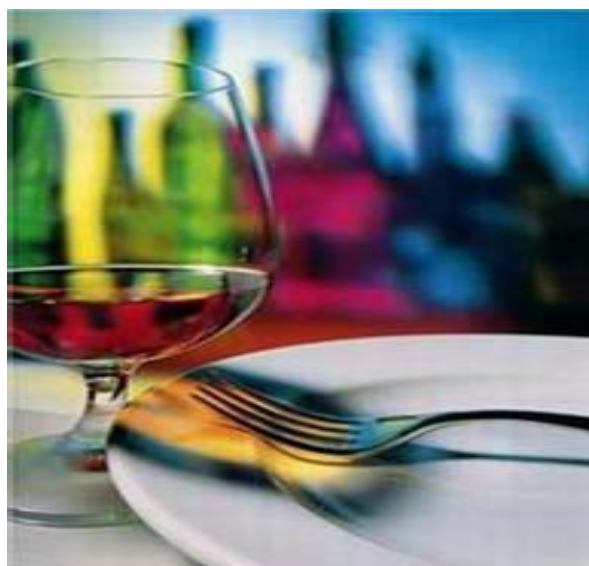


Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Ο ΕΛΕΓΧΟΣ
ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΠΟΤΩΝ
ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ
ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ FIDELIO

ΑΛΑΤΣΗΣ ΣΕΡΓΚΕΪ – ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΜΑΝΩΛΑΚΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ

A.M. 3725
A.M. 3748

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	8
-----------------------	---

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ : **Ο έλεγχος τροφίμων και ποτών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.**

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο</u>	10
--	----

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία και ο τομέας τροφίμων και ποτών.

1.1 Γενικά περί ξενοδοχειακής βιομηχανίας	10
1.2 Τα τμήματα του ξενοδοχείου	11
1.3 Ο τομέας των επισιτιστικών τμημάτων	12

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο</u>	15
--	----

Η λειτουργία του ελέγχου στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

2.1 Πηγές και στόχοι του management	15
2.2 Η διαδικασία του management	16
2.3 Η διαδικασία του ελέγχου	18
2.4 Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν σε ένα σύστημα ελέγχου.....	20
2.5 Η σημαντικότητα του ελέγχου του κόστους τροφίμων και ποτών	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

Το μενού και η θεμελιώδης σημασία του στον έλεγχο.25

3.1 Τα στάδια του κύκλου λειτουργίας του ελέγχου25

3.2 Οι λειτουργίες του συστήματος διοίκησης μιας
επισιτιστικής επιχείρησης.....27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°

Η λειτουργία του προϋπολογισμού στο τμήμα του ελέγχου. .29

4.1 Οι σκοποί του προϋπολογιστικού ελέγχου32

4.2 Τα είδη των προϋπολογισμών30

4.3 Τα βασικά στάδια της προετοιμασίας των προϋπολογισμών33

4.4 Τα στοιχεία του κόστους34

4.5 Τα είδη του κόστους35

4.6 Τα είδη του κέρδους37

4.7 Το νεκρό σημείο εργασιών37

4.8 Ο προσδιορισμός των τιμών39

A) Τιμολόγηση με βάση το κόστος39

B) Τιμολόγηση με βάση την αγορά40

4.9 Η τιμολόγηση του μενού41

A) Πράγματα που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν στον προσδιορισμό των
τιμών42

B) Οι εφαρμογές της τιμολόγησης του μενού43

Γ) Η τιμολόγηση των ποτών44

4.10 Η βελτίωση του κέρδους46

A) Η ανάλυση του βαθμού ευαισθησίας του κέρδους46

B) Η μηχανική του μενού47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

Ο έλεγχος της ροής των τροφίμων και ποτών.50

- 5.1** Ο εσωτερικός έλεγχος των αγορών50
- 5.2** Ο εσωτερικός έλεγχος των παραλαβών51
- 5.3** Ο εσωτερικός έλεγχος της αποθήκευσης-συντήρησης51
- 5.4** Ο εσωτερικός έλεγχος των διακινήσεων52
- 5.5** Ο εσωτερικός έλεγχος της παραγωγής52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

Ο καθημερινός, μηνιαίος και ετήσιος έλεγχος εσόδων – εξόδων.54

- 6.1** Ο έλεγχος των εσόδων του εστιατορίου54
 - A)** Ο έλεγχος των δελτίων παραγγελίας σερβιτόρου55
 - B)** Ο έλεγχος των λογαριασμών εστιατορίου55
 - Γ)** Ο έλεγχος της κατάστασης ανάλυσης λογαριασμών εστιατορίου55
- 6.2** Ο έλεγχος της παραγωγής των προϊόντων του εστιατορίου56
 - A)** Ο έλεγχος της ποιότητας των φαγητών57
 - B)** Ο έλεγχος της ποσότητας των παραγόμενων φαγητών57
 - Γ)** Ο έλεγχος του κόστους υλικών58
- 6.3** Ο έλεγχος της διάθεσης των προϊόντων του εστιατορίου59
- 6.4** Η ανάλυση των στοιχείων εκμετάλλευσης του κλάδου εστιατορίου ...60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο**Το FIDELIO ως σύστημα διαχείρισης πληροφοριών στον τομέα τροφίμων και ποτών.63****1.1 Οι λειτουργίες του FIDELIO (F&B management)64****ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο****Ο σκοπός και τα μέσα του ελέγχου τροφίμων και ποτών.66****2.1 Πρότυπες προδιαγραφές αγορών67****2.2 Πρότυπο κόστος συνταγών68****2.3 Προϋπολογισμός70****2.4 Στατιστικά στοιχεία71****ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο****Οι εσωτερικοί έλεγχοι.74****3.1 Ο έλεγχος των αγορών74****3.2 Ο έλεγχος των παραλαβών76****3.3 Η διαδικασία της αποθήκευσης79****3.4 Οι διακινήσεις των τροφίμων και ποτών80**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°

Ο έλεγχος των εσόδων και η ανάμιξη των τμημάτων.83

4.1 Ο έλεγχος των εσόδων των επισιτιστικών τμημάτων του «Αστήρ Παλάς Βουλιαγμένης»83

4.2 Η λειτουργία του ελέγχου τροφίμων και ποτών στον έλεγχο των εσόδων84

4.3 Η λειτουργία της Οικονομικής Διεύθυνσης στον έλεγχο των εσόδων.....86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

Οι καθημερινές, μηνιαίες και ετήσιες λειτουργίες του τμήματος ελέγχου τροφίμων και ποτών με βάση τη χρήση του FIDELIO.88

5.1 Οι καθημερινές εργασίες του τμήματος ελέγχου τροφίμων και ποτών.....88

A) Το ισοζύγιο της ημέρας και η αναφορά των εσόδων89

B) Ο έλεγχος των προμηθειών89

Γ) Ο έλεγχος των καταχωρήσεων των τιμολογίων90

Δ) Ο έλεγχος των διακινήσεων90

E) Η κοστολόγηση των συνταγών90

ΣΤ) Η τροφή προσωπικού91

Z) Ο έλεγχος των δελτίων παραγγελίας σερβιτόρων92

H) Ο έλεγχος των καταναλώσεων ποτών banquet92

Θ) Ο έλεγχος των φιλοξενιών92

I) Ο έλεγχος των ιδιοκαταναλώσεων93

K) SPOT CHECKS93

5.2 Οι μηνιαίες εργασίες του τμήματος ελέγχου τροφίμων και ποτών93

A) Οι μηνιαίες εγγραφές93

B) Οι μηνιαίες απογραφές94

Γ) Τα αποτελέσματα του μηνός95

5.3 Οι ετήσιες λειτουργίες του τμήματος ελέγχου τροφίμων και ποτών....	96
A) Ο προϋπολογισμός	96
B) Η έκδοση των ετησίων αποτελεσμάτων	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

Η συνεργασία του τμήματος ελέγχου τροφίμων και ποτών με τις υπόλοιπες διευθύνσεις και τμήματα.

97

6.1 Η συνεργασία του ελέγχου με την οικονομική διεύθυνση	97
6.2 Η συνεργασία του ελέγχου με τη διεύθυνση προσωπικού	97
6.3 Η συνεργασία του ελέγχου με τη διεύθυνση marketing	98
6.4 Η συνεργασία του ελέγχου με την τεχνική υπηρεσία	98
6.5 Η συνεργασία του ελέγχου με τους διευθυντές των ξενοδοχείων	98
6.6 Η συνεργασία του ελέγχου με τη διεύθυνση F&B	98
A) Η συνεργασία του ελέγχου με το τμήμα των Banquets	99
B) Η συνεργασία του ελέγχου με το τμήμα των προμηθειών	100
Γ) Η συνεργασία του ελέγχου με το τμήμα της κουζίνας	100
Δ) Η συνεργασία του ελέγχου με το τμήμα του εστιατορίου	101
Ε) Η συνεργασία του ελέγχου με το τμήμα της κεντρικής αποθήκης	102

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.

104

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

106

ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ:

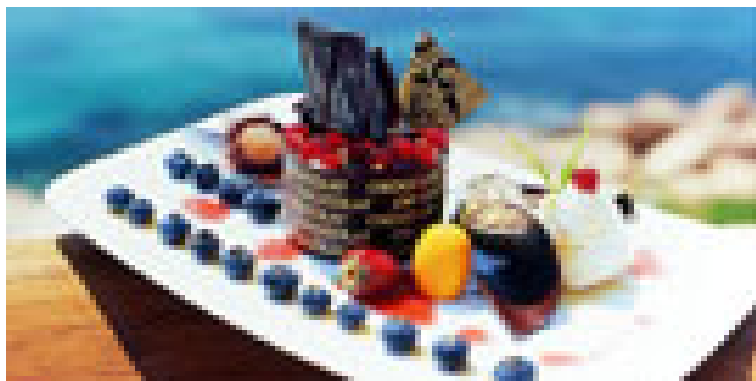
Πίνακας 1. <i>Οι τομείς της τουριστικής βιομηχανίας</i>	11
Σχεδιάγραμμα 1. <i>Η διαδικασία του management</i>	18
Σχεδιάγραμμα 2. <i>Η διαδικασία του ελέγχου</i>	20
Σχεδιάγραμμα 3. <i>Τα στάδια του κύκλου λειτουργίας του ελέγχου.</i>	26
Σχεδιάγραμμα 4. <i>Οι λειτουργίες του συστήματος διοίκησης μιας επισιτιστικής επιχείρησης.</i>	28
Σχεδιάγραμμα 5. <i>Ο προϋπολογιστικός έλεγχος ως επέκταση των βασικών πολιτικών σχεδιασμού και προσδιορισμού προτύπων, όπου η απόδοση των πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να μετρηθεί.</i>	32
Σχεδιάγραμμα 6. <i>Παράδειγμα στοιχείων του κόστους.</i>	35
Σχεδιάγραμμα 7. <i>Σταθερά κόστη.</i>	36
Σχεδιάγραμμα 8. <i>Ανάλυση νεκρού σημείου εργασιών</i>	38
Σχεδιάγραμμα 9. <i>Η εξέλιξη της τιμολόγησης.</i>	45
Σχεδιάγραμμα 10. <i>Τακτικές επανατοποθέτησης προϊόντων χρησιμοποιώντας τη μηχανική του μενού.</i>	49
Σχεδιάγραμμα 11. <i>Η πορεία των δελτίων παραγγελιών</i>	75

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.

Το θέμα της πτυχιακής έχει ως αντικείμενο τη μελέτη του ελέγχου τροφίμων και ποτών και τη συμβολή του ξενοδοχειακού προγράμματος FIDELIO σ' αυτόν. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την πρότυπη άσκηση του ελέγχου στις επιχειρήσεις. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η χρήση των Η/Υ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και το πρόγραμμα FIDELIO F&B Management. Στο τρίτο μέρος αναλύεται ο τρόπος της άσκησης του ελέγχου στον Αστέρα Βουλιαγμένης με την παράλληλη χρήση του FIDELIO.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η Ξενοδοχειακή βιομηχανία και ο τομέας τροφίμων και ποτών.

Η λειτουργία ενός επισιτιστικού τμήματος είναι πρόκληση γιατί αφορά και κατασκευαστικές και υπηρεσιακές λειτουργίες. Ο διευθυντής ενός τέτοιου τμήματος πρέπει να έχει όχι μόνο τεχνικές αλλά και επιχειρησιακές γνώσεις. Πρέπει να ξέρει πώς κατασκευάζεται ένα προϊόν, πώς προωθείται στον καταναλωτή και διάφορες άλλες λειτουργικές πλευρές. Πάνω απ' όλα όμως πρέπει να μπορεί να σχετίζεται σωστά με τους ανθρώπους και να δουλεύει αποτελεσματικά μαζί τους.

1.1 Γενικά περί ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Ο τομέας της φιλοξενίας αποτελείται από καταλύματα (ξενοδοχεία, μοτέλ και άλλες εγκαταστάσεις που προσφέρουν ύπνο) και επισιτιστικά τμήματα. Απ' αυτούς τους τομείς εξυπηρετείται και το ταξιδιωτικό κοινό αλλά και οι μόνιμοι κάτοικοι της εκάστοτε περιοχής.

