



Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Κατεύθυνση Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων &  
Επιχειρήσεων Φιλοξενίας

*Food  
& Beverage*



---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: FOOD & BEVERAGE MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ**

**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ**

---

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ ΚΟΛΟΝΙΑ ΔΗΜΗΤΡΑ**

**A/M 126/1**

**0**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΟΥΡΤΕΣΑΣ**

**ΚΟΥΤΑΛΗΣ ΑΣΤΕΡΙΟΣ**

---

**Περιεχόμενα**

**Σελίδα**

Εισαγωγή	6
Πρόλογος	8
<b>Κεφάλαιο 1: Οργάνωση και Διοίκηση Επισιτιστικών Τμημάτων</b>	
1.1 Επισιτιστικά Τμήματα	9
A Εστιατόριο	9
B Κουζίνα - Μαγειρείο	10
C Bars	11
D Προμήθειες	12
E Office	15
F Room Service	15
G Mini Bar	16
1.2 Food and Beverage Management στα επισιτιστικά τμήματα	16
1.3 Προβλήματα της Διεύθυνσης Επισιτιστικών τμημάτων	20
<b>Κεφάλαιο 2: Food and Beverage Management</b>	
2.1 Καθήκοντα και υποχρεώσεις FnB Manager	22
2.1.1 Ηγέτης – Ηγεσία	24
2.2 Επιλογή οργάνωση και εκπαίδευση προσωπικού	25
<b>Κεφάλαιο 3: Υγιεινή και καθαριότητα στον τομέα του FnB</b>	
3.1 Τι είναι το σύστημα HACCP	28
3.2 Σκοπός και οφέλη του συστήματος HACCP	29
3.2.1 Πλεονεκτήματα του συστήματος HACCP	30
3.3 Εφαρμογή του συστήματος στον επισιτιστικό τομέα του τουρισμού	31

3.3.1	Τήρηση κανόνων υγιεινής	32
3.3.1	Υγιεινή προσωπικού	32
	α	
3.3.1β	Δημόσια υγιεινή	33
3.4	Προβλήματα στις εγκαταστάσεις και την υγιεινή	33
3.4.1	Αποφυγή μολύνσεων από έντομα και ζώα	34
<b>Κεφάλαιο 4: Έλεγχος ροής και λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων</b>		
4.1	Εσωτερικοί έλεγχοι και αποτελεσματικότητα ελέγχων	36
4.2	Έλεγχος Διοίκησης Προμηθειών	38
	A Καθορισμός στόχων και ανάλυση menu	39
	B Καθορισμός αναγκαίων ειδών σε ποσότητα και ποιότητα	39
	C Επιλογή προμηθευτή και οι τρόποι παραγγελίας	40
	D Παραλαβή προϊόντων	41
	E Αποθήκευση προϊόντων και διαχείριση των αποθεμάτων	42
	F Διακίνηση προϊόντων	45
4.3	Έλεγχος παραγωγής και διανομής προϊόντων	46
4.3.1a	Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας	46
4.3.1b	Έλεγχος διανομής προϊόντων	48
4.3.2	Σύστημα ελέγχου και ανατροφοδότησης	49
4.4	Δ.Ο.Π. στον τομέα του F &B	49
4.4.1	Έλεγχος ποιότητας των επισιτιστικών επιχειρήσεων	50

## **Κεφάλαιο 5: Ανάλυση και κοστολόγηση επισιτιστικών τμημάτων**

5.1	Κοστολόγηση τμημάτων FnB	52
5.1.1	Είδη κόστους	52
5.1.2	Αρχές κοστολόγησης	53
5.1.3	Η έννοια των προτύπων στην κοστολόγηση	54
5.2	Έλεγχος και κόστος αγορών	55
5.2.1	Παράγοντες επηρεασμού του κόστους υλικών	58
5.2.2	Έλεγχος ροής και κόστους υλικών μέσω Η/Υ	58
5.3	Κόστος προσωπικού	59
5.3.1	Παράγοντες επηρεασμού απόδοσης προσωπικού	59
5.3.2	Έλεγχος απόδοσης προσωπικού	61
5.3.3	Υπολογισμός κόστους και διακρίσεις αμοιβών προσωπικού	61
5.3.4	Έλεγχος κόστους διατροφής προσωπικού	62
5.4	Τιμολογιακή πολιτική και μέθοδοι τιμολόγησης	62
5.4.1	Παράγοντες καθορισμού τιμής	63
5.4.2	Διαδικασία τιμολόγησης	64
5.4.3	Μέθοδοι και στρατηγικές τιμολόγησης	65

## **Κεφάλαιο 6: Marketing ξενοδοχειακών επισιτιστικών επιχειρήσεων**

6.1	Ιδιαιτερότητες τουριστικών υπηρεσιών και μίγμα marketing	69
6.2	Περιβάλλον marketing	73
6.3	Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες τιμολόγησης	76
6.4	Έλεγχος στο marketing	78

Συμπεράσματα - Επίλογος	81
Πηγές - Παραπομπές	82
Βιβλιογραφία	83

## Εισαγωγή

Από την δημιουργία των ξενοδοχείων και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων το φαγητό θεωρήθηκε ότι κατείχε πολύ σημαντικό ρόλο στην οργανωτική δομή και στο μείγμα προϊόντος / υπηρεσίας των ξενοδοχείων. Υπήρξαν περίοδοι όπου ο κυρίαρχος ρόλος του φαγητού μειώθηκε σημαντικά. Συγκεκριμένα την περίοδο της Ποτοαπαγόρευσης του 1920, της Μεγάλης Ύφεσης του 1930 με την πτώση της οικονομίας και αργότερα με την ανασφάλεια των πολεμικών χρόνων του 1940. Ήταν πολύ δύσκολο για τις υπηρεσίες τροφίμων των περισσότερων ξενοδοχείων να συνέλθουν έπειτα από αυτά τα συνεχή πλήγματα.

Με το πέρασμα του πολέμου οι μεγάλες αλλαγές στην οικονομική και πληθυσμιακή κατάσταση είχαν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία μοτέλ και εστιατορίων fast food στους μεγάλους αυτοκινητόδρομους. Έτσι με τα χρόνια πολλοί ξενοδοχειακοί πελάτες και λειτουργοί οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι η ξενοδοχειακή υπηρεσία τροφίμων ήταν κάτι σαν "αναγκαίο κακό". Η στάση αυτή βέβαια έχει εξαλειφθεί τις τελευταίες δεκαετίες. Το έντονο υψηλό κατασκευαστικό κόστος και η προσδοκία των ανθρώπων εκτός επαγγελματικού χώρου για απόδοση της επένδυσης δείχνουν ότι οι υπηρεσίες τροφίμων θα πρέπει να συνεισφέρουν ένα μέρος της δομής του κέρδους των ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Για το σκοπό αυτό στα τέλη της δεκαετίας του '60 ο Allen Hubsch πρότεινε μια σειρά οδηγιών που θα συμβάλλουν στην αναζωογόνηση των ξενοδοχειακών επισιτιστικών επιχειρήσεων. Μερικές από αυτές είναι: να σταματήσουν να θεωρούνται "αναγκαίο κακό", τα εστιατόρια να γίνουν στοιχεία που θα παράγουν ενοικιάσεις δωματίων, χρήση ποτών και τροφίμων για να γεμίσουν τα κενά κέρδους στους άλλους τομείς. Επίσης οι επισιτιστικές μονάδες θα πρέπει να υιοθετήσουν τις φιλοσοφίες των εστιατορίων π.χ. διαφήμιση, διακόσμηση, ώστε να ανταγωνιστούν την εκάστοτε τοπική αγορά. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την τάση απομάκρυνσης όλων των ευθυνών από τον σεφ και τον μαιτρ και αρχίζουμε να συναντάμε εργαζόμενους επιφορτισμένους με καθήκοντα παρόμοια με αυτά του F & B Manager του σήμερα, βασιζόμενοι βέβαια στην εμπειρία και όχι σε επιστημονικές γνώσεις.

Οι διευθυντές - managers με τα χρόνια ανέπτυξαν τεχνικές και μεθόδους που αποτέλεσαν την αρχή για αυτό που σήμερα

ονομάζουμε Food and Beverage Management. Την διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων σήμερα αποτελούν όλες οι δραστηριότητες σχετικά με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Αποτελούν ένα ουσιώδες μέρος της επιχείρησης και η λειτουργία του F & B management χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και το μέγεθός της.. Σε μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχείου μέρος του τομέα αυτού αποτελούν τα εστιατόρια ( a la carte, ταβέρνα κλπ), bars ( mini bars, pool bar κλπ), banqueting, room service, κουζίνα, αποθήκες, τμήμα προμηθειών κ.α. Αν και σχηματίζονται πολλά αυτοτελή τμήματα που απαρτίζουν την λειτουργία του F & B, δεν αποτελεί μία αυτόνομη μονάδα και δεν μπορεί να λειτουργήσει μεμονωμένα μέσα στο ξενοδοχείο. Μπορεί να χαρακτηριστεί σαν ένα σύστημα μέσα σ' ένα μεγαλύτερο σύστημα, αυτό της ξενοδοχειακής μονάδας.

## Πρόλογος

Οι επισιτιστικές όπως και οι λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις ,είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με σημαντικές ιδιαιτερότητες και η αποτελεσματική τους διοίκηση καθιστά την επιτυχία τους. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός για τις νέες τάσεις και εξελίξεις που παρατηρούνται παγκοσμίως έχει δημιουργήσει την ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό στον τομέα της διοίκησης. Η εφαρμογή του Food & Beverage Management σαν επιστήμη, έχει μερικά χρόνια ύπαρξης λόγω ανάγκης παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών στον τομέα του επισιτισμού. Την δεκαετία του '70 βλέπουμε για πρώτη φορά την εισαγωγή του σε διάφορα πανεπιστήμια του εξωτερικού, ως αυτόνομο μάθημα σε ειδικότητες ξενοδοχειακής διοίκησης. Στην πορεία, και λόγω ανάπτυξης του τομέα, δημιουργήθηκαν πολλά προπτυχιακά αλλά και μεταπτυχιακά τμήματα προσανατολισμένα αποκλειστικά στην διοίκηση των επισιτιστικών επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα, διδάσκεται σε τμήματα τουριστικών σπουδών και επιπλέον αποτελεί μια από τις πλέον δημοφιλείς ειδικότητες, αν και δεν αποτελεί αυτόνομο τμήμα σε κανένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα εξειδικευμένα στελέχη του επισιτισμού βασίζονται κυρίως σε γενικές και εμπειρικές γνώσεις.

Ωστόσο οι λειτουργίες του F & B Management δεν περιορίζονται μόνο στις ξενοδοχειακές μονάδες. Γενικότερα επισιτιστική επιχείρηση θεωρείται αυτή που καλύπτει τις διατροφικές ανάγκες (φαγητά και ποτά) σε ομάδες ατόμων. Διακρίνονται σε:

- Κερδοσκοπικές ή μη κερδοσκοπικές
- Περιορισμένου ή ευρέως κοινού
- Κύριας ή δευτερεύουσας δραστηριότητας
- Ιδιωτικές ή δημόσιες.



# Κεφάλαιο 1

## Οργάνωση και διοίκηση επισιτιστικών τμημάτων

### 1.1 Επισιτιστικά Τμήματα

Το Food & Beverage management εμπεριέχει όλες τις δραστηριότητες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης που σχετίζεται με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού. Η διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων αποτελεί έναν από τους πιο ουσιώδεις τομείς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθώς είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η λειτουργία του f & b management χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και το μέγεθος των υπηρεσιών της ανάλογα με την δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου διαφέρουν ως προς τις υπηρεσίες που παρέχουν. Και αυτό γιατί υπάρχουν τμήματα που έχουν άμεση σχέση με την εξυπηρέτηση των καταναλωτών και τμήματα που αφορούν τις διαδικασίες για την εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Τα πρώτα είναι τα εστιατόρια, bars κ.α., και τα δεύτερα είναι οι αποθήκες, οι κουζίνες παραγωγής κ.α. Μερικά από τα πιο σημαντικά τμήματα είναι:

#### **A. Εστιατόριο**

Είναι ο κύριος χώρος παράθεσης των γευμάτων των πελατών. Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο εκτέλεσης της εστιατορικής τεχνικής, όπως π.χ. η κτιριακή υποδομή, η τοποθεσία του ξενοδοχείου, το εμβαδόν του χώρου κλπ. Μεγάλη σημασία θα πρέπει να δοθεί τόσο στην διακόσμηση όσο και στον φωτισμό, που πολλοί θεωρούν ότι αποτελεί την 4η διάσταση του χώρου. Επίσης πολύ σημαντικός θεωρείται και ο σωστός κλιματισμός και θέρμανση της τραπεζαρίας, τόσο για λόγους αισθητικής αλλά όσο και για λόγους υγιεινής.

Στις μέρες μας, τα ξενοδοχεία μεγάλης δυναμικότητας συνήθως περιλαμβάνουν πλήθος εστιατορίων στις εγκαταστάσεις τους. Έτσι λοιπόν, συνήθως συναντάμε:

- Κεντρικό εστιατόριο ( τύπου table d' hote): χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση των ενοίκων του ξενοδοχείου και έχουν ειδική συμφωνία ( BB, HB, FB, AI). Διαθέτουν ειδικό σχεδιασμό, ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν τους πελάτες του ξενοδοχείου σε συγκεκριμένες ώρες και συγκεκριμένο menu.

- Εστιατόριο a la carte: Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες διαθέτουν ανεξάρτητα εστιατόρια τόσο για τους ένοικους του ξενοδοχείου όσο και τους εξωτερικούς πελάτες, όπου υπάρχει ελευθερία επιλογής εδεσμάτων από συγκεκριμένο κατάλογο. Κάθε επιχείρηση επιλέγει τον τύπο και το πλήθος τους. Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα η ποιότητα εξυπηρέτησης των εστιατορίων a la carte αποτελεί σπουδαίο παράγοντα στην συνολική εικόνα του ξενοδοχείου.

## **B. Κουζίνα – Μαγειρείο**



Είναι ο χώρος της μαζικής παραγωγής προϊόντων και εδεσμάτων το οποίο βρίσκεται εντός ή εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας. Ασχολείται με την διαδικασία παραγωγής και παρασκευής των φαγητών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες του εστιατορίου της επιχείρησης. Το τμήμα της κουζίνας θεωρείται το πιο τεχνικό τμήμα των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης και ελέγχου.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο έχει και το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει το μαγειρείο όσον αφορά τον τύπο των γευμάτων, διότι άλλη οργάνωση και δομή θα είχε ένα εστιατόριο πόλης και άλλη μια κεντρική κουζίνα που θα λειτουργεί σε συνδυασμό με άλλες κουζίνες σε διαφορετικά σημεία του ξενοδοχείου όπως για παράδειγμα room service, snack bars κλπ.

Οι χώροι μιας κουζίνας διακρίνονται σε κύριους και βοηθητικούς. Η κουζίνα πρέπει να γειτνιάζει με την τραπεζαρία. Κύριοι χώροι σε μια κουζίνα χαρακτηρίζονται αυτοί που έχουν άμεση σχέση με την παραγωγή φαγητού και βοηθητικοί εκείνοι που βοηθούν έμμεσα στην διεκπεραίωση του έργου παραγωγής. Κύριοι χώροι είναι:

1. **Η ζεστή κουζίνα**
2. **Η κρύα κουζίνα**
3. **Το ζαχαροπλαστέιο**
4. **Ο μπουφές**
5. **Αποθήκη ημέρας - ψυκτικοί θάλαμοι**

Βοηθητικοί χώροι είναι:

1. **Χώρος προσωπικού:** βεστιάρια, τουαλέτες εστιατόριο προσωπικού και χώρος παραμονής
2. **Χώρος διανομής:** ειδικά διαμορφωμένος χώρος ώστε να διευκολύνει την διακίνηση του σερβιρίσματος από την κουζίνα προς το εστιατόριο και το αντίθετο.
3. **Χώρος για την τοποθέτηση των σκευών του εστιατορίου**
4. **Χώρος για την τοποθέτηση των ειδών καθαριότητας της κουζίνας**
5. **Χώρος για το πλύσιμο των μαγειρικών σκευών**
6. **Χώρος για τις "επιστροφές",** δηλαδή τα υπόλοιπα των φαγητών και τα σκεύη που επιστρέφουν στην κουζίνα.

Λάντζα: Αν και θεωρείται βοηθητικός χώρος της τραπεζαρίας, λόγω της φύσης της εργασίας συμπεριλαμβάνεται στον ευρύτερο χώρο της κουζίνας. Αποτελεί τον πρώτο βοηθητικό χώρο που συναντά το προσωπικό της τραπεζαρίας εισερχόμενο στον χώρο του office, για την άμεση εναποθέτηση των προς πλύση σκευών. Υπάρχει διάκριση μεταξύ της λάντζας εστιατορίου, δηλαδή την πλύση των σερβιτίσιων, και την λάντζα μαγειρείου ή βαριάς λάντζας δηλαδή την πλύση των σκευών κουζίνας.

### **C. Bars**

Η ύπαρξη διαφόρων τύπων μπαρ θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό στον τομέα του επισιτισμού σε ένα ξενοδοχείο. Κάθε ξενοδοχείο ανάλογα του τύπου και της κατηγορίας του επιλέγει το πλήθος και το είδος των μπαρ του. μερικές από τις πιο σύνηθες μορφές είναι:

- Main Bar: Αποτελεί το κεντρικό bar του ξενοδοχείου και εξυπηρετεί και τους διαμένοντες στο ξενοδοχείο αλλά και τους εξωτερικούς επισκέπτες.
- Pool Bar: Υπάρχει δίπλα στην πισίνα του ξενοδοχείου και εξυπηρετεί τους ένοικους που κάνουν χρήση της πισίνας προμηθεύοντας τους με αναψυκτικά, ποτά και διάφορα snacks. Αναλόγως της πολιτικής της επιχείρησης επιτρέπεται η χρήση του και από εξωτερικούς επισκέπτες.
- Beach bar: Ξενοδοχεία που βρίσκονται δίπλα σε θάλασσα και έχουν άμεση πρόσβαση στην παραλία εγκαθιστούν ξεχωριστά bars για την εξυπηρέτηση των λουόμενων. Τα προϊόντα που προσφέρουν δεν διαφέρουν από αυτά του pool bar.
- Roof Garden Bar: Το συναντάμε κυρίως σε ξενοδοχεία πόλης όπου δεν υπάρχουν εξωτερικοί χώροι. Εγκαθίστανται στις ταράτσες του ξενοδοχείου, όπου συνδυάζεται με όμορφη θέα από ψηλά, και εξυπηρετούν τόσο τους ενοίκους του ξενοδοχείου, όσο και τους εξωτερικούς επισκέπτες και προσφέρουν διάφορα ποτά και cocktails.
- Fitness Bars: Βρίσκονται εντός των γυμναστηρίων του ξενοδοχείου και εξυπηρετούν τους πελάτες που κάνουν χρήση του χώρου. Προσφέρουν συνήθως μη αλκοολούχα ποτά όπως χυμούς, ιστονικά ποτά, νερό κλπ
- Διάφορα άλλα θεματικά Bars: τέτοια μπορεί να είναι Snack Bars, Wine Bars, Discotheques, Piano Bars, κλπ. Κάθε τύπος μπαρ από τα παραπάνω έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και τα δικά του χαρακτηριστικά.

#### **D. Προμήθειες**

Το τμήμα προμηθειών βρίσκεται συνήθως κοντά στον χώρο παραλαβής των προϊόντων. Αν και η διαρρύθμιση των χώρων διαφέρει σε κάθε επιχείρηση, εξαρτάται από το είδος, την κατηγορία, τη θέση και τους διαθέσιμους χώρους του ξενοδοχείου. Για την εξασφάλιση της αποδοτικής και ομαλής λειτουργίας του θα πρέπει η επιλογή της θέσης και ο χωροταξικός σχεδιασμός να γίνει βάση των αναγκών της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα των επισιτιστικών τμημάτων, όπου η εύρυθμη λειτουργία του κρίνεται απαραίτητη για την σωστή λειτουργία όλης της επιχείρησης.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η συστηματική λειτουργία και οργάνωση όσων αφορούν την έρευνα αγοράς, παραλαβή, αποθήκευση και διακίνηση των υλικών προς τα κατάλληλα τμήματα. Συγκεκριμένα το τμήμα προμηθειών είναι χωρισμένο σε τρία υποτμήματα:

**i. Τμήμα αγορών**

Έχει ως στόχο την προμήθεια των απαραίτητων α' υλών που απαιτούνται σε ποσότητα και ποιότητα, αναλόγως των απαιτήσεων της πελατείας. Τα απαραίτητα στάδια για την διεκπεραίωση της λειτουργίας του τμήματος είναι:

- a) Ο καθορισμός των χαρακτηριστικών των προϊόντων σχετικά με την ποιότητα και τις τιμές.
- b) Έρευνα αγοράς.
- c) Επαφή με τους προμηθευτές.
- d) Έλεγχος σε ότι αφορά τα προϊόντα και σύναψη της συμφωνίας.

Πηγές για την αγορά των προμηθειών αποτελούν οι χονδρέμποροι, οι εισαγωγείς, οι παραγωγοί, οι βιομηχανίες τροφίμων και ποτών. Η επιχείρηση οφείλει, αφού καθοριστούν τα μενού και αναλόγως των απαιτήσεων των πελατών, να συντάξει τις προδιαγραφές των προϊόντων οι οποίες έχουν διαχρονικό χαρακτήρα. Μερικοί από τους λόγους ύπαρξης των προδιαγραφών αυτών είναι να γνωρίζει ο πωλητής τι ακριβώς ζητείται, να γνωρίζουν οι υπάλληλοι ποια αγαθά πρέπει να παραλαμβάνονται και ποια όχι, η τυποποίηση των παρασκευασμάτων για την διευκόλυνση της μέτρησης της αποδοτικότητας των τμημάτων, η διευκόλυνση των ελέγχων κλπ.

Η μέθοδος και ο τρόπος αγοράς των προϊόντων εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης, την περιοχή όπου βρίσκεται, τη χωρητικότητα των αποθηκευτικών του χώρων, το είδος του προϊόντος κλπ.

## ii. **Τμήμα παραλαβών**

Για την σωστή λειτουργία του τμήματος θα πρέπει να εξασφαλιστούν οι εξής προϋποθέσεις:

- ο Θέση: Θα πρέπει να βρίσκεται σε τέτοιο σημείο ώστε να διευκολύνει την ροή των προϊόντων και ποτών εντός της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, η εγκατάσταση θα πρέπει να γίνει στο ισόγειο και να βρίσκεται πλησίον των αποθηκευτικών χώρων και του χώρου παραγωγής.
- ο Επάρκεια χώρου με σωστή διαρρύθμιση: Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η άνεση χώρου και ο απαραίτητος εξοπλισμός που θα συμβάλλουν στην γρήγορη διεκπεραίωση της φορτοεκφόρτωσης των προϊόντων και την διεξαγωγή της διαδικασίας παραλαβής και διανομής τους στους αποθηκευτικούς χώρους και στα τμήματα παραγωγής. Επίσης απαραίτητος θεωρείται ο σωστός φωτισμός, όπως και οι εγκαταστάσεις ύδρευσης και αποχέτευσης για καλές συνθήκες υγιεινής και καθαριότητας.
- ο Κατάλληλος εξοπλισμός: Ο βασικός εξοπλισμός του τμήματος αποτελείται από ζυγαριές ακριβείας, μεταφορικά μέσα τύπου clarks, ανυψωτικά μηχανήματα και ειδικά καροτσάκια μεταφοράς, εργαλεία για το άνοιγμα των κιβωτίων κλπ. Επίσης απαραίτητα θεωρούνται τα όργανα μέτρησης της θερμοκρασίας και της υγραμετρικής κατάστασης των εμπορευμάτων.

## iii. **Αποθηκευτικοί χώροι**

Στόχος η διατήρηση των απαραίτητων αποθεμάτων για τις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, με όσο το δυνατόν λιγότερες φθορές, αλλοιώσεις και κλοπές. Οι κεντρικές αποθήκες χρησιμοποιούνται κυρίως για την κουζίνα και διακρίνονται σε αποθήκη αναλώσιμων (πχ τροφίμων) και σε μη αναλώσιμων (πχ σκευών). Επίσης περιλαμβάνει και την αποθήκη ημέρας όπου υπάρχουν χρήσιμα είδη για την διεκπεραίωση της καθημερινής εργασίας. Έτσι λοιπόν θα πρέπει να εξασφαλιστούν τα εξής:

- ο Θέση: Πρέπει να γειτνιάζει με τον χώρο παραλαβής και τους χώρους παραγωγής για την διευκόλυνση της ροής των προϊόντων και την εξασφάλιση καλών συνθηκών αποθήκευσης.
- ο Επάρκεια και σωστή διαρρύθμιση χώρου: Πρέπει να εξασφαλίζονται επαρκείς χώροι και εγκαταστάσεις ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες της επιχείρησης για την ασφαλή αλλά και την υγιεινή αποθήκευση των προμηθειών.
- ο Ασφάλεια: Από το στάδιο της κατασκευής ακόμη θα πρέπει να μελετηθεί η ασφάλεια των πορτών, παραθύρων, κλειδαριών κλπ. Οι αποθήκες σε μια οργανωμένη επιχείρηση και έπειτα από ενημέρωση του προσωπικού, λειτουργούν συγκεκριμένες ώρες την ημέρα. Τις υπόλοιπες είναι κλειδωμένες για πιο αποτελεσματικό έλεγχο.
- ο Εξοπλισμός: Όλοι οι αποθηκευτικοί χώροι θα πρέπει να είναι καταλλήλως εξοπλισμένοι για την διευκόλυνση της αποθήκευσης, ελέγχου, διανομής και παρακολούθησης των προμηθειών με ζυγαριές ακριβείας, ράφια, όργανα για την παρακολούθηση των συνθηκών αποθήκευσης, ψυκτικά μηχανήματα κλπ.

