

ΑΤΕΙ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
**Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ FOOD &
BEVERAGE MANAGEMENT ΣΤΑ ΜΕΓΑΛΑ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**



ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ.ΒΕΡΝΑΡΔΟΥ ΕΙΡΗΝΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΣΟΡΩΤΟΥ ΑΡΤΕΜΙΣ
Α.Μ :3574

Μεθοδολογία	1
--------------------	----------

Εισαγωγή	2
-----------------	----------

Κεφάλαιο 1°	3
--------------------	----------

Τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου

1.1. Τα Επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου	4
1.2. Το management στον τομέα του F&B	11
1.3. Διοίκηση Επισιτιστικών τμημάτων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	14
1 ΑΛειτουργίες της διοίκησης επισιτιστικών επιχειρήσεων	15
1.4. Προβλήματα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων	17
1.5. Οργάνωση προσωπικού επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	19
1.6. Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού	20

Κεφάλαιο 2°	22
--------------------	-----------

Το κύκλωμα λειτουργίας του F&B στην ξενοδοχειακή επιχείρηση

2.1. Οργάνωση του τμήματος προμηθειών	24
2.1 .α. Θέση και χώροι του τμήματος προμηθειών	24
2.1 .β. Προσωπικό του τμήματος προμηθειών	27
2.1 .γ. Διατμηματικές σχέσεις του τμήματος προμηθειών	28
2.1 .δ. Η χρήση των Η/Υ στην οργάνωση της αποθήκης	29
2.2. Ανεύρεση και Τρόποι προμηθειών	31
2.2.α. Επιλογή των προμηθευτών	31
2.2.β. Αξιολόγηση των προμηθευτών	32
2.2.γ. Μέθοδοι αγοράς προϊόντων	33
2.2.δ. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές	35
2.3. Αγορά	36
2.3.α. Διαπίστωση αναγκών για τις αγορές	36
2.3.β. Παραγγελία προϊόντων	38
2.4. Μέθοδοι και διαδικασίες του τμήματος αγορών	38
2.4.α. Αγορές προϊόντων που δεν δέχονται αποθήκευση	39
2.4.β. Παραγγελίες προϊόντων που δέχονται αποθήκευση	40
2.4.γ. Τεχνικές αγορών	40
2.5. Παραλαβή	42
2.5.α. Βασικό έργο του τμήματος παραλαβής	42

2.5.β. Πρότυπες και γραφειοκρατικές διαδικασίες παραλαβής	43
2.5.γ. Επαλήθευση και έλεγχος ποσότητας - ποιότητας - τιμής	44
2.5.δ. Εγχειρίδιο λειτουργίας τμήματος παραλαβών	44
2.6. Αποθήκευση	46
2.6.α. Βασικές αιτίες που προκαλούν φθορές στα τρόφιμα και τα ποτά	46
2.6.β. Κανόνες λειτουργίας αποθήκης	48
2.6.γ. Παρακολούθηση αποθεμάτων	49
2.7. Εξαγωγή εμπορευμάτων στα τμήματα	51
2.7.α. Διάκριση των αγορών αποθήκης	51
2.7.β. Αξιοπρόσεκτα σημεία στις εξαγωγές τροφίμων και ποτών	52
2.7.γ. Διατμηματικές μεταφορές	54
2.8. Απογραφή εμπορευμάτων	54
2.8.α. Διαδικασία απογραφής	55
2.8.β. Προσδιορισμός της αξίας αποθέματος	58
2.8.γ. Υπολογισμός της τιμής ανακύκλωσης του αποθέματος	59

Κεφάλαιο 3° **61**

Αρχές κοστολόγησης των προϊόντων του F&B στα ξενοδοχεία

3.1. Γενικές αρχές ελέγχου του κόστους Παραγωγής φαγητών	62
3.2. Γενικές αρχές ελέγχου του κόστους παραγωγής ποτών	63
3.3. Έλεγχος του κόστους διατροφής προσωπικού	63
3.4. Ο έλεγχος της ροής και του κόστους υλικών, μέσω Η/Υ	64
3.5. Προσδιορισμός και ανάλυση του κόστους λειτουργίας	66
3.6. Έλεγχος εργατικού κόστους	69
3.7. Τιμολογιακή πολιτική	72
3.8. Μέθοδοι τιμολόγησης	74
3.8.α. Υποκειμενική μέθοδος τιμολόγησης	74
3.8.β. Αντικειμενική μέθοδος τιμολόγησης	75
3.8.γ. Μέθοδος παραγόντων	76

Κεφάλαιο 4° **79**

Η παρούσα θέση του F&B στις ελληνικές επιχειρήσεις. Προβλήματα στις εγκαταστάσεις και την υγιεινή

4.1. Σχεδιασμός χώρων και εγκαταστάσεων	80
4.2. Χώροι - τμήματα κουζίνας	83

4.3. Αποθήκη ημέρας - ψυκτικοί θάλαμοι κουζίνας	84
4.4 Υγιεινή χώρων - μηχανημάτων και σκευών	85
4.5. Έλεγχος χώρων και εγκαταστάσεων για την αποφυγή μολύνσεων	86
Κεφάλαιο 5°	88
<u>Προτάσεις για την καλύτερη οργάνωση του F&B στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις</u>	
5.1. Διοίκηση ολικής ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις	89
5.2. Ορισμός της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις	90
5.3. Διασφάλιση της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις	91
5.4. Έλεγχος της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις	92
5.5. Διεθνή πρότυπα διασφάλισης ποιότητας	93
<u>Επίλογος</u>	94
<u>Παράρτημα 1</u>	96
Διάφορα έντυπα του τμήματος F&B	
<u>Παράρτημα 2</u>	108
Ένα παράδειγμα : Ξενοδοχείο "TM&. ousb €AJ6t-AOp	
<u>Βιβλιογραφία</u>	109

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η εκπόνηση της εργασίας πραγματοποιήθηκε βάση βιβλιογραφικής διερεύνησης και συμμετοχικής παρατήρησης στο ξενοδοχείο OLD ENGLAND HOTEL.

Αρχικά έγινε μία διατύπωση και οριοθέτηση του θέματος. Έπειτα ακολούθησε μελέτη βιβλιογραφίας, ταξινόμηση υλικού, επεξεργασία και αξιολόγηση των πιο σημαντικών -σύμφωνα με τη προσωπική μου άποψη - στοιχείων .

Φυσικά πολύ σημαντικό και καταλυτικό ρόλο διαδραμάτισε η προσωπική εμπειρία, ως εργαζόμενη σε αντίστοιχο τμήμα του F&B στο ξενοδοχείο THE OLD ENGLAND. Υπήρξε μία σχολαστική παρατήρηση και παρακολούθηση ενεργειών και εργασιών στα ανάλογα τμήματα του ξενοδοχείου.

Με αυτό τον τρόπο και ύστερα από συνεργασία με τους υπεύθυνους από τα αρμόδια τμήματα όπως του θηζυ.θήηθ, προμηθειών , εστιατόριου ,κουζίνας, έγινε μια συλλογή στοιχείων , φυλλαδίων, φωτογραφιών, διαφημιστικών εντύπων και δελτίων υπηρεσιών.

Έτσι με ένα συνδυασμό μελέτης -έρευνας και παράλληλα προσωπικής εμπειρίας και παρατήρησης, ολοκληρώθηκε η εργασία που ακολουθεί.

Θα ήθελα επιπλέον να ευχαριστήσω για το πολύτιμο υλικό και τις πληροφορίες που μου παραχωρήθηκαν :

Την κυρία KAY HARRISON-MANN, general manager-Old England Hotel

Την κυρία ASLEY PRISLOO, assistant restaurant manager-Old England Hotel

Τον κύριο MARK WALKER, executive chef-Old England Hotel.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις ως ανεξάρτητες μονάδες και τα επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούν, σήμερα, σημαντικό οικονομικό κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας.

Οι επισιτιστικές, όπως και οι λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις, είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με σημαντικές ιδιαιτερότητες και η επιτυχία τους εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά διοικούνται. Ιδιαίτερα σήμερα, με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό και τις νέες τάσεις και εξελίξεις που παρατηρούνται σε διεθνές επίπεδο, η ανάγκη για στελέχη που έχουν σπουδάσει διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων, γίνεται συνεχώς πιο επιτακτική. Η διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων ή η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ασχολείται με τη διοίκηση των λειτουργιών και υπηρεσιών που σχετίζονται με την παραγωγή και κατανάλωση των φαγητών και ποτών. Ο όρος που χρησιμοποιείται διεθνώς για να περιγράψει την παραπάνω λειτουργία, αλλά ταυτίζεται περισσότερο με τη διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι "Food and Beverage Management". Ωστόσο, οι λειτουργίες του Food and Beverage Management δεν περιορίζονται μόνο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι επισιτιστικές δραστηριότητες επεκτείνονται σε πολλούς τομείς. Παρακάτω επιχειρείται ένας τυπικός διαχωρισμός των δραστηριοτήτων του Food and Beverage Management αφενός για να γίνει πιο κατανοητός ο όρος και αφετέρου για να καταδειχτεί η σπουδαιότητα του και οι τομείς εφαρμογής του:

1. Οι δραστηριότητες του επεκτείνονται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.
2. Άπω αυστηρά εμπορικές επιχειρήσεις μέχρι κοινωφελή ιδρύματα επιχορηγούμενα από το κράτος ή διάφορους οργανισμούς.
3. Σε ορισμένες περιπτώσεις η αγορά που εξυπηρετεί είναι καθορισμένη με σαφήνεια όπως στην περίπτωση των νοσοκομείων, σχολείων κ.ά., ενώ σε άλλες περιπτώσεις είναι ανοικτή στο ευρύ κοινό όπως στην περίπτωση των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης κ.ά.
4. Ένας τελευταίος διαχωρισμός είναι όταν η επισιτιστική δραστηριότητα είναι η κύρια λειτουργία της επιχείρησης με παράδειγμα μια ανεξάρτητη επιχείρηση εστιατορίου και η περίπτωση που η διεύθυνση αυτή (Food and Beverage management) αποτελεί δευτερεύουσα δραστηριότητα, όπως είναι το Olympic Catering της Ολυμπιακής Αεροπορίας όπου οι αερομεταφορές είναι η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας

Κεφάλαιο 1°: Τα

επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου

- 1.1 Τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου
- 1.2 Το management στον τομέα του F&B
- 1.3 Διοίκηση επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων
- 1.4 Λειτουργίες της διοίκησης επισιτιστικών επιχειρήσεων
- 1.5 Προβλήματα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων
- 1.6 Οργάνωση προσωπικού επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων
- 1.7 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού



Οργάνωση και λειτουργία του FOOD & BEVERAGE Management στα μεγάλα ξενοδοχεία

1.1. Τα επισιτιστικά τμήματα του Ξενοδοχείου (F&B Department)

Τα επισιτιστικά τμήματα του Ξενοδοχείου μπορούν να περιλαμβάνουν δραστηριότητες και εκμεταλλεύσεις όπως Αποθήκες, Room Service, Εστιατόρια, Bars, Ταβέρνες, Συνέδρια - Εκδηλώσεις (Banqueting), Κουζίνες, S.Markets, κ.λ.π. με ότι αυτό συνεπάγεται όσον αφορά στις πρώτες ύλες, το προσωπικό και τις τεχνικές για τη σωστή λειτουργία τους (Management).

Ενδεικτικά, αναφέρουμε το mini bar, το room service, το breakfast room και το εστιατόριο (ala carte, buffet)

To mini bar

- ? Το mini bar πρέπει να είναι πάντα καθαρό και εσωτερικά και εξωτερικά.
- ? Να είναι σταθερό, εύκολη η πρόσβαση του και ελεύθερο από κάθε είδους μωρωδιά.
- ? Το έπιπλο του mini bar να είναι καθαρό και χωρίς σκόνες.
- ? Το mini bar ελέγχεται καθημερινά και όλα τα είδη που έχουν καταναλωθεί, αντικαθίστανται με νέα.
- ? Απομακρύνονται τα βρώμικα ποτήρια και ότι τυχόν άδειες συσκευασίες, μπουκάλια κλπ.
- ? Το mini bar πρέπει να περιέχει ότι αναγράφεται στον κατάλογο και όλα τα προϊόντα να είναι ελεγμένα όσον αφορά την ημερομηνία λήξης τους.
- ? Να υπάρχουν δύο διαφορετικά είδη ποτηριών καθαρά και να μην είναι χτυπημένα.
- ? Να υπάρχει ανοιχτήρι κρασιών και αναψυκτικών, όπως επίσης χαρτοπετσέτες και παγοθήκες.

To Room service

Για μια σωστή λειτουργία του τμήματος πρέπει να ακολουθούνται από όλους τους υπαλλήλους οι παρακάτω υποδείξεις

1) για τη λήψη παραγγελιών

- Απάντηση του τηλεφώνου εντός 15" ή μέσα στα τρία χτυπήματα.
- α Εάν δεν απαντηθεί στον ανωτέρω χρόνο ζητάμε συγνώμη από τον πελάτη.

2) για τον τρόπο απάντησης

- ? Χαιρετισμός - τμήμα - προσφορά βοήθειας.
- ? Εάν η γραμμή μπει σε αναμονή να μην ξεπεράσει τα 30".
- α Ο υπάλληλος πρέπει να γνωρίζει το όνομα του πελάτη και να το χρησιμοποιήσει τουλάχιστον μια φορά.
- ? Ο υπάλληλος πρέπει να γνωρίζει άριστα την Αγγλική γλώσσα και να μιλά καθαρά και ευχάριστα.
- ? Πρέπει να λαμβάνει ολοκληρωμένη την παραγγελία και να δέχεται edésματα που περιέχονται στον κατάλογο.
- α Δεν ξεχνά να αναφέρει τα πιάτα ημέρας, να προτείνει πρώτο πιάτο, κυρίως πιάτο και γλυκό, ποτά και καφέ, και να επαληθεύσει στο τέλος την παραγγελία που έδωσε ο πελάτης, αφού τον πληροφορήσει για το χρόνο παράδοσης της παραγγελίας.
- Στο τέλος ευχαριστεί τον πελάτη.

3) για το στρώσιμο του δίσκου και του τραπεζιού

- ? Ο δίσκος πρέπει να είναι γυαλισμένος, καθαρός, και σε καλή κατάσταση.
- ? Τα λινά να είναι καθαρά και σιδερωμένα να χρησιμοποιούνται τα σωστά μαχαιροπίρουνα και τα ποτήρια να είναι καθαρά και να μην είναι χτυπημένα.
- ? Όλα τα σερβιριζόμενα πιάτα να είναι καλυμμένα και στο δίσκο να υπάρχει πάντα ένα βάζο με φρέσκο λουλούδι.
- α Τα φαγητά να είναι ζεστά και καλυμμένα, το βούτυρο φρέσκο και ευπαρουσίαστο, τα αλατοπίπερα γεμάτα και καθαρά και στα φαγητά να μην υπάρχει περιτύλιξη πλαστικού, αλουμινίου ή χαρτιού.

4) για την εκτέλεση μιας παραγγελίας

- α Η παραγγελία πρέπει να παραδίδετε στον πελάτη σε αποδεκτούς χρόνους όπως:
- α Ευρωπαϊκό πρωινό μέσα σε 15'
- α Πλήρες πρωινό μέσα σε 20'
- α Snacks μέσα σε 20'

□ Γεύμα ή Δείπνο μέσα σε 30'

α Ο σερβιτόρος όταν πάει στο δωμάτιο χτυπάει την πόρτα ή το κουδούνι λέγοντας του υπηρεσία δωματίου και αφού του ανοίξει ο πελάτης, τον χαιρετάει με φιλικό τρόπο, χρησιμοποιεί το όνομα του και ρωτάει που θα ήθελε να του τοποθετήσα τον δίσκο.

? Εάν στην παραγγελία του πελάτη υπάρχουν ποτά, ο σερβιτόρος πρέπει να ανοίξει τα μπουκάλια.

? Στην περίπτωση του πρωινού δεν ξεχνά να ανοίξει τις κουρτίνες του δωματίου και να ενημερώσει τον πελάτη για την διαδικασία μαζέματος των δίσκων.

α τραπέζι από τα ψίχουλα. Q Ο σερβιτόρος ρωτάει και προσφέρει καφέ.

α Ο καφές πρέπει να σερβιριστεί εντός 5 λεπτών με γάλα ή κρέμα και διάφορα γλυκά / petit fours.

7) για τις πωλήσεις

? Ο σερβιτόρος ή ο captain αφού είναι πλήρως ενημερωμένος για τον κατάλογο, προτείνει πρώτο πιάτο στον πελάτη, κυρίως πιάτο ρωτάει για σαλάτα, κρασί και αφού ολοκληρωθεί η παραγγελία πρέπει αμέσως να αρχίσει να εκτελείται.

? Μετά το τέλος του κυρίου πιάτου, ο σερβιτόρος προτείνει στον πελάτη το ανάλογο dessert, καφέ και πούρα.

8) για το service των κρασιών και των ποτών

? Παρουσιάζουμε το μπουκάλι στον πελάτη έτσι ώστε να δει την ετικέτα και αν είναι αυτό που παρήγγειλε.

? Ανοίγουμε το κρασί μπροστά στον πελάτη.

α Αφού το δοκιμάσει σερβίρουμε πρώτα τις κυρίες και στο ποτήρι βάζουμε κρασί κατά τα 2/3.

α Τέλος το κρασί μπαίνει σε σαμπανιέρα κοντά στον πελάτη. α Το κόκκινο κρασί με την ίδια διαδικασία αλλά τοποθετείται σε καλαθάκι πάνω στο τραπέζι αφού έχει την ανάλογη θερμοκρασία δωματίου.

9) για το λογαριασμό

α Ο λογαριασμός δίδεται στον πελάτη μέσα σε ένα λεπτό από τη ζήτηση του σε καθαρό folder ή δίσκο με στυλό του ξενοδοχείου. α Ο λογαριασμός πρέπει πριν δοθεί να ελεγχθεί αν αναγράφει ακριβώς και ευκρινώς τα εδέσματα που έλαβε ο πελάτης.

To Breakfast room

1) όσον αφορά την αίθουσα

- Όλα τα τραπέζια να είναι στρωμένα με καθαρά και σιδερωμένα τραπεζομαντίλα και χωρίς λεκέδες.
- α Να υπάρχουν "εφημερίδες στην είσοδο του εστιατορίου και τα φώτα να είναι όλα αναμμένα. α Τα λουλούδια στα τραπέζια να είναι φρέσκα και όλα τα σερβίτσια να είναι γυαλισμένα και καθαρά, α Να υπάρχει σε κάθε τραπέζι ποικιλία ζάχαρης (άσπρη, καφέ, διαίτης) και γάλα φρέσκο
- Οι κατάλογοι να είναι καθαροί και καλοδιατηρημένοι.

2) όσον αφορά τον μπουφέ

- ? Πρέπει να είναι ευπαρουσίαστος, καθαρός, όλα τα σκευή γεμάτα τουλάχιστον κατά το 1/3 και να υπάρχουν ταμπελάκια με τις ονομασίες των εδεσμάτων.
- ? Στον ζεστό μπουφέ να υπάρχουν ζεστά πιάτα και διαθέσιμες πετσέτες και να υπάρχει πάντα ένας μάγειρας με καθαρή στολή πίσω από τον μπουφέ.

3) όσον αφορά τους υπαλλήλους

- Οι υπάλληλοι του εστιατορίου πρέπει να δουλεύουν ομαδικά και οργανωμένα, να φορούν καθαρή στολή και σιδερωμένη και τα παπούτσια τους να είναι γυαλισμένα.
- α Πρέπει να φορούν υποχρεωτικά το ταμπελάκι με το όνομα τους και να είναι περιποιημένοι. α Να διατηρούν οπτική επαφή με τον πελάτη και να έχουν φιλικό τρόπο και πάντα είναι χαμογελαστοί.
- Να γνωρίζουν άριστα, τουλάχιστον την αγγλική γλώσσα και να βρίσκονται πάντα στη διάθεση του πελάτη.

4) όσον αφορά την άφιξη του πελάτη

- Ο Captain με την άφιξη του πελάτη τον χαιρετάει με φιλικό και ευχάριστο τρόπο εντός 15 δευτερολέπτων.
- α Εξακριβώνει το όνομα του και αφού τον ρωτήσει για smoking area εντός ενός λεπτού τον συνοδεύει για να καθίσει στο τραπέζι.
- α Το τραπέζι πρέπει να είναι καθαρό και στρωμένο.

- Του προσφέρει τον κατάλογο αν πρόκειται για 3 1 ε&ί'ε η ενημερώνει ανάλογα τον πελάτη αν υπάρχει Μπουφές Πρωινού.
- α Εάν παραγγείλει a I carte εντός 3 λεπτών πρέπει να έχει σερβιριστεί ο καφές ή το τσάι, ο χυμός και το breakfast basket. α Μόλις τελειώσει ο πελάτης, τα πιάτα πρέπει να μαζευτούν μέσα σε 3 λεπτά, γίνεται ανανέωση του καφέ ή του τσαγιού και τα τασάκια πρέπει να αλλάζουν κάθε φορά που ο πελάτης σβήσει το τσιγάρο.

Εστιατόριο (μπουφές και ala carte)

Το εστιατόριο είναι μια από τις πιο σημαντικές πηγές εσόδων για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Για αυτό ακριβώς το λόγο η σωστή οργάνωση και διοίκηση του τμήματος καθώς και η κατάλληλη συμπεριφορά και αντιμετώπιση των υπαλλήλων απέναντι στους πελάτες καθορίζει την επιτυχή λειτουργία του τμήματος. Έτσι πρέπει να τηρούνται κάποιες προϋποθέσεις όσον αφορά :

1) την κατάσταση του εστιατορίου

- α Στο εστιατόριο τα χαλιά, μοκέτες & πλακάκια καθαρά και χωρίς λεκέδες. α Οι τοίχοι χωρίς σημάδια ή χαρακιές και οι καθρέφτες καθαροί, χωρίς θαμπάδες και δακτυλιές.
- Τα παράθυρα καθαρά και τα λουλούδια όπου υπάρχουν να είναι φρέσκα και όχι μαραμμένα.
- α Τα τραπέζια να είναι σταθερά και γενικότερα το εστιατόριο πρέπει να είναι ήσυχο χωρίς θορύβους και να μην επηρεάζεται από τις οσμές της κουζίνας.

2) την κατάσταση των τραπεζιών

- ? Όλα τα τραπέζια του εστιατορίου πρέπει να είναι στρωμένα με καθαρά τραπεζομάντιλα σιδερωμένα και χωρίς λεκέδες.
- ? Να έχουν τα σωστά μαχαιροπήρουνα-
- ? Τα ποτήρια να είναι καθαρά και χωρίς χτυπήματα.
- α Οι σαμπανιέρες καθαρές και γυαλισμένες.
- ? Τα αλατοπίπερα καθαρά και γεμάτα.
- Να υπάρχει σε κάθε τραπέζι η ανάλογη ποικιλία ζάχαρης (λευκή, καφέ, και διαίτης).

3) το φαγητό και το menu

- Οι κατάλογοι του εστιατορίου πρέπει να είναι καθαροί και σε άριστη κατάσταση.
 - α Να περιέχουν μεγάλη ποικιλία εδεσμάτων και να έχουν τουλάχιστον δύο επιλογές για χορτοφάγους.
 - Η παρουσία των φαγητών πρέπει να είναι ελκυστική και το φαγητό να ταιριάζει απόλυτα με την περιγραφή του καταλόγου.
- Q Το φαγητό να είναι φρέσκο, εύγευστο, σε σωστή θερμοκρασία, μαγειρεμένο όπως το ζήτησε ο πελάτης και η μερίδα να είναι αποδεκτού μέγεθος.

4) τον μπουφέ του εστιατορίου

- α Ο Μπουφές του εστιατορίου πρέπει να είναι ελκυστικός, καθαρός, να υπάρχουν ταμπελάκια με την ονομασία των εδεσμάτων και τα chaffing dishes να είναι πάντα γεμάτα τουλάχιστον κατά το 1/3.
- α Να υπάρχουν όλα τα βοηθητικά σκεύη σερβιρίσματος, λαβίδες κ.τ.λ.
- α Να υπάρχουν ζεστά πιάτα για τα ανάλογα ζεστά εδέσματα και πιάτα σαλάτας & φαγητού.
- ? Να παρίσταται πάντα ο Σεφ ο οποίος πρέπει να είναι ενημερωμένος για το τι περιέχει ο μπουφές και να ενημερώνει ανάλογα τον πελάτη.
- ? Η στολή του Σεφ πρέπει να είναι καθαρή.
- ? Ο Μπουφές πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον 2 εδέσματα για χορτοφάγους, σούπα ημέρας, ποικιλία γευστικών εδεσμάτων, ποικιλία γλυκών και ποικιλία φρούτων.

5) τις κρατήσεις (reserve)

- α Ο υπάλληλος του εστιατορίου πρέπει να απαντάει το τηλέφωνο μέχρι το 3 χτύπημα η εντός 15 λεπτών.
- α Ακολουθεί χαιρετισμός-όνομα τμήματος-προσφορά βοήθειας. α Ο υπάλληλος ζητάει το όνομα του πελάτη, τον αριθμό των ατόμων ακριβή ώρα και το αριθμό του δωματίου ή τηλεφώνου, α Ρωτάει αν θέλει smoking ή non smoking area και τέλος επαναλαμβάνει τις λεπτομέρειες της κράτησης και ευχαριστεί τον πελάτη.

6) την άφιξη του πελάτη

- ? Ο captain με την άφιξη του πελάτη τον χαιρετάει με ευγενικό και ευχάριστο τρόπο εντός 15 λεπτών.
- ? Τον ρωτάει αν έχει κάνει την ανάλογη κράτηση και αφού την επιβεβαιώσει του ζητάει να τον ακολουθήσει στο ανάλογο τραπέζι της κράτησης.

- α Εάν ο πελάτης δεν έχει κάνει κράτηση τον ρωτάει για smoking ή non smoking area και εντός 1 λεπτού θα πρέπει να τον τοποθετήσει σε τραπέζι καθαρό και στρωμένο. α Του προσφέρεται ο κατάλογος του φαγητού και των κρασιών και ρωτάει για aperitif.
- α Ο σερβιτόρος πρέπει να προσεγγίσει τον πελάτη για παραγγελία εντός 5 λεπτών, α Λαμβάνει παραγγελία πρώτα από τις κυρίες και δέχεται λογικές παραγγελίες εκτός καταλόγου.
- α Του εξηγεί τα τυχόν πιάτα ημέρας. α Αφού λάβει την παραγγελία ευχαριστεί τον πελάτη.
 - Η παραγγελία των ποτών, κρασιών εκτελείται αμέσως και αργότερα των φαγητών αφού έχει ήδη πάει ψωμί και βούτυρο στο τραπέζι
- α Τα πρώτα πιάτα σερβίρονται εντός 10 λεπτών.
- α Το κυρίως πιάτο εντός 15 λεπτών μετά την μετακίνηση των πρώτων πιάτων.
 - Εάν κάποιο πιάτο είναι ζεστό ενημερώνετε ο πελάτης.
- α Τα πιάτα σερβίρονται πάντα με το λογότυπο του ξενοδοχείου στην πάνω πλευρά. α Τα πιάτα μαζεύονται εντός 3 λεπτών μετά το τέλος του φαγητού. Μαζεύεται το αλάτι και το πιπέρι, το ψωμί και το βούτυρο και σκουπίζεται το

1.2. Το F&B management

Τα καθήκοντα ενός υπεύθυνου ή ενός Manager είναι να διευθύνει τη λειτουργία μιας επιχείρησης επιλύοντας τα προβλήματα που προκύπτουν με τη χρήση πόρων που διαθέτει για να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Συγκεκριμένα ο F&B manager ενός ξενοδοχείου συμμετέχει στον καθορισμό του προσωπικού, του χρήματος, του εξοπλισμού και της παραγωγής, με τη συνεργασία όμως των υψηλότερων διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης. Βέβαια έχει την ευθύνη να χρησιμοποιεί όλους τους διαθέσιμους πόρους με τον καλύτερο τρόπο ώστε να πετύχει το καλύτερο αποτέλεσμα. Οι πόροι αυτοί είναι:

- α Ο άνθρωπος
- α Το χρήμα
- ? Η ενέργεια
- α Η παραγωγή
- α Ο εξοπλισμός
- ? Οι διαδικασίες

Οι καλοί διευθυντές, προκειμένου να παίρνουν σωστές αποφάσεις και να κάνουν καλή διαχείριση της επιχείρησης, πρέπει να ακολουθούν ορισμένα στάδια και αρχές. **A. Ο**

Σχεδιασμός στόχων

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη διεύθυνση του τομέα των επισιτιστικών επιχειρήσεων είναι αρχικά και πριν από οτιδήποτε άλλο να γίνει η δημιουργία και ο καθορισμός στόχων για τον τομέα του F&B.

Είναι αυτονόητο ότι ο σχεδιασμός και οι τρόποι δράσης για την επίτευξη των στόχων, διαφέρει στα διάφορα κλιμάκια της διοίκησης. Π.χ στα διευθυντικά επίπεδα θέτονται και οργανώνονται στόχοι για μακροπρόθεσμους σκοπούς ενώ στις χαμηλότερες βαθμίδες καθορίζονται καθημερινοί στόχοι.

Προκειμένου να σχεδιάζονται αποτελεσματικοί στόχοι σε κάθε επίπεδο θα πρέπει ο διευθυντής να στηρίζεται στην ικανότητα άντλησης σωστών και περιεκτικών πληροφοριών. Επιπλέον θα πρέπει να έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένο δίκτυο επικοινωνίας και πνεύμα συνεργασίας με όλους τους εργαζομένους και τέλος να είναι ευέλικτος.

B Η οργάνωση των διαθέσιμων πόρων

Ένας διευθυντής θα πρέπει να συνδυάζει με τον καλύτερο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους και κυρίως το προσωπικό και τον εξοπλισμό. Η ιεραρχία αποτελεί σημαντικό παράγοντα και κάθε εργαζόμενος έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και αναφέρεται σε ένα μόνο προϊστάμενο ώστε να μην υπάρχει σύγχυση.

Είναι εξίσου σημαντικό για την οργάνωση ενός επισιτιστικού τμήματος ο κάθε προϊστάμενος / τμηματάρχης να έχει υπό την εποπτεία του ένα προσδιορισμένο με προσοχή αριθμό ατόμων, σύμφωνα με την εμπειρία του υπεύθυνου και το μέγεθος της εργασίας.

Γ. Ο συντονισμός για την εφαρμογή των στόχων

Σε αυτό το στάδιο του Management γίνεται προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση, και οι βασικότεροι παράγοντες για την αποδοτική λειτουργία της είναι η επικοινωνία και η άψογη συνεργασία όλων και σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Επίσης η μεταβίβαση εξουσιών και ευθυνών από προϊσταμένους σε διαφορετικά επίπεδα και πάντα υπό την εποπτεία (Supervising) της διοίκησης είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο.