Τα επισιτιστικά τμήματα είναι πράγματι απαραίτητα στον τομέα της φιλοξενίας. Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες επισιτιστικών τμημάτων. Αυτά που βρίσκονται μέσα στα διάφορων ειδών καταλύματα, όπως κλαμπ και εστιατόρια, και θεωρούνται κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, και αυτά που βρίσκονται μέσα σε ιδρύματα, όπως σχολεία και νοσοκομεία, και θεωρούνται κοινωφελείς επιχειρήσεις. Βέβαια μπορεί να υπάρχει μία κερδοσκοπική επιχείρηση μέσα σε ένα κοινωφελές ίδρυμα όπως και το αντίστροφο.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει αναλυτικά τους τομείς της τουριστικής βιομηχανίας:

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ				
ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ	ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ
Ξενοδοχεία	Εστιατόρια	Πλοία	Είδη δώρων	Αναψυχή
Μοτέλ	Επιχειρήσεις καταλυμάτων	Αεροπλάνα	Σουβενίρ	Δουλειές
Συνεδριακά Κέντρα	Εμπορικά καταστήματα	Αυτοκίνητα	Είδη τέχνης	Διασκέδαση
Κάμπινγκ	Τροφοδοτικές επιχειρήσεις	Λεωφορεία	Εμπορικά κέντρα	Συναντήσεις
Πάρκα	Μπαρ	Τρένα	Αγορές	Εκπαιδευτικά ταξίδια
Καζίνο	Ταβέρνες	Ποδήλατα	Καταστήματα με διάφορα είδη	Αθλητικά γεγονότα
Κρουαζιερόπλοια	Κρουαζιερόπλοια	Λιμουζίνες		Εθνικές γιορτές
	Εκδηλώσεις			Πολιτιστικά γεγονότα
				Φεστιβάλ

Πίνακας 1. Οι τομείς της τουριστικής βιομηχανίας.

1.2 Τα τμήματα του ξενοδοχείου.

Τα τμήματα που πλαισιώνουν την οργάνωση ενός ξενοδοχείου συνήθως, είναι τα εξής:

A) Ο τομέας διάθεσης δωματίων που έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας τις κρατήσεις, την υποδοχή και τήρηση λογαριασμών των πελατών και τον καθαρισμό των δωματίων με ότι περιλαμβάνει αυτός.

B) Το τμήμα δημοσίων σχέσεων και πωλήσεων που είναι υπεύθυνο για την προσέλκυση των πελατών, κρατήσεων γκρουπ και οργάνωσης συνεδρίων.

Γ) Η διεύθυνση προσωπικού που ασχολείται με τα θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους και διευθυντές της επιχείρησης (πρόσληψη, πληρωμή κτλ.).

Δ) Το λογιστήριο που ασχολείται με τα οικονομικά θέματα της επιχείρησης όπως διακινήσεις, προμήθειες κ.ά.

Ε) Το τμήμα των εσωτερικών ελέγχων με αντικείμενο την παρακολούθηση των αναλωσίμων, την εξακρίβωση των εσόδων και την ανάλυση του κόστους. Συνεργάζεται άμεσα με το επισιτιστικό τμήμα, τον τομέα διάθεσης δωματίων και την οικονομική υπηρεσία.









ΣΤ) Ο τομέας των επισιτιστικών τμημάτων με αντικείμενο δραστηριότητας αγορές, παραλαβές, αποθήκευση, παραγωγή και διάθεση φαγητών, ποτών αλλά και αναλωσίμων.

Ζ) Η υπηρεσία συντήρησης υπεύθυνη για την καλή συντήρηση και επισκευή του εξοπλισμού.

Η) Η υπηρεσία ασφαλείας υπεύθυνη για την προστασία της πελατείας, των υπαλλήλων, της ιδιοκτησίας και του εξοπλισμού του ξενοδοχείου.

1.3 Ο τομέας των επισιτιστικών τμημάτων.

Ο τομέας των επισιτιστικών τμημάτων αποτελείται από:

-  Καφετέριες
-  Εστιατόρια
-  Υπηρεσία δωματίων
-  Μπαρ
-  Συνέδρια- Εκδηλώσεις
-  Αποθήκες
-  Κουζίνες
-  Διάφορα (καταστήματα προσωπικού, αυτόματους πωλητές κ.ά.).

Το τμήμα τροφίμων και ποτών αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των καταλυμάτων. Τα περισσότερα ξενοδοχεία βασίζονται πολύ στο εισόδημα

που τους προσφέρουν τέτοιου είδους υπηρεσίες. Η οικονομική επιτυχία ή αποτυχία ενός ξενοδοχείου συνδέεται άμεσα με τις ικανότητες των υπαλλήλων του τμήματος τροφίμων και ποτών να προγραμματίζουν και να ελέγχουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες του.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι το F&B (Food and Beverage Department), δεν μπορεί να επιβιώσει παρέχοντας υπηρεσίες μόνο σε πελάτες του ξενοδοχείου. Είναι απαραίτητο να προσελκύει και τους μόνιμους κατοίκους της περιοχής. Στις προσπάθειές τους να είναι κερδοφόρα, τα επισιτιστικά τμήματα ενός ξενοδοχείου πρέπει συχνά να ξεπερνούν διάφορα εμπόδια που ένα αυτόνομο εστιατόριο δεν αντιμετωπίζει. Για παράδειγμα:

- ✚ Τα αυτόνομα εστιατόρια χτίζονται σε περιοχές όπου οι υπηρεσίες τους έχουν κριθεί ότι θα είναι κερδοφόρες. Τα ξενοδοχεία όμως χτίζονται σε περιοχές όπου έχει κριθεί ότι θα έχουν τις περισσότερες πωλήσεις δωματίων.
- ✚ Οι υπηρεσίες φαγητού και ποτού σε ένα ξενοδοχείο πρέπει να προσφέρονται σε ώρες βολικές για τους πελάτες του ξενοδοχείου. Μπορεί, για παράδειγμα, το εστιατόριο ενός ξενοδοχείου να πρέπει να παραμείνει ανοιχτό για να εξυπηρετήσει τους επιβάτες μιας καθυστερημένης πτήσης. Αντίθετα, οι ώρες λειτουργίας ενός εστιατορίου είναι προγραμματισμένες έτσι ώστε να εξυπηρετούν τους πελάτες που επιθυμούν να φάνε.
- ✚ Οι υπηρεσίες φαγητού και ποτού στα ξενοδοχεία πρέπει να προσφέρονται ακόμα και τις ημέρες χαμηλής ζήτησης.
- ✚ Τα ξενοδοχεία συχνά είναι υποχρεωμένα να προσφέρουν υπηρεσία δωματίων (Room Service), ακόμα και αν αυτή λειτουργεί εις βάρος τους. Επιπλέον, η υπηρεσία δωματίων οφείλει να είναι διαθέσιμη όλο το εικοσιτετράωρο στις εγκαταστάσεις πρώτης κατηγορίας.
- ✚ Μερικά ξενοδοχεία παρέχουν δωρεάν φαγητό και ποτό σε κάποια από τα στελέχη τους. Τα άμεσα κόστη μπορεί να αποδίδονται στα τμήματα που έχουν αυτά τα προνόμια, τα έμμεσα όμως «θάβονται» μέσα στο τμήμα τροφίμων και ποτών.
- ✚ Ένα ξενοδοχείο έχει συχνά πολλές «γευστικές διεξόδους». Παρόλο που κάποια λειτουργικά κόστη μειώνονται με την ύπαρξη ενός κεντρικού χώρου παραγωγής, ένα αυτόνομο εστιατόριο δεν

υπόκειται τα ίδια κόστη για τη μεταφορά των φαγητών μέσα στην εγκατάσταση.

- ✚ Τα αυτόνομα εστιατόρια είναι συνήθως πιο ορατά στους πιθανούς πελάτες από τα εστιατόρια των ξενοδοχείων, που είναι συχνά «κρυμμένα» και όχι τόσο προσβάσιμα.
- ✚ Ο ιδιοκτήτης και ο διευθυντής ενός αυτόνομου εστιατορίου ασχολούνται πολύ με τη λειτουργία του. Αντίθετα, σε ένα ξενοδοχείο, οι αποφάσεις του διευθυντή του εστιατορίου πρέπει συχνά να εγκρίνονται από τον διευθυντή του ξενοδοχείου, ο οποίος έχει υποχρεώσεις που επεκτείνονται πέρα από το τμήμα τροφίμων και ποτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η λειτουργία του ελέγχου στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Ο έλεγχος αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες των ευρύτατων και σύνθετων δραστηριοτήτων που αποκαλούνται «management». Ο όρος management στην ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει πολλούς ορισμούς, λόγω του τεράστιου αριθμού των εννοιών που περιλαμβάνει. Ένας πρακτικός ορισμός είναι ο εξής: Το management είναι να χρησιμοποιείς αυτά που έχεις για να πετύχεις αυτά που θέλεις. Ένας manager χρησιμοποιεί διαθέσιμες πηγές για να εκπληρώσει τους σκοπούς της επιχείρησης.

2.1 Πηγές και στόχοι του management.

Οι managers των επισιτιστικών τμημάτων είναι υπεύθυνοι για οκτώ βασικούς τύπους πόρων:

1. Προσωπικό
2. Κεφάλαιο
3. Προϊόντα (τρόφιμα και ποτά)
4. Χρόνος
5. Διαδικασίες
6. Ενέργεια
7. Εγκαταστάσεις
8. Εξοπλισμός

Όλες οι πηγές βρίσκονται σε περιορισμένο αριθμό. Κανένας manager δεν έχει όλους τους πόρους που θα ήθελε για να δουλέψει. Οπότε, μέρος της δουλειάς του είναι να αποφασίσει πώς θα χρησιμοποιήσει καλύτερα τον περιορισμένο αριθμό πόρων που έχει διαθέσιμο ώστε να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης.

Οι στόχοι μιας επιχείρησης δηλώνουν τι εύχεται το management να πετύχει, γιατί υπάρχει η επιχείρηση και τι προσπαθεί να κάνει. Οι στόχοι μιας επισιτιστικής επιχείρησης συνήθως επικεντρώνονται στα εξής:

- ✚ Κέρδος και / ή επίπεδα κόστους.
- ✚ Διατήρηση ή αύξηση της οικονομικής δύναμης κατά τη διάρκεια αλλαγών σε κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.
- ✚ Ενδιαφέροντα επισκεπτών (marketing).
- ✚ Ενδιαφέροντα προσωπικού και διεύθυνσης.
- ✚ Επαγγελματικές υποχρεώσεις.
- ✚ Κοινωνικά ενδιαφέροντα.

Χωρίς στόχους να τους καθοδηγούν οι managers μπορούν εύκολα να παραπλανηθούν και να καταπιαστούν με θέματα ασήμαντα και άσχετα με την πρόοδο της επιχείρησης. Η πρώτη δουλειά του management είναι να σχεδιάσει τους στόχους της επιχείρησης. Πρέπει να την οδηγεί από κει που είναι τώρα προς τα κει που θέλει να πάει.

2.2 Η διαδικασία του management.