## **E. Office**

Με τον όρο office αποκαλείται ο προθάλαμος του εστιατορίου από την πλευρά της κουζίνας που εμποδίζει τις οσμές και τον θόρυβο του μαγειρείου να φτάσουν στην τραπεζαρία. Στον χώρο αυτό εκτελούνται εργασίες οι οποίες δεν πρέπει να γίνονται παρουσία του πελάτη. Βοηθάει στην διακίνηση του προσωπικού και στην προμήθειά τους με σκεύη και άλλων βοηθητικών μέσων. Διαθέτει ράφια, ντουλάπες και ερμάρια όπου φυλάσσεται ο βασικός εξοπλισμός του εστιατορίου. Επίσης εκεί μπορεί να βρίσκεται και το tableau, όπου ο ταμίας πραγματοποιεί τις ταμειακές διαδικασίες, αν και η σύγχρονη αντίληψη θέλει το tableau στον χώρο της τραπεζαρίας για να υπάρχει οπτική επαφή με τους πελάτες και τους τραπεζοκόμους για να υπάρχει καλύτερος έλεγχος.

Στα τμήματα του επισιτιστικού τομέα επίσης ανήκουν:

## **F. Room Service**

Για την σωστή λειτουργία του room service πρέπει το προσωπικό του ξενοδοχείου να ανταποκριθεί στα εξής:

- ο Στη λήψη της παραγγελίας ο υπάλληλος θα πρέπει να απαντήσει στο τηλέφωνο εντός 15" και εάν η γραμμή μπει σε αναμονή να μην ξεπεράσει τα 30".
- ο Κατά την διάρκεια του τηλεφωνήματος ο υπάλληλος θα πρέπει να είναι ευγενικός, να γνωρίζει άριστα την αγγλική γλώσσα και να μιλά καθαρά. Επίσης θα πρέπει να λάβει ολοκληρωμένη την παραγγελία με edésματα που να εμπεριέχονται στον κατάλογο. Οφείλει να ενημερώσει τον πελάτη για τα πιάτα ημέρας και στο τέλος να επαληθεύσει την παραγγελία καθώς και να ενημερώσει για τον χρόνο παράδοσής της.
- ο Ο δίσκος να είναι καθαρός και σε καλή κατάσταση. Τα λινά που χρησιμοποιούνται να είναι καθαρά και σιδερωμένα με τα κατάλληλα μαχαιροπίρουνα και ποτήρια. Τα φαγητά να είναι ζεστά και καλυμμένα, το βούτυρο φρέσκο, τα αλατοπίπερα γεμάτα και να μην υπάρχουν περιτυλίγματα στο φαγητό.
- ο Η παραγγελία πρέπει να παραδίδεται στο πελάτη σε 20' με 30'. Εάν στην παραγγελία υπάρχουν ποτά, ο σερβιτόρος πρέπει να ανοίξει τα μπουκάλια. Επίσης δεν ξεχνά να ενημερώσει τον πελάτη για την διαδικασία μαζέματος των δίσκων.
- ο Ο λογαριασμός δίδεται στον πελάτη μέσα σε ένα λεπτό από την ζήτηση του σε καθαρό folder με στυλό του ξενοδοχείου. Ο λογαριασμός πρέπει να ελεγχθεί προτού δοθεί στον πελάτη και να γράφει με ευκρίνεια τα edésματα που παρήγγειλε.

### **G. Mini Bar**

Το Mini Bar θα πρέπει να είναι πάντοτε καθαρό, να είναι σταθερό και με εύκολη πρόσβαση. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει ανοιχτήρι κρασιών και αναψυκτικών, όπως και χαρτοπετσέτες και παγοθήκες. Ελέγχεται καθημερινά και όσα από τα είδη του έχουν καταναλωθεί αντικαθίστανται και απομακρύνονται τα βρώμικα ποτήρια και οι άδειες συσκευασίες.



## **1.2 Food & Beverage Management στα επισιτιστικά τμήματα**

Η διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ασχολείται με την διοίκηση των λειτουργιών και υπηρεσιών που σχετίζονται με την παραγωγή και κατανάλωση τροφίμων και ποτών. Management θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων με τις οποίες εξασφαλίζεται ο καλύτερος συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, υλικά) τόσο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης όσο και για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την διάρκεια.

"Οι πόροι που διαθέτει η κάθε επιχείρηση αποτελούν εργαλεία στα χέρια της διοίκησης, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Η σημαντικότητα κάθε πόρου διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά όλοι έχουν τον ρόλο τους στην παραγωγική διαδικασία. Ιδιαίτερα στις επισιτιστικές επιχειρήσεις, με την πολυπλοκότητα των λειτουργιών που αντιμετωπίζουν, η επιτυχημένη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων αποτελεί μία σύνθετη υπόθεση που απαιτεί επιστημονική και εμπειρική γνώση."<sup>1</sup>

Οι διαθέσιμοι πόροι μιας επιχείρησης επισιτισμού είναι αυτοί των λεγόμενων 6Ms. Η συγκεκριμένη θεωρία πήρε το όνομά της από τα αρχικά των λέξεων που συνθέτουν τους βασικούς πόρους της επιχείρησης, οι οποίοι είναι:

- ο **M**en ( Ανθρώπινο δυναμικό)
- ο **M**oney ( Οικονομικοί πόροι)
- ο **M**achinery (Μηχανήματα)
- ο **M**aterials (Υλικά)
- ο **M**ethods (Μέθοδοι)
- ο **M**inutes (Χρόνος)

Το **ανθρώπινο δυναμικό** αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχή λειτουργία μιας επισιτιστικής επιχείρησης. Με τον όρο αυτό εννοούμε τόσο τον αριθμό των ατόμων του προσωπικού όσο και τις δεξιότητες που διαθέτουν, την εκπαίδευση τους κλπ. Τα τελευταία έτη παρατηρείται μία τάση επένδυσης στο θέμα του προσωπικού, και ιδιαίτερα από τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι **οικονομικοί πόροι** επίσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Στην έννοια αυτή περιλαμβάνονται τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, η ρευστότητά της, τα διαθέσιμα προς επένδυση κεφάλαιά της κλπ. Η σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων μπορεί να αναπτύξει μια επιχείρηση αλλά μη ορθή αξιοποίησης τους μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή της.

Τα **μηχανήματα** που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση αποτελούν μέρος του κεφαλαίου της. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα σκεύη κλπ. "Κατάλληλη αξιοποίηση του εξοπλισμού σημαίνει εκμετάλλευση των παραγωγικών δυνατοτήτων των μηχανημάτων, καλή συντήρηση και αποφυγή ζημιών που θα βλάψουν την παραγωγική διαδικασία, παρακολούθηση των τεχνολογικών αλλαγών και αγορά αυτών που θα κριθούν ως απαραίτητα και κατάλληλα από την διοίκηση της επιχείρησης κλπ."<sup>2</sup>

Οι προμήθειες των **υλικών** αποτελούν τις βασικές εισροές στη παραγωγική διαδικασία των επισιτιστικών επιχειρήσεων. Οι διαχείριση των προμηθειών θα πρέπει να εξασφαλίζει την επάρκεια τους, την συνεχή ροή των προϊόντων, τις κατάλληλες τιμές, την σωστή αποθήκευση και φύλαξη κλπ.

Κάθε επιχείρηση διαθέτει τις δικές τις **μεθόδους** σχετικά με την παρασκευή των φαγητών, το μάρκετινγκ κλπ. Η διάδοση των μεθόδων αυτών αποτελούν πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, για το οποίο υπεύθυνος για την διαχείριση τους είναι ο F & B Manager.

Ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης αποτελεί η ορθή διαχείριση του **χρόνου**, η οποία μπορεί να εξασφαλίσει την εύρυθμη και επιτυχή λειτουργία κάθε επιχείρησης. Ο μάνατζερ σχεδιάζει όλες τις παραπάνω διαδικασίες σε ορισμένα χρονικά πλαίσια για να είναι εφικτός ο έλεγχός τους.

Ο Μάνατζερ στον καθορισμό των πόρων αυτών (6Ms)m και με τη συνεργασία υψηλότερων διευθυντικών της επιχείρησης οφείλει την ορθή τους χρήση για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση τους με στόχο την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων. Η λήψη των αποφάσεων βασίζεται στις αρχές ή τα στάδια διοίκησης όπως διατυπώθηκαν από τους H. Fayol και F Taylor. Κατά τον Fayol λοιπόν τα συστατικά στοιχεία της διοίκησης αποτελούν **ο σχεδιασμός, η οργάνωση, ο συντονισμός, η διεύθυνση και ο έλεγχος.**

### A. Σχεδιασμός

Εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Σκοπός του είναι η δημιουργία στόχων για τον τομέα των επισιτιστικών και τους τρόπους με τους οποίους οι στόχοι αυτοί θα υλοποιηθούν. Προηγείται των άλλων ενεργειών και αποτελεί βασική προϋπόθεση για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Δίνει μορφή στα σχέδια της επιχείρησης και αποκτούν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα. Παράγοντες που συντελούν σε έναν αποτελεσματικό σχεδιασμό είναι η σωστή και συνεχής πληροφόρηση, η επικοινωνία και η συνεργασία με το προσωπικό και η δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας του Μάνατζερ.

### B. Οργάνωση

Συνδυάζει με τον καλύτερο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους μιας επιχείρησης. Δίνει βάρος στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης και φροντίζει έτσι ώστε να αποφεύγεται το φαινόμενο της "σύγκρουσης εντολών". Είναι υπεύθυνη για τον λεπτομερή έλεγχο του σχεδίου δράσης, για τον καταμερισμό της εργασίας και καθορισμό του οργανογράμματος.

### C. Συντονισμός

Πρόκειται για την εναρμόνιση όλων των ενεργειών της επιχείρησης για να διευκολυνθεί η λειτουργία της και να επιτευχθούν οι στόχοι της. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεχή επικοινωνία και συνεργασία σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

### D. Διεύθυνση

Η σωστή διεύθυνση καθορίζεται από τα αποτελέσματα της εργασίας άλλων παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα είναι:

- i. Ο σωστός προγραμματισμός: Ο προϊστάμενος γνωρίζει και αξιοποιεί τις δυνατότητες του προσωπικού του για την διεκπεραίωση της εργασίας.
- ii. Εποπτεία: Εφαρμόζεται διακριτικά σε όλη την διάρκεια της εργασίας. Είναι ευθύνη του προϊστάμενου να καθοδηγεί και να παροτρύνει το προσωπικό για καλύτερη απόδοση και να τον εισάγει στο πνεύμα της επιχείρησης.
- iii. Πειθαρχία: Πρόκειται για τους κανόνες του παιχνιδιού και την εφαρμογή τους από όλους. Πρέπει το προσωπικό να γνωρίζει τις υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τα καθήκοντά του, ώστε να πειθαρχεί και να προσαρμόζεται πιο εύκολα.

## Ε. Έλεγχος

Σκοπός του είναι να επαληθεύσει αν οι ενέργειες που έκανε η επιχείρηση και αν αυτές είναι σύμφωνες με τους στόχους που έχει θέσει. Σε περίπτωση απόκλισης, ο έλεγχος χρησιμεύει στην αναδιατύπωση και αποφυγή επανάληψης του.

Πολύ σημαντικό ρόλο για την σωστή λειτουργία του συστήματος έχει και η ανατροφοδότηση του συστήματος. Δηλαδή για να είναι ο έλεγχος που πραγματοποιήθηκε αποτελεσματικός θα πρέπει τα πορίσματά του να χρησιμοποιηθούν για το συμφέρον της επιχείρησης. Συμβάλλει στον επανασχεδιασμό του συστήματος, αν αυτό κριθεί απαραίτητο, και βοηθάει στην προσέγγιση των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.

### **1.3 Προβλήματα της διεύθυνσης επισιτιστικών επιχειρήσεων**

Η διεύθυνση του τμήματος τροφίμων και ποτών θεωρείται το πιο πολύπλοκο τμήμα του ξενοδοχείου εξαιτίας αρκετών εσωτερικών και εξωτερικών πιέσεων που δέχεται το τμήμα. Χαρακτηρίζονται από ορισμένες ιδιαιτερότητες συγκριτικά με άλλα τμήματα οι οποίες την καθιστούν απαιτητική και αρκετά πολύπλοκη. Αυτό οφείλεται στην φύση του αντικειμένου η οποία λόγω της μεγάλης συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα στα στάδια παραγωγής και σερβιρίσματος δημιουργεί την πιθανότητα λάθους χωρίς την δυνατότητα πολλές φορές έγκαιρης διόρθωσής του. Επίσης ας μην ξεχνάμε ότι ο χρόνος αναμονής μετρά αρνητικά ως προς την εντύπωση που θα σχηματίσει ο πελάτης, διότι αποτελεί στοιχείο σωστής οργάνωσης και προγραμματισμού της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν οι εσωτερικοί παράγοντες αφορούν:

#### i. **Ανθρώπινους πόρους**

Λόγω του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα του τμήματος τα προβλήματα που προκύπτουν οφείλονται στην ανεπάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού, στην ανεπαρκή εκπαίδευση, στην ελλιπή εκπαίδευση και την έλλειψη προσωπικού σε περιόδους αιχμής.

#### ii. **Έλεγχος**

Τα έσοδα του τμήματος συνήθως ανέρχονται στο 50% των συνολικών πωλήσεων αλλά παράλληλα το κόστος των τροφίμων και των ποτών αποτελεί την

υψηλότερη δαπάνη του ξενοδοχείου. Γι' αυτό λοιπόν πρέπει να ασκείται συνεχής έλεγχος καθώς η πιθανότητα λάθους μπορεί να είναι επιβλαβής για την επιχείρηση.

Οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το επισιτιστικό τμήμα είναι:

- a. **Νομοθετικές διατάξεις:** Αφορά τους κανόνες πυρασφάλειας, υγειονομικούς κανόνες, τις αγορανομικές διατάξεις και την εργατική νομοθεσία και τις συχνές αλλαγές που υφίσταται.
- b. **Οικονομικοί παράγοντες:** Σχετικά με το κόστος τροφίμων, την δαπάνη για την ενέργεια και την εργασία, όπως επίσης και την αστάθεια και των πωλήσεων.
- c. **Κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες:** Αφορούν τις αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες και στις τάσεις που δημιουργούνται κατά καιρούς. Η ανάπτυξη στον τομέα της παραγωγής, η πρόοδος της τεχνολογίας αλλά και των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης.
- d. **Πολιτικοί παράγοντες:** Οι συχνές αλλαγές στο πολιτικό προσκήνιο και η αστάθεια που επιφέρει καθίσταται αποτρεπτικός παράγοντας για μελλοντικές επενδύσεις.
- e. **Περιβαλλοντικοί παράγοντες:** Η μόλυνση του περιβάλλοντος και η σύγχρονη τάση των καταναλωτών υπέρ της προστασίας του οδηγεί στην καλλιέργεια οικολογικής συνείδησης. Επίσης υπάρχουν αυστηρότεροι έλεγχοι τήρησης περιβαλλοντικών προδιαγραφών και στροφή των επιχειρήσεων σε οικολογικές προσεγγίσεις.
- f. **Δημογραφικές αλλαγές:** Για παράδειγμα μεγάλες μετακινήσεις πληθυσμών (κατάσταση αρκετά σπάνια), κορεσμός μιας τουριστικής περιοχής κλπ.
- g. **Έκτακτα γεγονότα:** Για παράδειγμα απεργίες Μέσων Μαζικής Μεταφοράς, διαδηλώσεις κλπ.

## Κεφάλαιο 2

### Food and Beverage Manager

#### 2.1. Καθήκοντα και υποχρεώσεις F & B Manager

Με την πάροδο των ετών οι ορισμοί που έχουν δοθεί για το management είναι πολυάριθμοι με τους συγγραφείς να χρησιμοποιούν διαφορετικές λέξεις και φράσεις για να περιγράψουν την ίδια δραστηριότητα. Από την άλλη βέβαια υπάρχει μια γενικότερη συμφωνία ως προς τις λειτουργίες του μάνατζερ.

Οι μάνατζερς:

- ο Εμπλέκονται στη διαδικασία σχεδιασμού, θέτοντας στόχους, παίρνοντας αποφάσεις και δημιουργώντας τακτικές
- ο Αποφασίζουν πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και από ποιον
- ο Ασχολούνται με την παρακίνηση του προσωπικού προς την κατεύθυνση που διαμορφώθηκε στο στάδιο σχεδιασμού για την επίτευξη των δεδηλωμένων στόχων.
- ο Ελέγχουν και συγκρίνουν την πραγματική απόδοση με την πρόβλεψη στο αρχικό στάδιο και κάνουν χρήση των όποιων διορθωτικών βημάτων σε τυχόν παρεκκλίσεις.

Αυτές οι τέσσερις λειτουργίες του management μπορούν να μεταφραστούν στις λειτουργίες ενός F&B Manager και τις οποίες θα δούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια.

Ο F & B Manager είναι ο Διευθυντής όλων των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ανήκει στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης του ξενοδοχείου, ενώ στην ιεραρχία βρίσκεται ένα επίπεδο κάτω από τον Γενικό Διευθυντή.

Λόγω του πλήθους των λειτουργιών και δραστηριοτήτων του τμήματος ο F & B έχει συνήθως βοηθούς πχ f & b assistant με γενικές αρμοδιότητες, και τμηματάρχες για την λειτουργία συγκεκριμένων τμημάτων πχ restaurant managers, Executive chef κλπ. Ο ίδιος είναι επιφορτισμένος με πληθώρα δραστηριοτήτων σχετικά με τα επισιτιστικά τμήματα, οι οποίες αφορούν την οργάνωση και τον σχεδιασμό των ενεργειών των τμημάτων αλλά και τον έλεγχο και την επίβλεψη τους. Συγκεκριμένα:

## **Σχεδιασμός / Οργάνωση**

- ο Ορίζει τους γενικούς στόχους της επιχείρησης σχετικά με τα τμήματα τροφίμων και ποτών.
- ο Καθορίζει την δομή και τα συστήματα διοίκησης τόσο για τα τμήματα όσο και για τους τομείς που ασχολούνται με τα τρόφιμα και τα ποτά πχ mini bar.
- ο Προσδιορίζει τον καλύτερο τρόπο για την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους της.
- ο Φροντίζει για την συνεχή επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους του.
- ο Οργανώνει και παρακινεί το προσωπικό ενθαρρύνοντας την ενεργή συμμετοχή στις αποφάσεις και την επαγγελματική τους ανάπτυξη.
- ο Είναι υπεύθυνος για την τήρηση των νομικών και διατροφικών επιπέδων καθώς διασφαλίζει τη συμμόρφωση στα επίπεδα υγιεινής και την ασφάλεια του προσωπικού αλλά και των πελατών.

## **Έλεγχος / Επίβλεψη**

- ο Προετοιμασία ετήσιου προϋπολογισμού για τα τμήματα παραγωγής και συντήρησης των μαγειρικών προϊόντων, και διόρθωση τυχόν παρεκκλίσεων.
- ο Καθορίζει ένα σύστημα οικονομικού ελέγχου που θα επιτρέπει την αξιολόγηση των τμημάτων.
- ο Εντοπίζει τις αδυναμίες που παρουσιάζονται κατά την λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων μέσω του ελέγχου και ανατροφοδοτεί το σύστημα προς διευκόλυνση επίτευξης των στόχων της.
- ο Διαχειρίζεται τα αποθέματα των τροφίμων, των ποτών και του εξοπλισμού.
- ο Διατηρεί τον οικονομικό έλεγχο των προμηθειών.
- ο Συντονίζει το τμήμα τροφίμων και ποτών με τα άλλα τμήματα για τη σωστή προετοιμασία των εκδηλώσεων.

Γενικότερα θα λέγαμε ότι ο μάνατζερ επιδιώκει την ικανοποίηση τριών διαφορετικών ομάδων ανθρώπων με διαφορετικά συμφέροντα η καθεμία. Πρόκειται για τους:

- a. Πελάτες: Απαιτητικοί όσον αφορά την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών και στην ποιότητα του φαγητού

- b. Προσωπικό: Οι καλές συνθήκες εργασίας και οι υψηλές απολαβές είναι ένα κίνητρο για μεγαλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων, μέσω της οποίας καταφέρνουν και την επίτευξη των προσωπικών τους φιλοδοξιών και επαγγελματικής ανέλιξης
- c. Ιδιοκτησία: Στόχος την επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους, καθώς επίσης και την βιωσιμότητα της επιχείρησης για μακροχρόνια οφέλη.

Οι παραπάνω τρεις ομάδες αποτελούν εσωτερικούς παράγοντες οι οποίοι προκαλούν εσωτερικά προβλήματα στη διεύθυνση των επισιτιστικών επιχειρήσεων που θα δούμε στην επόμενη ενότητα.

### **2.1.1. Ηγεσία - Ηγέτης**

Ενώ κάποιος θα μπορούσε να ταυτίσει τους όρους διοίκηση και ηγεσία, αυτές οι δυο έννοιες έχουν διαφορετική ερμηνεία. Τον ορισμό της διοίκησης τον συναντήσαμε στο προηγούμενο υποκεφάλαιο. "Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους της, για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού)".<sup>3</sup>

Κατά καιρούς το θέμα της ηγεσίας έχει υπάρξει αντικείμενο θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών. Κάθε ηγέτης αναπτύσσει και το δικό του ηγετικό στυλ, δηλαδή τον συνδυασμό παραγόντων και συμπεριφορών που ασκεί στους υφισταμένους του. Για να είναι αποτελεσματικό ένα ηγετικό στυλ εξαρτάται τόσο από την προσωπικότητα, τη μόρφωση και την εμπειρία του μάνατζερ, όσο και από τον χαρακτήρα, τη μόρφωση και την εμπειρία των εργαζομένων. Εξαρτάται επίσης από τη δομή και την τεχνολογία της επιχείρησης αλλά και το ηγετικό στυλ των ανωτέρων.

Οι βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ είναι:

- ο **Εξουσιαστικό**: Ο μάνατζερ διατηρεί την περισσότερη δύναμη. Λειτουργεί αυταρχικά και στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων δεν συμβουλευεται τους υφισταμένους του.
- ο **Γραφειοκρατικό**: Manager by the book. Δίνει έμφαση στους κανόνες και στις πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Χαρακτηρίζεται από μη ευελιξία και στηρίζεται στους ανώτερους για την αντιμετώπιση προβλημάτων εκτός οδηγιών.



- ο **Δημοκρατικό:** Συνεργάζεται όσο είναι δυνατόν με τους υφισταμένους του, επιδιώκει την συμβολή τους και συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στη λήψη των αποφάσεων
- ο **Χαλαρό:** Δίνει λίγες οδηγίες και αρκετή εξουσία στους εργαζόμενους του. Επιτρέπει εκτεταμένη ελευθερία στη λήψη αποφάσεων.

## **2.2. Επιλογή, οργάνωση και εκπαίδευση προσωπικού**

Η διοίκηση του προσωπικού αποτελεί ξεχωριστό τομέα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες τα θέματα που αφορούν το προσωπικό (πχ προσλήψεις, εκπαίδευση, μισθοδοσία κλπ.)αφορούν την διεύθυνση προσωπικού. Μια από τις δραστηριότητες του τμήματος είναι και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.

"Όταν λέμε προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε την διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών της επιχείρησης και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλιστεί το κατάλληλο προσωπικό, από ποσοτικής και ποιοτικής άποψης,"<sup>4</sup>

Οι βασικές λειτουργίες που διέπουν τον προγραμματισμό είναι:

- Ανάλυση ζήτησης και προσφοράς σε ανθρώπινο δυναμικό
- Οι πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης
- Κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου προσωπικού
- Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που ίσως προκύψουν κατά την διάρκεια της όλης διαδικασίας.

Το τμήμα προσωπικού προτού προβεί σε προσλήψεις θα πρέπει να εξετάσει:

- Τον τύπο και τον ακριβή αριθμό ατόμων που επιθυμεί να προσλάβει.
- Τις δυνατότητες του υπάρχων προσωπικού
- Τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης καθώς και τις μελλοντικές επιδιώξεις της.

Είναι απαραίτητο επίσης να καθοριστούν οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας, καθώς και την περιγραφή της ίδιας της εργασίας. Στις προδιαγραφές εργασίας εντάσσονται η οικογενειακή κατάσταση, η ηλικία, η μόρφωση, η εμπειρία, οι σωματικές δεξιότητες, οι δεξιότητες επικοινωνίας, η εκπλήρωση υποχρεώσεων κ.ο.κ. Η περιγραφή της θέσης εργασίας καθορίζει το πλαίσιο σχετικά με τις απαιτήσεις της

εργασίας και τις δραστηριότητες του εργαζομένου σε μια τυπική μέρα εργασίας, δηλαδή για παράδειγμα την περιγραφή των ενεργειών που θα πρέπει να εκτελεί, τα μέσα που θα χρησιμοποιεί, τις συνθήκες εργασίας κλπ.