Δ . Η επιλογή και η ένταξη του προσωπικού στην επιχείρηση

Ο αρμόδιος προϊστάμενος πρέπει να είναι ικανός κυρίως να διαλέγει και εάν είναι δυνατό να "δοκιμάσει " τον υποψήφιο συνεργάτη του έτσι η τελική του απόφαση θα είναι έτσι περισσότερο ολοκληρωμένη και με λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας.

Ένα άλλο σημείο προσοχής των προϊσταμένων στις επισιτιστικές εκμεταλλεύσεις, αλλά και οπουδήποτε αλλού, που ο εργαζόμενος θα ενταχθεί σε ομάδα εργασίας όπως σε ένα εστιατόριο ή Bar, ή κουζίνα, κ.λ.π. είναι να ενταχθεί και να προσαρμοστεί εύκολα ώστε να αποδώσει το έργο του σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Σε αυτό θα βοηθήσει η σφαιρική ενημέρωση καθώς και η υποστήριξη του εργαζομένου τις πρώτες μέρες μέχρι να γνωρίσει τον εργασιακό του χώρο και να ενταχθεί πλήρως σε αυτόν.

Ε. Η διεύθυνση

Ο Manager - προϊστάμενος καλείται να κατανοήσει τους υφισταμένους του σε θέματα που, αφορούν στις προσωπικές τους ανάγκες, τις επιθυμίες καθώς και τις προσδοκίες τους. Είναι σίγουρο ότι όσο πιο πολύ τους πλησιάσει τόσο πιο εύκολα θα τους διοικήσει αποτελεσματικά.

Αρχικά θα πρέπει ο προϊστάμενος, να γνωρίζει πόσος κόπος και χρόνος απαιτείται για την εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας ώστε να τη σχεδιάσει με το σωστό αριθμό και σύνθεση προσωπικού. Λαμβάνοντας υπ' όψιν αυτές τις παραμέτρους πρέπει να προγραμματίζει τη δουλειά του φερόμενος δίκαια προς τους υπαλλήλους του, όσον αφορά στην κατανομή της.

Επιπλέον ένα άλλο στοιχείο πολύ σημαντικό είναι η εποπτεία που ασκεί ο διευθυντής στους υπαλλήλους ώστε να τους ωθεί σε καλύτερα αποτελέσματα, και να κερδίζει τη συνεργασία τους, πώς να τους καθοδηγεί αλλά το κυριότερο πώς να καταφέρνει να τους αποσπά το καλύτερο αποτέλεσμα που μπορούν να προσφέρουν. Οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν πολύ αποδοτικοί όταν οι ανάγκες τους ικανοποιούνται μέσα από την εργασία τους .

Τέλος το θέμα της πειθαρχίας θεωρείται από πολλούς ενοχλητικό και χρειάζεται διπλωματία και προσοχή από μέρους της διοίκησης για τον τρόπο εφαρμογής του. Ένα σαφές οργανόγραμμα καθώς και ενημέρωση για τι υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τα καθήκοντα του εργαζομένου στον επισιτιστικό τομέα θα βοηθήσουν πολύ τους προϊσταμένους και τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν πειθαρχία, με την καλή έννοια του όρου.

ΣΤ. Έλεγχος σε όλους τους τομείς της επιχείρησης

Είναι πιθανόν, μια επισιτιστική επιχείρηση να έχει αξιοποιήσει σωστά τους διαθέσιμους πόρους της, το προσωπικό να έχει επιλεγθεί με ορθά κριτήρια, να διευθύνεται άψογα και παρ' όλα αυτά να μην υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε αναρίθμητους και απρόβλεπτους παράγοντες που μπορούν να αποτραπούν με την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου που να λειτουργούν κυρίως προληπτικά και κατασταλτικά. Ένας τέτοιος τρόπος για παράδειγμα είναι η χρήση των ανάλογων εντύπων και τεχνολογικής υποδομής, σύμφωνα με τη μορφή και τη δυναμικότητα της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά διαμορφώνονται με τις ανάλογες ανάγκες των επιχειρήσεων.

Επομένως όσο πιο γρήγορα διαπιστωθεί ένα πρόβλημα μέσω του ελέγχου, τόσο πιο εύκολο είναι να αντιμετωπισθεί με διορθωτικές ενέργειες του manager. Αυτός είναι και ο λόγος που επιβάλλονται καθημερινές διαδικασίες ελέγχου σε καλά οργανωμένες επιχειρήσεις.

Η. Η εκτίμηση και διόρθωση

Ο διευθυντής αξιολογώντας τη λειτουργία της επιχείρησης και ιδιαίτερα στις επισιτιστικές επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθεί με προσοχή κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί, εάν είναι αποδοτικό το προσωπικό και τέλος να καθορίσει, εάν κρίνεται αναγκαίο, διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση των πωλήσεων, του κόστους, του κέρδους κ.λ.π

1.3. Διοίκηση Επισιτιστικών Τμημάτων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων ή Food and Beverage Management περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Οι υπηρεσίες της διεύθυνσης επισιτισμού είναι ουσιώδες μέρος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας και ανάλογα με την επιχείρηση της οποίας αποτελούν τμήμα, η λειτουργία του Food and Beverage Management χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και το μέγεθος της. Για παράδειγμα, σε μιας μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακή μονάδα, τα επιμέρους τμήματα που αποτελούν την παραπάνω διεύθυνση είναι τα εστιατόρια, (table d' hote, ala carte, self service, ταβέρνα κ.α.) Bars (main bar, pool bar κ.α) Banqueting, room service, night club, κουζίνα (buffet, τμήμα καθαρισμού των σκευών των τμημάτων παραγωγής και κατανάλωσης κ.α.) κάβα ποτών, αποθήκες, τμήμα προμηθειών τροφίμων και ποτών κ.λ.π. Αντίθετα σε ένα μικρό ή μεσαίου μεγέθους ξενοδοχείο, τα επισιτιστικά τμήματα είναι περιορισμένα και συνήθως συναντούμε τα υποχρεωτικά από τη νομοθεσία τμήματα (κουζίνα, εστιατόριο, μπαρ).

Στην περίπτωση αυτή, δεν συζητούμε για ξεχωριστή διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων, την ευθύνη λειτουργίας έχουν οι επιμέρους τμηματάρχες (chef, maitre d' hotel, barman) με τη συνεργασία και εποπτεία του διευθυντή του ξενοδοχείου.

Πρέπει επίσης να υπογραμμίσουμε ότι αν και πολλά αυτοτελή τμήματα σχηματίζουν τη λειτουργία του Food and Beverage, δεν σημαίνει ότι αποτελεί μια αυτόνομη μονάδα, γιατί παρά το γεγονός ότι είναι ένα πλήρες τμήμα, δεν μπορεί να λειτουργήσει απομονωμένα μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η λειτουργία του Food and Beverage μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύστημα μέσα σε ένα μεγαλύτερο σύστημα, αυτό της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Σαν αυτοτελές σύστημα το F&B μπορεί να χαρακτηριστεί μόνο στις περιπτώσεις ανεξάρτητων επισιτιστικών επιχειρήσεων.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το τμήμα του F&B, σαν "σύστημα" αποτελείται από πολλά υποσυστήματα (κουζίνα, εστιατόρια, bars, banqueting κ.α.). τα οποία στο σύνολο τους σχηματίζουν τη λειτουργία του F&B . Άλλα "συστήματα" της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η διεύθυνση δωματίων (room division), η διεύθυνση προσωπικού, η οικονομική διεύθυνση κ.α. τα οποία αλληλεπιδρούν με τη διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων (F&B) και σχηματίζουν το ξενοδοχειακό σύστημα. Για το λόγο αυτό, η λειτουργία του πρέπει να εξετάζεται πάντοτε σε σχέση με την επιχείρηση της οποίας αποτελεί τμήμα για να γίνουν κατανοητές οι λειτουργίες, οι ανάγκες και τα προβλήματα του.

1.4. Λειτουργίες της Διοίκησης Επισιτιστικών Επιχειρήσεων

Διοίκηση σημαίνει η χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι κύριοι πόροι που διαθέτη μία επιχείρηση είναι:

- ? Ανθρώπινο δυναμικό (men)
- ? Οικονομικοί πόροι (money)
- α Μηχανήματα (machinery)
- α Προμήθειες - υλικά (materials)
- Μέθοδοι (methods)
- α Χρόνος (minutes)

Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση αυτών των πόρων (συχνά αποκαλούνται 6Μς) για την αύξηση της παραγωγικότητας και την επίτευξη γενικότερων στόχων της επιχείρησης είναι ευθύνη της διοίκησης. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές επιτυγχάνουν να διοικήσουν τους πόρους της επιχείρησης χρησιμοποιώντας τις γνώσεις, την εμπειρία και τις δεξιότητες τους στους παρακάτω τομείς:

- α Σχεδιασμό (σχεδιασμό και προγραμματισμό)
- ? Οργάνωση (επικοινωνία, καταμερισμό εργασίας, καθοδήγηση, υποκίνηση, συντονισμό)
- ? Έλεγχο (αξιολόγηση έργου, ανάλυση, έλεγχο).

Ένας διευθυντής επισιτιστικών επιχειρήσεων, οφείλει να προσδιορίζει τον καλύτερο τρόπο για την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης και να εφαρμόζει όλες τις βασικές αρχές της διοίκησης στην πράξη. Επίσης, με την χρησιμοποίηση της εμπειρίας και, συχνά, της κοινής λογικής, μπορεί να διασφαλίσει ότι όλες οι λειτουργίες της διοίκησης αλληλοσυνδέονται και αλληλοσυμπληρώνονται.

Τεχνικά: Οι εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που σχετίζονται με την διοίκηση και λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων (κουζίνες, εστιατόρια, καφετέριες, bars κ.α.).

Μάρκετινγκ:

- α Προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη (έρευνα).
- α Μετάφραση των αναγκών σε προϊόντα /υπηρεσίες (σχεδιασμός προϊόντων / υπηρεσιών).
- Προσδιορισμός της αξίας του προϊόντος /υπηρεσίας για τον πελάτη (τιμή).
- α Παροχή του προϊόντος / υπηρεσίας (διανομή, διάθεση).
- α Πληροφόρηση και υποκίνηση του πελάτη (προώθηση, διαφήμιση, πώληση).

Διοίκηση : Διοίκηση των πόρων της επιχείρησης όπως αναλύονται παρακάτω : **Ανθρώπινοι**

πόροι: Σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων είναι συνήθως υπεύθυνοι περίπου του 50% του συνόλου των εργαζομένων. Είναι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό, την πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση και τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν. **Οικονομικοί πόροι**:Στις περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τα επισιτιστικά τμήματα δημιουργούν το 30-50% του συνόλου των εσόδων. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσδοκούν τα επισιτιστικά τμήματα να επιτύχουν κέρδη πάνω από 20%. Αυτό δεν είναι πολύ εύκολο καθώς η λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων έχει υψηλό εργατικό κόστος συν το κόστος τροφίμων και ποτών και άλλα λειτουργικά έξοδα. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, η καλή γνώση σχεδιασμού και οι τεχνικές ελέγχου είναι απολύτως απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία διοίκησης των επισιτιστικών τμημάτων.

Μη Υανήματα: Εκτός από το μηχανολογικό εξοπλισμό και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, σ' ένα μέσο ξενοδοχείο, τα επισιτιστικά τμήματα έχουν τον πλέον πολύπλοκο και ακριβό εξοπλισμό (μηχανήματα κουζίνας, ψυγείου κ.α.), και μεγάλο αριθμό συσκευών, σκευών και εργαλείων. Οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων έχουν μεγάλη ευθύνη στον προσδιορισμό των αναγκών σε εξοπλισμό, την επιλογή, την εκπαίδευση στη σωστή χρήση κ.α. **Προμήθειες**: Οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό όλων των λειτουργιών προμηθειών της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε τρόφιμα και ποτά. **Μέθοδοι**: Εξαιτίας της πολυπλοκότητας της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων, απαιτείται σημαντικός χρόνος και προσπάθεια για τον προσδιορισμό των κατάλληλων συστημάτων και διαδικασιών για την αποτελεσματική λειτουργία τους. Η εφαρμογή, ανάλυση και βελτίωση τέτοιων μεθόδων είναι ευθύνη του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων. **Χρόνος**: Οι περισσότεροι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων εργάζονται πολλές ώρες εξαιτίας του πολύπλοκου ρόλου που έχουν σε συνδυασμό με τις ώρες λειτουργίας των τμημάτων, τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της εργασίας.

1.5. Προβλήματα της Διεύθυνσης Επισιτιστικών Τμημάτων

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

Αναλυτικότερα:

Νομοθετικές διατάξεις: Είναι γνωστό ότι η λειτουργία των επισιτιστικών εκμεταλλεύσεων υπόκειται σε ένα μεγάλο αριθμό νομοθετικών διατάξεων και ρυθμίσεων σχετικά με τους κανόνες πυρασφάλειας, υγειονομικούς κανόνες, αγορανομικές διατάξεις, εργατική νομοθεσία κ.α. Δεδομένων μάλιστα των συχνών προσαρμογών, αλλαγών και ακυρώσεων επιβάλλεται προσεκτική μελέτη, παρακολούθηση και εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας για την αποφυγή παραβάσεων.

Οικονομικοί παράγοντες: Όσον αφορά τους οικονομικούς παράγοντες, το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των τροφίμων και ποτών, της ενέργειας, του εργατικού κόστους, σε συνδυασμό με την αστάθεια των πωλήσεων δημιουργούν έντονες πιέσεις στη διοίκηση των επισιτιστικών επιχειρήσεων

Κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες: Στους κοινωνικούς παράγοντες σημειώνουμε τις αλλαγές στις συνήθειες διατροφής που παρατηρούνται από καιρό σε καιρό (υγιεινή διατροφή, χορτοφαγία κ.α.) Σχετικά με την τεχνολογία έχουμε την είσοδο των Η/Υ στις επισιτιστικές επιχειρήσεις, την ανάπτυξη στους τομείς παραγωγής και σερβιρίσματος με παραδείγματα τους φούρνους μικροκυμάτων και την ανάπτυξη των buffets κ.α.

Παράλληλα με τους εξωτερικούς παράγοντες, η λειτουργία του Food and Beverage έχει να αντιμετωπίσει πολυάριθμες εσωτερικές πιέσεις, αν και είναι γενικά αποδεκτό ότι τα εσωτερικά προβλήματα λύνονται ευκολότερα. Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις και τα επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών μονάδων χαρακτηρίζονται από ορισμένες ιδιαιτερότητες σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις ή τμήματα, οι οποίες με τη σειρά τους καθιστούν τη διοίκηση ιδιαίτερα σημαντική, απαιτητική και πολύπλοκη. Οι σημαντικότερες πιέσεις οφείλονται σε δύο βασικούς λόγους:

Πρώτος, ο επισιτιστικό τομέας παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες λόγω της φύσεως του αντικειμένου και δεύτερος, εμπλέκονται τα χαρακτηριστικά του τομέα παροχής υπηρεσιών - διότι και τα επισιτιστικά τμήματα προσφέρουν υπηρεσίες. Για τον δεύτερο, πρέπει να τονίσουμε με ιδιαίτερη έμφαση, ότι ο πελάτης ουσιαστικά απολαμβάνει την

υπηρεσία τη στιγμή που δημιουργείται με αποτέλεσμα να μην υπάρχει χρόνος να διορθωθούν τυχόν λάθη (ταυτόχρονη παραγωγή - κατανάλωση). Αν λόγω χάρη το φιλέτο με κρέμα που παρήγγειλε ο πελάτης δεν έχει τη χαρακτηριστική γεύση ή εξαιτίας μιας μικρής απροσεξίας ψηθεί λίγο περισσότερο, το αποτέλεσμα θα είναι απογοητευτικό για τον πελάτη. Παρόμοιες καταστάσεις είναι δυνατόν να συμβούν **και** στο μπαρ, όπου ο λανθασμένος υπολογισμός ή η απροσεξία του barman μπορεί να καταστρέψει τη γεύση του cocktail, την οποία γεύση καταλαβαίνει πολύ καλά ο πελάτης, αν πρόκειται **για** το «ποτό» του. Αλλά, ακόμη και στις περιπτώσεις που τα εδέσματα ή ποτά προπαρασκευάζονται και παρά το γεγονός ότι **οι** συνταγές είναι δοκιμασμένες πριν από το σερβίρισμα, υπάρχει μεγάλο περιθώριο να **μην** ικανοποιηθεί ο πελάτης εξαιτίας της μεγάλης συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα στάδια παραγωγής και σερβιρίσματος.

Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις, τα φαγητά παράγονται μετά τη λήψη της παραγγελίας από τον πελάτη όπου, το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη λήψη της παραγγελίας μέχρι την παράδοση του προϊόντος / υπηρεσίας είναι σύντομο. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ο χρόνος αναμονής μετρά συνήθως αρνητικά ως προς την εντύπωση που δημιουργείται στον πελάτη. Το στοιχείο αυτό ενδιαφέρει άμεσα τη διοίκηση γιατί με σωστό προγραμματισμό της παραγωγής, ορθολογική οργάνωση των διαδικασιών σερβιρίσματος και του προσωπικού μπορεί να συντελέσει τα μέγιστα στην ικανοποίηση του πελάτη.

Πρόσθετα, ορισμένα σημαντικά πρότυπα εργασίας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις είναι υποκειμενικά και ασαφή. Έννοιες όπως «καθαρό», «ζεστό», «κρύο», «καλοημεμένο» κ.α, είναι θέματα υποκειμενικής κρίσης. Αυτό σημαίνει ότι το αποτέλεσμα της εργασίας κάθε ατόμου μπορεί να κριθεί υποκειμενικά αν δεν δοθεί έμφαση στην αποσαφήνιση των βασικών προτύπων που σχετίζονται με την εργασία στον τομέα του επισιτισμού.

Επίσης, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και ο έλεγχος των επισιτιστικών επιχειρήσεων παρουσιάζουν σημαντικές ιδιαιτερότητες:

Ανθρώπινοι πόροι: Δεδομένου ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν έντονο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, ο παράγοντας «προσωπικό» δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα αιχμής που σχετίζονται με:

- Την ανεπάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού και το χαμηλό ποσοστό αποφοίτων ξενοδοχειακών σχολών στις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Την ανεπαρκή εκπαίδευση του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα.
 - α Την ελλιπή επίβλεψη του προσωπικού.
 - α Την ανεπάρκεια του προσωπικού στις αιχμές και το πλεόνασμα σε περιόδους χαμηλής κίνησης.

α Τις απουσίες του προσωπικού λόγω ασθένειας ή άλλης αιτίας.

α Τη χρησιμοποίηση έκτακτου προσωπικού ή μερικής απασχόλησης.

Έλεγχος: Όπως έχουμε αναφέρει, τα έσοδα από τα επισιτιστικά τμήματα συχνά υπερβαίνουν το 50% των συνολικών εσόδων της επιχείρησης και η αναλογία του προσωπικού των τμημάτων αυτών σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων μπορεί να φτάσει στο 40-50%. Ακόμη, το κόστος των τροφίμων και ποτών αντιπροσωπεύει την υψηλότερη μεμονωμένη δαπάνη που πραγματοποιεί η διεύθυνση. Για όλους τους παραπάνω λόγους, η σπουδαιότητα του ελέγχου των επισιτιστικών τμημάτων αποτελεί ένα από τα κυριότερα προβλήματα της διεύθυνσης και πρέπει να τονιστεί με ιδιαίτερη έμφαση.

Γενικά, ο βαθμός ελέγχου εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, από το επίπεδο οργάνωσης, από τις αντιλήψεις των υπεύθυνων και άλλες παραμέτρους. Τα επισιτιστικά τμήματα μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας απαιτούν, προφανώς, περισσότερο ακριβή, λεπτομερή και καθημερινό έλεγχο.

1.6. Οργάνωση Προσωπικού Επισιτιστικών Τμημάτων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι μια από τις κύριες προκλήσεις των επισιτιστικών επιχειρήσεων. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η επιτυχία των επισιτιστικών, όπως και όλων των άλλων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, εξαρτάται από το έμπυχο δυναμικό που διαθέτουν. Ειδικότερα, ο βαθμός εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των εργαζομένων στη μαζική παραγωγή, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επίτευξη των στόχων της. Πρέπει, επομένως, να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού προκειμένου η επιχείρηση να προσλάβει τα κατάλληλα άτομα. Επίσης, οι διαδικασίες οργάνωσης, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ελέγχου του προσωπικού θεωρούνται απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία. Πρόσθετα, η υποκίνηση των εργαζομένων μπορεί να έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα του προσωπικού επισιτιστικών τμημάτων.

Η οργάνωση των επισιτιστικών τμημάτων εξαρτάται από το μέγεθος, τις λειτουργίες και το είδος της ξενοδοχειακής ή της ανεξάρτητης επισιτιστικής επιχείρησης. Στις μικρές μονάδες, η οργάνωση του προσωπικού είναι σχετικά απλή διαδικασία. Σε μεγαλύτερες μονάδες η δομή είναι πολύπλοκη. Μέσα στην ιεραρχία ο ρόλος των διευθυντή επισιτιστικών

τμημάτων Food and Beverage Manager, διαφέρει επίσης. Η αποτελεσματική οργάνωση των ανθρωπίνων πόρων για τα επισιτιστικά τμήματα, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού, επιβάλλει την κατάρτιση οργανογράμματος ώστε να φαίνεται η ιεραρχία, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα με τη Θέση που κατέχουν και η γενική εικόνα της τυπικής οργάνωσης της επιχείρησης.

Επιπλέον, η περιγραφή των καθηκόντων για κάθε ειδικότητα (job description) βοηθά αποτελεσματικά, δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι σε Θέση να γνωρίζει τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της Θέσης που κατέχει και τις προσδοκίες της διεύθυνσης σε σχέση με" το έργο του.

1.7. Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή τον προσωπικού θα είναι επιτυχής αν οι απαιτήσεις της εργασίας είναι κατά πρώτο λόγο κατανοητές. Επιβάλλεται, επομένως, να καταρτιστούν περιγραφές εργασίας για τις νέες θέσεις και να προσδιοριστούν τα απαραίτητα προσόντα των υποψηφίων.

Οι νέες θέσεις εργασίας μπορούν να διαφημιστούν στα μέσα ενημέρωσης. Οι τοπικές εφημερίδες και τα περιοδικά του κλάδου χρησιμοποιούνται παραδοσιακά από τις επισιτιστικές επιχειρήσεις. Η διαφήμιση σε τοπικά μέσα ενημέρωσης χρησιμοποιείται συνήθως για την πρόσληψη προσωπικού παραγωγής. Τα περιοδικά του κλάδου θεωρούνται πιο αποτελεσματικά για την προσέλκυση διευθυντικών στελεχών, ενώ τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Ανώτερες Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων αποτελούν μια εξαιρετική πηγή για την ανεύρεση νέων στελεχών. Επίσης, οι επαγγελματικές σχολές μαγείρων και ζαχαροπλαστών, τα επαγγελματικά σωματεία (π.χ. chefs club, σύλλογοι μαγείρων κ.ά.) μπορούν να βοηθήσουν στην ανεύρεση κατάλληλου προσωπικού.

Βασικός στόχος των διαδικασιών επιλογής είναι να προσλάβουμε τους καλύτερους υποψήφιους για την κενή θέση, ή στην περίπτωση που χρησιμοποιούμε την εσωτερική αγορά εργασίας να κάνουμε την καλύτερη δυνατή μετακίνηση ή μετακινήσεις των εργαζομένων για την κάλυψη της θέσης.

Σημαντικό ρόλο στην εξοικείωση των νεοπροσληθέντων με την επιχείρηση, τις συνθήκες, το κλίμα και το περιβάλλον εργασίας και την καθαυτή εργασία, παίζει ο προσανατολισμός και η ενημέρωση. Η δημιουργία μιας σωστής σχέσης η οποία θα συμβάλλει σε μια πιθανή μακροχρόνια συνεργασία, συχνά, εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα και σοβαρότητα αυτών των διαδικασιών.

Προσανατολισμός f κατάλογος ελέγχου)

1. Λεπτομερής επεξήγηση των απαιτήσεων της εργασίας.
2. Η σχέση της εργασίας με το τμήμα εργασίας και με τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης.
3. Καθορισμός του προγράμματος εργασίας και των διαδικασιών που σχετίζονται με τον έλεγχο της άφιξης - αναχώρησης των υπαλλήλων κατά την εργασία.
4. Καθορισμός των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθεί ο εργαζόμενος σε περιπτώσεις απουσίας, ασθένειας ή καθυστέρησης.
5. Ενημέρωση για τον τόπο και χρόνο παράθεσης των γευμάτων του προσωπικού, χώρους προσωπικού, πρώτες βοήθειες.
6. Τις διαδικασίες προμήθειας και παραλαβής υλικών.
7. Τις απαιτήσεις της επιχείρησης σχετικά με την ποιότητα και την ποσότητα παραγωγής.
8. Τους κανόνες προσωπικής υγιεινής.
9. Τους κανόνες και διαδικασίες ασφάλειας.
10. Στολή προσωπικού.
11. Απαγορευμένοι χώροι για το προσωπικό.
12. Χώρος, για το παρκάρισμα των αυτοκινήτων του προσωπικού.
13. Χώρος και θέση ανακοινώσεων για το προσωπικό.
14. Χρήση τηλεφώνου-προσωπικά τηλεφωνήματα.
15. Μισθός-ασφάλεια προσωπικού, άλλες παροχές.

Κεφάλαιο 2ο

Το κύκλωμα λειτουργίας του F&B στην Ξενοδοχειακή Επιχείρηση

- 2.1. Οργάνωση του τμήματος προμηθειών
 - 2.1.α. Θέση και χώροι του τμήματος προμηθειών
 - 2.1.β. Προσωπικό του τμήματος προμηθειών
 - 2.1.γ. Διατμηματικές σχέσεις του τμήματος προμηθειών
 - 2.1.δ. Η χρήση των Η/Υ στην οργάνωση της αποθήκης
- 2.2. Ανεύρεση και Τρόποι προμηθειών
 - 2.2.α. Επιλογή των προμηθευτών
 - 2.2.β. Αξιολόγηση των προμηθευτών
 - 2.2.γ. Μέθοδοι αγοράς προϊόντων
 - 2.2.δ. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές
- 2.3. Αγορά
 - 2.3.α. Διαπίστωση αναγκών για τις αγορές
 - 2.3.β. Παραγγελία προϊόντων
- 2.4. Μέθοδοι και διαδικασίες του τμήματος αγορών
 - 2.4.α. Αγορές προϊόντων που δεν δέχονται αποθήκευση
 - 2.4.β. Παραγγελίες προϊόντων που δέχονται αποθήκευση
 - 2.4.γ. Τεχνικές αγορών
- 2.5. Παραλαβή
 - 2.5.α. Βασικό έργο του τμήματος παραλαβής
 - 2.5.β. Πρότυπες και γραφειοκρατικές διαδικασίες παραλαβής
 - 2.5.γ. Επαλήθευση και έλεγχος ποσότητας - ποιότητας - τιμής
 - 2.5.δ. Εγχειρίδιο λειτουργίας τμήματος παραλαβών
- 2.6. Αποθήκευση
 - 2.6.α. Βασικές αιτίες που προκαλούν φθορές στα τρόφιμα και τα ποτά
 - 2.6.β. Κανόνες λειτουργίας αποθήκης
 - 2.6.γ. Παρακολούθηση αποθεμάτων

2.7 Εξαγωγή εμπορευμάτων στα τμήματα

2.7.α Διάκριση των αγορών αποθήκης

2.7.β Αξιοπρόσεκτα σημεία στις εξαγωγές τροφίμων και ποτών

2.7.γ Διατμηματικές μεταφορές 2.8.

Απογραφή εμπορευμάτων

2.8.α Διαδικασία απογραφής

2.8.β. Προσδιορισμός της αξίας αποθέματος

2.8.γ. Υπολογισμός της τιμής ανακύκλωσης του αποθέματος

2.8.δ Υπολογισμός του κόστους τροφίμων και ποτών



2.1 Οργάνωση του τμήματος προμηθειών

Οι προμήθειες είναι μια από τις βασικότερες δραστηριότητες της κάθε ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης. Η σημασία και η συμβολή τους στην επιτυχία είναι πολύ μεγάλη. Το τμήμα προμηθειών έχει την ευθύνη για την αγορά αγαθών και έχει ως στόχο την αποτελεσματική αγορά τους, που απαιτείται σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας της επιχείρησης. Φυσικά το σύστημα των προμηθειών που θα εφαρμόσει κάθε επιχείρηση εξαρτάται από τη θέση της, τη μορφή της, το πρόγραμμα και την πολιτική της.

2.1.α. Θέση και χώροι του τμήματος προμηθειών

Το τμήμα των προμηθειών, σε μια μεγάλη και οργανωμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση, βρίσκεται συνήθως κοντά στο χώρο εισαγωγής (παραλαβής) των προϊόντων, μέσα στο ξενοδοχείο, δηλ. στο ισόγειο. Η διαρρύθμιση των χώρων, αν και διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, εξαρτάται βασικά από το είδος, την κατηγορία, τη δυναμικότητα και κυρίως από τη θέση και τους διαθέσιμους χώρους της επιχείρησης. Κάτω από ιδανικές συνθήκες, η επιλογή της θέσης και ο χωροταξικός σχεδιασμός θα πρέπει να γίνονται σε συνάρτηση με τις ειδικές ανάγκες του ξενοδοχείου και με τρόπο ώστε να εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία του τμήματος των προμηθειών.

Το τμήμα των προμηθειών, στην οργανωτική δομή μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακής μονάδας, υπάγεται στα οικονομικά διαχειριστικά τμήματα και είναι χωρισμένο στα παρακάτω τρία υποτιμήματα:

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

Μέσα στα όρια των υπευθυνότητων και της ιεραρχίας, το τμήμα των προμηθειών πρέπει να επιτυγχάνει τους βασικούς του στόχους. Απαραίτητη προϋπόθεση θεωρείται, η σωστή αντίληψη της σπουδαιότητας των από τους υπεύθυνους, ώστε το τμήμα να επανδρώνεται με τους κατάλληλους ανθρώπους, να εξασφαλίζεται ο απαραίτητος εξοπλισμός και γενικά να παρέχονται όλες οι δυνατές διευκολύνσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του.

