /	5,00	gr			0,01	0,01	Kilogram	1,40	0,01
A	1190089	PARSLEY ITALIAN FRESH /	2,00	gr			0,00	0,00	Kilogram	1,50	0,00
A	1190009	CORIANDER FRESH / ΚΟΛΙ	2,00	gr			0,00	0,00	Kilogram	6,88	0,01
A	1190055	ONIONS RED FRESH / KPE	50,00	gr			0,05	0,05	Kilogram	0,43	0,02
A	1190105	TOMATOES CHERRY POMO	30,00	gr			0,03	0,03	Kilogram	1,80	0,05
A	1190133	PEPPER LONG FRESH / ΠΙ	80,00	gr			0,08	0,08	Kilogram	1,20	0,10
A	1190022	CORN WHOLE FRESH / KA	60,00	gr			0,06	0,06	Kilogram	2,00	0,12
A	1620011	SUGAR WHITE FINE (1KG)	5,00	gr			0,01	0,01	Kilogram	0,55	0,00
A	2200000	RED WINE (for kitchen) (5	10,00	ml			0,01	0,01	Liter	1,12	0,01
Recipe No.:		Gross Sales Price:	Net Sales Price:		0,00	COS:	0,00%	<b>Total COS</b>		<b>7,46</b>	

Πηγή: Στοιχεία του τμήματος FnB

Οι τυποποιημένες συνταγές έχουν πολύ περισσότερα πλεονεκτήματα από μειονεκτήματα:

1. Η ακρίβεια αγορών είναι αδύνατη χωρίς την ύπαρξη και τη χρήση των τυποποιημένων συνταγών.

2. Ακρίβεια στους νόμους των μενού που απαιτούν οι υπεύθυνοι των χώρων μαζικής εστίασης να είναι σε θέση να ενημερώνουν τους επισκέπτες σχετικά με το είδος και την ποσότητα των συστατικών στις συνταγές.

3. Η ακρίβεια στην κοστολόγηση της συνταγής και της τιμολόγησης του μενού είναι αδύνατη χωρίς τις τυποποιημένες συνταγές.

4. Οι νέοι υπάλληλοι δεν μπορούν να εκπαιδευτούν χωρίς τυποποιημένες συνταγές, αν για παράδειγμα, ο σεφ απουσιάζει.

5. Η μηχανοργάνωση της λειτουργίας ενός χώρου μαζικής εστίασης είναι αδύνατη, εκτός εάν υπάρχουν τα απαραίτητα στοιχεία των τυποποιημένων συνταγών.

Η συνταγογράφηση της συνταγής μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Μερικοί τρόποι λειτουργούν καλύτερα από τους άλλους, αλλά σε όλες τις μεθόδους πρέπει να τηρούνται ορισμένες αρχές. Η πρώτη αρχή είναι ότι το πρότυπο μέτρησης πρέπει να είναι ακριβές. Ζύγιση με το κιλό είναι η πιο ακριβής μέθοδος μέτρησης κάθε συστατικού. Το είδος των τροφίμων που πρόκειται να μετρηθεί θα πρέπει να είναι έτοιμο για χρήση. Θα πρέπει δηλαδή τα συστατικά της κάθε συνταγής να είναι καθαρισμένα και κομμένα για την προσθήκη τους στη συνταγή. Για τα υγρά στοιχεία, η μέτρηση του όγκου θα πρέπει να είναι ανά λίτρο.

### 5.7.1.1 Ποσοστιαία αναλογία τεχνικής:

Η ποσοστιαία αναλογία τεχνικής ασχολείται με το βάρος της συνταγής. Ουσιαστικά, η μέθοδος περιλαμβάνει το ποσοστό υπολογισμού του κάθε συστατικού σε σχέση με το συνολικό βάρος που απαιτείται. Στη μέθοδο αυτή, η αρχική συνταγή χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί το συνολικό βάρος όλων των συστατικών που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή του συνταγής.

Σημαντικό είναι ότι το ποσοστό επί % του συνόλου υπολογίζεται ως βάρος συστατικού/ συνολικό βάρος συνταγής.

$$\frac{\text{Βάρος ανά Συστατικό}}{\text{Συνολικό Βάρος Συνταγής}} = \text{\% του Συνόλου της Συνταγής}$$

Στη παραπάνω συνταγή το βάρος του Beef Cube Roll είναι  $300\text{γρ}/568\text{γρ}=0,53$  ή 53% του συνολικού βάρους της συνταγής.

### 5.7.2 Έλεγχος Αποθέματος

Το επιθυμητό επίπεδο αποθέματος είναι απλά η απάντηση στην ερώτηση, «Πόσο από κάθε απαραίτητο συστατικό πρέπει να έχω σε απόθεμα οποιαδήποτε στιγμή;». Το επιθυμητό απόθεμα βέβαια είναι ο συνδυασμός της πρόβλεψης πωλήσεων και των τυποποιημένων συνταγών. Είναι σαφές ότι το ερώτημα αυτό μπορεί να απαντηθεί μόνο αν η πρόβλεψη πωλήσεων είναι έγκυρη και οι τυποποιημένες συνταγές είναι σωστές, ώστε να μην "ξεχνούν" συστατικό που χρειάζεται για την παραγωγή των αντίστοιχων πιάτων.

Η διαχείριση αποθέματος επιδιώκει να παράσχει κατάλληλο απόθεμα, περιλαμβάνοντας και ένα ελάχιστο απόθεμα ασφαλείας, το οποίο απαιτείται για να ανταποκριθεί σε υψηλότερη από την αναμενόμενη ζήτηση. Η ικανότητα διαχείρισης της διαδικασίας απογραφής είναι μία από τις καλύτερες δεξιότητες που μπορεί ένας F&B manager να αποκτήσει.

Τα επίπεδα αποθέματος προσδιορίζονται από διάφορους παράγοντες. Μερικοί από τους σημαντικότερους είναι:

1. Χωρητικότητα αποθήκης
2. Αλλοίωση προϊόντος
3. Χρονοδιάγραμμα παράδοσης προϊόντος
4. Δυνητική εξοικονόμηση κόστους από την αυξημένη αγορά ποσοτήτων
5. Οργανόγραμμα λειτουργίας εστιατορίου
6. Η σημασία έλλειψης των αποθεμάτων.

1. **Χωρητικότητα αποθήκης:** Δεν υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσης ποσοτήτων που δεν μπορούν να αποθηκευτούν λόγω χώρου ή λόγω ασφάλειας. Πολλές φορές οι κουζίνες διαθέτουν επαρκείς εγκαταστάσεις αποθήκευσης αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις, έχουν πολύ χώρο για κατεψυγμένα τρόφιμα, αλλά έχουν πλεονάζουσα χωρητικότητα σε ξηρούς-χώρους αποθήκευσης. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε να αποφευχθεί η υπερφόρτωση μιας αποθήκης. Αν αντίθετα συμβεί αυτό, τότε θα υπάρχει μεγαλύτερη φθορά προϊόντων. Επιπλέον, οι μεγάλες ποσότητες εμπορευμάτων στο ράφι τείνουν να στείλουν ένα μήνυμα προς τους εργαζόμενους ότι υπάρχουν «αρκετά» από όλα τα προϊόντα. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την απρόσεκτη χρήση των προϊόντων υψηλής αξίας. Είναι επίσης συνετό να υπάρχει υπερφόρτωση των ψυγείων και των καταψυκτών καθώς μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολία εύρεσης πρώτων υλών αλλά και να «χαθεί» προϊόν στην διαδικασία αποθήκευσης.

2. **Αλλοίωση Προϊόντος:** Αν όλα τα τρόφιμα είχαν την ίδια διάρκεια ζωής που σημαίνει τον ίδιο χρόνο που ένα τρόφιμο διατηρεί τη μέγιστη φρεσκάδα του, γεύση και τη ποιότητα του ίδιες στο χώρο αποθήκευσης, τότε θα υπήρχε μικρότερη δυσκολία στον υπολογισμό του κάθε προϊόντος που πρέπει να αποθηκευτεί. Δυστυχώς, η διάρκεια ζωής στα τρόφιμα ποικίλλει σημαντικά.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τη διαφορά στο χρόνο ζωής κάποιων τροφίμων που είναι σωστά αποθηκευμένα σε ξηρό αποθηκευτικό χώρο ή σε ψυγείο.



Πίνακας 5: Διάρκειας Ζωής Τροφίμων

Προϊόν	Αποθήκευση	Χρόνος Ζωής
Γάλα	Ψυγείο	5-7 Μέρες
Μοσχαρίσιος Κιμάς	Ψυγείο	3-5 Μέρες
Μπριζόλες	Ψυγείο	14 Μέρες
Μπέικον (Συσκευασμένο)	Ψυγείο	45 Μέρες
Αλεύρι	Ξηρή Αποθήκη	3 Μήνες
Ζάχαρη	Ξηρή Αποθήκη	3 Μήνες
Μαρούλι	Ψυγείο	3-5 Μέρες
Πατάτες	Ξηρή Αποθήκη	14-21 έρες

Πηγή: Jack E. Miller, David K. Hayes, Lea R. Dodson, Food and Beverage, Cost Control, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.2002

Το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει τη διαφορά του χρόνου ζωής κάποιων κοινών τροφίμων όταν είναι αποθηκευμένα κατάλληλα. Επειδή τα τρόφιμα έχουν διαφορετική διάρκεια ζωής το καθένα, πρέπει να εξισορροπηθεί η ανάγκη για ένα συγκεκριμένο προϊόν, με τη βέλτιστη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Δηλαδή η εκμετάλλευση των τροφίμων που είναι στο τέλος της διάρκειας ζωής τους, σε ένα πιάτο, μπορεί να συμβάλλει στη ανάπτυξη παραπόνων από τους πελάτες. Στην πραγματικότητα, ο manager του κάθε εστιατορίου θα πρέπει συνεχώς να επιθεωρεί τους αποθηκευτικούς χώρου του εστιατορίου.

Το εστιατόριο που θα μελετηθεί περιλαμβάνει δύο ψυγεία-θαλάμους, έναν θάλαμο κατάψυξης και δύο αποθηκευτικούς χώρους. Συγκεκριμένα, ο manager μαζί με τον chef επιθεωρούν τους αποθηκευτικούς χώρους για να ελέγξουν την θερμοκρασία και την υγρασία σε κάθε αποθηκευτικό χώρο.

- 3. Χρονοδιάγραμμα Παράδοσης Προϊόντος:** Όταν ένας χώρος εστίασης τοποθετείται σε μια μεγάλη πόλη τότε μπορεί να εξυπηρετηθεί από πολλούς προμηθευτές που προσφέρουν το ίδιο προϊόν. Αν όμως η επισιτιστική μονάδα είναι εγκαταστημένη σε απομακρυσμένη περιοχή τότε η καθημερινή παράδοση των προμηθευτών είναι αδύνατη. Αυτό είναι ένα πρόβλημα που

πρέπει ένας manager να λαμβάνει σοβαρά υπ' όψιν. Είναι σημαντικό επίσης να επισημάνθει, ότι το κόστος για έναν προμηθευτή για καθημερινές παραδόσεις αντανακλά στο κόστος των προϊόντων. Πάντα όμως θα πρέπει να υπάρχει το απόθεμα ασφαλείας σε περίπτωση που ο προμηθευτής αδυνατεί να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης.

4. **Η σημασία έλλειψης των αποθεμάτων:** Η έλλειψη ενός συστατικού μικρής σημασίας σε μία συνταγή μπορεί να μην έχει αρνητικές συνέπειες αλλά κάποια συστατικά που είναι κύρια στοιχεία ενός πιάτου μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία του εστιατορίου. Η σωστή γνώση ενός manager βοηθάει στον προσδιορισμό του κατάλληλου επιπέδου αποθεμάτων, ώστε να είναι ρεαλιστικά επίπεδα και σύμφωνα με τη λειτουργία του εστιατορίου.

5. **Δυνητική Εξοικονόμηση Κόστους από την Αυξημένη Αγορά Ποσοτήτων:**

Η εξοικονόμηση χρημάτων από τη αγορά μεγάλων ποσοτήτων, αφού ο προμηθευτής θα δώσει μικρότερη τιμή εάν αυξηθεί η ποσότητα του προϊόντος. Αυτό βέβαια είναι σωστό όταν ή συνολική αποταμίευση αντισταθμίζεται από το επιπλέον κόστος παραλαβής και αποθήκευσης.

Υπάρχουν όμως και δαπάνες που συνδέονται με εξαιρετικά μεγάλες αγορές. Αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν το κόστος αποθήκευσης, αλλοίωση του προϊόντος, καταστροφή του προϊόντος από έντομα ή τρωκτικά ακόμα και κλοπή. Κατά γενικό κανόνα, θα πρέπει να καθορίζονται πρώτα τα ιδανικά επίπεδα των αποθεμάτων των προϊόντων και εν συνεχεία να διατηρούνται εντός του εύρους αναγκών της κάθε επιχείρησης.

6. **Οργανόγραμμα λειτουργίας εστιατορίου:** Όταν ένα εστιατόριο σερβίρει γεύματα επτά ημέρες την εβδομάδα σε ένα σχετικά σταθερό αριθμό επισκεπτών, το οργανόγραμμα λειτουργίας δεν συμβάλει ιδιαίτερα στη λήψη απόφασης για το επίπεδο των αποθεμάτων. Αν αντίθετα ένα εστιατόριο δεν λειτουργεί σε καθημερινή βάση τότε η λειτουργία του καθορίζει και το επιθυμητό επίπεδο αποθεμάτων. Σημαντική κατηγορία προϊόντων ευνοεί τα ευπαθή τρόφιμα. Πολλοί F&B Managers τοποθετούν συνταγές με κύριο στοιχείο τα ευπαθή προϊόντα (φρέσκα θαλασσινά και ορισμένα είδη

κρεατικών) στο πρώιμο ή μεσαίο κομμάτι λειτουργίας του εστιατόριου ώστε να ελαχιστοποιηθεί η ποσότητα φθαρτών τροφίμων.

### **5.8 Αγορά Προϊόντος**

Όπως ακριβώς δεν είναι δυνατό να προσδιοριστεί το ύψος των αποθεμάτων ή ειδών που πρέπει να αγοραστεί χωρίς τυποποιημένες συνταγές, έτσι δεν είναι δυνατόν να υπάρχει διαχείριση του κόστους όταν η αγορά γίνεται χωρίς τη χρήση των κατάλληλων προδιαγραφών του προϊόντος. Οι προδιαγραφές ενός προϊόντος είναι απλώς μια λεπτομερή περιγραφή αυτού.

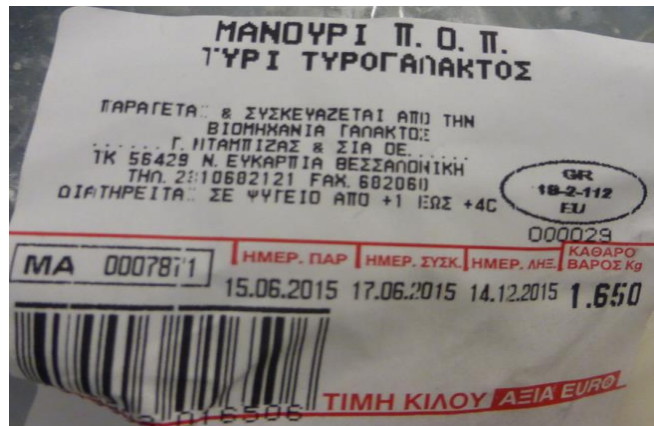
Οι προδιαγραφές αγοράς ενός προϊόντος είναι οι εξής:

1. Όνομα προϊόντος ή κωδικός προϊόντος
2. Μονάδα τιμολόγησης
3. Βάρος/μέγεθος
4. Είδος συσκευασίας
5. Το μέγεθος των εμπορευματοκιβωτίων
6. Προοριζόμενη χρήση
7. Άλλες πληροφορίες όπως την απόδοση του προϊόντος

Φυσικά μπορεί η εντολή αγοράς να περιλαμβάνει και άλλες επιπρόσθετες πληροφορίες που βοηθούν τον προμηθευτή να αντιληφθεί εξ ολοκλήρου την παραγγελία. Μία επιπρόσθετη πληροφορία μπορεί να είναι για το που προορίζεται το προϊόν και που θα χρειασθεί.

Ετικέτα Προϊόντος: Μπορεί να φαίνεται αυτονόητο αλλά στη πραγματικότητα είναι απαραίτητο για να επιτευχθεί η σωστή παραλαβή του προϊόντος. Στην ετικέτα αναγράφονται όλες οι πληροφορίες του προϊόντος που χρειάζονται για την κατάλληλη αποθήκευση και κατανάλωση του προϊόντος.

Εικόνα 6: Απεικόνιση Ετικέτας Προϊόντος Τροφίμου



Πηγή: Στοιχεία του τμήματος Purchasing

Για τη σωστή εξυπηρέτηση των πελατών θα πρέπει να υπολογίζεται η απώλεια που προκύπτει από το μαγείρεμα, γαρνίρισμα, διαχωρισμό μερίδας και μερικό καθαρίσμα προϊόντος. Αυτή η απώλεια προϊόντος μπορεί να υπολογισθεί και να προβλεφθεί.