Για την οργάνωση του προσωπικού απαιτείται ο καθορισμός των εργασιών και ο καταμερισμός των ανθρωπίνων πόρων για την επίτευξη των προεπιλεγμένων στόχων. Έτσι η επιχείρηση δημιουργεί ένα μοντέλο για την ακριβή θέση καθενός υπαλλήλου της. Αυτό αποτελεί την Οργανωτική της Δομή. Για τον καλύτερο σχεδιασμό της λοιπόν χρειάζεται:

- Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης
- Σωστός καταμερισμός των εργασιών στους υπαλλήλους
- Καθορισμός του τρόπου επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού
- Καθορισμός διαδικασίας ελέγχου κάθε δραστηριότητας των τμημάτων

Η δημιουργία Οργανογραμμμάτων προσφέρει μια απεικόνιση των σχέσεων των εργαζομένων και ορίζει τις μεταξύ τους σχέσεις ελέγχου και επικοινωνίας. τοποθετείται λοιπόν σε ορατό από τους εργαζόμενους σημείο ώστε να γνωρίζουν επακριβώς την θέση τους στην ιεραρχική πυραμίδα.

Ολοένα και περισσότερες ξενοδοχειακές - επισιτιστικές επιχειρήσεις πιστεύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους. Θεμελιώνεται όλο και περισσότερο η άποψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση. Από την εκπαίδευση του προσωπικού ωφελούνται ο εργαζόμενος, ο εργοδότης αλλά και η ίδια η κοινωνία. Παρατηρείται ότι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες τείνουν να προσλαμβάνουν ημειδικευμένο ή ακόμη και ανειδίκευτο προσωπικό, τους εκπαιδεύουν οι ίδιοι με απόρροια την δημιουργία εξειδικευμένων εργαζομένων στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησής τους.

Για να είναι μετρήσιμα τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης αλλά και της βελτίωσης της παραγωγικότητας του προσωπικού η επιχείρηση χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης. Αν μπορούσαμε να δώσουμε ένα ορισμό θα λέγαμε ότι "**αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού** είναι η διαδικασία εκτίμησης των εργαζομένων και του έργου του, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός ο οποίος αυτός φέρνει εις πέρας την εργασία του αποδοτικά."<sup>5</sup> Τα οφέλη μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι:

- Έλεγχος και βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης
- Κλίμα αξιοκρατίας και αναγνώρισης

- Βελτίωση και ανάπτυξη ικανοτήτων προσωπικού
- Αποτελεσματική διοίκηση από τους προϊστάμενους
- Βελτίωση της συνολικής εικόνας της επιχείρησης
- Παροχή ευκαιριών περαιτέρω εκπαίδευσης των εργαζομένων
- Κίνητρα για διαρκή βελτίωση
- Δημιουργία αισθήματος ασφάλειας
- Δικαιότερες αμοιβές και ικανοποίηση των εργαζομένων

## Κεφάλαιο 3

### Υγιεινή και καθαριότητα στον τομέα του F & B

# HACCP

## HAZARD ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINT

Η αφορμή για την δημιουργία του συστήματος HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) στάθηκε η ανάγκη της NASA να καταστήσει ασφαλή τα διαστημικά ταξίδια της, στον τομέα της αποφυγής μόλυνσεων των τροφίμων σε καταστάσεις έλλειψης βαρύτητας. Με την πάροδο των ετών το σύστημα HACCP καθιερώθηκε ως ένα σύστημα ελέγχου των πρώιμων σταδίων των τροφίμων και σταδιακά γίνεται η εφαρμογή του συστήματος για ποιοτικό έλεγχο.

Ως έναν ορισμό για το HACCP θα λέγαμε πως: "Το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) είναι ένα προληπτικό σύστημα, το οποίο στοχεύει στον εντοπισμό όλων των δυνητικών κινδύνων που θα μπορούσαν να προκαλέσουν βλάβη στην υγεία του καταναλωτή και στην συνέχεια στον καθορισμό των κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCPs) της παραγωγικής διαδικασίας, στα οποία οι κίνδυνοι είναι δυνατόν να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα."<sup>6</sup>

### 3.1 Τι είναι το σύστημα HACCP

Είναι ένα εξειδικευμένο σύστημα ασφάλειας των τροφίμων κατά την παραγωγική διαδικασία. Η εφαρμογή του συστήματος βασίζεται σε 7 αρχές:

1. Προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων όλων των σταδίων των τροφίμων από την παραγωγή έως και την κατανάλωση.

2. Προσδιορισμός των φάσεων λειτουργίας όπου μπορεί αν επιτευχθεί έλεγχος και η εξαφάνιση ή ελαχιστοποίηση ενός κινδύνου.
3. Καθορισμός και ικανοποίηση των κρίσιμων ορίων για την εξασφάλιση του ελέγχου των CCPs
4. Ίδρυση συστήματος ελέγχου των CCPs και των κρίσιμων ορίων .
5. Ορισμός διορθωτικών ενεργειών που πραγματοποιούνται όταν υπάρχει απόκλιση από ένα κρίσιμο όριο.
6. Συστηματική καταγραφή και αρχειοθέτηση του συστήματος HACCP
7. Καθορισμός διαδικασιών επαλήθευσης για επιβεβαίωση του συστήματος.

Στην καθιέρωση του συστήματος συνέβαλλε η ανάγκη προστασίας των ανθρώπων από μολύνσεις των τροφίμων. Έτσι λοιπόν έχει ενταθεί η προσπάθεια να προστατευθεί από τις ασθένειες και αυτό οφείλεται κυρίως:

- Οι τροφικές ασθένειες παραμένουν ένα πολύ διαδεδομένο πρόβλημα τις δημόσιας υγείας
- Στην αύξηση του αριθμού των τροφικών ασθενειών όπως επίσης και ότι έχουν εμφανιστεί νέοι παθογόνοι μικροοργανισμοί.
- Στην αύξηση των ευαίσθητων ομάδων ανθρώπων.
- Στην αύξηση της μαζικής παραγωγής των τροφίμων με αποτέλεσμα να αυξηθεί η πιθανότητα των μολύνσεων και ο αριθμός των ανθρώπων που μπορούν να προσβληθούν.
- Στην ανάπτυξη νέων μεθόδων επεξεργασίας των τροφίμων.
- Στην αστικοποίηση και την αλλαγή του τρόπου ζωής των ανθρώπων πχ fast food, catering κλπ
- Στην αύξηση του μαζικού τουρισμού παγκοσμίως.
- Στην κλιματική αλλαγή και την μόλυνση του περιβάλλοντος

### **3.2. Σκοπός και οφέλη του συστήματος**

Θεωρείτε γενικά ότι η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας θα αποτελούσε σπατάλη για μία εταιρεία, δεδομένου ότι θα έπρεπε να προβεί σε ενέργειες όπως για παράδειγμα στην αγορά του κατάλληλου εξοπλισμού ή την πρόσληψη ειδικών συμβούλων. Όποια όμως αρνητικά προκύψουν είναι δυνατόν να αντισταθμιστούν από

τα οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση από το σύστημα. Διότι μία επιχείρηση παραγωγής τροφίμων οφείλει να προσφέρει μη επιβλαβή προϊόντα στους καταναλωτές.

Επίσης η διασφάλιση της ποιότητας έχει και άλλα πλεονεκτήματα, πέραν το ότι η επιχείρηση αυξάνει το μερίδιό της στην αγορά, καθώς προλαμβάνει κινδύνους από κακή παραγωγή με εξοικονόμηση υλικών και πόρων και αποφυγή ποινικών κυρώσεων για μολυσμένα τρόφιμα. Έτσι λοιπόν η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος βασισμένο στις αρχές του HACCP είναι ένας τρόπος να εγγυηθεί στους καταναλωτές για την ασφάλεια των προϊόντων του.

Σκοπός λοιπόν του συστήματος HACCP είναι η εστίαση του ελέγχου στα κρίσιμα σημεία. Η εφαρμογή του θα πρέπει να γίνεται σε κάθε δραστηριότητα ξεχωριστά. Θα πρέπει να γίνονται και οι σχετικές τροποποιήσεις και αλλαγές στην εφαρμογή του συστήματος ανάλογα με τις αλλαγές στα προϊόντα και τις διαδικασίες. Η ευελιξία αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην σωστή εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας των τροφίμων.

### **3.2.1. Πλεονεκτήματα του συστήματος HACCP**

Το σύστημα συμβάλλει στη καλύτερη δυνατή διασφάλιση της ασφάλειας και της προστασίας των τροφίμων. Ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται αυτό, δηλαδή η συστηματοποίηση του ελέγχου, είναι αυτό το οποίο κάνει την ύπαρξη του HACCP τόσο σημαντική. Η εφαρμογή του παρουσιάζει μια πληθώρα πλεονεκτημάτων τα οποία είναι:

- Εξασφαλίζεται η ασφάλεια των τροφίμων στην πρωτογενή παραγωγή, στη βιομηχανική παραγωγή και την προετοιμασία. Εφαρμόζεται δηλαδή σε όλα τα στάδια επεξεργασίας των τροφίμων, από την καλλιέργεια μέχρι και την κατανάλωση.
- Διευκολύνει τον έλεγχο στην αξιολόγηση των επιχειρήσεων και το έργο των ελεγκτών καθότι γνωρίζουν εξ αρχής σε ποια σημεία πρέπει να εστιάσουν.
- Στην επιτήρηση και επιμόρφωση των εργαζομένων κατά την διεργασία παρασκευής των τροφίμων.
- Καθιστά ευκολότερη την αναγνώριση των κινδύνων για την δημόσια υγεία και την εφαρμογή των προσαρτημένων επεμβάσεων. Επίσης είναι χρήσιμο για τις νέες διαδικασίες και τον προσδιορισμό όλων των κινδύνων.

- Ξεπερνά τα προβλήματα που προκύπτουν από τους παραδοσιακούς τρόπους προσέγγισης του ελέγχου πχ επαρκής δειγματοληψία, μεγάλο χρονικό διάστημα και κόστος για τα αποτελέσματα κλπ.
- Παρέχει στον καταναλωτή τη δυνατότητα να νιώθει σιγουριά για τα προϊόντα που καταναλώνει.
- Η ενσωμάτωσή του σε προγράμματα διασφάλισης ποιότητας γίνεται εύκολα πχ ISO 9000 κλπ.

### **3.3 Εφαρμογή του συστήματος HACCP στον επισιτιστικό τομέα του τουρισμού**

Οι επιχειρήσεις μαζικής εστίασης και οι κουζίνες εστιατορίων διαφέρουν από τις βιομηχανίες παραγωγής τροφίμων καθώς υπάρχει συχνότερη αναδιοργάνωση προσωπικού, μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και μεθόδων επεξεργασίας όπως και υψηλά περιθώρια κέρδους. Επίσης γίνεται συχνότερη αλλαγή στο μενού, στους προμηθευτές, τις α' ύλες κλπ.

Έτσι λοιπόν υπεύθυνη για την προσαρμογή του συστήματος HACCP θεωρείται η ίδια η επιχείρηση ώστε να ταιριάζει στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της. Όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω, ο κύριος σκοπός του συστήματος είναι η καθιέρωση μέτρων ικανών να διασφαλίσουν την ασφάλεια των τροφίμων. Οι επιχειρήσεις μαζικής εστίασης οφείλουν να συνδυάσουν τις αρχές του Haccp με ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και να παρέχουν ένα κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

Το σύστημα haccp δέχτηκε κάποιες τροποποιήσεις γι' αυτό τον σκοπό. Για να είναι λοιπόν αποτελεσματική η εφαρμογή του στην μαζική εστίαση είναι απαραίτητο να γίνει:

- Σωστή επιλογή ομάδας Haccp
- Σωστή περιγραφή του προϊόντος.
- Ο προσδιορισμός της χρήσης του προϊόντος
- Ο σχεδιασμός ενός διαγράμματος ροής
- Η επιβεβαίωση του διαγράμματος στην παραγωγή

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω βημάτων γίνεται η εφαρμογή των 7 αρχών του HACCP. Σαν τελικό στάδιο γίνεται μια ανασκόπηση της μελέτης HACCP.

Η επιτυχημένη εφαρμογή του συστήματος στην μαζική εστίαση απαιτεί την πλήρη συμμετοχή και αφοσίωση προσωπικού και διοίκησης. Ουσιαστικά λειτουργεί προληπτικά και αποτελεί μια οικονομικά αποδοτικότερη προσέγγιση της ασφάλειας τροφίμων. Η εφαρμογή του συμβάλλει στην ορθολογική αξιοποίηση των οικονομικών πόρων μιας επισιτιστικής επιχείρησης και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων. Καθιστά ευκολότερη τη διαδικασία ελέγχου από τις αρμόδιες αρχές. Επίσης συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών όσον αφορά την ανάγκη τους για περισσότερο ασφαλή τρόφιμα, όπως και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της ίδιας της επιχείρησης.

### **3.3.1 Τήρηση κανόνων υγιεινής**

Για την ομαλή λειτουργία μιας επισιτιστικής επιχείρησης η εφαρμογή των κανόνων υγιεινής κρίνεται ζωτικής σημασίας. Οι κανόνες αυτοί επικεντρώνονται σε δύο τομείς, οι οποίοι αφορούν την ατομική υγιεινή και την δημόσια υγιεινή. Η ατομική υγιεινή αφορά την υγιεινή του προσωπικού, ενώ η δημόσια ασχολείται με τις επιδράσεις στην υγεία του πληθυσμού.

#### **α) Υγιεινή προσωπικού**



Οι εργαζόμενοι οφείλουν να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις, οι οποίες αφορούν:

- **Προσωπική υγιεινή:** Απαγορεύεται να φορούν κοσμήματα, να έχουν μακριά και βαμμένα νύχια, να καπνίζουν και να μασούν τσίγλα κατά την διάρκεια εργασίας τους κλπ. Επίσης οφείλουν να είναι κατάλληλα ενδεδυμένοι.



- Περιπτώσεις ασθένειας: Ο εργαζόμενος υποχρεούται να έχει πρόσφατα ενημερωμένο βιβλιάριο υγείας. Σε περίπτωση ασθένειας του οφείλει να ενημερώσει τον υπεύθυνο ώστε κατά την διάρκεια που νοσεί να απέχει από τα καθήκοντά του, ιδιαίτερα σε εργασίες που σχετίζονται με τον χειρισμό τροφίμων.
- Περιπτώσεις τραυματισμού: Οι πληγές, εκδορές, τα εγκαύματα κλπ θα πρέπει να καλύπτονται με αδιάβροχο αυτοκόλλητο επίδεσμο και γάντια για να αποφευχθεί η επαφή με τα τρόφιμα
- Καλό θα ήταν επίσης να αποφεύγονται το ξύσιμο κεφαλιού, μύτης, αυτιών, το βήξιμο ή το φτάρνισμα πάνω στα τρόφιμα. Έπειτα από μια τέτοια ενέργεια απαιτείται προσεκτικό πλύσιμο των χεριών.

### **β) Δημόσια υγιεινή**

Η επιχείρηση θα πρέπει επίσης να είναι προσεκτική όσον αφορά:

- Κατασκευαστικά θέματα: Κτίριο - εγκαταστάσεις, χωροδιάταξη και υλικά κατασκευής κτιρίου. Επίσης τους χώρους παραγωγής, τις αποθήκες, τον εξοπλισμό του, τις παροχές για την υγιεινή του προσωπικού όπως και προγράμματα προκαταρκτικής εκπαίδευσης προσωπικού.
- Λειτουργικά θέματα: Τρόπος διεξαγωγής διεργασιών, προετοιμασία και χειρισμός υλικών, ψύξη και παραμονή ενδιάμεσων υλικών, επιμολύνσεις και προγράμματα καθαρισμού/απολύμανσης. Επίσης προγράμματα απεντόμωσης, διαχείρισης απορριμμάτων και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης προσωπικού.
- Παραλαβής α' υλών: Ο χώρος διατηρείται καθαρός από σκουπίδια, νερά και οτιδήποτε μπορεί να ελλοχεύει κινδύνους μόλυνσης. Ο υπεύθυνος παραλαβής είναι επιφορτισμένος με τον έλεγχο των εγγραφών της ασφάλειας των τροφίμων, την κατάσταση του μεταφορικού μέσου, της συσκευασίας και της σήμανσης επί της συσκευασίας των παραλαμβανόμενων προϊόντων καθώς και της θερμοκρασίας παραλαβής.

### **3.4 Προβλήματα στις εγκαταστάσεις και την υγιεινή**

Η τήρηση των κανόνων υγιεινής από μόνη της δεν μπορεί να διαφυλάξει την ασφάλεια των τροφίμων, θα πρέπει και οι κτιριακές εγκαταστάσεις να πληρούν

κάποιες προϋποθέσεις που αφορούν την κατασκευή και συντήρησή τους. Γενικά θα πρέπει οι χώροι μιας επισιτιστικής επιχείρησης να είναι μεγάλοι και χωριστοί για τη αποθήκευση, παραλαβή και συντήρηση των α' υλών. Στους αποθηκευτικούς χώρους θα πρέπει να γίνεται σωστός διαχωρισμός των υλικών ως προς την χρήση και χρησιμότητα τους.

Η συντήρηση πρέπει να βεβαιώνει το σωστό τρόπο λειτουργίας του κτιρίου, δηλαδή να μην μολύνονται τα υλικά και να γίνεται η ενδεδειγμένη αποθήκευσή τους. Τα κτίρια πρέπει να έχουν σχεδιαστεί ώστε οι εσωτερικές επιφάνειες να είναι ομαλές και χωρίς ρωγμές, να απολύμανσή τους να γίνεται εύκολα και γρήγορα και να μην επιτρέπεται η είσοδος τρωκτικών και εντόμων.

Λόγω της φύσης των τροφίμων η μη σωστή χρήση αυτών μπορεί να αποτελέσει την αιτία δημιουργίας παθογόνων μικροοργανισμών και μολύνσεων. Οι τροφικές δηλητηριάσεις είναι συνήθως αποτέλεσμα μιας σειράς λαθών, είτε αυτά οφείλονται σε αμέλεια του προσωπικού είτε σε άγνοια χειρισμού των τροφίμων κοκ. Υπάρχουν πολλές κατηγορίες τροφίμων. Μια εξ αυτών είναι τα ευπαθή τρόφιμα, όπως π.χ. πουλερικά και ψάρια, τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής κατά την επεξεργασία τους. Πρέπει να τηρούνται οι κανόνες συντήρησης και επεξεργασίας τους πριν και μετά την παραγωγή των τελικών προϊόντων καθώς η μη τήρησή τους μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία σοβαρών ασθενειών.

Προβλήματα επιμόλυνσης μπορεί να επιφέρουν οι αποχετευτικές εγκαταστάσεις και οι εγκαταστάσεις παροχής αέρα και νερού. Είναι σημαντική η σωστή παροχή αέρα στις αποθήκες καθώς αποτρέπει την δημιουργία μικροοργανισμών, και ο σωστός εξαερισμός όλων των χώρων μιας επισιτιστικής μονάδας. Επίσης θα πρέπει να ελεγχθεί η σκληρότητα του νερού καθώς και η ύπαρξη παρασίτων σε αυτό. Όσον αφορά τις αποχετευτικές εγκαταστάσεις θα πρέπει να έχουν εγκατασταθεί με τέτοιο τρόπο που να καθιστά εύκολο τον έλεγχο και την συντήρησή τους και να μην αποτελεί αιτία βρομιάς και πηγή μολύνσεων.

#### **3.4.1. Αποφυγή μολύνσεων από έντομα και ζώα**

Σε ένα χώρο όπου υπάρχουν τρόφιμα, όπως μια κουζίνα εστιατορίου, είναι πιθανή και η παρουσία βλαβερών ζώων, τρωκτικών και εντόμων αν δεν παρθούν τα κατάλληλα μέτρα και προφυλάξεις από την διοίκηση και το προσωπικό, καθώς αποτελούν σημαντική πηγή μολύνσεων και ασθενειών. Γι' αυτό λοιπόν θεωρείται

ζωτικής σημασίας να διατηρούνται καθαροί οι χώροι όπως επίσης και η παρεμπόδιση της εισόδου τέτοιων ζώων στους χώρους της επιχείρησης.

Για την επίτευξη αυτού του σκοπού θα πρέπει να γίνεται συχνός έλεγχος στην υποδομή και τις εγκαταστάσεις για την ύπαρξη σπών σε τοίχους, κουφώματα κλπ, και στις αποχετεύσεις και τα φρεάτια. Τα παράθυρα να είναι καλυμμένα με ειδική σήτα και οι μύγες και τα κουνούπια να εξοντώνονται με τη χρήση ηλεκτρικών μηχανημάτων.

Για την αποθάρρυνση των βλαβερών ζώων δεν πρέπει να αφήνουμε αντικείμενα κοντά σε τοίχους διότι μπορεί να χρησιμεύσουν ως κρυψώνα. Επίσης ενδείκνυται η ορθή αποθήκευση των τροφίμων, όπως και να μην αφήνονται εκτεθειμένα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στα απορρίμματα, καθώς η φύλαξη τους μέχρι την οριστική απομάκρυνση από την επιχείρηση θα πρέπει να γίνεται μακριά από την κουζίνα όπως και να γίνεται συχνό άδειασμα των κάδων.

Αν παρόλες τις προφυλάξεις που πάρει μια επιχείρηση για την αποφυγή των βλαβερών ζώων παρατηρηθεί η ύπαρξη τρωκτικών και εντόμων στο χώρο από ροκανίσματα ή περιττώματα θα πρέπει άμεσα να παρέμβει ειδικό συνεργείο απεντόμωσης και απολύμανσης για την αποτελεσματική εξόντωσή τους.

## Κεφάλαιο 4

### Έλεγχος ροής και λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων

#### 4.1. Εσωτερικοί έλεγχοι και αποτελεσματικότητα ελέγχων

##### Η έννοια του ελέγχου

Σε ένα οποιοδήποτε σύστημα διοίκησης, είτε αυτό αφορά τον επισιτισμό είτε ολόκληρο το ξενοδοχείο, η απουσία διαδικασιών ελέγχου δυσκολεύει την διαπίστωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στα θέματα ορθής εκτέλεσης των εργασιών τους. Για να δώσουμε έναν ορισμό στον έλεγχο θα λέγαμε ότι "ο έλεγχος είναι μία διαδικασία που χρησιμοποιούν οι διευθυντές για να κατευθύνουν τις πράξεις των ανθρώπων ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης."<sup>7</sup> Συγκεκριμένα στον επισιτιστικό τομέα και λόγω της ποικιλίας των εργασιών του η επιβολή του ελέγχου θεωρείται ιδιαίτερης σημασίας για την επίτευξη των στόχων του. Ο έλεγχος γίνεται σε όλους τους τομείς του τμήματος, δηλαδή από το στάδιο της αγοράς των προϊόντων έως και το τελικό στάδιο της πώλησης τους. Αναλυτικότερα στον τομέα των αγορών, προμηθειών, παραλαβής, αποθήκευσης, παραγωγής και διακίνησης.

Ο σωστός έλεγχος σε όλες τις φάσεις λειτουργίας της επιχείρησης θα πρέπει να αποτελείται από συγκεκριμένα στάδια και διαδικασίες. Για να συνοψίσουμε τα στάδια του ελέγχου:

- A. Θέσπιση στόχων της επιχείρησης: Αφορά την πολιτική και τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Γίνεται μια εκτίμηση της παρούσας κατάστασης και θέτει ρεαλιστικούς στόχους.
- B. Διαχωρισμός δραστηριοτήτων στα τμήματα: Εξατομικεύει και διαχωρίζει την παραγωγική διαδικασία ώστε να διευκολύνει την ανάλυση των ενεργειών.
- C. Θέσπιση ειδικότερων στόχων για καθεμία δραστηριότητα: Πραγματοποιείται μια εξειδίκευση των γενικότερων στόχων της επιχείρησης για εστιασμένα αποτελέσματα που οδηγούν στην ικανοποίηση των απαιτήσεών της.
- D. Εφαρμογή προτύπων σχετικά με τους στόχους: Συγκεκριμένα ο έλεγχος αποκτά μετρήσιμο χαρακτήρα και οι στόχοι συγκρίνονται με τα πραγματικά δεδομένα.

- E. Παρακολούθηση και καταγραφή της διαδικασίας: Καταγραφή και επόπτευση των ενεργειών ώστε να αρχίσει να φαίνεται η πραγματική εικόνα της επιχείρησης.
- F. Σύγκριση αποτελεσμάτων των διαδικασιών με πρότυπα: Γίνεται η διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων στα διάφορα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας.
- G. Ενημέρωση υπεύθυνων τμημάτων: Διανομή αναλυτικών εκθέσεων προς τα υπεύθυνα στελέχη της διοίκησης για την πορεία της επιχείρησης.
- H. Πραγματοποίηση διορθωτικών ενεργειών όπου χρειαστεί.