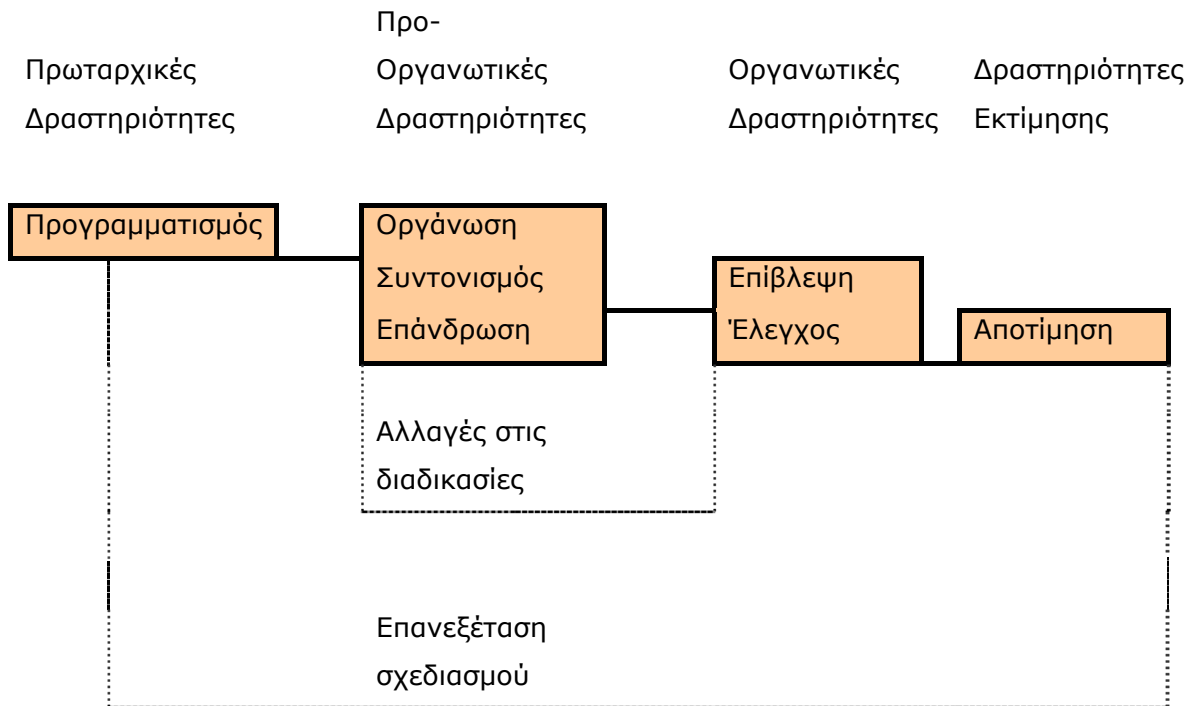
Η διαδικασία του management μπορεί καλύτερα να οριστεί χωρίζοντάς την σε συγκεκριμένες λειτουργίες και δραστηριότητες που, όταν συνδυάζονται, συνθέτουν την όλη διαδικασία. Αυτές οι λειτουργίες είναι:

1. **Προγραμματισμός.** Ορισμός των στόχων της επιχείρησης και χάραξη της πορείας των δραστηριοτήτων που θα βοηθήσουν στην επιτυχία τους.
2. **Οργάνωση.** Συγκέντρωση προσωπικού και άλλων πόρων και ανάπτυξη καναλιών επικοινωνίας που χρειάζονται για την εκτέλεση των σχεδίων.
3. **Συντονισμός.** Επιβεβαίωση ότι οι θέσεις και οι δραστηριότητες που έχουν οργανωθεί συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων.

4. **Επánδρωση.** Επιλογή, εκπαίδευση, και εκτίμηση προσωπικού για αναγκαίες θέσεις.
5. **Επίβλεψη.** Αποτελεσματική διεύθυνση προσωπικού για επιβεβαίωση ότι είναι παραγωγικό και ότι η εργασία τους ικανοποιεί προσωπικά και επαγγελματικά.
6. **Έλεγχος.** Ανάπτυξη προτύπων και συλλογή πληροφοριών για σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με της αναμενόμενης έτσι ώστε να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες αν χρειάζεται.
7. **Αποτίμηση.** Προσδιορισμός του βαθμού του οποίου οι στόχοι της επιχείρησης επιτεύχθηκαν.

Όλες αυτές οι λειτουργίες, όταν συνδυαστούν, συνθέτουν την ολοκληρωμένη διαδικασία του management. Η διαδικασία αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως ένας κύκλος που βοηθά στη διόρθωση λαθών, επίλυση προβλημάτων και πρόοδο της επιχείρησης.

Το management πρέπει αρχικά να σχεδιάσει τι θα επιτύχει η επιχείρηση προσδιορίζοντας τους στόχους της. Η επιθυμία να επιτευχθούν οι στόχοι οδηγεί στην οργάνωση, το συντονισμό και την επάνδρωση των δραστηριοτήτων. Εφόσον έχει επιλεγθεί το προσωπικό, μπορεί να εφαρμόσει επιβλεπτικές δραστηριότητες και να αναπτύξει συστήματα ελέγχου. Ως μέρος του συστήματος ελέγχου, το management τυπικά μαθαίνει εάν τα σχέδια και οι προ-οργανωτικές δραστηριότητές του έχουν πετύχει ή αποτύχει. Η σύγκριση των πραγματικών λειτουργικών αποτελεσμάτων με τα πρότυπα μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές των οργανωτικών, συντονιστικών ή επανδρωτικών διαδικασιών. Τέλος, το management πρέπει να αποτιμήσει το βαθμό στον οποίο οι στόχοι της επιχείρησης έχουν επιτευχθεί. Στην αποτίμηση αυτή συμπεριλαμβάνεται και μια επανεκτίμηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον επισιτιστικό τομέα, όπως αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, οικονομικές διακυμάνσεις, ή η επιρροή νέων τμημάτων αγοράς. Ως αποτέλεσμα της αποτίμησης όλων των δραστηριοτήτων, μπορεί να χρειαστεί να κάνει επανεκτίμηση στα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης. Το σκεπτικό αυτό απεικονίζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



Σχεδιάγραμμα 1. Η διαδικασία του management.

Ο έλεγχος είναι μόνο μία από τις λειτουργίες του management αλλά συμπεριλαμβάνει και όλες τις άλλες. Σωστές διαδικασίες ελέγχου και μόνο δεν είναι αρκετές για να συναντήσει μια επισιτιστική επιχείρηση τους στόχους της. Είναι σημαντικό ένας manager να διευθύνει και τις υπόλοιπες λειτουργίες αποτελεσματικά.

2.3 Η διαδικασία του ελέγχου.

Ένας απλός ορισμός του ελέγχου τονίζει τη σχέση του με τον προγραμματισμό. **Έλεγχος** είναι μία σειρά από συντονισμένες δραστηριότητες που βοηθούν τους managers να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο τα πραγματικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων ταιριάζουν με τα προγραμματισμένα.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου είναι σημαντικό γιατί οι managers πρέπει να γνωρίζουν εάν και κατά πόσον η επιχείρηση συναντά τους στόχους της. Οι διαδικασίες ελέγχου τους βοηθούν:

- ✚ Να προσδιορίσουν κατά πόσο τα εξουσιοδοτημένα πόστα λειτουργούν σωστά.
- ✚ Να υπολογίσουν την επιρροή των αλλαγών που προκαλούνται από την οικονομία, την αγορά και / ή τον ανταγωνισμό.
- ✚ Να εντοπίσουν γρήγορα τα προβλήματα ώστε να επιλυθούν και να μη προλάβουν να δημιουργηθούν μεγαλύτερα.
- ✚ Να εντοπίσουν πού συμβαίνουν τα προβλήματα.
- ✚ Να αναγνωρίσουν τα λάθη και να οδηγηθούν σε διορθωτικές ενέργειες.

Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, η διαδικασία του ελέγχου ακολουθεί μία σειρά από βασικά στάδια. Ξεκινά με τη δημιουργία των προτύπων. Έπειτα, ακριβείς πληροφορίες για τα πραγματικά αποτελέσματα πρέπει να συγκεντρωθούν. Ο F&B Manager τότε μπορεί να συγκρίνει τα πραγματικά αποτελέσματα με τα πρότυπα. Εάν αυτά δεν προσαρμόζονται, πρέπει να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να προκαλέσουν αλλαγές στις λειτουργικές διαδικασίες. Τέλος, τα αποτελέσματα των διορθωτικών ενεργειών πρέπει να αποτιμηθούν. Η διαδικασία αυτή μπορεί να οδηγήσει σε επανεκτίμηση των προτύπων. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ενώ όλοι οι πόροι πρέπει να ελέγχονται, το φαγητό, το ποτό, η εργασία και το εισόδημα έχουν τη μεγαλύτερη προτεραιότητα.



Σχεδιάγραμμα 2. Η διαδικασία του ελέγχου.

2.4 Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε ένα σύστημα ελέγχου.

Για να εξασφαλιστεί ότι ο χρόνος που σπαταλά το management στη λειτουργία του ελέγχου είναι παραγωγικός, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό ενός συστήματος ελέγχου.

Ακρίβεια. Ενώ το σύστημα ελέγχου πρέπει να προσδίδει έναν ακριβή υπολογισμό του βαθμού στον οποίο οι στόχοι επιτυγχάνονται, η ακρίβεια πρέπει να λαμβάνει τα μέτρα της εναντίον του χρόνου που σπαταλάται κατά την ανάπτυξη ενός συστήματος ελέγχου. Είναι εξαιρετικά σημαντικό όλες οι διαδικασίες να έχουν αποτελεσματικό κόστος μαζί με τα εργατικά

που συμπεριλαμβάνονται. Ο χρόνος που χρειάζεται να εκτελεστεί η διαδικασία του ελέγχου πρέπει να αξίζει.

Επικαιρότητα. Για να είναι χρήσιμα, τα συστήματα ελέγχου πρέπει να εκπληρώνουν το σκοπό τους αμέσως μετά το διάστημα που θα λάβουν χώρα οι επαγγελματικές δραστηριότητες. Πολλές επισιτιστικές επιχειρήσεις σχεδιάζουν συστήματα ελέγχου που τους προμηθεύουν με πληροφορίες σε καθημερινή βάση για πραγματικά κόστη. Οι περισσότερες προμηθεύονται αναφορές, όπως μηνιαίες οικονομικές καταστάσεις, που δίνουν πραγματικά λειτουργικά αποτελέσματα. Πολλές βέβαια τώρα χρησιμοποιούν συστήματα βασισμένα σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές για να έχουν ολοκληρωμένες, καθημερινές, οικονομικές αναφορές.

Αντικειμενικότητα. Για να υπάρχει αντικειμενικότητα, πρέπει τα μέτρα που λαμβάνονται για την εκπλήρωση των στόχων να αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τα επιθυμητά αποτελέσματα που έχουν σχεδιαστεί να επιμελούνται οι διαδικασίες ελέγχου. Η αντικειμενικότητα απαιτεί το σχεδιασμό του καλύτερου συστήματος ελέγχου, όχι απαραίτητα του ευκολότερου στην εφαρμογή. Είναι πιθανότερο να επιτευχθεί όταν τα συστήματα ελέγχου σχεδιάζονται από μια ομάδα managers και τη συμβολή όλου του επηρεαζόμενου προσωπικού. Όταν σχεδιάζονται από έναν manager και μερικά μέλη του προσωπικού, είναι πολύ πιθανό να αποδειχθούν κοντόφθαλμα.

Συνέπεια. Όταν τα πραγματικά αποτελέσματα καταμετρούνται, το management πρέπει να πετυχαίνει το επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης να συμφωνεί με το πρότυπο. Κάποια στοιχεία μπορεί να μην έχουν συμπεριληφθεί κατά τον προσδιορισμό των προτύπων. Όταν σχεδιάζεται ένα σύστημα ελέγχου, είναι σημαντικό να αποφασίζεται κατά πόσον κάποια στοιχεία θα συμπεριληφθούν ή θα εξαιρεθούν από τον προσδιορισμό κάποιων προτύπων.

Προτεραιότητα. Το σύστημα ελέγχου πρέπει να δίνει προτεραιότητα στους παράγοντες που είναι πιο σχετικοί με την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Για παράδειγμα, τα συστήματα ελέγχου για το κόστος των

φαγητών ή τα έσοδα θα πρέπει να αναπτύσσονται πριν από αυτά για τα έξοδα προμηθειών.

Κόστος. Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ελέγχου έχει αποτελεσματικό κόστος. Αυτό μπορεί να υπολογιστεί συγκρίνοντας το κόστος εφαρμογής του συστήματος με τη μείωση του κόστους που επιτεύχθηκε χρησιμοποιώντας το.

Ρεαλισμός. Ένα ρεαλιστικό σύστημα ελέγχου είναι πάνω απ' όλα πρακτικό. Αυτό αφορά όλους τους παράγοντες όπως η αποτελεσματικότητα του κόστους, η ακρίβεια και τα υπόλοιπα. Μία άλλη ρεαλιστική σκέψη έχει να κάνει με την αλυσίδα διοίκησης. Ένα καινούργιο μέλος του προσωπικού δεν μπορεί να είναι υπεύθυνο για διαδικασίες ελέγχου που διευθύνονται από ένα παλιό διοικητικό στέλεχος. Επίσης, όλα τα συστήματα ελέγχου χρειάζεται να αναγνωρίζουν τα υψηλά επίπεδα απόδοσης με ανταμοιβές και κίνητρα.

Καταλληλότητα. Το σύστημα ελέγχου πρέπει να ταιριάζει με τη ροή της δουλειάς. Εάν οι διαδικασίες ελέγχου μειώνουν την παραγωγικότητα, την αποδοχή των πελατών, ή με άλλα λόγια εμποδίζουν την επιχείρηση να λειτουργήσει, τότε το σύστημα αυτό είναι ακατάλληλο και επιβάλλεται να σχεδιαστεί καινούργιο.

Προσαρμοστικότητα. Ο τομέας τροφίμων και ποτών συνεχώς αλλάζει και οι επιχειρησιακοί στόχοι συνεχώς εξελίσσονται. Για παράδειγμα, οι καινούργιοι τρόποι λειτουργίας επηρεάζουν το πώς χρησιμοποιούνται οι διαδικασίες ελέγχου. Το σύστημα ελέγχου πρέπει να είναι αρκετά «ευλύγιστο» ώστε να προσαρμόζεται εύκολα σ' αυτές τις αλλαγές.