**Φύρα %** είναι το ποσοστό του προϊόντος που χάνεται κατά το μαγείρεμα, γαρνίρισμα, διαχωρισμό μερίδας και μερικός καθαρισμός συστατικού.

$$\frac{\text{Απώλεια Προϊόντος}}{\text{Αρχικό Βάρος}} = \text{Φύρα \%}$$

Για παράδειγμα φιλέτο ψαριού λαβράκι έχει αρχικό βάρος 500γρ και η απώλεια του είναι 280γρ, οπότε η φύρα είναι  $(280/500=0,56$  ή 56%). Μόλις υπολογιστεί η φθορά % μπορεί να υπολογιστεί η απόδοση % του προϊόντος. **Απόδοση %** είναι το ποσοστό του προϊόντος προσθέτοντας το προϊόν που έχει απομείνει μετά από το μαγείρεμα, γαρνίρισμα, διαχωρισμό μερίδας και μερικό καθαρίσμα προϊόντος. Δηλαδή έχουμε  $\text{Φθορά\%} + \text{Απόδοση\%} = 1.00$ , οπότε προκύπτει ο παρακάτω μαθηματικός τύπος:

$$\text{Απόδοση Προϊόντος \%} = 1.00 - \text{Φθορά \%}$$

Στο παράδειγμα που μελετήθηκε η απόδοση του ψαριού λαβράκι είναι  $1,00 - 0,56 = 0,44$  ή 44%.

Η φθορά% και η απόδοση% μπορούν να προσδιοριστούν εάν τηρούνται αρχεία για τη μαγειρική του κρέατος, τον καθαρισμό και την επεξεργασία των λαχανικών και των φρούτων αλλά και απώλειες που προκύπτουν κατά το διαχωρισμό της μερίδας. Οι προμηθευτές είναι μια εξαιρετική πηγή παροχής πληροφοριών φθοράς προϊόντος για τυποποιημένα προϊόντα που εμπορεύονται.

Παρακάτω όταν υπάρχει η δυνατότητα πέρα από ένα προμηθευτή για το ίδιο προϊόν, μπορεί να επιλεγεί ο πιο οικονομικός αφού έχει γίνει ο κατάλληλος συγκριτικός πίνακας.

Πίνακας 6: Συγκριτικός Πίνακας Προϊόντος Τροφίμου

F&B Evaluation Form															
11/3/2015		starwood Hotels and Resorts		Current Supplier			New Supplier		Diff						
S/N	MC code	Item Description	Unit Measure	U/P	Annual Qty	Total	U/P	Total	Total	Excellent	Very Good	Good	Average	Reject	Comments
1	1490001	Olive oil extra virgin (tinplate)	liter	3,40 €	15000	51.000 €	3,47 €	52.050 €	- 1.050 €						
2	1490001	Olive oil extra virgin (plastic bottle)	liter	3,40 €	15000	51.000 €	3,39 €	50.850 €	150 €						
3	1570005	Olives black giant 141-160 (package 5kg)	kilo	3,00 €	12000	36.000 €	3,70 €	44.400 €	- 8.400 €						
4	1570005	Olives black giant 141-161(package 13kg)	kilo	3,00 €	12000	36.000 €	3,60 €	43.200 €	- 7.200 €						
5															
6															
7															
8															
9															
10															

Πηγή: Στοιχεία του τμήματος Purchasing

Πρέπει να επισημανθεί ότι μπορεί να αγοραστεί οικονομικότερα το προϊόν όταν όμως η ποιότητα δεν μεταβάλλεται. Πρέπει όμως να μελετηθούν και άλλες προδιαγραφές για την επιλογή του προμηθευτή πέρα του οικονομικού όπως τα δρομολόγιά του, η συνέπεια, η διαθεσιμότητα του προϊόντος κ.ά.

Γενικά, η συνεργασία με πολλούς προμηθευτές δαπανά περισσότερο χρόνο σε παραγγελία, παραλαβή και πληρωμή των τιμολογίων. Αν όμως χρησιμοποιείται ένας προμηθευτής τότε υπάρχει το ενδεχόμενο, το κόστος να αυξηθεί εξαιτίας της έλλειψης ανταγωνισμού. Στην πραγματικότητα, η πιθανότητα να συμβεί αυτό είναι

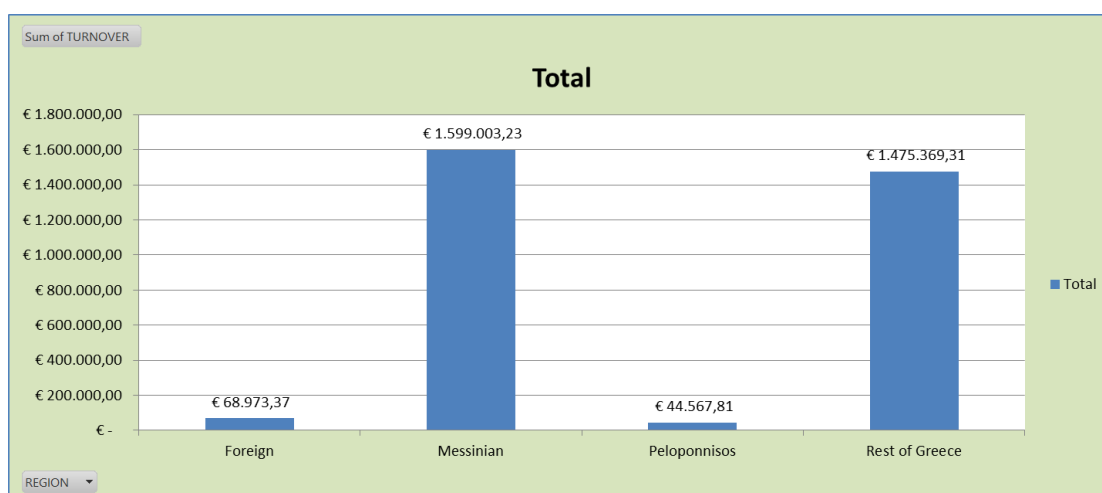
εξαιρετικά μικρή. Μια καλή επιχειρηματική σχέση μπορεί να προκύψει μόνο μεταξύ ισότιμων εταιρών· έτσι, πολλοί επιχειρηματίες προσπαθούν να διατηρήσουν τόσο έναν προμηθευτή, πρωτογενή προϊόντων, όσο και ένα προμηθευτή δευτερογενή προϊόντων στους περισσότερους κωδικούς προϊόντων.

*Πίνακας 7: Ποσοστό Τζίρου ανα Είδος Προμηθευτή*

Sum of TURNOVER		
REGION	Total	Percentage
Foreign	€ 68.973,37	2%
Messinian	€ 1.599.003,23	50%
Peloponnisos	€ 44.567,81	1%
Rest of Greece	€ 1.475.369,31	46%
Grand Total	€ 3.187.913,73	100%

Πηγή: Στοιχεία του τμήματος Purchasing

*Διάγραμμα 10: Τζίρος ανά Είδος Προμηθευτή*



Πηγή: Στοιχεία του τμήματος Purchasing

Στο τομέα αγοράς των προϊόντων τροφίμων θα πρέπει να ελέγχεται η δεοντολογία των αγορών ακόμα και στους πιο ευσυνείδητους manager. Η μη ορθή συμπεριφορά στις αγορές συναντιέται συχνά καθώς ορισμένοι προμηθευτές δημιουργούν αθέμιτο πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού με το να παρέχουν «προσωπικές» χάρες προς τον διευθυντή προμηθειών. Οι χάρες αυτές μπορεί να είναι από μικρές διακοπές, δώρα που δίνονται ως εκτίμηση για άλλον ένα χρόνο συνεργασίας ή ακόμα και «δωροδοκίες»/μίζες προς τον αγοραστή, με αντάλλαγμα έναν μεγαλύτερο όγκο αγορών. Κάθε εταιρεία λοιπόν, έχει τον δικό της κώδικα

δεοντολογίας που πρέπει κάθε υπάλληλος να ακολουθήσει. Οι παρακάτω οδηγίες δεοντολογίας είναι ένας βασικός κανόνας που υιοθετείται από κάθε επιχείρηση.

**1. Είναι νόμιμο;**

Κάθε πορεία δράσης που παραβιάζει τον νόμο ή την πολιτική της εταιρείας, θεωρείται λάθος.

**2. Ποιός επωφελείται;**

Οι εκπτώσεις, δωρεάν προϊόντα είναι ιδιοκτησία της επιχείρησης, και όχι του αγοραστή.

**3. Είναι ηθικός ο αγοραστής;**

Είναι η μία δραστηριότητα που μπορεί άνετα να αντικατοπτρίσει τη ακεραιότητα του αγοραστή ως επαγγελματία, ή μπορεί να δημιουργήσει αρνητική φήμη προς άλλους προμηθευτές.

**5.8.1 Ημερήσιο Δελτίο Αποθέματος**

Πριν γίνει η παραγγελία θα πρέπει να γνωστοποιηθεί τι χρειάζεται. Ορισμένοι Purchasing manager αναφέρουν ότι «γνωρίζουν» διαισθητικά ότι χρειάζονται χωρίς να εξετάζουν τους αποθηκευτικούς χώρους. Θα πρέπει όμως κάθε Purchasing manager να έχει λεπτομερή λίστα του αποθέματος πριν οποιαδήποτε παραγγελία. Αυτό επιτυγχάνεται με το ημερήσιο δελτίο αποθέματος. Το δελτίο περιλαμβάνει τα προϊόντα που είναι τοποθετημένα στους χώρους αποθήκευσης, η μονάδα της αγοράς καθώς και η ονομαστική αξία των προϊόντων. Έτσι μπορεί ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει το απόθεμα του κάθε προϊόντος στους χώρους αποθήκευσης. Στη συνέχεια μπορεί να υπολογιστεί το ποσό παραγγελίας ως εξής:

$$\text{Ζήτηση} - \text{Σημερινό Απόθεμα} = \text{Ποσότητα Παραγγελίας}$$

Για παράδειγμα το τμήμα της κεντρική κουζίνας χρειάζεται ελαιόλαδο και στέλνει ζήτηση 120 λίτρων – 80 λίτρα που υπάρχουν σε απόθεμα στη κεντρική αποθήκη = 40 λίτρα πρέπει να παραγγελθούν.

### 5.8.2 Προετοιμασία μιας παραγγελίας

Τα προϊόντα μπορούν να αγοράζονται καθημερινά, εβδομαδιαία, μηνιαία ή σε άλλα χρονικά διαστήματα. Όλες οι παραγγελίες γίνονται με email σύμφωνα με μια ειδική φόρμα. Η παραγγελία αγοράς (PO) δημιουργείται από το κάθε πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει η κάθε επιχείρηση αλλά πάντα πρέπει να φέρει τις ακόλουθες πληροφορίες:

#### Εικόνα 7: Παράδειγμα Παραγγελίας Τροφίμων

**THE WESTIN**  
RESORT  
COSTA NAVARINO

T.E.MES SA (Tourism Enterprises of Messinia)  
Branch Navarino Dunes- Costa Navarino, Messinia 24001  
Messinia-Greece VAT Reg. No: EU094509431  
TAX Office: FAE PIRAEUS  
HQ: Pentelis 5, 175 64, Paleo Faliro, Athens

**THE ROMANOS**  
A TRADITIONAL GREEK RESTAURANT  
Costa Navarino

**PURCHASE ORDER: No B201508-04203**  
to be indicated on invoice

Phone: [Redacted]  
Fax: [Redacted]

**Delivery Place: GENERAL MAIN STORE**

Article	QTY	Unit	Price/Unit	Disc	Net ttl
1160022 PENNE RIGATE DE CECCO / ΠΕΝΝΕΣ	20,00	Package 3 KG	[Redacted]	0%	[Redacted]
1160066 SPAGHETTI No12 DE CECCO / ΜΑΚΑΡΟΝΙ	20,00	Package 3 KG	[Redacted]	0%	[Redacted]
1160070 PAPPARDELLE PASTA DE CECCO / ΖΥΜΑΡΙΚΟ ΠΑΠΑΡΔΕΛΙΑ	50,00	Package 500gr	[Redacted]	0%	[Redacted]

**NET:** [Redacted]  
**VAT:** [Redacted]  
**TOTAL:** [Redacted]  
**TOTAL** [Redacted]

Order Date: 06.08.2015  
Delivery Date 10/8/2015  
Delivery Address = Romanos Nestoros 24001, Messinia- Greece  
Contact = Costa Navarino Purchasing Department Phone=2723097435-8  
Reception Of Goods At Costa Navarino :Monday-Wednesday From 07:00-13:00

Department Head    Purchasing Manager    Director of Finance    General Manager

Acceptance of the order is an acceptance of Costa Navarino Purchasing Terms and Conditions

1. Το όνομα του Προϊόντος
2. Προδιαγραφές, αν είναι αναγκαίο
3. Ποσότητα
4. Τιμή Προϊόντος
5. Συνολική Αξία Παραγγελίας
6. Πληροφορίες Προμηθευτή
7. Αριθμό Παραγγελίας
8. Ημερομηνία Παραγγελίας
9. Ημερομηνία Παράδοσης
10. Παραγγέλθηκε από
11. Παρελήφθη από
12. Οδηγίες Παράδοσης
13. Σχόλια

Με την έντυπη παραγγελία μπορούν να προκύψουν αρκετά πλεονεκτήματα και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Έγγραφη επιβεβαίωση της τιμής
2. Γραπτή επιβεβαίωση για την ποσότητα της παραγγελίας
3. Έγγραφη επιβεβαίωση της παραλαβής του συνόλου των παραγγελθέντων εμπορευμάτων



4. Γραπτές και ειδικές οδηγίες για την παραλαβή προς τον παραλήπτη, αν είναι απαραίτητο

5. Έγγραφο επιβεβαίωση για τις προδιαγραφές του προϊόντος

6. Γραπτή άδεια για την προετοιμασία του τιμολογίου.

### **5.8.3 Παραλαβή**

Όταν το ΡΟ έχει ετοιμαστεί και αποσταλεί στον προμηθευτή από τον υπεύθυνο αγορών (purchasing agent) τότε ή παραγγελία δίνεται στον παραλήπτη, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη αποδοχή και σωστή παραλαβή των προϊόντων. Η σωστή παραλαβή των προϊόντων πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Σωστή θέση
2. Τα κατάλληλα εργαλεία και εξοπλισμός
3. Σωστά χρονοδιαγράμματα παράδοσης
4. Κατάλληλη εκπαίδευση.

1. **Σωστή θέση:** Για τη παραλαβή των εμπορευμάτων υπάρχει ο χώρος φορτοεκφόρτωσης φορτηγών που συνήθως βρίσκεται και η είσοδος προς την κεντρική κουζίνα. Η περιοχή αυτή πρέπει να είναι επαρκής ώστε να διαχειριστεί τον όγκο παραλαβών. Στο χώρο αυτόν γίνεται τόσο ο ποσοτικός όσο και ο ποιοτικός έλεγχος, σύμφωνα με το ΡΟ που έχει ο παραλήπτης στα χέρια του. Βέβαια κατά τον ποιοτικό έλεγχο υπάρχει και αντιπρόσωπος της κουζίνας που ελέγχει αν το προϊόν είναι ποιοτικά κατάλληλο. Εάν δεν τηρεί κάποιο από τα κριτήρια παραλαβής όπως σωστή θερμοκρασία ή κακή ποιότητα τότε το προϊόν πρέπει να επιστρέψει πίσω στον προμηθευτή. Ο χώρος επιπλέον πρέπει να διατηρείται καθαρός μακριά από σκουπίδια, καλά φωτιζόμενος και αεριζόμενος. Το δάπεδο πρέπει να είναι ανοικτού χρώματος και ενός τύπου που καθαρίζεται εύκολα.