2.1.α.1 Τμήμα παραλαβής (Delivery Department)

Το τμήμα προμηθειών προκειμένου να λειτουργεί επιτυχώς πρέπει να πληροί τις εξής προϋποθέσεις:

(I) Κατάλληλη Θέση : Η επιλογή της θέσης εγκατάστασης του τμήματος παραλαβής θα πρέπει να γίνεται με κριτήριο τη διευκόλυνση της κυκλοφοριακής ροής των τροφίμων και ποτών μέσα στην επιχείρηση, από το σημείο της εισόδου τους~ μέχρι την παραγωγή και κατανάλωση τους. Αυτό συνεπάγεται εγκατάσταση στο ισόγειο και γειτνίαση με τους αποθηκευτικούς χώρους και τους χώρους παραγωγής. Αν, για διάφορους λόγους, το τμήμα παραλαβής είναι μακριά από τους αποθηκευτικούς χώρους, θα πρέπει να προβλέπονται ασανσέρ ή μεταφορικές ταινίες για τη γρήγορη και ασφαλή μεταφορά των εμπορευμάτων. **(II) Ε π ά ρ κ ε ι α χ ώ ρ ο υ μ ε σ ω σ τ ή δ ι α ρ ρ ύ θ μ ι σ η :** Εκτός από το γραφείο του υπεύθυνου των παραλαβών, με τον απαραίτητο εξοπλισμό (γραφείο, τηλέφωνο κ.λ.π.), θα πρέπει να εξασφαλίζεται άνετος και με σωστή διαρρύθμιση χώρος που θα διευκολύνει: α. Τη γρήγορη φορτοεκφόρτωση των εμπορευμάτων.

- Την ομαλή και γρήγορη διεξαγωγή της διαδικασίας της παραλαβής.
- α Την εύκολη και ασφαλή διανομή των προϊόντων στους αποθηκευτικούς χώρους, στα ψυγεία και στα τμήματα παραγωγής. α Καλό φωτισμό ώστε να διευκολύνεται ο έλεγχος των παραλαβών, και
- Ευκολίες ύδρευσης και αποχέτευσης για την εξασφάλιση καλών συνθηκών υγιεινής και καθαριότητας.

(III) Κ α τ ά λ λ η λ ο ς ε ξ ο π λ ι σ μ ό ς : Ο βασικός εξοπλισμός του τμήματος παραλαβής είναι ζυγαριές με πλατφόρμα για τη διευκόλυνση του ποσοτικού ελέγχου των εμπορευμάτων με παράλληλη μείωση εργατικού κόστους. Επίσης, μεταφορικά μέσα (clarks), ανυψωτικά μηχανήματα, και τα θερμομέτρα και λοιπά όργανα για τη μέτρηση της θερμοκρασίας και της υγρομετρικής κατάστασης των εμπορευμάτων, στις περιπτώσεις που θεωρείται απαραίτητα.

2.1.α.2 Αποθηκευτικοί χώροι (storing Facilities)

Για την επιτυχή λειτουργία των προμηθειών, είναι η οργάνωση των αποθηκευτικών χώρων της επιχείρησης Έχει στόχο τη διατήρηση των απαραίτητων αποθεμάτων για τις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, με τις λιγότερες δυνατές απώλειες από φθορές, αλλοιώσεις

και κλοπές, οι αποθηκευτικοί χώροι προϋποθέτουν κατάλληλο σχεδιασμό και σωστή διαρρύθμιση, δηλαδή:

(I) Κατάλληλη θέση : Η επιλογή της θέσης των αποθηκευτικών χώρων πρέπει να γίνεται με κριτήριο τη γειτνίαση τους με το χώρο παραλαβής και τα τμήματα παραγωγής έτσι ώστε να διευκολύνεται η οικονομικότερη, ασφαλέστερη και ταχύτερη κυκλοφοριακή ροή των προμηθειών, σε συνδυασμό με τέτοιο προσανατολισμό ούτως ώστε να εξασφαλίζονται καλές συνθήκες αποθήκευσης (για τα είδη που αποθηκεύονται εκτός ψυγείων και απαιτούν φυσικό αερισμό, φωτισμό κ.λπ).

(II) Επαρκεία χώρου με σωστή διαρρύθμιση : Πρέπει να προβλέπονται επαρκείς χώροι και εγκαταστάσεις, που να εξασφαλίζουν όχι μόνο την ασφαλή αλλά και την υγιεινή αποθήκευση των προμηθειών.

Το μέγεθος των αποθηκευτικών χώρων εξαρτάται βασικά από τη δυναμικότητα της επιχείρησης, από τη θέση που βρίσκεται γενικά και σε σχέση με τις τροφοδοτικές πηγές, από τον αριθμό των επισιτιστικών τμημάτων που διαθέτει και ιδιαίτερα αν διαθέτει τμήμα banquetin και από την κατηγορία στην οποία υπάγεται. Όμως, η διαδικασία για την επίτευξη καλής ποιότητας, αρχίζει από την προμήθεια υψηλής ποιότητας προϊόντων και στη συνέχεια εξαρτάται από τους κατάλληλους χειρισμούς δηλ. συνθήκες αποθήκευσης, παραγωγική διαδικασία κ.λπ. Δεν είναι, επομένως, δυνατόν να εξασφαλίσουμε σωστές συνθήκες αποθήκευσης, αν η επιχείρηση δεν διαθέτει τους απαραίτητους χώρους. Ον ανάγκες σε αποθηκευτικούς χώρους μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, με τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν προηγουμένως, πρέπει να περιλαμβάνει: α Αποθήκη τροφίμων για τα είδη παντοπωλείου.

- Αποθήκη για ποτά (κάβα).
 - α Αποθήκη για υλικά καθαριότητας.
 - α Αποθηκευτικό χώρο για τις πατάτες-κρεμμύδια.
 - α Ψυκτικό θάλαμο για φρέσκα κρέατα και πουλερικά.
- Ψυκτικό θάλαμο για φρούτα και λαχανικά.
 - α Ψυκτικό θάλαμο για γαλακτοκομικά προϊόντα και αυγά.
 - α Μικρό ψυκτικό θάλαμο για φρέσκα ψάρια (αν δεν παραδίδονται κατ' ευθείαν στην κουζίνα).
- Κατάψυξη για κρέατα και πουλερικά.
 - α Κατάψυξη για ψάρια.
 - α Κατάψυξη για λαχανικά και άλλα βιομηχανοποιημένα προϊόντα. α Ψυχόμενο θάλαμο για απορρίμματα.

Είναι προφανές ότι, με τον παραπάνω διαχωρισμό των αποθηκευτικών χώρων, η διατήρηση και συντήρηση των προμηθειών μπορεί να γίνει με όλους τους κανόνες που επιβάλλει η εμπορευματογνωσία και φυσικά η ισχύουσα νομοθεσία.

(ΠΙ) Ασφάλεια : Σε μια οργανωμένη επιχείρηση, η ασφάλεια των αποθηκευτικών χώρων είναι επίσης σημαντικής σημασίας και θα πρέπει, από το στάδιο της κατασκευής, να μελετάται η ασφάλεια των πόρτων, παραθύρων, κλειδαριών ψυκτικών θαλάμων κ.λ.π. Οι αποθήκες λειτουργούν συγκεκριμένες ώρες κάθε μέρα, για τις οποίες είναι ενημερωμένο το προσωπικό που συναλλάσσεται και τις υπόλοιπες ώρες είναι κλειδωμένες. Για λόγους ασφαλείας και για αποτελεσματικό έλεγχο, τα κλειδιά των αποθηκών φυλάσσονται από τον υπεύθυνο της αποθήκης και ένα δεύτερο, για περιπτώσεις ανάγκης, φυλάσσεται στο γραφείο της διεύθυνσης.

(ΙV) Κατάλληλος εξοπλισμός : Όλοι οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να είναι κατάλληλα εξοπλισμένοι, ώστε και οι στόχοι του τμήματος να επιτυγχάνονται και το προσωπικό να διευκολύνεται στην αποθήκευση, έλεγχο, παρακολούθηση και διανομή των προμηθειών. Πχ ζυγαριές ακριβείας, ράφια, κινητές σκάλες, κ.λ.π

2.1.β. Προσωπικό τομ τμήματος προμηθειών

Η οργάνωση του προσωπικού του τμήματος των προμηθειών και ειδικότερα ο αριθμός και οι ειδικότητες, ποικίλουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, και εξαρτάται κυρίως από τη δυναμικότητα, το σύστημα οργάνωσης και προπάντων από τις αντιλήψεις των υπευθύνων. Σε μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, σύνθετης ή πολυσύνθετης εκμετάλλευσης, πολλές φορές με οργανωμένα τμήματα *banqueting* και συνεδρίων, διαθέτουν οργανωμένο τμήμα προμηθειών, ανάλογα επανδρωμένο. Η σύνθεση του προσωπικού του τμήματος των προμηθειών, στις περιπτώσεις αυτές, μπορεί να είναι:

- ? Υπεύθυνος ή Διευθυντής προμηθειών (Purchasing manager).
- ? Υπεύθυνος παραλαβών (Receiving officer).
- ? Υπεύθυνος αποθήκης ή αποθηκάριος (Storing officer).
- α Βοηθητικό προσωπικό τμήματος προμηθειών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι, οι υπεύθυνοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης, θα πρέπει να αντιμετωπίζουν το τμήμα των προμηθειών σαν μια λειτουργία με δραστηριότητες που έχει ως στόχο τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την προβλέψιμη, τον συντονισμό και έλεγχο και ότι δεν είναι απλώς ένα τμήμα εξυπηρέτησης. Αν επομένως, η επιχείρηση μπορέσει να οργανώσει τη λειτουργία των προμηθειών αποτελεσματικά, τότε θα

έχει βάλει τις βάσεις για την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων με χαμηλό κόστος. Όμως, απαραίτητη προϋπόθεση για την επαρκή οργάνωση και λειτουργία τον τμήματος θεωρείται, η εξασφάλιση ικανού προσωπικού και κυρίως η εξασφάλιση εξειδικευμένου υπεύθυνου ή διευθυντή προμηθειών, με παράλληλη ορθολογική οργάνωση τον τμήματος γενικότερα. Η διαδικασία που συνιστάται, για την επιλογή αυτή, είναι η συνεργασία της διεύθυνσης με το τμήμα τον προσωπικού, προκειμένου να προσδιοριστούν τα προσόντα, η περιγραφή και ανάλυση της εργασίας (job description and job specification) για τη συγκεκριμένη θέση και στη συνέχεια, πρέπει να προσδιοριστεί ο τρόπος προσέλκυσης υποψηφίων και ο τρόπος αξιολόγησης και επιλογής του καταλληλότερου.

2.1.γ. Διατμηματικές σχέσεις των προμηθειών

Το τμήμα των προμηθειών είναι ένα πλήρες τμήμα μέσα στην οργάνωση μιας ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης, όμως δεν μπορεί να λειτουργήσει απομονωμένα. Η εξάρτηση είναι ιδιαίτερα ισχυρή με τα τμήματα παραγωγής T+Π και η συνάφεια τόσο εμφανής, γι αυτό, συχνά, θα συναντήσουμε επιχειρήσεις, όπου η λειτουργία των προμηθειών πραγματοποιείται από τους προϊσταμένους αυτών των τμημάτων (Chef, maitre, barman κ.λπ).

Απαραίτητη, επομένως, η συνεργασία του υπευθύνου των προμηθειών, με τους προϊσταμένους των επισιτιστικών τμημάτων, όπως επίσης με το λογιστήριο, το τμήμα του προσωπικού, το τμήμα τον ελέγχον και τη διεύθυνση της επιχείρησης.

Σε ότι αφορά την αποτελεσματική συνεργασία τον υπευθύνου των προμηθειών με τους υπευθύνους των παραπάνω τμημάτων, σημειώνουμε ότι επιτυγχάνεται με την κατάλληλη οργάνωση, σε όλα τα επίπεδα. Οι σχέσεις, για παράδειγμα, με το λογιστήριο εξαρτώνται από το βαθμό οργάνωσης των γραφειοκρατικών διαδικασιών που αναγκαστικά εμπλέκονται στη συνεργασία των δυο τμημάτων. Οι σχέσεις με το τμήμα τον ελέγχον, από τη σαφήνεια με την οποία έχουν καθοριστεί οι στόχοι τον τμήματος των προμηθειών, οι διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων και τα κριτήρια αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

Ειδικότερα, σε ότι αφορά τη συνεργασία του υπευθύνου των προμηθειών, με τους προϊσταμένους των επισιτιστικών τμημάτων και τον Food & Beverage Manager, θα πρέπει να είναι δεδομένη για την εκτέλεση των παρακάτω εργασιών:

Την ανάλυση όλων των ειδών των menus και καταλόγων φαγητών και ποτών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.

Την ποσοτική πρόβλεψη δηλ. τον προσδιορισμό τον όγκου των T+Π που απαιτούνται, φυσικά, με τη χρησιμοποίηση διαφόρων μεθόδων και τεχνικών.

- Τις εξαγωγές τροφίμων και ποτών προς τα τμήματα παραγωγής και κατανάλωσης, σύμφωνα με τις αιτούμενες ποσότητες και ποιότητες, ανάλογα με το σκοπό χρησιμοποίησής τους.

Η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή και της μεθόδου προμήθειας, η αγορά - παραλαβή - αποθήκευση και οι εξαγωγές προς τα τμήματα είναι ένα μέρος από μια συλλογικότερη λειτουργία, η επιτυχία της οποίας εξαρτάται από την επιτυχία των σταδίων που προηγούνται και των σταδίων που έπονται. Αυτό προϋποθέτει, εκτός από την κατάλληλη οργάνωση που προαναφέραμε, επιπλέον, καλή συνεργασία, αλληλοκατανόηση, και καλή θέληση μεταξύ του υπευθύνου των προμηθειών και των διαφόρων συνεργαζόμενων τμηματαρχών.

Βέβαια, συχνά προκύπτουν διαφωνίες μεταξύ τους, που σχετίζονται συνήθως με τη μη έγκαιρη αλληλοενημέρωση, την έλλειψη κατανόησης των ιδιαιτεροτήτων της εργασίας του άλλου τμηματάρχη και τακτικά με τη νοοτροπία των ατόμων. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, πρέπει να επιβάλλεται η λήψη μέτρων για τη μείωση των προβλημάτων που μέχρι ένα σημείο είναι κατανοητά και τη δημιουργία αρμονικών σχέσεων.

2.1.δ. Η γρήση των Η/Υ στην οργάνωση -με αποθήκης

Η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής διαδικασίας οργάνωσης και ελέγχου του τμήματος των προμηθειών διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό με τη βοήθεια της πληροφορικής. Σήμερα, με την αλματώδη ανάπτυξη του επιστημονικού αυτού κλάδου, οι πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες εκμηδενίζονται και είναι δυνατόν, με το κατάλληλο πρόγραμμα, να έχουμε ταχύτατα αποτελέσματα και πληροφόρηση που σχετίζονται με όλες τις δραστηριότητες της κεντρικής αποθήκης, τη διακίνηση των προϊόντων, την παρακολούθηση των αποθεμάτων κ.ά.

Ειδικότερα, ένα πρόγραμμα back office, είναι δυνατόν να καλύπτει αποτελεσματικά τις ανάγκες όχι μόνο της αποθήκης, αλλά συνολικά τη λειτουργία και τον έλεγχο των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής:

1. Δυνατότητα παρακολούθησης των αποθεμάτων, ένα πρόγραμμα παρακολούθησης των αποθεμάτων με Η/Υ βασίζεται στη μέθοδο των καρτελών συνεχούς απογραφής. Στην περίπτωση αυτή, με όλα τα στοιχεία διαθέσιμα μέσω τον computer, η διεύθυνση είναι σε θέση, ανά πάσα στιγμή, να προσδιορίσει την κατάσταση των αποθέματος και ειδικότερα να έχει αναφορές και πληροφορίες για:

- Τις τιμές αγοράς των ειδών του αποθέματος κατά είδος.

- Τις τιμές αγοράς των ειδών κατά προμηθευτή.
 - α Την αξία τον συνόλου των αγορών μιας περιόδου (ημέρας, εβδομάδας, μήνα).
 - α Την αξία των αγορών κατά είδος.
 - α Τη συνολική αξία τον αποθέματος.
 - α Την αξία τον αποθέματος σε ένα συγκεκριμένο είδος.
 - Το κόστος των καταναλωθέντων Τ+Π ανά είδος και στο σύνολο τους.
 - ~ Τα είδη που βρίσκονται στο όριο ασφαλείας (reorder point).
 - α Τις τιμές ανακύκλωσης τον αποθέματος και λοιπές πληροφορίες, ανάλογα με τις απαιτήσεις της διεύθυνσης και τις δυνατότητες τον προγράμματος.
2. Έλεγχο της παραγωγής με τη δυνατότητα δημιουργίας συνταγολογίου
 3. Κατάργηση μεγάλου αριθμού εντύπων, με αντίστοιχη χρησιμοποίηση του Η/Υ
 4. Με τερματικά Η/Υ στα σημεία πώλησης, μπορούμε να έχουμε αναφορές για τις ιστορικές πωλήσεις/ημέρα ή άλλη περίοδο, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η πρόβλεψη και ταυτόχρονα, με κάθε πώληση, πραγματοποιείται αυτόματη πίστωση του είδους/ων που συνθέτουν το φαγητό ή ποτό (σύμφωνα με το συνταγολόγιο - μεριδολόγιο).
 5. Δυνατότητα παρακολούθησης των προμηθευτών και δυνατότητα παροχής συγκριτικών στοιχείων και πληροφοριών, απαραίτητα για τη λήψη αποφάσεων και για τον καθορισμό της πολιτικής από το manager.

Βέβαια, παρά τα πολυάριθμα πλεονεκτήματα, είναι προφανές ότι για την παρακολούθηση του αποθέματος με Η/Υ παρουσιάζονται και ορισμένα προβλήματα. Για παράδειγμα, ένα υπεύθυνο και εκπαιδευμένο άτομο πρέπει να αναλάβει την ευθύνη να καταχωρεί όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στον Η/Υ. Αν όλες οι πληροφορίες που καταχωρούνται δεν είναι απόλυτα ακριβείς, τα δεδομένα της πληροφόρησης είναι άχρηστα στη λήψη αποφάσεων από τους υπεύθυνους. Επιπλέον η εργασία αυτή απαιτεί χρόνο και αυτοσυγκέντρωση και πολύ χρόνο.

2.2. Ανεύρεση και τρόποι προμηθειών

Ο υπεύθυνος των προμηθειών οφείλει να αναζητήσει υπονήφιους προμηθευτές και να επιλέξει αυτούς που κρίνονται οι καλύτεροι για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης στα επιθυμητά επίπεδα τιμών. Είναι αποδειγμένο στη πράξη, ότι η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών και των κατάλληλων μεθόδων προμήθειας, ελαττώνει τα προβλήματα της διαδικασίας των προμηθειών. Όμως, υπάρχουν επιπλέον, δύο κύρια προβλήματα τα οποία απασχολούν συνεχώς τον υπεύθυνο των προμηθειών.

Αυτά είναι:

(I) Τα διαθέσιμα προϊόντα στην ευρύτερη αγορά και (II) οι τρέχουσες τιμές όλων των ειδών.

Η ενημέρωση και γνώση των παραπάνω, έχει το πλεονέκτημα ότι ο υπεύθυνος των προμηθειών είναι σε θέση αφενός μεν να αξιολογεί τις προσφερόμενες τιμές και αφετέρου να συνδιαλέγεται πιο αποτελεσματικά με τους προμηθευτές και να κλείνει συμφέρουσες συμφωνίες .

ρ

2.2.α. Επιλογή των προμηθευτών

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

- α Πληροφορίες για την επιχείρηση τον προμηθευτή.
- α Η ποικιλία των προϊόντων που διαθέτει.
- Τιμοκατάλογο των προϊόντων που διαθέτει.
- α Οι τρόποι διακανονισμού πώλησης προϊόντων, που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.
- α Πληροφορίες για την πελατεία που εξυπηρετεί, καθώς και την αξιοπιστία και εντιμότητα του προμηθευτή.
- α Δείγματα των προϊόντων που διαθέτει.

Οι εγκαταστάσεις του προμηθευτή είναι μια εικόνα για την επιχείρηση του. Μια απλή επίσκεψη με σκοπό να δει το μέγεθος της επιχείρησης, τα προϊόντα, και τους αποθηκευτικούς χώρους, μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας. Συνεπώς, με όλα τα παραπάνω υπάρχουν όλες οι προϋποθέσεις να κλειστεί η συμφωνία για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, αν αυτό ήταν η επιδίωξη του υπεύθυνου των προμηθειών. Θεωρείται επίσης απαραίτητο να τονίσουμε ότι, οι προμηθευτές πρέπει να αξιολογούνται σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας τους με την επιχείρηση.

2.2.β. Αξιολόγηση των προμηθευτών

Η περιοδική αξιολόγηση των προμηθευτών, με τους οποίους η επιχείρηση έχει συνεργαστεί, θεωρείται απαραίτητη, με ιδιαίτερη έμφαση στη συνέπεια που επέδειξαν σε σύγκριση με άλλους προμηθευτές ίδιων προϊόντων. Τα αποτελέσματα του ελέγχου των προμηθευτών, που πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, Θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να συνεχίσει ή να διακόψει τη συνεργασία της με τον εκάστοτε προμηθευτή. Όπως έχουμε προαναφέρει, τα κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών επηρεάζονται από τρεις βασικούς παράγοντες:

- α **Την ποιότητα** Η αξιολόγηση του προμηθευτή για την ποιότητα των προϊόντων που εφοδιάζει την επιχείρηση, βασίζεται στην ικανότητα του να την προμηθεύει, με προϊόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές.
- **Την τιμή:** Ελέγχεται σε σχέση με την ποιότητα και τη χρήση για την οποία προορίζεται το προϊόν. Η αξιολόγηση του προμηθευτή για τις προσφερόμενες τιμές γίνεται σε σύγκριση με τις τιμές άλλων προμηθευτών για την ίδια κατηγορία προϊόντων και για την ίδια χρονική περίοδο.
- α **Τις υπηρεσίες του προμηθευτή:** Αυτές αξιολογούνται με βάση τις εγγυήσεις που δίνει για την ποιότητα των προϊόντων του, αν έχει την έδρα του ή υποκατάστημα στην περιοχή μας, το "όνομα" που έχει στην αγορά, και αν έχει τη δυνατότητα και οργάνωση ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του ξενοδοχείου σε περιόδους αιχμής, δυσκολιών στην αγορά κ.λπ.

Ειδικότερα, με βάση τα στοιχεία που τηρούνται στο τμήμα των προμηθειών, οι υπηρεσίες του/ων προμηθευτή/ων θα αξιολογηθούν από:

- (α) Τη συνολική αξία των αγορών/προμηθευτή, (β) Τα είδη και την αξία των επιστροφών/προμηθευτή, (γ) Το ποσοστό της αξίας των επιστραφέντων ειδών.
- (δ) Το σύνολο των παραδόσεων και το ποσοστό των καθυστερημένων παραδόσεων προμηθευτή, (ε) Διάφορες άλλες πληροφορίες που παρέχουν στοιχεία για αντικειμενική αξιολόγηση.

2.2.γ. Μέθοδοι αγοράς προϊόντων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, υπάρχουν διάφορες πηγές προμήθειας όπως χονδρέμποροι, παραγωγοί, βιομηχανίες συσκευασίας T+Π, λιανοπωλητές, συνεταιρισμοί, τοπικοί παραγωγοί (κτηνοτρόφοι, γεωργοί) κ.ά.

Υπάρχει, επίσης, ένας αριθμός μεθόδων αγοράς των προϊόντων. Η συμφερότερη για την επιχείρηση μέθοδος είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, γιατί εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- α το είδος του προϊόντος
- α το ύψος των παραγγελιών (ποσότητα)
- τις συνθήκες της αγοράς
- α τις τάσεις των τιμών
- α την εποχή του έτους κ.ά.

Βασικά, οι μέθοδοι των αγορών επηρεάζονται κατά κύριο λόγο από το είδος του προϊόντος και ειδικότερα από τη διάρκεια της αποθηκευτικής του ζωής. Γι αυτό, τα προϊόντα που προμηθεύεται μια επισιτιστική επιχείρηση, χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- α Αλλοιώσιμα ή προϊόντα που δεν δέχονται αποθήκευση (Perishables).
- α Μη αλλοιώσιμα ή προϊόντα που δέχονται αποθήκευση. (Nonperishables).

Οι κύρια μέθοδοι προμήθειας των προϊόντων είναι:

■Φ- Μειοδοτικός διαγωνισμός ή αγορές με σφραγισμένες προσφορές

Τις αγορές με μειοδοτικό διαγωνισμό πραγματοποιούν συνήθως τα διάφορα κρατικά ιδρύματα που διαθέτουν επισιτιστικές λειτουργίες (νοσοκομεία, σχολές, λέσχες, φυλακές κ.λπ)

■Φ* Αγορές με συμβόλαιο

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως όταν τα προϊόντα αγοράζονται από μεγάλη απόσταση, οπότε είναι δύσκολο να παραγγέλνουμε με μεγάλη συχνότητα και ή όταν προβλέπονται ανατιμήσεις. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τρόπου προμήθειας είναι ότι εξασφαλίζεται ανελλιπής εφοδιασμός της επιχείρησης και σταθερές τιμές (αυτές που έχουν συμφωνηθεί), με αποτέλεσμα να έχουμε ακριβή στοιχεία τον κόστους τροφίμων και ποτών (food and beverage cost), άρα και ακριβή τιμολόγηση των menus.

-γ- Προμήθειες με προσφορές ή Ανταγωνιστική αγορά

Σε γενικές γραμμές, στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση έρχεται με διάφορους τρόπους σε επαφή με τους προμηθευτές και επιλέγει αυτούς που προσφέρουν την ζητούμενη ποιότητα και ποσότητα σε καλύτερη τιμή. Με τη μέθοδο αυτή πραγματοποιούνται συνήθως οι αγορές στην ξενοδοχειακή βιομηχανία και χρησιμοποιείται κυρίως για τις καθημερινές αγορές (Purchasing by Daily Market List) και για τις αγορές που πραγματοποιούνται σε εβδομαδιαία ή-δεκαπενθήμερη βάση.

-Φ- Αγορές τοις μετρητοίς (Cash and carry)

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν στην περιοχή μεγάλα super markets που απευθύνονται μόνο σε επαγγελματίες (παντοπώλες, ξενοδόχους, εστιατορές κ.λπ). Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, οι αγορές γίνονται μετρητοίς και οι πελάτες είναι υποχρεωμένοι να διαθέτουν δικό τους μεταφορικό μέσο για τις προμήθειες τους.

■Φ- Μέθοδος κόστος συν το ποσοστό του μεσάζοντα (cost plus)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο γίνεται ένας διακανονισμός μεταξύ της επιχείρησης και του προμηθευτή, **κατά** του οποίου η επιχείρηση συμφωνεί να πληρώσει τα προϊόντα στην ίδια ακριβώς τιμή που τα αγόρασε ο προμηθευτής, συν ένα συμφωνημένο ποσοστό, το οποίο περιλαμβάνει το κόστος των υπηρεσιών του προμηθευτή και το κέρδος του.

■Φ" Αγορές σε συνεργασία

Με τη μέθοδο αυτή, μια ομάδα ομοειδών επιχειρήσεων δηλαδή τα ξενοδοχεία στην προκειμένη περίπτωση - αποφασίζει να κάνει ης αγορές της από κοινού με σκοπό την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει το σύστημα αυτό των προμηθειών .

■Φ* Αγορές μιας πηγής

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως στην περίπτωση που ένα προϊόν "μοναδικό" και υπάρχει ένας μόνο προμηθευτής που το διακινεί (π.χ προϊόντα μονοπωλίου, αποκλειστικοί αντιπρόσωποι κ.λ.π.) . Είναι φανερό ότι στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση έχει μικρό έλεγχο πάνω στο κόστος του προϊόντος.

2.2.5. Οι (τ/έσεις με τους προμηθευτές

Ο υπεύθυνος των προμηθειών θα πρέπει να καταλαβαίνει τη δουλειά και τα προβλήματα των συνεργατών του. Ιδιαίτερα όσον αφορά τις σχέσεις του με τους προμηθευτές, γιατί τον βοηθούν στην επιτυχία του έργου του. αρκεί να είναι βασισμένες σε μια ξεκάθαρη και "τίμια" σχέση.

Η εκτίμηση του προμηθευτή απορρέει από την αναγνώριση των ικανοτήτων, γνώσεων και της αντικειμενικότητας τον υπεύθυνου των προμηθειών. Ένας υπεύθυνος προμηθειών ιδιόρρυθμος και υπερβολικός στις απαιτήσεις του (δίνει για παράδειγμα, με αδικαιολόγητη συχνότητα, και απρογραμμάτιστες παραγγελίες), σίγουρα δεν εκτιμάται από τον προμηθευτή. Αλλά ούτε η υπερβολική συγκατάβαση τον ωφελεί. Πάντως, όταν οι σχέσεις είναι καλές, ο προμηθευτής εκτός από το γεγονός ότι ανταποκρίνεται με συνέπεια ως προς την ποιότητα, την απαιτούμενη ποσότητα, στον ζητούμενο χρόνο παράδοσης, είναι σε θέση να βοηθήσει τον υπεύθυνο των προμηθειών με πολλούς τρόπους όπως:

Τον κρατά ενήμερο σχετικά με τα προϊόντα, τις τάσεις τιμών και τις προβλεπόμενες εξελίξεις της αγοράς και τον εξυπηρετεί με προθυμία, συνέπεια και κατά προτεραιότητα όταν προκύπτουν "επείγουσες παραγγελίες".

2.3. Αγορά

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται στο στάδιο της αγοράς του προϊόντος/ων, αποτελούνται από τα παρακάτω στάδια:

(1) Παραγγελία του προϊόντος/ων και

(2) Παρακολούθηση της παραγγελίας, για να ακολουθήσει:

- Η παραλαβή και ο έλεγχος της παραγγελίας.
- Η αποθήκευση του προϊόντος και
- Η παράδοση στα τμήματα, οπότε κλείνει ο κύκλος και στις δύο περιπτώσεις.

Η εξερεύνηση των κατάλληλων πηγών αγοράς αποτελεί για την επιχείρηση ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα και η επίλυση του είναι από τις κυριότερες προσπάθειες που καταβάλλει ο επιχειρηματίας και θα εξαρτηθούν από τις επιλογές του εδεσματολογίου και τον όγκο των εργασιών.

2.3.α. Διαπίστωση αναγκών για αγορές

Απαραίτητη προϋπόθεση για να ξεκινήσει η διαδικασία των προμηθειών, και αυτής καθ' αυτής της αγοράς του προϊόντος, είναι η διαπίστωση αναγκών σε T+Π. ♦ **Καθημερινές ανάγκες τμήματος**

Διαπιστώνονται από τους προϊσταμένους, των τμημάτων και αφορούν τις καθημερινές ανάγκες της επιχείρησης σε φρέσκα προϊόντα (λαχανικά, φρούτα, κρέατα, ψάρια, πουλερικά κ.λπ), τα οποία από τη φύση τους είναι αλλοιώσιμα και απαιτούν, όπως θα αναλύσουμε παρακάτω, γρήγορες διαδικασίες. Πρόκειται ουσιαστικά για τις ανάγκες της κεντρικής κουζίνας σε φρέσκα προϊόντα τα οποία δεν δέχονται αποθήκευση. Για τη μεταβίβαση της παραγγελίας από το τμήμα που έχει την ανάγκη, στο τμήμα αγορών της επιχείρησης που θα την καλύψει (με την εκτέλεση της παραγγελίας), χρησιμοποιείται το έντυπο "Ημερήσια κατάσταση αναλωσίμων" ή Daily Market List ή Daily Quotation List. Συμπληρώνεται από τον Chef για μεγάλη ποικιλία αναλωσίμων.