Προσδιοριστικότητα. Ο κύριος σκοπός ενός συστήματος ελέγχου είναι να βοηθά στην αναγνώριση των αναγκαίων διορθωτικών ενεργειών ώστε να έρχονται τα πραγματικά αποτελέσματα πιο κοντά στα πρότυπα που έχει θέσει το management. Τα καλά σχεδιασμένα συστήματα ελέγχου προσδίδουν συγκεκριμένες πληροφορίες.

Αποδεκτικότητα. Το υπαλληλικό προσωπικό πρέπει να καταλαβαίνει και να αποδέχεται το σύστημα ελέγχου. Πρέπει να είναι εκπαιδευμένο και συνεχώς ενημερωμένο για τη χρήση του. Όπου είναι δυνατόν, όλα τα επηρεαζόμενα μέλη του προσωπικού θα ήταν καλό να συμμετέχουν στο σχεδιασμό του συστήματος. Αυτό διευκολύνει πολύ την αποδοχή και τη χρήση του. Σε κάθε περίπτωση, όλες οι διαδικασίες θα πρέπει να επεξηγούνται πλήρως και να δικαιολογούνται γραπτώς. Αυτό δε βοηθά μόνο τους υπαλλήλους να καταλάβουν και να εκτιμήσουν τη λογική των διαδικασιών, αλλά χρησιμεύει και όταν οι διαδικασίες ελέγχου επανεκτιμούνται. Είναι σημαντικό για τους υπαλλήλους να βλέπουν τις διαδικασίες ως ωφέλιμες και γι' αυτούς αλλά και για την επιχείρηση.

2.5 Η σημαντικότητα του ελέγχου του κόστους τροφίμων και ποτών.

Ο F&B manager που έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη για το τμήμα ή την επιχείρηση, πρέπει να συνεισφέρει πολύ στο σχεδιασμό των συστημάτων συλλογής πληροφοριών και στην επεξήγηση των πραγματικών λειτουργικών αποτελεσμάτων. Είναι αναγκαίο να παίρνει αποφάσεις ελέγχου βασισμένες σε πληροφορίες που τον εφοδιάζουν άλλοι managers, άλλα τμήματα και το προσωπικό του τομέα τροφίμων και ποτών.

Σε πολλές επισιτιστικές επιχειρήσεις, το λογιστήριο είναι υπεύθυνο για τον προσδιορισμό του υπολογισμού του κόστους. Αυτό αφορά ποια στοιχεία θα πρέπει να συμπεριληφθούν στον υπολογισμό του. Μετά τον υπολογισμό του πραγματικού εισοδήματος και των επιπέδων κόστους και της αναφοράς τους στις εισοδηματικές καταστάσεις, ο controller μπορεί να κάνει τις παρατηρήσεις του για την «έννοια των αριθμών».

Ο F&B manager πρέπει να βλέπει τις πληροφορίες από τους controllers ως συμβουλές και όχι ως υποδείξεις για το τι πρέπει να γίνει. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνήθως έχουν έναν F&B controller στο τμήμα του λογιστηρίου. Οι υποχρεώσεις του ανθρώπου αυτού μπορεί να συμπεριλαμβάνουν την ανάπτυξη του πρότυπου κόστους τροφίμων και ποτών, τη βοήθεια στην ανάπτυξη του προϋπολογισμού, την ανάλυση των

εισοδηματικών καταστάσεων, την άμεση επίβλεψη του προσωπικού προμηθειών ή αποθήκευσης και τη συμμετοχή του στις τελικές απογραφές. Επίσης, μπορεί να είναι υπεύθυνος και για την επίβλεψη των υπαλλήλων των ταμείων στα εστιατόρια και στις καφετέριες. Αυτός ο άνθρωπος συχνά γίνεται ο αντιπρόσωπος με τον οποίο ο διευθυντής τροφίμων και ποτών έρχεται περισσότερο σε επαφή. Παρόλ' αυτά, ο ρόλος του controller πρέπει να παραμένει βοηθητικός και συμβουλευτικός και να μην παίρνει λειτουργικές αποφάσεις για το τμήμα.

Συχνά αναφέρεται ότι η διοίκηση μιας επισιτιστικής επιχείρησης είναι πολύπλοκη και είναι αλήθεια. Απαιτείται πολύ συλλογική δουλειά από προσωπικό σε διάφορα τμήματα. Ο διευθυντής τροφίμων και ποτών θα πρέπει να είναι ο αρχηγός της ομάδας που βοηθά να επιτευχθούν οι οικονομικοί και οι άλλοι στόχοι της επισιτιστικής επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Το μενού και η θεμελιώδης σημασία του στον έλεγχο.

Το μενού αποτελεί τη βάση της διαδικασίας του ελέγχου σε μία επισιτιστική επιχείρηση. Ως θεμέλιο, η δημιουργία του μενού ξεκινά την όλη διαδικασία του ελέγχου. Το μενού μιας επιχείρησης καθορίζει τι είδους παραγωγή, εξυπηρέτηση και διοικητικές υποχρεώσεις θα αντιμετωπιστούν. Πολλές επισιτιστικές επιχειρήσεις έχουν μια ποικιλία μενού για διαφορετικές περιόδους και εποχές του χρόνου. Το μενού άλλωστε είναι το αποτέλεσμα των προσπαθειών προώθησης (marketing), που σχεδιάστηκαν για να αναγνωριστούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών. Η προσπάθεια επικεντρώνεται στην ανάπτυξη στρατηγικών για την ικανοποίηση των αναγκών του πελατολογίου, παράλληλα με την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

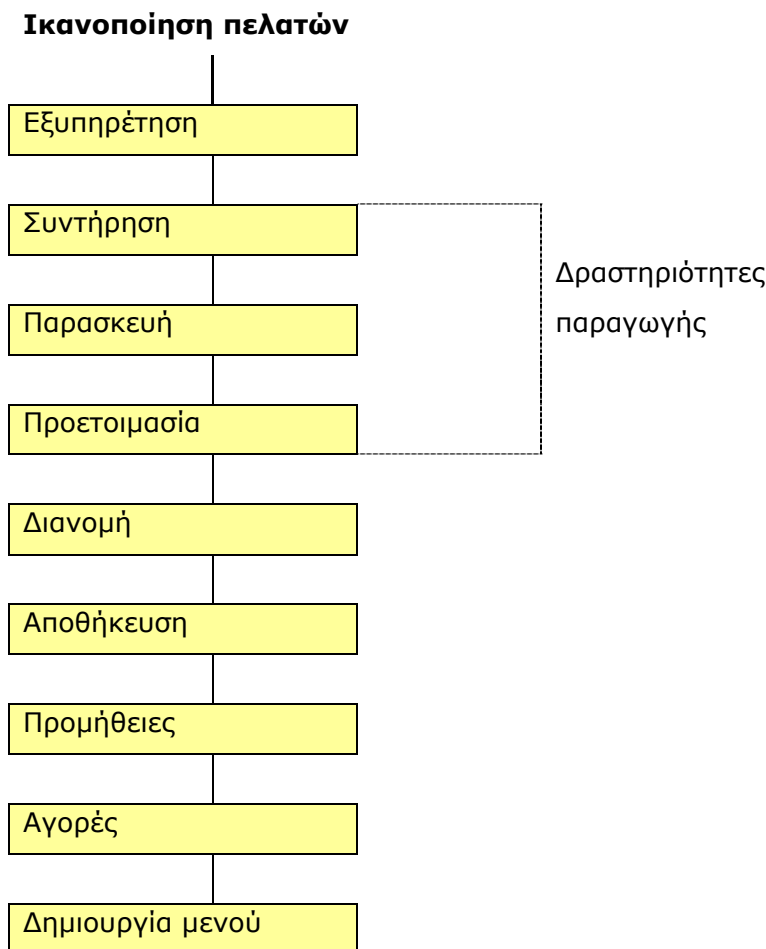
Η δημιουργία του μενού είναι μόνο το πρώτο, αλλά το πιο βασικό βήμα στην ανάπτυξη μιας επισιτιστικής επιχείρησης. Αφού δημιουργηθεί το μενού, τα σχέδια και οι διαδικασίες για τον καθορισμό αναγκαίων προϊόντων, εξοπλισμού, εγκαταστάσεων και συστημάτων παραγωγής πρέπει να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν. Σκοπός είναι η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού κύκλου λειτουργίας ελέγχου για ολόκληρη την επιχείρηση.

3.1 Τα στάδια του κύκλου λειτουργίας του ελέγχου.

Ο κύκλος λειτουργίας του ελέγχου χωρίζει τις επισιτιστικές επιχειρήσεις σε μία σειρά από δραστηριότητες που περιλαμβάνουν την προμήθεια προϊόντων φαγητού και ποτού στους πελάτες. Τα συστήματα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένα ώστε να ελέγχουν τη ροή των προϊόντων ανάμεσα στα ακόλουθα στάδια του κύκλου:

- ✚ Δημιουργία μενού
- ✚ Αγορές
- ✚ Προμήθειες
- ✚ Αποθήκευση
- ✚ Διανομές
- ✚ Παραγωγή (περιλαμβάνει προετοιμασία, παρασκευή και συντήρηση)
- ✚ Εξυπηρέτηση

Ξεκινώντας με τη δημιουργία του μενού, κάθε σημείο ελέγχου παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης. Κάθε σημείο αποτελεί ένα μικρό σύστημα με τη δική του δομή και τις δικές του λειτουργίες. Κάθε βασική λειτουργική δραστηριότητα έχει συγκεκριμένους σκοπούς, γραμμές καθοδήγησης, πρότυπα και εσωτερικές διαδικασίες που συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης και στον απώτερο στόχο: την ικανοποίηση του πελάτη.

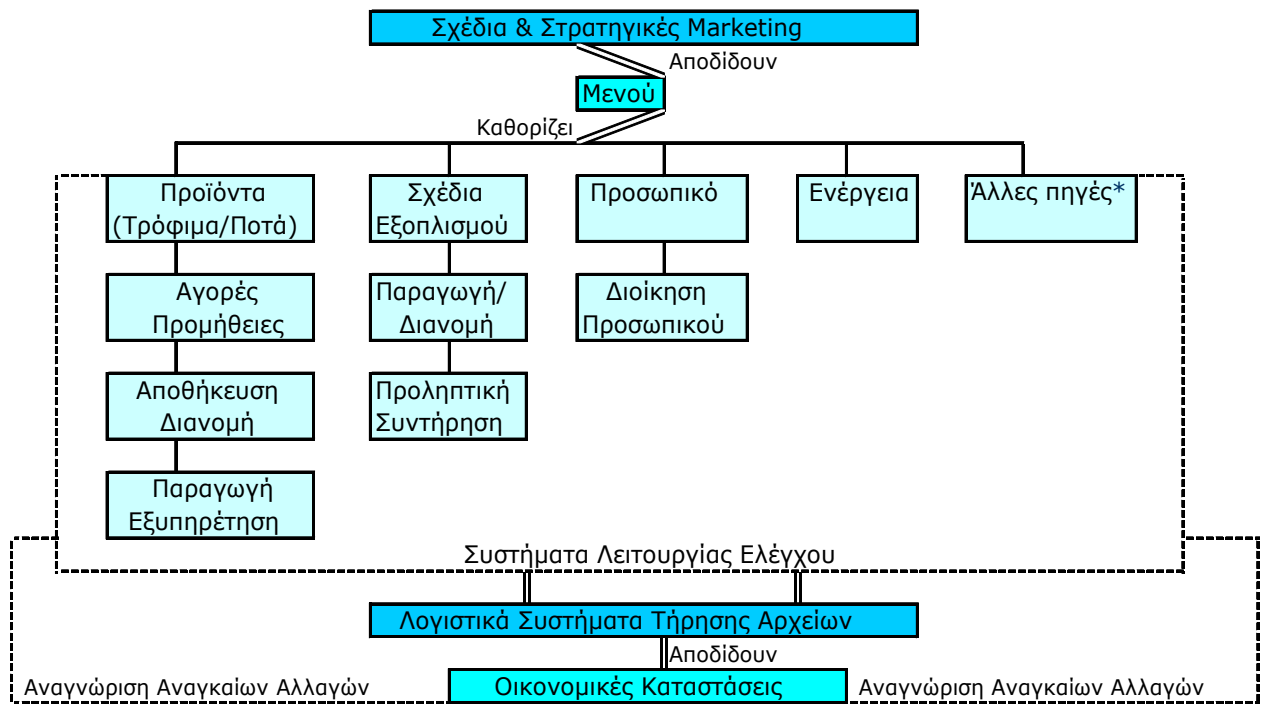


Σχεδιάγραμμα 3. Τα στάδια του κύκλου λειτουργίας του ελέγχου.

3.2 Οι λειτουργίες του συστήματος διοίκησης μιας επισιτιστικής επιχείρησης.