2. **Τα κατάλληλα εργαλεία και εξοπλισμός:** Τα εργαλεία και ο εξοπλισμός για τον αποτελεσματικό έλεγχο της παραλαβής διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Τα βασικά εργαλεία που χρειάζονται κατά την παραλαβή των προϊόντων είναι:

- Ζυγαριά: Το βασικό εργαλείο μέτρησης του βάρους της παραγγελίας, η οποία πρέπει να ελέγχεται τακτικά για την ακρίβειά της
- Παλεοφόρο/Κλαρκ: Είναι απαραίτητο εργαλείο για την γρήγορη και αποτελεσματική μετακίνηση των προϊόντων προς τα τμήματα αλλά και τη σωστή τοποθέτησή τους στους χώρους αποθήκευσης.
- Κόφτης: Ένα μικρό εργαλείο για την αποσυσκευασία των κιβωτίων από την παλέτα και το μοίρασμα αυτών προς τα αντίστοιχα τμήματα.
- Θερμόμετρο: Τα τρόφιμα πρέπει να παραλαμβάνονται σε κατάλληλες θερμοκρασίες ώστε να αποφευχθεί η αλλοίωση του προϊόντος. Έτσι ο παραλήπτης χρησιμοποιεί θερμόμετρο για τον έλεγχο της θερμοκρασίας του εισερχόμενου προϊόντος. Οι θερμοκρασίες που πρέπει να ακολουθούνται είναι οι ακόλουθες:

Πίνακας 8: Θερμοκρασία κατά την Παραλαβή

Θερμοκρασία Κατά την Παραλαβή	
Προϊόν	Θερμοκρασία
Κρέας	$\leq 7^{\circ}\text{C}$ νωπά $\leq -12^{\circ}\text{C}$ κτυ
Κρεατοσκευάσματα-Αλλαντικά	$\leq 4^{\circ}\text{C}$ νωπά $\leq -15^{\circ}\text{C}$ κτυ
Πουλερικά	$\leq 4^{\circ}\text{C}$ νωπά $\leq -12^{\circ}\text{C}$ κτυ
Ψάρια και Θαλασσινά	$\leq 5^{\circ}\text{C}$ φρέσκα $\leq -15^{\circ}\text{C}$ κτυ
Γαλακτοκομικά Προϊόντα	$\leq 6^{\circ}\text{C}$
Αυγά και προϊόντα αυτών	$\leq 5^{\circ}\text{C}$ $\leq -12^{\circ}\text{C}$ κτυ
Φρούτα-Λαχανικά	$\leq 7^{\circ}\text{C}$ φρέσκα $\leq -15^{\circ}\text{C}$ κτυ
Προϊόντα Ζαχαροπλατικής – Αρτοποιίας	$\leq 5^{\circ}\text{C}$ $\leq -15^{\circ}\text{C}$ κτυ
Παγωτά	$\leq -20^{\circ}\text{C}$

Πηγή: Στοιχεία του τμήματος Purchasing

- Αριθμομηχανή: Πάντα πρέπει να γίνεται ο έλεγχος των τιμών που αναγράφονται πάνω στο τιμολόγιο ειδικά εάν αυτό έχει συντακτεί χειρόγραφα.

- Γραφείο Παραλήπτη: Είναι αναγκαίο να χρειάζεται ο παραλήπτης στυλό, σφραγίδες, το βιβλίο παραλαβών, τηλέφωνο καθώς και δελτίο αποστολής σε περίπτωση που ένα προϊόν δεν γίνει αποδεκτό κατά την παραλαβή και θα πρέπει να επιστρέψει πίσω.
3. **Σωστό χρονοδιάγραμμα παράδοσης**: Θα πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένο χρονικό διάστημα παραλαβής, δηλαδή μεταξύ 8 π.μ. και 12.30 π.μ. Αν ο προμηθευτής δεν παραδώσει το προϊόν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο τότε μπορεί να γίνει άρνηση παραλαβής. Επιπλέον, για προμηθευτές που παραδίδουν συγκεκριμένα είδη προϊόντος (κατεψυγμένα) υπάρχουν ακόμη και καθορισμένες ημέρες παραλαβής, όπως οι δύο μεσαίες ημέρες της εβδομάδας.
  4. **Κατάλληλη Εκπαίδευση**: Οι υπάλληλοι παραλαβής θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να μπορούν να ελέγχουν σωστά τα ακόλουθα χαρακτηριστικά προϊόντος:

*i.* Βάρος

Το βάρος είναι σημαντικό στοιχείο για τον έλεγχο και τη παραλαβή ειδικά για τα κρέατα, τα ψάρια και τα πουλερικά. Πολλές φορές οι συσκευασίες που περιέχουν τις παραπάνω κατηγορίες ανοίγονται και ελέγχονται για τυχόν έλλειψη τμήματος παραγγελίας. Όταν δηλαδή ένα προϊόν έχει παραγγελθεί με βάση το βάρος, τότε και κατά την παράδοση θα πρέπει να επαληθευτεί το ίδιο βάρος. Πολλές φορές για παράδειγμα το ψάρι να περιλαμβάνει πάγο ο οποίος θα πρέπει να υπολογιστεί στο ζύγισμα και το προϊόν να ζυγιστεί χωρίς κάποιο επιπρόσθετο βάρος.

*ii.* Ποσότητα

Η καταμέτρηση και ζύγιση του προϊόντος είναι εξίσου σημαντική. Πολλές φορές οι προμηθευτές κάνουν λάθη και δεν παραδίδουν την ποσότητα που έχει παραγγελθεί. Επιπλέον, μπορεί να έχει τιμολογηθεί αλλά να μην παραδοθεί. Στις δύο περιπτώσεις αλλά και τυχόν άλλες είναι αναγκαίο το πιστωτικό τιμολόγιο για να καταχωρηθεί το λάθος τιμολόγιο. Ως βασικό κανόνα θα πρέπει το βάρος των προϊόντων που αναγράφεται στο τιμολόγιο να επαληθεύεται από τον παραλήπτη.

*iii.* Ποιότητα

Η μεγαλύτερη ανησυχία κατά τη παραλαβή του προϊόντος είναι η ποιότητα του προϊόντος. Ο έλεγχος αυτός πρέπει πάντα να πραγματοποιείται διότι εάν το προϊόν δεν τηρεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις τότε είναι άχρηστο για την επιχείρηση. Έλεγχος για την ποιότητα σημαίνει ότι ελέγχουν το σύνολο της αποστολής για τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Υπάρχουν περιπτώσεις που κάποια ποιοτικά ελαττώματα ανακαλύπτονται αφού ο προμηθευτής έχει αποχωρήσει. Παρ' όλα αυτά ενημερώνεται άμεσα ο προμηθευτής για το υποβαθμισμένο προϊόν. Υπάρχει ακόμα το ενδεχόμενο ο προμηθευτής να διαθέτει τη δεδομένη χρονική στιγμή το προϊόν και να στέλνει χαμηλότερης ποιότητας, υποβαθμισμένο προϊόν ή ακόμα και κάποιο υποκατάστατο.

#### iv. Τιμή

Πρέπει πάντα να επιβεβαιώνεται ότι η τιμή που αναγράφεται στο τιμολόγιο είναι αυτή που έχει συμφωνηθεί. Μερικές φορές όμως η τιμή του προϊόντος δεν αντιστοιχεί στην τιμή της παραγγελίας με αποτέλεσμα να υπάρχει διαφορά τιμής. Η διαφορά τιμής μπορεί να ονομαστεί «σφάλμα» ή «εκ παραδρομής λάθος». Η ειλικρίνεια και η τιμιότητα πρέπει να διέπει και τις δύο μεριές στον τομέα αυτό. Η διαφορά τιμής πρέπει να διαπιστωθεί άμεσα κατά την παραλαβή, ώστε να ζητηθεί το αντίστοιχο πιστωτικό. Εάν υπάρξει αδυναμία ελέγχου των τιμών των προϊόντων, τότε μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά προβλήματα ελέγχου του κόστους των προϊόντων.

*Εικόνα 8: Απεικόνιση Δελτίου Παραλαβής με Παραγγελία*

ST.	Art. No.	Article	Ordered	Unit	Delivered	Price	Sys. Cur.	Disc.	Disc. 2	Dis. Price/Net Amount	VAT
--	1100010	LAVAZZA COFFEE ESPRESSO (1KG) / ΚΑΦΕΣ ΕΣΤΡΕΣΟ	84,00	Package 1 KG	84,00					0,00	
--	1100011	LAVAZZA COFFEE DECAF ESPRESSO (250gr) / ΚΑΦΕΣ ΧΩΡΙΣ ΚΑΦΕΙΝΗ	12,00	Package 250gr	12,00					0,00	
<b>Total:</b>											
<b>Grand Total Net</b>											

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία μέσω προγράμματος FMC

### Εικόνα 9: Παράδειγμα Πιστωτικού

Πολλές φορές μπορεί να υπάρχει συμφωνία τιμών και από τους δύο φορείς για παραγγελίες καθ'όλη τη διάρκεια της σεζόν. Υπογράφεται λοιπόν, ένα ιδιωτικό συμφωνητικό μεταξύ αγοραστή και πωλητή ώστε να παραμένει η τιμή ενός προϊόντος σταθερή για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Μπορεί έτσι να εξασφαλιστεί χαμηλή τιμή στο προϊόν με ταυτόχρονη εξασφάλιση της ποιότητάς του.

<b>ΤΥΠΟΣ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΟΥ</b> Πιστωτικό Τελεόλογο Πώλησης		<b>ΑΡΙΘΜΟΣ</b> ΠΤΤΑ-Α-18945	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ</b> 16/3/2015	<b>ΩΡΑ ΕΝΑΡΣΗΣ</b> 16:58			
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΣΣΟΜΕΝΟΥ</b>		<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ</b>					
ΚΩΔΙΚΟΣ: 91215	ΕΠΩΝΥΜΙΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΕΞΕΡΧΕΙΣ ΜΕΣΣΙΝΑΣ ΑΕ "Τ.Ε.ΜΕΣ ΑΕ"	ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΡΧΗΣΗΣ: 01	01 Πιστωτικό (Πιστωτικό 000 ημερών)				
ΕΙΔΥΤΗΡΑΣ: ΜΕΣΣΙΝΑ COSTA ΝΑΥΑΡΙΟ	ΤΗΛ: 27230 96000	ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΚΕΤΗΣΗΣ: 01	Επιταγή πώλησης				
ΑΔΕΥΘ/ΣΗ: ΜΕΣΣΙΝΑ COSTA ΝΑΥΑΡΙΟ	ΦΑΞ: 094099431	ΤΟΠΟΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ:					
Α.Φ.Μ.: 094099431	ΑΔΥ: 13/2/2015	ΑΡ. ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΟΥ: 24001	ΠΑΡΑΡΧΗΤΗΣ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΕΞΕΡΧΕΙΣ ΜΕΣΣΙΝΑΣ ΑΕ "Τ.Ε.ΜΕΣ ΑΕ"				
ΣΧΕΤΙΚΑ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΑ: ΑΔΥ 7-02495 13/2/2015	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ: 01070-01070-09 ΤΑΑ-Α-113688/12.3.2015	ΤΟΠΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ: ΜΕΣΣΙΝΑ COSTA ΝΑΥΑΡΙΟ					
ΕΜΜΑΧΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡ/ΚΟ:							
<b>Καθαρό</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>ΜΜ</b>	<b>Ποσότητα</b>	<b>Τιμή</b>	<b>Ευρωένση %</b>	<b>Καθ. Αξία</b>	<b>% ΦΠΑ</b>
01113032	ΑΛΑΤΙ ΜΑΥΡΟΚΟ (ΦΑΙΟΣΜΑΚΟ) ΜΗΝΥΛΛΑΣ 10 ΚΑ	ΚΟΧ	50,000				
Date: [ ]		Krompas Has Purchasing Agent					
PO: [ ]							
Storage: GUS							
Receiver: KROMPAS							
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ Φ. Π. Α ΚΑΤΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ</b>				<b>ΣΥΝΟΛΑ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΟΥ</b>			
% ΦΠΑ	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΦΠΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΠΡΟ ΕΠΙΤΟΧΗΣ			
13,00	11,00	1,43	12,43	ΕΚΠΟΤΗ			
0,00	0,00	0,00	0,00	ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ			
0,00	0,00	0,00	0,00	ΑΞΙΑ Φ.Π.Α.			
ΠΡΟΗΓ. ΥΠΟΛΟΙΠΟ: [ ]				ΦΠΑ ΕΙΣΒΑΡΥΝΕΙΣ			
ΝΕΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ: [ ]				ΦΠΑ ΕΙΣΒΑΡΥΝΕΣΕΩΝ			
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ: 50,000				ΠΑΡΗΡΤΗΤΟ ΠΟΣΟ			
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:							
ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΤΑ ΑΝΤΙΤΙΜΟΝΑ ΕΙΝΑΙ 10 ΧΩΡΗ ΑΝΤΙΤΙΜΟΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ				Ο ΠΑΡΑΛΑΒΟΝ			
THE ABOVE QUANTITIES RECEIVED BY QUANT. CONTRACT AND AGREEMENT TO THE QUANT. ORDER				ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ			
				FOR THE COMPANY			
				SIN 1/1			

### 5.8.4 Αποθήκευση

Η ιδανική αποθήκευση είναι η αποθήκευση των προϊόντων μόνο αυτών που θα χρησιμοποιηθούν το χρονικό διάστημα από τη τελευταία παραλαβή μέχρι να ξαναέρθει ο προμηθευτής. Έτσι αποφεύγεται η αποθήκευση που κοστίζει χρήματα καθώς δεν αποθηκεύονται προϊόντα τα οποία δεν είναι απολύτως απαραίτητα και στη πραγματικότητα «μετατρέπουν» τις αποθήκες των προμηθευτών σε αποθήκες της ξενοδοχειακής μονάδας. Έτσι ο προμηθευτής απορροφά το κόστος αποθήκευσης των προϊόντων με τα οποία εφοδιάζει την ξενοδοχειακή μονάδα.

Η αποθήκευση είναι ιδιαίτερα σημαντική και αποτελείται από τα τέσσερα κύρια μέρη:

1. Διάθεση των προϊόντων στην αποθήκη:

Τα τρόφιμα είναι ιδιαίτερα ευπαθή προϊόντα. Έτσι θα πρέπει άμεσα να μετακινηθούν στον αποθηκευτικό χώρο, ιδιαίτερα τα προϊόντα ψύξης και κατάψυξης. Βασική μέθοδος διαχείρισης μιας αποθήκης είναι η μέθοδος LIFO (last in first out) ή FIFO (First in/First out). Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τη διαφορά LIFO και FIFO στην αποθήκευση τροφίμων, με τη προϋπόθεση ότι ο αποθηκάριος σημειώνει την ημερομηνία παραλαβής του κάθε προϊόντος.

*Πίνακας 9: Διαφορά LIFO και FIFO στην Αποθήκευση Τροφίμων*

Παλαιότερο	Νεώτερο
Παλαιότερο	Νεώτερο
Παλαιότερο	Νεώτερο
Νεώτερο	Παλαιότερο
Νεώτερο	Παλαιότερο
Νεώτερο	Παλαιότερο
FIFO	LIFO

Πηγή: Jack E. Miller, David K. Hayes, Lea R. Dopson, Food and Beverage, Cost Control, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.2002

#### **5.8.4.1 Αποθηκευτικοί Χώροι**

Τα προϊόντα τροφίμων και σχετικών προϊόντων τοποθετούνται στις τρεις παρακάτω κατηγορίες αποθηκών:

- a. Αποθήκη Ξηρής Τροφής
- b. Αποθήκη-Ψυγείο
- c. Αποθήκη-Κατάψυξη

##### **a. Αποθήκη Ξηρής Τροφής**

Οι αποθήκες αυτές πρέπει να βρίσκονται σε θερμοκρασίες περιβάλλοντος από 19°C έως 24°C. Θερμοκρασίες χαμηλότερες από τις συνιστώμενες μπορεί να είναι επιβλαβείς για τα προϊόντα τροφίμων. Πολλές φορές, ωστόσο, η θερμοκρασία στις συγκεκριμένες αποθήκες μπορεί να είναι υψηλότερη και να υπερβαίνει κατά πολύ το ανώτατο όριο θερμοκρασίας. Αυτό συμβαίνει επειδή οι αποθηκευτικοί χώροι τροφίμων δεν είναι συχνά επαρκώς αεριζόμενοι. Για το λόγο αυτό τοποθετείται θερμομόμετρο στον αποθηκευτικό χώρο καθώς επίσης δεν ακουμπούν ποτέ στο έδαφος αλλά τοποθετούνται σε ράφια τα οποία βρίσκονται σε απόσταση περίπου 20 εκατοστών από το έδαφος, σε σχισμοειδή ράφια ώστε να υπάρχει η καλύτερη δυνατή κυκλοφορία του αέρα. Τα μεγάλα σε όγκο και βάρος τρόφιμα τοποθετούνται πάνω σε παλέτες ώστε να μπορούν εύκολα να μετακινηθούν με παλετοφόρα. Επίσης, το σωστό μέγεθος αποθήκης συμβάλλει στο καλύτερο διαχωρισμό των εργασιών από τον αποθηκάριο. Στενάχωρη και ακατάστατη αποθήκη τείνει σε αύξηση του κόστους

των αποθηκευμένων προϊόντων, καθώς ο αποθηκάριος δεν μπορεί εύκολα να περιηγηθεί και παράλληλα να τη συντηρεί σωστά και να μπορεί τέλος να τη απογράφει.

### **b. Αποθήκη-Ψυγείο**

Τα τρόφιμα που χρειάζονται ψυγείο θα πρέπει να διατηρούνται από 0°C έως 4°C. Τα τρόφιμα πρέπει να είναι σε ράφια και όχι στο έδαφος. Το ψυγείο να μπορεί να καθαρίζεται εύκολα ώστε να γίνεται σωστή κυκλοφορία του αέρα καθώς επίσης να ανοίγει και να κλείνει γρήγορα, τόσο για το λειτουργικό κόστος όσο και για παραμένει η φρεσκάδα των προϊόντων. Η μεταφορά των τροφίμων που χρειάζονται ψυγείο πρέπει να είναι με τη σωστή σήμανση και συσκευασία ώστε να μπορεί ο αποθηκάριος να περιστρέφεται μέσα σε αυτήν και να εντοπίζει εύκολα το προϊόν που χρειάζεται, με αποτέλεσμα και να υπάρχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα του εργαζομένου αλλά και μείωση του κόστους ενέργειας αφού η πόρτα του ψυγείου ανοίγει για μικρότερο χρονικό διάστημα.