◆◆◆ Περιοδικές ανάγκες τμήματος

Οι περιοδικές ανάγκες διαπιστώνονται από τους προϊσταμένους των τμημάτων και αφορούν T + Π που δέχονται αποθήκευση και βρίσκονται σε απόθεμα στις κεντρικές αποθήκες. Για τον καθορισμό του ύψους των αιτούμενων ποσοτήτων, οι τμηματάρχες, λαμβάνουν υπόψη τα αποθέματα που έχουν στα ψυγεία τους και στις αποθήκες ημέρας, σε συνδυασμό με τις προβλεπόμενες ανάγκες. Για τη μεταβίβαση της παραγγελίας από το τμήμα που έχει την ανάγκη, στο τμήμα της αποθήκης που έχει την ευθύνη να την καλύψει, χρησιμοποιείται το έντυπο "Αίτηση προμήθειας τμήματος" ή requisition.

Ο υπεύθυνος της αποθήκης, είναι δυνατόν, στην περίπτωση αυτή, μετά από έλεγχο των αποθεμάτων των κεντρικών αποθηκών:

- α Να παραδώσει τις αιτούμενες ποσότητες που αναγράφονται στην αίτηση προμήθειας του τμήματος από τα αποθέματα της αποθήκης, εφόσον αυτά επαρκούν.
- α Να ζητήσει την προμήθεια T + Π για να συμπληρώσει το απόθεμα της αποθήκης και να καλύψει τις ανάγκες του τμήματος στην περίπτωση που οι αιτούμενες ποσότητες υπερβαίνουν το ύψος του αποθέματος.

♦ **Ανάγκες αποθήκης**

Οι ανάγκες της αποθήκης, όπως προαναφέραμε, διαπιστώνονται με την παρακολούθηση και έλεγχο των αποθεμάτων, σε συνδυασμό με την ποσοτική πρόβλεψη που φθάνει στον υπεύθυνο της αποθήκης από τους προϊσταμένους των τμημάτων, δια των αιτήσεων προμήθειας. Ο υπεύθυνος της αποθήκης, συμπληρώνει το έντυπο "αίτηση αγοράς αποθήκης" - purchase requisition, το οποίο αποστέλλει στον υπεύθυνο των αγορών για τα παραπέρα.

♦ **Προσφορά από προμηθευτή**

Στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχει άμεση ανάγκη για αγορά. Όμως, εξετάζεται η προσφορά και αν κριθεί συμφέρουσα για την επιχείρηση, ακολουθεί η παραγγελία του προϊόντος. Όταν λοιπόν η ανάγκη ή άλλοι λόγοι επιβάλλουν την αγορά προϊόντος / ων, ο υπεύθυνος των προμηθειών, μόνος ή σε συνεργασία με άλλους τμηματάρχες, εφαρμόζει τις διαδικασίες που έχουν αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, ανάλογα με το είδος της προμήθειας και στη συνέχεια προβαίνει στην παραγγελία / αγορά του προϊόντος/ων από τον επιλεγμένο προμηθευτή και με την επιλεγμένη μέθοδο προμήθειας.

2.3.β. Παραγγελία προϊόντος/ων

Η παραγγελία μπορεί να δοθεί με δυο τρόπους ανάλογα με το είδος των αγορών ή και τη μέθοδο προμήθειας:

? **Τ η λ ε φ ω ν ι κ ά :** Δίνονται οι παραγγελίες των καθημερινών αγορών δεδομένου ότι απαιτούν σύντομες διαδικασίες. Οι προμήθειες αυτές γίνονται συνήθως από ένα εγκριμένο προμηθευτή ή με προσφορές.

? **Μ ε δ ε λ τ ί ο π α ρ α γ γ ε λ ί α ς :** Ο υπεύθυνος των προμηθειών συμπληρώνει το έντυπο "δελτίο παραγγελίας", ένα αντίγραφο του οποίου στέλνει στον προμηθευτή. Στο δελτίο παραγγελίας πρέπει να αναφέρονται: Η παραγγελημένη ποσότητα, η περιγραφή του προϊόντος, η συμφωνηθείσα τιμή, το ονοματεπώνυμο του προμηθευτή, η διεύθυνση του, η ημερομηνία παράδοσης, η ημερομηνία παραγγελίας και η υπογραφή του παραγγέλλοντος. Το δελτίο παραγγελίας (purchase order) βγαίνει συνήθως σε τέσσερα αντίγραφα. Ένα πηγαίνει στο λογιστήριο, ένα στο τμήμα παραλαβής, ένα στον προμηθευτή για να πραγματοποιήσει την παραγγελία και το στέλεχος παραμένει στο τμήμα των προμηθειών.

2.4. Μέθοδοι και διαδικασίες των τιμολογιακών αγορών

Οι τεχνικές των αγορών επομένως και οι διαδικασίες των παραγγελιών διαφοροποιούνται βασικά με κριτήριο το είδος του αιτούμενου προϊόντος για αγορά. Γενικά, τα Τ+Π που χρησιμοποιεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, χωρίζονται, σε δύο βασικές κατηγορίες σύμφωνα με την αποθηκευτική τους ζωή, δηλαδή: Σε προϊόντα που δεν δέχονται αποθήκευση ή αλλοιώσιμα, και σ¹ αυτά που δέχονται αποθήκευση ή μη αλλοιώσιμα. Οι διαδικασίες για παράδειγμα, που απαιτούν τα φρέσκα προϊόντα, πρέπει να είναι σύντομες, γρήγορες και σε καθημερινή ή σχεδόν καθημερινή βάση. Και τούτο, γιατί κατά κύριο λόγο δεν αποθηκεύονται και κατά δεύτερο, επηρεάζουν τα μέγιστα την ποιότητα του τελικού προϊόντος (φαγητού). Αντίθετα, οι διαδικασίες για την αγορά προϊόντων που δέχονται αποθήκευση, όπως είναι τα κατεψυγμένα προϊόντα, τα είδη παντοπωλείου, τα ποτά κ.λπ, δίνουν την ευχέρεια στον υπεύθυνο των προμηθειών να καθορίσει τη μέθοδο και τη διαδικασία των παραγγελιών, λαμβάνοντας υπόψη και άλλα κριτήρια, όπως είναι οι τάσεις της αγοράς, οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται, η τιμή των προϊόντων τη δεδομένη χρονική περίοδο κ.ά.

2.4.α Αγορές προϊόντων που δεν δέχονται αποθήκευση

Τα προϊόντα που δεν δέχονται αποθήκευση είναι τα φρέσκα είδη τροφίμων όπως τα είδη αρτοποιίας, τα γαλακτοκομικά, τα φρέσκα φρούτα και λαχανικά, φρέσκα ψάρια και κρέατα κ.ά. Για τα προϊόντα που δεν δέχονται αποθήκευση χρησιμοποιείται, επίσης, ο όρος άμεσες αγορές ή *directs* επειδή:

- Χρεώνονται κατ' ευθείαν στο τμήμα παραγωγής που ζήτησε την προμήθεια τους.
- Μεταφέρονται κατ' ευθείαν στο τμήμα που ζήτησε την προμήθεια τους δηλ. δεν μεσολαβεί αποθήκευση των ειδών αυτών στις κεντρικές αποθήκες.
- Οι παραγγελλόμενες ποσότητες είναι θέμα συνεχούς αναθεώρησης, συχνά, σε καθημερινή βάση.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται συνήθως για την προμήθεια τους είναι: α) *Standing order* και β) Παραγγελίες με ημερήσια κατάσταση αναλωσίμων ή *Market Quotation List*. Πιο αναλυτικά:

α) Σταθερές παραγγελίες ή *Standing Order*

Είναι ένας διακανονισμός με τον προμηθευτή, να προμηθεύει την επιχείρηση με μια προκαθορισμέ* Τ) ποσότητα σε ημερήσια ή άλλη περιοδική βάση. Υπάρχουν δυο περιπτώσεις:

(I) Στην πρώτη περίπτωση, ο προμηθευτής φέρνει σε ημερήσια βάση μια προκαθορισμένη ποσότητα π.χ. 10 κιλά πατάτες. Αυτή η ποσότητα παραμένει η ίδια, μέχρι να υπάρξει ανάγκη για την αναπροσαρμογή της.

(II) Στη δεύτερη περίπτωση, ο προμηθευτής είναι υποχρεωμένος σε ημερήσια βάση, να συμπληρώνει το stock ενός συγκεκριμένου προϊόντος μέχρι ένα προκαθορισμένο επίπεδο ασφάλειας. Αυτά τα αποθέματα ασφάλειας (par stock), καθορίζονται από την επιχείρηση με συμβόλαιο και παρακολουθούνται με έντυπα ελέγχον για να αποφεύγονται οι υπερβάσεις των επιπέδων ασφαλείας ή οι ελλείψεις.

β) Παραγγελίες με ημερήσια κατάσταση αναλωσίμων ή Market Quotation List-Daily Market List

Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, με μεγάλη ποικιλία προϊόντων που δεν δέχονται αποθήκευση, για την καλύτερη λειτουργία της διαδικασίας της παραγγελίας των αναλωσίμων προϊόντων, έχουν καθιερώσει την ημερήσια κατάσταση αναλωσίμων ή Market Quotation List ή Daily Market List.

Επειδή η φύση των προϊόντων είναι τέτοια, που δεν δέχονται αποθήκευση, επιβάλλεται η χρησιμοποίηση όλων των αποθεμάτων που υπάρχουν πριν αγοραστούν πρόσθετες ποσότητες. Γι αυτό, βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της διαδικασίας είναι, ότι ο Chef παίρνει το καθημερινό απόθεμα των προϊόντων που υπάρχουν στα ψυγεία και στις αποθήκες της κουζίνας.

2.4.β. Παραγγελίες προϊόντων που δέγονται αποθήκευση

Για τα προϊόντα που δέχονται αποθήκευση χρησιμοποιείται ο όρος αγορές αποθήκης ή stores επειδή τα είδη αυτά (κατεψυγμένα κρέατα- ψάρια-λαχανικά, είδη παντοπωλείου κ.ά), τηρούνται συνήθως σε απόθεμα στις κεντρικές αποθήκες, από τις οποίες παρακολουθείται η διακίνηση τους. Τα είδη αυτά, είναι δυνατόν και πολλές φορές επιθυμητό να παραγγέλνονται λιγότερο συχνά, ώστε να αφήνουν ελεύθερο τον υπεύθυνο των προμηθειών να παρακολουθεί τις ημερήσιες προμήθειες των φρέσκων προϊόντων. Βασικός στόχος του υπεύθυνου των προμηθειών πρέπει να είναι η αποφυγή μεγάλων αποθεμάτων, με τα πρόσθετα οφέλη που προκύπτουν από μια τέτοια τακτική (όπως για παράδειγμα περιορισμός πιθανών κλοπών και απωλειών, περιορισμός αναγκών σε αποθηκευτικούς χώρους, κ.λπ). Επιβάλλεται επομένως η μελέτη των τεχνικών που εφαρμόζονται πάνω στις αγορές των προϊόντων που δέχονται αποθήκευση, για την επιλογή της τεχνικής που εξυπηρετεί καλύτερα τα συμφέροντα της επιχείρησης.

2.4.γ. Τεχνικά αγορών

Στις ξενοδοχειακές και σε πολλές ανεξάρτητες επισιτιστικές επιχειρήσεις εφαρμόζονται κυρίως δύο τεχνικές αγορών, με ανάλογες επιδράσεις στις ποσότητες αποθήκευσης: Η μέθοδος par-stock και σύμφωνα με το προσφερόμενο menu.

A) Μέθοδος **Par Stock**

Par-stock είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ανώτατη ποσότητα που διατηρείται σε απόθεμα για ένα είδος, αμέσως μετά την παραλαβή της πιο πρόσφατης παραγγελίας.

Με τη μέθοδο του par stock, ο υπεύθυνος των προμηθειών διατηρεί κατάλληλα αποθέματα, τα οποία, επιτρέπουν σε σχετικό βαθμό μη συχνές παραγγελίες. Οι παραγγελίες των προϊόντων αυτής της κατηγορίας, γίνονται συνήθως μια φορά την εβδομάδα ή μια φορά κάθε δύο εβδομάδες, ή μια φορά το μήνα. Βέβαια, δεν αποκλείονται πιο συχνές παραγγελίες, ανάλογα με το βαθμό οργάνωσης ή τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Οι τμηματάρχες, σ' αυτή την περίπτωση, ζητούν τα είδη που χρειάζονται για τις καθημερινές τους ανάγκες από το par-stock, ο δε υπεύθυνος αγορών δίνει παραγγελίες γι' αυτά τα προϊόντα όταν το ύψος του par stock φτάσει είτε σ' ένα προκαθορισμένο από την επιχείρηση κατώτατο επίπεδο, ή όταν ελαττωθεί σε τέτοιο βαθμό, που εκτιμάται εμπειρικά ότι πρέπει να ανανεωθεί. Το ανώτατο αυτό όριο πρέπει κανονικά να καθορίζεται από τον υπεύθυνο τον τμήματος των προμηθειών, σε συνεργασία με τον F&B manager (ή τον διευθυντή) και τους προϊσταμένους των τμημάτων.

Οι παράγοντες που πρέπει να λάβουν υπόψη για τον προσδιορισμό του ανώτατου ορίου του αποθέματος είναι:

- α. Οι αποθηκευτικές δυνατότητες της επιχείρησης.
- β. Οι ιδιαιτερότητες της επιχείρησης (δυναμικότητα, προβλεπόμενη πληρότητα, έκτακτες εκδηλώσεις, περίοδοι χαμηλής κίνησης και αιχμής, ημερομηνία λήξης της λειτουργίας σε περίπτωση εποχιακής επιχείρησης κ.ά.).
- γ. Οι περιορισμοί της οικονομικής διεύθυνσης σχετικά με τα διαθέσιμα ε. κεφάλαια για αποθέματα, δ. Η επιθυμητή συχνότητα των παραγγελιών, ε. Η συχνότητα χρήσης του είδους.
- στ. Το μέγεθος, η συσκευασία, η διάρκεια της αποθηκευτικής ζωής και το κόστος του είδους.
- ζ. Το κατώτατο όριο του par-stock, η. Οι απαιτήσεις των προμηθευτών σχετικά με το κατώτατο όριο των παραγγελιών.

θ. Η διαθεσιμότητα των προϊόντων. ι. Η

γενική κατάσταση της αγοράς κ.λπ.

Το ύψος αποθέματος πρέπει να αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης για ορισμένα είδη ή και λόγω των μεταβλητών παραγόντων όπως π.χ η κατάσταση αγοράς.

B) Σύμφωνα με το προσφερόμενο Menu μέθοδος

Με αυτήν τη μέθοδο, δεν διατηρείται par-stock για τα περισσότερα είδη, αλλά βασίζεται στην ακριβή ποσότητα που χρειάζεται η επιχείρηση για την παρασκευή ενός menu, για ένα προβλεπόμενο ύψος πωλήσεων. Για παράδειγμα, το menu περιλαμβάνει ντομάτες και χρειάζονται 20 κιλά για τις επόμενες δυο ημέρες. Ο υπεύθυνος των προμηθειών παραγγέλνει 30 κιλά. Τα παραπάνω 10 κιλά παρέχουν κάποια ασφάλεια, σε περίπτωση λάθους στην πρόβλεψη. Και σ' αυτή την περίπτωση, ορισμένα είδη παραγγέλλονται με τη μέθοδο του par-stock, όπως ζάχαρη, καρυκεύματα και άλλα είδη παντοπωλείου. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι εξασφαλίζει υψηλό δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας των εμπορευμάτων.

2.5. Παραλαβή (Receiving)

Εισαγωγή

Η λειτουργία του τμήματος παραλαβής είναι από τις πιο σπουδαίες αν και είναι η πιο παραμελημένη. Ένα από τα βασικότερα στάδια στον κύκλο της προμήθειας των προϊόντων είναι η διαδικασία της παραλαβής, βασικός στόχος της οποίας είναι ο έλεγχος των εμπορευμάτων, αν και σε πολλές περιπτώσεις, λανθασμένα, δεν αποδίδεται η απαιτούμενη προσοχή, με αποτέλεσμα να πηγαίνουν χαμένες όλες οι προσπάθειες που έχουν προηγηθεί. Και αυτό γιατί, οι παραγγελίες συγκεκριμένων ποσοτήτων και ποιοτήτων σε συμφέρουσες τιμές, δεν αποτελούν εγγύηση ότι τα προϊόντα που παραγγέλθηκαν, θα παραδοθούν κανονικά.

Αν το τμήμα δεν λειτουργεί αποτελεσματικά, είναι σχεδόν σπατάλη χρόνου για τον υπεύθυνο των προμηθειών να ετοιμάζει προδιαγραφές προϊόντων και να διαπραγματεύεται τιμές με τους προμηθευτές γιατί, είναι φανερό, ότι αποτελεί το αδύνατο σημείο στον κύκλο τον ελέγχον T+Π και αχρηστεύει όλες σχεδόν τις προσπάθειες στο υπόλοιπο σύστημα.

Αντίθετα, η καλή οργάνωση και λειτουργία του τμήματος παραλαβών, εξασφαλίζει την επίτευξη του στόχου του τμήματος που είναι να βεβαιώσει ότι η ποσότητα, ποιότητα και τιμή κάθε είδους που παραλαμβάνεται, ή καλύτερα εισέρχεται στο ξενοδοχείο, συμφωνεί με την παραγγελία του.

2.5.α. Βασικό έργο του τμήματος παραλαβής

Αναλυτικά, το τμήμα των παραλαβών πραγματοποιεί:

Έλεγχος της ποσότητας Αυτό σημαίνει ότι όλα τα προϊόντα ζυγίζονται (φρούτα λαχανικά, κρέας κ.λπ) ή μετρώνται (κιβώτια, φιάλες κ.λπ) και ελέγχεται αν η ποσότητα προς παραλαβή, ταιριάζει με **την** παραγγελμένη ποσότητα.

- Έλεγχος της ποιότητας ελέγχεται αν η ποιότητα των προς παραλαβή προϊόντων είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές ποιότητας που έχει καθορίσει η επιχείρηση. Ο έλεγχος της ποιότητας είναι το δυσκολότερο μέρος της διαδικασίας γιατί απαιτεί πείρα και πολύ εξειδικευμένες γνώσεις για ένα πραγματικά μεγάλο αριθμό προϊόντων.
- Έλεγχος των τιμών Ελέγχεται αν οι αναφερόμενες στα τιμολόγια τιμές, ταιριάζουν με τις συμφωνημένες.

Ειδικότερα, για την επιτυχία των παραπάνω στόχων τον τμήματος των παραλαβών επιβάλλεται, η εξασφάλιση των παρακάτω προϋποθέσεων:

Το προσωπικό του τμήματος των παραλαβών πρέπει να εφοδιάζεται, καθημερινώς, με όλα τα αντίγραφα των παραγγελιών που έχουν δοθεί, κατά προμηθευτή, ημερομηνία και ώρα παράδοσης.

Το προσωπικό του τμήματος των παραλαβών πρέπει, ακόμη, να είναι εφοδιασμένο με αντίγραφα των προδιαγραφών των προϊόντων που έχει συντάξει η επιχείρηση.

- Επίσης, με εγχειρίδιο λειτουργίας του τμήματος (manual), στο οποίο να δίνονται λεπτομερείς οδηγίες για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος.

Όταν πολλές παραγγελίες φτάνουν ταυτόχρονα να μη γίνονται βεβαιασμένες κινήσεις και να μην παραλείπεται καμία από τις καθιερωμένες διαδικασίες

2.5.β. Πρότυπες και γραφειοκρατικές διαδικασίες παραλαβής

Παρ' ότι και οι διαδικασίες των παραλαβών διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, θεωρείται απαραίτητο να αναφέρουμε τις παρακάτω πρότυπες διαδικασίες και τεχνικές, οι οποίες, σε συνδυασμό με τα προηγούμενα θα βοηθήσουν στην επιτυχία του τμήματος: α. Επαλήθευση ότι η ποσότητα, η ποιότητα και η τιμή κάθε είδους που παραλαμβάνεται συμφωνεί με την παραγγελία και έχει διασταυρωθεί με την ποσότητα και τιμή που αναγράφεται στο τιμολόγιο, β. Εφαρμογή και διεκπεραίωση όλων των γραφειοκρατικών διαδικασιών και ειδικότερα:

- 1 .Τιμολόγιο - Σφραγίδα παραλαβών

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
**Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ FOOD &
BEVERAGE MANAGEMENT ΣΤΑ ΜΕΓΑΛΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**



ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ.ΒΕΡΝΑΡΔΟΥ ΕΙΡΗΝΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΣΟΡΩΤΟΥ ΑΡΤΕΜΙΣ
Α.Μ :3574

2. Ημερολόγιο παραλαβών
3. Ειδοποίηση για έκδοση πιστωτικού σημειώματος
4. Σημείωμα διόρθωσης λάθους
5. Παραλαβή εμπορευμάτων χωρίς τιμολόγιο
6. Τιμολόγιο αγροτικών προϊόντων
7. Καρτέλα κρέατος
8. Συγκριτικός πίνακας τιμών αγοράς προϊόντων

γ. Διανομή όλων των παραληφθέντων εμπορευμάτων στις αποθήκες και στα τμήματα παραγωγής, ανάλογα με το είδος του προϊόντος.

2.5.γ. Επαλήθευση ποσότητας - ποιότητας - τιμής

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο υπεύθυνος των παραλαβών ελέγχει αν η ποσότητα, η ποιότητα και η τιμή κάθε είδους που παραλαμβάνεται, συμφωνεί με την παραγγελία. Σε περιπτώσεις όπου η ποσότητα, η ποιότητα, των τροφίμων και ποτών που παραλαμβάνονται δεν συμφωνούν τα στοιχεία της παραγγελίας, επιβάλλεται:

α. Επιστροφή εμπορευμάτων αν η ποιότητα τους είναι κατώτερη από αυτήν που παραγγέλθηκε με παράλληλη έκδοση του έντυπου "ειδοποίηση για έκδοση πιστωτικού σημειώματος". α. Επιστροφή εμπορευμάτων αν η ποσότητα τους είναι μεγαλύτερη από αυτήν που

παραγγέλθηκε .

α. Όταν οι τιμές που αναγράφονται στο τιμολόγιο δεν συμφωνούν με αυτές που έχουν συμφωνηθεί ή με αυτές που έχουν σημειωθεί σε κύκλο πάνω στην ημερήσια κατάσταση αναλωσίμων διορθώνεται, το τιμολόγιο και εκδίδεται το έντυπο "σημείωμα διόρθωσης λάθους.

2.5.δ. Εγχειρίδιο Λειτουργίας Τμήματος Παραλαβών

Οι μεγάλες επιχειρήσεις συνηθίζουν να εφοδιάζουν το προσωπικό με ένα εγχειρίδιο, manual, όπως ονομάζεται στη ξενοδοχειακή ορολογία, το οποίο περιέχει οδηγίες για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος. Ένα τέτοιο εγχειρίδιο, για το τμήμα των παραλαβών, θα μπορούσε να περιλαμβάνει: 1. Όλα τα είδη ζυγίζονται ή μετριοούνται.

2. Τοποθέτηση προϊόντων πρώτης διαλογής στις επάνω σειρές των κιβωτίων και δεύτερης στις κάτω σειρές είναι συχνή πρακτική, ιδιαίτερα στα φρούτα και λαχανικά.
3. Αποστολή προϊόντων κατώτερης ποιότητας (με την ελπίδα ότι θα περάσει απαρατήρητο κάτι τέτοιο).
4. Αποστολή μέρους της παραγγελίας και "αμέλεια" αποστολής του υπολοίπου.
5. Ελλιποβαρή προϊόντα.
6. Χρέωση ανώτερης ποιότητας προϊόντων απ' αυτά που αποστέλλονται.
7. Χρησιμοποίηση βαρύτερης συσκευασίας.
8. Παράδοση εμπορευμάτων στην αποθήκη ή την κουζίνα πριν ελεγχθούν από το τμήμα παραλαβών.

2.6. Αποθήκευση προϊόντων (Storing)

Ο πρωταρχικός σκοπός της αποθήκευσης είναι η διατήρηση των απαραίτητων αποθεμάτων, που θα εξασφαλίσουν την ομαλή λειτουργία των τμημάτων για την κάλυψη των άμεσων αναγκών, με τις λιγότερες δυνατές απώλειες από φθορές και αλλοιώσεις. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που μπορούν να προκαλέσουν αλλοιώσεις στα Τ+Π και είναι δυνατόν να αποφευχθούν όταν οι αποθηκευτικοί χώροι είναι κατάλληλα σχεδιασμένοι, σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και όταν το προσωπικό που ασχολείται με τις αγορές και τις αποθηκεύσεις έχει τις απαιτούμενες γνώσεις.

2.6.α. Βασικές αιτίες που προκαλούν φθορές στα τρόφιμα και τα ποτά

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τα Τ+Π που χρησιμοποιεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με τη διάρκεια της αποθηκευτικής τους ζωής: Σε προϊόντα που δεν δέχονται αποθήκευση ή αλλοιώσιμα και σε προϊόντα που δέχονται αποθήκευση ή μη αλλοιώσιμα. Εκτός από τον παραπάνω βασικό διαχωρισμό, η αντοχή των εμπορευμάτων κατά την αποθήκευση εξαρτάται από: (α) την ποιότητα (β) την κατάσταση (φρέσκο, κατεψυγμένο, καπνιστό, μαγειρεμένο) (γ) τη μορφή και το μέγεθος (δ) τη μεταχείριση

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

1. Ακατάλληλες θερμοκρασίες αποθήκευσης

Πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα όχι μόνο στις θερμοκρασίες των ψυγείων και των καταψύξεων αλλά και στη θερμοκρασία και υγρασία και στους υπόλοιπους αποθηκευτικούς χώρους. Πολύ συχνά, οι αποθήκες είναι ξηροί, ζεστοί χώροι, που συμβάλλουν δραστικά στη μείωση της αποθηκευτικής ζωής των εμπορευμάτων.

2. Μεγάλη περίοδος αποθήκευσης

Αν ένα είδος μείνει στην αποθήκη για μεγάλο χρονικό διάστημα, Θα αρχίσει να δείχνει σημάδια φθοράς όπως π.χ η άσχημη μυρωδιά. Η παρακολούθηση της ανακύκλωσης των τροφίμων, βοηθά στην αποφυγή της αλλοίωσης, παράλληλα με την υιοθέτηση του συστήματος F.I.F.O (First in First out).

3. Έλλειψη σωστού εξαερισμού

Η έλλειψη σωστού εξαερισμού εκτός από τη μυρωδιά που δημιουργεί στο χώρο λόγω υπερβολικής εργασίας, ευνοεί κυρίως την προσέλκυση εντόμων και την ανάπτυξη μικροοργανισμών.

Όσον αφορά τα επαγγελματικά ψυγεία και καταψύκτες, τα περισσότερα διαθέτουν μηχανισμούς αερισμού. Όμως πολλές επιχειρήσεις, από άγνοια ή αμέλεια, στοιβάζουν τα προϊόντα τόσο πολύ, ώστε δεν αφήνουν περιθώρια για την κυκλοφορία τον αέρα.

4. Αποτυγία στο διαχωρισμό των εμπορευμάτων

Αυτό βοηθά στη μεταφορά των οσμών, η οποία δεν προκαλεί κατ' ανάγκη αλλοίωση, αλλά μπορεί να καταστήσει τα προϊόντα ακατάλληλα για πώληση. Π.χ το τυρί που μυρίζει κρεμμύδι ή το γιαούρτι που μυρίζει σκόρδο.

5. Ανεπαρκής υγιεινή

Η έλλειψη σωστών μεθόδων και διαδικασιών υγιεινής, μπορεί να δημιουργήσει βακτηρίδια στα προϊόντα, πολλές φορές επικίνδυνα για την υγεία (σαλμονέλα, σταφυλόκοκκο).

6. Καθυστέρηση μεταΕύ παραλαβής και αποθήκευσης

Όταν παραλαμβάνεται μια παραγγελία ευαίσθητων προϊόντων, η αποθήκευση τους πρέπει να γίνεται αμέσως. Ιδιαίτερα τα κατεψυγμένα προϊόντα, που παραμένουν στο χώρο των παραλαβών για μεγάλο χρονικό διάστημα όχι θα αλλοιωθούν, αλλά οπωσδήποτε θα χάσουν και την ποιότητα τους.

2.6.β. Κανόνες λειτουργίας της αποθήκης

Όσον αφορά τη σωστή λειτουργία της αποθήκης, πρέπει να εφαρμόζονται οι παρακάτω κανόνες:

- Q Οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να είναι καθαροί και στεγνοί. Η υγρασία και η ακαθαρσία εννοούν την ύπαρξη εντόμων και την ανάπτυξη μικροοργανισμών.
- α Τα εμπορεύματα πρέπει να χρησιμοποιούνται πριν αλλοιωθούν. Αυτό προϋποθέτει σωστή ανακύκλωση των προϊόντων και φυσικά σωστές τεχνικές αγορών. Γιατί αν τα αποθέματα είναι μεγαλύτερα από τις πωλήσεις, η κατανάλωση τους είναι αδύνατη με αποτέλεσμα όχι μόνο ζημιογόνο για την επιχείρηση, αλλά, σε πολλές περιπτώσεις, αντίθετο με τη νομοθεσία.
- Ο υπεύθυνος της αποθήκης πρέπει να παρακολουθεί συστηματικά τα προϊόντα που έχουν μια καθορισμένη διάρκεια ζωής (πρόκειται για τα προϊόντα με ημερομηνία λήξης) και να προγραμματίζει την έγκαιρη διανομή τους στα τμήματα παραγωγής. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται για τα τρόφιμα που δεν κινούνται συχνά (slow moving items).

Πιο αναλυτικά :

I. Διατήρηση κατάλληλων θερμοκρασιών

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

II. Σωστή αποθήκευση των εμπορευμάτων

- α) Τα κιβώτια πρέπει να τοποθετούνται σε ξύλινες παλέτες στο πάτωμα.
- β) Τρόφιμα σε γυάλινη συσκευασία θα πρέπει να μην εκθέτονται στον ήλιο ή σε δυνατό φως.
- γ) Θα πρέπει να υπάρχει ορισμένος χώρος για κάθε κατηγορία T+Π.
- δ) Τα αλκοολούχα ποτά και τα κόκκινα κρασιά αποθηκεύονται σε θερμοκρασία **13-16 °C**

- ε) Τα λευκά και αφρώδη κρασιά τοποθετούνται σε αποθηκευτικούς χώρους με θερμοκρασία 10 °C και το χύμα στους 13- 16 ° C
- στ) Τα αναψυκτικά και οι μπίρες αποθηκεύονται σε θερμοκρασία 13°C.
- η) Όλα τα κρασιά πρέπει να τοποθετούνται σε οριζόντια θέση για να βρέχεται ο φελλός.
- θ) Πρέπει να υπάρχει χωριστός αποθηκευτικός χώρος για την αποθήκευση των κενών συσκευασίας.