Όλες οι επισιτιστικές επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν προγράμματα διοίκησης και διαδικασίες απορρόφησης όλων των διαθέσιμων πηγών. Για να γίνει αυτό, είναι απαραίτητο ένα αποτελεσματικό λογιστικό σύστημα τήρησης αρχείων. Το σύστημα αυτό, πρέπει να μπορεί να τις προμηθεύει με ουσιώδεις και ακριβείς πληροφορίες στο απαραίτητο χρονικό διάστημα ώστε να παίρνονται οι κατάλληλες λειτουργικές αποφάσεις. Όπως απεικονίζεται και στον παρακάτω πίνακα, οι λειτουργίες διοίκησης (προγραμματισμός, οργάνωση, συντονισμός, επάνδρωση, επίβλεψη, έλεγχος, αποτίμηση) αποτελούν τις βάσεις κάτω από τις οποίες λειτουργεί ολόκληρο το σύστημα. Αυτό ισχύει για κάθε επιχείρηση. Κάτω από τις βάσεις, εξωτερικά σχέδια και στρατηγικές προώθησης (marketing) οδηγούν σε αποφάσεις δημιουργίας μενού. Το μενού καθορίζει ποιοι πόροι χρειάζονται και τι ακριβή συστήματα λειτουργίας ελέγχου είναι απαραίτητα. Τέλος, το λογιστικό σύστημα τήρησης αρχείων παίρνει πληροφορίες από τους διάφορους ανταγωνιστές στο σύστημα λειτουργίας ελέγχου και βγάζει συμπεράσματα για την πρόσφατη οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα συμπεράσματα αυτά γίνονται το «βαρόμετρο» για το πόσο καλά η επιχείρηση πετυχαίνει τους οικονομικούς της στόχους, είτε με περιεχόμενο κέρδους, είτε με περιεχόμενο κόστους. Όταν τα προβλήματα εντοπίζονται, οι διορθωτικές ενέργειες είναι απαραίτητες για την επιβεβαίωση της αποδοτικής λειτουργίας διάθεσης όλων των πηγών.

Προγραμματισμός, Οργάνωση, Συντονισμός, Επάνδρωση, Επίβλεψη, Έλεγχος, Αποτίμηση



* Χρόνος, Μέθοδοι (Διαδικασίες), Χρήματα

Σχεδιάγραμμα 4. Οι λειτουργίες του συστήματος διοίκησης μιας επισιτιστικής επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η λειτουργία του προϋπολογισμού στο τμήμα του ελέγχου.

Σήμερα, με τις συνεχείς αυξήσεις στα κόστη των φαγητών, των ποτών, των εργατικών, της ενέργειας και της συντήρησης, οι περισσότερες μονάδες λειτουργούν ένα είδος προϋπολογιστικού ελέγχου. Ο *προϋπολογισμός* είναι ένα πρόγραμμα – εκφραζόμενο συνήθως με οικονομικούς και / ή ποσοτικούς όρους – που αντανακλά την πολιτική μιας επιχείρησης και καθορίζει τις λειτουργίες της για μία συγκεκριμένη εμπορική περίοδο. Η εμπορική περίοδος είναι συνήθως ένας χρόνος, αλλά συχνά διασπάται σε μικρότερες ελεγκτικές περιόδους. Οι περίοδοι αυτοί θα πρέπει να παραμένουν ίδιες ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να συγκρίνονται τα αποτελέσματά τους όχι μόνο με αντίστοιχες περιόδους του ίδιου χρόνου, αλλά και με τις αντίστοιχες περιόδους προηγούμενων χρόνων. Οι αργίες και οι διακοπές που πέφτουν σε διαφορετικές περιόδους κάθε χρόνο θα πρέπει να σημειώνονται.

Ο όρος *προϋπολογιστικός έλεγχος* αναφέρεται σε μια μέθοδο ελέγχου όπου αποδίδεται συγκεκριμένη ευθύνη στους ενδιαφερόμενους managers για ποικίλα προϋπολογιστικά αποτελέσματα και γίνεται μια συνεχή σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με των προϋπολογιζόμενων. Όπου υπάρχουν διαφορές είναι απαραίτητο να εντοπίζονται οι αιτίες και να λαμβάνεται η αναγκαία δράση. Είναι πολύ σημαντικό όταν θέτονται οι προϋπολογισμοί να είναι προσιτοί γιατί αλλιώς, θα είναι πολύ μικρής αξίας.

4.1 Οι σκοποί του προϋπολογιστικού ελέγχου.

Ο προϋπολογιστικός έλεγχος έχει τρεις σκοπούς:

1. Να προμηθεύει ένα σχέδιο δράσης για μια συγκεκριμένη εμπορική περίοδο, να καθοδηγεί και να διευθύνει μια επιχείρηση στη διατήρηση της καθορισμένης πολιτικής της και να μεγιστοποιεί την πλήρη χρήση των μέσων της.

2. Να θέτει πρότυπα απόδοσης των λειτουργιών του management που μπορούν να μετρηθούν.
3. Να προσδιορίζει τα επίπεδα του κόστους και να ενθαρρύνει τη γνώση αυτών.

Οι προϋπολογισμοί προετοιμάζονται από τον επικεφαλής διευθυντή μιας επιχείρησης σε συνεργασία με τους διάφορους διευθυντές και προϊστάμενους ώστε να εξασφαλίζεται ένα μεγαλύτερο επίπεδο δέσμευσης και πλήρης ενημερότητα των στόχων, προβλημάτων και πιθανών αδυναμιών της επιχείρησης.

4.2 Τα είδη των προϋπολογισμών.

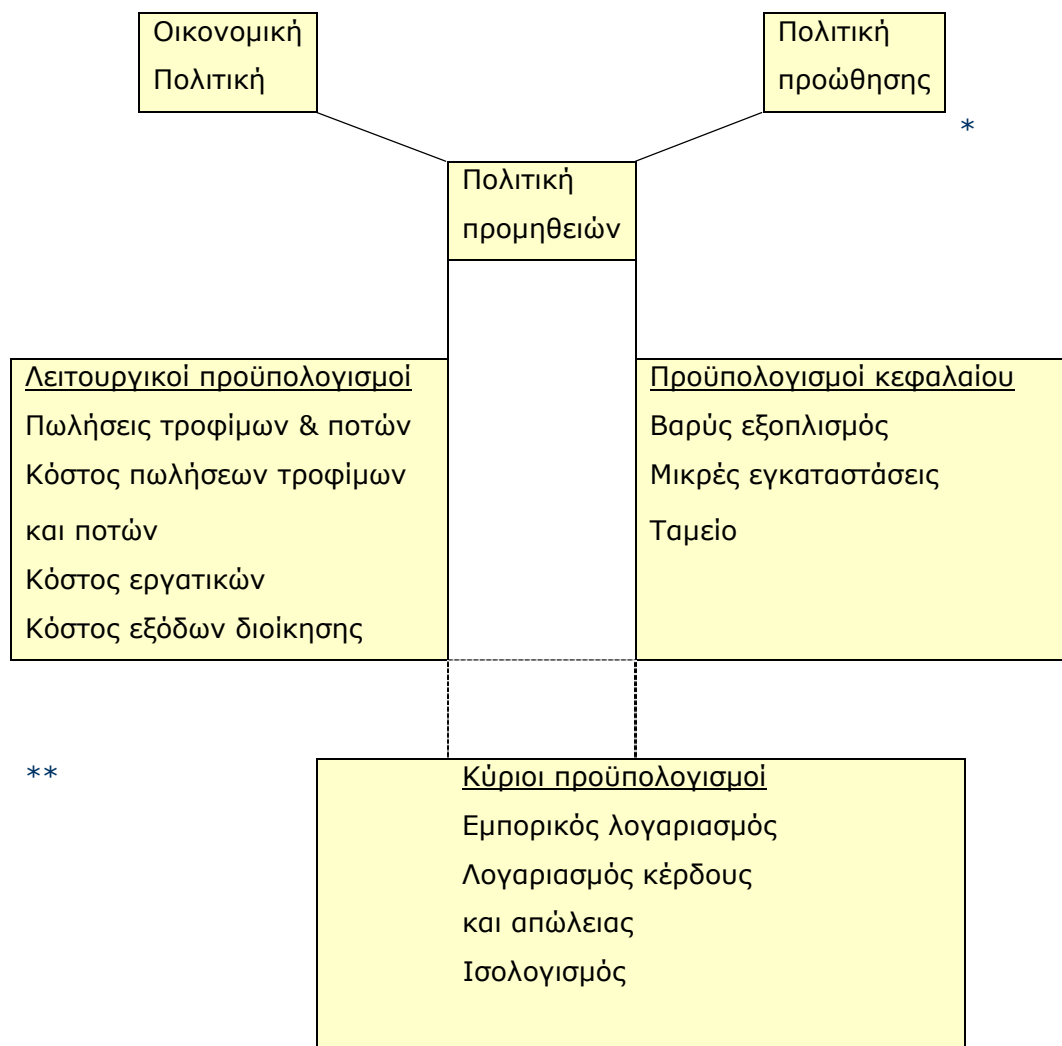
Υπάρχουν διάφορα είδη προϋπολογισμών που χρησιμοποιούνται στις επισιτιστικές επιχειρήσεις. Οι βασικοί όμως τύποι είναι δύο: οι προϋπολογισμοί των κεφαλαίων και οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί.

Οι **προϋπολογισμοί των κεφαλαίων**, όπως υποδηλώνει και το όνομα, είναι αυτοί που αφορούν το ενεργητικό και το παθητικό μιας επιχείρησης όπως ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις και το ταμείο.

Οι **λειτουργικοί προϋπολογισμοί** είναι αυτοί που ασχολούνται με τα ημερήσια έσοδα και έξοδα μιας επιχείρησης και περιλαμβάνουν πωλήσεις, κόστος πωλήσεων, εργατικά, συντήρηση, έξοδα διοίκησης κλπ.

Το παρακάτω σχεδιάγραμμα δείχνει ένα παράδειγμα της λειτουργικής κατάστασης μιας επισιτιστικής επιχείρησης για μια εμπορική περίοδο του χρόνου, σε σχέση με τους κατανομημένους στόχους προϋπολογισμών της συγκεκριμένης περιόδου. Οι παρακάτω προϋπολογισμοί έχουν προετοιμαστεί όχι μόνο για κάθε τομέα μιας επιχείρησης, αλλά έχουν επιπλέον κατανομηθεί σε προϋπολογισμούς για μονάδες όπως αυτόνομα εστιατόρια, μπαρ και εκδηλώσεις. Πολύ συχνά οι παρακάτω προϋπολογισμοί συγχωνεύονται σε μια ομάδα κύριων προϋπολογισμών όπως:

1. *Ο κύριος, προϋπολογισμένος εμπορικός λογαριασμός* για μια συγκεκριμένη εμπορική περίοδο που δείχνει το προκαθορισμένο επίπεδο πωλήσεων, το κόστος των πωλήσεων και το αναμενόμενο μικτό κέρδος.
2. *Ο κύριος, προϋπολογισμένος λογαριασμός κέρδους και απώλειας* για μια συγκεκριμένη εμπορική περίοδο που δείχνει τα προκαθορισμένα έσοδα και έξοδα και το αναμενόμενο καθαρό κέρδος. Αυτός τονίζει κυρίως τα μικτά κέρδη, τα εργατικά κόστη, τις διοικητικές δαπάνες και το καθαρό κέρδος των τμημάτων ως μονάδες.
3. *Ο κύριος προϋπολογισμένος ισολογισμός* για μια συγκεκριμένη εμπορική περίοδο που δείχνει τα έσοδα και τα έξοδα στην αρχή και στο τέλος της περιόδου.



Σχεδιάγραμμα 5. Ο προϋπολογιστικός έλεγχος ως επέκταση των βασικών πολιτικών σχεδιασμού και προσδιορισμού προτύπων, όπου η απόδοση των πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να μετρηθεί.

* Βασικές πολιτικές. Καθορίζουν τους στόχους κέρδους της επιχείρησης και τις λειτουργικές μεθόδους με τις οποίες θα εκτελούνται οι καθημερινές δραστηριότητες.

** Προϋπολογιστικός έλεγχος. Προνοεί για την εφαρμογή των προϋπολογισμών που σχετίζονται με τις απαιτήσεις της πολιτικής μιας επιχείρησης στην οποία κυριαρχούν οι κύριοι προϋπολογισμοί. Οι διάφοροι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται για να προσδιορίζουν τα πρότυπα της απόδοσης και τα επίπεδα της ευθύνης.

4.3 Τα βασικά στάδια της προετοιμασίας των προϋπολογισμών.