### **c. Αποθήκη-Κατάψυξη**

Οι ψυκτικές εγκαταστάσεις αποθήκευσης τροφίμων κατάψυξης πρέπει να διατηρούν σταθερή τη θερμοκρασία μεταξύ -16°C έως -10°C. Τα κατεψυγμένα τρόφιμα, θα πρέπει να συσκευάζονται με ασφάλεια για να μειώνουν την απώλεια υγρασίας, και κατά την παραλαβή να ελέγχονται προσεκτικά με ένα θερμόμετρο, ώστε να επιβεβαιώνεται ότι βρίσκονται στην κατάλληλη θερμοκρασία. Επιπλέον, τα τρόφιμα αυτά πρέπει να επιθεωρούνται προσεκτικά για να διαπιστώνεται εάν υπάρχει περίπτωση να έχουν αποψυχθεί και επανακαταψύχονται. Πρέπει να συντηρούνται τακτικά με καθαρισμό μέσα και έξω και συνεχή παρακολούθηση της θερμοκρασίας και γι' αυτό ένα ψηφιακό θερμόμετρο είναι μόνιμα τοποθετημένο. Τέλος, οι χώροι κατάψυξης πρέπει να είναι σωστά σφραγισμένοι όχι μόνο για τη μείωση του λειτουργικού κόστους αλλά για τη διατήρηση της ποιότητας των τροφίμων για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

- 2. Διατήρηση της ποιότητας και της ασφάλειας των προϊόντων:** Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ο αποθηκάριος να κατανοήσει ότι το σημαντικότερο στοιχείο είναι η ποιότητα του προϊόντος. Βέβαια η ποιότητα ενός προϊόντος είναι στο μέγιστο κατά τη παραλαβή αυτού. Μετά τη παραλαβή αυτού το προϊόν



αρχίζει να χάνει τη φρεσκάδα και την ποιότητά του και ο αποθηκάριος πρέπει να καταβάλει κάθε προσπάθεια για τη διατήρηση της ποιότητάς του προς τον εκάστοτε αποθηκευτικό χώρο. Δυστυχώς, οι χώροι αποθήκευσης είναι εξαιρετικά γόνιμο έδαφος για έντομα, ορισμένα βακτηρίδια, καθώς επίσης και για τρωκτικά. Για την αποφυγή τέτοιων κινδύνων πρέπει να πραγματοποιείται τακτικός καθαρισμός σε όλους τους χώρους αποθήκευσης.

- 3. Διατήρηση της ασφάλειας των προϊόντων:** Τα τρόφιμα αντιπροσωπεύουν χρηματική αξία καθώς τα αποθηκευμένα τρόφιμα αντιπροσωπεύουν μελλοντική αξία πώλησης οπότε η ασφάλειά τους είναι υψίστης σημασίας. Γι' αυτό η κλοπή έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση αλλά δυστυχώς ακόμα με το πιο εξελιγμένο ηλεκτρονικό σύστημα ελέγχου είναι δύσκολο να εντοπιστεί εάν το προϊόν δεν χρησιμοποιήθηκε 100% στην παραγωγή του πιάτου. Σε καμία βέβαια από τις περιπτώσεις κλοπής το ποσό απώλειας είναι τόσο σημαντικό ώστε να τοποθετηθεί κάμερα ασφαλείας τόσο στις αποθήκες όσο και στους χώρους εκμετάλλευσης των τροφίμων. Ένα μέτρο ασφαλείας είναι οι αποθήκες να παραμένουν διαρκώς κλειδωμένες και τα κλειδιά να παραδίδονται στο τέλος της βάρδιας στον διευθυντή του τμήματος. Περαιτέρω, στους χώρους αποθήκευσης δεν πρέπει να εισέρχονται άλλοι εργαζόμενοι της επιχείρησης, πελάτες ή προμηθευτές.
- 4. Καθορισμός της αξίας των αποθηκευμένων προϊόντων:** Είναι ευθύνη του κάθε αποθηκάριου η σωστή διατήρηση της αποθήκης ώστε να είναι εύκολη η απογραφή των προϊόντων όπου καθορίζεται περιατέρω η νομισματική αξία των προϊόντων. Βέβαια η αποθηκευτική αξία του προϊόντος μπορεί να καθοριστεί από τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

$$\text{Ποσότητα Προϊόντος} \times \text{Αξία Προϊόντος} = \text{Αξία Αποθηκευμένου Προϊόντος}$$

Πρέπει να τονιστεί ότι ο παραπάνω τύπος ισχύει με τη προϋπόθεση ότι γίνεται μηνιαία απογραφή ώστε να μπορεί να υπολογιστεί η πραγματική αξία των τροφίμων. Περαιτέρω δεν μπορεί να υπάρξει αποτελεσματικός έλεγχος των δαπανών εάν δεν είναι γνωστό το κόστος.

### 5.9 Καθορισμός της Πραγματικής Δαπάνης των Τροφίμων

Το κόστος των πωληθέντων προϊόντων είναι η χρηματική αξία όλων των προϊόντων που πραγματικά έχουν πωληθεί, πεταχτεί, καταστραφεί η κλαπεί.

Πίνακας 10: Κόστος Πωληθέντων Προϊόντων

<u>Αρχικό Απόθεμα</u>
+
<u>Αγορές</u>
= Αγαθά έτοιμα προς πώληση
-
<u>Τελικό Απόθεμα</u>
= Κόστος των Τροφίμων που Καταναλώθηκαν
-
Γεύματα Εργαζομένων
= Κόστος Πωληθέντων Τροφίμων

Αρχικό Απόθεμα: Ορίζεται η χρηματική αξία όλων των τροφίμων που βρίσκονται στις αποθήκες στην αρχή της λογιστικής περιόδου. Καθορίζεται από την ολοκλήρωση της καταμέτρησης του αρχικού αποθέματος και την εκτίμηση της αξίας αυτού.

Αγορές: Ορίζονται το άθροισμα του κόστους όλων των τροφίμων που αγοράστηκαν κατά τη λογιστική περίοδο. Προσδιορίζεται προσθέτοντας όλα τα καταχωρημένα τιμολόγια τροφίμων κατά τη διάρκεια της λογιστικής περιόδου.

Αγαθά έτοιμα προς πώληση: Είναι το άθροισμα του αρχικού αποθέματος και των αγορών. Αντιπροσωπεύει την αξία όλων των τροφίμων που διατίθενται προς πώληση κατά τη διάρκεια της λογιστικής περιόδου.

Τελική απογραφή: Αναφέρεται στη χρηματική αξία όλων των αποθηκευμένων τροφίμων στο τέλος της λογιστικής περιόδου. Επίσης, καθορίζεται από την ολοκλήρωση μιας φυσικής απογραφής.

Κόστος των τροφίμων που καταναλώθηκαν: Είναι η χρηματική αξία όλων των τροφίμων που χρησιμοποιήθηκαν ή καταναλώθηκαν από την επιχείρηση. Και πάλι, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το κόστος αυτό δεν είναι μόνο η τιμή όλων των τροφίμων που πωλήθηκαν, αλλά η τιμή όλων των τροφίμων της εγκατάστασης, περιλαμβάνοντας και την αξία των φαγητών που καταναλώνονται από τους εργαζομένους.

Γεύματα εργαζομένων: Το γεύμα των εργαζομένων είναι το κόστος εργασίας, όχι τρόφιμα που σχετίζονται με το κόστος. Δωρεάν ή με μειωμένο-κόστος γευμάτων εργαζομένων είναι ένα πλεονέκτημα ισότιμο με ιατρική ασφάλιση ή πληρωμένες διακοπές. Συνεπώς, η αξία του πλεονεκτήματος αυτού, εάν παρέχεται, θα πρέπει να «μεταφερθεί» και να χρεωθεί ως ένα όφελος των εργαζομένων. Η χρηματική αξία των τροφίμων που καταναλώνονται από τους εργαζομένους αφαιρείται από το κόστος των τροφίμων που καταναλώνονται για την παραγωγή του κόστους των τροφίμων που πωλούνται.

Κόστος πωληθέντων τροφίμων: Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, το κόστος των τροφίμων που πωλούνται είναι η πραγματική χρηματική αξία όλων των δαπανών τροφίμων που πραγματοποιούνται από τη λειτουργία της επιχείρησης εκτός από τα γεύματα των υπάλληλων της επιχείρησης. Δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί ο αριθμός αυτός εκτός εάν είχε πραγματοποιηθεί αρχική απογραφή κατά την έναρξη του μήνα, με ακόλουθη απογραφή στο τέλος του μήνα. Χωρίς αυτούς τους δύο αριθμούς, είναι αδύνατο να προσδιοριστεί με ακρίβεια το κόστος των τροφίμων που πωλούνται.

**Λογιστική Περίοδος 01/07-31/7**

Αρχικό Απόθεμα:	<b>€ 13.340</b>
+	
Αγορές:	<b>€ 28.852</b>
= Τρόφιμα προς Πώληση:	<b>€ 42.192</b>
-	
Τελικό Απόθεμα:	<b>€ 11.520</b>
= Κόστος Πωληθέντων Τροφίμων:	<b>€ 30.672</b>

### 5.9.1 Τρόφιμα ή Ποτά που μεταφέρονται από μια επισιτιστική μονάδα σε μία άλλη

Όταν δηλαδή ο ελεγκτής τροφίμων και ποτών προσπαθεί να υπολογίσει το κόστος ενός προϊόντος που μεταφέρθηκε από ένα εστιατόριο σε ένα άλλο. Όπως για παράδειγμα φρούτα και λαχανικά που μεταφέρονται από κάποια κουζίνα εστιατορίου προς χρήση σ' ένα μπαρ. Ενώ αντίστοιχα μπορεί κάποια προϊόντα όπως κρασί να μεταφερθούν από το μπαρ προς κάποια κουζίνα. (Αυτή η έννοια της μεταφοράς αναλύεται περισσότερο παρακάτω). Έτσι, ο τύπος στη συγκεκριμένη περίπτωση μπορεί να μετατραπεί ως εξής:

<p><b><u>Λογιστική Περίοδος 01/07-31/7</u></b></p> <p>Αρχικό Απόθεμα: + Αγορές: = Τρόφιμα προς Πώληση: - Τελικό Απόθεμα: - Αξία Εξωτερικών Διακινήσεων: + Αξία Εσωτερικών Διακινήσεων: = Κόστος Πωληθέντων Τροφίμων:</p>
--

Η γνώση του κατάλληλου τύπου είναι σημαντική για να αναλυθεί το κόστος των τροφίμων που πωλούνται. Οι διακυμάνσεις μπορούν να προκαλέσουν μεγάλες διαφορές στην ερμηνεία των πληροφοριών σχετικά με το κόστος. Σε όλες τις περιπτώσεις, είναι ιδιαίτερα σημαντική η σωστή συλλογή στοιχείων από την απογραφή που πραγματοποιείται

κατά την έναρξη και τον τερματισμό της λογιστικής περιόδου ώστε να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλοι υπολογισμοί.

### 5.9.2 Ποσοστιαίο Κόστος τροφίμων

Ο παρακάτω τύπος χρησιμοποιείται κυρίως από τον ελεγκτή τροφίμων για την προετοιμασία των κερδών και ζημιών.

$\frac{\text{Κόστος Πωληθέντων Πιάτων}}{\text{Πωλήσεις Πιάτων}} = \text{Κόστος Πιάτων \%}$
--

Εφαρμόζοντας με στοιχεία της εταιρείας υπολογίζεται το κόστος:

$$\frac{371.533,00\text{€}}{1.655.170,00\text{€}} = 0,224 \text{ ή } 22,4 \%$$

Το ποσοστιαίο κόστος τροφίμων αντιπροσωπεύει το τμήμα των πωλήσεων τροφίμων που δαπανήθηκε για τις δαπάνες τροφίμων.

### **5.9.3.Εκτίμηση του ημερήσιου κόστους των πωληθέντων τροφίμων**

Πολλές επιχειρήσεις θα ήθελαν να γνωρίζουν τη χρήση των τροφίμων πιο τακτικά από μία φορά ανά μήνα. Σε αυτή την περίπτωση, η φυσική απογραφή μπορεί να ληφθεί όσο συχνά επιθυμεί η επιχείρηση. Και πάλι, όμως, η φυσική απογραφή είναι χρονοβόρα. Θα ήταν ευκολότερο αν υπήρχε εκτίμηση των τροφίμων σε εβδομαδιαία ή ημερήσια βάση χωρίς την προσπάθεια για μια καθημερινή καταμέτρηση των αποθεμάτων. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τύπους για εκτίμηση διαφόρων κόστων όπως είναι η εκτίμηση του κόστους των τροφίμων % σε καθημερινή ή εβδομαδιαία βάση.

$$\frac{\text{Σημερινές Αγορές}}{\text{Σημερινές Πωλήσεις}} = \text{Σημερινό Κόστος Τροφίμων \%}$$

Εφαρμόζοντας τον τύπο με τα στοιχεία του εστιατορίου για συγκεκριμένη ημερομηνία ισχύει:

$$\frac{1.565,00\text{€}}{5.240,00 \text{ €}} = 0,298 \text{ ή } 29,8 \%$$

Μπορεί ακόμη να υπολογιστεί το κόστος τροφίμων σε συγκεκριμένη ημερομηνία

$$\frac{\text{Αγορές σε Συγκεκριμένη Ημερομηνία}}{\text{Πωλήσεις σε Συγκεκριμένη Ημερομηνία}} = \text{Κόστος Τροφίμων σε Συγκεκριμένη Ημερομηνία \%}$$

Με τους δύο παραπάνω τύπους μπορούν να εισαχθούν τα σημερινά τιμολόγια αγορών τροφίμων προς τις σημερινές πωλήσεις τροφίμων ώστε να προκύψει το ημερήσιο ποσοστιαίο κόστος τροφίμων. Ο τύπος μπορεί να εφαρμοστεί για οποιαδήποτε ημερομηνία και εάν επιλεγεί. Μπορεί έτσι να διαπιστωθεί πότε γίνονται οι περισσότερες αγορές και ποια ημέρα της εβδομάδας πραγματοποιήθηκαν οι περισσότερες πωλήσεις.

#### **5.10 Διαχείριση του κόστους των Ποτών**

Μεγάλο κομμάτι του έλεγχου κόστους μιας επισιτιστικής μονάδας αποτελεί ο έλεγχος των αλκοολούχων ποτών. Από την παραγγελία τους προς τον προμηθευτή, την αποθήκευση και τη διανομή τους προς τα επισιτιστικά τμήματα και μπαρ. Επιπλέον, πως προκύπτουν οι τυποποιημένες συνταγές ποτών και ποιοί τύποι χρησιμοποιούνται για τη πρόβλεψη των πωλήσεων καθώς και την αποδοτικότητα του κόστους του ποτού στην επιχείριση. Βέβαια, με το ιστορικό πωλήσεων, σε συνδυασμό τις τυποποιημένες συνταγές μπορεί να αναπτυχθεί μια παραγγελία προϊόντος ποτού. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι οι ενδομεταφορές προϊόντων ποτών που μετακινούνται από ένα επισιτιστικό τμήμα σε ένα μπαρ ή και το αντίστροφο, δηλαδή ποια είναι η χρηματική αξία που μεταφέρεται καθώς και το ποσοστό πώλησης των αλκοολούχων ποτών.

##### **5.10.1 Διάθεση Οινοπνευματωδών ποτών**

Η διάθεση των οινοπνευματωδών ποτών μπορεί να ομαδοποιηθεί σε τρεις τύπους, μόνο ποτό σε χώρους όπως μπαρ και οινοποιοιτικοί χώροι. Έπειτα συνδυασμός ποτό και φαγητό, όπου πρέπει να τονιστεί ότι το κέρδος από τη πώληση αλκοολούχου ποτού είναι έως πέντε φορές μεγαλύτερο από τη πώληση φαγητού. Τέτοιοι χώροι μπορεί να είναι τα εστιατόρια, οι ταβέρνες, οι καφετέριες και οι χώροι εστίασης ταχείας εξυπηρέτησης. Τελος, το ποτό σε διασκέδαση/δραστηριότητα όπου οι πελάτες δραστηριοποιούνται καταναλώνοντας την ίδια ώρα το αγαπημένο τους

ποτό. Τέτοιοι χώροι μπορεί να είναι αθλητικά συγκροτήματα, χώροι τοποθέτησης ηλεκτρονικών παιχνιδιών, pub (παμπ), clubs, χώροι μπόουλινγκ και μπιλιάρδου.

### **5.10.2 Κατάταξη Οινοπνευματωδών Ποτών**

Τα αλκοολούχα ποτά είναι προϊόντα που προορίζονται ως κατανάλωση ποτού αφού περιέχουν σημαντική ποσότητα αιθυλικής αλκοόλης. Τα προϊόντα αυτά μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

1. Μπύρα: ένα ζυμωμένο ποτό που παράγεται από σιτηρά, αρωματισμένα με λυκίσκο
2. Κρασί: ένα ζυμωμένο ποτό που παρασκευάζεται από σταφύλια, φρούτα ή καρπούς
3. Οινοπνευματώδη: ποτά παρασκευαζόμενα με ζύμωση που αποστάζονται με αύξηση της περιεκτικότητας σε αλκοόλη στο προϊόν.

Πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία κατά τη πώληση ποτών, ίδιας σημασίας με τη πώληση φαγητού, το ίδιο ισχύει και για την αποθήκευση των οινοπνευματωδών.

### **5.10.3 Πρόβλεψη των Πωλήσεων Οινοπνευματωδών Ποτών**

Η πρόβλεψη των πωλήσεων των αλκοολούχων ποτών μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το είδος του ποτού που πωλείται.

Στην περίπτωση πρόβλεψης πώλησης μπύρας, χρησιμοποιώντας το ιστορικό πωλήσεων μπορεί να γίνει πρόβλεψη του ποσοστού των ατόμων που έρχονται ώστε να καταναλώσουν μπύρα. Θα πρέπει ωστόσο να προσδιοριστεί η συγκεκριμένη μάρκα μπύρας που καταναλώνεται περισσότερο καθώς και η συσκευασία της. Δηλαδή, είναι σε μπουκάλι, σε κουτάκι ή σε βαρέλι (χύμα) και έτσι να γίνει καλύτερη προετοιμασία ώστε να παραγγελθούν τα προϊόντα μπύρας που εικάζεται ότι θα καταναλωθούν στο μέλλον.

Στη περίπτωση πρόβλεψης πώλησης οίνου, όπου είναι παρόμοια με εκείνη των πωλήσεων μπύρας, μπορεί να διαιρεθεί σε περισσότερα από ένα μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται η πρόβλεψη εμφιαλωμένου οίνου πωλήσεων και στο δεύτερο πρόβλεψη οίνου ανά ποτήρι. Πρέπει όμως να προσεχθεί ότι το κρασί είναι ένα ιδιαίτερα ευπαθές προϊόν, έτσι κάθε εστιατόριο έχει τη δική του λίστα κρασιών με μεγάλο αριθμό των οίνων, πολλά από τα οποία πωλούνται σπάνια. Επιπλέον η υπερβολική αποθήκευση ιδιαίτερων ακριβών κρασιών μπορεί να οδηγήσει σε

προβλήματα στην επιχείρηση όπως σε αλλοίωση του προϊόντος μέσω οξείδωσης (επιδείνωση) ή κλοπής. Στη πρόβλεψη τώρα ανά ποτήρι κρασί, το κρασί που σερβίρεται δεν ορίζεται από μια συγκεκριμένη μάρκα ανά παραγγελία, αλλά οποιοδήποτε ποτήρι κρασί πωλείται από το μπουκάλι γίνεται κατά τρόπο παρόμοιο με εκείνο που χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη των πωλήσεων μπίρας. Εάν ο επισκέπτης παραμείνει συνεπής στις αγοραστικές του συνήθειες τότε ίσως μπορεί να εντοπιστεί η συνολική ζήτηση του οίνου ανά ποτήρι.

Στην περίπτωση, πρόβλεψης πώλησης των υπόλοιπων οινοπνευματωδών είναι ιδιαίτερα περίπλοκη αφού ο κάθε επισκέπτης μπορεί να επιλέξει τον δικό του συνδυασμό ποτού. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί το ποτό Kahlua, όπου μπορεί να συνδυαστεί με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους: Kahlua με πάγο, Kahlua με καφέ, Kahlua με κρέμα και Kahlua με κόκα κόλα. Υπάρχει όμως ειδικό σύστημα προγραμματισμού POS που βοηθά σημαντικά στην ανάπτυξη των ιστορικών πωλήσεων που απαιτείται για τη αγορά των οινοπνευματωδών, λόγω του ότι το σύστημα μπορεί εύκολα να εντοπίσει τον μεγάλο αριθμό των συνδυασμών των αλκοολούχων ποτών.

#### **5.10.4 Τυποποιημένες Συνταγές Ποτών και Αναλογία/Ποσότητα**

Οι τυποποιημένες συνταγές είναι περισσότερο περίπλοκες από αυτές της κουζίνας αφού ο μπάρμαν είναι δύσκολο να διακόπτει μια παραγγελία ώστε να συμβουλευτεί μια γραπτή τυποποιημένη συνταγή. Αυτό θα προκαλέσει σύγχυση, χάος και καθυστέρηση, παρ' όλα αυτά ο έλεγχος της ζήτησης σ' ένα μπαρ είναι μεγαλύτερη απ' ότι απαιτείται σε μια κουζίνα και αυτό διότι η δυνατότητα ενός εργαζομένου για κλοπή ή καταστροφή είναι μεγαλύτερη σε μπαρ παρά σε μια κουζίνα. Επιπλέον, η αγοραστική αξία του προϊόντος στις περισσότερες περιπτώσεις είναι μεγαλύτερη από αυτή της κουζίνας. Αν και υπάρχουν προβλήματα στις τυποποιημένες συνταγές των ποτών, πρέπει να ακολουθούνται όσο είναι εφικτό ώστε να προσδιορίζεται στη συνέχεια το ποσοστιαίο κόστος των ποτών, ακολουθώντας τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

$$\frac{\text{Κόστος Πωληθέντων Ποτών}}{\text{Πωλήσεις Ποτών}} = \text{Κόστος Ποτών \%}$$



Βέβαια, οι τυποποιημένες συνταγές πρέπει να τηρούνται αυστηρά παρ' όλα αυτά είναι ιδιαίτερα δύσκολο για έναν μάρμαν να ακολουθήσει βήμα προς βήμα τη συνταγή αφού ο πελάτης μπορεί εύκολα να την τροποποιήσει. Έτσι λοιπόν, οι τυποποιημένες συνταγές μπορούν να τηρηθούν αυστηρά μόνο για μερικά είδη ποτών. Πρέπει όμως να επιλέγεται πάντα η ποσότητα που απαιτείται για την παρασκευή ενός ποτού, αφού η αλλαγή της ποσότητας μπορεί εύκολα να επηρεάσει την προβλεπόμενη κερδοφορία της επιχείρησης, καθώς και την ικανοποίηση των επισκεπτών.

### ***5.11 Αγορά Προϊόντων Ποτού***

Στον τομέα των οινοπνευματωδών ποτών και προϊόντων, υπάρχουν πολλά επίπεδα ποιότητας που συνήθως επιλέγονται. Έτσι εξασφαλίζεται ότι ένα ποτό είναι διαθέσιμο για τους επισκέπτες που επιθυμούν να αγοράσουν κάτι καλύτερο ποιοτικά (μεγαλύτερης χρηματικής αξίας), ενώ ένα άλλο ποτό προσφέρεται για όσους προτιμούν να ξοδέψουν λιγότερα. Έτσι, ο beverage manager πρέπει να αποφασίσει πόσα διαφορετικά είδη κρασιών θα προμηθευτεί καθώς και τα επίπεδα ποιότητας. Η ίδια διαδικασία είναι αναγκαία για όλα τα οινοπνευματώδη ποτά ακόμα και αυτά που περιέχουν λιγότερο βαθμό αλκοόλ όπως οι μύρες.

Πιο συγκεκριμένα η μύρα είναι εξαιρετικά αλλοιώσιμο ποτό. Η ημερομηνία λήξης τέτοιων προϊόντων μπορεί να είναι λίγοι μήνες. Για το λόγο αυτό πρέπει να αποθηκεύονται προϊόντα που θα πωληθούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Αυτό σημαίνει σωστή επιλογή τόσο της μάρκας του προϊόντος όσο και της συσκευασίας. Συνήθως επιλέγονται τρία με οκτώ είδη μύρας προς κατανάλωση από τον επισκέπτη. Γενικά, η γεωγραφική θέση, η πελατεία, η ατμόσφαιρα και το μενού προσδιορίζουν την επιλογή της μύρας.

Η συσκευασία της μύρας που πωλείται είναι σε μπουκάλι, κουτάκι ή βαρέλια που κάθε ένας τύπος έχει τα δικά του πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Πολλές φορές οι πελάτες προτιμούν μύρα σε ποτήρι που για την επιχείρηση είναι μικρότερο κόστος από το μπουκάλι ή το κουτάκι. Όμως η διάρκεια ζωής των χύμα προϊόντων είναι μικρότερη από όλα τα είδη συσκευασίας με εύρος από 30 μέχρι 45 μέρες για βαρέλι που έχει ανοιχτεί. Επιπλέον, είναι δύσκολο να το διαχειριστείς εξαιτίας του βάρους του καθώς και να μετρηθεί χωρίς ειδικό εξοπλισμό μέτρησης.

Όσο αφορά τη διανομή των προϊόντων κρασιού, τα συσκευασμένα κρασιά διακινούνται στα τμήματα σε ένα μέτριο μέγεθος συσκευασίας ώστε να είναι εύκολα στον χειρισμό, στη ταχύτητα, στο σέρβις και μειώνεται επίσης το κόστος συσκευασίας. Μερικά κρασιά αγοράζονται μόνο για μαγείρεμα αφού δεν έχει νόημα να χρησιμοποιούνται εξαιρετικά καλά κρασιά κατά την παρασκευή ενός πιάτου.

### **5.11.1 Λίστα Κρασιών**

Κάθε χώρος εστίασης έχει τη δική του λίστα κρασιών και κάθε λίστα μπορεί να διαιρεθεί σε αφρώδες κρασί, σαμπάνια, ροζέ, κόκκινο κ.α. και επιπλέον να αναγράφει τον τόπο προέλευσης του κρασιού ή το όνομα του παραγωγού. Τέλος, αναγράφει τη τιμή ανά μπουκάλι ή ανά ποτήρι εάν διατίθεται. Πρέπει ακόμη να προσφέρει πολλές εναλλακτικές λύσεις για όλους τους πελάτες και για όλα τα βαλάντια. Ο πειρασμός πάρα πολλών κρασιών σε μια λίστα κρασιών δημιουργεί υπέρβαση των αποθηκευμένων προϊόντων αλλά και χρήση του πολύτιμου χώρου αποθήκευσης και επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στο κόστος της επισιτιστικής μονάδας. Επιπλέον, όταν πωλείται κρασί ανά ποτήρι, τότε το υπόλοιπο κρασί που έχει παραμείνει στο μπουκάλι δεν μπορεί να πωληθεί άμεσα και μπορεί γρήγορα να χάσει την ποιότητα και τη γεύση του.

Στην τρίτη περίπτωση έχουμε τα αποσταγμένα αλκοολούχα ποτά που έχουν εξαιρετικά μεγάλη διάρκεια ζωής. Η προτίμηση των πελατών υπαγορεύει τα είδη των ποτών που πρέπει να βρίσκονται σε ένα μπαρ αλλά είναι ευθύνη της ξενοδοχειακής μονάδας να εξασφαλιστεί η ποιότητά τους. Βέβαια οι προτιμήσεις των καταναλωτών μπορεί να αλλάξουν, γι' αυτό και η διαχείριση των ποτών πρέπει να είναι συνετή ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει εύκολα τυχόν αλλαγές των καταναλωτών σε διαφορετικά αλκοολούχα ποτά. Δηλαδή μπορεί ένα συγκεκριμένο ποτό να είναι δημοφιλές φέτος αλλά δεν σημαίνει ότι θα συνεχίσει να είναι τον επόμενο χρόνο. Είναι σημαντικό να εντοπίζονται αυτές οι τάσεις και να ανταποκρίνεται εύκολα η διαχείριση των ποτών. Η συσκευασία αυτών των ποτών δεν αποτελεί ιδιαίτερο θέμα όπως στην μύρα ή στο κρασί και συνήθως προσφέρονται στον πελάτη μπουκάλι ή κουτάκι των 50ml και 1lt.

### **5.12. Παραλαβή Οινοπνευματωδών Προϊόντων**

Οι ικανότητες που απαιτούνται για την παραλαβή των ποτών είναι λιγότερο σημαντική από ό,τι η παραλαβή των τροφίμων. Ο λόγος είναι ότι τα προϊόντα των ποτών δεν διαφέρουν σε ποιότητα, με τον ίδιο τρόπο που διαφέρουν τα προϊόντα τροφής. Όπως και με τα τρόφιμα, ο παραλήπτης χρειάζεται μια τοποθεσία μεγάλη σε έκταση, τα κατάλληλα εργαλεία και εξοπλισμό. Επιπλέον, πρέπει να διατηρούνται τα σωστά χρονοδιαγράμματα παράδοσης. Δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση για την παραλαβή των προϊόντων λόγω της φύσης του προϊόντος, αφού εξακριβώνεται μόνο εάν το προϊόν είναι αυτό που έχει παραγγελθεί και η ημερομηνία λήξης του ποτού. Ταυτόχρονα πρέπει να επιθεωρείται η ποσότητα και η τιμή του προϊόντος. Τα κύρια σημεία που πρέπει να ελέγχονται κατά την παραλαβή αλκοολούχων ποτών είναι:

- Σωστή μάρκα
- Σωστό μέγεθος μπουκαλιού
- Έλεγχος σφραγισμένων ή ασφράγιστων μπουκαλιών
- Έτος παραγωγής (ιδιαίτερα για τα κρασιά, σαμπάνιες)
- Έλεγχος της ποιότητας
- Σωστή θερμοκρασία των ποτών που χρειάζονται ψυγείο (Λευκά Κρασιά)
- Έλεγχος της τιμής μονάδας
- Έλεγχος της συνολικής ποσότητας και αξίας του τιμολογίου

Σε περίπτωση που διαπιστώνεται κάποιο σφάλμα, θα πρέπει να εκδοθεί πιστωτικό από τη μεριά του προμηθευτή.

Το πιστωτικό σημείωμα αποτελεί «συμπλήρωμα» στο τιμολόγιο. Μπορεί να διορθώσει τυχόν διαφορές μεταξύ της παραγγελίας αγοράς (PO) και του τιμολογίου που υπογράφηκε κατά την παραλαβή. Το έγγραφο διορθώνει στο πληροφοριακό σύστημα το λάθος που είχε δημιουργηθεί και μεταβιβάζεται στο λογιστικό τμήμα όπου καταχωρείται.

### **5.13 Αποθήκευση των Οινοπνευματωδών Ποτών**

Γενικά η διάρκεια ζωής των περισσότερων ποτών είναι σχετικά μεγάλη, όμως τα αλκοολούχα ποτά, ειδικά τα κρασιά, πρέπει να αντιμετωπίζονται με πολύ προσεκτικό τρόπο. Οι αποθήκες ποτών πρέπει να ασφαρίζονται, αφού τα ποτά είναι ακριβό προϊόν και αποτελεί το αγαπημένο προϊόν των εργαζομένων που θέλουν να κλέψουν. Οι αποθήκες πρέπει, φυσικά, να διατηρούνται καθαρές και απόρθητες από έντομα ή τρωκτικά καθώς επίσης πρέπει να είναι αρκετά μεγάλες σε όγκο ώστε να επιτρέπουν την εύκολη εναλλαγή του αποθέματος.

Τα οινοπνευματώδη ποτά θα πρέπει να αποθηκεύονται σε σχετικά ξηρό χώρο αποθήκευσης μεταξύ 21 έως 27°C. Δεδομένου ότι τα προϊόντα αυτά δεν απαιτούν κάποια ψύξη, μπορούν να αποθηκεύονται μαζί με τα προϊόντα διατροφής, εάν είναι απαραίτητο. Μια καλά οργανωμένη αποθήκη διασφαλίζει τη σωστή διανομή των προϊόντων καθώς επίσης και τον εύκολο εντοπισμό του κάθε κωδικού. Επιπλέον, πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε η πρόσβαση στους χώρους αποθήκευσης των ποτών και στις κάβες των κρασιών να είναι αυστηρά περιορισμένη.

Στη περίπτωση της μύρας, η μύρα βαρελιών θα πρέπει να αποθηκεύεται σε θερμοκρασίες ψύξης 2-3 °C διότι η βαρελίσια είναι μη παστεριωμένη και, συνεπώς, πρέπει να γίνεται με προσοχή, ώστε να αποφευχθεί η ανάπτυξη βακτηρίων. Κατά την παραλαβή και αποθήκευση συσκευασμένης μύρας (κουτάκι και γυάλινο μπουκάλι), είναι σημαντικό να ελεγχθούν οι ημερομηνίες αν είναι πρόσφατες. Αν οι ημερομηνίες αυτές δεν είναι εύκολα διακρινόμενες, θα πρέπει να απαιτηθεί από τον πωλητή να εξηγήσει το σύστημα κωδικοποίησης που χρησιμοποιεί. Συσκευασμένη μύρα είτε σε μπουκάλια είτε σε κουτάκια θα πρέπει να αποθηκεύεται σε δροσερό, σκοτεινό δωμάτιο από 10 έως 21 °C), αλλά, φυσικά, δεν χρειάζεται ψύξη.

Η εναποθήκευση οίνου είναι η πιο πολύπλοκη και χρονοβόρα δραστηριότητα γι' αυτό απαιτείται εκπαίδευση του προσωπικού. Ανάλογα με το είδος και τον όγκο του εστιατορίου, εξαιρετικά μεγάλες ποσότητες κρασιού μπορούν να αποθηκευτούν. Γενικά, τα κρασιά συσκευάζονται και πωλούνται σε φιάλες των 750 ml. Μερικές φορές, μεγαλύτερο μέγεθος φιάλης μπορεί να πωλείται, ιδιαίτερα του αφρώδους οίνου, όπως η σαμπάνια. Ένα άλλο μέγεθος που δεν είναι τόσο διακινήσιμο είναι το μπουκάλι που είναι το μισό του μεγέθους των 750 ml. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη θερμοκρασία, τον φωτισμό και στη κατάσταση του φελλού.