III. Καλή επικοινωνία του υπεύθυνου των αποθηκών με τους προμηθευτές

Πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία και επικοινωνία του υπεύθυνου των αποθηκών και των προμηθευτών. Για παράδειγμα, η παραλαβή και η αποθήκευση ενός μεγάλου φορτίου εμπορευμάτων θα δημιουργήσει πρόβλημα, αν δεν έχει ειδοποιηθεί προηγουμένως για το μέγεθος της αποστολής, την ημερομηνία και την ώρα παράδοσης στην επιχείρηση.

IV. Σωστή εσωτερική διάταξη των αποθηκών

Οι αποθήκες και τα ράφια πρέπει να έχουν τέτοια διάταξη, ώστε να είναι δυνατή η τοποθέτηση των ειδών κατά ομάδες. Πρέπει επίσης, να υπάρχουν αρκετοί διάδρομοι μεταξύ των εμπορευμάτων, ώστε και το προσωπικό να εργάζεται άνετα, και ο αέρας να κυκλοφορεί μεταξύ των εμπορευμάτων.

V. Ασφάλεια των αποθηκών

Οι αποθήκες πρέπει να είναι κλειδωμένες εκτός από τις περιπτώσεις που το υπεύθυνο προσωπικό εργάζεται σ' αυτές.

VI. Τήρηση των απαραίτητων γραφειοκρατικών διαδικασιών

Για την ορθολογική οργάνωση, λειτουργία και έλεγχο τόσο των αποθεμάτων που τηρούνται στις αποθήκες, όσο και των συναλλασσόμενων τμημάτων, επιβάλλεται σχολαστική τήρηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση.

2.6.γ. Παρακολούθηση των αποθεμάτων

Βασικό σημείο στη διαδικασία των προμηθειών, όπως προαναφέραμε, είναι η καθημερινή, συστηματική και διαρκής παρακολούθηση και ο έλεγχος των αποθεμάτων που τηρούνται στις αποθήκες. Ο υπεύθυνος των προμηθειών επιβάλλεται να καθορίσει τέτοιες διαδικασίες, που θα εξασφαλίζουν όχι μόνο σωστές αποθηκεύσεις αλλά και πληροφορίες σχετικά με το ύψος και την αξία τον αποθέματος σε T+Π, ανά είδος και στο σύνολο τους, και να είναι σε θέση να ενημερώνει τον Food and Beverage manager ή άλλο αρμόδιο διευθυντικό στέλεχος, οποτεδήποτε τον ζητηθεί. Η παρακολούθηση των αποθεμάτων είναι απαραίτητη

δεδομένου ότι, όπως έχει καταφανεί, εξασφαλίζουν τόσο την ομαλή λειτουργία των τμημάτων παραγωγής, όσο και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

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

Καρτέλες αποθήκης / Καρτέλες συνεχούς απογραφής

Οι καρτέλες της αποθήκης ή καρτέλες συνεχούς απογραφής χρησιμοποιούνται από τις μεγάλες επιχειρήσεις και τηρούνται για κάθε είδος και συσκευασία είδους. Η θέση τους είναι σε ειδικό desk στο γραφείο τον έλεγχο και πρέπει να ενημερώνονται από άτομα που δεν εργάζονται στην αποθήκη. Πολλές επιχειρήσεις τηρούν καρτέλες διαφορετικού χρώματος για κάθε μια από τις κύριες ομάδες εμπορευμάτων όπως κρέατα, λαχανικά, ποτά κ.λπ. Μια πλήρης καρτέλα αποθήκης πρέπει να αναφέρει τα παρακάτω στοιχεία: Είδος, συσκευασία, περιεχόμενο και κωδικό του είδους, ονοματεπώνυμο, διεύθυνση και τηλέφωνο τον προμηθευτή, και κατά ημερομηνία τις εισαγωγές τον είδους στην αποθήκη, τις εξαγωγές στα τμήματα παραγωγής και το υπόλοιπο της καρτέλας. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται σε ποσότητα, τιμή μονάδος και σε συνολική αξία.

Πρόσθετα, για τη διευκόλυνση των παραγγελιών και για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αναφορικά με το δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας των εμπορευμάτων ανά είδος και στο σύνολο τους, οι καρτέλες πρέπει να αναφέρουν: Το ανώτατο όριο αποθέματος (par stock) του είδους.

- Το όριο ασφαλείας (κατώτατο όριο-reorder point) του είδους. Όταν το απόθεμα φτάσει σ¹ αυτό το όριο θα πρέπει να γίνει νέα παραγγελία).

Οι στήλες που αναφέρονται στις εισαγωγές της αποθήκης συμπληρώνονται βάσει των "δελτίων εισαγωγής αποθήκης" ή φωτοαντιγράφων των τιμολογίων. Το δελτίο εισαγωγής συντάσσεται σε τρία αντίγραφα, το ένα, μαζί με το αντίγραφο του τιμολογίου στέλνεται στο λογιστήριο, το δεύτερο στον έλεγχο (για την ενημέρωση των καρτελών) και το τρίτο παραμένει στο στέλεχος. Εκδίδεται ένα δελτίο εισαγωγής για κάθε τιμολόγιο, αποτελεί ουσιαστικά χειρόγραφο αντίγραφο του τιμολογίου, γι' αυτό και σήμερα πολλές επιχειρήσεις το έχουν καταργήσει και στη θέση τον χρησιμοποιούν φωτοαντίγραφα τιμολογίων, όπως αναφέραμε παραπάνω. Αν προσθέσουμε τα υπόλοιπα όλων των καρτελών θα μας δώσουν το συνολικό ύψος της αξίας των αποθεμάτων της αποθήκης, τη δεδομένη χρονική στιγμή.

2.7. Επαγωγές στα τμήματα (Issuing)

Και για το θέμα των εξαγωγών των T+Π, από τις αποθήκες στα τμήματα παραγωγής, δεν υπάρχει σταθερή πρακτική, αλλά είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις που παίρνουν μεγαλύτερα προφυλακτικά μέτρα έχουν καλύτερο έλεγχο απ' ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρόχειρες ή καθόλου διαδικασίες. Βέβαια στην πρώτη περίπτωση, οι διαδικασίες των εξαγωγών είναι περισσότερο χρονοβόρες και δαπανηρές, δεδομένου ότι απαιτούν πρόσθετο προσωπικό και εφαρμόζονται συνήθως από τις μεγάλες επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τις μικρές που εφαρμόζουν, κατά κανόνα, μη τυπικές διαδικασίες.

2.7.a. Αιάκριση των αγορών αποθήκης

Σημαντική διάσταση, στο θέμα των εξαγωγών για τμήματα T+Π, παίρνει ο διαχωρισμός τους σε άμεσες αγορές και σε αγορές αποθήκης.

1. Άμεσες αγορές (directs)

Όπως έχουμε αναφέρει, οι άμεσες αγορές χρεώνονται και μεταφέρονται κατευθείαν στο τμήμα παραγωγής που ζήτησε την προμήθεια τους, χωρίς να μεσολαβεί αποθηκευτικό διάστημα στις κεντρικές αποθήκες της επισιτιστικής επιχείρησης. Τα τρόφιμα αυτά προορίζονται για άμεση χρήση και θεωρητικά, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την ημερήσια παραγωγή, παρ' ότι στη πράξη, πάντοτε παραμένει μια ποσότητα τροφίμων αχρησιμοποίητη. Βέβαια, αυτό δημιουργεί κάποιο πρόβλημα σχετικά με την ακρίβεια του ημερήσιου κόστους τροφίμων όταν, τεχνητά, παρουσιάζεται υψηλό τις ημέρες κατά τις οποίες δεν χρησιμοποιούνται όλα τα τρόφιμα στην παραγωγική διαδικασία και χαμηλό τις ημέρες κατά τις οποίες καταναλώνονται τρόφιμα των οποίων το κόστος περιλαμβάνεται στο κόστος προηγούμενης ημέρας. Επομένως, η διαδικασία, είναι απλή και δεν απαιτεί πρόσθετες διαδικασίες όπως οι αγορές αποθήκης.

2. Αγορές αποθήκης (stores)

Οι αγορές αποθήκης, όπως έχουμε αναφέρει, αμέσως μετά την παραλαβή, προωθούνται στις κεντρικές αποθήκες όπου διατηρούνται σε απόθεμα, μέχρι την εξαγωγή τους στα τμήματα παραγωγής. Για τους σκοπούς του ελέγχου, είναι απαραίτητο, και στην περίπτωση αυτή να εφαρμοστεί ένα σύστημα που να εξασφαλίζει την γρήγορη και ασφαλή διανομή των παραπάνω προϊόντων και μόνο μετά από αίτηση των ενδιαφερομένων

τμηματορχών. Αναλυτικά, η συνήθης διαδικασία έχει όπως παρακάτω: Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος, όταν διαπιστώνει μια ανάγκη, συμπληρώνει μια αίτηση προμήθειας η οποία δίνεται στον αποθηκάριο (ή τον υπεύθυνο των εξαγωγών, υπάλληλο της αποθήκης στα μεγάλα ξενοδοχεία). Στο σχετικό έντυπο της αίτησης πρέπει να αναφέρεται το τμήμα που υποβάλλει την αίτηση, η ημερομηνία, τα είδη, οι ποσότητες και να είναι υπογραμμένο από τον τμηματάρχη. Ο υπεύθυνος της αποθήκης, με βάση την αίτηση προμήθειας, ετοιμάζει και παραδίνει τα ζητούμενα είδη, αφού συμπληρώσει τη στήλη "παραδοθείσα ποσότητα"^Γ γιατί είναι δυνατόν να μην παραδώσει στο τμήμα ακριβώς την ποσότητα που ζητήθηκε, όπως διευκρινίζεται αμέσως.

Κάτω από φυσιολογικές συνθήκες, οι αιτούμενες ποσότητες που αναγράφονται στην αίτηση προμήθειας του τμήματος, πρέπει να συμφωνούν μ' αυτές που παραδίδονται στα τμήματα. Όμως, συχνά το απόθεμα ενός είδους δεν επαρκεί για την κάλυψη της αιτούμενης ποσότητας, ούτε είναι δυνατή η άμεση προμήθεια τον από την αγορά. Εννοείται ότι σ' αυτή την περίπτωση, το τμήμα χρεώνεται με τα είδη που παραδόθηκαν και ότι ο υπεύθυνος της αποθήκης θα πρέπει να υποβάλλει αμέσως αίτηση αγοράς, για να προβεί το τμήμα αγορών στην παραγγελία τον είδους. Τέτοια προβλήματα προκύπτουν από αμέλεια του αποθηκάριου, ή από κακό υπολογισμό των ορίων του αποθέματος, ή και από τα δύο. Οι στήλες τιμή μονάδος και αξία συμπληρώνονται από το τμήμα του ελέγχου και κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει από την αρχή τη μέθοδο που θα ακολουθεί (μέσον όρου, F.I.F.O κ.λ.π).

2.7.β. Αξιοπρόσεκτα σημεία σ-ric εξαγωγές τροφίμων και ποτών

Απαραίτητη προϋπόθεση, για οποιαδήποτε παράδοση τροφίμων και ποτών στα τμήματα παραγωγής, είναι να έχει προηγηθεί αίτηση προμήθειας ή market List για τα αναλώσιμα, υπογραμμένη από τον προϊστάμενο του τμήματος. Αντίστοιχη προϋπόθεση για οποιαδήποτε παραλαβή, είναι να καταγραφούν στο ημερολόγιο παραλαβών όλες οι αγορές της ημέρας (άμεσες ή αποθήκης). Πόσο βασικές είναι οι παραπάνω δυο προϋποθέσεις, καταφαίνεται από το γεγονός ότι αποτελούν την βάση για τον κοστολογικό έλεγχο των T+Π και συγκεκριμένα:

- α Από το ημερολόγιο των παραλαβών υπολογίζεται το καθημερινό κόστος των άμεσων αγορών και των αγορών αποθήκης.
- Από τις αιτήσεις προμήθειας υπολογίζεται το κόστος των αποθεμάτων που εξάχθηκαν στα τμήματα.

Εκτός από την παραπάνω βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία, οργάνωση και έλεγχο των εξαγωγών τροφίμων και ποτών προς τα τμήματα παραγωγής, επιβάλλονται και τα παρακάτω:

- (1) Μόνο εξουσιοδοτημένα άτομα πρέπει να έχουν το δικαίωμα της παραγγελίας και εξαγωγών T+Π από μέρους των τμημάτων.
- (2) Οι αιτήσεις προμήθειας των τμημάτων συνιστάται να γίνονται από την προηγούμενη ημέρα, ώστε, την επομένη το πρωί ο υπεύθυνος της αποθήκης να είναι σε θέση να προγραμματίσει έγκαιρα τις παραδόσεις T+Π στα τμήματα παραγωγής.
- (3) Ο αποθηκάριος πρέπει να φροντίζει να δίνει πρώτα τα παλαιότερα αποθέματα στα τμήματα. (FIFO in First out). Γι αυτό, κατά την παραλαβή εμπορευμάτων από τους προμηθευτές, θα πρέπει να τοποθετεί τα παλαιότερα προς τα εμπρός και τις νέες παραλαβές προς τα πίσω
- (4) Για κάθε εξαγωγή και αίτηση προμήθειας συντάσσει το έντυπο "δελτίο εξαγωγής αποθήκης".
- (5) Για τα είδη που δεν κινούνται και παραμένουν αρκετό καιρό στα ράφια, θα πρέπει να συντάσσει το ειδικό έντυπο "Κατάσταση ειδών που δεν κινούνται συχνά". Με το έντυπο αυτό ενημερώνεται ο F&B manager και οι τμηματάρχες, οι οποίοι θα πρέπει να προωθήσουν το εν λόγω είδος στην κατανάλωση.
- (6) Όταν εξάγονται κρέατα, είναι απαραίτητη η αποκόλληση των καρτελών τους (meat tag) και με βάση τα στοιχεία που αναγράφονται σ' αυτές να συμπληρώνεται η αίτηση προμήθειας. Στη συνέχεια, οι καρτέλες κρέατος επισυνάπτονται στην αίτηση προμήθειας.
- (7) Όταν ένα είδος φτάσει στο όριο για παραγγελία, ο υπεύθυνος της αποθήκης πρέπει να συντάξει το έντυπο «Αίτηση αγοράς αποθήκης» και να το προωθήσει στο τμήμα αγορών για να δοθεί η παραγγελία.
- (8) Στο τέλος της ημέρας, ο αποθηκάριος πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την αξία όλων των εξαγωγών της ημέρας. Η δε λογιστική απογραφή των εξαγωγών, πρέπει να ισούνται με τα εμπορεύματα που λείπουν από τις αποθήκες εφόσον δεν πραγματοποιήθηκαν εισαγωγές. Έτσι με τη σωστή τήρηση των διαδικασιών που αφορά τις εξαγωγές T+Π από την αποθήκη προς τα τμήματα παραγωγής, διευκολύνεται ο υπολογισμός του κόστους T+Π, σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση, ο έλεγχος των αποθεμάτων της αποθήκης και επιπλέον εξαλείφεται ο κίνδυνος κλοπών και αλλοιώσεων.

2.1.γ. Διατηρηματικά μεταφορές τροφίμων και ποτών

Σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιβάλλεται η παρακολούθηση της ενδοτημηματικής μεταφοράς διαφόρων T+Π για τους σκοπούς του ελέγχου. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν, pool bar να διαθέτει ποικιλία εδεσμάτων τα οποία παρασκευάζονται στην κεντρική κουζίνα δεδομένου ότι το pool bar δεν διαθέτει δικές του εγκαταστάσεις και προσωπικό παραγωγής.

Ακόμη, είναι πιθανόν, κατά τη διάρκεια λειτουργίας ενός τμήματος να εξαντληθεί ένα είδος τον αποθέματος. Αυτό μπορεί να συμβεί για, τους παρακάτω λόγους:

- Από κακό υπολογισμό του ύψους του αποθέματος (par stock) τον τμήματος.
- Από αμέλεια αναπλήρωσης του αποθέματος.
- Λόγω απρόβλεπτης αύξησης της ζήτησης ενός είδους.

Διαπιστώνεται ότι ένα είδος έχει υποστεί αλλοίωση.

Στις περιπτώσεις αυτές, ο προϊστάμενος του τμήματος φροντίζει να καλύψει τις ανάγκες του από την κεντρική αποθήκη. Όταν όμως η έλλειψη παρουσιάζεται σε ώρες που η αποθήκη είναι κλειστή, τότε η ανάγκη θα πρέπει να καλυφτεί από άλλο τμήμα που διαθέτει το είδος. Για παράδειγμα, η κουζίνα μπορεί να προμηθευτεί **μια** φιάλη κονιάκ από το room " service, ή το Main-bar λεμόνια από την κουζίνα. Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις χρησιμοποιείται το έντυπο "Δελτίο μεταφοράς Τροφίμων/Ποτών" (Food Beverage Transfer Note), για να γίνουν οι απαραίτητες χρεοπιστώσεις των συναλλασσομένων τμημάτων κατά την απογραφή.

2.8. ΑΓΤΟΥΡCΜΡCС εμπορευμάτων

Οι βασικοί στόχοι της διαδικασίας των απογραφών είναι:

- α) Να προσδιοριστεί η αξία τον αποθέματος της αποθήκης. Αυτό θα δείξει αν το ύψος του αποθέματος σε T+Π που διατηρείται στις αποθήκες (ύψος par stock) είναι μεγάλο ή μικρό και αν η συνολική του αξία είναι στα επίπεδα που έχει καθορίσει η επιχείρηση, β) Να προσδιοριστεί η τιμή ανακύκλωσης τον αποθέματος για το σύνολο του αποθέματος και/ή για τις διάφορες κατηγορίες T+Π. Η τιμή αυτή είναι ο αριθμός που δείχνει πόσες φορές το απόθεμα έχει καταναλωθεί και αντικατασταθεί, σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (γ) Να συγκριθεί η αξία των καταναλωθέντων T+Π με τις πωλήσεις, και να υπολογιστεί το ποσοστό κόστους T+Π.

(δ) Να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο λειτουργεί σωστά η αποθήκη. Αν για παράδειγμα, μια επιχείρηση στοχεύει σε ένα υψηλό δείκτη κυκλοφορίας των εμπορευμάτων, ίσως η αδυναμία επίτευξης του στόχου να οφείλεται στη δυσλειτουργία της αποθήκης.

2.8.α. Προσδιορισμός με αξίας του αποθέματος

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για τον προσδιορισμό της αξίας των προϊόντων του αποθέματος. Επειδή κάθε τρόπος δίνει διαφορετικό αποτέλεσμα ακολουθεί η ανάλυση τους, δεδομένου μάλιστα ότι η διεύθυνση είναι δυνατόν να επιλέξει κάποιο/ους απ' αυτούς, ανάλογα με τις συνθήκες (τάσεις τιμών, κατηγορία είδους, κ.λπ).

Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος και για να μην εμπλακούμε στην πληθώρα των ειδών, θα χρησιμοποιήσουμε στο παράδειγμα μας ένα είδος, το προϊόν X.

Σύμφωνα με τη λογιστική απογραφή του είδους, έχουμε:

Αρχικό απόθεμα 01/02/1990	20 x 0,50 = 10 €
Αγορές 09/02/2001	24 x 0,55 = 13,20 €
Αγορές 19/02/2001	24 x 0,60 = 14,40 €
Αγορές 26/02/2001	12 x 0,65 = 7,80 €

Σύμφωνα με την απογραφή στις 28/02/2001 υπήρχαν 22 κουτιά από το προϊόν X στην αποθήκη.

Η κατανάλωση του είδους υπολογίζεται:

Αρχική απογραφή	20
+ Αγορές μηνός	60
Σύνολο	80
Τελική απογραφή	22
Κατανάλωση	58

Επειδή και η αξία του αρχικού αποθέματος (10 €.) και η αξία των αγορών του είδους (32 €.) είναι γνωστές, είναι επίσης δυνατόν να προσδιορίσουμε την αξία του συνολικού αποθέματος (10 + 32 = 42 €.). Είναι προφανές ότι ο προσδιορισμός της αξίας των καταναλωθέντων μπορεί να γίνει μόνο αν προσδιορίσουμε την αξία του τελικού αποθέματος (των 22 κουτιών που βρήκαμε στην τελική απογραφή) για να αφαιρεθεί από την αξία του συνολικού αποθέματος. Παρακάτω αναλύονται οι πέντε αποδεκτές μέθοδοι που ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν:

Μέθοδος πραγματικής τιμής αγοράς

Υπολογίζουμε το τελικό απόθεμα του είδους στην πραγματική τιμή αγοράς του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν οι τιμές είναι σημειωμένες πάνω στα είδη. Έτσι, στο παράδειγμα μας, μπορεί να βρήκαμε το προϊόν X με τρεις διαφορετικές τιμές και συγκεκριμένα:

$$10 \text{ κουτιά } \chi. 0,55 = \mathbf{5.50\text{€}}$$

$$8 \text{ κουτιά } \chi. 0,50 = 4,00 \text{ €}$$

$$\text{κουτιά } \chi. 0,45 = 1,80 \text{ €}$$

$$\text{Σύνολο 22 κουτιά} = \mathbf{11,30 \text{ €}}$$

Μέθοδος F.I.F.O (First in First out)

Οι τιμές δεν σημειώνονται πάνω στα είδη, με την προϋπόθεση ότι εξασφαλίζεται η κατανάλωση των παλαιότερων ειδών ώστε τα υπόλοιπα να αντιπροσωπεύουν τις πλέον πρόσφατες αγορές. Βέβαια, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε τις τιμές αγοράς των παραγγελιών που καλύπτουν το απόθεμα. Στο παράδειγμα μας, σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, το κόστος του αποθέματος υπολογίζεται: 12 κουτιά $\chi. 0,55 = 6,60 \text{ €}$ (τελευταία παραγγελία)
10 κουτιά $\chi 0,50. = 5,00 \text{ €}$ (προτελευταία παραγγελία) Σύνολο 22 κουτιά = 11,60 €

Μέθοδος L.I.F.O (Last in First ouO

Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η διεύθυνση, σε περιόδους με υψηλό πληθωρισμό, επιθυμεί να περιορίσει την αξία του τελικού αποθέματος και να παρουσιάσει αυξημένο το κόστος των καταναλωθέντων T+Π. Έτσι, η αποτίμηση τον αποθέματος γίνεται με βάση την παλαιότερη τιμή της περιόδου, που κάτω από τις προαναφερόμενες συνθήκες, είναι η χαμηλότερη. Στο παράδειγμα μας, σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, έχουμε: 20 κουτιά $\chi 0,40 = 8,00 \text{ €}$ (τιμή αρχικού αποθέματος) 2 κουτιά $\chi 0,45 = 0,90 \text{ €}$ (τιμή πρώτης παραγγελίας)
Σύνολο 22 κουτιά = 8,90 €

Μέθοδ(κ σταθμικού αέσου όρου

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, για να υπολογίσουμε την αξία του αποθέματος στο παράδειγμα μας, θα πρέπει να υπολογίσουμε τη συνολική ποσότητα τον αποθέματος (80 κουτιά) και τη συνολική του αξία (42 €.). Στη συνέχεια, διαιρώντας τη συνολική αξία τον αποθέματος δια τη συνολική ποσότητα, βρίσκουμε τη μέση σταθμική τιμή του ενός κουτιού.

Έτσι, η τιμή τον αποθέματος διαμορφώνεται: 42

: 80 = 0,52 € (αξία / κουτί συνολικού αποθέματος)

22x0,52 = 11,44 €

Μέθοδος της πλέον πρόσφατης τιμής

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος, όταν οι τιμές δεν παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις, είναι αυτή που χρησιμοποιεί την πιο πρόσφατη τιμή για την αποτίμηση του τελικού αποθέματος. Στο παράδειγμα μας, η τιμή του αποθέματος διαμορφώνεται: 22 x 0,55 = 12,10 €

Μέθοδος μέσον όρου

Με τη μέθοδο αυτή υπολογίζεται ο Μ.Ο της τιμής των τελευταίων παραγγελιών που καλύπτουν το απόθεμα. Στο παράδειγμα μας, η τελευταία αγορά ήταν προς 0,55 € και η προτελευταία προς 0,50 €. Τα 22 κουτιά του αποθέματος θα υπολογιστούν προς 1,05 €.

$[(0,50+0,55) / 2] = 1,05$

2 Δηλ. 22 X 1,05 =

23,10 €

Όταν οι τιμές αγοράς είναι σταθερές, οποιαδήποτε μέθοδος και αν εφαρμοστεί, το αποτέλεσμα θα είναι το ίδιο. Όμως, σε περιόδους όπου οι τιμές παρουσιάζουν αστάθεια (ανοδικές στο παράδειγμα μας), η επιλογή μιας μεθόδου αντί άλλης, μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά αποτελέσματα, όπως φαίνεται με τη σύγκριση των τιμών που ακολουθεί για τα 22 κουτιά του αποθέματος τον προϊόντος X:

α)Μέθοδος πραγματικής τιμής αγοράς:	11,30 €
β)Μέθοδος F.I.F.O:	11,60 €
γ)Μέθοδος L.I.F.O:	8,90 €
δ)Μέθοδος σταθμικού μέσον όρου:	11,44 €
ε)Μέθοδος της πλέον πρόσφατης τιμής:	12,10 €
στ)Μέθοδος μέσον όρου:	23,10 €

Η διαφορά της χαμηλότερης τιμής από την υψηλότερη στην περίπτωση μας είναι

^

3,20 € (12,10 - 8,90). Κάποιος μπορεί να υποστηρίξει ότι πρόκειται για ασήμαντη διαφορά, όμως, αφορά ένας είδος και μπορεί να είναι πολύ σημαντική για το σύνολο του αποθέματος της αποθήκης.

2.8.6. Υπολογισμός ^ τικ τιμή ανακύκλωση του αποθέματος

Όπως έχουμε αναφέρει, βασικός στόχος της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων είναι να υπάρχουν επαρκή αποθέματα σε T+Π, γιατί εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία των τμημάτων παραγωγής και κατανάλωσης. Όμως, η διατήρηση αποθεμάτων σε υπερβολικές ποσότητες, μπορεί να οδηγήσει σε φθορές (γιατί, όπως γνωρίζουμε, πολλά τρόφιμα έχουν περιορισμένη αποθηκευτική ζωή), σε δέσμευση κεφαλαίου, σε υψηλότερο το απαιτούμενο εργατικό κόστος, σε ανάγκες για μεγαλύτερους αποθηκευτικούς χώρους, και πολλές φορές, σε ανεπιθύμητες ευκαιρίες για κλοπές. Είναι επίσης γεγονός, ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ανάλογα με τη δυναμικότητα τους, χρειάζονται περισσότερα ή λιγότερα αποθέματα και ότι υπάρχουν περίοδοι όπου οι ανάγκες για T+Π είναι αυξημένες ή λιγότερες απ' ότι συνήθως.

Γίνεται επομένως αντιληπτό, ότι είναι δύσκολο να καθοριστεί μια συγκεκριμένη ποσότητα των απαιτούμενων ειδών που θα μπορούσαν να αποθηκευτούν. Όμως, παρά τις αντικειμενικές δυσκολίες, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί το κατάλληλο - αλλά όχι ακριβές - επίπεδο των T+Π που διατηρούνται σε απόθεμα.

Μια κοινή μέθοδος είναι να υπολογίσουμε πόσο συχνά το απόθεμα ενός είδους παραγγέλθηκε και χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση, επρόκειτο να παραγγείλει επαρκή T+Π για τις ανάγκες ενός χρόνου, πολλοί θα συμφωνούσαν ότι μια τέτοια απόφαση θα οδηγούσε σε σπατάλη, φθορές, μεγαλύτερο κόστος κ.λπ. Αν πάλι επρόκειτο να παραγγείλει αρκετά T+Π για τις ανάγκες 1-2 ημερών, οι ίδιοι άνθρωποι θα υποστήριζαν ότι οι ποσότητες είναι αδικαιολόγητα μικρές για τα περισσότερα είδη. Το ιδανικό επίπεδο του αποθέματος τροφίμων και ποτών, βρίσκεται ανάμεσα στα δυο άκρα. Αυτό το επίπεδο ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Γενικά, το ύψος τον αποθέματος που μπορεί να καλύψει τις ανάγκες μιας ή δυο εβδομάδων, θεωρείται φυσιολογικό για τις περισσότερες επιχειρήσεις.

Οι υπολογισμοί γίνονται, συνήθως όταν έχουν γίνει οι μηνιαίες απογραφές των κεντρικών αποθηκών ως εξής:

α. Υπολογίζεται ο μέσος όρος τον αποθέματος τον μήνα: Μ.Ο

αποθέματος = Αρχική απογραφή μήνα+Τελική απογραφή μήνα/2. β. Η

τιμή ανακύκλωση του αποθέματος του μήνα, υπολογίζεται:

Κόστος καταναλωθέντων Τ+Π αποθέματος

Τιμή ανακύκλωσης αποθέματος=

Μ.Ο. αποθέματος

Παράδειγμα:

Αρχικό απόθεμα μηνός 1600 €.(στοιχεία απογραφής).

Τελικό απόθεμα μηνός 1500 €(στοιχεία απογραφής).

Κόστος καταναλωθέντων τροφίμων 3000 €

Μ.Ο αποθέματος = $\frac{1600+1500}{2} = 1550$.

2

Τιμή ανακύκλωσης = $3000/1550 = 1,90$ €

Αυτό σημαίνει ότι το απόθεμα της αποθήκης σε τρόφιμα, του συγκεκριμένο μήνα, ανακυκλώθηκε δυο περίπου φορές. Αν το αποτέλεσμα όλων των μηνών είναι το ίδιο, το αποτέλεσμα του έτους θα είναι 22.8 φορές (1.9 X 12). Το αποτέλεσμα αξιολογείται σε σύγκριση με το στόχο της επιχείρησης. Αν το αποτέλεσμα δεν θεωρείται ικανοποιητικό, αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι ορισμένα τρόφιμα ανακυκλώνονται με βραδύτερο ρυθμό και θα πρέπει να εντοπιστούν.