Το στάδιο του σχεδιασμού του ελέγχου διαφέρει για κάθε επιχείρηση. Και αυτό διότι κάθε επιχείρηση καθορίζει τα δικά της πρότυπα αναλόγως με τους στόχους που έχει θέσει για κάθε δραστηριότητά της. Γενικά, πρότυπο είναι η διαδικασία που πρέπει να ακολουθεί το προσωπικό έτσι ώστε κάθε φορά να έχει το ίδιο αποτέλεσμα. Με λίγα λόγια η εφαρμογή των προτύπων σε όλες τις διαδικασίες αποτελεί τη βάση για την επιβολή του ελέγχου και το μέτρο σύγκρισης για το αποτέλεσμα.

Ειδικότερα, η επιχείρηση προχωρά στην θέσπιση ορισμένων τεχνικών ελέγχου που την εφοδιάζουν με τις απαραίτητες πληροφορίες και εργαλεία. Η θέσπιση των τεχνικών ελέγχου περιλαμβάνει:

- ο Την καθιέρωση προτύπων: Οι κανόνες και τα μέτρα που χρησιμοποιούνται στις αξιολογήσεις. Αφορούν τον έλεγχο τις αξιοποίησης των προσδοκιών της επιχείρησης και διακρίνονται σε ποιοτικά, ποσοτικά και κοστολογικά πρότυπα.
- ο Την καθιέρωση διαδικασιών: Είναι οι μέθοδοι ετοιμασίας και εκτέλεσης εργασιών. Οι πρότυπες διαδικασίες συμβάλλουν στη διατήρηση του αποτελεσματικού ελέγχου του κόστους.
- ο Την εκπαίδευση: Η διαδικασία στην οποία η διοίκηση μαθαίνει στους υπαλλήλους της τη χρήση των προτύπων και των πρότυπων διαδικασιών.
- ο Τον παραδειγματισμό: Η ίδια η διοίκηση να γίνει πρότυπο ώστε να μάθει και το προσωπικό τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.
- ο Τη λήψη αρχείων και αναφορών: Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες ο έλεγχος από την διοίκηση γίνεται έμμεσα μέσω των αρχείων.

Η εφαρμογή των προτύπων και των τεχνικών ελέγχου δεν γίνεται μόνο στην παραγωγική διαδικασία. Για παράδειγμα κάθε επιχείρηση θέτει διαφορετικές προϋποθέσεις ως προς την επιλογή του προσωπικού. Όπως θα δούμε και στη συνέχεια η εφαρμογή τους γίνεται στις προμήθειες και την επιλογή προμηθευτών, στη διαδικασία παραλαβής και αποθήκευσης των προϊόντων, στην ανακύκλωση των αποθεμάτων και την απογραφή. Όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία βρίσκουν εφαρμογή στην εσωτερική διακίνηση των υλικών, στην επεξεργασία και παραγωγή των τελικών προϊόντων και στην διανομή τους προς τους καταναλωτές.

## **4.2. Έλεγχος Διοίκησης Προμηθειών**

### **Η έννοια της διοίκησης προμηθειών**

Η διοίκηση προμηθειών αφορά την οργάνωση των διαδικασιών της αγοράς, παραλαβής, αποθήκευσης και διακίνησης των υλικών μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Κάθε επιχείρηση προγραμματίζει τις διαδικασίες αυτές ώστε να είναι σύμφωνες με τις επιδιώξεις της. Αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων καθώς καθορίζει τις ανάγκες της επιχείρησης σε υλικά, επιλέγει τους κατάλληλους προμηθευτές, φροντίζει για την ορθότερη παραλαβή και αποθήκευση των προϊόντων, εξασφαλίζει την συνεχή και ομαλή τροφοδοσία όλων των τμημάτων με υλικά κλπ.

Βασικός σκοπός του τμήματος προμηθειών είναι ο εφοδιασμός της επιχείρησης "με τη σωστή ποιότητα, στη σωστή στιγμή, με την σωστή ποσότητα, από τον σωστό προμηθευτή, στη σωστή τιμή".

- **Σωστή ποιότητα:** Το ζητούμενο δεν είναι η καλύτερη ποιότητα των υλικών αλλά η κατάλληλη για της προδιαγραφές της επιχείρησης, καθώς κάθε επιχείρηση θέτει τα δικά της πρότυπα ποιότητας.
- **Σωστή στιγμή:** Η έλλειψη υλικών μπορεί να προκαλέσει μεγάλα προβλήματα. Ο καθορισμός συγκεκριμένης μέρας και ώρας παράδοσης των προϊόντων είναι ένας τρόπος να αποφευχθούν τέτοιες καταστάσεις.
- **Σωστή ποσότητα:** Εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης με ορθή διαχείριση των αποθεμάτων και άσκοπης σπατάλης κεφαλαίων.

- Σωστή τιμή: Είναι ο συνδυασμός καλής τιμής αγοράς ενός προϊόντος και ικανοποίησης ποιοτικών προδιαγραφών της επιχείρησης. Συμπεριλαμβάνονται επίσης η ποσότητα, ο χρόνος παράδοσης, μεταφορικά έξοδα κλπ.
- Σωστός προμηθευτής: Πρόκειται για τον συνδυασμό όλων των παραπάνω παραμέτρων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Για την επιτυχή λειτουργία του τμήματος προμηθειών σημαντική προϋπόθεση είναι η ανάλυση της διαδικασίας σε επιμέρους στάδια.

#### **A. Καθορισμός στόχων και ανάλυση menu**

Η επιχείρηση διατυπώνει με σαφή τρόπο τις επιδιώξεις της και θέτει στόχους. Καθορίζει τις προδιαγραφές των προϊόντων, το κεφάλαιο που μπορεί να διαθέσει και γενικότερα το πλαίσιο που επιθυμεί να κινηθεί. Για την ολοκλήρωση της διαδικασίας λαμβάνονται υπόψη εσωτερικοί παράγοντες που αφορούν την υπάρχουσα κατάσταση και εξέταση των δυνατοτήτων της επιχείρησης, εξωτερικοί παράγοντες όπως η κατάσταση της αγοράς, ο ανταγωνισμός, η υπάρχουσα νομοθεσία κλπ. Επίσης σημαντικά είναι τα επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης, δηλαδή που θέλει να φτάσει.

Επόμενο βήμα είναι η ανάλυση των menu σε λίστες με τα υλικά που τα απαρτίζουν καθώς και τις ποσότητες. Για την διευκόλυνση αυτού του έργου η επιχείρηση καθορίζει πρότυπες συνταγές και μερίδες για όλα τα πιάτα.

Πρότυπη συνταγή: Αποτελεί τη βάση ώστε τα παρασκευαζόμενα ποτά και φαγητά με σαφή ανάλυση των υλικών και του τρόπου παρασκευής να έχουν την ίδια ποιότητα και κόστος κάθε φορά.

Πρότυπη μερίδα: Είναι η ακριβής ανάλυση της δοσολογίας των υλικών που συμπληρώνει τα δεδομένα της πρότυπης συνταγής για ίδια ποιοτικά δεδομένα κάθε παρασκευής.

Κάθε ένα πιάτο που υπάρχει στο menu αναλύεται βάση των προτύπων και γίνεται καταγραφή της όλης διαδικασίας ώστε το τμήμα προμηθειών να μπορεί να ελέγχει και να επέμβει με διορθωτικές ενέργειες όπου καθίσταται απαραίτητο.

#### **B. Καθορισμός αναγκαίων ειδών σε ποσότητα και ποιότητα**

Αρχικά γίνεται ο προσδιορισμός των υλικών που χρειάζεται να προμηθευτούν. Η δημιουργία καταλόγων-λίστων παραγγελιών διευκολύνει το έργο της διοίκησης, καθώς διατυπώνονται με σαφήνεια οι απαιτούμενες ποσότητες και επιτυγχάνεται μια συνεχής και ομαλή επικοινωνία με τα εμπλεκόμενα τμήματα και τους υπεύθυνους.

Στο στάδιο της επιλογής του προϊόντος θα πρέπει το προϊόν να ταιριάζει με τις προδιαγραφές ποιότητας που έχει θέσει στο αρχικό στάδιο. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο όνομα, την προέλευση, το βάρος της συσκευασίας, την ποσότητα και την τιμή που ενδιαφέρει την επιχείρηση, τον τρόπο παράδοσης καθώς και που θα χρησιμοποιηθεί. Η ποιότητα των ειδών επίσης καθορίζεται και από την πολιτική και τους επιθυμητούς στόχους της μονάδας.

Η ποσότητα της παραγγελίας εξαρτάται από το υπάρχων απόθεμα και την εκτιμώμενη ζήτηση. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η αποθηκευτική δυνατότητα και το κόστος των υλικών, η μεταβολές στην προσφορά αναγκαίων υλικών, τη συχνότητα των παραγγελιών, τις ευκαιρίες και την τάση των τιμών κλπ.

### **C. Επιλογή προμηθευτή και οι τρόποι παραγγελίας**

Οι προμηθευτές είναι οι άμεσοι συνεργάτες της επιχείρησης και υπεύθυνοι για τον εφοδιασμό της με τα απαραίτητα υλικά ή υπηρεσίες. Υπάρχουν διάφοροι τύποι προμηθευτών, όπως οι έμποροι, οι παραγωγοί, οι εισαγωγείς, οι βιομηχανίες και οι συνεταιρισμοί. Η επιλογή του προμηθευτή εξαρτάται από την τιμή των προϊόντων, την ποιότητα και την ποσότητα παραγγελιών των προϊόντων, τον τρόπο πληρωμής και μεταφοράς, τη φήμη και τη συνέπεια του στην εκτέλεση της παράδοσης και σε εκπτώσεις και επιπλέον παροχές που προσφέρει.

Εξίσου σημαντικό είναι και η μέθοδος προμηθειών, δηλαδή ο τρόπος συνεργασίας και οι κανόνες που θα τεθούν με τους προμηθευτές. Για να εξασφαλιστεί ένα ομαλό πλαίσιο συνεργασίας με τους προμηθευτές δημιουργούνται ειδικά συμφωνητικά/συμβόλαια όπου περιγράφονται οι κανόνες και οι όροι. Κάθε επιχείρηση επιλέγει τη μέθοδο αγορών που ταιριάζει στις επιδιώξεις της. Οι πιο γνωστοί και συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούν επισιτιστικές μονάδες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι:



- ο Με προσφορές: Η επιχείρηση προκαθορίζει τις προδιαγραφές των προϊόντων που επιθυμεί να αγοράσει, αναζητά και δέχεται προσφορές από τους προμηθευτές και στο τέλος επιλέγει την πλέον συμφέρουσα.
- ο Με συμβόλαιο: Και τα δυο μέρη υπογράφουν συμβόλαιο προκειμένου η επιχείρηση να εξασφαλίσει τη συνεχή ροή των εμπορευμάτων.
- ο Με μεσάζοντα: Η επιχείρηση προμηθεύεται υλικά από μια πηγή, την οποία θα επιδείξει κάποιος μεσολαβητής, ο οποίος λαμβάνει μια προμήθεια για τις υπηρεσίες του. Συνηθίζεται στην αγορά ποτών και κρασιών.
- ο Με μετρητά: Προτιμάται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις και εξοφλούν κατά την παραλαβή εκμεταλλευόμενοι την ταμειακή τους ρευστότητα.
- ο Μιας πηγής: Αφορά προϊόντα που είναι δυσεύρετα ή μοναδικά στην ευρύτερη περιοχή. Για παράδειγμα επιχειρήσεις σε απομονωμένες περιοχές οι οποίες καταφεύγουν στον τοπικό προμηθευτή.
- ο Μέσω ίντερνετ: Χρησιμοποιείται συνήθως για προϊόντα που δεν μπορούν να εντοπιστούν στην τοπική αγορά. Έχει αυξητικές τάσεις λόγω της εισχώρησης νέων τεχνολογιών στον κλάδο.

Η ανακοίνωση των παραγγελιών θεωρείται μια σχετικά εύκολη διαδικασία η οποία όμως εμπεριέχει κινδύνους καθώς αρκετές φορές δημιουργούνται προβλήματα στη συνεννόηση της επιχείρησης με τους προμηθευτές. Υπάρχει, λοιπόν, μεγάλη πιθανότητα σωρείας λαθών που μπορούν να προκύψουν όπως πχ στην ποσότητα και την περιγραφή των υλικών ή στον χρόνο πραγματοποίησης της παραγγελίας, παραλαβής και εξόφλησής της.

Για την αποφυγή των παραπάνω προβλημάτων οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ειδικά δελτία παραγγελιών, τα οποία είναι ειδικά σχεδιασμένα ώστε να παρέχουν στους προμηθευτές βασικές πληροφορίες όπως ημερομηνία και ώρα παράδοσης, ακριβή περιγραφή των υλικών και των επιθυμητών ποσοτήτων, την συμφωνηθείσα τιμή κλπ.

Οι τρόποι ανακοίνωσης των παραγγελιών ή αποστολής των δελτίων παραγγελιών γίνεται είτε μέσω τηλεφώνου ή προσωπικής επαφής είτε μέσω φαξ, επιστολών ή e-mail. Επειδή στην πρώτη περίπτωση η επικοινωνία δεν γίνεται με ταχύτητα και μπορεί να υπάρξουν παρεξηγήσεις προτιμάται η γραπτή μορφή επικοινωνίας.

#### **D. Παραλαβή των προϊόντων**

Η διαδικασία παραλαβής των υλικών χρήζει ιδιαίτερης προσοχής ώστε να αποφευχθούν λάθη που θα είναι επιζήμια για την λειτουργία της επιχείρησης. Για να θεωρηθεί επιτυχημένη η παραλαβή των εμπορευμάτων, ο υπεύθυνος παραλαβών θα πρέπει να ελέγχει:

- ο Την ημέρα και ώρα παραλαβής: Συμφωνείται εξ αρχής ώστε να αποφεύγονται καθυστερήσεις, συναντήσεις μεταξύ προμηθευτών κλπ.
- ο Την ποιότητα των προϊόντων: ο υπεύθυνος ελέγχει αν τα προς παραλαβή προϊόντα καλύπτουν τις ποιοτικές προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση στο αρχικό στάδιο. Μερικά από τα σημεία που πρέπει να ελέγξει είναι η ονομασία, τα συστατικά, η ημερομηνία λήξης, οι συνθήκες συντήρησης και χρήσης, τα στοιχεία του παρασκευαστή, τον τόπο προέλευσης/παραγωγής, τυχόν αλλοιώσεις της συσκευασίας κλπ.
- ο Την ποσότητα των προϊόντων: Η αναγραφόμενη ποσότητα στο δελτίο παραγγελιών πρέπει να είναι σύμφωνη με εκείνες που χρεώθηκαν και έχουν σταλεί από τον προμηθευτή. Γι' αυτό γίνεται πλήρης ζύγιση όλων των υλικών, έλεγχος καθαρού βάρους προϊόντων με αφαίρεση του βάρους των συσκευασιών ή πρόσθετων υλικών όπως πάγος και έλεγχος των τεμαχίων μέσα στα κιβώτια.
- ο Τις τιμές και τα σύνολα: Έλεγχος και σύγκριση των τιμών των εμπορευμάτων με αυτές που έχει θέσει και συμφωνήσει η επιχείρηση. Έλεγχος των τιμών που αναγράφονται στα τιμολόγια και ιδιαίτερα στα χειρόγραφα για τυχόν αποκλίσεις, για εκπτώσεις ή δώρα που δικαιούται η επιχείρηση και για σωστή χρέωση του Φ.Π.Α. των υλικών.
- ο Εσωτερικών εγγράφων: αφορά την καταγραφή όλων των εμπορευμάτων στα εσωτερικά έγγραφα της επιχείρησης, ώστε να γίνεται συστηματική παρακολούθηση των παραλαβών όπως και έλεγχος των αποθεμάτων. Αξίζει να σημειωθεί πως η εισαγωγή και ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων στον τομέα του επισιτισμού καθιστά πιο γρήγορη και εύκολη τη διεκπεραίωση των εργασιών.

#### **E. Αποθήκευση των προϊόντων και διαχείριση των αποθεμάτων**

Η διαδικασία της αποθήκευσης των προϊόντων αποτελεί μια φαινομενικά απλή διαδικασία. Τα αποθηκευμένα προϊόντα είναι ουσιαστικά ένα χρηματικό κεφάλαιο της επιχείρησης που έχει μετατραπεί σε εμπορεύματα. Το "αποθηκευμένο" αυτό κεφάλαιο έχει κάποια χαρακτηριστικά καθώς μπορεί να υποστεί αλλοιώσεις, να καταστραφεί εντελώς, να κλαπεί, η σωστή διατήρησή του κοστίζει κλπ.

Έτσι λοιπόν, όπως και για μια επιχείρηση, η σωστή λειτουργία της αποθήκης αποτελείται από τα βασικά στάδια της διοίκησης:

- i. Σχεδιασμός: Γίνεται από τον FnB Manager σε συνεργασία με τον υπεύθυνο αποθήκης πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον σχεδιασμό των εγκαταστάσεων και των αποθηκευτικών χώρων, της προμήθειας του απαραίτητου εξοπλισμού όπως ράφια, ψυγεία, καρότσια μεταφοράς κοκ, των λειτουργιών και διαδικασιών αποθήκευσης. Η διοίκηση θα πρέπει να σχεδιάσει και τις θέσεις εργασίας που είναι απαραίτητες και να εξασφαλίσει το κατάλληλο προσωπικό. Επίσης απαιτείται ο σχεδιασμός των απαραίτητων γραφειοκρατικών εγγράφων, δηλαδή ειδικά έντυπα, τεχνολογικός εξοπλισμός που θα διευκολύνει την επικοινωνία με άλλα τμήματα κλπ, όπως και να σχεδιάσει την πολιτική που θα ακολουθήσει σε θέματα αποθεμάτων.
- ii. Οργάνωση: Ανάλυση των λειτουργιών της αποθήκευσης και κατανομή των διαθέσιμων πόρων με τον πλέον αποδοτικότερο τρόπο. Θα πρέπει λοιπόν να οργανωθούν:
  - ο Το διαθέσιμο προσωπικό καθώς θα κατανεμηθούν αρμοδιότητες και υποχρεώσεις για την διεκπεραίωση των εργασιών.
  - ο Η διαδικασία διαχωρισμού των υλικών, η οποία γίνεται αμέσως μετά την παραλαβή όπου οι βασικές κατηγορίες εμπορευμάτων είναι τα κατεψυγμένα, αυτά που χρειάζονται συντήρηση και τα προϊόντα ξηρής αποθήκευσης. Βασική προϋπόθεση τα προϊόντα να αποθηκεύονται στο σωστό χώρο.
  - ο Ο χώρος και ο τρόπος φύλαξης των εμπορευμάτων διότι ο κάθε αποθηκευτικός χώρος έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και απαιτεί διαφορετικό χειρισμό από τους υπευθύνους. Θα πρέπει να

εξασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή διατήρηση των προϊόντων, η ασφάλεια των εμπορευμάτων και το ιδανικό ύψος αποθεμάτων.

- ο Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι οποίες θα πρέπει να τηρούνται ανεξαιρέτως από το προσωπικό της αποθήκης. Οι πιο γνωστές διαδικασίες είναι η ενημέρωση καρτελών αποθήκης, ο καθορισμός των αποθεμάτων ασφαλείας, η απογραφή και η μέθοδος αποθήκευσης (FIFO, LIFO).

iii. Προγραμματισμός των ενεργειών

iv. Η διεύθυνση των διαδικασιών

v. Ο έλεγχος λειτουργίας και η ανατροφοδότηση όπου κριθεί απαραίτητο με διορθώσεις ή βελτιώσεις.

Ένα σύστημα αποθήκευσης των προϊόντων είναι αποτελεσματικό όταν γίνεται εύκολα η καταμέτρηση τους και όταν δεν κινδυνεύουν από φθορές και κλοπές. Βασικός σκοπός της ορθής αποθήκευσης των προϊόντων είναι η διευκόλυνση των διαδικασιών ελέγχου για ακριβή προσδιορισμό του κόστους.

#### **Μέθοδος αποθήκευσης FIFO**

Τα είδη που εισάγονται πρώτα στην αποθήκη, εξάγονται και πρώτα. Η χορήγηση εμπορευμάτων υπολογίζεται με τις τιμές που ισχύουν για τις πρώτες παραλαβές εμπορευμάτων. Οι υποθετικές τιμές θα αυξηθούν με τον καιρό, τα είδη στο απόθεμα θα αποτιμηθούν με τις υψηλότερες τιμές τους από τα τελευταία παραστατικά αγορών

#### **Μέθοδος αποθήκευσης LIFO**

Σε αυτό τη μέθοδο υπολογισμού το σύστημα υποθέτει ότι τα είδη που παραλήφθηκαν τελευταία θα εξαχθούν από την αποθήκη πρώτα. Η ποσότητα στο απόθεμα θα αποτιμηθεί με τις κατώτερες τιμές από το πρώτο παραστατικό αγορών. Η τιμή του αποθέματος θα είναι κατώτερη από τη μέθοδο FIFO.

Η ορθή λειτουργία της αποθήκης απαιτεί να ληφθούν υπόψη παράγοντες που δεν αφορούν μόνο την διαχείριση των υλικών. Θα πρέπει η επιχείρηση να παραγγέλνει τη σωστή ποσότητα προϊόντων, ώστε να μπορούν να προωθηθούν για παραγωγή σε χρονικό διάστημα τέτοιο που να μην έχει αλλοιωθεί η ποιότητα τους. Σημαντικό επίσης είναι να γίνεται η χρονικά σωστή ανανέωση των προϊόντων. Ουσιαστικά αποτελεί τον

σωστό προσδιορισμό για το πως το αποθηκευμένο "κεφάλαιο" μετατρέπεται σε έσοδα για την επιχείρηση και κάθε πότε γίνεται αυτό.

Με τον όρο απόθεμα εννοούμε τις ποσότητες προϊόντων που υπάρχουν στις αποθήκες ώστε να καλύψουν τις παραγωγικές ανάγκες της επιχείρησης. Τα αποθέματα κατηγοριοποιούνται ως προς τη ποσότητά τους, δηλαδή σε:

- ο Ελάχιστο απόθεμα: Η ποσότητα των προϊόντων που ανταποκρίνεται στην υπάρχουσα ζήτηση.
- ο Μέγιστο απόθεμα: Η μέγιστη δυνατή ποσότητα που μπορεί να διατηρηθεί στις αποθήκες.
- ο Απόθεμα ασφαλείας: Η ποσότητα προϊόντων που πρέπει να υπάρχει σε περίπτωση μη έγκαιρης ανανέωσης των υλικών. Συνήθως 10% με 20% αύξηση του ελαχίστου αποθέματος.

Υπάρχουν δύο συστήματα τήρησης αρχείων που αφορούν την αποθήκευση των προϊόντων στα επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών μονάδων, το σύστημα με φυσική καταμέτρηση των αποθεμάτων και το σύστημα συνεχούς καταμέτρησης των αποθεμάτων.

Στο πρώτο σύστημα υπολογίζεται περιοδικά η αξία των αποθεμάτων σε συνδυασμό με την αξία των αγορών κατά το διάστημα αυτό. Έτσι μπορούμε να προσδιορίσουμε το οικονομικό μέγεθος του κόστους των υλικών. Υπάρχουν τρεις τρόποι υπολογισμού: της τελευταίας τιμής αγοράς (L.I.F.O. - Last In First Out), της πραγματικής τιμής αγοράς και του μέσου όρου των τιμών.

Στο δεύτερο σύστημα διατηρείται μια ισορροπία στα υπόλοιπα των προϊόντων στην αποθήκη εφόσον γίνεται η συνεχής ανανέωση τους σύμφωνα με τα αποθέματα ελαχίστου και μεγίστου ορίου που έχει τεθεί. Η διαδικασία της φυσικής απογραφής είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία του συστήματος καθώς ανά πάσα στιγμή η επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει αν το υπόλοιπο που αναγράφεται ανταποκρίνεται στη πραγματικότητα. Για την επιτυχή χρήση του συστήματος αυτού χρειάζεται και το κατάλληλο προσωπικό και ο τεχνολογικός εξοπλισμός.

## F. Διακίνηση Προϊόντων

Το στάδιο της διακίνησης είναι ένα βασικό σημείο της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων. Είναι σημαντικό να ασκείται προσεκτικός έλεγχος καθώς σε

αυτό το στάδιο η κλοπή ή η κατάχρηση υλικών μπορούν να είναι επιζήμια για το τμήμα αφού μπορεί να αυξήσουν τις δαπάνες σε υλικά. Ένα σύστημα διακίνησης και διανομής προϊόντων έχει ως βασικούς στόχους να μην επιτρέπει την πρόσβαση στις αποθήκες σε μη αρμόδια άτομα, να φροντίζει να ανταποκρίνεται στη ζήτηση για το διακινούμενο προϊόν και να κάνει ακριβής καταγραφή των τιμών και των ποσοτήτων ώστε να υπολογίζεται η χρέωση/πίστωση στα εσωτερικά αρχεία.

Ο υπεύθυνος της αποθήκης οφείλει να καταγράφει οποιοδήποτε υλικό ζητείται προς παραγωγή. Είναι υποχρεωμένος να τηρεί προκαθορισμένες διαδικασίες και να συμπληρώνει μια σειρά εντύπων αναλόγως με την χρήση των προϊόντων. Μερικά από αυτά τα έντυπα είναι η αίτηση προμήθειας, το δελτίο εξαγωγής, το δελτίο διακίνησης προϊόντων κ.ο.κ. Κατά αυτόν τον τρόπο ο υπεύθυνος αποθήκης μπορεί ανά πάσα ώρα να γνωρίζει το μέγεθος των αποθεμάτων της αποθήκης και να διατηρεί τον έλεγχο στις συναλλαγές που πραγματοποιούνται.