Πιο αναλυτικά, το κόκκινο κρασί πρέπει να σερβίρεται σε θερμοκρασία κελαριού, δηλαδή σε θερμοκρασία περίπου 10 με 18 °C. Γενικά, η θερμότητα είναι εχθρός της αποτελεσματικής αποθήκευσης κρασιού. Αντίστοιχος εχθρός αποτελεί και το άμεσο ηλιακό φως και αποφεύγεται ακόμη να χρησιμοποιούνται λαπτήρες φθορισμού ή πυρακτώσεως και πρέπει να εκτίθενται μόνο στο ελάχιστο αναγκαίο. Τέλος, ο φελλός προστατεύει το κρασί από την εισροή οξυγόνου ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος οξείδωσης, καθώς υποβαθμίζει σημαντικά την ποιότητα του εμφιαλομένου κρασιού. Υπάρχει κίνδυνος οξείδωσης και τότε το κρασί μυρίζει ξίδι. Ο τρόπος αποθήκευσης πρέπει να είναι ο κατάλληλος ώστε ο φελλός να παραμένει πάντα σε επαφή με το κρασί και, συνεπώς, το κρασί να παραμένει υγρό.

*Εικόνα 10: Προεπισκόπηση Οριστικοποιημένης Δαικίνησης*

Art No.	Article	Req. QTY	QTY	Unit	QTY/BU	Base Unit	AVE	Total
2120014	BELVEDERE (700ml)	1,000	1,000	Bottle 0,7 LT	0,700	Liter		
2110004	GORDONS (700ml)	1,000	1,000	Bottle 0,7 LT	0,700	Liter		
2090013	METAXA 5* (700ml)	1,000	1,000	Bottle 0,7 LT	0,700	Liter		
2090012	METAXA 7* (700ml)	1,000	1,000	Bottle 0,7 LT	0,700	Liter		
<b>Total:</b>								
<b>Grand Total:</b>								

Πηγή: Στοιχεία του τμήματος Προμηθειών

Πολλές φορές για την παρασκευή ενός κοκτέιλ μπορεί να χρειασθούν υλικά όπως καφές ή κάποιο φρούτο και το παρέχει η κουζίνα ή η κεντρική αποθήκη με εσωτερική μεταφορά προϊόντος. Για την εσωτερική μεταφορά δημιουργείται ένα ξεχωριστό έντυπο που είναι τριπλότυπο και το αντίγραφο δίνεται στη επισιτιστική μονάδα που πήρε το προϊόν και το πρωτότυπο δίνεται στο λογιστήριο ώστε να γίνει η χρέωση προς το αντίστοιχο τμήμα.

#### **5.14 Υπολογισμός του Κόστους των Αλκοολούχων Ποτών**

Ο υπολογισμός του κόστους των αλκοολούχων ποτών είναι πανομοιότυπη με αυτή των τροφίμων με μία σημαντική διαφορά. Υπάρχει απαγόρευση κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών από τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας και έτσι δεν υπολογίζεται, οπότε προκύπτει ο παρακάτω μαθηματικός τύπος:

**Λογιστική Περίοδος 01/07-31/7**

$$\begin{aligned} & \text{Αρχικό Απόθεμα:} \\ & \quad + \\ & \quad \text{Αγορές:} \\ & = \text{Ποτά προς Πώληση:} \\ & \quad - \\ & \quad \text{Τελικό Απόθεμα:} \\ & \quad - \\ & \quad \text{Διακινήσεις από Μπαρ:} \\ & \quad + \\ & \quad \text{Διακινήσεις σε Μπαρ:} \\ & = \text{Κόστος Πωληθέντων Ποτών:} \end{aligned}$$

### **5.15 Διαχείριση του Κόστους Εργασίας**

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το κόστος εργασίας και η παραγωγικότητα του κάθε εργαζομένου. Έχοντας το σωστό φαγητό και ποτό προς τον επισκέπτη, μεγάλο ρόλο κατέχει το σέρβις. Ένας food & beverage manager δεν έχει την πολυτέλεια για πληθώρα προσωπικού και έτσι θα πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες εποπτικές ικανότητες για να αξιολογήσει το προσωπικό του. Όταν αξιολογούνται οι προσπάθειες που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος τότε μπορεί ο manager να ελέγξει εάν βρίσκεται μέσα στο προϋπολογισμό της εργασίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί το κόστος εργασίας μιας επισιτιστικής μονάδας να υπερβαίνει το κόστος των τροφίμων και ποτών. Σε κάθε επιχείρηση, καλύτερο προσωπικό, σημαίνει καλύτερη εξυπηρέτηση και τελικώς περισσότερα κέρδη προς την επιχείρηση.

#### **5.15.1 Καθορισμένα Εργατικά Κόστη**

**Μισθοδοσία** είναι ο όρος που χρησιμοποιείται συνήθως για τους μισθούς και τα ημερομίσθια που καταβάλλει η επιχείρηση στους υπαλλήλους της. Η δαπάνη εργατικού δυναμικού μπορεί να περιλαμβάνει τους μισθούς και τα ημερομίσθια, αλλά αποτελείται και από άλλα συναφή έξοδα επίσης. Εκτός από τους μισθούς και τα ημερομίσθια, οι ακόλουθες δαπάνες είναι επίσης συνδεδεμένα κόστη με τους εργαζομένους και θεωρούνται έξοδα εργασίας:

1. Κοινωνική ασφάλιση
2. Φόροι

3. Αποζημίωση
4. Ομαδική ασφάλεια ζωής
5. Ασφάλεια υγείας
6. Συνταξιοδότηση
7. Γεύματα εργαζομένων
8. Έξοδα εκπαίδευσης υπαλλήλων
9. Μεταφορικά έξοδα εργαζομένου
10. Έξοδα στολών εργαζόμενου, στέγασης, καθώς και άλλων παροχών
11. Επίδομα αδείας/αναρρωτική άδεια
12. Μπόνους

#### **5.15.2 Αξιολόγηση της παραγωγικότητας της εργασίας**

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την αξιολόγηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Σε γενικές γραμμές ο δείκτης της παραγωγικότητας καθορίζεται ως εξής:

$$\frac{\text{Εκροή}}{\text{Εισροή}} = \text{Δείκτης Παραγωγικότητας}$$

Στο εστιατόριο της Costa Navarino για μια συγκεκριμένη ημέρα του Ιουλίου

$$\frac{18}{10} = 18 \%$$

### **5.15.3 Η Διαχείριση της Παραγωγικότητας του Εργαστικού Δυναμικού**

Πριν εξεταστεί η χρήση των δεικτών παραγωγικότητας, είναι σημαντικό να εξεταστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Παρακάτω είναι δέκα βασικοί παράγοντες που σχετίζονται με τον εργαζόμενο και επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων:

#### Πίνακας 11: Παράγοντες που Επηρεάζουν την Παραγωγικότητα των Εργαζομένων

##### **10 βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων**

1. Επιλογή Εργαζομένου
2. Εκπαίδευση
3. Εποπτεία/Επίβλεψη
4. Χρονοδιάγραμμα
5. Διαλείμματα
6. Ηθική
7. Μενού
8. Ευκολία Προετοιμασίας
9. Εξοπλισμός
10. Επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης

##### 1. Επιλογή Εργαζομένου

Επιλέγοντας το σωστό υπάλληλο από την αρχή κατέχει ζωτική σημασία για την ανάπτυξη ενός άκρως παραγωγικού εργατικού δυναμικού. Οι καλοί f&b managers γνωρίζουν ότι η ορθή διαδικασία επιλογής βοηθάει σε μεγάλο βαθμό προς τη θέσπιση του είδους του εργατικού δυναμικού ώστε να είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Αυτό περιλαμβάνει το ταίριασμα του σωστού εργαζομένου στη σωστή θέση εργασίας. Η διαδικασία αρχίζει με την ανάπτυξη της περιγραφής καθηκόντων της κάθε θέσης.



Η ανάλυση καθηκόντων είναι μια λίστα των εργασιών που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος που προσλαμβάνεται για να καλύψει τη συγκεκριμένη θέση. Μια περιγραφή καθηκόντων είναι μια λίστα προσωπικών χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η θέση αυτή μπορεί να απαιτεί ένα συγκεκριμένο σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων. Αν οι προδιαγραφές της θέσης δεν τηρούνται από τους εργαζόμενους, είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι αυτοί να μην είναι αρκετά παραγωγικοί. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να φέρει είτε τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση εργασίας ή τη δυνατότητα να αποκτήσει αυτές τις δεξιότητες. Έτσι, για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού πρέπει να πραγματοποιούνται τα παρακάτω βήματα:

- Αιτήσεις
- Συνεντεύξεις
- Δοκιμαστικά Test
- Προϋπηρεσία

## 2. Εκπαίδευση<sup>31</sup>

Η εκπαίδευση στη βιομηχανία φιλοξενίας είναι κακή ή σχεδόν ανύπαρκτη. Οι εργαζόμενοι με υψηλή παραγωγικότητα είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, ενώ οι εργαζόμενοι με χαμηλή παραγωγικότητα είναι ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι. Παρακάτω παρουσιάζεται πίνακας που περιλαμβάνει ορισμένες από τις ανησυχίες που οι περισσότεροι εργαζόμενοι διακατέχονται όταν ξεκινούν σε μία νέα θέση απασχόλησης.

---

<sup>31</sup> Μάρας Αθανάσιος, «Βασικές Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2004

Πίνακας 12: Κατευθυντήριες Οδηγίες Εργαζομένων

Κατευθυντήριες Οδηγίες

1. Ημέρα Πληρωμής
2. Ετήσια αξιολόγηση επιδόσεων
3. Πληρωμή Υπερωριών
4. Ενδυματολογικός κώδικας
5. Πολιτική Τηλεφώνου
6. Κανόνες Καπνίσματος
7. Επιδόματα
8. Αναρρωτική άδεια
9. Διακοπές και το επίδομα αδείας
10. Χρονοδιάγραμμα των εργασιών
11. Υποχρεωτικές Συναντήσεις
12. Ασφάλεια
13. Μεταφορικά Κόστη
14. Προγράμματα Συνταξιοδότησης
15. Πολιτική για Σεξουαλική Παρενόχληση
16. Άδεια Μητρότητας

3. Εποπτεία/Επίβλεψη

Όλοι οι εργαζόμενοι απαιτούν την κατάλληλη επίβλεψη. Αυτό δεν σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να έχουν κάποιον να τους πει τι να κάνουν. Η σωστή εποπτεία σημαίνει την κατάλληλη βοήθεια προς τους εργαζόμενους ώστε να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους. Με αυτή την έννοια, ο επιβλέπων είναι αρωγός και συντονιστής που παρέχει βοήθεια όταν είναι απαραίτητο. Η επίβλεψη θα πρέπει να παρέχεται ως βοήθεια προς τους εργαζόμενους να κάνουν το καλύτερο δυνατό και όχι μόνο στον εντοπισμό των ελλείψεών τους. Οι επόπτες που θεωρούν τη θέση τους ως εξουσία τότε σπάνια μπορούν να διατηρήσουν την ποιότητα του εργατικού τους δυναμικού στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Είναι σημαντικό να θυμούνται ότι ο υπάλληλος είναι αυτός που εξυπηρετεί τον πελάτη και όχι η

διοίκηση. Ο υπεύθυνος εστιατορίου οφείλει να είναι παρών κατά τη διάρκεια των γευμάτων, ώστε να παρατηρήσει τι ακριβώς πρέπει να πραγματοποιηθεί για να ικανοποιηθεί ο επισκέπτης. Δηλαδή θα πρέπει να συναναστρέφεται με τους πελάτες, να επιλύει προβλήματα, να διατηρεί την ποιότητα των τροφίμων και να εξασφαλίσει ότι θα εξυπηρετηθεί ο επισκέπτης το μέγιστο δυνατόν. Έτσι, όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι η διοίκηση του εστιατορίου είναι δίπλα τους για να τους βοηθήσει τότε η παραγωγικότητα αυξάνεται.

#### 4. Χρονοδιάγραμμα

Όταν ο προγραμματισμός γίνεται για να ανταποκριθεί στην αναμενόμενη ζήτηση, τότε οι δείκτες παραγωγικότητας θα αυξηθούν. Ο κατάλληλος προγραμματισμός<sup>32</sup> εξασφαλίζει ότι ο σωστός αριθμός των εργαζομένων είναι διαθέσιμος για την κάλυψη του όγκου εργασίας. Εάν οι εργαζόμενοι είναι πάρα πολλοί τότε ο δείκτης παραγωγικότητας θα μειωθεί. Αν έχει προγραμματιστεί να είναι πολλοί λίγοι, τότε τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών μπορεί να προβληματίζουν και να μην ολοκληρώνονται μέσα στα χρονικά πλαίσια που έχουν οριστεί. Σε ένα πολυτελές εστιατόριο, η αργή περίοδος μπορεί να είναι κατά τη διάρκεια της εβδομάδας με τον όγκο να συσσωρεύεται τα Σαββατοκύριακα. Η ζήτηση μπορεί επίσης να διαφέρει από το πρωί ως το βράδυ. Η αποδοτικότητα του προγραμματισμού μπορεί να βελτιωθεί με την διαίρεση ωραρίου σε σπαστό. Δηλαδή ο εργαζόμενος να είναι απαραίτητος στο μεσημεριανό γεύμα, στη συνέχεια να αποχωρήσει από τη επιχείρηση και να επιστρέψει μόνο για την πολυάσχολη περίοδο του δείπνου. Ο σωστός προγραμματισμός των εργαζομένων στο κλάδο της φιλοξενίας είναι ιδιαίτερα δύσκολος, είναι σημαντικό όμως αυτό να γίνει σωστά. Σε αυτό βοηθούν τα πρότυπα παραγωγικότητας ώστε να προγραμματιστεί σωστά το ωράριο του κάθε εργαζομένου.

#### 5. Διαλείμματα

Είναι γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να λειτουργήσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους για οκτώ ώρες συνεχόμενα. Οι εργαζόμενοι έχουν τόσο τη σωματική όσο και τη ψυχική ανάγκη για διαλείμματα από τα καθήκοντά τους. Αυτά τα διαλείμματα μπορούν να τους δώσουν μια ευκαιρία για να διακόψουν, να

---

<sup>32</sup> Πολυζογόπουλος Χ. Η Οικονομική Κρίση και οι Επιπτώσεις της στον Ελληνικό Τουρισμό, Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, Αθήνα, 2009

συγκεντρώσουν τις σκέψεις, να συνομιλήσουν με τους συναδέλφους τους και γενικά να προχωρήσουν σε προετοιμασία για την επόμενη περίοδο εργασίας. Όσον αφορά τη διαχείριση των διαλειμμάτων, η διοίκηση της μαζικής εστίασης καθορίζει τόσο τη συχνότητα όσο και τη διάρκεια των διαλειμμάτων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται αρκετά για αυτούς με τον καθορισμό χρονοδιαγράμματος διάλειμματος που στη συνέχεια το διατηρεί. Φυσικά, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι έτοιμοι για τυχόν τροποποιήσεις του χρονοδιαγράμματος όταν ο φόρτος εργασίας το απαιτεί. Συχνά σύντομα διαλείμματα έχουν αποδειχθεί ότι αυξάνουν την παραγωγικότητα και το ηθικό του εργαζομένου και δεν θα πρέπει η διοίκηση να θεωρεί τα διαλείμματα απώλεια ή χάσιμο χρόνου. Αντ'αυτού, θα πρέπει να θεωρηθεί το διάλειμμα ως απαραίτητο μέρος για τη διατήρηση της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού σε εξαιρετικά επίπεδα.

#### 6. Ηθική

Οι αποτελεσματικοί managers παρέχουν ένα περιβάλλον που το καθιστά εύκολο για τους εργαζόμενους έχουν υψηλό κίνητρο και να είναι έντονα δραστήριοι δείχνοντας επαγγελματική συνείδηση. Η διοίκηση δημιουργεί αυτό το περιβάλλον, όπου παρακινούν τους εργαζόμενους ότι το να εξυπηρετείς ανθρώπους είναι διασκέδαση. Εάν αυτή η διασκέδαση και ο ενθουσιασμός μπορεί να ενσταλάξει σε κάθε εργαζόμενο, τότε η εργασία τους γίνεται επίσης, διασκεδαστική και συναρπαστική. Σε γενικές γραμμές, οι ομάδες αυτές πρέπει να υιοθετούν ένα όραμα που συνεχώς εξαπλώνεται και αγκαλιάζεται απ' όλο και περισσότερους εργαζομένους. Όποιο και αν είναι το όραμα της επιχείρησης, θα πρέπει να γνωστοποιείται στους εργαζόμενους με αίσθημα ότι μπορούν να το μοιραστούν και να επωφεληθούν από την επιδίωξή του. Ένας κοινός σκοπός μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης και των εργαζομένων είναι η ανάπτυξη του κοινού στόχου-κινήτρου.