2.8.γ. Υπολογισμός του κόστους τροφίμων και ποτών

Το κόστος των καταναλωθέντων τροφίμων και ποτών για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (ημέρα, εβδομάδα, μήνα ή χρόνο) προσδιορίζεται με τον παρακάτω τύπο: Αρχικό απόθεμα περιόδου + Αγορές κατά τη διάρκεια της περιόδου -Τελικό απόθεμα περιόδου = Κόστος τροφίμων και ποτών

Είναι ευνόητο ότι για τους σκοπούς της διεύθυνσης, το κόστος παρακολουθείται χωριστά για τα τρόφιμα και χωριστά για τα ποτά, χωρίς φυσικά να αποκλείεται ο υπολογισμός του συνολικού κόστους των καταναλωθέντων Τ+Π για μια δεδομένη χρονική περίοδο. Όπως έχουμε αναφέρει, το αρχικό απόθεμα μιας περιόδου είναι το τελικό απόθεμα της προηγούμενης περιόδου. Οι δε αγορές περιλαμβάνουν τόσο τις άμεσες (του τμήματος), όσο και αυτές των κεντρικών αποθηκών. Επίσης, στο κόστος των Τ+Π περιλαμβάνονται

τυχόν απώλειες τα maisons. το κόστος της τροφής τον προσωπικού κ.ά, ανάλογα αν πρόκειται για το συνολικό κόστος της επιχείρησης ή αφορά τον προσδιορισμό του κόστους συγκεκριμένου τμήματος (π.χ της κουζίνας). Γι αυτό, προκειμένου να προσδιοριστεί επακριβώς το κόστος των τροφίμων και ποτών που πωλήθηκαν, θα πρέπει να υπολογιστούν τα παραπάνω, όπως και οι τυχόν διατμηματικές μεταφορές εμπορευμάτων.

Για τον υπολογισμό του ποσοστού κόστους των Τ+Π, χρησιμοποιούμε τον τύπο:

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

¹Κεφάλαιο 3° Αρχές κοστολόγησης των

προϊόντων του F&B στα ξενοδοχεία

- 3.1 Γενικές αρχές ελέγχου του κόστους παραγωγής φαγητών
- 3.2 Γενικές αρχές ελέγχου του κόστους παραγωγής ποτών
- 3.3 Έλεγχος του κόστους διατροφής προσωπικού
- 3.4 Ο έλεγχος της ροής και του κόστους υλικών μέσω Η/Υ
- 3.5 Προσδιορισμός και ανάλυση του κόστους λειτουργίας
- 3.6 Έλεγχος εργατικού κόστους
- 3.7 Τιμολογιακή πολιτική
- 3.8 Μέθοδοι τιμολόγησης
 - 3.8.α Υποκειμενική μέθοδος τιμολόγησης
 - 3.8.β.Αντικειμενική μέθοδος τιμολόγησης
 - 3.8.γ.Μέθοδος παραγόντων



Οργάνωση και λειτουργία του FOOD & BEVERAGE Management στα μεγάλα ξενοδοχεία

3.1. Γενικές αρχές ελέγχου του κόστους παραγωγής φαγητών

Ο αρμόδιος διευθυντής που ασκεί έλεγχο στις διαδικασίες παραγωγής πρέπει να ακολουθεί ορισμένες γενικές αρχές ελέγχου του κόστους παραγωγής φαγητών ώστε να έχει ένα πιο σωστό αποτέλεσμα. Το προσωπικό πρέπει να είναι κατάλληλα ενημερωμένο και εκπαιδευμένο ώστε να ενταχθεί απόλυτα στις διαδικασίες παραγωγής της μονάδας.

α Χρειάζεται εξειδικευμένο και κατάλληλα ενημερωμένο προσωπικό ώστε να ενταχθεί απόλυτα στις διαδικασίες παραγωγικής μονάδας.

□ Πρέπει να τηρούνται πιστά οι πρότυπες συνταγές και να αφήνεται ο υπάλληλος (Chef) να εφαρμόζει τις τεχνικές και τη φαντασία του, χωρίς επιπτώσεις στο κόστος. Το στοιχείο αυτό, χρειάζεται προσοχή, διότι είναι μόνιμο σημείο τριβής μεταξύ Υπαλλήλου και Διεύθυνσης

α Η διακριτική επίβλεψη (Supervising) είναι απαραίτητη, διότι αποτρέπονται αντιεπαγγελματικές συνήθειες του προσωπικού, όπως το να τρώνε ή να καπνίζουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. α Τα αχρησιμοποίητα υλικά, πρέπει να επανατοποθετούνται στους αποθηκευτικούς

χώρους του τμήματος το συντομότερο δυνατόν. α Τίποτα δεν πρέπει να απορρίπτεται από το προσωπικό, χωρίς προηγουμένως την

έγκριση του προϊστάμενου και την τήρηση των διαδικασιών που απαιτούνται στην περίπτωση καταστροφής ή απόρριψής τους. α Συχνά το προσωπικό έχει καλές ιδέες που μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες

και να μειώσουν το κόστος. Καλό είναι να τις ακούν οι προϊστάμενοι τους. α Πρέπει να γίνεται χρήση των ανάλογων εργαλείων και εξοπλισμού εν γένει, για το μέτρημα ή τη ζύγιση των υλικών για την παραγωγή ή τη διάθεση. α Πρέπει να διευκολύνεται και να αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της επικοινωνίας

των τμημάτων παραγωγής και αυτό διότι διευκολύνει πολύ το συνολικό αποτέλεσμα.

? Η σωστή προετοιμασία (Mise en place) πρέπει να αποτελούν βίωμα του προσωπικού, ανεξάρτητα με την ποσότητα που πρέπει να παραχθεί.

? Η πιστή τήρηση των αρχείων (εντύπων) που έχουν καθοριστεί από τη Διεύθυνση,

3.2. Γενικές αρχές ελέγχου του κόστους παραγωγής ποτών

Είναι λογικό ότι τα σημεία ελέγχου της παραγωγής φαγητών, είναι κοινά, με αυτές της παραγωγής των ποτών, υπάρχουν ορισμένες αρχές, που αξίζει να αναφερθούν, όπως:

- Πρέπει να διαπιστώνεται συχνά η πιστή τήρηση των διαδικασιών παραγωγής (πρότυπες συνταγές, σωστές ποτήρια και σωστή χρήση).

- Οι Βarmen, ειδικά στις περιόδους αιχμής, πρέπει να είναι ικανοί να εργάζονται με μεγάλη ταχύτητα και παραγωγικότητα. Οι συνθήκες που απλοποιούν την εργασία τους, επιδρούν στη μείωση του όγκου και κατ' επέκταση του κόστους της. Πρέπει να φροντίζουμε γι' αυτό με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την παροχή του σωστού εξοπλισμού και την ποιότητα των υλικών του.

-Πρέπει να τηρεί με ακρίβεια τα αρχεία (έντυπα), στα οποία βασίζεται η λειτουργία του ελέγχου.

3.3. Έλεγχος του κόστους διατροφής προσωπικού

Στις μεγάλες επιχειρήσεις όπου λειτουργεί κουζίνα ή τμήμα της για το : προσωπικό, ο προσδιορισμός της αξίας των διατεθέντων φαγητών είναι εύκολος καθώς τα υλικά που χορηγούνται από την αποθήκη, καταχωρούνται σε ιδιαίτερα δελτία εξαγωγής. Με βάση τα παραπάνω δελτία, προσδιορίζεται η αξία των υλικών της περιόδου.

Εφ' όσον διατίθενται στο προσωπικό φαγητά των πελατών, τότε εκδίδεται δελτίο διακίνησης υλικών από τμήμα σε τμήμα, προκειμένου να προσδιοριστεί το κόστος των φαγητών αυτών.

Περισσότερο πρακτικός από όλους, κατά τη γνώμη πολλών ειδικών, είναι ο τρόπος υπολογισμού της αξίας των φαγητών του προσωπικού ημερησίως και κατ' εκτίμηση. Στην περίπτωση αυτή, λαμβάνεται υπ' όψιν το είδος του κάθε φαγητού που διατίθεται στο προσωπικό και υπολογίζεται κατά προσέγγιση το κόστος μερίδας. Ο αριθμός των μερίδων επί της αξίας του κόστους κάθε μερίδας, δίνει το σύνολο του κόστους των φαγητών της ημέρας που διατίθενται.

Το κόστος της ημέρας επί του συνόλου των ημερών, δίνει το σύνολο του κόστους της περιόδου. Για την πρακτικότερη εφαρμογή της μεθόδου, είναι δυνατό να τηρείται και βιβλίο, στο οποίο να καταχωρούνται κάθε ημέρα το είδος του φαγητού, ο αριθμός των μερίδων που διατέθηκαν, η τιμή κόστους της μερίδας και το σύνολο της αξίας των, δηλαδή μια κατάσταση παρακολούθησης κόστους υλικών.

Κρίνεται σκόπιμο, για τον ακριβέστερο υπολογισμό του κόστους, να υπολογίζονται χωριστά, το κάθε γεύμα δηλ. τα πρωινά, τα γεύματα και τα δείπνα.

3.4. Ο έλεγχος της ροής και του κόστους των υλικών, μέσω Η/Υ

Γνωστό πληροφοριακό σύστημα που αποτελεί κομμάτι τετράπτυχου πακέτου προγραμμάτων, αναφέρεται στην παρακολούθηση και τη διαχείριση της Κ. Αποθήκης των ξενοδοχείων ή άλλων παρεμφερών σύνθετων μονάδων, καθώς και των αποθηκών των τμημάτων - σημείων παραγωγής και πώλησης. Συνδυάζεται, όπως είναι φυσικό, με το κομμάτι P.O.S. (Points of Sales), το Front desk M/C (Main Courante) και το λογισμικό, ώστε όλα μαζί να συμπληρώνουν τη μηχανογραφική κάλυψη του ξενοδοχείου με άριστα αποτελέσματα, όπως έχει αποδείξει η ίδια η πραγματικότητα.

Βασικές σκέψεις του προγράμματος που μπορούν να παρατεθούν, είναι:

- Το Σύστημα αυτό, χειρίζεται πολλές κατηγορίες ειδών κατά ομοιόμορφο τρόπο.
- Επειδή η κυρία χρήση του είναι για τη Διαχείριση Τροφίμων και Ποτών, έχει όλες εκείνες τις δυνατότητες που χρειάζονται για παρακολούθηση εσόδων, χρήση μεριδολογίων, ανάλυση κόστους, προσδιορισμό απωλειών κ.λπ.
- Οι δυνατότητες αυτές, μπορεί να μην είναι απαραίτητες σε άλλους τομείς αποθήκης, π.χ. είδη καθαρισμού, εξοπλισμό δωματίων κ.λπ., αλλά περιλαμβάνονται για να υπάρχει ένα ενιαίο ευκολοχρησιμοποιήτο σύστημα.
- Ο χρήστης μπορεί να εφαρμόσει όσες από τις παρεχόμενες δυνατότητες θέλει, σε όποιον τομέα θέλει.
- Δημιουργείται ένα βασικό αρχείο ειδών αποθήκης για όλα τα είδη, ανεξάρτητα από το πού χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο.
- Το Σύστημα διακρίνει μια κεντρική αποθήκη και έναν αριθμό βοηθητικών αποθηκών, που παίρνουν κωδικό και όνομα. Η κεντρική αποθήκη, έχει πάντα τον κωδικό 1. Κάθε τμήμα στο ξενοδοχείο, μπορεί να θεωρηθεί βοηθητική αποθήκη, π.χ. μπαρ, κουζίνα κ.λπ.
- Οι αγορές γίνονται από την κεντρική αποθήκη (για λόγους λογιστικής και ελέγχου) και διανέμονται στις "αποθήκες" - τμήματα επί τη βάση παραγγελιών τους.
- Οι αποθήκες τμημάτων, καταναλώνουν ή πωλούν τα είδη, αλλά μπορούν να κάνουν και επιστροφές στην κεντρική αποθήκη.
- Η κεντρική αποθήκη μπορεί και εκείνη, να κάνει επιστροφές σε προμηθευτές.
- Σε κάθε αποθήκη, υπάρχει πρόβλεψη να καταχωρούνται διάφοροι τύποι κίνησης εισαγωγών και εξαγωγών.

- Για κίνηση μεταξύ κεντρικής αποθήκης και τμημάτων, η καταχώρηση εγγράφων για μια από τις αποθήκες αρκεί. Το σύστημα αυτόματα δημιουργεί την εγγραφή στην άλλη. Με άλλα λόγια, η εισαγωγή στην μία αποθήκη, είναι εξαγωγή από την άλλη.
- Στην κεντρική και βοηθητικές αποθήκες, μπορεί να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές μονάδες μέτρησης, π.χ. η φιάλη γίνεται τόσες μερίδες. Αυτό λαμβάνεται υπ' όψιν αυτόματα όταν γίνονται κινήσεις μεταξύ αποθηκών.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, ένα τμήμα μπορεί να προβαίνει σε αγορές : απ' ευθείας. Για λόγους ελέγχου, αυτές πρέπει να καταχωρούνται πρώτα σαν εισαγωγές στην κεντρική αποθήκη και μετά σαν ίσες εξαγωγές προς τα τμήματα.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, ένα τμήμα μπορεί να πάρει ένα είδος απ' ευθείας από κάποιο άλλο. Πάλι, για λόγους ελέγχου, αυτό πρέπει να φαίνεται σαν επιστροφή στην κεντρική αποθήκη και μετά σαν ίση εξαγωγή προς το νέο τμήμα.
- Υπάρχει και άλλος λόγος για τον οποίο πρέπει να υπεισέρχεται η κεντρική αποθήκη στους δύο παραπάνω τύπους κίνησης. Επειδή το σύστημα κοστολογεί επί τη βάσει της αξίας των πρώτων διαθέσιμων ειδών που μπήκαν στην αποθήκη (FIFO), το σωστό κόστος για το τμήμα είναι εκείνου του πιο παλιού είδους που έχει ακόμα σαν απόθεμα η κεντρική αποθήκη.
- Στο χειρισμό των πωλήσεων τμημάτων και των σύνθετων ειδών, το σύστημα παρακολούθησης αποθήκης, δίνει αρκετές δυνατότητες παραλλαγών.
- Οι πωλήσεις τμημάτων κατά είδος, μπορεί να μην είναι εύκολο να προσδιοριστούν. Στην περίπτωση αυτή αρκεί να γίνεται απογραφή στο τέλος κάθε μήνα και να καταχωρείται αυτή στον υπολογιστή. Με αυτήν την απογραφή ξεκινήματος του μηνός και τις εισαγωγές του μηνός, μπορεί να υπολογισθεί η ποσότητα που θεωρητικά "πουλήθηκε". Με την τιμή πώλησης του κάθε είδους, που αποθηκεύεται στον υπολογιστή, βρίσκονται τα θεωρητικά έσοδα κάθε είδους και το κόστος του.
- Εάν υπάρχουν στον υπολογιστή οι πραγματικές πωλήσεις των τμημάτων κατά είδος (π.χ. αυτομάτως από το Σύστημα Πωλήσεων P.O.S.), μπορεί να περαστούν στο σύστημα παρακολούθησης αποθήκης. Στην περίπτωση αυτή, είναι διαθέσιμα και τα πραγματικά έσοδα του κάθε είδους.
- Εάν, επιπλέον, γίνεται η απογραφή μηνός, το σύστημα μπορεί να υπολογίσει τη διαφορά μεταξύ πραγματικών και θεωρητικών πωλήσεων και να τη δείξει σε ποσότητα και αξία. Αυτή **η διαφορά**, αντιπροσωπεύει το μέγεθος απωλειών, φύρας, κλοπής, κ.λπ. και είναι **εξαιρετικά χρήσιμη** για λόγους ελέγχου.
- Σύνθετα είδη, είναι αυτά που δεν εισάγονται απ' ευθείας στην κεντρική αποθήκη, αλλά παρασκευάζονται από άλλα είδη, π.χ. τυποποιημένα γεύματα, cocktails, κ.λπ.

Τα σύνθετα είδη τα χειρίζεται το σύστημα ακριβώς σαν τα κανονικά είδη. Στην περίπτωση αυτή, υπάρχει η δυνατότητα να διαχωρίζεται αυτόματα η πώληση ενός σύνθετου είδους στα είδη που το αποτελούν, να κοστολογούνται και να κατανέμεται το έσοδο.

Έτσι δημιουργούνται αυτόματα κινήσεις για τα μεμονωμένα είδη και η εικόνα που έχουμε γι' αυτά, γίνεται πιο πλήρης.

Επί πλέον, το συνολικό κόστος που υπολογίζεται από τα είδη που αποτελούν το σύνθετο είδος, καταχωρείται σε αυτό και έχουν την αποδοτικότητα του.

Η ανάλυση μεριδολογίων, προχωρεί ακόμα σε δύο σημεία. Πρώτον, γίνεται ανάλυση του τωρινού και τελευταίου κόστους ενός σύνθετου είδους σε σχέση με την τωρινή και τελευταία τιμή πώλησης, για να βρεθεί πώς διαμορφώνεται το μικτό κέρδος. Δεύτερον, όταν σε κάποιο είδος υπάρχει κάποια αλλαγή, π.χ. τιμής, μπορεί να βρεθούν ταχύτατα όλα τα μεριδολόγια όπου εμφανίζεται το είδος και οι επιπτώσεις σε αυτά.

3.5. Προσδιορισμός και ανάλυση του κόστους λειτουργίας

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

Το κόστος ανάλογα με τον τύπο και τη χρησιμότητα του το διαχωρίζουμε στις παρακάτω περιπτώσεις:

Σταθερό κόστος

Είναι τα έξοδα - δαπάνες που παραμένουν σταθερά κατά τη διάρκεια της ελεγχόμενης περιόδου ανεξάρτητα από τον όγκο των πωλήσεων. Ως σταθερά κόστη για παράδειγμα εννοούμε τα έξοδα της διοίκησης, τα ενοίκια, τις ασφάλειες, κ.λ.π. Ένας συνώνυμος όρος είναι το *Πάγιο κόστος*.

Μεταβλητό κόστος

Είναι τα έξοδα αγοράς Α' υλών για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της επιχείρησης (τρόφιμα και ποτά) και μεταβάλλονται συνεχώς και για διάφορους λόγους.

Ημιμεταβλητό κόστος

Είναι τα έξοδα που έχουν σταθερά και μεταβλητά στοιχεία και δεν ακολουθούν την ευθεία γραμμή των πωλήσεων. Όπως για παράδειγμα τα έξοδα για τη συντήρηση, το προσωπικό κ.λ.π.

Έμμεσο κόστος

Τα περισσότερα αυτής της κατηγορίας κόστη θεωρούνται τα ημιμεταβλητά έξοδα της παραγωγής και διάθεσης όπως τα έξοδα της συντήρησης και του προσωπικού.

Άμεσο κόστος

Θεωρούνται άμεσα τα μεταβλητά κόστη όπου οι αρμόδιοι προϊστάμενοι λαμβάνουν ως άμεσες αποφάσεις.

Πρότυπο ή προϋπολογισμένο κόστος

Πρόκειται για τα έξοδα που αναμένονται να γίνουν και έχουν ένα συγκεκριμένο αριθμό εργασιών προϋπολογίζοντας τα βάσει προτύπων των οποίων τα σταθερά στοιχεία εγγυώνται το αποτέλεσμα. Π.χ. οι κοστολογημένες συνταγές φαγητών ή ποτών καθώς και οι καταστάσεις ελέγχου εργατικού κόστους.

Συνδυασμένο κόστος

Είναι το κόστος λειτουργίας που αφορά σε δύο και περισσότερες πηγές εσόδων. Το κόστος αυτό πρέπει να ελέγχεται και να κατανέμεται στα εμπλεκόμενα μέρη ύστερα από μελέτη ώστε να μην επιβαρύνεται το ένα ή το άλλο μέρος περισσότερο από ότι πρέπει.

Διακριτικό κόστος

Είναι το έξοδο το οποίο είναι στην ευχέρεια της διοίκησης να δημιουργηθεί ή όχι ανεξάρτητα από τον όγκο των πωλήσεων ή αλλού παράγοντα.. Όπως για παράδειγμα η δαπάνη για διακόσμηση ή ανακαίνιση του εξωτερικού χώρου της επιχείρησης.

Τα κόστη μιας επισιτιστικής επιχείρησης, μπορούμε να τα κατατάξουμε σε τρεις κατηγορίες.

A) Κόστος Α' υλών

Είναι το μεταβλητό κόστος προμήθειας των υλικών για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών για όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

B) Δαπάνες προσωπικού

Περιλαμβάνουν όλα τα έξοδα που αφορούν στη μισθοδοσία, τις εισφορές, καθώς και ότι άλλο αναλογεί στο προσωπικό της μονάδας.

T) Γενικά έξοδα

Περιλαμβάνουν όλες τις δαπάνες της μονάδας, όπως ΔΕΗ, ΟΤΕ, καύσιμα, συντήρηση, αποσβέσεις, ενοίκια, κ.λπ.

Μεθοδος S.E.G.O.S.

Είναι μια απλούστερη θεώρηση του θέματος ανάλυσης της οικονομικής λειτουργίας επισιτιστικής επιχείρησης διατυπωμένη από τους Γάλλους E. Mignot και J. Guillaume στην οποία η προσπάθεια επικεντρώνεται στην ορθή κατανομή των δαπανών με στόχο: α. Την εξασφάλιση του καθαρού κέρδους προ φόρων.

β. Τη σωστή κατανομή των άμεσων και έμμεσων εξόδων. (Λειτουργικό κόστος). Δηλαδή:

Πωλήσεις - Λειτουργικό κόστος = καθαρό κέρδος προ φόρων

Η φιλοσοφία αυτής της προσέγγισης ταυτίζεται με τη μέθοδο πρόβλεψης ή τιμολόγησης κατά άλλους, της HUBBARD FORMULA η οποία πρωταρχικό στόχο έχει να εξασφαλίσει το καθαρό κέρδος που προσδοκά ο επενδυτής.

3.6. Έλεγχος εργατικού κόστους

Στο σύστημα εσωτερικών ελέγχων μιας επισιτιστικής επιχείρησης περιλαμβάνεται και ο έλεγχος του εργατικού κόστους. Επιπλέον το εργατικό κόστος αυξάνει με γρήγορους ρυθμούς και δεν είναι πάντα ανάλογο με την αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού και επομένως και τη διαμόρφωση του εργατικού κόστους είναι οι εξής:

To service

Το εστιατόριο πρέπει να διαθέτει επιδέξιο και αρκετό προσωπικό με το ανάλογο κόστος που συνεπάγεται αυτό, γιατί είναι βασικός ο τρόπος με τον οποίο προβάλλεται και σερβίρεται το κάθε φαγητό.

Το menu

Το menu αποτελεί βασικό παράγοντα διαμόρφωσης του εργατικού κόστους είτε αυτό εκφράζεται μέσω κάρτας γεύματος (table d' hôte), είτε τιμοκατάλογου (a la carte). Και οι δύο περιπτώσεις προϋποθέτουν διαφορετικό βαθμό δυσκολίας και χρόνο προετοιμασίας. Ένα παράδειγμα είναι η παραγωγή και διάθεση φαγητού όπως "φέτα συναγρίδας σισιλιέν " και "μακαρόνια με κιμά".

Η συχνότητα αλλαγής των menu

Η συχνή αλλαγή των menu για διάφορους λόγους όπως π.χ η εποχικότητα των προϊόντων, είναι φυσικό να δημιουργεί δυσκολίες και επιπτώσεις στο εργατικό κόστος.

Η οργάνωση χώρων και ο εφοπλισμός

Όταν οι χώροι είναι σχεδιασμένοι έτσι ώστε να υπάρχει ευρυχωρία και άνετοι διάδρομοι, γίνεται πιο εύκολη η διακίνηση των εργαζομένων. Επιπλέον η χρήση εξοπλισμού τελευταίας τεχνολογίας αυξάνει την απόδοση του προσωπικού ενώ παράλληλα μειώνει το εργατικό κόστος.

Αριθμός των γευμάτων

Όσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγή και προσφορά γευμάτων, τόσο μειώνεται το εργατικό κόστος, όπως π.χ για παραγωγή προκαθορισμένων στη σύνθεση τους γευμάτων (η πλήρης διατροφή για μεγάλα group πελατών)

Η αγορά εργασίας

Η επισιτιστική επιχείρηση πρέπει να αναζητά έμπειρο και ικανό προσωπικό, ώστε να επιτυγχάνει χαμηλό κόστος προσαρμογής. Στην αντίθετη περίπτωση απαιτείται αρκετός χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής του προσωπικού στα δεδομένα της επιχείρησης με αποτέλεσμα τη χαμηλή παραγωγικότητα από μέρους του και επομένως την αύξηση του κόστους.

Το περιβάλλον εργασίας

Η υγιεινή, ο εξαερισμός, ο φωτισμός, ο θόρυβος και η καθαριότητα που συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον μαζί με τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, συμβάλλουν στην παραγωγικότητα τους. Έτσι εάν όλα λειτουργούν σωστά και οργανωμένα μειώνεται το εργατικό κόστος.

Η ένταση και οι ώρες εργασίας

Όταν ένας εργαζόμενος δούλευα για **πολλές** ώρες και εντατικά, υπάρχει επίπτωση στην παραγωγικότητα του, έστω και εάν έτσι ικανοποιούμε οικονομικά τον εργαζόμενο με το υποτιθέμενο αντίστοιχο δικό μας όφελος. Η νομοθεσία και η λογική επιβάλλουν ένα συγκεκριμένο ωράριο εργασίας ώστε να υπάρχει το άριστο αποτέλεσμα τους.

Η διοίκηση και η εποπτεία

Η στρατηγική της διοίκησης και εποπτείας του προσωπικού έχει άμεσες επιπτώσεις στην απόδοση του. Είναι ένα λεπτό ζήτημα για όλο το φάσμα της ιεραρχίας και κυρίως για το manager, ο οποίος μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να αποδίδει στο μέγιστο.

Βεβαίως είναι εξίσου σημαντικό να αναφέρουμε ορισμένες διαδικασίες ελέγχου και απόδοσης του προσωπικού, οι οποίες αποτελούν το κλειδί για ένα ικανοποιητικό κόστος εργασίας. Έτσι:

- Πρέπει να δημιουργηθούν πρότυπα απόδοσης και να υπολογισθεί το κόστους εργασίας.
- Χρειάζεται μια ανάλυση και σύγκριση του πρότυπου και πραγματικού κόστους εργασίας.
- Μέσω του ελέγχου να οδηγούνται σε διορθωτικά μέτρα όταν οι αποκλίσεις είναι σημαντικές. Και τέλος
- Να υπάρχει ένα memo - έγγραφο με χρήσιμες οδηγίες για το σωστό έλεγχο απόδοσης και κόστους εργασίας του προσωπικού των επισιτιστικών μονάδων

Σημεία που πρέπει να επισημάνουμε για το σωστό έλεγχο στον τομέα του προσωπικού, είναι μεταξύ άλλων:

- 1) Το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις γενικότερα, αλλά και τα δικαιώματα του. Για αυτό το λόγο πρέπει να δημιουργηθούν ακριβείς περιγραφές καθηκόντων του προσωπικού (Job descriptions) και να ανακοινώνονται σ'αυτό από την πρώτη μέρα πρόσληψης.
 - 2) Σε εμφανή σημεία πρέπει να είναι αναρτημένα φυλλάδια με τις ειδικότητες του κάθε εργαζόμενου καθώς και ένα οργανόγραμμα με τις σχέσεις εργασίας μεταξύ του προσωπικού αλλά και με τα άλλα τμήματα.
 - 3) Επιπλέον θα ήταν προτιμότερο σε περιπτώσεις κενών θέσεων να προάγεται ήδη υπάρχον προσωπικό και όχι να προσλαμβάνεται καινούριο. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει ηθική ικανοποίηση και το προσωπικό έχει υψηλότερη απόδοση.
 - 4) Όταν έχουμε ένα νεοπροσληθέντα εργαζόμενο στη μονάδα τον γνωρίζουμε με τους συναδέλφους του, φροντίζοντας, να εξοικειωθεί ομαλά. Είναι καλό για μικρό χρονικό
-

διάστημα, να αφιερώνουμε περισσότερο χρόνο για το νέο υπάλληλο(κυρίως ο υπεύθυνος) βοηθώντας τον στην προσαρμογή του.

- 5) Οι καινούριοι εργαζόμενοι πρέπει να παρακολουθούνται συχνά και να γίνεται μια εκτίμηση της απόδοσης του. Βέβαια αυτή η εκτίμηση της απόδοσης πρέπει να ανακοινώνονται και στον ίδιο ώστε να υπάρχει βελτίωση.
- 6) Πρέπει να δίνεται ένα εύλογο χρονικό περιθώριο στους εργαζομένους για τη βελτίωση της απόδοσης και κατ' επέκταση του κόστους εργασίας για την επιχείρηση. Ένας καλός Manager, πρέπει να το αντιληφθεί και να πλησιάσει τον υπάλληλο διαφορετικά και ανθρώπινα.
- 7) Η υπέρβαση των πρότυπων ωρών εργασίας από τον προϊστάμενο του τμήματος, πρέπει να αιτιολογείται απόλυτα και να είναι υπό την έγκριση της διοίκησης. Εάν η κατάσταση αυτή επαναλαμβάνεται, ίσως πρέπει να αναθεωρήσουμε τα πρότυπα αυτοί.
- 8) Διορθωτικές κινήσεις πρέπει να γίνονται και στους υπευθύνους - προϊστάμενους, γιατί και αυτοί δεν είναι αλάθηστοι.
- 9) Η επιχείρηση πρέπει να αφουγκράζεται τις ιδέες και προτάσεις από μέρους του προσωπικού για τη βελτίωση της αποδόσεις και του κόστους εργασίας τους. Πολλές φορές έχουν ακουστεί εποικοδομητικές προτάσεις, από τους απλούς εργαζόμενους.

3.7 Τιμολογιακή πολιτική

Συνήθως ξεχωρίζουμε τις διάφορες οικονομικές μεθόδους διαμόρφωσης τιμών με βάση το λειτουργικό κόστος μιας τουριστικής επιχείρησης και ειδικότερα επισιτιστικής, το επιθυμητό κέρδος, το μέγεθος του υπάρχοντος συναγωνισμού και φυσικά με βάση τα προγράμματα "Marketing" που εφαρμόζονται.

Κατά τη γνώμη πολλών ειδικών που ασχολούνται με την έρευνα της τουριστικής αγοράς τα εστιατόρια και τα Bar κάθε μορφής εντός ξενοδοχείων στην Ευρώπη και την Αμερική, έχουν λειτουργικό κόστος περίπου το 85% των εσόδων τους. Το ανάλογο ποσοστό στον τομέα των διανυκτερεύσεων (Room Division), ανέρχεται το πολύ στο 27% (Francis Buttle 1996). Αυτό το στοιχείο δικαιώνει τους υποστηρικτές της θεωρίας ότι σε αυτού του είδους τα τμήματα του ξενοδοχείου (Food and Beverage) ή τις παρεμφερείς επιχειρήσεις, η αναλογία ένα προς τρία στις τιμές κόστους A' υλών και τιμές πώλησης είναι η σωστή αφετηρία για τη διαμόρφωση τιμών πώλησης. Η θεωρία αυτή όμως, παρ' ότι έχει λογικές τάσεις, σαν μέθοδος τιμολόγησης, είναι πρόχειρη και όχι επιστημονικά τεκμηριωμένη.