### **4.3. Έλεγχος παραγωγής και διανομής προϊόντων**

#### **4.3.1a. Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας**

Ο έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας έχει ως βασικό σκοπό τη σύγκριση των πραγματικών δεδομένων της παραγωγής με τους προκαθορισμένους στόχους της επιχείρησης. Για την επίτευξη των βασικών επιδιώξεων της διαδικασίας ελέγχου της παραγωγής υπάρχουν βασικές παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- i. Σχεδιασμός παραγωγής και έλεγχος: Το στάδιο της παραγωγής αποτελεί το πιο περίπλοκο στάδιο των εσωτερικών ελέγχων, αφού πρέπει να διασφαλίσει την ποιότητα και να διατηρεί το κόστος στα προκαθορισμένα του όρια. Για να διευκολυνθεί η διαδικασία του ελέγχου αλλά και για μια αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία θεωρείται απαραίτητο ο σωστός σχεδιασμός και προγραμματισμός ώστε να καθορίζονται οι ανάγκες της παραγωγής πριν από την εκτέλεσή της. Ορισμένοι παράγοντες που συμβάλλουν στη φάση του σχεδιασμού είναι:
  - ο Το ιστορικό πωλήσεων: Η κίνηση των πωλήσεων προηγούμενων ετών σε συνδυασμό με τη χρήση του αρχείου για καταγεγραμμένες απώλειες ή

προβλήματα που προέκυψαν στη παραγωγή αποτελούν τον οδηγό της διοίκησης για μελλοντικό σχεδιασμό.

- ο Οι προβλέψεις των πωλήσεων: Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γνωρίζουν εκ των προτέρων την κίνηση των πωλήσεων και έχουν την δυνατότητα να κάνουν έγκαιρα τις απαραίτητες ενέργειες για να σχεδιάσουν την παραγωγή τους.
  - ο Κυκλικά menu: Χρησιμοποιούνται συνήθως από επιχειρήσεις τύπου table d' hote. Αφορά μενού συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας τα οποία μετά την ολοκλήρωσή τους χρησιμοποιούνται εκ νέου.
- ii. Προκαθορισμός παραγωγικών διαδικασιών: Απόρροια της διαδικασίας θα είναι η προτυποποίηση των παραγόμενων προϊόντων. Αρχικά θεωρείται απαραίτητη η ανάλυση των βασικών εργασιών για κάθε φάση της παραγωγής. Ο καθορισμός συγκεκριμένης διαδικασίας διεκπεραίωσης της εργασίας θα επιφέρει τα ίδια αποτελέσματα για κάθε εκτέλεσή της. Ο έλεγχος της εκτέλεσης των διαδικασιών συγκρίνει αν η πραγματική παραγωγή συμβαδίζει με τους στόχους της επιχείρησης. Οποιοσδήποτε αποκλίσεις διορθώνονται άμεσα.
- iii. Ποιοτικός έλεγχος: Ο όρος ποιότητα από μόνος είναι αρκετά γενικός. Για αυτό το λόγο λοιπόν η επιχείρηση καλείται να θέσει ποιες είναι οι ποιοτικές της επιδιώξεις, οι οποίες πιστεύει ότι θα ικανοποιήσουν τους καταναλωτές. Οι επιδιώξεις τις αυτές οφείλουν να ταυτιστούν με τους στόχους, γενικούς και ειδικούς, που έχει ορίσει η επιχείρηση και να έχουν μετρήσιμο χαρακτήρα για να διευκολυνθεί η εφαρμογή και ο έλεγχός τους. Στη συνέχεια ακολουθεί η συσχέτισή τους με τα πρότυπα που αφορούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των παραγόμενων προϊόντων και της αντίστοιχης παραγωγικής διαδικασίας. Ο πραγματικός έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας γίνεται μέσω της χρήσης τεχνικών ποιοτικού ελέγχου, όπως
- ο Καταγραφή των κρίσιμων σημείων ελέγχου
  - ο Αιφνιδιαστικούς ελέγχους
  - ο Δειγματοληψίες
  - ο Έλεγχος τελικού προϊόντος
  - ο Ερωτηματολόγια αξιολόγησης

- iv. Ποσοτικός έλεγχος: Πραγματοποιείται με τον έλεγχο δύο σημείων:
- a) Τελικού προϊόντος όπου γίνεται η σύγκριση του τελικού παραγόμενου προϊόντος με τα πρότυπα, σημειώνονται τυχόν αποκλίσεις και γίνονται διορθώσεις όπου κριθεί απαραίτητο. Έτσι επιτυγχάνεται ο ποσοτικός έλεγχος των καταναλώσεων και η προτυποποίηση του τελικού παρασκευάσματος.
  - b) Καταναλώσεων υλικών όπου συγκρίνει τις επιθυμητές ποσότητες παραγωγής με τις αναγραφόμενες ποσότητες στις πρότυπες συνταγές. Η επιχείρηση χρησιμοποιώντας τον συντελεστή μετατροπής της πρότυπης συνταγής, δηλαδή ο αριθμός των επιθυμητών μερίδων προς τον αριθμό πρότυπων μερίδων, υπολογίζει το ύψος των παραγγελιών και το κόστος αγοράς των αγαθών. Η χρήση του συντελεστή δεν εφαρμόζεται αναλογικά για όλα τα υλικά.

#### **4.3.1.b Έλεγχος διανομής προϊόντων**

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας ελέγχου και επεξεργασίας των προϊόντων γίνεται με τη διάθεση των τελικών προϊόντων στους καταναλωτές. Ο έλεγχος στο στάδιο αυτό εξασφαλίζει τον τρόπο που το παραγόμενο προϊόν φτάνει στον καταναλωτή, τη μέθοδο σερβιρίσματος και την ταμειακή τακτοποίηση των καταναλώσεων.

Ο τρόπος που το τελικό προϊόν θα φτάσει στον καταναλωτή πρέπει να διασφαλίζει ότι θα μείνει ποιοτικά αναλλοίωτο. Μερικά από τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που προκύπτουν είναι η χρονική καθυστέρηση του σερβιρίσματος, ο λάθος τρόπος μεταφοράς και χρήσης των σκευών ή λάθος mise en place τραπεζιού κλπ. Η διοίκηση οφείλει να καθοδηγεί και να εκπαιδεύει το προσωπικό ώστε να αποφεύγονται τέτοιου είδους προβλήματα και να ακολουθούνται οι πρότυπες διαδικασίες.

Αναλόγως και με τον έλεγχο της μεθόδου σερβιρίσματος. Η διοίκηση εξασφαλίζει ότι τα πρότυπα διάθεσης και σερβιρίσματος ακολουθούνται από το προσωπικό ώστε να κρατήσει την ποιότητα της εξυπηρέτησης στο επίπεδο που επιθυμεί.



Το στάδιο διανομής των τελικών προϊόντων ολοκληρώνεται με την ταμειακή τακτοποίηση των καταναλώσεων. Αφορά την εκτέλεση ορισμένων γραφειοκρατικών διαδικασιών και ενεργειών προκειμένου να τακτοποιηθεί σωστά ο λογαριασμός του πελάτη. Είναι σημαντικό για τον έλεγχο των χρηματικών εισροών αλλά και την τήρηση των φορολογικών υποχρεώσεων της επιχείρησης.

#### **4.3.2 Σύστημα ελέγχου και ανατροφοδότησης**

Το σύστημα ελέγχου των επισιτιστικών επιχειρήσεων έχει σαν κύριο σκοπό τον εντοπισμό των αδυναμιών της επιχείρησης, επεξεργασία των πληροφοριών και ανατροφοδότηση του συστήματος για την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών. Ο σχεδιασμός των διαδικασιών πρέπει να είναι ευέλικτος και προσαρμόσιμος ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιεί όλα τα συμπεράσματα ειδάλλως ο εντοπισμός των αδυναμιών από μόνος του δεν έχει την παραμικρή χρησιμότητα.

Ο σχεδιασμός του ελέγχου που έχει ένα δυναμικό χαρακτήρα είναι διαρκώς επίκαιρος και ενημερωμένος και παρέχει στη διοίκηση τα κατάλληλα εργαλεία για εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών και μελλοντική συρρίκνωση των προβλημάτων.

#### **4.4. Δ.Ο.Π. στον τομέα του F&B**

Στη χώρα μας η ολική ποιότητα εφαρμόστηκε με σχετική καθυστέρηση σε σχέση με τις ΗΠΑ. Στις μέρες μας η ολική ποιότητα αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία και την επιβίωση των επιχειρήσεων. Είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία που έχει στόχο την διατήρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών για την συνεχή ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

Όμως τι είναι ποιότητα υπηρεσιών; Η ποιότητα ορίζεται ως η πρόβλεψη των απαιτήσεων των πελατών και η ακριβής ικανοποίησή τους κάθε φορά. Υπηρεσία είναι μια σειρά ενεργειών με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Ενώ ο πελάτης δεν μπορεί να διατηρήσει το φυσικό στοιχείο μέσω του οποίου του παρέχεται η υπηρεσία, διατηρεί τα αποτελέσματά της. Οι υπηρεσίες που παρέχονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ένα μείγμα τριών στοιχείων: υλικά αγαθά, άμεσες εξυπηρετήσεις και ψυχολογικά οφέλη.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) συμβάλλει στη διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Η ποιότητα προσδιορίζεται από τα

κριτήρια που θέτει η διοίκηση σε ότι αφορά τα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες. Αν δίνουμε ένα ορισμό για την Δ.Ο.Π. θα λέγαμε ότι είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και με ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος.<sup>8</sup>

Αρχικά γίνεται η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη για να μπορέσει η επιχείρηση να προσδιορίσει τα προϊόντα, τη νοοτροπία και τις διαδικασίες για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις αυτές. Παράλληλα αναπτύσσει ένα σύστημα ελέγχου για να αξιολογεί τα αποτελέσματα και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα όπου χρειαστεί.

Οποιαδήποτε προσέγγιση της Δ.Ο.Π. εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Ολόκληρο το σύστημα πρέπει να είναι προσανατολισμένο στον πελάτη κι οποιοδήποτε εμπόδιο θα πρέπει να απομακρύνεται. Όλα τα μέλη του προσωπικού συμβάλλουν για την επίτευξη της ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. δίνει έμφαση στο προσωπικό της επιχείρησης και στο ρόλο τους μέσω της διεύρυνσης της στάσης και των ικανοτήτων τους, μέσω ενθάρρυνσης της δημιουργικότητας, με συνεχής εκπαίδευση και ώθηση για λήψη πρωτοβουλιών, με αξιολόγηση της απόδοσή τους και τρόπους βελτίωσης. Είναι προσανατολισμένο προς την ομαδικότητα και τη συμμετοχή. Μπορεί να θεωρηθεί σχετικά εύκολο η εισαγωγή νέων συστημάτων και διαδικασιών αλλά η αλλαγή ολόκληρης της φιλοσοφίας και νοοτροπίας της επιχείρησης είναι μια πιο δύσκολη αλλά και απαραίτητη διαδικασία.

Η ποιότητα ενδιαφέρει την επιχείρηση καθώς της παρέχει την ευκαιρία να γίνει ανταγωνιστικότερη, να διασφαλίσει τη μακροχρόνια εμπιστοσύνη των πελατών της και να βελτιώσει βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια αποδοτικότητα μέσω εξοικονόμησης κόστους και υψηλότερων ορίων.

#### **4.4.1. Έλεγχος ποιότητας των επισιτιστικών επιχειρήσεων**

Ο έλεγχος της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις είναι μια απαιτητική διαδικασία που περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές και δραστηριότητες που διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των αναγκών.

Η διασφάλιση της ποιότητας περιέχει όλες τις σχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες, δηλαδή είναι ένα πλήρες σύστημα με οδηγίες και κριτήρια, έλεγχο των

διαδικασιών, των κρίσιμων σημείων και του συνολικού συστήματος που στοχεύει στην ικανοποίηση του καταναλωτή. Εμπεριέχει τον έλεγχο των α' υλών, της παραγωγής και της διανομής.

Ο έλεγχος της ποιότητας περιλαμβάνει την αξιολόγηση και εφαρμογή των επιθυμητών επιπέδων στο παραγόμενο προϊόν. Είναι μια διαδικασία που διαβεβαιώνει καθημερινά ότι τα παραγόμενα προϊόντα παραμένουν στα προκαθορισμένα πρότυπα. Η εφαρμογή του ελέγχου έχει σαν στόχο την πρόληψη καθώς οι όποιες διορθωτικές ενέργειες γίνονται πριν το τελικό προϊόν φτάσει στον πελάτη. Προλαμβάνει τη δημιουργία λαθών και αποτελεί τη μόνη στρατηγική για συνεχή βελτίωση.

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις που υιοθετούν τη φιλοσοφία της ποιότητας διευθύνονται από άτομα που επιμένουν στην ικανοποίηση των αναγκών και δεν συμβιβάζονται με κάτι υποδεέστερο. Οι εργαζόμενοι σιγά-σιγά αποκτούν κι αυτοί νοοτροπία που δεν τους επιτρέπει να είναι κάτω από τα προκαθορισμένα επίπεδα της επιχείρησης.

## Κεφάλαιο 5

### Ανάλυση και κοστολόγηση επισιτιστικών τμημάτων

#### 5.1. Κοστολόγηση τμημάτων F&B

Το κόστος είναι μια έννοια θεμελιώδης και απαραίτητη για τις επισιτιστικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιτύχουν τους προκαθορισμένους τους στόχους. Ο έλεγχος του κόστους είναι μια ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία καθώς έρχεται αντιμέτωπος με μια πληθώρα προβλημάτων όπως τη μεγάλη ποικιλία παραγόμενων ειδών, α' υλών και υπηρεσιών, τη φθαρτότητα των υλικών, τη μεγάλη συμμετοχή του προσωπικού κλπ. Δίνοντας έναν ορισμό για την έννοια της κοστολόγησης θα λέγαμε ότι "είναι μια διαδικασία με την οποία προσδιορίζεται το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος, μια κατάσταση λογιστική με σκοπό τη συγκέντρωση, κατάταξη, απεικόνιση των δαπανών που προσδιορίζουν το κόστος παραγωγής των προϊόντων"<sup>9</sup>. Αντικειμενικός σκοπός της κοστολόγησης είναι η επεξεργασία των κατάλληλων τιμών για τα προσφερόμενα είδη.

Με τον όρο "κόστος" εννοούμε τους οικονομικούς πόρους που θα διαθέσει η διοίκηση για την παραγωγή των προϊόντων. Λογιστικά είναι ένα λειτουργικό στοιχείο το οποίο διαχωρίζεται και διακρίνεται σε ορισμένα είδη.

##### 5.1.1. Είδη κόστους

Πάγιο κόστος: Θεωρείται το κόστος που μεταβάλλεται και δεν επηρεάζεται από τον όγκο των πωλήσεων π.χ. ενοίκιο, διαφημίσεις κλπ.

Μεταβλητό κόστος: Επηρεάζεται άμεσα από τον όγκο των πωλήσεων, είναι η ακριβώς αντίθετη έννοια του παγίου κόστους π.χ. κόστος α' υλών. Διακρίνεται σε αύξον ή φθίνον μεταβλητό κόστος ανάλογα με τον ρυθμό μεταβολής σε σχέση με τον όγκο παραγωγής.

Ημιμεταβλητό κόστος: Είναι μια ενδιάμεση έννοια των παραπάνω. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα σταθερό κόστος το οποίο μεταβάλλεται με τον όγκο παραγωγής π.χ. ΔΕΗ.

Άμεσο κόστος: Το άθροισμα του κόστους των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας. Αποτελεί μια πρώτη εκτίμηση για την διοίκηση για τα επίπεδα κόστους.

Ελεγχόμενο κόστος: Το κόστος που μπορεί να ελέγξει και να επηρεάσει η διοίκηση με τις αποφάσεις της.

Μη ελεγχόμενο κόστος: Τα κόστη που τα στελέχη δεν έχουν καμία επιρροή.

Πρότυπο ή προϋπολογισμένο κόστος: Εκφράζει το αναμενόμενο ύψος της δαπάνης, δηλαδή το προκαθορισμένο από την επιχείρηση και αποτελεί τη βασική της επιδίωξη.

Συνολικό κόστος παραγωγής: Είναι ο συνδυασμός τριών στοιχείων, του κόστους α' υλών, του κόστους άμεσης εργασίας και τα λειτουργικά κόστη. Για να ξεκινήσει η παραγωγική διαδικασία θα πρέπει αρχικά να γίνει η μεταφορά των α' υλών από την αποθήκη. Οι α' ύλες διαχωρίζονται σε άμεσα και έμμεσα υλικά αναλόγως την εξατομίκευσή τους στην παραγωγή. Εν συνεχεία το κόστος άμεσης εργασίας αφορά την εργασία που προσφέρουν οι εργαζόμενοι στη γραμμή παραγωγής. Εμπεριέχονται όλες οι διεργασίες έως ότου τελειοποιηθεί το προϊόν.

Το λειτουργικό κόστος αφορά όλα τα έξοδα από την αρχή της παραγωγής μέχρι τη διανομή του τελικού προϊόντος. Δεν είναι πραγματικά έξοδα αλλά υπολογίζονται κυρίως από τις ώρες εργασίας και το χρόνο λειτουργίας των μηχανημάτων. Ο υπολογισμός του δεν γίνεται με άμεσο τρόπο αλλά με βάση ένα συντελεστή επιβάρυνσης.

### **5.1.2 Αρχές κοστολόγησης**

Προτού γίνει οποιαδήποτε προσπάθεια κοστολόγησης στα επισιτιστικά τμήματα, η διοίκηση οφείλει να γνωρίζει εκ των προτέρων:

- ο Τα συστατικά και τη ποσότητα της συνταγής
- ο Πως η μεταβολή του κόστους των υλικών επηρεάζει το κόστος της συνταγής.
- ο Τη διαφορά απόδοσης των υλικών από ωμή μορφή σε επεξεργασμένη.
- ο Τις μερίδες που αποδίδει η συνταγή.

Οφείλουμε να τονίσουμε ότι οι κανόνες κοστολόγησης είναι ίδιοι και για την παρασκευή ποτών.

Η διοίκηση για να διευκολυνθεί στο έργο της χρησιμοποιεί ειδικά φύλλα κοστολόγησης. Στην ουσία αποτελούν ένα κατάλογο όλων των απαραίτητων υλικών ενός πιάτου στην κατάλληλη ποσότητα. Δίπλα αναγράφονται οι τιμές των υλικών και με απλές πράξεις μπορούμε να υπολογίσουμε το συνολικό κόστος της συνταγής ή μεμονωμένα κάθε μερίδας. Αξίζει να επισημανθεί επίσης ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό η καταγραφή της ημερομηνίας κοστολόγησης και ο αριθμός των μερίδων. Θα πρέπει να δοθεί προσοχή σε υλικά μεγάλης αξίας όπως π.χ. κρέας ή ψάρι και να εξεταστεί η

απόδοσή τους. Καλό θα ήταν τα φύλλα κοστολόγησης να συμπληρώνονται για όλα τα πιάτα καθώς έτσι τηρείται αρχείο και διευκολύνεται ο έλεγχος. Η κοστολόγηση θα πρέπει να γίνεται συστηματικά ώστε να υπάρχει επίκαιρη πληροφόρηση.

### **5.1.3 Η έννοια των προτύπων στην κοστολόγηση**

Για να επιτύχει μια επισιτιστική μονάδα αποτελεσματικό έλεγχο κόστους υλικών πρέπει να ακολουθεί μια σειρά από πρότυπες διαδικασίες. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο ο όρος πρότυπο περιγράφει τον στόχο που έχει θέσει η επιχείρηση για κάθε στάδιο παραγωγής. Η πρότυπη κοστολόγηση είναι ένα σύστημα που δίνει τη δυνατότητα για επιβολή στενού ελέγχου με ανάλυση των αιτιών απόκλισης πραγματικών απορροιών σχετικά με τα προτυποποιημένα με μεγαλύτερη λεπτομέρεια. Η πρότυπη κοστολόγηση είναι μια συνάρτηση 5 σταδίων:

- a) Καθορισμός προτύπων
- b) Καταγραφή αποτελεσμάτων
- c) Σύγκριση
- d) Αιτίες απόκλισης
- e) Διορθωτικές ενέργειες

Στη διαδικασία της κοστολόγησης η επιχείρηση χρησιμοποιεί 4 είδη προτύπων:

- Πρότυπη συνταγή

Έχει προκαθοριστεί από τη διοίκηση για κάθε είδος και πως θα εξυπηρετήσει καλύτερα τους στόχους της. Παρέχει πληθώρα πληροφοριών όπως σύνθεση, ποσότητες, διαδικασία παρασκευής, τον αριθμό των μερίδων που θα αποδώσει κλπ. Βασική επιδίωξη της πρότυπης συνταγής είναι η επίτευξη του ίδιου ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματος. Έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως η συνέπεια, λιγότερη επόπτευση των εργαζομένων, εξασφάλιση σταθερού βαθμού ικανοποίησης των καταναλωτών κλπ.

- Πρότυπη μερίδα

Αποτελεί την ποσότητα που έχει καθοριστεί από την επιχείρηση για συγκεκριμένα φαγητά ή ποτά. Πρέπει να είναι κάθε φορά το ίδιο και επηρεάζεται από το είδος, τη θέση της επιχείρησης, το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, τα επίπεδα κόστους των υλικών κλπ. Μερικά από τα βασικότερα πλεονεκτήματα είναι η σταθερή

ποσότητα, ο έλεγχος του κόστους, η εξασφάλιση απόδοσης των προϊόντων, ο προσδιορισμός του ύψους των προμηθειών και ο περιορισμός της σπατάλης.

- Πρότυπη τιμή

Εκτίμηση της μέσης τιμής ενός είδους βάση στατιστικών και της γενικής τάσης της αγοράς.

- Πρότυπη απόδοση προϊόντος

Πρότυπη απόδοση είναι η επιθυμητή απόδοση κατά την παραγωγή ενός προϊόντος. Απόδοση προϊόντος είναι το ποσοστό καθαρού προϊόντος που προκύπτει μετά την αφαίρεση του αρχικού βάρους και την απώλεια στο στάδιο επεξεργασίας. Η απόδοση εκτιμάται σε τρία στάδια: το βάρος αγοράς, το έτοιμο για μαγείρεμα και το τελικό προϊόν. Η απώλεια παραγωγής, όπως ονομάζεται, προκαλείται από την προετοιμασία του υλικού πχ αφαίρεση κοκάλων, το μαγείρεμα και τη μεριδοποίηση. Σε κάθε στάδιο γίνεται καταγραφή των απωλειών και της απόδοσης ώστε να φανεί η πραγματική απόδοση του προϊόντος και να γίνει η σύγκριση με το πρότυπο που έχει ορίσει η επιχείρηση.

Τα πρότυπα καθορίζονται εγγράφως, αποτελούν τις αναγκαίες οδηγίες στην εργασία και υποβοηθούν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ένα σύστημα πρότυπης κοστολόγησης έχει περιορισμένη εφαρμογή στις ξενοδοχειακές μονάδες, συναντάται συνήθως μόνο στην κουζίνα.

## **5.2. Έλεγχος και κόστος υλικών**

Ο έλεγχος στον τομέα του επισιτισμού, και ιδιαίτερα στην κοστολόγηση, είναι μια διαδικασία που επιδεικνύει τα κωλύματα και τις επιτεύξεις της επιχείρησης. Οι βασικοί στόχοι ενός συστήματος ελέγχου είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών και η επίτευξη των οικονομικών στόχων της επιχείρησης. Ένα σύστημα ελέγχου θα επιτύχει την ισορροπία μεταξύ λειτουργικών εξόδων, ποιότητας και ανταγωνιστικών τιμών. Το αντικείμενο του συστήματος είναι ο αποδοτικός έλεγχος των υλικών και των εργατικών εξόδων μέσα στα προκαθορισμένα πλαίσια.

Οι επισιτιστικές μονάδες είναι προσανατολισμένες προς τον καταναλωτή και την αγορά, για αυτό διαφέρουν από την βιομηχανία τροφίμων που είναι προσανατολισμένη στο κόστος. Η επιτυχία τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις

τιμές, τον αριθμό των πελατών, τις μικτές πωλήσεις και τα περιθώρια κέρδους. Για αυτό το λόγο οι ειδικότεροι στόχοι ενός συστήματος ελέγχου αφορούν:

- Την ανάλυση εσόδων και εξόδων, δηλαδή μεικτές πωλήσεις, μέση δαπάνη, εργατικά και γενικά έξοδα κλπ.
- Τη τιμολόγηση: ο έλεγχος δίνει μια βάση για τον καθορισμό των τιμών, αν και δεν ενδείκνυται να καθορίζεται αποκλειστικά από το κόστος ωστόσο είναι σημαντική παράμετρος.
- Τη πρόληψη σπατάλης και κλοπής
- Τη παροχή στοιχείων για τις αναφορές της διοίκησης, αφού η σωστή και έγκαιρη παροχή πληροφοριών και η ποιότητα καθορίζουν τη σωστή λήψη αποφάσεων.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει 4 βασικά στάδια: ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, η σύγκριση και η διόρθωση.