#### 7. Μενού

Τα στοιχεία που έχουν επιλεγεί για το μενού επιδρούν στην ικανότητα των υπαλλήλων κατά πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά μπορούν να παράγουν ένα πιάτο. Σε γενικές γραμμές, μεγαλύτερη ποικιλία των προϊόντων στη κουζίνα την μετατρέπει σε λιγότερο αποτελεσματική απ' ότι θα μπορούσε να είναι. Φυσικά, εάν η διοίκηση ενός εστιατορίου δεν παρέχει στον επισκέπτη αρκετές επιλογές, μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια των πωλήσεων. Σαφώς, ούτε πάρα πολλές και ούτε πολύ λίγες

επιλογές θα πρέπει να προσφέρονται στο μενού. Τα στοιχεία μενού θα πρέπει να επιλέγονται με βάση το επίπεδο δεξιοτήτων των εργαζομένων καθώς και τον διαθέσιμο εξοπλισμό για την παραγωγή των πιάτων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις μαζικής εστίασης αλλάζουν το μενού τους αρκετά σπάνια. Το κόστος εκτύπωσης είναι συχνά υψηλό, και τα επισιτιστικά τμήματα διστάζουν να αλλάξουν ριζικά το μενού τους. Έτσι, είναι εξαιρετικά σημαντικό να επισημανθεί ότι τα πιάτα ενός μενού που έχουν επιλεγεί από τη διοίκηση μπορούν να παρασκευαστούν με το σωστό αποτέλεσμα. Αν αυτό μπορεί να επιτευχθεί τότε τα ποσοστά παραγωγικότητας είναι υψηλά, όπως επίσης και η ικανοποίηση των πελατών.

#### 8. Ευκολία Προετοιμασίας

Λίγοι χώροι μαζικής εστίασης σήμερα παρασκευάζουν όλα τους τα πιάτα από το μηδέν. Κονσερβοποιημένα φρούτα, κατεψυγμένα θαλασσινά και γλυκά προψημένα αποτελούν παραδείγματα των τροφίμων που είναι διαθέσιμα για πολλούς πελάτες. Ορισμένα τρόφιμα, όπως κονσέρβες σάλτσα τυριού, μπορούν να τροποποιηθούν από τη κουζίνα ώστε να παραχθεί ένα ειδικό πιάτο, σύμφωνα με μια τυποποιημένη συνταγή, που εξυπηρετεί μόνο το συγκεκριμένο εστιατόριο της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί μείωση του κόστους των τροφίμων χωρίς να δαπανηθεί επιπλέον λειτουργικό κόστος εργασίας. Αντίθετα εάν επιλεγθεί να αγοραστεί ένα έτοιμο προϊόν από το να παρασκευαστεί, θα αυξήσει το κόστος τροφίμων αλλά θα μειώσει κατά πολύ το λειτουργικό κόστος εργασίας. Βέβαια κάποια προϊόντα πρέπει να αγοράζονται έτοιμα αφού η παρασκευή τους απαιτεί εξειδικευμένες δεξιότητες καθώς και τον απαραίτητο εξοπλισμό.

#### 9. Εξοπλισμός

Ο εξοπλισμός της κουζίνας είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού η βελτίωση αυτού μπορεί να κάνει την εργασία στην κουζίνα ευκολότερη. Ζαμπονομηχανές, μίξερ και εργαλεία έχουν αντικαταστήσει την ανθρώπινη εργασία με μηχανική εργασία. Αν βέβαια κατάλληλα εργαλεία μπορεί να παρέχονται, οι εργαζόμενοι όμως να μην είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι στη χρήση τους με αποτέλεσμα να δημιουργείται θέμα στη παραγωγικότητα. Επιπλέον, όταν τα εργαλεία παρέχονται αλλά δεν υπάρχει η κατάλληλη εκπαίδευση ως προς τη χρήση τους, τότε δημιουργεί πρόβλημα στη παραγωγικότητα, μη αποφέροντας κέρδη. Βέβαια, είναι υποχρέωση της επιχείρησης

να παρέχει στους εργαζομένους τα εργαλεία που βοηθούν τη δουλειά τους να επιτευχθεί με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο.

#### 10. Επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης

Τα επίπεδα εξυπηρέτησης, συνεχώς αλλάζουν με το πέρασμα των χρόνων, ως αποτέλεσμα να τροποποιείται και ο δείκτης παραγωγικότητας των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, κατά το παρελθόν, οι restaurant manager επικεντρώνονταν σε μεγάλο βαθμό στην ταχύτητα της υπηρεσίας. Αν και αυτό εξακολουθεί να είναι σημαντικό, σήμερα, πολλές επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι οι επισκέπτες περιμένουν και απαιτούν υψηλότερα επίπεδα υπηρεσιών από ποτέ. Σε τελική ανάλυση, το καλύτερο μέτρο της παραγωγικότητας για κάθε επισιτιστική μονάδα, είναι αυτό που έχει περισσότερο νόημα για σωστή λειτουργία του εστιατορίου.

#### **5.15.4 Τρέχουσα Μέτρηση της Παραγωγικότητας της Εργασίας**

Υπάρχουν ποικίλοι τρόποι για τη μέτρηση της παραγωγικότητας στη βιομηχανία της φιλοξενίας. Οι τρεις βασικοί είναι οι παρακάτω:

1. Ποσοστό του εργατικού κόστους
2. Χρηματική αξία εργασίας ανά επισκέπτη που εξυπηρετείται
3. Οι επισκέπτες που εξυπηρετούνται ανά ώρα εργασίας

##### 1. Ποσοστό του εργατικού κόστους

$$\frac{\text{Εργατικό Κόστος}}{\text{Συνολικές Πωλήσεις}} = \text{Εργατικό Κόστος \%}$$

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να καθοριστεί το κόστος της εργασίας. Επιλέγεται ο τύπος που επιθυμεί η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιδιώκει. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το κόστος εργασίας, περιλαμβάνει τη μισθοδοσία αλλά και το συνολικό κόστος εργασίας. Ο ποσοστιαίος έλεγχος του εργατικού κόστους είναι ιδιαίτερα σημαντικός στα επισιτιστικά τμήματα, δεδομένου ότι ο τύπος χρησιμοποιείται ευρέως για τη μέτρηση της παραγωγικότητας και μπορεί να προσδιορίσει ακόμη το κατά πόσο πραγματοποιείται απόδοτική διαχείριση.

Αν δηλαδή, αυξηθεί το ποσοστό του κόστους εργασίας, τότε η διοίκηση του εστιατορίου δεν λειτουργεί σωστά.

2. Χρηματική αξία εργασίας ανά επισκέπτη που εξυπηρετείται

$$\frac{\text{Εργατικό Κόστος}}{\text{Σύνολο Επισκεπτών που Εξυπηρετήθηκαν}} = \text{Εργατική Χρηματική Αξία ανά Επισκέπτη που Εξυπηρετήθηκε}$$

Όπως συμβαίνει και με το ποσοστό του κόστους εργασίας, η χρηματική αξία της εργασίας ανά επισκέπτη που σερβίρεται διαφοροποιείται ανάλογα με βάση το ποσό που καταβάλλεται για την εργασία.

3. Οι επισκέπτες που εξυπηρετούνται ανά ώρα εργασίας

$$\frac{\text{Σύνολο Επισκεπτών που Εξυπηρετήθηκαν}}{\text{Εργατικές Ώρες που Δαπανήθηκαν}} = \text{Επισκέπτες που Εξυπηρετήθηκαν ανά Εργατική Ώρα}$$

Οι επισκέπτες που εξυπηρετήθηκαν ανά ώρα εργασίας είναι ένα πραγματικό μέτρο της παραγωγικότητας καθώς μπορεί να υπολογιστεί η αύξηση της παραγωγικότητας διαχρονικά λόγω των αλλαγών που σχετίζονται με τη τιμή πώλησης και τον μισθό.

Κάθε τύπος για τη μέτρηση της παραγωγικότητας της εργασίας έχει πλεονεκτήματα, και μειονεκτήματα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, θα πρέπει να παρακολουθεί το ποσοστό του κόστους εργασίας με τουλάχιστον άλλο ένα μέτρο της παραγωγικότητας, εάν επιθυμεί να πραγματοποιήσει σοβαρό έλεγχο των εργατικών δαπανών.

### 5.16 Έλεγχος Λοιπών Εξόδων

Ο έλεγχος γίνεται στη διαχείριση του κόστους της μαζικής εστίασης<sup>33</sup> που δεν είναι ούτε φαγητό, ούτε ποτό, ούτε εργασία, αλλά μπορεί να είναι το κόστος εξοπλισμού, το κόστος ενέργειας, το κόστος καθαρισμού κ.ά και να ευθύνονται για

<sup>33</sup> Λαγός Γ.Δ., Τουριστική Οικονομία, Εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα, 2005

σημαντικές οικονομικές δαπάνες σε μια μονάδα μαζικής εστίασης. Κάθε επιχείρηση έχει τον δικό της κατάλογο των απαιτούμενων λοιπών εξόδων. Βέβαια δεν είναι δυνατόν να καθοριστεί η λίστα των εξόδων που μπορούν να προκύψουν. Είναι δυνατόν βέβαια τα έξοδα αυτά να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες ώστε να μπορέσουν να τα διαχειριστούν καλύτερα. Για παράδειγμα, χαρτοπετσέτες,καλαμάκια, χάρτινα ποτήρια, πλαστικά καπάκια και άλλα, να περιλαμβάνονται στη λίστα προμηθειών αναλωσίμων.Η παρακάτω λίστα περιγράφει λεπτομερώς μερικά από τα λοιπά έξοδα που συνδέονται με τις παρακάτω ομάδες:

- Οι δαπάνες που σχετίζονται με τρόφιμα και ποτά όπως στολές προσωπικού, τα λινά του εστιατορίου, το σερβίτσιο, τα μαγειρικά σκεύη, η μηχανική υποστήριξη της μουσικής, η διαφήμιση του εστιατορίου, το φως, η γραφική ύλη κ.ά.
- Οι δαπάνες που σχετίζονται με την εργασία, όπως η ασφάλεια των εργαζομένων, η σίτιση των εργαζομένων, η στέγαση των εργαζομένων κ.ά.
- Οι δαπάνες που σχετίζονται με τη συντήρηση των εγκαταστάσεων όπως η επισκευή των επίπλων και του εξοπλισμού κουζίνας, η συντήρηση του κτιρίου κ.ά.
- Τα έξοδα πληρότητας όπως ενοικίαση κάποιου εξοπλισμού, δημοτικά τέλη, ασφάλεια κτηρίου κ.ά.

Κατά τη διαχείριση άλλων λοιπών εξόδων μπορούν να προκύψουν οι εναλλακτικές λύσεις διαχείρισης παρακολούθησης αυτών με τους δύο παρακάτω τύπους:

- i. Το ποσοστό άλλων λοιπών εξόδων
- ii. Το ποσοστό των λοιπών εξόδων ανά επισκέπτη

$$\frac{\text{Λοιπά Έξοδα}}{\text{Συνολικές Πωλήσεις}} = \text{Άλλα Λοιπά Έξοδα \%}$$



Τα άλλα λοιπά κόστη δαπανών ανά επισκέπτη υπολογίζονται ως εξής:

$$\frac{\text{Λοιπά Έξοδα}}{\text{Αριθμός Επισκεπτών που εξυπηρετήθηκαν}} = \text{Άλλα Λοιπά Κόστη ανά Επισκέπτη}$$

### **5.17 Οφέλη - Προβλήματα - Μελλοντικές Ενέργειες**

Τα οφέλη από το έλεγχο του κόστους τροφίμων και ποτών είναι αδιαμφισβήτητα. Αυτό βέβαια πραγματοποιείται με το πρόγραμμα Fidelio-Material Control αφού με την τεχνογνωσία που διαθέτει υποστηρίζει τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων του συγκροτήματος, της αποθήκης και του λογιστικού τμήματος. Τα στατιστικά και οι αναφορές του επιμέρους προγράμματος, παρέχουν τη σωστή ενημέρωση και προσφέρουν την καλύτερη οργάνωση όλων των επισιτιστικών τμημάτων με τελικό σκοπό την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Η επίλυση όλων των θεμάτων οργάνωσης και μηχανογράφησης, που υπάρχουν σε ξενοδοχειακά συγκροτήματα τέτοιου μεγέθους, έδωσε τη δυνατότητα στη διεύθυνση και το προσωπικό να εστιάσουν στον καλύτερο έλεγχο του κόστους των προϊόντων τροφίμων και ποτών. Αφετέρου, το συγκεκριμένο πρόγραμμα εξασφαλίζει ακόμη με τον καλύτερο τρόπο την ορθή χρηματοοικονομική και λογιστική διαχείριση των προϊόντων, καθώς και τον έλεγχο του συγκροτήματος. Η σωστή αποτίμηση και διαχείριση των κοστών ενός ξενοδοχειακού συγκροτήματος και η διενέργεια του διοικητικού και διαχειριστικού ελέγχου, ώστε να μην υπάρχουν διαρροές χρημάτων ή υλικών, αποτελούν διαδικασίες-κλειδιά, οι οποίες, διαχειριζόμενες από σύστημα Fidelio-material Control μπορούν να ομαλοποιήσουν την λειτουργία και να βελτιστοποιήσουν την αποδοτικότητα ολόκληρης της ξενοδοχειακής επιχείρησης. ωστόσο, τα προβλήματα δεν έχουν εξαλειφθεί εντελώς. Το Fidelio-material control που εκπροσωπείται από την εταιρεία Eurotel παρείχαν χωρίς προβλήματα τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, η έλλειψη δυνατότητας συνεχούς υποστήριξης παραμένει ένα σημαντικό ζήτημα. Κι αυτό συμβαίνει όχι από έλλειψη πρόθεσης για υποστήριξη σε τεχνικά ζητήματα από τον παραπάνω προμηθευτή, αλλά από την αδυναμία παροχής λύσεων σε πολλά προβλήματα τεχνικής φύσεως. Οι εργαζόμενοι του Τμήματος Προμηθειών έχουν βρεθεί αρκετές φορές μπροστά σε

λογιστικά κωλύματα, όπως να εισέρχονται στο σύστημα χρεώσεις που εξαφανίζονται χωρίς λόγο ή να γίνονται λάθος υπολογισμοί π.χ. τελικών αποθεμάτων των προϊόντων στην αποθήκη. Επιπλέον, το πρόγραμμα δεν μπορεί να συνδυαστεί με άλλα προγράμματα όπως το Microsoft Office και ειδικότερα με το Microsoft Excel, όπου χρησιμοποιώντας την εφαρμογή «PIVOT» διευκολύνει τόσο τις παραγγελίες των ποτών από διάφορα τμήματα να κατηγοριοποιούνται όσο και στην διακίνηση αυτών στα αντίστοιχα επισιτιστικά τμήματα και bar.

Τα παραπάνω προβλήματα του Fidelio-Material Control (Food & Beverage) αναμένεται να επιλυθούν με την αναβάθμιση στο πρόγραμμα του συγκροτήματος. Η αναβάθμιση σε νεότερη έκδοση του FMC θεωρείται επιβεβλημένη από τη στιγμή που εμφανίζονται προβλήματα όπως τα προαναφερθέντα.

#### ***5.18 Συμπεράσματα-Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα***

Συνοψίζοντας θα μπορούσε κάποιος να πει ότι στην κρίσιμη, για την οικονομία, περίοδο αυτή οι Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τα F & B Τμήματά τους έχουν διατηρήσει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών και τα standards που απαιτούνται, με σεβασμό προς τον καταναλωτή. Αυτό διαπιστώνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής. Διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των πρώτων υλών είναι φρέσκα προϊόντα και οι προμηθευτές ντόπιοι και αξιόπιστοι. Ακόμη, η χρήση πρότυπης κοστολόγησης φαίνεται πως εφαρμόζεται και μάλιστα με την χρήση ειδικού προγράμματος. Η εκπαίδευση του προσωπικού όπως αυτή παρέχεται από τα τμήματα αυτά διεξάγεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (1 ή 2 φορές κάθε 6 μήνες) αλλά θα μπορούσε να γίνεται και πιο συχνά ακόμη. Τέλος οι τιμοκατάλογοι αλλάζουν σε ικανοποιητικά μακροπρόθεσμες περιόδους έτσι ώστε να μην αποτελεί η τιμή και οι συχνές αλλαγές της αποτρεπτικό παράγοντα στην επιλογή της επιχείρησης από τον πελάτη-καταναλωτή. Η οριοθέτηση των τιμών θα πρέπει να γίνεται, σε κάθε περίπτωση, επιλέγοντας συνετά έναν πολλαπλασιαστή πάνω στην τιμή κόστους, αξιολογώντας σωστά το κόστος της συμμετοχής του κάθε υλικού στην πρότυπη συνταγή. Με προσεκτική οριοθέτηση τιμών και σεβασμό στον πελάτη και την νοημοσύνη του μπορούν να βρεθούν οι ισορροπίες, η χρυσή τομή για την παραγωγή κέρδους και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη-καταναλωτή.