Οι υποδιαιρέσεις των προϋπολογισμών εξαρτώνται πολύ από τον τύπο και το μέγεθος της κάθε επιχείρησης. Τα βασικά στάδια της προετοιμασίας τους βέβαια είναι κυρίως έξι:

1. Καθορισμός του καθαρού κέρδους που απαιτείται για την επιχείρηση σε σχέση με το κεφάλαιο που έχει επενδυθεί και το ρίσκο που έχει συμπεριληφθεί.
2. Προετοιμασία του προϋπολογισμού πωλήσεων. Αυτός καθορίζει το μέγεθος των αναγκαίων πωλήσεων για την επίτευξη του επιθυμητού καθαρού κέρδους και επηρεάζει επίσης τα προϋπολογισμένα κόστη για φαγητά, ποτά, εργατικά και κάποια διοικητικά έξοδα.
3. Προετοιμασία γενικών και διοικητικών προϋπολογισμών. Αυτοί υπάρχουν για θέματα όπως διοικητικές δαπάνες, διαφήμιση, φόροι, ασφάλεια κλπ. Κάποιοι μπορεί να θεωρούνται ως σταθεροί προϋπολογισμοί κι αυτό γιατί δεν επηρεάζονται από τις αλλαγές στον όγκο εργασίας όπως, διοικητικά έξοδα, διαφήμιση, φόροι κτλ. Κάποιοι πάλι μπορεί να θεωρούνται ως ασταθείς γιατί επηρεάζονται από τις αλλαγές του όγκου εργασίας όπως, τηλεφωνικό κέντρο, πλυντήρια κτλ.
4. Προετοιμασία του προϋπολογισμού εξόδων κεφαλαίου που φροντίζει για θέματα όπως έξοδα από αγορές νέου εξοπλισμού για την κουζίνα, έπιπλα για το εστιατόριο και το μπαρ (συμπεριλαμβανομένων των χρεώσεων εγκατάστασης) κ.ά.
5. Προετοιμασία του ταμειακού προϋπολογισμού. Αυτός θεωρείται ως ο σημαντικότερος από τους προϋπολογισμούς του κεφαλαίου και προκαθορίζει τις εισροές και εκροές των μετρητών και το τελικό ισοζύγιο αυτών σε συγκεκριμένες στιγμές κατά τη διάρκεια της περιόδου.
6. Προετοιμασία των κύριων προϋπολογισμών. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, οι κύριοι προϋπολογισμοί προετοιμάζονται για τον

εμπορικό λογαριασμό, το λογαριασμό κέρδους και απώλειας και τον ισολογισμό.

4.4 Τα στοιχεία του κόστους.

Το λειτουργικό κόστος μιας μονάδας ή ενός τμήματος αναλύεται συνήθως σε τρία μέρη:

1. *Υλικό κόστος.* Είναι το κόστος των φαγητών και των ποτών που καταναλώνονται και άλλων επίσης πραγμάτων όπως τσιγάρα και καπνός. Το κόστος των φαγητών και των ποτών που δίδονται στο προσωπικό σε μορφή γευμάτων αφαιρείται από το υλικό κόστος και προστίθεται στο εργατικό κόστος. Το υλικό κόστος τότε υπολογίζεται από τον τύπο:

$$\text{Αρχικό απόθεμα} + \text{Κόστος αγορών} - \text{Τελικό απόθεμα} - \text{Κόστος γευμάτων προσωπικού} = \text{Υλικό κόστος}$$

2. *Εργατικό κόστος.* Είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια που αποδίδονται σε όλους τους υπαλλήλους συν οποιαδήποτε συμμετοχή της επιχείρησης σε κυβερνητικούς φόρους, επιδόματα, γεύματα προσωπικού, συντάξεις κτλ.
3. *Κόστος διοίκησης.* Είναι τα υπόλοιπα είδη κόστους εκτός από τα υλικά και τα εργατικά όπως ενοίκιο, φόροι, ασφάλιστρα, αποσβέσεις, επισκευές, γραφικές ύλες, υαλικά και πορσελάνες, εξοπλισμός κεφαλαίου.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις επηρεάζονται από τις αλλαγές του όγκου εργασίας γι' αυτό συνήθως τα είδη του κόστους και το καθαρό κέρδος εκφράζονται ως ποσοστά επί των πωλήσεων. Μια αλλαγή στο μέγεθος των πωλήσεων έχει επιρροή στη δομή του κόστους και στο καθαρό κέρδος. Για παράδειγμα:

Ολικό κόστος 80%	ΥΛΙΚΑ	30%	Πωλήσεις 100%
	ΕΡΓΑΤΙΚΑ	30%	
	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	20%	
	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	20%	

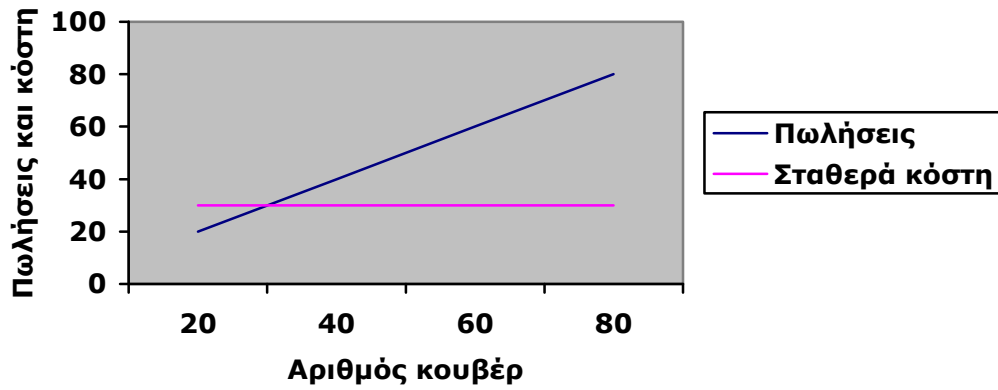
Σχεδιάγραμμα 6. Παράδειγμα στοιχείων του κόστους.

4.5 Τα είδη του κόστους.

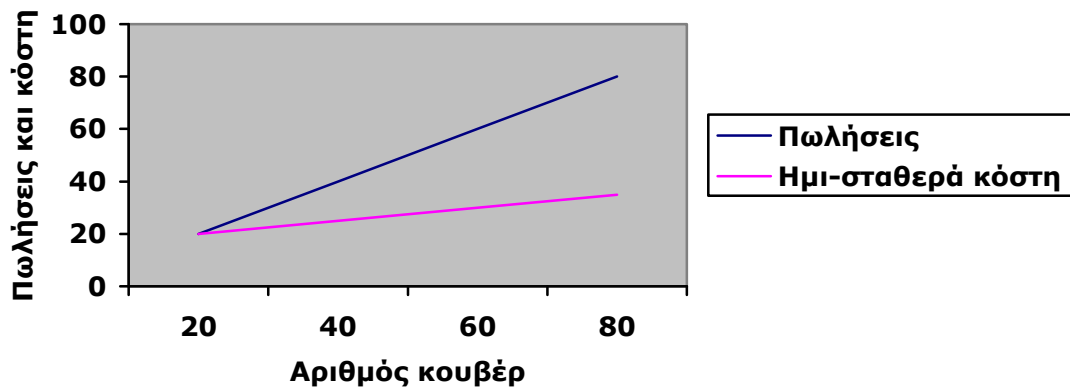
Είναι αναγκαίο να εξεταστεί το κόστος όχι μόνο με βάση τη φύση του (υλικό, εργατικό, διοικητικό), αλλά και με βάση τη συμπεριφορά του σε σχέση με τις αλλαγές στο φόρτο εργασίας. Με αυτά τα κριτήρια υπάρχουν τεσσάρων ειδών κόστη:

1. *Σταθερά κόστη.* Είναι τα κόστη που παραμένουν σταθερά ανεξάρτητα με το φόρτο εργασίας, όπως ενοίκιο, φόροι, ασφάλιστρα και τα εργατικά κόστη (βλέπε σχεδιάγραμμα 7.).
2. *Ημι-σταθερά κόστη.* Είναι τα κόστη που κινούνται με τον ίδιο ρυθμό, αλλά όχι σε ακριβή αναλογία με το φόρτο εργασίας όπως, καύσιμα, τηλέφωνα, πλυντήρια. Τα ημι-σταθερά κόστη περιέχουν ένα σταθερό και ένα ευέλικτο στοιχείο κόστους (βλέπε σχεδιάγραμμα 8.).
3. *Μεταβλητά κόστη.* Είναι τα κόστη που ελίσσονται σε αναλογία με το φόρτο εργασίας όπως τα τρόφιμα και τα ποτά (βλέπε σχεδιάγραμμα 9.).
4. *Ολικά κόστη.* Είναι το σύνολο των σταθερών, ημι-σταθερών και μεταβλητών κοστών.

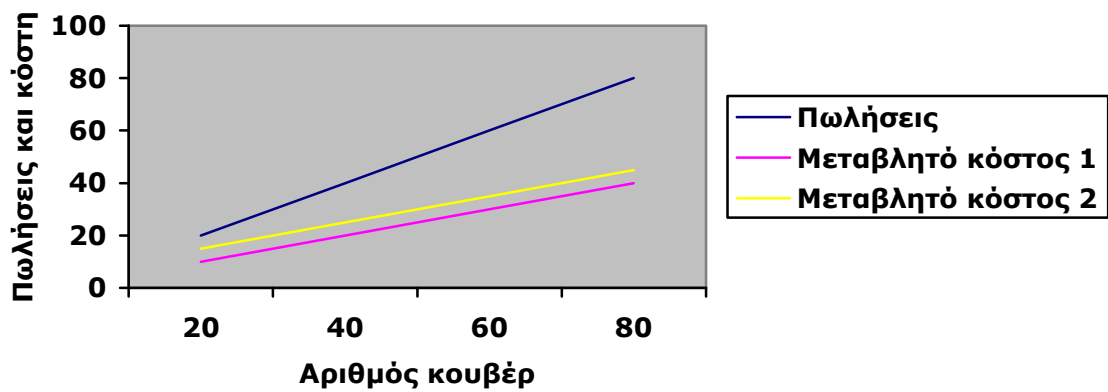
Σχεδιάγραμμα 7. Σταθερά κόστη



Σχεδιάγραμμα 8. Ημι-σταθερά κόστη



Σχεδιάγραμμα 9. Μεταβλητά κόστη



4.6 Τα είδη του κέρδους.

Υπάρχουν τριών ειδών κέρδη στις επισιτιστικές επιχειρήσεις:

1. *Μικτό κέρδος* = Ολικές πωλήσεις – Κόστος υλικών
2. *Περιθώριο κέρδους* = Ολικές πωλήσεις – (Υλικά + Εργατικά κόστη)
3. *Καθαρό κέρδος* = Ολικές πωλήσεις – Ολικά κόστη (υλικά + εργατικά + διοικητικά κόστη)

Όλα τα παραπάνω χρησιμοποιούνται ως μονάδες μέτρησης απόδοσης για τα παρελθοντικά αποτελέσματα και τους προϋπολογισμένους στόχους.

4.7 Το νεκρό σημείο εργασιών.

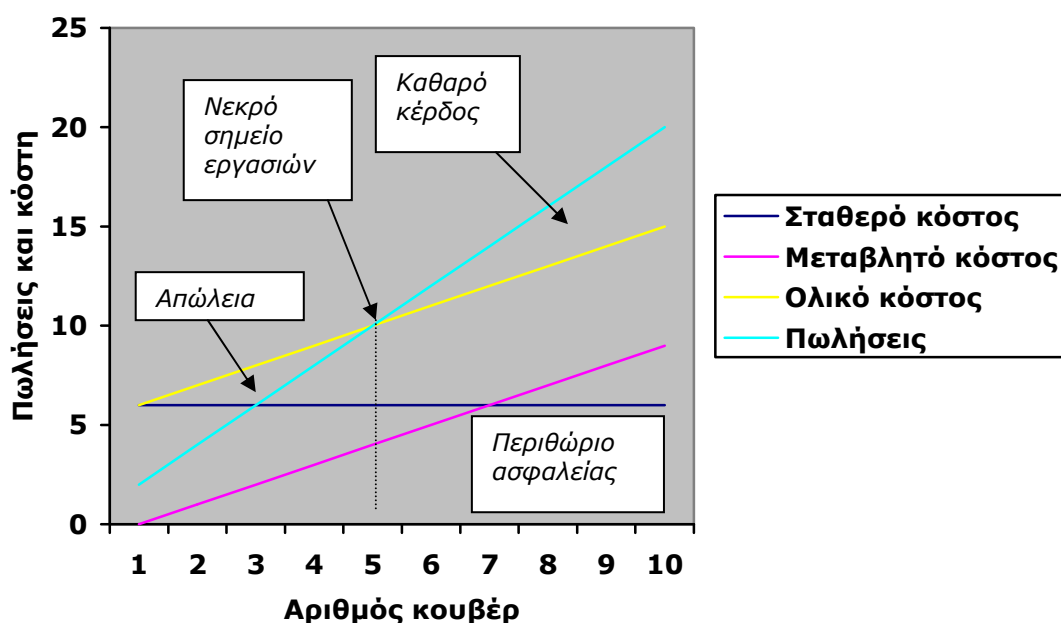
Είναι συχνό φαινόμενο για τη διεύθυνση τροφίμων και ποτών να αντιμετωπίζει προβλήματα που αφορούν το επίπεδο του κόστους των τροφίμων και ποτών που μπορεί η επιχείρηση να «αντέξει», το επίπεδο του κέρδους που απαιτείται και ο αριθμός των πελατών που χρειάζεται για να καλυφθούν συγκεκριμένα έξοδα ή για να επιτευχθεί κάποιο επιθυμητό κέρδος. Σε όλα αυτά δίνει απαντήσεις η χρήση της τακτικής του νεκρού σημείου εργασιών.