Είναι αυτονόητο ότι η πολιτική τιμών παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο, π.χ είναι διαφορετική η πολιτική των τιμών που ακολουθούν οι μονάδες αστικών κέντρων και διαφορετική αυτή των τουριστικών τόπων.

Βέβαια υπάρχει μια συνάρτηση τιμολόγησης και εξασφάλισης ικανοποιητικού κέρδους δηλαδή οι τιμές διαμορφώνονται με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές πωλήσεις. Για αυτό το λόγο είναι μεγάλη η σημασία της τιμολόγησης για την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Η επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων του ξενοδοχείου εξαρτάται από την εφαρμογή μιας πολιτικής με βάση την οποία οι τιμές είναι τέτοιες ώστε η ζήτηση να τις αποδέχεται ως ορθολογικές. Στην τιμολογιακή πολιτική μιας επιχείρησης πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα και χρειάζεται μελέτη και έρευνα για ένα σωστό αποτέλεσμα. Εξάλλου μια σωστή πολιτική τιμών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων.

Ανάταξη 14/89

Η διάταξη 14/89 καθορίζει τα κουβέρ, τη σύνταξη τιμοκαταλόγων, τη Παρασκευή και προσφορά φαγητών από κατεψυγμένα κρέατα, αλιεύματα κ.λ.π, καθώς και άλλες υποχρεώσεις όλων των επισιτιστικών μονάδων. α. Ορισμός καταστημάτων ξενοδοχείου

Ως Εστιατόρια, Bar κ.λ.π χαρακτηρίζονται εκείνα που λειτουργούν σε χώρους της μονάδας ή μισθωμένους από αυτήν καθώς και οι χώροι που η εκμετάλλευση τους εκχωρήθηκε με πράξη από την ξενοδοχειακή Επιχείρηση ή άλλο Νομικό ή Φυσικό πρόσωπο.

β. Κουβέρ

Επισιτιστικές μονάδες οι οποίες οφείλουν σύμφωνα με την κατάταξη τους να παρέχουν τη χρήση βαμβακερής πετσέτας ή μια συσκευασία με χάρτινες τρίφυλλες αποστειρωμένες πετσέτες, διαστάσεων τουλάχιστον 40 χ 40 εκ, οδοντογλυφίδες και αρωματισμένο μαντήλι.

γ. Υποχρεώσεκ επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχείων

Χρειάζεται απόφαση σύμφωνα με τα άρθρα 213 και 214 της παρούσας Α. Διάταξης 14/89 για τον χαρακτηρισμό των Εστιατορίων, Bar, Κυλικείων κ.λπ. σαν ξενοδοχειακών και οι υπεύθυνοι αυτών των επισιτιστικών εκμεταλλεύσεων οφείλουν να αναρτούν σε εμφανές σημείο τους αναλυτικά τη σύνθεση πρωινού ροφήματος και γεύματος ή δείπνου και χωριστά εάν υπάρχει η υποχρέωση να λαμβάνεται το ένα ή και τα δύο από τους ενοίκους του ξενοδοχείου.

δ. Προσφορά ειδών

Η ελάχιστη σύνθεση του πρωινού ροφήματος ή -γεύματος ή δείπνου (Table d' Hote) που πρέπει να προσφέρονται (εκτός εάν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα λόγω ποσότητας να προσφέρει μπουφέ), είναι:

- α Φρούτο ή φυσικοί χυμοί ή κομπόστα
- Καφές ή τσάι ή άλλο ρόφημα (αφέψημα) σε επαρκή ποσότητα
- Μαρμελάδα ή μέλι Βούτυρο φρέσκο
- α Ζάχαρη σε επαρκή ποσότητα
- α Ψωμί και αρτοσκευάσματα (αρτίδια ή φρυγανιά ή τοπικά αρτοσκευάσματα) α Κέικ. ή κρουασάν ή άλλα παρόμοια σκευάσματα

Η ελάχιστη σύνθεση γεύματος ή δείπνου (Table d' Hote) μπορεί να περιλαμβάνει:

- ? Κουβέρ με ψωμί και βούτυρο 10 γραμ. τουλάχιστον
- ? Παρασκευή ζυμαρικών ή πιάφι ή τυροπιτά ή γεμιστά ή παστίτσιο κ.λπ.
- Παρασκευή κρέατος
- α Σαλάτα εποχής ή τυρί
- Φρούτο ή γλυκό ή παγωτό

Η τιμή που εισπράττεται σε κάθε περίπτωση και πέραν από κάθε μέθοδο, πρέπει να είναι μέσα στα πλαίσια των τιμών που έχει καθορίσει ο Ε.Ο.Τ. με εγκύκλιο του για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων.

ε. Σύνταξη τιμοκατάλογων

Οι τιμοκατάλογοι πρέπει να τηρούν στήλη όπου θα αναγράφεται η συνολική τιμή κάθε είδους που προσφέρεται δηλ. η τιμή αυτή πρέπει να περιέχει όλες τις νόμιμες επιβαρύνσεις όπως Μουσική, Τουριστικό, Υπηρεσία, Δημ. φόρος, Φ.Π.Α. κ.λπ. Το ότι οι προαναφερθείσες επιβαρύνσεις , περιλαμβάνονται στις τιμές, πρέπει να αναγράφεται στο πάνω δεξιό μέρος του τιμοκατάλογου αναλυτικά και με την ένδειξη "NOMIMES EPIBARYNSESIS".

3.8. Μέθοδοι τιμολόγησης

3.8.α. Υποκειμενικές μέθοδοι τιμολόγησης

Η διαμόρφωση των τιμών είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία των οικονομικών στόχων μιας επιχείρησης και πολλοί χρησιμοποιούν πολύ υποκειμενικές μεθόδους τιμολόγησης. Παρ' όλο που αυτές οι κοινότυπες μέθοδοι τιμολόγησης είναι πολύ θεωρητικές και καθαρά υποκειμενικές πολλές φορές είναι αποτελεσματικές εφ' όσον καλύπτουν τις απαιτήσεις του κέρδους και τις δαπάνες της Επιχείρησης.

Η μέθοδος της «Λογικής τιμής»

Με τη μέθοδο αυτή υιοθετείται η τιμή που εξυπηρετεί και καλύπτει και τις δύο πλευρές ταυτόχρονα (του πελάτη και της επιχείρησης). Ο manager προσπαθεί να διαμορφώσει μια τιμή που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη.

Η μέθοδος της "Μέγιστης τιμής" ή ψυχολογική πολιτική τιμών

Με τη μέθοδο αυτή ο Manager εξαντλεί όλα τα περιθώρια που πιστεύει ότι οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για το προϊόν που θα σερβιριστούν. Βέβαια είναι αρκετά ριψοκίνδυνη μέθοδος, αλλά συχνά καταλήγει σε επιτυχία. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εντοπίζουν τις τιμές του ανταγωνισμού και προσφέρουν τα προϊόντα τους σε υψηλότερες τιμές.

Η μέθοδος της "Χαμηλής τιμής"

Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, η επιχείρηση καθορίζει ασυνήθιστα χαμηλές τιμές για ένα ή περισσότερα προϊόντα. Αυτό συμβαίνει ώστε η επιχείρηση να παρακινήσει το πελάτη για ένα προϊόν ή να τον προσελκύσει να γνωρίσει τη μονάδα. Απαραίτητη προϋπόθεση σε αυτήν την περίπτωση είναι η κατανάλωση και άλλων προϊόντων ώστε να αντισταθμιστεί η χαμηλή τιμή και να μπορέσει η επιχείρηση να έχει ένα συγκεκριμένο κέρδος.

Η μέθοδος της τιμής του "Ενστίκτου"

Η τιμή καθορίζεται σε συγκεκριμένα προϊόντα που είναι απροσδιορίστου τιμής κόστους. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση έχει την άνεση να υπολογίζει τυχαία μια τιμή που τη συμφέρει, χωρίς να γνωρίζει απόλυτα την αντικειμενική αξία του αγαθού.

3.8.β. Αντικειμενικές: μέθοδοι τιμολόγησης

Η αντικειμενική προσέγγιση στον καθορισμό των τιμών πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών είναι εκείνη που βασίζεται στο επιζητούμενο κέρδος από πλευράς επιχείρησης αλλά και τη λεπτομερή κοστολόγηση των επί μέρους στοιχείων που το συνθέτουν. Αυτή η μέθοδος είναι πολύ συνηθισμένη και σύμφωνα με αυτή υπολογίζεται το κόστος του αγαθού και σε αυτό προστίθεται το επιθυμητό ποσοστό κέρδους και έτσι διαμορφώνεται η τελική τιμή.

3.8.Υ Η μέθοδος των παραγόντων

Με τον όρο πηγή κέρδους, εννοούμε τον τομέα ή τον κλάδο σε μία επιχείρηση, που αποφέρει εισόδημα και συνδέεται με διαφορετικές σε μορφή και μέγεθος, δαπάνες αγοράς, παραγωγής και διάθεσης έχοντας σαν συνέπεια τη σημαντική διαφοροποίηση των βασικών συντελεστών κόστους και κέρδους.

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις ή μονάδες εκμετάλλευσης εντός ξενοδοχείων που προσφέρουν κατ' ανάγκην φαγητά, και ποτά έχουν δύο πηγές κέρδους.

Οι παρακάτω διαδικασίες και τρόπος τιμολόγησης βασίζεται στο επιθυμητό κέρδος, το κόστος των προϊόντων και την πρόβλεψη των πωλήσεων και των Γεν. εξόδων, στοιχεία που προέρχονται από τον προϋπολογισμό λειτουργίας της μονάδας.

1. Τιμολόγηση με βάση τη μία πηγή κέρδους

Υποθέτουμε ότι η επιχείρηση μας διαθέτει μόνον φαγητό, τότε το κέρδος θα πρέπει να αναμένεται αποκλειστικά από τις πωλήσεις φαγητού.

Για παράδειγμα στην επιχείρηση του παραδείγματος μας έχει προετοιμασθεί και υλοποιείται προϋπολογισμός που προβλέπει:

α. Συνολικές πωλήσεις	450.000 €
β. Γεν. έξοδα	230.000 €
γ. Προσδοκώμενο κέρδος	20.000 €
δ. Το πρότυπο κόστος για το κύριο πιάτο	1.30 €

Βημια 1. Υπολογισμός του ορίου κόστους Α' υλών

Σύνολα. Πωλήσεις - (Γεν. έξοδα + Κ. κέρδος) = Όριο κόστους δηλαδή:
 $450.000 - (230.000 + 20.000) = 200.000 \text{ €}$

Βημια 2. Υπολογισμός του παράγοντα τιμολόγησης

Σύνολα. Πωλήσεις - Παράγων τιμολόγησης

Όριο κόστους

δηλαδή:

$$\frac{450.000}{200.000} = 2.25$$

200.000

Βημια 3. Υπολογισμός βασικής χιμικής πώλησης κυρίου πιάτου

Παράγων τιμολόγησης χ Πρότυπο κόστος = **Τιμή πώλησης**, δηλαδή:

$$2,25 \chi 1,30 = \mathbf{1,70 \text{ €}}$$

Η τιμή αυτή μπορεί να τροποποιηθεί κατά κάποιο τρόπο ανάλογα με τον ανταγωνισμό και την στρογγυλοποίηση της τιμής με την πάροδο του χρόνου.

2. Τιμολόγηση με βάση δύο πηγές κέρδους

Όταν η επιχείρηση μας προσφέρει, τρόφιμα και ποτά, το επιθυμητό κέρδος θα είναι αποτέλεσμα τόσο των πωλήσεων από τρόφιμα όσο και από ποτά. Με δύο λόγια οι προϋπολογισμοί έχουν εκπονηθεί με βάση τις δύο πηγές κέρδους ούτως ώστε οι δαπάνες που διαμορφώνουν το κόστος να κατανέμονται μεταξύ των πηγών αυτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο γίνεται ευκολότερος ο καθαρισμός του καθ. κέρδους που αποδίδεται και στις δύο αυτές πηγές.

Ας θεωρήσουμε ότι η επιχείρηση μας προβλέπει εκ του προϋπολογισμού:

α. Καθ. κέρδη προ φορών	.	40.000 €
β. Συν. πωλήσεων τροφίμων	.	300.000 €
γ. Συν. πωλήσεων ποτών	.	110.000 €
δ. Συν. κόστους Α' υλών τροφίμων	.	112.000 €
ε. Συν. Γεν. εξόδων (έμμεσα)		260.000 €
στ. Το πρότυπο κόστος Α' υλών για κάθε κύριο πιάτο περίπου.		1,30 €
ζ. Το πρότυπο κόστος Α' ύλης για κάθε σκληρό αλκοολούχο ποτό περίπου.		0,50 €

Για το σκοπό του παραδείγματος μας, το σύνολο γενικών εξόδων (έμμεσων) κατανέμεται στις πηγές κέρδους με βάση τις πωλήσεις. Οι πωλήσεις συνολικά ανέρχονται στα 450.000 €. Κατά συνέπεια ο συντελεστής που εκφράζει τις πωλήσεις των τροφίμων είναι:

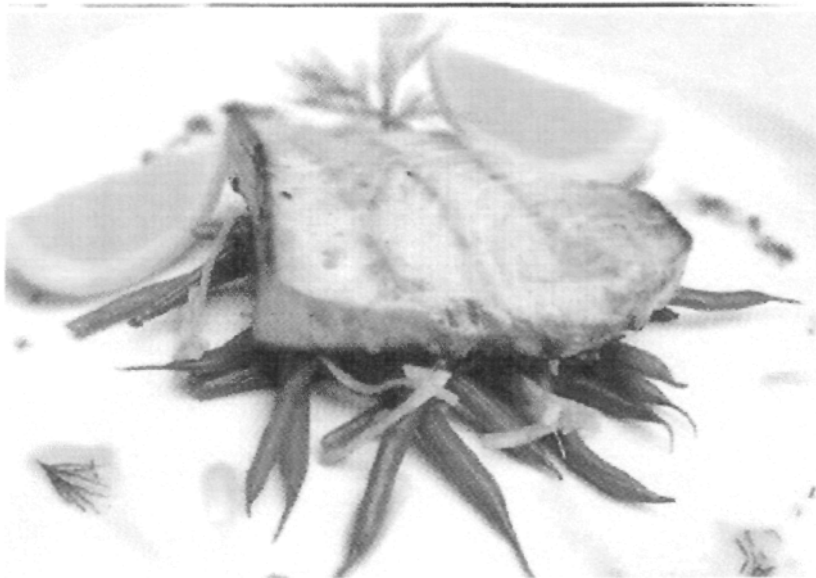
$$\frac{300.000 \times 100}{450.000} = 66,6 \%$$

$$450.000$$

Κεφάλαιο 4°

Η παρούσα θέση του F&B στις ελληνικές επιχειρήσεις. Προβλήματα στις εγκαταστάσεις και την υγιεινή.

- 4.1. Σχεδιασμός χώρων και εγκαταστάσεων
- 4.2. Χώροι-τμήματα κουζίνας
- 4.3. Αποθήκη ημέρας-ψυκτικοί θάλαμοι κουζίνας
- 4.4. Υγιεινή χώρων-μηχανημάτων και σκευών
- 4.5. Έλεγχος χώρων και εγκαταστάσεων για την αποφυγή μολύνσεων.



1

Προσδιορισμό του είδους ττκ πελατείας: Ο κύριος στόχος, που θα πρέπει να ξεκαθαριστεί από την αρχή, είναι ο προσδιορισμός τον τμήματος της αγοράς που ενδιαφέρει την επιχείρηση. Όταν προσδιοριστεί η "ταυτότητα" της πελατείας που στοχεύουμε, έχουμε τις βάσεις για το σχεδιασμό των χώρων και εγκαταστάσεων της παραγωγής και της κατανάλωσης. Ο πελάτης με την είσοδο του στο εστιατόριο, ταβέρνα ή snack-bar, έχει ορισμένες προσδοκίες σχετικά με τον τύπο της επιχείρησης, την ποιότητα και ποικιλία τον φαγητού, το χρόνο εξυπηρέτησης και με το επίπεδο των υπηρεσιών. Η εικόνα που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση πρέπει να ταυτίζεται με τις προσδοκίες τον πελάτη. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό, από το στάδιο του σχεδιασμού να λαμβάνονται υπόψη όλες οι παράμετροι των διαδικασιών παραγωγής και σερβιρίσματος ώστε το τελικό αποτέλεσμα (το προϊόν / υπηρεσία) να ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη που στοχεύουμε να εξυπηρετήσουμε. Πρόσθετα, ο αποτελεσματικός σχεδιασμός των χώρων και των εγκαταστάσεων μαζικής παραγωγής φαγητών, εκτός από τα προηγούμενα, προϋποθέτει να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες που σχετίζονται με το προσφερόμενο menu. Οι παράγοντες αυτοί - είδος menu, ιδιαιτερότητες πιάτων, σύστημα και τρόπος σερβιρίσματος, ειδικά εδέσματα, βαθμός χρησιμοποίησης έτοιμων τροφίμων κ.ά., επηρεάζουν, όπως γίνεται αντιληπτό, άμεσα το σχεδιασμό των αναγκαίων χώρων και εγκαταστάσεων.

Έλεγχος του κόστους: Ανεξάρτητα από τον τύπο και το μέγεθος της επισιτιστικής επιχείρησης, το κόστος πρέπει να ελέγχεται από το αρχικό στάδιο του σχεδιασμού (κόστος κτιρίων, εγκαταστάσεων, μηχανημάτων κ.ά.) μέχρι το κόστος λειτουργίας (κόστος τροφίμων και ποτών, εργατικό κόστος κ.ά.).

Διευκόλυνση παραγωγής και σερβιρίσματος: Περιλαμβάνει τον εργονομικό σχεδιασμό των χώρων και του εξοπλισμού παραγωγής (και σερβιρίσματος). Απαραίτητη προϋπόθεση, στο στάδιο αυτό είναι να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τα παρακάτω:

- α Προσδιορισμό του είδους, αριθμού, μεγέθους και δυναμικότητας των μέσων επεξεργασίας.
- ? Προσδιορισμό των αναγκαίων χώρων (διανομή των διατεθειμένων χώρων και διαρρύθμιση τους).
- ? Διάταξη των μέσων επεξεργασίας.
- α Προσδιορισμό των απαραίτητων τεχνικών εγκαταστάσεων (ύδρευσης, αποχέτευσης, αερισμού, ηλεκτρισμού κ.ά.).

Όπως έχουμε προαναφέρει, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το κριτήριο της ροής των υλικών, ώστε να αποφεύγονται οι διασταυρώσεις στις διόδους κυκλοφορίας, σπατάλη χρόνου κ.ά.

Παραγωγικότητα προσωπικού: Συχνά, η χαμηλή παραγωγικότητα του προσωπικού μαζικής παραγωγής οφείλεται και στην έλλειψη σχεδιασμού, στην έλλειψη εκπαίδευσης ή ακόμη στη χρησιμοποίηση αναποτελεσματικών μεθόδων εργασίας. Για το λόγο αυτό, από το στάδιο του σχεδιασμού, πρέπει να μελετηθούν τα παρακάτω σημεία, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας:

- Μελέτη των απαιτούμενων εργασιών για την κατάρτιση προγραμμάτων εργασίας, πλάνων περιγραφής καθηκόντων και οργανογράμματος προσωπικού.
- Μελέτη για τη σωστή τοποθέτηση των μηχανημάτων, συσκευών, σκευών και εργαλείων, πάγκων εργασίας κ.ά., ώστε να επιτυγχάνεται οικονομία κινήσεων των εργαζομένων.
- Μελέτη για την ορθολογική αξιοποίηση των ενδεδειγμένων ανθρωπομετρικών διαστάσεων στην επιλογή του εξοπλισμού (ύψος τραπεζιών εργασίας, ραφιών κ.ά.).

Εποπτεία και εκπαίδευση προσωπικού: Κατά το στάδιο του σχεδιασμού πρέπει να ληφθεί υπόψη και το θέμα εποπτείας και εκπαίδευσης του προσωπικού, ώστε να εξασφαλιστούν οι απαραίτητοι χώροι και εγκαταστάσεις (π.χ. αίθουσες για συναντήσεις και εκπαίδευση).

Ασφάλεια και υγιεινή: Η πρόβλεψη σχετικά με την ασφάλεια και την υγιεινή αφορά τόσο τους πελάτες όσο και τους εργαζομένους. Φυσικά υπάρχει και η σχετική νομοθεσία (κανονισμοί πυρασφάλειας, υγειονομικοί κανονισμοί κ.ά.), που καθορίζει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης

Καθαριότητα και συντήρηση: Κατά το σχεδιασμό, δεν θα πρέπει να αγνοηθούν τα στοιχεία που αφορούν στις απαιτήσεις για καθαριότητα και συντήρηση των χώρων και εγκαταστάσεων. Παράγοντες όπως είδος και ποιότητα δαπέδων, επένδυση τοίχων, είδος και λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων κ.ά., πρέπει να μελετηθούν με ιδιαίτερη προσοχή.

Πρόβλεψη για μελλοντικές αλλαγές: Επίσης, κατά τον προγραμματισμό των αναγκαίων χώρων, θα πρέπει όπως έχει προαναφερθεί, να γίνεται προβλέψει για μελλοντικές αλλαγές. Έχει παρατηρηθεί ότι οι περισσότερες επισιτιστικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν κάποιες μετατροπές κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους. Οι προβλέψεις λοιπόν για μελλοντικές προεκτάσεις, προϋποθέτουν το σχεδιασμό ελευθέρων χώρων.

4.2. Χώροι - Τμήματα Κουζίνας

Η κουζίνα από πλευράς εγκατάστασης είναι ο χώρος που εξυπηρετεί τις ανάγκες της επισιτιστικής επιχείρησης. Ο χώρος αυτός είναι συνάρτηση του μεγέθους της επιχείρησης και χωρίζεται σε τόσα τμήματα όσες και οι λειτουργίες της. Γενικά, οι χώροι μιας επαγγελματικής κουζίνας διακρίνονται σε κύριους και βοηθητικούς. Η κουζίνα πρέπει να είναι κοντά με το εστιατόριο. Σε περίπτωση που η κτιριακή κατασκευή δεν επιτρέπει κάτι τέτοιο ή δεν έχει γίνει πρόβλεψη για διάφορους λόγους, τότε δημιουργείται ένα μικρότερο μαγειρείο. Όταν, για διάφορους λόγους, το εστιατόριο δεν έχει άμεση χωροταξική σε σχέση με την κουζίνα και η δημιουργία βοηθητικής κουζίνας, δίπλα στο εστιατόριο, δεν είναι εφικτή, τότε θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη για αποτελεσματική σύνδεση εστιατορίου-κουζίνας με μηχανικά μέσα (κυλιόμενες σκάλες, ανελκυστήρες και οπωσδήποτε ηλεκτρονική ή τηλεφωνική ενδοσυνεννόηση).

Κύριοι χώροι χαρακτηρίζονται οι χώροι της κουζίνας που αποσκοπούν στην άμεση παραγωγή φαγητών και βοηθητικοί χώροι εκείνοι που βοηθούν έμμεσα στην ολοκλήρωση του παραγωγικού έργου.

Οι κύριοι χώροι είναι:

1. Η ζεστή κουζίνα (la cuisine chaude).
2. Η κρύα κουζίνα (le garde manger).
3. Το ζαχαροπλαστείο (la patisserie).
4. Το κυλικείο ή μπουφές (le buffet).
5. Αποθήκη ημέρας - ψυκτικοί θάλαμοι.

Οι βοηθητικοί γώροι είναι:

1. Χώρος διανομής: Ειδικά διαρρυθμισμένος χώρος για την διακίνηση του σερβιρίσματος από την κουζίνα προς το εστιατόριο και το αντίθετο.
2. Χώρος για την τοποθέτηση των ειδών καθαριότητας της κουζίνας.
3. Χώρος προσωπικού: Εστιατόριο προσωπικού, βεστιάρια, W.C κ.τ.λ.
4. Χώρος για την τοποθέτηση των σκευών του εστιατορίου (πιάτα, ποτήρια κ.ά.).
5. Χώρος για το πλύσιμο των μαγειρικών σκευών.
6. Χώρος για το πλύσιμο και την προετοιμασία των τροφίμων (λαχανικά, κρέατα, κ.λ.π).
7. Χώρος για τις "επιστροφές"(δηλαδή όσα σερβιρίστηκαν στο εστιατόριο και το room service και γυρίζουν στο μαγειρείο καθώς και τα σκεύη που χρησιμοποιήθηκαν και πρέπει να πλυθούν).

4.4. Αποθήκη ΗμέραοΨυκτικοί θάλαμοι ΚορCivac

Με τον όρο "αποθήκη ημέρας" εννοούνται οι αποθηκευτικοί χώροι της κουζίνας στους οποίους διατηρείται ένα απόθεμα πρώτων υλών (λινά, όργανα, σκεύη και άλλα αναλώσιμα) ικανό να καλύψει τις λειτουργικές ανάγκες της κουζίνας για ένα μικρό χρονικό διάστημα (συνήθως 2-3 ημερών).

Οι ανάγκες τριε κουζίνας σε αποθηκευτικούς χώρους είναι συνήθως:

- α Αποθήκη τροφίμων για τα είδη παντοπωλείων
- α Κάβα ημέρας για τα κρασιά, για τα οποία πρέπει να εξασφαλίζεται σωστή θερμοκρασία.
- Χώρος για τα υλικά καθαριότητας.

Σε ότι αφορά τους ψυκτικούς θαλάμους της κουζίνας απαιτείται προσεκτική οργάνωση για λόγους που σχετίζονται τόσο με την εξασφάλιση κατάλληλων συνθηκών συντήρησης των διαφορετικών ομάδων τροφίμων και τους υγειονομικούς περιορισμούς, όσο και με την αποτελεσματική λειτουργία της επαγγελματικής κουζίνας. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στη μαζική παραγωγή (κρέατα, ψάρια, λαχανικά, γαλακτοκομικά προϊόντα κ.ά.), όπως και τα μαγειρεμένα φαγητά απαιτούν ειδικούς χώρους αποθήκευσης και κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας.

Οργανωμένες επαγγελματικές κουζίνες πρέπει να διαθέτουν:

- Ψυκτικό θάλαμο για φρούτα και λαχανικά.
- α Ψυκτικό θάλαμο για γαλακτοκομικά προϊόντα και αυγά.
- α Ψυκτικό θάλαμο για τη συντήρηση των εδεσμάτων στις διάφορες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Ψυκτικό θάλαμο για τη συντήρηση φρέσκων κρεάτων και πουλερικών.
- α Ψυκτικό θάλαμο για τη συντήρηση φρέσκων κρεάτων και πουλερικών.
- Μικρό ψυκτικό θάλαμο για φρέσκα ψάρια.
- ? Ψυγείο στο χώρο τον μπουφέ.
- ? Κατάψυξη εδεσμάτων (όταν συστηματικά ή περιστασιακά η επιχείρηση διατηρεί μαγειρεμένα φαγητά στην κατάψυξη).

4.5. Υγιεινή χώρων - Μηχανημάτων και Συσκευών

Η υγιεινή στις επισιτιστικές επιχειρήσεις πρέπει να είναι από τις πρώτες φροντίδες της διεύθυνσης. Επομένως σε αυτό το στάδιο του σχεδιασμού των επισιτιστικών επιχειρήσεων, πρέπει να εξασφαλίζονται υψηλά πρότυπα ασφάλειας και υγιεινής. Έτσι, για την ορθολογική οργάνωση και λειτουργία, πρέπει να εξασφαλίζονται οι προϋπόθεσης για την εύκολη συντήρηση και καθαριότητα τόσο των χώρων και των εγκαταστάσεων όσο και των μηχανημάτων, συσκευών, σκευών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται στη μαζική παραγωγή.

Προκειμένου να επιτευχθούν στόχοι που αφορούν με την υγιεινή και τη καθαριότητα πρέπει να προβλέπονται:

- Επαρκείς χώροι και εγκαταστάσεις για το πλύσιμο των τροφίμων, συσκευών, σκευών και εργαλείων των τμημάτων παραγωγής και σεββίρισματος.
 - Σωστή ύδρευση, αποχέτευση και αποτελεσματική αποκομιδή απορριμμάτων
 - Κατάλληλος αερισμός και φωτισμός των αποθηκευτικών χώρων.
 - Οι χώροι και οι εγκαταστάσεις παραγωγής να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να συντηρούνται αποτελεσματικά ώστε να διευκολύνεται η καθαριότητα τους.
 - Τα μηχανήματα πλύσεων σκευών και τα ψυγεία πρέπει να συντηρούνται και να ελέγχονται για την αποτελεσματική λειτουργία τους.
 - Οι χώροι και οι εγκαταστάσεις να πληρούν τους σχετικούς όρους κατασκευής και λειτουργίας.
 - Προσεκτική υγιεινή και καθαριότητα του προσωπικού
-

4.6 Έλεγχος Χώρων και Εγκαταστάσεων για την Αποφυγή Μολύνσεων

Ο έλεγχος των χώρων και των εγκαταστάσεων καθώς και τα προληπτικά μέτρα ενάντια των μολύνσεων αποτελούν τα πιο σημαντικά βήματα που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση για την εξασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας. Συνεπώς η διεύθυνση και το προσωπικό οφείλουν να παίρνουν τα κατάλληλα μέτρα και προφυλάξεις για την αποφυγή μολύνσεων από έντομα, βλαβερά ζώα και πουλιά

Συγκεκριμένα για την παρεμπόδιση εισόδου και αποφυγή παραμονής στο χώρο αυτών των βλαβερών ζώων και εντόμων χρειάζεται:

- Απαγόρευση της εισόδου στην κουζίνα κάθε είδους κατοικίδιου.
- Κλείσιμο τυχόν οπών σε τοίχους, κουφώματα, δάπεδο ή εγκαταστάσεις.
- Τακτικός έλεγχος αεραγωγών, αποχετεύσεων και φρεατίων που βρίσκονται κοντά ή μέσα στους χώρους αποθήκευσης τροφίμων και παραγωγής φαγητών. Ιδιαίτερη προσοχή στα σημεία που ενώνονται μεταξύ τους.
- Τα παράθυρα στους χώρους αποθήκευσης τροφίμων και παραγωγής φαγητών πρέπει να καλύπτονται με ειδική σήτα.
- Για όλα τα σημεία πίσω και κάτω από τα μηχανήματα της κουζίνας θα πρέπει ή να απομονώνονται ή να υπάρχει δυνατότητα επαρκούς καθαρισμού και ψεκασμού, με εντομοκτόνο.
- Αν υπάρχουν μύγες, πρέπει να χρησιμοποιούνται ηλεκτρικές συσκευές για την εξόντωση τους.
- Να μην αφήνονται τρόφιμα έξω αλλά να αποθηκεύονται σε κατάλληλους χώρους.
- οι χώροι με τα απορρίμματα πρέπει να βρίσκονται μακριά από την κουζίνα.