#### A. Σχεδιασμός

Για τον σχεδιασμό σημαντικό ρόλο έχουν οι πολιτικές προϊόντος και marketing που έχουν καθοριστεί από την επιχείρηση που ουσιαστικά προσδιορίζουν τις απαιτήσεις κερδοφορίας και το είδος της πελατείας της. Η πολιτική προϊόντος που αντιλαμβάνεται και έρχεται σε επαφή ο πελάτης είναι το μενού ή ο τιμοκατάλογος. Το μενού θα προσδιοριστεί από την ζήτηση και θα πρέπει να καθίσταται ανταγωνιστικό. Επίσης υπάρχει ανάγκη προβλέψεων σχετικά με τα λειτουργικά έξοδα και τις πωλήσεις.

Σαν αφετηρία της μεθόδου σχεδιασμού κρίνεται απαραίτητος ο προσδιορισμός μιας τιμής χρέωσης αποδεκτή από τον καταναλωτή. Χρησιμεύει σαν οδηγός για την τιμολόγηση του καταλόγου. Εν συνεχεία υπολογίζονται με προσοχή τα έξοδα τροφίμων για όλα τα είδη του καταλόγου, τα οποία καταγράφονται σε εβδομαδιαία ή μηνιαία φύλλα προβλέψεων. Έτσι, χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως προ-κοστολόγηση, πρότυπες συνταγές και μερίδες και τις προδιαγραφές αγορών καθορίζουν τα στοιχεία για την επίτευξη των στόχων.

Επόμενο στάδιο της μεθόδου σχεδιασμού είναι η εκτίμηση των εργατικών εξόδων. Είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες. Η εκτίμηση των εργατικών εξόδων είναι μια συνάρτηση 4 στοιχείων: μενού, ωράριο λειτουργίας,



αριθμός κουβέρ και επίπεδο εξυπηρέτησης. Η συγκέντρωση των παραπάνω στοιχείων συντάσσεται σε ετήσιες αναφορές για να έχει η διοίκηση μια εικόνα της κερδοφορίας του τμήματος.

#### B. Υλοποίηση

Σε αυτό το σημείο του ελέγχου εστιάζουμε σε μια ποικιλία ελέγχου του συνόλου του επισιτιστικού κύκλου. Παίρνει διάφορες μορφές όπως την ύπαρξη καθημερινών ελέγχων, τεχνολογικών και έντυπων διαδικασιών ώστε να καλύπτουν όλο τον κύκλο λειτουργιών του επισιτιστικού τομέα.

#### C. Σύγκριση

Για να επιτευχθεί η σύγκριση πρώτα πρέπει να έχουν συνταχθεί αναφορές εσόδων και εξόδων. Η ανάλυσή τους παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση για μελλοντική χρήση. Πρέπει να ελέγχονται σε τακτική βάση ώστε να προσδιορίζεται η τάση των αποτελεσμάτων. Γίνεται μια ανάλυση του κόστους τροφίμων, ιδιαίτερα τα είδη μεγαλύτερης αξίας για να εντοπιστούν οι λόγοι απόκλισης. Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων δίνει στην επιχείρηση μια πλήρη εικόνα και δύναται να προσδιορίσει τις αποκλίσεις κάνοντας απλές συγκρίσεις, εφόσον τα μέτρα σύγκρισης και οι παράγοντες που εμπλέκονται λειτουργούν σωστά.

Η διοίκηση επιτρέπει ένα ποσοστό απόκλισης το οποίο όμως εξαρτάται αποκλειστικά από την ίδια την επιχείρηση. Διάφοροι λόγοι αποκλίσεων μπορεί να είναι μια ξαφνική άνοδο των τιμών α' υλών, αποτυχία σωστής λειτουργίας του κύκλου εργασιών ή ακόμη και προβλήματα εισπράξεων κλπ. Με την ανάλυση αυτή και με αυτή των πωληθέντων πιάτων, γίνεται η ακριβής διαπίστωση των πραγματικών δεδομένων, δίνονται στοιχεία ως βάση για τον επόμενο προϋπολογισμό και φαίνεται η συνεισφορά των διάφορων κατηγοριών ειδών στη συνολική απόδοση του τμήματος.

#### D. Διόρθωση

Κατόπιν του εντοπισμού των αποκλίσεων, ο FnB Manager καλείται να αποφασίσει ποιες διορθωτικές ενέργειες πρέπει να γίνουν, λαμβάνοντας όμως υπόψιν δύο ανασταλτικούς παράγοντες, το κόστος εφαρμογής των μέτρων αυτών αλλά και την αποτελεσματικότητα του μέτρου εξετάζοντας παρεμφερείς περιπτώσεις. βέβαια εξαρτάται και από τις αιτίες και το μέγεθος των αποκλίσεων.

Αφορά την αντιστοιχία πραγματικών και προβλεπόμενων αποτελεσμάτων. Υπάρχει η πιθανότητα αξιολόγησης με στοιχεία προηγούμενων ετών και αξιολόγησης με τα προϋπολογισμένα δεδομένα. Συνίσταται η αξιολόγηση με τα προϋπολογισμένα δεδομένα καθώς τα αποτελέσματα προηγούμενων ετών μπορεί να έχουν επηρεαστεί από διάφορους εξωγενείς παράγοντες. Όταν εντοπίζεται σημαντική απόκλιση στα συγκρινόμενα στοιχεία οφείλεται να γίνεται διερεύνηση των αιτιών ώστε να ληφθούν οι σωστές διορθωτικές ενέργειες.

### **5.2.1. Παράγοντες επηρεασμού του κόστους υλικών**

Ο έλεγχος του κόστους υλικών είναι μια διαδικασία η οποία δύναται να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες. Οι παράγοντες με τη σημαντικότερη επιρροή στο κόστος των υλικών εντοπίζονται σε ολόκληρο τον επισιτιστικό κύκλο εργασιών.

Από τους σημαντικότερους θεωρείται η επιλογή των σωστών για την επιχείρηση προμηθευτών. Είναι οι άμεσοι συνεργάτες της και οι συμφωνίες οι οποίες γίνονται έχουν άμεσο αντίκτυπο στο κόστος των υλικών. Η επιλογή του σωστού προμηθευτή είναι μια συνάρτηση αρκετών στοιχείων όπως μέγεθος ποσότητας, τρόποι εξόφλησης και μεταφοράς κ.α.

Η σύσταση και η παρασκευή του προϊόντος είναι επίσης καθοριστική. Εδώ η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στα ποιοτικά πρότυπα που έχει καθορίσει διότι η φύση ορισμένων προϊόντων απαιτεί χρήση ακριβών α' υλών και έχουν πολύπλοκη διαδικασία παρασκευής. Δηλαδή καλείται να εξισορροπήσει το κόστος με την μέγιστη δυνατή ποιότητα υλικών και υπηρεσιών.

Ένα ακόμη σημείο που θα πρέπει να εστιάσει είναι η σωστή διαχείριση και τις συνθήκες αποθήκευσης των υλικών. Είναι σημαντικό να εφαρμόζονται τα πρότυπα αποθήκευσης και διαχείρισης, π.χ. FIFO, για να αποφεύγονται οι φθορές και οι σπατάλες. Όπως επίσης θα πρέπει να εξασφαλιστεί και η ασφάλεια των υλικών από απώλειες λόγω κλοπών. Αν και ένα σύστημα διαφύλαξης μπορεί να αυξήσει τα λειτουργικά έξοδα συνήθως το όφελος που θα αποκομίσει είναι μεγαλύτερο.

Η εκπαίδευση και οι δεξιότητες του προσωπικού αποτελεί έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα, καθώς το εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να διαχειριστεί ορθότερα τα υλικά και να αποφύγει διαδικασίες και ατυχήματα που θα συμβάλλουν αρνητικά στο συνολικό κόστος της επιχείρησης. Για παράδειγμα η

σωστή μεριδοποίηση με βάση τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί μπορεί να επηρεάσει θετικά αλλά και αρνητικά το κόστος.

### **5.2.2. Έλεγχος ροής και κόστους υλικών μέσω Η/Υ**

Η χρήση και εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων στη παρακολούθηση και διαχείριση της κεντρικής αποθήκης του ξενοδοχείου και άλλων τμημάτων παραγωγής και πώλησης κρίνεται σημαντική καθώς διευκολύνει και επιταχύνει τον έλεγχο. Ο συνδυασμός τους με το P.O.S. (Points Of Sales) και με την main courante στη reception παρέχει πλήρη μηχανογραφική κάλυψη της επιχείρησης με άριστα αποτελέσματα.

Τέτοιου είδους πληροφοριακά συστήματα διαχειρίζονται την αποθήκη ελέγχοντας παραμέτρους όπως κωδικός και όνομα είδους, μονάδες μέτρησης, τιμές αγοράς υλικών, αποθέματα, τιμές πώλησης κλπ. Φαίνεται κάθε καταχώρηση, τροποποίηση ή διαγραφή ειδών που θα πραγματοποιηθεί, δηλαδή οποιαδήποτε κίνηση υλοποιηθεί στην αποθήκη όπως απογραφή ή παραστατικά προμηθευτών κ.α. Καταχωρούνται σε καθημερινή βάση οι κινήσεις της κεντρικής αποθήκης και των υπολοίπων για διευκόλυνση του ελέγχου σε απόθεμα, εισαγωγές, εξαγωγές και σε αξία.

Υπάρχουν και τα σύνθετα είδη που επίσης διαχειρίζονται μέσω τέτοιων συστημάτων. Ενδεικτικά, είναι τα μεριδολόγια, τα οποία υπόκεινται στις ίδιες διαδικασίες με την αποθήκη καθώς καταχωρούνται και τροποποιούνται ανάλογα. Δημιουργούνται καταστάσεις μεριδολογίων οι οποίες εκτυπώνονται για την ανάλυση του κόστους και του κέρδους.

Επίσης πολύ σημαντικό θεωρείται η δημιουργία και η συντήρηση ενός μηχανογραφικού συστήματος που θα δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να ελέγχει τα αρχεία τωρινής κατάστασης αλλά και παλαιότερων δεδομένων. Για λόγους ασφαλείας δημιουργεί και ένα αντίγραφο των αρχείων σε ημερήσια βάση.

### **5.3. Κόστος προσωπικού**

Το εργατικό κόστος είναι κι αυτό μια μεταβλητή που υπολογίζεται στο συνολικό κόστος της επιχείρησης. Λόγω της φύσης του επισιτιστικού τομέα η τεχνολογία δεν έχει βρει τρόπο να αποκλείσει τον ανθρώπινο παράγοντα στην εξυπηρέτηση. Ο κλάδος του επισιτισμού απαιτεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων τόσο

στην παραγωγή όσο και στο σερβίρισμα, όπου έχουν θεσπιστεί τρόποι και κανόνες σερβιρίσματος για την αύξηση της παραγωγικότητας. Έχει παρατηρηθεί ότι η αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού μειώνει το εργατικό κόστος.

### **5.3.1. Παράγοντες επηρεασμού απόδοσης προσωπικού**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού και κατ' επέκταση το εργατικό κόστος είναι:

- ο To service

Τα αναβαθμισμένα ποιοτικά προσφερόμενα γεύματα απαιτούν και ένα πιο επιδέξιο και ικανό προσωπικό

- ο Η οργάνωση χώρων και ο διαθέσιμος εξοπλισμός

Η εύκολη μετακίνηση των εργαζομένων και ο εξελιγμένος τεχνολογικός εξοπλισμός διευκολύνουν το έργο τους.

- ο To menu

Ο τρόπος και ο βαθμός δυσκολίας της εξυπηρέτησης διαφέρει σε εστιατόρια τύπου table d' hote από εστιατόρια τύπου a la carte.

- ο Συχνότητα αλλαγής menu

Η συχνή αλλαγή δημιουργεί πρόσθετες δυσκολίες καθώς πιθανότατα θα χρειαστούν αναδιοργανώσεις στα καθήκοντα του προσωπικού και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιούν.

- ο Αριθμός των γευμάτων

Η μεγαλύτερη παραγωγή και διάθεση γευμάτων μειώνει το εργατικό κόστος. Για παράδειγμα η συμφωνία F.B σε γκρουπ πελατών.

- ο Η αγορά εργασίας

Ένα έμπειρο και ικανό προσωπικό χρειάζεται μικρότερο χρόνο προσαρμογής και εκπαίδευσης, κάτι που συμβάλλει θετικά στην παραγωγικότητα του.

- ο Συνθήκες και περιβάλλον εργασίας

Το εργασιακό περιβάλλον, πχ εξαιρισμός, καθαριότητα, και οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων έχει θετικό αντίκτυπο στην ψυχολογία του εργαζομένου άρα και στην παραγωγικότητά του.

- ο Ένταση και ώρες εργασίας

Θεωρείται προτιμότερο να προσλάβει ένα ακόμη άτομο παρά να "υπερφορτώσει" το υπάρχον προσωπικό καθώς η υπερωριακή εργασία σταδιακά επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση του προσωπικού.

- ο Διοίκηση και εποπτεία

Ο τρόπος διοίκησης και επίβλεψης του προσωπικού πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο που να συμβάλλει θετικά στην απόδοσή τους.

### **5.3.2 Έλεγχος απόδοσης προσωπικού**

Μερικά σημεία που πρέπει να επισημανθούν για τον έλεγχο του προσωπικού επισιτιστικών μονάδων είναι:

- ο Η δημιουργία ακριβής περιγραφής των καθηκόντων του προσωπικού, το οποίο να παραδίδεται σε γραπτό κείμενο ώστε να γνωρίζει εξ αρχής τις υποχρεώσεις του.
- ο Ορισμός οργανογράμματος προσωπικού το οποίο επισημαίνει την ιεραρχία μεταξύ προσωπικού και τμημάτων.
- ο Η εξέλιξη των εργαζομένων τους προσφέρει ηθική και υλική ικανοποίηση και αυξάνει την απόδοσή τους.
- ο Εξέταση της αίτησης πρόσληψης και των συστατικών επιστολών ελέγχει σε ένα πρώιμο στάδιο την απόδοση του εργαζομένου.
- ο Χρειάζεται εξοικείωση και ένας μικρός χρόνος προσαρμογής στον νεοπροσληθέντα υπάλληλο.
- ο Η σύντομη χρονικά εκτίμησης της απόδοσης τους βοηθά στη βελτίωση τους, η οποία γίνεται μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα.
- ο Τήρηση των προτύπων και ωρών εργασίας
- ο Διορθωτικές ενέργειες πρέπει να αφορούν και τους προϊσταμένους των τμημάτων.

### **5.3.3. Υπολογισμός κόστους και διακρίσεις αμοιβών προσωπικού**

Το κόστος άμεσης εργασίας περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες για το προσωπικό. Μια από τις πιο σύνηθες τακτικές υπολογισμού είναι η χρήση "καρτών εργασίας", τα οποία είναι ειδικά έντυπα όπου καταγράφονται οι ενέργειες του εργαζομένου και αναλύονται χρονικά. Ο καθορισμός προτύπων ωρών εργασίας βρίσκει κυρίως

εφαρμογή σε χειρωνακτικές εργασίες, πχ κουζίνα. Η τεχνική αυτή καθορίζει τον χρόνο προετοιμασίας που χρειάζεται και δίνει τα στοιχεία για την αξιολόγηση τόσο των εργαζομένων όσο και της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

Στις επισιτιστικές επιχειρήσεις οι αμοιβές του προσωπικού διακρίνονται σε:

- i. Μη οικονομικού χαρακτήρα: Αφορούν το εργασιακό περιβάλλον και το περιεχόμενο της εργασίας. Η ηθική ικανοποίηση του εργαζόμενου αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για να παραμείνει στην επιχείρηση,
- ii. Οικονομικού χαρακτήρα: Είναι η άμεση οικονομική ανταπόδοση προς τους υπαλλήλους. Έχει μετρήσιμο χαρακτήρα. Διακρίνονται σε:
  - ο Σταθερές απολαβές, δηλαδή τα σταθερά χρηματικά ποσά που καταβάλλονται στους εργαζομένους. Είναι οι ημερήσιες, εβδομαδιαίες ή μηνιαίες αποζημιώσεις, οι αμοιβές επί ποσοστά ή ανά έργο.
  - ο Έκτακτες απολαβές, δηλαδή χρηματικές απολαβές που δίνονται στους εργαζόμενους με τη μορφή επιβράβευσης. Συνήθως αποτελεί ένα κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσής τους.
  - ο Λοιπές παροχές που συνήθως δεν έχουν οικονομικό χαρακτήρα, πχ εταιρικό αυτοκίνητο, κινητό, διαμονή κλπ.

#### **5.3.4 Έλεγχος κόστους διατροφής προσωπικού**

Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες που το προσωπικό είναι πολυάριθμο, ο προσδιορισμός της αξίας των φαγητών είναι σχετικά μια εύκολη διαδικασία, καθώς τα υλικά διατίθενται από την αποθήκη, όπου καταχωρούνται σε ειδικά δελτία εξαγωγής και προσμετράτε η αξία των υλικών. Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση όπου στο προσωπικό δίνονται φαγητά των πελατών, όπου εκδίδεται δελτίο εσωτερικής διακίνησης υλικών από τμήμα σε τμήμα και προσδιορίζεται η αξία τους.

Από πρακτική άποψη συστήνεται το κόστος να υπολογίζεται σε ημερήσια βάση και να γίνεται καταγραφή των δεδομένων. Το σύνολο του κόστους εξαρτάται από τον αριθμό των μερίδων επί της αξίας του κόστους κάθε μερίδας. Ο καθημερινός υπολογισμός του κόστους δίνει το σύνολο του κόστους της περιόδου με μια απλή άθροιση των αποτελεσμάτων των ημερών. Τα δεδομένα που καταχωρούνται είναι το είδος του φαγητού, ο αριθμός και το κόστος των μερίδων όπως και το σύνολο της αξίας τους. επίσης θεωρείται προτιμότερο να τηρείται για κάθε γεύμα ξεχωριστά.

## **5.4. Τιμολογιακή πολιτική και μέθοδοι τιμολόγησης**

Στις ξενοδοχειακές επισιτιστικές επιχειρήσεις οι οικονομικές μέθοδοι διαμόρφωσης τιμών διαμορφώνονται με βάση το λειτουργικό κόστος, το επιθυμητό κέρδος, τις στρατηγικές μάρκετινγκ και το μέγεθος του συναγωνισμού.

Η τιμολόγηση είναι μια διαδικασία μεγάλης σημασίας για την αποδοτικότητα της μονάδας εφόσον γίνεται συνάρτηση της με την εξασφάλιση ικανοποιητικού κέρδους, δηλαδή να διαμορφωθεί μια σωστή τιμή πώλησης. Πρέπει να δοθεί επίσης προσοχή και στις μεσοπρόθεσμες συνέπειες μιας πολιτικής τιμών, καθώς η επιδίωξη μεγάλου κέρδους μπορεί να έχει επίπτωση στην ποιότητα. Στόχος της πολιτικής τιμών είναι η επιλογή της τιμής με συνυπολογισμό όλων των παραμέτρων που πιθανόν να επηρεάζουν το κέρδος, όπως ο αριθμός πωλήσεων κλπ, και να είναι επιστημονικά τεκμηριωμένα.

### **5.4.1. Παράγοντες επηρεασμού τιμών**

Η τιμή που θα δοθεί στα προϊόντα έχει άμεση σχέση με την ζητούμενη ποσότητα, καθώς όσο αυξάνεται η τιμή ενός προϊόντος τόσο μειώνεται η ζητούμενη ποσότητα. Η τιμολόγηση για όλα τα προϊόντα αποσκοπεί στην αύξηση των πωλήσεων και ταυτόχρονη αύξηση των κερδών και του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά.

Οι παράγοντες που επιδρούν στον καθορισμό της τιμής διακρίνονται σε:

- i. Ενδο-επιχειρησιακούς παράγοντες
  - ο Κόστος παραγωγής: Τιμή μικρότερη του κόστους δεν αποφέρει κέρδη
  - ο Προϊόν
  - ο Προώθηση και προβολή των προϊόντων
  - ο Στόχοι επιχείρησης: Οι επιδιώξεις της καθορίζουν το επιθυμητό κέρδος
  - ο Διανομή
  - ο Πόροι και οργάνωση της επιχείρησης: Υψηλό κόστος υλικών συνεπάγεται και αυξημένη τιμή πώλησης.
- ii. Εξω-επιχειρησιακούς παράγοντες
  - ο Πελατειακή σύνθεση: Αναλόγως τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων πελατών που απευθύνεται, η επιχείρηση προσαρμόζει τις τιμές της.

- ο Ζήτηση: Η αυξημένη ζήτηση συγκεκριμένων προϊόντων επηρεάζει την πολιτική των τιμών.
- ο Ανταγωνισμός
- ο Οικονομικοί παράγοντες: Για παράδειγμα ρευστότητα, πληθωρισμός κλπ.
- ο Τεχνολογία: Υψηλού επιπέδου τεχνολογίας ενδέχεται μείωση του κόστους παραγωγής και ελαστικότερη τιμολογιακή πολιτική.
- ο Νομοθεσία: Κρατικοί περιορισμοί και διατιμήσεις.

Η τιμή που καλείται να πληρώσει ένας πελάτης είναι μια συνάρτηση 5 στοιχείων:

- a. Συνολικό κόστος προϊόντων: Αφορά το σύνολο του κόστους υλικών, εργασίας και λειτουργικών εξόδων.
- b. Ποσοστό κέρδους: Εξαρτάται από τη μέθοδο τιμολόγησης.
- c. Φόροι Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α): Έμμεσος φόρος που προστίθεται στην τελική τιμή του προϊόντος. Ο συντελεστής Φ.Π.Α διαφέρει γεωγραφικά, πχ σε νησιά, και είναι διαφορετικός για φαγητά και ποτά.
- d. Δημοτικοί φόροι
- e. Ποσοστό σερβιτόρου: Δεν υπάρχει πάντοτε. Αναλόγως το είδος της επισιτιστικής επιχείρησης αλλάζει βάση νομοθετικών διατάξεων.

#### **5.4.2. Διαδικασία τιμολόγησης**

Η σωστή και αποτελεσματική τιμολόγηση είναι η εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών και σταδίων. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει είναι:

1. Καθορισμός στόχων τιμολόγησης. Ακολουθείται διαφορετική διαδικασία για την επίτευξη του μέγιστου κέρδους από την αύξηση των πωλήσεων και της ανταγωνιστικότητας.
2. Καθορισμός ζήτησης. Τα διαφορετικά επίπεδα ζήτησης έχουν διαφορετικά επίπεδα τιμών.
3. Εκτίμηση κόστους. Ακριβής προσδιορισμός στοιχείων κόστους σε όλο τον επισιτιστικό κύκλο εργασιών ώστε το ποσοστό κέρδους να είναι πραγματικό.
4. Τιμολογιακή πολιτική ανταγωνιστών. Οι τιμές και τα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών επηρεάζουν την πολιτική μιας επιχείρησης.



5. Επιλογή μεθόδου τιμολόγησης. Η κατάλληλη μέθοδος τιμολόγησης ορίζεται βασιζόμενη στους στόχους της μονάδας. Πολλές φορές γίνεται χρήση περισσότερων από μια μεθόδων.
6. Επιλογή τελικής τιμής. Θα πρέπει να συνυπολογιστούν όλοι οι παράγοντες που την επηρεάζουν και η επιχείρηση να ορίσει μια τιμή που βρίσκεται μέσα στο εύρος τιμών που δόθηκαν από τις μεθόδους τιμολόγησης.

### **5.4.3. Μέθοδοι και στρατηγικές τιμολόγησης**

Η τιμολόγηση των προϊόντων είναι από τις σημαντικότερες αποφάσεις από μεριάς διοίκησης, καθώς μια λάθος προσέγγιση μπορεί να έχει επιζήμια αποτελέσματα για την επιχείρηση. Παρότι η επιλογή της τιμής ενός προϊόντος πρέπει να βασίζεται σε αριθμητικά και υπολογισμένα δεδομένα υπάρχουν και 4 μέθοδοι τιμολόγησης υποκειμενικού χαρακτήρα. Αν και λόγω της υποκειμενικότητας προκύπτουν αρκετά προβλήματα, είναι αποτελεσματικές εφόσον καλύπτουν τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Οι μέθοδοι τιμολόγησης αυτές είναι:

#### **Μέθοδος "Λογικής Τιμής"**

Ορίζεται μια "δίκαιη" τιμή για το προϊόν. Βασίζονται περισσότερο σε εκτιμήσεις και όχι στην πραγματική αξία του προϊόντος, δηλαδή την αξία που αντιλαμβάνεται ο αγοραστής ότι έχει το προϊόν και όχι πόσο κοστίζει στον προμηθευτή ή τις τιμές των ανταγωνιστών. Ο μάνατζερ αναρωτιέται πως αν ήταν ο ίδιος πελάτης, τι τιμή θα ήταν διατεθειμένος να πληρώσει για το προϊόν αυτό.

#### **Μέθοδος "Μέγιστης Τιμής"**

Ορίζει μια ανώτατη τιμή που πιστεύει ότι θα πληρώσει ο πελάτης. Η επιχείρηση βασίζεται στην παροχή προϊόντων ολικής ποιότητας, και στην ψυχολογία του καταναλωτή πως "το καλό πληρώνεται".

#### **Μέθοδος "Χαμηλής Τιμής"**

Καθορίζεται μια χαμηλή τιμή "κράχτης" για ένα ή περισσότερα προϊόντα. Θέτει προσφορές για ορισμένα προϊόντα με σκοπό την πώληση και άλλων προϊόντων της επιχείρησης αλλά και να συστήσει την επιχείρηση στο κοινό.