Η ανάλυση του νεκρού σημείου εργασιών επιτρέπει να αναπαρίσταται η σχέση μεταξύ των σταθερών, ημι-σταθερών και μεταβλητών κοστών σε συγκεκριμένες συνθήκες εργασίας, σε σχεδιάγραμμα. Αυτό επιτρέπει να εντοπίζεται το νεκρό σημείο εργασιών και το επίπεδο των αναγκαιών πωλήσεων για την απόδοση του προκαθορισμένου επιπέδου καθαρού κέρδους. Ο όρος νεκρό σημείο εργασιών μπορεί να οριστεί ως εκείνο το επίπεδο εργασίας όπου τα ολικά κόστη ισούνται με τις πωλήσεις και δεν επιτυγχάνεται, ούτε κέρδος, ούτε απώλεια. Η τεχνική αυτή βασίζεται στην παρακάτω υπόθεση: η τιμή πώλησης παραμένει συνεχώς ανεξάρτητη από τον όγκο εργασίας, ότι συγκεκριμένα κόστη τμημάτων παραμένουν ίδια κατά τη ροή των πωλήσεων της περιόδου του σχεδιαγράμματος, ότι μόνο ένα προϊόν παράγεται ή πωλείται, ότι το προϊόν παραμένει αμετάβλητο σε

τιμή κόστους και ποσότητα παραγωγής και ότι η παραγωγή από προσωπικό και μηχανήματα είναι συνεχής.

Τα κέρδη εξαρτώνται από την ισορροπία ανάμεσα στις τιμές πώλησης, στα προϊόντα, στο κόστος και στο φόρτο εργασίας. Η τεχνική της ανάλυσης του νεκρού σημείου εργασιών φανερώνει τις αλληλεπιδράσεις όλων αυτών των παραγόντων με τρόπο που βοηθά τη διοίκηση τροφίμων και ποτών να διαλέγει το καλύτερο σχέδιο δράσης στο παρόν και στο μέλλον.

Σχεδιάγραμμα 10. Ανάλυση νεκρού σημείου εργασιών



Σημειώσεις:

1. Τα σταθερά κόστη είναι €6.000 ανά περίοδο.
2. Τα μεταβλητά κόστη είναι το 40% των πωλήσεων (οι μέγιστες πωλήσεις είναι $10.000 \times €2 = €20.000$), οπότε €8.000.
3. Το ολικό κόστος υπολογίζεται προσθέτοντας το σταθερό με το μεταβλητό κόστος ($€6.000 + €8.000$), δηλαδή είναι €14.000.
4. Το εστιατόριο θα έχει απώλεια αν κάνει λιγότερα από 5.000 κουβέρ ανά περίοδο.
5. Όταν το νεκρό σημείο εργασιών επιτευχθεί, το καθαρό κέρδος του εστιατορίου αυξάνεται περισσότερο από την αναλογία του αριθμού των κουβέρ.
6. Το περιθώριο ασφαλείας είναι 5.000 κουβέρ.

4.8 Ο προσδιορισμός των τιμών.

Το όλο θέμα της τιμολόγησης είναι πολύπλοκο και δεν του έχει δοθεί ο βαθμός προτεραιότητας που του αξίζει.

Η τιμολόγηση ενός προϊόντος πρέπει να συναντά τους στόχους μιας επιχείρησης και τα θέματα σχετικά με αυτήν συνήθως βρίσκονται στην οικονομική πολιτική, πολιτική μάρκετινγκ και τροφοδοσίας. Για παράδειγμα, μέσα στην οικονομική πολιτική μιας εμπορικής επιχείρησης, ο βασικός στόχος κέρδους θα καθοριστεί σε σχέση με το επενδυμένο κεφάλαιο.

Φυσικά, η προσέγγιση της τιμολόγησης θα διαφέρει όχι μόνο μεταξύ των κύριων τομέων της τουριστικής βιομηχανίας – όπου συνήθως στον μη εμπορικό τομέα είναι προσανατολισμένη με βάση το κόστος και στον εμπορικό με βάση την αγορά – αλλά και ανάμεσα στις επιχειρήσεις μέσα σε αυτούς τους τομείς. Για παράδειγμα, μια νέα επιχείρηση θα θέλει να αυξήσει τις πωλήσεις της και για να το κάνει μπορεί να αποφασίσει να διατηρήσει τις τιμές της πολύ ανταγωνιστικές, ενώ μια παλαιότερη θα θέλει να διατηρήσει το καθαρό της κέρδος από τις ήδη υπάρχουσες πωλήσεις.

A) Τιμολόγηση με βάση το κόστος

Η παραδοσιακή μέθοδος που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της τιμής ενός πιάτου που συμπεριλαμβάνεται σε ένα μενού είναι να υπολογιστεί, από την πρότυπη συνταγή, το κόστος κάθε υλικού του συγκεκριμένου πιάτου και να προστεθεί ένα ποσοστό μικτού κέρδους για να επιτευχθεί η τελική τιμή πώλησης. Το ποσοστό μικτού κέρδους που προστίθεται πρέπει να είναι αρκετό να καλύψει το σταθερό κόστος (για παράδειγμα, ενοίκιο, φόροι κτλ.), το ημι-σταθερό κόστος (για παράδειγμα, θέρμανση, τηλέφωνα κτλ.) και ένα ικανοποιητικό ποσό καθαρού κέρδους.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι αρκετά εύκολη η κατανόηση και εφαρμογή της.

Τα μειονεκτήματα όμως υπερβαίνουν τα πλεονεκτήματα. Κατ' αρχήν, η σχέση ανάμεσα στο επενδυμένο κεφάλαιο και το καθαρό κέρδος αγνοείται. Το καθαρό κέρδος που επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας αυτήν τη μέθοδο σχετίζεται κυρίως με τον κύκλο εργασιών των πωλήσεων όπου όσο

περισσότερες οι πωλήσεις, τόσο μεγαλύτερο το καθαρό κέρδος και αντίστροφα. Δεύτερον, αυτή η μέθοδος δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στο στοιχείο του κόστους, στο κόστος των υλικών ενός πιάτου που βρίσκεται σε ένα μενού και γενικεύεται στα σταθερά και ημι-σταθερά κόστη. Τέλος, η μέθοδος αυτή δεν σχετίζεται καθόλου με τις απαιτήσεις της αγοράς και είναι πολύ άκαμπτη για να χρησιμοποιηθεί στον εμπορικό τομέα της τουριστικής βιομηχανίας.

B) Τιμολόγηση με βάση την αγορά

Η σχέση ανάμεσα στην τιμή και την αξία των χρημάτων είναι μία σημαντική πλευρά της τιμολόγησης. Η αξία των χρημάτων επεκτείνεται πέρα από το κόστος των υλικών των πιάτων που έχει επιλέξει ένας πελάτης από ένα μενού. Η όλη εμπειρία του γεύματος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη συμπεριλαμβανομένης της ατμόσφαιρας, της διακόσμησης, της επιλογής των πιάτων του μενού, του επιπέδου εξυπηρέτησης κ.ά.

Για να υπάρχει επιτυχία και να επιτευχθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο πωλήσεων, η τιμολόγηση πρέπει να λάβει υπόψη τρεις βασικούς παράγοντες:

1. *Τη φύση της ζήτησης του προϊόντος.* Η οικονομική έννοια της ελαστικότητας της ζήτησης είναι σχετική εδώ. Η ελαστικότητα της ζήτησης είναι η ευαισθησία του επιπέδου πωλήσεων στις αλλαγές των τιμών. Ένα προϊόν θεωρείται ότι έχει ελαστική ζήτηση όταν μία μικρή μείωση στην τιμή του έχει ως συνέπεια μία σημαντική αύξηση στις πωλήσεις του και αντίστροφα, όταν μία μικρή αύξηση στην τιμή του φέρνει μία σημαντική μείωση στις πωλήσεις του.

Στην περίπτωση ενός προϊόντος με ανελαστική ζήτηση μία μικρή αύξηση ή μείωση της τιμής του δε θα αποτελέσει σε σημαντική αύξηση ή μείωση των πωλήσεών του.

2. *Το μέγεθος της ζήτησης του προϊόντος.* Είναι τυπικό φαινόμενο στις περισσότερες επισιτιστικές επιχειρήσεις η μεταβαλλόμενη ζήτηση των προϊόντων τους όχι μόνο ωριαίως, αλλά και ημερησίως. Αυτή η μεταβολή της ζήτησης έχει ως αποτέλεσμα τη μη χρήση των καταστημάτων, του προσωπικού κτλ., υπογραμμίζοντας την ανάγκη

να δοθεί μία εύκαμπτη προσέγγιση στην τιμολόγηση. Η πρακτική αυτή χρησιμοποιείται συνήθως στην τουριστική βιομηχανία με σκοπό να αυξηθεί το επίπεδο των πωλήσεων ακόμα κι αν το επίπεδο κέρδους δεν είναι τόσο υψηλό όσο υπό κανονικές συνθήκες.

3. *Το επίπεδο ανταγωνιστικότητας του προϊόντος.* Ο ανταγωνισμός είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την τιμή πώλησης ενός προϊόντος όσο το κόστος του και η ζήτηση της αγοράς.

Ο ανταγωνισμός υπάρχει όχι μόνο ανάμεσα σε όμοιες επιχειρήσεις. Αλλά και σε ανόμοιες – στις περισσότερες περιπτώσεις οι πελάτες είναι ελεύθεροι να διαλέξουν που θα πάνε και τι ποσό θα ξοδέψουν. Ο ανταγωνισμός μπορεί να συμπεριλαμβάνει τιμή που συνήθως καταλήγει σε χαμηλότερα περιθώρια μικτού κέρδους ή ποιότητα φαγητού, εξυπηρέτησης, διακόσμησης που συνήθως καταλήγει σε υψηλότερα περιθώρια μικτού κέρδους.

4.9 Η τιμολόγηση του μενού.

Η προσέγγιση της τιμολόγησης του μενού πρέπει να ακολουθεί τη γραμμή της βασικής πολιτικής και των προκαθορισμένων στόχων κέρδους των τμημάτων. Κάθε τμήμα έχει ένα συγκεκριμένο ρόλο στην όλη επιχείρηση και οι ατομικοί του στόχοι κέρδους συνήθως δεν σχετίζονται. Για παράδειγμα, σε ένα ξενοδοχείο το κέρδος που απαιτείται από το εστιατόριο μπορεί να είναι πολύ χαμηλότερο από αυτό που απαιτείται από την καφετέρια. Η ύπαρξη του εστιατορίου αποτελεί την κύρια συνεισφορά κέρδους. Το απαραίτητο είναι το σύνολο των ατομικών εισφορών των τμημάτων να ισοδυναμεί (τουλάχιστον) με τα επιθυμητά έσοδα ολόκληρης της επιχείρησης.

Είναι ασυνήθιστο να εφαρμόζεται μία συγκεκριμένη τιμή μικτού κέρδους σε όλα τα υλικά ενός μενού. Αυτό γιατί, όπως προαναφέρθηκε, αγνοείται το επενδυμένο κεφάλαιο, ο ανταγωνισμός, δίνεται πολύ μεγάλη έμφαση στο κόστος κτλ. Επιπλέον, μπορεί να διαστρεβλώσει το επίπεδο της τιμής και αξίας των πιάτων ενός μενού όπου ένα χαμηλού κόστους θα καταλήξει να τιμολογηθεί πολύ χαμηλά και ένα υψηλού κόστους υπερβολικά. Επίσης,

δεν αφήνει καμία εύκαμπτη προσέγγιση στην πώληση των πιάτων. Τα περιθώρια κέρδους πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις πωλήσεις ενός μενού και να προσδίδουν την ανταγωνιστική ισορροπία των τιμών έτσι ώστε να είναι συνολικά ελκυστικές στον πελάτη και να πετυχαίνουν το επιθυμητό μικτό κέρδος και έσοδα για την επιχείρηση.

A) Πράγματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη στον προσδιορισμό των τιμών.

1. Φ.Π.Α.

Είναι σημαντικό για τον πελάτη να γνωρίζει εάν στις αναφερόμενες τιμές συμπεριλαμβάνεται ο Φ.Π.Α. ή όχι. Επίσης, ο επικεφαλής της επιχείρησης θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι τα χρήματα που συγκεντρώνονται εκ μέρους του κράτους θα πρέπει να δοθούν σε αυτό και να μην τα συμπεριλαμβάνει όταν υπολογίζει τα έσοδα ή τα έξοδα κ.ά.