Κανονες για την Ασφάλεια και Υγιεινή στην Παραγωγή Φαγητών

1. Σωστή απόψυξη κατεψυγμένων τροφίμων καθώς και η άμεση αναθέρμανση τους
2. Σωστή ψύξη των τροφίμων όπου η θερμοκρασία πρέπει να είναι 7 °C ή μικρότερη όταν διατηρούνται στο ψυγείο.
3. Απαιτείται αυστηρός έλεγχος των υλικών που προσθέτονται στα φαγητά και απαιτούν ελάχιστο ή καθόλου ψήσιμο, κυρίως προϊόντων υψηλού κινδύνου όπως για παράδειγμα το κρέας, τα πουλερικά, το γάλα, τα ψάρια και τα αυγά.
4. Σωστή απόψυξη κατεψυγμένων τροφίμων καθώς και η άμεση αναθέρμανση τους
5. Απαιτείται μεγάλη προσοχή στην αποθήκευση και μεταχείριση των φαγητών που προετοιμάζονται αρκετό χρονικό διάστημα πριν από το σερβίρισμα τους.
6. Η εσωτερική Θερμοκρασία των φαγητών που διατηρούνται ζεστά πρέπει να είναι 60 °C ή μεγαλύτερη.
7. Αποφυγή μόλυνσης από πρώτες ύλες σε φαγητά με τα χέρια, εργαλεία, σκεύη καθώς και από σκόνες και απορρίμματα.
8. Καθαρίζονται και απολυμαίνονται όλες οι επιφάνειες μετά από κάθε χρήση.
9. Διασφαλίζεται η προμήθεια πρώτων υλών από ελεγμένες πηγές.
10. Απαιτείται αυστηρή προσωπική υγιεινή από όλους τους εργαζομένους στη μαζική παραγωγή και δεν επιτρέπεται η εργασία σε άτομα που πάσχουν από μολυσματικές ασθένειες.

Κεφάλαιο 5ο

Συμπεράσματα-προτάσεις για την καλύτερη οργάνωση του F&B στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

- 5.1 Διοίκηση ολικής ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις
- 5.2 Ορισμός ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις
- 5.3 Διασφάλιση της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις
- 5.4 Έλεγχος της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις
- 5.5 Διεθνή πρότυπα διασφάλισης ποιότητας.



Τα βασικά στάδια για την εφαρμογή Ολικής Ποιότητας είναι:

1. Διάδοση για την ιδέα της ποιότητας ΚΟΥ την απόφαση εφαρμογής της σε όλους Συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση όλων όσοι εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία.
2. Αναγνώριση και πίστη της διοίκησης της επιχείρησης για την ιδέα της Ολικής ποιότητας
3. Συνεργασία της Διοίκησης και της Επιτροπής για τη δημιουργία στόχων ποιότητας.
4. Μέτρηση της ικανοποίησης των επιθυμιών και των αναγκών των πελατών.
5. Μια διαρκής εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας.
6. Καθορισμός στόχων ποιότητας για κάθε εργασία και δέσμευση των ατόμων-ομάδων για την υλοποίησή τους.
7. Αξιολόγηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Έλεγχος των στόχων ποιότητας.
8. Όταν το απαιτούν οι περιστάσεις επαναπροσδιορισμός στόχων.

5.2. Ορισμός της Ποιότητας στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις

Ανεξάρτητα το είδος ή την κατηγορία της επισιτιστικής επιχείρησης, σχεδόν κάθε στοιχείο που σχετίζεται με ένα γεύμα (διακόσμηση, ποικιλία φαγητών, τρόπος σερβιρίσματος, χρόνος εξυπηρέτησης κ.α.) είναι ένας δείκτης ποιότητας.

Η ποιότητα προσδιορίζεται με τα δεδομένα που θέτουν οι υπεύθυνοι σε ότι αφορά τα προσφερόμενα προϊόντα-υπηρεσίες. Η βασική διαδικασία επίτευξης της ολικής ποιότητας είναι η εξής: Αρχίζει με τη διερεύνηση - μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη, των επιθυμιών-προσδοκιών του. Βάσει των συμπερασμάτων, η επισιτιστική επιχείρηση προσαρμόζει τα προϊόντα- υπηρεσίες της, τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της με τρόπο ώστε να καλύπτει τις απαιτήσεις αυτές. Παράλληλα, αναπτύσσει συστήματα ελέγχου, ώστε να αξιολογεί συνεχώς τα αποτελέσματα των προσπαθειών της και να λαμβάνει διορθωτικά μέτρα όταν χρειάζεται. Όλα αυτά επιτυγχάνονται με την εξασφάλιση της συμμετοχής του συνόλου του προσωπικού και με την καθιέρωση πολιτικής συνεχούς βελτίωσης.

Ένας καταναλωτής σχετίζει την ποιότητα με υποκειμενικές προσωπικές προτιμήσεις και συχνά η ποιότητα κρίνεται κατά πόσο αρέσει ή δεν αρέσει το φαγητό. Η τελική "αξία" της προσφερόμενης υπηρεσίας όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης βασίζεται στην ποιότητα σε σχέση με την τιμή που καλείται να πληρώσει και επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες. Η ποιότητα από τεχνικής ή επιστημονικής άποψης μπορεί να οριστεί με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του φαγητού(η γεύση, η εμφάνιση, η σύσταση, η θρεπτική αξία κ.ά.), είναι σημαντικά στοιχεία τα οποία πρέπει να αξιολογηθούν στην καθιέρωση των κριτηρίων ποιότητας στο φαγητό.

Οι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της ποιότητας στα φαγητά είναι δύο:

1. Φυσική ή χημική μέτρηση του φαγητού, που είναι μέρος της τεχνικής ποιότητας (περιλαμβάνει και άλλα στοιχεία όπως το περιβάλλον, τα έπιπλα τα σκεύη κ.λ.π) ο2. Η θετική ανταπόκριση του πελάτη για το φαγητό δηλαδή κατά πόσο ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες του. (Και αυτό όχι σαν απλό φαγητό, αλλά ως συνολική εμπειρία). Επομένως, όταν μια επισιτιστική επιχείρηση επιθυμεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ενός προϊόντος ποιότητας και η δημιουργία μιας καλής εντύπωσης σε συνδυασμό με συνεχείς προσπάθειες προώθησης.



5.3. Διασφάλιση της Ποιότητας στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι ένα πλήρες σύστημα με οδηγίες και κριτήρια σχετικά με τον συνεχή έλεγχο των διαδικασιών και έλεγχο τον συνολικού συστήματος προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα του τελικού προϊόντος-υπηρεσίας.

Η επιχείρηση παραγωγής του προϊόντος- υπηρεσίας έχει την ευθύνη για ποιοτική τροφή (θεραπευτική, ασφαλή κ.λ.π) και η διασφάλιση της ποιότητας διαβεβαιώνει τον πελάτη ότι τα προσφερόμενα προϊόντα (φαγητά) είναι ποιοτικά.

Ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις πρέπει να περιλαμβάνει:

- ? Επιθεώρηση και έλεγχο των πρώτων υλών.
- ? Έλεγχο της παραγωγής.
- ? Έλεγχο της διανομής.

Ειδικότερα, για την επίτευξη της "ποιότητας", ο υπεύθυνος της επισιτιστικής επιχείρησης θα πρέπει να καθιερώσει κριτήρια για:

- α τις πρώτες ύλες (αγορά, συνθήκες αποθήκευσης κ.λπ.)
- α το προσωπικό α τον εξοπλισμό
- ? την υγιεινή και την ασφάλεια
- ? τις συνθήκες παραγωγής
- τους χειρισμούς και τις διαδικασίες παραγωγής των φαγητών
- α τον έλεγχο των τελικών προϊόντων (φαγητών)



- ? τους χειρισμούς και τις διαδικασίες παρουσίασης των φαγητών
- ? τους χειρισμούς και τις διαδικασίες σερβιρίσματος των φαγητών
- α το συνεχή έλεγχο των φυσικών, χημικών, αισθητηρίων και μικροβιολογικών χαρακτηριστικών των τελικών προϊόντων (φαγητών) Όμακ. για την αποτελεσματική εφαρμογή των παραπάνω απαιτείται:
 - α Σαφής προσδιορισμός του προγράμματος διασφάλισης της ποιότητας.
 - α Πλήρης και σαφής ενημέρωση όλων των εργαζομένων (περιλαμβανομένης της διοίκησης, των προμηθευτών, των εργαζομένων).
 - α Κατανόηση του συστήματος από όλους όσοι εμπλέκονται.
 - α Εφαρμογή.

Τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπως και οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις εστιατορίων, έχουν μια ιδιαιτερότητα εξαιτίας του γεγονότος ότι τα φαγητά διανέμονται αμέσως ή σχεδόν αμέσως στον πελάτη-καταναλωτή. Αυτό δίνει ελάχιστες ευκαιρίες εξέτασης, ανάλυσης και απομάκρυνσης τυχόν ακατάλληλων προϊόντων.

5.4. Έλεγχος Ποιότητας ΟΤΙC Επισιτιστικές Επιχειρήσεις

Ο *έλεγχος*, της ποιότητας μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία η οποία διαβεβαιώνει καθημερινά ότι το παραγόμενο προϊόν-υπηρεσία, παραμένει σταθερό στα προκαθορισμένα ποιοτικά πρότυπα, δηλαδή ο έλεγχος της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις περιλαμβάνει την αξιολόγηση και εφαρμογή των επιθυμητών standards στα παραγόμενα προϊόντα (παραγόμενα φαγητά).

Ο Food and Beverage Manager σε συνεργασία με τους υπεύθυνους καθορίζει τα κριτήρια της ποιότητας σε μια επισιτιστική επιχείρηση. Βέβαια η εφαρμογή τους εξαρτάται από τη συνεργασία τον προσωπικού παραγωγής. Είναι γενικά αποδεκτό ότι μια επιχείρηση η οποία δεν εφαρμόζει ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας δεν μπορεί να επιτύχει σταθερά επίπεδα ποιότητας.

Ο όρος "ολικός ποιοτικός έλεγχος" (Total Quality Control), περιλαμβάνει διαδικασίες ελέγχου σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας από τις προμήθειες των πρώτων υλών μέχρι το σερβίρισμα των φαγητών στον πελάτη.

5.5. Διεθνή Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας

Το 1987, η διεθνή οργάνωση τυποποίησης -International Standardization Organization (ISO)-καθιέρωσε μια σειρά προτύπων ISO 9000 - 1 - 2 - 3 - 4 Τα πρότυπα αυτά έγιναν αποδεκτά από την ευρωπαϊκή επιτροπή τυποποίησης και μετονομάστηκαν σε σειρά προτύπων EN 29000 (European Norme 29000).

Στη χώρα μας, ο ελληνικός οργανισμός τυποποίησης (ΕΛΟΤ) καθιέρωσε τα πρότυπα ΕΛΟΤ EN 29000 τα οποία είναι ταυτόσημα με τα αντίστοιχα πρότυπα της σειράς ISO 9000 και EN 29000.

Το Πρότυπο ISO 9000

Η σειρά ISO 9000 είναι ένα σύνολο διεθνών προτύπων που υποδεικνύουν σε μια επιχείρηση το πώς θα οργανώσει, διευθετήσει και διατηρήσει ένα ικανό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας σε όλα τα στάδια και τις διαδικασίες που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν- υπηρεσία.

Το ISO 9000 στηρίζεται σε 5 βασικές αργές.

1. Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy)

Είναι η ολοκληρωμένη φιλοσοφία που ακολουθεί η επιχείρηση από τη διοίκηση της σχετικά με την ποιότητα.

2. Διαχείριση Ποιότητας (Quality Management)

Είναι η συνολική διαχείριση της επιχείρησης που θα εδραιώσει και θα οργανώσει την πολιτική ποιότητας.

3. Σύστημα Ποιότητας (Quality System)

Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται σχετικά με την οργανωτική δομή, τις αρμοδιότητες και τους ελέγχους

4. Έλεγχος Ποιότητας (Quality Control)

Είναι οι τεχνικές που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση ώστε να υλοποιήσει τους στόχους της για την ποιότητα.

5. Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance)

Οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που θα οδηγήσουν στην απαραίτητη εμπιστοσύνη ότι τα παραγόμενα προϊόντα-υπηρεσίες ανταπεξέρχονται στις ανάγκες και επιθυμίες των πελάτη.

Η χορήγηση Πιστοποιητικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (ΠΣΔΠ) από τον ΕΛΟΤ απαιτεί την επιθεώρηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση του συστήματος διασφάλισης

ποιότητας της επιχείρησης, χωρίς να αποτελεί πιστοποίηση των προϊόντων, των διαδικασιών ή των μεθόδων παραγωγής και ελέγχον της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι για τη διασφάλιση της ποιότητας απαιτείται ειδική νοοτροπία του ανθρώπινου δυναμικού και ένα ολοκληρωμένο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης.

Παρά το γεγονός ότι για τις τουριστικές-ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις το ISO 9000 δεν αποτελεί υποχρεωτικό θεσμό, είναι φανερό ότι οι επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ενισχύεται συνεχώς με τη διάδοση του θεσμού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οργάνωση και η λειτουργία του F&B management κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις, είναι μια πολύπλοκη και πολυσύνθετη διαδικασία, η δημιουργία της οποίας εξαρτάται από ποικίλες συνισταμένες.

Αρχικά όπως έχει προαναφερθεί το τμήμα του F&B αποτελείται από διάφορα υπομέρους τμήματα. Όπως είναι λοιπόν φυσικό, για να λειτουργήσει σωστά και αποδοτικά το επισιτιστικό τμήμα μέσα σε ένα ξενοδοχείο, απαιτείται η άριστη συνεργασία και τέλειος ρ συντονισμός όλων αυτών των τμημάτων ξεχωριστά αλλά και μεταξύ τους.

Ο κύριος στόχος και σκοπός του επισιτιστικού τομέα που βρίσκεται μέσα σε ένα ξενοδοχείο (και όχι μόνο) είναι όπως είναι φυσικό, η επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους. Ο μόνος τρόπος για να πετύχει κάτι τέτοιο, εκτός από την άρτια οργάνωση και το κατάλληλο προσωπικό, είναι η παροχή άριστων ποιοτικά αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία ανταπεξέρχονται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών.

Την παροχή όμως των ποιοτικών αγαθών εξασφαλίζει, αφενός μεν η υγιεινή και η ασφάλεια που κυριαρχεί σε όλους τους χώρους και εγκαταστάσεις μιας επισιτιστικής μονάδας, αφετέρου δε ένα καλά οργανωμένο τμήμα προμηθειών και η σωστή αποθήκευση.

Επομένως βασικός στόχος του τμήματος προμηθειών και της αποθήκης είναι η έγκαιρη και συμφέρουσα αγορά ποιοτικών αγαθών από την ενδεδειγμένη πηγή και η αμέσως επόμενη κατάλληλη αποθήκευση, ώστε να ικανοποιείται σωστά η ζήτηση και να υπάρχουν τα αντίστοιχα κέρδη.

Έτσι το επόμενο βήμα είναι το κόστος παραγωγής φαγητών και ποτών να βρίσκεται υπό έναν έλεγχο και να διατηρούνται κάποιοι κανονισμοί, ώστε να αποφεύγονται οι λάθος υπολογισμοί και να αυξάνονται τα έσοδα. Έτσι καταλαβαίνουμε ότι η σημασία της τιμολόγησης είναι μεγάλη, εφόσον υπάρχει μια αναμφισβήτητη συνάρτηση ανάμεσα στην τιμολόγηση και στην εξασφάλιση ικανοποιητικού κέρδους. Μια σωστή πολιτική τιμών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των πωλήσεων και των εσόδων.

Βέβαια ως μην ξεχνάμε τη σημαντικότερη προσφορά του διευθυντή, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία της επιχείρησης, επιλύοντας προβλήματα που προκύπτουν με τους αντίστοιχους πόρους που έχει στη διάθεση του. Ένα από τα καθήκοντα του διευθυντή, είναι και αυτό που σχετίζεται με το προσωπικό. Δηλαδή έχει την ευθύνη για την επιλογή κατάλληλου προσωπικού, τον βαθμό εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των εργαζομένων, καθώς και την ευθύνη για τις διαδικασίες περιγραφής καθηκόντων (job description), οργάνωσης,

αξιολόγησης, μεταβίβασης και ανάθεσης ευθυνών στα διάφορα εργασιακά κλιμάκια και

.

κυρίως για τον έλεγχο.

Τέλος συνειδητοποιούμε ότι η επισιτιστική επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε μια διαρκή επαγρύπνηση, προκειμένου να ανακαλύπτει τρόπους και εναλλακτικές λύσεις για την καλύτερη οργάνωση του τμήματος F&B. Ένας τρόπος για παράδειγμα είναι υιοθέτηση από την επιχείρηση της "διοίκησης ολικής ποιότητας ", με τον ανάλογο έλεγχο και διασφάλιση που αυτή προϋποθέτει.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 Διάφορα

έντυπα του τμήματος F&B



ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ (DAILY QUOTATION LIST)

Ημερομηνία.....						
Είδη - Items	Αποθήκη (stock) A	Chef wanted B	Ποσότητα (quantity) Δ	Προμηθευτής - Fournisseur		
				α	β	γ
Βοδινό - Boeuf						
Φιλέτο - Filet	-	20 Krg.	20 krg.	1980 δαγ.	1920 δαγ.	2010 δαγ.
Κόντρα φιλέτο - Aloyau						
Μπαζόλα - Cote de boeuf						
Μτσιτά - Cuisseau						
Κόσσαλου-ος						
Κιμάς - Viande hachée						
Μοσχάρι - Veau						
Καρέ-Carré						
Φιλέτο-Filet de veau						
Νεφρά-Regnons						
Αγνί - Agneau						
Μπιότι-Gigot						
Σέλλα-Selle d' agneau						
Χοιρινό-Porc						
Καρέ χοιρινό-Carré de porc						
Μπιότι αχέρινο-Jambon frais						
Διαφορα - Divers						
Ζυμπόν Παρμας						
Jambon de Parme						
Λουκάνικα κοιτέηλ						
Saucisses cocktail						
Πάπα-Canard						
Κοιτέηλ-Lapin						
Οστράκι-Callie						
Γαρίδες-Crevettes						
Τσιπούρα-Dorade						
Καραβίδα-Ecrevisse						
Σιφιές-Espeçon						
Αστράκι-Langouste						
Σκουάδα-Merou blanc						
Μύδια-Moule						
Μπαμπούκι-Rouget						
Σιναγρίδα-Dente						
Γλώσσα-Sale						
Τόνος φρέσκος-Thon frais						
Πέστροφα-Truite						
Σκόδα-all						
Αρτιχόκες-Artichauts						
Μελιτζάνες-Aubergines						
Πατάκια-Betterave Rouge						
Καρότα-Carottes						
Σέλινο-Celeri						
Λαχανάκι-Choux blanc						
Λαχανάκι Βρυξ.						
Brussel sprouts						
Κοινοπέδι-Choux fleur						
Αγγούρι-Concombre						
Σπανάκι-Epinards						
Μήλα-Apples						
Α' ποιότητα-Extra class						
Β' ποιότητα-class 1						
Γ' ποιότητα-class 2						
Ροδάκινα-Apricots						

Σχεδ. 1.1 Ημερήσια Κατάσταση Αναλωσιμών (Daily Quotation List)

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Requisition					
Τμήμα:			Ημερομηνία:		
Αιτούμενη ποσότητα	Περιγραφή Είδους	Ποσότητα	Τιμή Μονάδας	Αξία	Παρατηρήσεις
Παραδόθηκαν από..... (υπογραφή) Παχύ. κτήθηκαν από..... (υπογραφή)					

Σχεδ. 1.2 Αίτηση προμήθειας τμήματος

ΑΙΤΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ Purchase Requisition							
					No.....		
Ημερομηνία:							
ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΙΔΟΥΣ DESCRIPTION	ΠΟΣΟΤΗΤΑ-QUANTITY			ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ		
		Αιτούμενη Ποσότητα	Διαθέσιμη Stock	Παράγγελια Order	A	B	Γ
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΙΤΟΥΝΤΟΣ REQUISITION BY							
ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ PURCHASING DEPART.							
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΑΝΤΗΣ FINANCIAL CONTROL							

Σχεδ. 1.3 Αίτηση αγοράς αποθήκης

ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ PURCHASE ORDER				No.....	
ΠΡΟΣ Ονοματεπώνυμο και διεύθυνση προμηθευτή:			Ημερομηνία:		
Κωδικός Item	Ποσότητα Quantity	Μονάδα Unit	Περιγραφή Description	Τιμή μονάδος Unit price	Σύνολο Total
Ημερομηνία παράδοσης: Delivery date			Όροι - Terms		
Όροι - Conditions: Οι παραδόσεις πραγματοποιούνται..... και μεταξύ των ωρών..... Τα εμπορεύματα συνοδεύονται από τιμολόγιο ή δελτίο αποστολής. Τα εμπορεύματα παραλαμβάνονται με την επιφύλαξη ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου. Η αποδοχή της παραγγελίας συνεπάγεται και αποδοχή των παραπάνω όρων.					
α/α αίτηση αγοράς:			Παρατηρήσεις - Remarks		
Τμήμα αγορών:.....					
Οικονομικός Δ/ντής:.....					
Γενικός Δ/ντής:..... (υπογραφές έγκρισης)					
Σχεδ. 1.4 Δελτίο Παραγγελίας					

ΚΑΡΤΕΛΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ
ΕΙΔΟΣ: WHISKY VAT 69

Κωδικός: 2202
Συσκευασία: Φιάλες 750 cl
Προμηθευτής: Α. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ
ΒΙ.ΠΕ. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ
Τηλ.: 222 22

Ανώτατο όριο: 50 φ.
(par stock)
Όριο ασφαλείας: 12 φ.
(reorder point)

Ημερομ.	Παραγγελία	Εισαγωγές			Εξαγωγές			Υπόλοιπο		
		Μον.	Τιμή Μονάδ.	Αξία	Μον.	Τιμή Μονάδ.	Αξία	Μον.	Τιμή Μονάδ.	Αξία
1.6	Δ.Π. 001/44 φ							12	950	11.400
2.6					3	950	2.850	9	950	8.550
4.6					3	950	2.850	6	950	5.700
5.6		44	950	41.800	-	-	-	50	950	47.500
6.6					3	950	2.850	47	950	44.650

Σχεδ. 1.5. Καρτέλα Αποθήκης

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΓΙΑ ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΛΑΘΟΥΣ
NOTICE OF ERROR CORRECTION

Αριθμός.....
Ημερομ.:.....

Προμηθευτής.....

Οι διορθώσεις που έγιναν στο τιμολόγιο σας
είναι οι αναφερόμενες παρακάτω:
Αριθμός τιμολογίου:.....

ΕΙΔΟΣ	ΑΠΙΑ ΔΙΟΡΘΩΣΗΣ	Χρέωση σας	Σωστό Ποσό	Σωστό συν.	Διαφορά
Παρακαλούμε να διορθώσετε και τα δικά σας στοιχεία ανάλογα. Τμήμα..... Ο υπεύθυνος.....				Το δικό σας σύνολο	
				Σύνολο διόρθωσης	
				Το διορθωμένο δικό μας σύνολο	

Σχεδ. 1.6 Σημείωμα διόρθωσης λάθους

ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ ΠΑΡΑΛΑΒΩΝ
(RECEIVING DAILY REPORT)

Αριθμ.:

Σημειώθηκε από:

Παραλήφθηκε από:

Αριθμ. εντολής αγοράς (1)	Ποσότητα (2)	Τιμή μον. (3)	Κωδ. αρ. (4)	Περιγραφή είδους (5)	Αριθμ. τιμολ. (6)	Προμηθευτής (7)	Ποσότητα (8)	Τιμή μον. (9)	Συνολ. τιμή (10)	Αποθήκες Διανομής

Σχεδ. 1.7 Ημερολόγιο Παραλαβών

ΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΔΟΣΗΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ
(Request for Credit Memorandum)

Προς:
Ονοματεπώνυμο και Διεύθυνση
Προμηθευτή

Αριθμ.
Ημερομ.

Παρακαλούμε να πιστώσετε τα παρακάτω είδη:

Κόστος

Μονάδος

Σύνολο

	Μονάδος	Σύνολο

Αιτιολογία:

.....
.....
.....

Ελεγκτής T+Π Λογιστής Οδηγός Υπεύθ. Παραλαβών

Σχεδ. 1.8 Ειδοποίηση έκδοσης πιστωτικού σημειώματος

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΙΜΩΝ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
(Purchase price comparison)

Δεκαήμερο Α. Β. Γ

Από μέχρι.....

Είδος	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ							Μέσος όρος τιμής	Μ. Ο. τιμής προηγ. δεξ.
	1	2	3	4	5	6	7		
Αγγινάρες	π/π	/	/	/	/	/	/		
Μελιτζάνες	/	/	/	/	/	/	/		
Πατάκια	/	/	/	/	/	/	/		
Καρότα	/	/	/	/	/	/	/		
Σέλινο	/	/	/	/	/	/	/		
Κουνουπίδι	/	/	/	/	/	/	/		
Αγγούρια	/	/	/	/	/	/	/		
Κολοκινθάκια	/	/	/	/	/	/	/		
Σπανάκι	/	/	/	/	/	/	/		
.....	/	/	/	/	/	/	/		

Σχεδ. 1.9 Συγκριτικός πίνακας τιμών αγοράς προϊόντων (α)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΡΤΙΜΙΜ ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑΣ ΨΥΞΕΩΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ
ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΥΓΡΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

ΕΙΔΟΣ	ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ σε °C	ΣΧΕΤΙΚΗ ΥΓΡΑΣΙΑ %	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ
Κρέατα κατεψυγμένα	κάτω - 15	άνω 85	9-14 μήνες
Πουλερικά-θηράματα (κατεψυγμένα)	κάτω - 18	άνω 85	9-12 μήνες
Αλίπαστα	0 έως + 2	70-80	
Αλλαντικά	- 2 έως + 2	70-80	10-12 μήνες
Ψάρια κατεψυγμένα	κάτω - 18	άνω 85	9 μήνες
Ψάρια καπνιστά	0 έως + 2	70-80	12 μήνες
Βακαλάος αλίπαστος	0 έως + 2	80-90	10 μήνες
Ρέγγες καπνιστές	- 2 έως + 2	70-80	12 μήνες
Λακέρδα	0 έως + 2	70-80	7 μήνες
Ταρχιάς	- 5 έως - 2	70-80	12 μήνες
Τυρί μαλακό	+1 έως + 8	άνω 85	12 μήνες
Τυρί σκληρό	0 έως + 1	75-85	12 μήνες
Γάλα νωπό	0 έως + 2		2-6 μήνες
Γάλα κατεψυγμένο	- 15		12 μήνες
Γιαούρτη	0 έως + 2	άνω 80	15 ημέρες
Γιαούρτη σακούλας	0 έως + 2	άνω 80	20 ημέρες
Βούτυρο νωπό	+ 2 έως + 4	75-85	30 ημέρες
Μαργαρίνη φτυκικής προέλευσης	- 2 έως + 4	75-85	12 μήνες
Μαργαρίνη ζωικής προέλευσης	- 8 έως 0	75-85	10 μήνες
Κρέμα γάλακτος	0 έως + 4	75-85	10 ημέρες
Λίπη ζωικής προέλευσης	- 8 τουλάχιστον	75-85	6 μήνες
Λίπη φυτικής προέλευσης	- 2 έως 0		8 μήνες
Αιγά (υπό ψύξη)	0 έως + 1	85-90	6 μήνες
Ζύμη νωπή πιεστή	0 έως + 2	75-85	30 ημέρες
Ζύμη ξηρή	έως + 4	μικρ. 70	6 μήνες
Πατάτες	+4 έως + 10	άνω 85	6 μήνες σε σκοτεινό χώρο
Μτάμιες	+ 5 έως + 10	άνω 85	10 ημέρες
Ντομάτες	+ 2 έως + 10	άνω 85	1 μήνα
Πορτοκάλια	+ 2 έως + 7	άνω 85	6 μήνες
Σταφύλια	- 1 έως + 1	άνω 85	30 ημέρες
Μήλα	0 έως + 4	άνω 85	7 μήνες
Αχλάδια	- 1 έως + 1	άνω 85	6 μήνες
Βερίκοκια	0 έως + 2	άνω 85	30 ημέρες
Ροδάκινα	0 έως + 2	άνω 85	30 ημέρες
Φράουλες	- 1 έως + 1	άνω 85	15 ημέρες
Κεράσια	0 έως + 2	άνω 85	15 ημέρες
Μπανάνες	+11 έως + 15	άνω 85	10 ημέρες
Ρόδια	0 έως + 2	άνω 85	14 μήνες
Σύκα νωπά	- 1 έως + 1	άνω 85	15 ημέρες
Μελιτζάνες	+7 έως + 10	άνω 85	10 ημέρες
Αμπελόφυλλα	0 έως + 6	άνω 85	30 ημέρες
Κάστανα	0 έως + 2	μικρ. 70	8 μήνες
Ξηροί καρποί	+5 έως + 10	μικρ. 75	12 μήνες
Κρεμμύδια- σκόρδα	- 1 έως + 2	μικρ. 70	6 μήνες
Οπωροκηπευτικά κατεψυγμένα	- 18 τουλάχιστον	άνω 85	12 μήνες

Πίνακας 1.10 Πίνακας ορτίμυμ θερμοκρασίας ψύξεως, σχετικής υγρασίας και διάρκειας συντήρησης τροφίμων.¹¹⁴⁾

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΔΩΝ ΠΟΥ ΔΕΝ ΚΙΝΟΥΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ SLOW MOVING ITEMS LIST						
						No.....
Ημερομηνία.....						
Κωδικός	Περιγραφή είδους	Ημερομηνία τελευταίας παραλαβής	Τελευταίες 3/μηνιαίες καταναλώσ.	Απόθεμα	Τιμή μον.	Σύνολο
Συντάχθηκε από.....						

Σχεδ. 1.13 Κατάσταση ειδών που δεν κινούνται συχνά

ΔΕΛΤΙΟ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ/ΠΙΟΤΩΝ
FOOD/BEVERAGE TRANSFER NOTE

No.....

Από:.....
 Προς:..... Ημερομηνία:.....

Ποσότητα	Περιγραφή είδους	Τιμή μονάδας	Σύνολο

Παραδόθηκαν από:.....
 Παραλήφθηκαν από:.....

Σχεδ. 1,14. Δελτίο μεταφοράς Τροφίμων/Ποτών

ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΜΗΝΟΣ... Φεβρουαρίου.....
 Ημερομηνία απογραφής..... 28/2/90.....

Είδος	Συσκευασία	Ποσότητα	Τιμή	Σύνολο
Μανιτάρια (ολόκληρα)	κυτ. 2,5 κιλ.	20	750	15.000
Μανιτάρια (τεμαχισμένα)	κυτ. 2,5 κιλ.	8	600	4.800
Χ	κυτ. 1 κιλού	22	:	:

Πραγματοποιήθηκε από.....
 (υπογραφή).....

Σχεδ. 1.15 Βιβλίο απογραφής αποθήκης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Ένα παράδειγμα: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ THE OLD ENGLAND