#### **Μέθοδος "Τιμής Ενστίκτου"**

Η τιμή καθορίζεται από διαίσθηση και συνήθως αγνοεί την αντικειμενική αξία του προϊόντος. Ευνοεί προϊόντα αγνώστου τιμής κόστους αλλά είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί σαν μέθοδος τιμολόγησης σε σοβαρή επισιτιστική μονάδα.

Μια πιο αντικειμενική προσέγγιση στον καθορισμό των τιμών που βασίζεται στο επιζητούμενο κέρδος αλλά και την λεπτομερή κοστολόγηση των στοιχείων που το συνθέτουν. Οι μέθοδοι τιμολόγησης που εφαρμόζονται στις επισιτιστικές μονάδες ποικίλουν. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου γίνεται χρήση περισσότερων από μιας μεθόδου για να είναι πιο αποτελεσματική η διαδικασία. Οι πιο γνωστές μέθοδοι τιμολόγησης είναι:

#### A. Μέθοδος cost-plus

Η τιμή προκύπτει από το άθροισμα του κόστους του προϊόντος και ενός ποσού κέρδους, ως ποσοστό πάνω στο κόστος. Δηλαδή με πιο απλά λόγια πρόκειται για το κόστος παραγωγής επί το ποσοστό κέρδους συν το κόστος παραγωγής. Για την σωστή εφαρμογή της μεθόδου χρειάζεται η σωστή εκτίμηση της ζήτησης αλλά δεν λαμβάνεται υπόψιν ο ανταγωνισμός ή η ελαστικότητα της ζήτησης κλπ.

#### B. Μέθοδος τρεχουσών τιμών

Για τον υπολογισμό της τιμής λαμβάνεται υπόψιν οι τιμές των ανταγωνιστών και των υποκατάστατων προϊόντων. Χρειάζεται συνεχής και έγκαιρη πληροφόρηση για το ύψος της τιμής διάθεσης των προϊόντων των ανταγωνιστών. Συνήθως η τιμή της επιχείρησης κυμαίνεται μεταξύ μέγιστης και ελάχιστης τιμής των ανταγωνιστών, αλλά επειδή η τιμή αυτή καθορίζεται από εξωτερικούς παράγοντες, δίνεται όλη η βαρύτητα στον περιορισμό και έλεγχο του κόστους.

#### C. Μέθοδος απόδοσης κεφαλαίου

Χρησιμοποιείται συνήθως από επιχειρήσεις - ηγέτες στον κλάδο τους. Η τιμή καθορίζεται με βάση την απόδοση που θα επιθυμούσε να έχει για το κεφάλαιό της. Λαμβάνεται υπόψιν το πραγματικό κόστος και το επενδύόμενο κεφάλαιο. Βρίσκει εφαρμογή συνήθως σε περιπτώσεις μονοπωλίων.

#### D. Μέθοδος ανάλυσης νεκρού σημείου

Με τον όρο νεκρό σημείο εργασιών (N.Σ.Ε.) εννοείται το επίπεδο εργασίας όπου τα ολικά κόστη ισούνται με τις πωλήσεις. Στο N.Σ.Ε. η επιχείρηση δεν επιτυγχάνει ούτε κέρδος αλλά ούτε και ζημίες. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτή έχει σαν στόχο να εξασφαλίσει το συνολικό κόστος της επιχείρησης και κατόπιν το μέγεθος του επιθυμητού κέρδους. Για τον υπολογισμό του N.Σ.Ε. χρειάζεται να υπάρχει ισορροπία μεταξύ εσόδων και εξόδων στην παραγόμενη ποσότητα, δηλαδή  $Q=FC/(P-V)$ .

Όπου Q: όγκος παραγωγής, FC: συνολικά σταθερά έξοδα, P: τιμή πώλησης ανά μονάδα και V: μεταβλητά έξοδα ανά μονάδα.

Η συγκεκριμένη τεχνική αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα καθώς παίρνει ως δεδομένα ότι η τιμή πώλησης είναι ανεξάρτητη από τον όγκο εργασίας, ότι τα κόστη των τμημάτων παραμένουν σταθερά, ότι η τιμή κόστους και η ποσότητα παραγωγής του προϊόντος μένουν σταθερά και ότι υπάρχει συνεχής παραγωγή.

#### E. Μέθοδος μεγιστοποίησης κέρδους

Στόχος της μεθόδου η μεγιστοποίηση του κέρδους, η οποία αρχικά επιδιώκεται με τη μεγαλύτερη δυνατή συρρίκνωση του μεταβλητού κόστους και στη συνέχεια επιλέγεται η μεγαλύτερη δυνατή τιμή για το προϊόν που δεν θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στη ζήτηση.

#### F. Επιθετική μέθοδος τιμολόγησης

Ακολουθείται συνήθως από επιχειρήσεις - ηγέτες στον κλάδο τους, όπου κάθε κίνηση τους έχει αντίκτυπο στην ευρύτερη αγορά. Ορίζεται τιμή χαμηλότερη των ανταγωνιστών. Η οποία δημιουργεί πρόβλημα στη βιωσιμότητα τους. Η ίδια η επιχείρηση έχει βραχυπρόθεσμες αρνητικές συνέπειες αλλά επιδιώκει μακροπρόθεσμα οφέλη. Από πολλούς θεωρείται αντιδεδοντολογική και σε πολλές χώρες διώκεται ποινικά.

#### G. Μέθοδος δυναμικής τιμολόγησης

Οι τιμές αυτής της μεθόδου απευθύνονται στις πιέσεις της προσφοράς και της ζήτησης σε πραγματικό χρόνο, και οι οποίες προσαρμόζονται άμεσα στα δεδομένα της προσφοράς-ζήτησης.

#### H. Μέθοδος ψυχολογικής τιμολόγησης

Βασίζεται στην ανταπόκριση του καταναλωτή σε ψυχολογικά ερεθίσματα. Το πιο γνωστό παράδειγμα είναι η χρήση τιμών όπως 1,99 αντί για 2. έτσι λοιπόν θεωρούν ότι οι καταναλωτές πιστεύουν ότι μια τιμή σε κλασματική μορφή δείχνει ότι το προϊόν τιμολογείται στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο.

#### I. Μέθοδος πολλαπλών παραγόντων

Χρησιμοποιούνται περισσότερες από μια μεθόδους τιμολόγησης και η τιμή προκύπτει από τον συνδυασμό διαφόρων παραγόντων όπως κόστος, τιμών ανταγωνιστών, η δεδομένη προσφορά και ζήτηση κλπ. Κάθε παράγοντας συμμετέχει αναλόγως της σημαντικότητας για την επιχείρηση.

Οι στρατηγικές τιμολόγησης σχετίζονται άμεσα με τη στρατηγική μάρκετινγκ, και οι οποίες προκύπτουν από τον συσχετισμό ποιότητας και τιμής. Από τον συσχετισμό αυτό προκύπτουν 4 βασικές στρατηγικές τιμολόγησης:

- **Premium Pricing:** Υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι μοναδικά στο είδος τους. Αλλιώς είναι γνωστή ως και prestige pricing και προσελκύει πελάτες οι οποίοι συνδέουν την υψηλή τιμή με την υψηλή ποιότητα.
- **Economy Pricing:** Το κόστος παραγωγής και marketing βρίσκονται στο χαμηλότερο δυνατό σημείο. Επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική προσελκύονται κυρίως από πελάτες με χαμηλά εισοδήματα και αφορά κυρίως μικρές επισιτιστικές επιχειρήσεις πρόχειρου φαγητού, καντίνες κλπ. Εδώ δίνεται έμφαση στη χαμηλή τιμή και παραβλέπεται η χαμηλή ποιότητα.
- **Penetration Pricing:** Στόχος είναι η διείσδυση στην αγορά ώστε να αποκτήσει ικανοποιητικό μερίδιο και να εξασθενήσει τους ανταγωνιστές, θέτοντας τιμές σε χαμηλά επίπεδα ενώ η ποιότητα του προϊόντος είναι υψηλή και έτσι οι καταναλωτές μένουν ευχαριστημένοι. Όμως ένα βασικό μειονέκτημα είναι ότι δημιουργούνται προσδοκίες για μακροπρόθεσμα χαμηλές τιμές και καθίσταται δύσκολη η αύξησή τους.
- **Skimming Pricing:** Αφορά την εισαγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων στην ευρύτερη αγορά με σαφή πλεονεκτήματα από τα υπάρχον υποκατάστατα. Με λίγα λόγια η τιμή των προϊόντων βρίσκεται αρχικά σε ένα υψηλό επίπεδο και σε κάθε μείωση της ζήτησης η τιμή πέφτει σταδιακά εκμεταλλευόμενη το καταναλωτικό κοινό του επιπέδου τιμών.

## Κεφάλαιο 6

### Marketing ξενοδοχειακών επισιτιστικών επιχειρήσεων

Η ολοκλήρωση του κύκλου εργασιών μιας ξενοδοχειακής επισιτιστικής επιχείρησης δεν έχει καμιά χρησιμότητα αν λείπει ένα πολύ βασικό στοιχείο, οι πελάτες. Τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγονται πρέπει να καταναλώνονται. Έτσι λοιπόν, η επιχείρηση οφείλει να γνωστοποιήσει στο αγοραστικό κοινό τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, κάτι το οποίο θα επιτύχει μέσω του Marketing. Το Marketing θα μπορούσε να οριστεί ως "ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιχειρηματικών ενεργειών και δραστηριοτήτων, που εφαρμόζουν με κοινωνική υπευθυνότητα οι επιχειρήσεις, προκειμένου να διαπιστώσουν τις ανάγκες ή/και επιθυμίες της αγοράς, ώστε στη συνέχεια να προγραμματίσουν και αναπτύξουν προϊόντα, που μπορούν να τις ικανοποιήσουν όσο το δυνατό περισσότερο γίνεται, να τιμολογήσουν σωστά τα προϊόντα αυτά και τέλος να προκαλέσουν την κατάλληλη στιγμή μια έντονη ζήτησή τους, που θα διευκολύνει την απρόσκοπτη διάθεσή τους στους καταναλωτές ή χρήστες αντί κάποιου κέρδους, που μπορεί να είναι χρηματικό, υλικό ή και ιδεολογικό ακόμα."<sup>10</sup>

#### 6.1. Ιδιαιτερότητες τουριστικών υπηρεσιών και μίγμα Marketing



Το Marketing δεν είναι ένα μεμονωμένο εργαλείο, αλλά ο συνδυασμός ορισμένων εργαλείων που στοχεύει στον προσδιορισμό των σκοπών της επιχείρησης και ποια είναι τα κατάλληλα μέσα για να φτάσει ως εκεί. Ο συνδυασμός των πόρων και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται αποτελούν τα συστατικά στοιχεία του μίγματος marketing.

Αρχικά είχαν οριστεί τέσσερα στοιχεία, γνωστά ως και 4P's. Αργότερα προστέθηκαν και άλλα τρία στοιχεία. Τα 7P's χρησιμοποιούνται συνήθως σε επιχειρήσεις εξυπηρέτησης. Τα στοιχεία που αποτελούν το μίγμα marketing είναι:

1. Προϊόν (Product): Είναι ένα αγαθό που κατασκευάστηκε ή παράχθηκε για να ικανοποιήσει τις ανάγκες μιας ομάδας ανθρώπων. Το προϊόν μπορεί να είναι υλικό ή άυλο, όπως μπορεί να είναι σε μορφή υπηρεσίας. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση έχει τον σωστό τύπο προϊόντος που βρίσκεται σε ζήτηση στην αγορά που στοχεύει. Το προϊόν έχει ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής που περιλαμβάνει την ανάπτυξη, την ωρίμανση και τη φάση μείωσης των πωλήσεων. Όταν το προϊόν φτάσει στο στάδιο μείωσης των πωλήσεων η επιχείρηση θα πρέπει να βρει τρόπους για να προσελκύσει εκ νέου το ενδιαφέρον των καταναλωτών.
2. Τιμή (Price): Είναι η ποσότητα που ο καταναλωτής θα πληρώσει για να απολαύσει το προϊόν. Είναι ένα πολύ σημαντικό συστατικό για το σχέδιο marketing καθώς καθορίζει το κέρδος και την επιβίωση της επιχείρησης. Η προσαρμογή της τιμής του προϊόντος έχει μεγάλο αντίκτυπο σε ολόκληρη τη στρατηγική marketing καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις πωλήσεις και τη ζήτηση του προϊόντος. Η τιμολόγηση βοηθά να σχηματισθεί μια αντίληψη για το προϊόν στα μάτια των καταναλωτών καθώς το συγκρίνουν με ανταγωνιστικά προϊόντα. Πρέπει να γίνει προσεκτική μελέτη της τιμολόγησης των ανταγωνιστών και η τιμή της επιχείρησης να καθοριστεί στα ανάλογα πλαίσια.
3. Διανομή (Place): Είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του ορισμού του μίγματος προϊόντος. Πρέπει να τοποθετήσεις και να διανείμεις το προϊόν σε μια τοποθεσία που είναι προσβάσιμη σε πιθανούς αγοραστές. Αυτό είναι αποτέλεσμα της βαθιάς κατανόησης της αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση και εύρεση των πιο ικανών καναλιών διανομής που "μιλούν" άμεσα

στην αγορά. Υπάρχουν πολλές στρατηγικές διανομής, συμπεριλαμβανομένου της εντατικής διανομής, της αποκλειστικής διανομής, της επιλεκτικής διανομής και του franchising.

4. Προώθηση (Promotion): Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση για ευρεία αναγνώριση και πωλήσεις. Αποτελείται από την οργάνωση των πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις, τη διαφήμιση και την προώθηση των πωλήσεων. Η διαφήμιση ουσιαστικά καλύπτει επικοινωνιακές μεθόδους με τη χρήση μέσων όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο, internet κλπ. Υπάρχει μια αλλαγή και προτίμηση στον ιντερνετικό κόσμο. Οι δημόσιες σχέσεις από την άλλη αφορά τη χρήση μέσων προώθησης όπως εκθέσεις, χορηγίες, σεμινάρια, συνέδρια, και εκδηλώσεις. Η χρήση της διαφήμισης από στόμα σε στόμα είναι επίσης ένας τύπος προώθησης προϊόντων. Είναι ένα ανεπίσημο μέσο επικοινωνίας για τα πλεονεκτήματα του προϊόντος από ικανοποιημένους πελάτες. Το προσωπικό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτού του είδους τη προώθηση. Δεν χρησιμοποιείται ο όρος στην κυριολεκτική του σημασία, καθώς επιτυγχάνεται και μέσω ίντερνετ. Η στρατηγική προώθησης εξαρτάται από τον προϋπολογισμό, το μήνυμα που θέλει να περάσει η επιχείρηση και το αγοραστικό κοινό που έχει ήδη καθοριστεί.
5. Προσωπικό (People): Το προσωπικό της επιχείρησης είναι σημαντικό στο marketing γιατί είναι αυτοί που παραδίδουν την υπηρεσία. Είναι σημαντικό να προσλάβεις και να εκπαιδεύσεις τους κατάλληλους ανθρώπους να παραδώσουν ανώτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες, ασχέτως της εργασίας που έχουν να κάνουν. Όταν η επιχείρηση βρίσκει ανθρώπους που ειλικρινά πιστεύουν στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που η συγκεκριμένη επιχείρηση δημιουργεί είναι πιθανότερο να αποδώσουν στο μέγιστο το δυνατό των τους. Επιπλέον θα προσθέσουν τις δικές τους ιδέες, οι οποίες μπορεί να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης. είναι ένα "εσωτερικό" πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους που μπορεί εμφανώς να επηρεάσει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά.
6. Διαδικασίες (Process): Οι διαδικασίες της επιχείρησης επηρεάζουν την εκτέλεση της εξυπηρέτησης. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι υπάρχει ένα



καλοσχεδιασμένο σύστημα διαδικασιών που ελαχιστοποιεί τα κόστη. Μπορεί να είναι ολόκληρο το σύστημα πωλήσεων, ένα σύστημα πληρωμών, ένα σύστημα διανομής και άλλες διαδικασίες και στάδια που διασφαλίζουν ένα αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον. Μικροδιορθώσεις και βελτιώσεις γίνονται κατά τη διάρκεια λειτουργίας, ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα κόστη και να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη.

7. Φυσικές αποδείξεις (Physical evidence): Στις επιχειρήσεις υπηρεσιών πρέπει να υπάρχουν φυσικές αποδείξεις ότι το προϊόν παραδόθηκε. Επιπλέον, σχετίζονται με το πως η επιχείρηση και τα προϊόντα της έγιναν αντιληπτά στην αγορά. Είναι η φυσική απόδειξη της παρουσίας και της ύπαρξης της επιχείρησης. Ένα παράδειγμα κατανόησης είναι το branding. Με αυτό τον τρόπο γίνεται γνωστή η θέση τους στην αγορά, καθώς είναι ηγέτες της αγοράς αφού έχουν εγκαθιδρύσει μια φυσική αλλά και ψυχολογική απόδειξη στο marketing τους. Έχουν χειραγωγήσει την αντίληψη των καταναλωτών στο σημείο που η μάρκα τους εμφανίζεται πρώτο στο μυαλό τους όταν τους ρωτάνε γενικά για ένα όνομα στη συγκεκριμένη βιομηχανία, πχ McDonalds.

Δεν υπάρχει ιδανικός συνδυασμός των στοιχείων του marketing που θα αποφέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα για την επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση προσαρμόζει και χρησιμοποιεί αναλόγως των αναγκών της τα στοιχεία του του μίγματος marketing σχετικά και με τους στόχους που έχει θέσει.

Η σωστή εφαρμογή του marketing τουριστικών επιχειρήσεων διαφέρει σε σχέση με το marketing γενικά. Και αυτό διότι οι υπηρεσίες των τουριστικών επιχειρήσεων παρουσιάζουν κάποιες ιδιαιτερότητες. Οι ιδιαιτερότητες αυτές έχουν να κάνουν με το άυλο των υπηρεσιών, την ταύτιση παραγωγής και κατανάλωσης, την αστάθεια και φθορά των υπηρεσιών.

Η αγορά ενός τουριστικού προϊόντος δεν είναι κάτι χειροπιαστό. Ο καταναλωτής όταν καλείται να αγοράσει ένα τουριστικό πακέτο δεν μπορεί να αγγίξει το προϊόν και να το δοκιμάσει. Το προϊόν αυτό θα παραχθεί όταν αυτός θα είναι παρών. Για παράδειγμα, ο μάγειρας δεν θα φτιάξει ένα πιάτο από τον κατάλογο αν πρώτα δεν έχει γίνει η παραγγελία.

Οι υπηρεσίες παράγονται και προσφέρονται από ανθρώπους, γι' αυτό χαρακτηρίζονται από μεταβλητότητα. Η έλλειψη συνέπειας στην παροχή υπηρεσιών είναι από τους κυριότερους λόγους δυσαρέσκειας των πελατών. Τα προϊόντα στον τουρισμό δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Για παράδειγμα αν το εστιατόριο έχει κενά τραπέζια τη μια βραδιά, δεν μπορεί να τα αναπληρώσει την επόμενη μέρα κάνοντας περισσότερες κρατήσεις από όσα τραπέζια διαθέτει την ίδια ώρα.

Το τουριστικό προϊόν παρουσιάζει μια ιδιαιτερότητα σε σχέση με τα υπόλοιπα προϊόντα. Οι τουριστικές επιχειρήσεις παράγουν περισσότερα από ένα προϊόντα, οπότε οι αποφάσεις μάρκετινγκ που θα λάβουν θα αφορά το μίγμα του προϊόντος που θα παραχθεί. Το μίγμα αυτό περιλαμβάνει μια γκάμα διαφορετικών προϊόντων και διάφορες παραλλαγές για κάθε τύπο προϊόντος. Οι αποφάσεις μάρκετινγκ που θα πάρει η επιχείρηση για το μίγμα προϊόντων έχουν άμεση επίδραση στο μίγμα μάρκετινγκ και τη στρατηγική που έχει για την επίτευξη των επιθυμητών πωλήσεων. Ορισμένα τουριστικά προϊόντα χρήζουν διαφορετικής στρατηγικής μάρκετινγκ, τιμολόγησης κλπ.

## **6.2 Περιβάλλον marketing**

Το περιβάλλον marketing αποτελείται από όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση των στόχων της εταιρίας. Διακρίνεται σε:

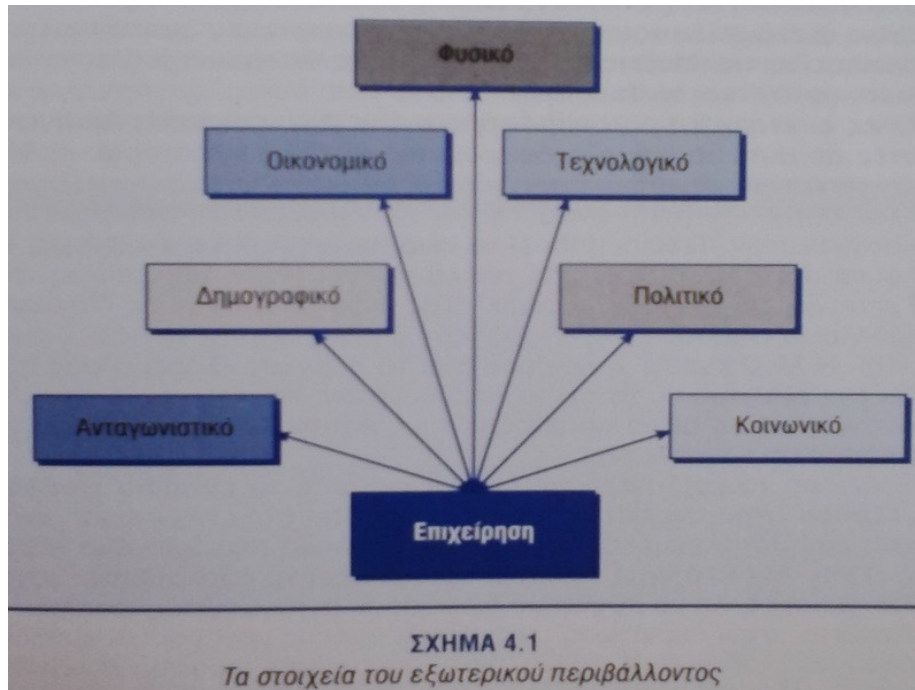
### Εσωτερικό περιβάλλον

Αφορά τους παράγοντες που βρίσκονται κοντά στην επιχείρηση, δηλαδή την ίδια την επιχείρηση, τους προμηθευτές της, τους διανομείς και τους ενδιάμεσους.

- Η επιχείρηση: Η αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία κρίνει την επιτυχία. Κάθε τμήμα λειτουργεί βάση των αρμοδιοτήτων του αλλά και σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα για ένα ενιαίο αποτέλεσμα.
- Οι προμηθευτές: Εταιρίες ή άτομα που προμηθεύουν την επιχείρηση με α' ύλες, πχ τρόφιμα, ποτά, αναλώσιμα κλπ. Η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή είναι μια κρίσιμη απόφαση για την βιωσιμότητα της εποχής.
- Οι ενδιάμεσοι: Είναι αυτοί που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στη προώθηση, διανομή και πώληση των προϊόντων της, δηλαδή τουριστικά γραφεία, tour operators, εταιρίες διακίνησης εμπορευμάτων και επιβατών

(πχ πλοία, λεωφορεία κλπ). Επίσης ενδιάμεσοι θεωρούνται και οι διαφημιστικές εταιρίες, οι εταιρίες συμβούλων και έρευνας marketing, οι ασφαλιστικές εταιρίες και οι τράπεζες που κρίνουν σε μεγάλο βαθμό τη ρευστότητα της επιχείρησης.

### Εξωτερικό περιβάλλον



Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος κινούνται μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται, και η επιχείρηση καλείται να προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές αυτές. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το ανταγωνιστικό, δημογραφικό, οικονομικό, φυσικό, τεχνολογικό, πολιτικό και κοινωνικό.

- Ανταγωνιστικό περιβάλλον: Η επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί τις κινήσεις των ανταγωνιστών και ο κύριος στόχος της είναι να προσφέρει προϊόντα ανώτερα των ανταγωνιστών της. Διακρίνονται 4 επίπεδα ανταγωνισμού:
  - ο Εταιρίες που παρέχουν παρόμοια αγαθά και υπηρεσίες, στην ίδια τιμή και το ίδιο αγοραστικό κοινό.
  - ο Εταιρίες με σχετικά παρόμοια αγαθά και υπηρεσίες.
  - ο Εταιρίες που προσφέρουν την ίδια υπηρεσία.
  - ο Γενικός ανταγωνισμός για το αγοραστικό κοινό.

Μια ξενοδοχειακή μονάδα αντιμετωπίζει υψηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου στην αγορά καθώς απαιτούνται τεράστια κεφάλαια και αρκετό χρονικό διάστημα για την κατασκευή της, και το περιβάλλον θα έχει μεταβληθεί.