Ένα επίσης πολύ σημαντικό θέμα είναι ο έλεγχος των επισιτιστικών μονάδων. Στις περισσότερες ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες δεν υπάρχει Τμήμα Ελέγχου με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ελεγχθούν οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα των επισιτιστικών μονάδων. Ο έλεγχος<sup>34</sup> είναι πολύ σημαντικός, αφού προσφέρει πληροφορίες στη διοίκηση για όλο το φάσμα των λειτουργιών των επισιτιστικών τμημάτων και των μπαρ. Μέσα από αυτές τις πληροφορίες η διοίκηση παίρνει αποφάσεις και δημιουργεί πλάνο δράσης.

Η διατήρηση της υγιεινής των τροφίμων αποτελεί βασική συνισταμένη για την επίτευξη του στόχου των επισιτιστικών μονάδων των πολυτελών ξενοδοχείων, να προσφέρουν ασφαλή τρόφιμα και γενικά ποιοτικές υπηρεσίες εστίασης. Η διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων σχετίζεται με όλες τις παραμέτρους των χώρων στους οποίους αποθηκεύονται, συντηρούνται και επεξεργάζονται τα τρόφιμα και φυσικά με την προσωπικά υγιεινή όλων των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα.

Επίσης ενδιαφέρον θα ήταν να γίνει σύγκριση του τρόπου οργάνωσης και ελέγχου των επισιτιστικών τμημάτων των ελληνικών ξενοδοχείων<sup>35</sup> και των ξενοδοχείων των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Έχει παρατηρηθεί πως τα ξενοδοχεία των ευρωπαϊκών χωρών προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες με χαμηλότερες τιμές στον χώρο της εστίασης σε σχέση με τα ελληνικά ξενοδοχεία. Με αποτέλεσμα να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να γίνονται πόλος έλξης πολλών τουριστών.

Είναι πολύ γνωστή η διαπίστωση ότι η βελτίωση του ελέγχου του κόστους αποτελεί την σημαντικότερη πρόκληση για την βελτίωση της κερδοφορίας, την αύξηση των πωλήσεων και την αναβάθμιση του παρεχόμενου service στον πελάτη, για όλες τις επιχειρήσεις. Η εμπειρία όμως δείχνει ότι παρά τις σημαντικές βελτιώσεις

---

<sup>34</sup> Βαρβάκης Κωνσταντίνος "Ο προγραμματισμός της δραστηριότητας των επιχειρήσεων και ο προϋπολογιστικός έλεγχος αυτής", εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ, Αθήνα 2006

<sup>35</sup> Παπανίκος Γ.: "Περιφερειακή Ανάλυση των Ελληνικών Ξενοδοχείων", Ινστιτούτο Ελληνικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα, 2001

που η Costa Navarino έχει πραγματοποιήσει στον τομέα αυτό μπορεί να βελτιωθεί και μάλιστα με εντυπωσιακούς ρυθμούς αν ακολουθήσει τα βήματα<sup>36</sup>:

- Καταγραφή των επί μέρους δραστηριοτήτων και ετοιμασία διαγράμματος ροής με τις δραστηριότητες αυτές.
- Καθορισμός των κρίσιμων δεικτών που επηρεάζουν την απόδοση των διεργασιών αυτών.
- Καθορισμός μεθόδων μέτρησης των δεικτών
- Θέσπιση στόχων για τους δείκτες αυτούς.
- Μέτρηση της απόδοσης στην παρούσα κατάσταση.
- Σχεδιασμός πλάνου ενεργειών για τις περιπτώσεις που οι μετρήσεις δεν ανταποκρίνονται στους στόχους.
- Ανασκόπηση και συνεχής βελτίωση των αποτελεσμάτων

---

<sup>36</sup> **Άρθρο** :Οι ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ LOGISTICS ΣΕ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΟ BALANCED SCORECARD. Δημοσιεύθηκε: 17/09/2007

## **Βιβλιογραφία**

### Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία:

- Βαρβάκης Κωνσταντίνος "Ο προγραμματισμός της δραστηριότητας των επιχειρήσεων και ο προϋπολογιστικός έλεγχος αυτής", εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ, Αθήνα 2006
- Βαρβαρέσος Σ., «Τουρισμός και Διεθνής Οικονομική Κρίση» Επιστημονική Ημερίδα, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, ΤΕΙ Αθήνας, 2009
- Βενιέρης Ι. Γεώργιος, καθηγητής Λογιστικής ΑΣΟΕΕ, "Λογιστική Κόστους", εκδόσεις Σμπίλιας-Το -Οικονομικό-Αθήνα, 1986
- Δρόσου Κ., «Οι σημερινές ανάγκες του ελληνικού τουρισμού», Hotel and Restaurant, 2009
- Καλφιώτης Σ. , «Τουριστικά Επιχειρήσεις» Εκδόσεις Τυροβολά, 2η έκδοση ,Αθήνα, 1974
- Καραγεώργη Χ.,«Τουρίστες με όλο και πιο χαμηλά εισοδήματα έρχονται στην Ελλάδα», Το Βήμα, (5): 2-3
- Καραγιάννης Στέφανος «Οργάνωση και Λειτουργία του Ξενοδοχείου», Β τόμος, εκδόσεις Έλλην, 1992
- Καρδακάρης, Κωνσταντίνος Ν. «Λογιστικές εφαρμογές : Ιδρύσεις, μετατροπές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων» , Αθήνα ,1998.
- ΚΕΤΑ/Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κρήτης, Οδηγός για την Έκδοση Οικονομικών Αποτελεσμάτων F&B Τμήματος Ξενοδοχείου
- Keiser J.R, « Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων », Εκδ. Έλλην, Αθήνα, 2000.
- Λαγός, Δ. «Οι Οικονομικές Επιπτώσεις του Τουρισμού στην Περιφερειακή Ανάπτυξη». διδακτορική Διατριβή. Πάντειο Πανεπιστήμιο. Αθήνα. 1996.
- Λαγός Γ.Δ., «Τουριστική Οικονομία», Εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα,2005
- Λαλούμης Δ., Ρούπης Β., «Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων» , εκδόσεις Σταμούλη,Αθήνα,2000
- Λογοθέτης Μιλτιάδης: «Τουριστική πολιτική», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1982

- Λογοθέτη, Μ. «*Αγροτικός Τουρισμός. Μια Εναλλακτική Λύση*». ΑΤΕ Αθήνα. 1988
- Μάρας Αθανάσιος, «*Βασικές Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων*», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2004
- Παγκόσμια Εγκυκλοπαίδεια, 2002
- Παπανίκος Γ.: "*Περιφερειακή Ανάλυση των Ελληνικών Ξενοδοχείων*", Ινστιτούτο Ελληνικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα, 2001
- Πατσαντάρα - Μπουφούνου Σ., «*Η Επίδραση της Παγκόσμιας Οικονομικής Ύφεσης στον Τουρισμό*», Αθήνα, 2009
- Πολυζογόπουλος Χ. «*Η Οικονομική Κρίση και οι Επιπτώσεις της στον Ελληνικό Τουρισμό*», Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, Αθήνα, 2009
- Rutherford D.G., «*Ξενοδοχείο, διοίκηση και λειτουργίες*», εκδ. Ελλην, Αθήνα, 2000
- Σταυρινούδης, Θ. «*Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*», Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο για τους σπουδαστές της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, 2006
- Σωτηριάδης Μάριος «*Οικονομικό Management Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις: Προπομπός, 2005
- Τσιμάρας Μάριος «*Αρχές γενικής λογιστικής*» Ανατύπωση 1987  
Θέμα: Εφαρμοσμένες Επιστήμες (γενικά), Εκδότης: Παπαζήσης, Αθήνα, 1990
- Χυτήρης Λεωνίδα «*Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*» Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996
- Χυτήρης Λεωνίδα Σ. «*Οργανωσιακή συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*», 3η εκδ., Αθήνα: Interbooks, 2001.

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία:

- Francis Buttle «*Hotel & Food Service Marketing: a managerial approach*» Εκδόσεις Holt, Rinehart & Winston, 1986
- Jack E. Miller, David K. Hayes, Lea R. Dopson «*Food and Beverage, Cost Control*» Second Edition, John Wiley & Sons, Inc. 2002
- UNWTO, World Tourism Barometer, Vol. 9, interim update August 2011
- UNWTO, Tourism Highlights, 2010 Edition
- Theory, Ph. D. Thesis, Univ. of KENT, 1984
- M.L. Kasavana (1981)
- M.C. Kasavana (1990)
- W.S. Gray/S.C. Liguori, *Hotel and Motel Management and Operations*, 2η έκδοση, 1990. Κατόπιν αδείας του εκδ. οίκου Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

Άρθρα-Δημοσιεύσεις:

- Από το άρθρο ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ & ΔΙΑΝΟΜΗ : 9 ΤΡΟΠΟΙ ΓΙΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ που δημοσιεύτηκε 17/09/2007 του συνεργάτη της AQS στο τομέα Logistics και Thomas L. Tanel, CTL, C.P.M., CCA, CISCN President and CEO, CATTAN Services Group, Inc.

Ιστότοποι:

- [http://www.ehow.co.uk/about\\_6714823\\_jobdescription-hotel-cost-controller.html](http://www.ehow.co.uk/about_6714823_jobdescription-hotel-cost-controller.html)
- [www.costanavarino.com](http://www.costanavarino.com)

## Παράρτημα 1

### Περιγραφή Θέσης-Job Description

		
<b>5 PAGES</b>		
<b>POSITION</b> Chef de cuisine - EAME	<b>TITLE:</b>	<b>DEPARTMENT:</b> Food & Beverage, EAME
<b>REPORTS TO:</b> Executive Chef - EAME		<b>DATE</b> <b>WRITTEN/REVISED:</b> February 2010, 04

#### **POSITION PURPOSE**

Support and assist the Executive Chef by overseeing the day-to-day culinary operations, including training, supervising staff and monitoring food quality.

#### **ESSENTIAL FUNCTIONS**

##### **AVERAGE % OF TIME**

25% Select, train and supervise kitchen staff in the proper preparation of menu items, equipment and safety measures. Evaluate performance, give guidance and discipline as necessary to promote quality products.

20% visually inspect, select and use only the freshest fruits, vegetables, meats, fish, fowl and other food products of the highest standard in the preparation of all menu items. Read and employ math skills for following recipes. Prepare requisitions for supplies and food items for production in workstation.

15% Schedule culinary staff so that proper coverage is maintained while keeping payroll costs in line.

10% Monitor to ensure proper receiving, storage (including temperature setting) and rotation of food products so as to comply with Health Department regulations, including coverage, labeling, dating, and placing items in proper containers of kitchen and service.

10% Write, maintain and update all menu specifications, recipes and pictures, production forecasts, and ensure same are being followed.



10% Observe production flow and makes adjustments in order to adhere to control procedures for cost and quality.

10% Check to see that all equipment in the kitchen is clean and in proper working condition and write work tickets for any equipment in need of repair.

**Other:**

Regular attendance in conformance with the standards, which may be established from time to time, is essential to the successful performance of this position. Employees with irregular attendance will be subject to disciplinary action, up to and including termination of employment.

Due to the cyclical nature of the hospitality industry, employees may be required to work varying schedules to reflect the business needs of the hotel. In addition, attendance at all scheduled training sessions and meetings is required.

Upon employment, all employees are required to fully comply with Starwood rules and regulations for the safe and effective operation of the hotel's facilities. Employees who violate hotel rules and regulations will be subject to disciplinary action, up to and including termination of employment.

**SUPPORTIVE FUNCTIONS**

In addition to performance of the essential functions, this position may be required to perform a combination of the following supportive functions, with the percentage of time performing each function to be solely determined by the manager based upon the particular requirements of the hotel:

Perform other duties as necessary and assigned, i.e. special orders, buffet presentation, V.I.P. parties, writing specialty menus for promotions, etc.

Ensure menus for specials and/or brunch are completed weekly.

Supervise daily cleaning and inventory of walk-in, storage and refrigerators.

Communicate and assist the Executive Chef in creating innovative products.

**Physical Demands**

Most work tasks are performed indoors. Temperature generally is moderate and controlled by hotel environmental systems; however, must be able to work in extreme temperatures like freezers (-23°C) and kitchens (+43°C), possibly for one hour or more.

Must be able to sit at a desk for up to 5 hours per day. Walking and standing are required the rest of the working day. Length of time of these tasks may vary from day to day and task to task.

Ability to physically handle knives, pots, mirrors, or other display items as well as grasp, lift and carry same from shelves and otherwise transport up to 20 kg to every

area of the kitchen. Ability to perform cutting skills on work surfaces, topped with cutting boards, 90cm to 120cm in height (banquet kitchen, prep kitchen, bake shop, etc.). Proper usage and handling of various kitchen machinery to include slicers, buffalo chopper, grinders, mixers, and other kitchen related equipment.

Ability to physically self-demonstrate culinary techniques, i.e., cutting, cooking principles, plate presentation, safety and sanitation practices.

Ability to create, build, handle, and dismantle displays up to 2.4m high, including ice carvings.

The worker is subject to noise. There is sufficient noise to cause the worker to shout in order to be heard above the ambient noise level.

Must be able to exert well-paced ability in limited space and to reach other departments of the hotel on a timely basis.

Must be able to lift up to 11kg on a regular and continuing basis.

Must be able to push and pull carts and equipment weighing up to 90kg occasionally.

Must be able to bend, stoop, squat and stretch to fulfill cleaning tasks occasionally.

Requires grasping, writing, standing, sitting, walking, repetitive motions, bending, climbing, listening and hearing ability and visual acuity.

Talking and hearing occur continuously in the process of communicating with guests, supervisors and subordinates.

Vision occurs continuously with the most common visual functions being those of near and color vision and depth perception.

Requires manual dexterity to use and operate all necessary equipment.

Must have finger dexterity to be able to operate office equipment such as computers, printers, 10-key adding machine, electric typewriter, multi-line touch tone phone, filing cabinets, FAX machines, photocopiers, dolly and other office equipment as needed.

## **QUALIFICATION STANDARDS**

### **Education**

High school or equivalent education required. Culinary or Apprenticeship Program preferred.

### **Experience**

Minimum of two years experience as an Executive Sous Chef in a similar size operation.

### **Licenses or Certificates**

Ability to obtain and/or maintain any government required licenses, certificates or permits.

**Grooming**

All employees must maintain a neat, clean and well-groomed appearance per Starwood standards.

*This job description is not an exclusive or exhaustive list of all job functions that an employee in this position may be asked to perform from time to time.*

## Παράρτημα 2

### Ωρομέτρηση Εργαζόμενων μέσω προγράμματος Scan HRMS

SCAN HRMS Self Service

Εργαζόμενος: [ ]

Κεντρική Σελίδα Τα Στοιχεία μου Οι Υφιστάμενοι μου Αίτησης προς HR Αφορέαση Εταιρικές Πληροφορίες

Στοιχεία Υφισταμένων

Πρόγραμμα Εργασίας

Υφιστάμενοι: 18 από 18 Διάστημα: Σαβ 01/08/2015 - Δευ 31/08/2015

Απαθροσίωση Απαίτηση Ανανίωση Εκτίμηση

Μεταβολή Ωραρίου

A.M.	Ονοματεπώνυμο	Σαβ 1/8	Κυρ 2/8	Δευ 3/8	Τρι 4/8	Τετ 5/8	Πεμ 6/8	Παρ 7/8	Σαβ 8/8	Κυρ 9/8	Δευ 10/8	Τρι 11/8	Τετ 12/8	Πεμ 13/8	Παρ 14/8	Σαβ 15/8	Κυρ 16/8	Δ 17/8
[ ]	[ ]	I1	I1	I1	I1	E1	E1	R	R	R	R	E1	E1	E1	E1	E1	E1	E1
[ ]	[ ]	K1	K1	K1	K1	K1	R	R	K1	K1	K1	K1	R	R	I1	I1	I1	Θ1
[ ]	[ ]	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Γ2	R	R	R	R	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	R
[ ]	[ ]	E1	E1	R	R	I1	I1	E1	E1	E1	E1	R	R	I1	Θ1	I1	I1	Θ1
[ ]	[ ]	Z1	Z1	Z1	R	Z1	Z1	Z1	Z1	E1	R	Z1	Z1	Z1	Z1	Z1	Z1	Z1
[ ]	[ ]	I1	I2	I2	I2	R	R	I2	I2	I2	I2	I2	K1	R	R	I1	I1	Θ1
[ ]	[ ]	Δ1	Δ1	Δ1	R	R	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	R	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1
[ ]	[ ]	R	R	R	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	R	R	R	Δ1
[ ]	[ ]	R	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	R	R	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	Δ1	R	R	R	Δ1
[ ]	[ ]	R	R	Z1	Z1	Θ1	Θ1	Θ1	Θ1	Z1	Z1	R	Θ1	Θ1	Θ1	Θ1	Θ1	Z1
[ ]	[ ]	I1	I1	I2	I2	I2	I2	R	R	R	R	I2	I2	I2	Θ1	I1	I1	Θ1

Εκδόση: 1.8.3.0  
©2007 Scan Information Systems

#### Υπόμνημα

Δ1: 10:00-18:30  
 Ε1: 11:00- 19:30  
 Ζ1:12:00- 20:30  
 Θ1: 14:00- 22:30  
 Π1:15:00- 23:30    Ι2:15:30- 24:00  
 Κ1:16:00-24:30  
 R: Ρεπό