- Δημογραφικό περιβάλλον: Η επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί τις αλλαγές που γίνονται στον πληθυσμό της περιοχής και τις τάσεις στον ευρύ πληθυσμό και να προσαρμόζονται αναλόγως. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί υπογεννητικότητα αλλά και αύξηση του μέσου όρου ζωής. Όπως επίσης έχει αλλάξει η αντίληψη της δομής της σύγχρονης οικογένειας καθώς υπάρχουν πολλές μονογονεϊκές οικογένειες, πολλά διαζύγια, πολλές εργαζόμενες μητέρες κλπ. Υπάρχουν μετακινήσεις πληθυσμού και δημιουργία αγοραστικού κοινού με ποικίλες ανάγκες, ήθη, έθιμα, ύπαρξη διαφορετικών εθνοτήτων που περιορίζει την ομοιογένεια της περιοχής.
- Φυσικό περιβάλλον: Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί αύξηση του φαινομένου της προστασίας του περιβάλλοντος. Όλο και περισσότεροι καταναλωτές ευαισθητοποιούνται και τάσσονται υπέρ της προστασίας της φύσης και διατίθενται να πληρώσουν κάτι παραπάνω σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πολιτικές "green marketing".
- Οικονομικό περιβάλλον: Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται στο οικονομικά δεδομένα της χώρας όπου βρίσκεται, δηλαδή στον πληθωρισμό, το διαθέσιμο εισόδημα, την ανεργία, τα επιτόκια, τη δυνατότητα δανεισμού κλπ, καθώς επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά. Επίσης θα πρέπει να δοθεί προσοχή και που δαπανούν οι καταναλωτές το εισόδημά τους.
- Τεχνολογικό περιβάλλον: Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στον τομέα του τουρισμού έχει αλλάξει για πάντα τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, τα κανάλια διανομής και προώθησης των, καθώς και τους ελέγχους που πραγματοποιούνται. Πολλές δραστηριότητες έχουν αυτοματοποιηθεί και έχουν απλοποιηθεί πολλές διαδικασίες αν και πολλοί θεωρούν ότι χάνεται η ανθρώπινη επαφή.
- Πολιτικό περιβάλλον: Αναφέρεται στις πολιτικές ενέργειες της υπάρχουσας κυβέρνησης, πχ νόμους, ρυθμίσεις κλπ, που επηρεάζουν το marketing. Ο ρόλος του κράτους έχει παρεμβατικό χαρακτήρα, προστατεύει από τον αθέμιτο

ανταγωνισμό, τους καταναλωτές από εξαπατήσεις και το περιβάλλον από την καταστροφή.

- Κοινωνικό περιβάλλον: Η κουλτούρα κάθε κοινωνίας αναφέρεται σε ένα σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων. Η κουλτούρα των ανθρώπων αλλάζει γεωγραφικά, επηρεάζει τον τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς επίσης επηρεάζει την καθημερινότητά της, δηλαδή τρόπους διατροφής κ.α. Οι κοινωνικές αξίες μεταβάλλονται διαχρονικά. Οι τουριστικές επιχειρήσεις προσαρμόζουν τα πακέτα τους στις γενικές τάσεις που επικρατούν σε μια κοινωνία.

### **6.3 Εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες τιμολόγησης**

Όλοι οι οργανισμοί θέτουν τιμές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Η τιμή είναι το μοναδικό στοιχείο του marketing που δημιουργεί έσοδα για την επιχείρηση, αλλά και μεταβάλλεται συχνά λόγω του έντονου ανταγωνισμού. Οι παράγοντες που καθορίζουν την τιμολόγηση διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς.

#### Εσωτερικές επιδράσεις

- Στόχοι Marketing: Η τιμολόγηση συμβαδίζει με την τοποθέτηση και την αγορά-στόχο του προϊόντος. Αναλόγως τους στόχους marketing που έχει θέσει η επιχείρηση, προσαρμόζει και τις τιμές της. Η επιχείρηση για παράδειγμα μπορεί να τιμολογήσει πολύ χαμηλά για ένα νέο προϊόν ή για να αποθαρρύνει τους ανταγωνιστές της. Ειδικότερα, αν οι στόχοι marketing αφορούν:
  - ο Επιβίωση: Επιλέγεται χαμηλή τιμή. Στόχος η επιβίωση, παρά το κέρδος, με ελπίδες αλλαγής οικονομικής κατάστασης μελλοντικά.
  - ο Μεγιστοποίηση κερδών: Καθορισμός υψηλής τιμής, ώστε τα κέρδη της να είναι όσο το δυνατό μεγαλύτερα για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
  - ο Ηγεσία στην αγορά: Αρκετά χαμηλές τιμές για να αποκτήσει μεγάλο μερίδιο στην αγορά και να μειώσει το κόστος.
  - ο Ηγεσία στην ποιότητα: Πολύ υψηλές τιμές, σαν δικαιολογία για την ποιότητα των προϊόντων τους, αλλά και επανεπένδυσης μέρος από τα κέρδη τους για συντήρηση της ποιότητας.
- Στρατηγική Marketing: Η τιμή δεν είναι το μοναδικό στοιχείο marketing που μελετάται. Σημαντικό ρόλο έχουν και τα άλλα συστατικά του μίγματος

μάρκετινγκ, και η κάθε επιχείρηση θα ιεραρχήσει και θα χρησιμοποιήσει αυτά τα συστατικά προσαρμοσμένα στις ανάγκες της.

- **Κόστος:** Θέτει ένα κατώτατο όριο τιμής στο προϊόν. Οι τουριστικές επιχειρήσεις παράγουν/διαθέτουν τα προϊόντα τους σε τμήματα διαφόρων αγορών, εφόσον πραγματοποιούνται κέρδη. Καθαρά κέρδη προκύπτουν όταν από τις συνολικές πωλήσεις αφαιρεθούν τα συνολικά κόστη. Ο υπεύθυνος marketing πρέπει να γνωρίζει πότε εξισώνεται το συνολικό κόστος με τα συνολικά έσοδα, ώστε να προσαρμόσει την τιμή για να επιτευχθεί το επιθυμητό κέρδος.

Επίσης το μέσο κόστος παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της τιμής διάθεσης του προϊόντος. Το μέσο κόστος μειώνεται καθώς αυξάνει ο όγκος παραγωγής.

Ένα άλλο κόστος που πρέπει να ληφθεί υπόψιν είναι το οριακό κόστος, καθώς δηλώνει τη μεταβολή του συνολικού κόστους από την παραγωγή μιας επιπλέον μονάδας προϊόντος. Αν και αρχικά μειώνεται καθώς αυξάνει η παραγωγή, στη συνέχεια αυξάνεται με ταχύτερο ρυθμό από το μέσο κόστος. Ουσιαστικά δείχνει πόσο κοστίζει κάθε επιπλέον μονάδα προϊόντος και το ύψος των πωλήσεων που χρειάζεται για το επιθυμητό κέρδος.

#### Εξωτερικές επιδράσεις

- **Οικονομικές διακυμάνσεις:** Η οικονομία δεν έχει πάντοτε ομαλή πορεία, αλλά παρουσιάζει βραχυχρόνιες διακυμάνσεις που επηρεάζουν τη συχνότητα, τη διάρκεια και ένταση των αυξομειώσεων της οικονομικής δραστηριότητας. Υπάρχουν περίοδοι έντονης οικονομικής δραστηριότητας που η ζήτηση αυξάνει, όπως και περίοδοι οικονομικής κάμψης όπου οι αγοραστές είναι πιο ευαίσθητοι στις τιμές, χωρίς όμως οι τουριστικές επιχειρήσεις να μπορούν να μειώσουν τις τιμές τους γιατί μειώνεται η ζήτηση και αυξάνεται το κατά μονάδα κόστος.
- **Μεσάζοντες τουριστικού marketing:** Συνήθως επηρεάζουν την πολιτική τιμολόγησης μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων καθώς δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να προωθήσουν δυναμικά τα προϊόντα τους στις αγορές. Για την αποτελεσματική συνεργασία των επιχειρήσεων με τους μεσάζοντες καθοριστικό ρόλο έχει η "σωστή τιμολόγηση", δηλαδή αυτή που μπορεί να

προσελκύσει μια κατηγορία πιθανών αγοραστών. Επίσης σημαντικό θεωρείται και η αποκλειστικότητα της διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης, αφού έτσι μεγιστοποιούν τα κέρδη τους από τις πωλήσεις που πραγματοποιούνται.

- Μορφές τουριστικής αγοράς: Η μελέτη της τουριστικής αγοράς δείχνει το βαθμό του ανταγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο τρόπος τιμολόγησης εξαρτάται από τον βαθμό του ανταγωνισμού. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των 4 βασικών μορφών αγοράς είναι:
  - ο Πλήρης Ανταγωνισμός: Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων με απόλυτα ομοιογενή προϊόντα και με ευκολία εισόδου και εξόδου νέων επιχειρήσεων. Η τιμή προσδιορίζεται από τη συνολική προσφορά και ζήτηση. Η επιχείρηση δεν μπορεί από μόνη της να επηρεάσει την τιμή του προϊόντος στην αγορά.
  - ο Καθαρό Μονοπώλιο: Μια μόνο τουριστική επιχείρηση που παράγει ένα προϊόν, για το οποίο δεν υπάρχουν υποκατάστατα στη συγκεκριμένη αγορά. Έχει τον πλήρη έλεγχο της τιμής του προϊόντος και μεταβάλλοντας την ποσότητα μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τα οικονομικά της συμφέροντα.
  - ο Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός: Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις με ελαφρώς διαφοροποιημένα προϊόντα. Δεν έχουν μεγάλη δύναμη επηρεασμού της τιμής καθώς υπάρχουν αρκετά υποκατάστατα. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων δεν είναι τόσο εύκολη καθώς χρειάζεται να πείσουν το αγοραστικό κοινό για τα πλεονεκτήματα του προϊόντος τους έναντι των ανταγωνιστών τους.
  - ο Ολιγοπώλιο: Μικρός αριθμός τουριστικών επιχειρήσεων που ελέγχει την προσφορά του προϊόντος. Οι ενέργειες και αποφάσεις που λαμβάνει μια επιχείρηση έχει άμεση επίπτωση στις πωλήσεις και των άλλων επιχειρήσεων. Οποιαδήποτε αλλαγή στην τιμολόγηση μπορεί να προκαλέσει την αντίδραση των ανταγωνιστών και να οδηγηθούν σε έναν εξοντωτικό πόλεμο τιμών που θα ζημιώσει τα κέρδη όλων των επιχειρήσεων. Αυτή η αλληλεξάρτηση έχει σαν αποτέλεσμα την έλλειψη ανταγωνισμού σε αυτή τη μορφή τουριστικής αγοράς.

## **6.4. Έλεγχος στο marketing**

Το marketing σε μια επιχείρηση διεξάγεται σε τρία στάδια:

- ο Πριν την δράση: Καθορισμός των στόχων του marketing και σχεδιάζονται οι στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων.
- ο Δράση: Εφαρμόζεται το πρόγραμμα marketing
- ο Μετά τη δράση: Εξετάζεται ολόκληρο το σχέδιο για να ελεγχθεί το ποσοστό επίτευξης των στόχων και να βρεθούν τρόποι περαιτέρω βελτίωσης της απόδοσης.

Ένα καλό σύστημα ελέγχου marketing, θα μπορεί να διορθώνεται αυτόματα.

Όμως για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να ασκείται διοίκηση με στόχους, να υπάρχουν καλά συστήματα πληροφόρησης και να παραχωρούνται αρμοδιότητες για διορθωτικές ενέργειες σε καθημερινές δραστηριότητες. Σε ένα σύστημα ελέγχου εντοπίζονται οι εξής τύποι ελέγχου:

### Έλεγχος απόδοσης

Αφορά την πραγματοποίηση των προκαθορισμένων στόχων. Οι στόχοι του marketing περιλαμβάνουν θέματα όπως τον κύκλο εργασιών, την αποδοτικότητα και την απόδοση επενδύσεων, την ποιότητα κ.α.. Ο έλεγχος απόδοσης εξαρτάται από την τακτική ροή πληροφοριών, μέσω των οποίων εξακριβώνονται οι λόγοι απόκλισης, αν υπάρχουν, από τους στόχους και η δυνατότητα εφαρμογής διορθωτικών ενεργειών. Ο μάνατζερ διαχωρίζει τους παράγοντες που μπορεί να ελέγξει από αυτού που βρίσκονται εκτός του ελέγχου της, όπου θα χρειαστεί να αναπροσαρμόσει το πρόγραμμα marketing.

Με την εξέταση του ελέγχου απόδοσης ο οργανισμός ασχολείται με τη συνολική αποδοτικότητα αλλά και με την απόδοση κάθε σειράς προϊόντων. Ο έλεγχος αυτός δεν εξετάζει μόνο την απόδοση του προγράμματος αλλά δίνει τη δυνατότητα για συνεχείς ρυθμίσεις σε όλη τη διάρκεια της περιόδου και με αυτό διατηρούνται σε ικανοποιητικά επίπεδα τα κέρδη.

### Ποιοτικός έλεγχος

Η διατήρηση του ποιοτικού ελέγχου σε τουριστικά προϊόντα δεν είναι τόσο απλή διαδικασία, καθώς υπάρχουν παράγοντες που δεν



μπορούν να ελεγχθούν, πχ καιρός. Λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τα παράπονα των πελατών. Αποτελούν αφορμή για διορθωτικές ενέργειες, καθώς χρειάζεται να γνωρίζει κανείς το ελάττωμα της υπηρεσίας για να μπορεί να το διορθώσει.

Αν μια επιχείρηση έχει μικρό αριθμό παραπόνων, δεν σημαίνει ότι όλα πάνε καλά, αλλά πως υπάρχει υψηλό επίπεδο συγκαλυμμένης δυσαρέσκειας. Το επίπεδο επανάληψης των κρατήσεων δείχνει αν υπάρχει το φαινόμενο αυτό και επίσης είναι ένας δείκτης μέτρησης της ποιότητας.

#### Οικονομικός έλεγχος

Η διεύθυνση marketing οφείλει να ελέγχει συνέχεια ότι το κόστος πωλήσεων, προώθησης και οι άλλες δαπάνες που πραγματοποιούνται μένουν στα επιθυμητά επίπεδα. Οι δαπάνες που κάνει ποικίλουν ανάλογα με τους αντικειμενικούς στόχους του προγράμματος marketing. Ο οικονομικός έλεγχος του marketing δεν πρέπει να είναι πολύ στενός, αλλιώς αυτό μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στις πωλήσεις για την επιχείρηση.

#### Έλεγχος λειτουργικότητας

Σε αυτό το σημείο γίνεται επανεκτίμηση του μίγματος μάρκετινγκ. η επανεξέταση της οργανωτικής δομής της διεύθυνσης ελέγχει αν χρειάζεται διαχωρισμός των πωλήσεων από το marketing ή τη πρόσληψη ενός ελεγκτή που θα συντονίσει τις δραστηριότητές του. Επίσης το μίγμα επικοινωνιών ελέγχεται συνεχώς. Ελέγχεται η απόδοση των τακτικών προώθησης με το πιο αποτελεσματικό κόστος.

#### Στρατηγικός έλεγχος

Εξετάζεται ολόκληρη η διαδικασία στρατηγικής marketing. Οι αγορές μεταβάλλονται γρήγορα. Η στρατηγική marketing της επιχείρησης παρακολουθεί αυτές τις αλλαγές και οφείλει να προσαρμόζεται ώστε να διατηρήσει το επιθυμητό επίπεδο πωλήσεων.

## **Επίλογος - Συμπεράσματα**

Ο τομέας επισιτισμού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα αποτελεί μεν ένα αυτοτελές σύστημα αλλά είναι στενά συνδεδεμένο και με άλλα τμήματα του ξενοδοχείου.

Είναι ένας τομέας που αποφέρει κέρδη στην ξενοδοχειακή επιχείρηση αλλά αν δεν υπάρξει προσεκτική διοίκηση από μέρους του μάνατζερ μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στα συνολικά έσοδα της επιχείρησης.

Χρειάζεται να δοθεί μεγάλη προσοχή και βαρύτητα σε θέματα που αφορούν την υγιεινή των χώρων, του προσωπικού και την ασφάλεια των υλικών. Πρέπει να εφαρμόζονται συστήματα διασφάλισης της υγιεινής γνωστά και στο αγοραστικό κοινό, αφού έτσι δημιουργείται το αίσθημα της ασφάλειας και εμπιστοσύνης απέναντι στην επιχείρηση.

Ο έλεγχος και η ασφάλεια των υλικών, καθώς και η σωστή διακίνηση και αποθήκευση των υλικών κρίνεται ζωτικής σημασίας για την αποφυγή σπατάλης και περιττών εξόδων για την επιχείρηση.

Η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση

Η κοστολόγηση και τιμολόγηση των υλικών πρέπει να γίνεται με συνυπολογισμό πολλών παραγόντων, όπως η ποιότητα, η αγορά που στοχεύει, οι στόχοι κέρδους που έχει θέσει κλπ.

Ο έλεγχος απόδοσης του τμήματος γίνεται σε όλα τα στάδια και τις διαδικασίες του τμήματος.

Η διοίκηση του επισιτιστικού τμήματος είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της συνολικής διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας.

## **Παραπομπές – Πηγές**

1. Σελίδα 17, Πηγή: Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Ποτών Food & Beverage Management, Ιωάννης Πατεστής, 2009, σελ 45
2. Σελίδα 18, Πηγή: Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Ποτών Food & Beverage Management, Ιωάννης Πατεστής, 2009, σελ 44
3. Σελίδα 24, Πηγή: Λεωνίδας Χυτήρης, Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, 1996, σελ 199
4. Σελίδα 25, Πηγή: Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών & Επισιτιστικών Επιχειρήσεων 3η έκδοση, Ιωάννης Πατεστής, 2013, σελ 53
5. Σελίδα 26, Πηγή: Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών & Επισιτιστικών επιχειρήσεων 3η έκδοση,, Ιωάννης Πατεστής, σελ 189
6. Σελίδα 28, Πηγή: Κυρανας Ευστρατιος, Μονάδες Τροφοδοσίας (Catering) Οργανωτικές Δομές & Διαχείριση της Ποιότητας και της Ασφάλειας, σελ 351
7. Σελίδα 36, Πηγή: Paul R. Ditter, Gerald G. Griffin, Κοστολόγηση Τροφίμων, Ποτών, Εργασίας για Ξενοδοχεία & Εστιατόρια, 5η έκδοση, 1999, σελ 42
8. Σελίδα 49, Πηγή: Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων Food & Beverage Management, Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης, σελ 267
9. Σελίδα 52, Πηγή: Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Ποτών Food & Beverage Management, Ιωάννης Πατεστής, σελ 158
10. Σελίδα 69, Πηγή: Τουριστικό Μάρκετινγκ Γενικές Αρχές, Νίκος Γ. Ηγουμενάκης - Γιώργος Ν. Ηγουμενάκης, σελ 21-22

## **Εικόνες - Πηγές**

- Κεφάλαιο 1, σελίδα 10: <http://www.webweaver.nu/clipart/food1.shtml>
- Κεφάλαιο 3, σελίδα 28: <http://kenkuscher.com/create-haccp-plan/>
- Κεφάλαιο 3, σελίδα 32: <http://www.clickatlife.gr/geusi/story/58214>
- Κεφάλαιο 6, σελίδα 69: <http://marketingmix.co.uk/>
- Κεφάλαιο 6, σελίδα 74: Τουριστικό Μάρκετινγκ, J. Christopher Holloway & Chris Robinson, 3η Έκδοση

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- ο Ξενοδοχείο Διοίκηση & Λειτουργίες, Denney G. Ratherford, επιμέλεια Αλέξανδρος Παρασκευάς, 2η Έκδοση, Εκδόσεις "Ελλήν", Αθήνα 1999
- ο Εστιατορική Τεχνική & Διοίκηση, Νικόλαος Σκούμιος, Interbooks, Αθήνα 2004
- ο Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρης, Interbooks, Αθήνα 1996
- ο Οργάνωση - Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων, Αθανάσιος Γ. Μάρας, Interbooks, Αθήνα 2009
- ο Food & Beverage Management Διοίκηση & Έλεγχος - Τιμολόγηση στον Επισιτιστικό Τομέα των Επιχειρήσεων, Αθανάσιος Γ. Μάρας, Interbooks, Αθήνα 2005
- ο Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων Food & Beverage Management, Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης, Interbooks, Αθήνα 1999
- ο Κοστολόγηση Τροφίμων, Ποτών, Εργασίας για Ξενοδοχεία & Εστιατόρια 5η Έκδοση, Paul R. Dittmer, Gerald G.Griffin, Εκδόσεις "Ελλην", Αθήνα 1999
- ο Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών & Επισιτιστικών Επιχειρήσεων 3η Έκδοση, Ιωάννης Πατεστής, Εκδόσεις Les Livres du Tourisme, 2013
- ο Μονάδες Τροφοδοσίας (Catering) οργανωτικές Δομές & Διαχείριση της Ποιότητας & της Ασφάλειας των Τροφίμων, Κυρανάς Ευστράτιος, Εκδόσεις Τζιόλα, 2013
- ο Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Ποτών Food & Beverage Management, Ιωάννης Πατεστής, Les Livres du Tourisme Αθήνα 2009
- ο Ανάλυση Επικινδυνότητας στα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (HACCP) σε Χώρους Μαζικής Εστίασης, Κωνσταντίνα Τζία - Φλωρεντία Παππά, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα 2005
- ο HACCP από το Η έως το Ρ, Ιωάννης Ζαμπετάκης - Νίκος Γδοντέλης, P.I.Publishing, 2006
- ο Έλεγχος Τιμολόγησης στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις, Αθανάσιος Γ. Μάρας, Interbooks, Αθήνα 1999

- ο Οικονομικό Management Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Μάριος Σωτηριάδης, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 2005
- ο Τουριστικό Μάρκετινγκ, Ιωάννης Πρωτοπαπαδάκης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2003
- ο Τουριστικό Μάρκετινγκ, J. Christopher Holloway & Chris Robinson, 3η Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003
- ο Τουριστικό Μάρκετινγκ Γενικές Αρχές, Νίκος Γ. Ηγουμενάκης - Γιώργος Ν. Ηγουμενάκης, Interbooks, Αθήνα 2004

### **Ξενογλώσση Βιβλιογραφία**

Food and Beverage Management 3<sup>rd</sup> edition, Bernard Davis – Andrew Lockwood – Sally Stone, 1998

### **Βιβλιογραφία Ιντερνετ**

<https://marketingconsultantgr.wordpress.com/2012/08/03/6-%CE%B9%CE%B4%CE%AD%CE%B5%CF%82-%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%B5%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%B1%CF%84%CF%8C%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CE%B5%CE%BD-%CE%BC%CE%AD/>

[http://www.tour.teithe.gr/DEPARTMENT\\_OLD/files/055.pdf](http://www.tour.teithe.gr/DEPARTMENT_OLD/files/055.pdf)

<http://marketingmix.co.uk/>

[https://kr70da.bn1302.livefilestore.com/y3mvuDkxwKpUdSnFHXEN92Rn7RGH\\_zxN4nPzcdZnji1f\\_xpp8PBRIyNrLIYXCX-XnJynjqeZeaxOBumH60VOhBXwPaXPYOpPzq7WMAVcp1CxQzrIJ2ymAOuB4oebTrs86ky/F%26B%20manager.pdf?psid=1](https://kr70da.bn1302.livefilestore.com/y3mvuDkxwKpUdSnFHXEN92Rn7RGH_zxN4nPzcdZnji1f_xpp8PBRIyNrLIYXCX-XnJynjqeZeaxOBumH60VOhBXwPaXPYOpPzq7WMAVcp1CxQzrIJ2ymAOuB4oebTrs86ky/F%26B%20manager.pdf?psid=1)

[https://kr70da.bn1302.livefilestore.com/y3ma9hWbLh\\_BF-91kFIZm5jwhrsC4ynkiARGKiEuXD6kHea1hD\\_GNXJcmfNSQ7t0cAZzS5XCqmKQwg3lX\\_4nZ-nVhoiRZ9dCeiAy0z3BWv5R2GqPCFd9l2IhYzQou0cWD6JYI8IYVeImx1yRXY09Y\\_Zxg/haccp.pdf?psid=1](https://kr70da.bn1302.livefilestore.com/y3ma9hWbLh_BF-91kFIZm5jwhrsC4ynkiARGKiEuXD6kHea1hD_GNXJcmfNSQ7t0cAZzS5XCqmKQwg3lX_4nZ-nVhoiRZ9dCeiAy0z3BWv5R2GqPCFd9l2IhYzQou0cWD6JYI8IYVeImx1yRXY09Y_Zxg/haccp.pdf?psid=1)

[https://kr70da.bn1302.livefilestore.com/y3ma77tEcymUUL6IJhJzpmncdAY8ijBVqTS9DD9WA8cCir2maZedCIUns3ajR\\_mVrdG0IMTs9bLf3bjALfqzoJia\\_V6kJJSkeLio36aklZOLP2iqZ155Odn6R6imO8awX8CvFbLVLEk5X\\_s7Mi0OQCMA/PresentationHACCPIEME-KEEE\\_F11199.pdf?psid=1](https://kr70da.bn1302.livefilestore.com/y3ma77tEcymUUL6IJhJzpmncdAY8ijBVqTS9DD9WA8cCir2maZedCIUns3ajR_mVrdG0IMTs9bLf3bjALfqzoJia_V6kJJSkeLio36aklZOLP2iqZ155Odn6R6imO8awX8CvFbLVLEk5X_s7Mi0OQCMA/PresentationHACCPIEME-KEEE_F11199.pdf?psid=1)