2. Επιβάρυνση σέρβις

Αυτή είναι μία επιπρόσθετη επιβάρυνση για τους πελάτες με ένα σταθερό ποσοστό του ολικού κόστους των τροφίμων και ποτών που σερβίρονται. Το σταθερό αυτό ποσοστό καθορίζεται από τη διεύθυνση και τυπώνεται πάνω στο μενού με σκοπό να μην προβληματίζει τον πελάτη για το μέγεθος του φιλοδωρήματος που θα αφήσει στο συγκεκριμένο κατάστημα. Η επιβάρυνση αυτή μοιράζεται κάποια στιγμή στο προσωπικό και πρέπει να την μεταχειρίζονται όπως και τον Φ.Π.Α.. Να μη συμπεριλαμβάνεται δηλαδή στους υπολογισμούς εσόδων και εξόδων.

3. Κουβέρ

Η επιβάρυνση αυτή χρησιμοποιείται στα γεύματα ενός εστιατορίου για να καλύψει το κόστος του ψωμιού, του βουτύρου και πραγμάτων που συμπεριλαμβάνονται σε ένα μενού αλλά δεν τιμολογούνται. Πρέπει να

δίνεται μεγάλη προσοχή στο αν θα πρέπει να εφαρμόζεται ή όχι γιατί πιθανόν να δημιουργήσει αγανάκτηση σε μερικούς πελάτες.

4. Ελάχιστη κατανάλωση

Αυτή συνήθως εφαρμόζεται στα εστιατόρια για να αποθαρρύνει κάποιους πιθανούς πελάτες από το να πηγαίνουν και να κάνουν πολύ μικρούς λογαριασμούς.

B) Οι εφαρμογές της τιμολόγησης του μενού.

Η ακριβής μέθοδος της τιμολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί από μια επιχείρηση θα εξαρτηθεί από θέματα όπως, σε ποιον τομέα της τουριστικής βιομηχανίας βρίσκεται η επιχείρηση, το επίπεδο του κέρδους που απαιτείται, οι βασικές πολιτικές της κ.ά.. Είναι σημαντικό όμως να θυμάται ότι η ίδια η τιμή μπορεί να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στην επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου πωλήσεων.

1) Μενού Table d' hôte.

Αυτό το είδος μενού χαρακτηρίζεται ως περιορισμένο μενού γιατί προσφέρει μια μικρή γκάμα πιάτων με περιορισμένες επιλογές σε μια σταθερή τιμή πώλησης. Η τιμή μπορεί να είναι μία για όλα τα πιάτα ή να ποικίλλει ανάλογα με το κυρίως πιάτο.

Η μέθοδος τιμολόγησης που θα επιλεγεί πρέπει να λάβει υπόψη της το κέρδος που απαιτείται από το τμήμα και τα περιθώρια κέρδους του μενού. Βασισμένη στις προβλεπόμενες πωλήσεις, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει το μέσο όρο για να υπολογίσει την τιμή. Ο μέσος όρος μπορεί να είναι ο πραγματικός, στρογγυλοποιημένος, όταν σκοπός είναι να προσελκύσει όσο περισσότερους πελάτες γίνεται να επιλέξουν από το μενού. Εναλλακτικά, μπορεί να είναι ένας μέσος όρος *συν* όταν προσφέρεται με ένα μενού a la carte και δεν θέλει να αποθαρρύνει πολλούς πελάτες απ' αυτό, κάνοντας τη διαφοροποίηση της τιμής πολύ ελκυστική.

2) Μενού 'A la carte.

Αυτό το είδος μενού χαρακτηρίζεται ως ευρύτερο μενού και προσφέρει μεγαλύτερη ποικιλία πιάτων όπου το καθένα έχει ξεχωριστή τιμή.

Η μέθοδος τιμολόγησης κι εδώ πρέπει να λάβει υπόψη της το κέρδος που απαιτείται από το τμήμα και τα περιθώρια κέρδους για κάθε πιάτο και έπειτα να τιμολογήσει κάθε υλικό ξεχωριστά χρησιμοποιώντας πρότυπες συνταγές. Επιπλέον, πρέπει να δοθεί σημασία και στις προβλεπόμενες πωλήσεις κάθε πιάτου έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό περιθώριο κέρδους.

3) Banquet μενού.

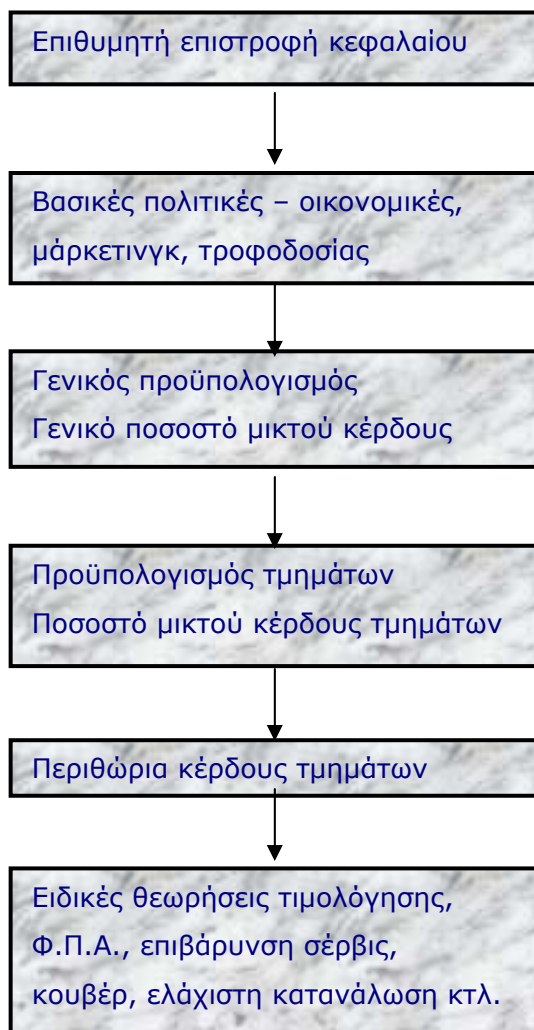
Αυτός είναι ένας συγκεκριμένος τύπος μενού table d' hôte που δεν προσφέρει συνήθως καμία επιλογή στους πελάτες. Η σημαντική διαφορά στην τιμολόγηση αυτού του μενού είναι, εκτός από τα φαγητά και συχνά τα ποτά, όλα τα επιπρόσθετα υλικά που συνήθως τιμολογούνται και χρεώνονται ξεχωριστά. Παραδείγματα τέτοιων υλικών είναι, τα λουλούδια, η ορχήστρα, τα γεύματα και αναψυκτικά για την μπάντα, η ενοικίαση μικροφώνου, η εκτύπωση ειδικού μενού για την εκδήλωση. Η τιμολόγηση ενός banquet μενού για έναν πελάτη συνήθως έχει ευλύγιστα στοιχεία πάνω της γιατί δεν είναι ασυνήθιστο ένας διευθυντής να προσφέρει επιπλέον πράγματα σε ένα μενού, χωρίς επιβάρυνση, με σκοπό να έχει δουλειά κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου ή σε κάποιο κενό κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Για παράδειγμα, μπορεί να προσφέρει δωρεάν πρώτα πιάτα, ή επιδόρπια ή να κατεβάσει την τιμή ενοικίασης της αίθουσας εκδηλώσεων.

Γ) Η τιμολόγηση των ποτών.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την τιμολόγηση των ποτών είναι όμοια με αυτήν των φαγητών. Όπως και στην περίπτωση των φαγητών, αρχικά πρέπει να τακτοποιηθεί ο στόχος κέρδους του τμήματος και το ποσοστό μικτού κέρδους, ακολουθούμενο από περιθώρια κέρδους βασισμένα στις επιτεύξιμες πωλήσεις. Οι απαιτούμενες πωλήσεις εξαρτώνται από το είδος της επιχείρησης. Το ποσοστό μικτού κέρδους των ποτών που δεν έχουν

μεγάλη ζήτηση είναι υψηλότερο από τα υπόλοιπα, αφού συχνά διατίθενται σε ειδικές, εκπτωτικές τιμές.

Η τιμολόγηση των ποτών μπορεί να είναι περισσότερο ακριβής όσο μικρότερη είναι η επεξεργασία τους, όταν πωλούνται με το μπουκάλι ή σε συγκεκριμένη ποσότητα μπουκαλιού γνωστού μεγέθους. Η μίξη των ποτών γίνεται χρησιμοποιώντας πρότυπες συνταγές όπως και στα φαγητά.



Σχεδιάγραμμα 11. Η εξέλιξη της τιμολόγησης.

4.10 Η βελτίωση του κέρδους.

Η διατήρηση και βελτίωση ενός επαρκούς επιπέδου κέρδους είναι απαραίτητα για την επιβίωση όλων των επιχειρήσεων σήμερα. Ειδικά με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό που δελεάζει την πελατεία να αλλάξει όχι μόνο τον συνηθισμένο τύπο εστιατορίου της, αλλά και όλα τα υπόλοιπα είδη ασχολίας ελεύθερου χρόνου που «κυνηγούν» το περιορισμένο διαθέσιμο εισόδημά της.

Ανάμεσα στα προβλήματα που συχνά αντιμετωπίζει ένας F&B manager είναι το πώς μπορεί να διατηρήσει ή να αυξήσει το κέρδος. Πρέπει οι τιμές των προϊόντων να αυξηθούν και πόσο; Πρέπει τα κόστη να μειωθούν; Πρέπει να αυξηθεί ο αριθμός των πελατών; Δύο αποδεκτές μέθοδοι βελτίωσης κέρδους είναι η ανάλυση του βαθμού ευαισθησίας του κέρδους και η μηχανική του μενού.

A) Η ανάλυση του βαθμού ευαισθησίας του κέρδους.

Το PSA (Profit Sensitivity Analysis) ασχολείται με το να αναγνωρίζει τα «κρίσιμα σημεία» ή τους «παράγοντες-κλειδιά» μιας επιχείρησης και να καθορίζει πώς επηρεάζουν το καθαρό της κέρδος. Η έμφασή του δίνεται στο καθαρό κέρδος και στην εξέταση εκείνων των περιοχών που ανταποκρίθηκαν θετικά στην αλλαγή. Για να αναλάβει μια επιχείρηση αυτή τη μέθοδο θα πρέπει πρώτα να υπολογίσει τους «πολλαπλασιαστές του κέρδους». Η μέθοδος είναι η εξής:

1. Αναγνώριση των «παραγόντων-κλειδιά» μιας επιχείρησης, οικονομικών και λειτουργικών.
2. Υπόθεση αλλαγής του ενός κατά ένα υποθετικό 10% κρατώντας τους υπόλοιπους σταθερούς.
3. Υπολογισμός της τελικής αλλαγής του καθαρού κέρδους.
4. Υπολογισμός των πολλαπλασιαστών κέρδους:
$$PK = \frac{\% \text{ αλλαγή στο καθαρό κέρδος}}{\% \text{ αλλαγή στους «παραγόντες-κλειδιά»}}$$
5. Κατάταξη των πολλαπλασιαστών κέρδους με σειρά μεγέθους.
6. Ανάλυση των αποτελεσμάτων.

B) Η μηχανική του μενού.

Η μηχανική του μενού είναι μία προσέγγιση της αξιολόγησης ενός μενού μέσω του μάρκετινγκ, σχετικά με το παροντικό και μελλοντικό του περιεχόμενο, σχέδιο και τιμολόγιο. Το σκεπτικό της υποχρεώνει τους F&B managers να προσανατολίζονται προς τη συμβολή που έχουν τα προϊόντα του μενού στο ολικό κέρδος που προσδίδει. Υπογραμμίζει τα καλά και τα κακά στοιχεία σε ένα μενού και δίνει σπουδαίες πληροφορίες ώστε το επόμενο μενού να είναι πιο ενδιαφέρον και ελκυστικό για τους πελάτες, και αισίως, πιο κερδοφόρο.

Η μηχανική του μενού είναι μία διαδικασία που γίνεται βήμα- βήμα και επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία:

- ✚ Ζήτηση - ο αριθμός των πελατών που εξυπηρετούνται.
- ✚ Μενού – ανάλυση των προτιμήσεων των πελατών.
- ✚ Ποσοστό συνεισφοράς – ανάλυση των περιθωρίων συμβολής του κάθε πιάτου.

Οι απαραίτητες προϋποθέσεις για τη χρήση αυτής της τεχνικής είναι:

- ✚ Η τυποποίηση όλων των συνταγών ώστε το κόστος των φαγητών να είναι ακριβές.
- ✚ Η ακριβής ανάλυση πωλήσεων του κάθε πιάτου ημερησίως και ανά περιόδους.
- ✚ Η χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή έτσι ώστε οι απλές εργασίες με καθορισμένους υπολογισμούς να γίνονται με ακρίβεια και ταχύτητα.

Χρησιμοποιώντας το απλό πρότυπο, τα προϊόντα του μενού μπορούν να παρασταθούν, παρουσιάζοντας τη λειτουργία τους σχετικά με το μέγεθος ζήτησης (δημοτικότητα) και τη χρηματική τους συμβολή (κέρδος). Το πρότυπο χωρίζεται σε τέσσερα τετράγωνα μέρη.

1. Τα προϊόντα του μενού που είναι *υψηλά* σε δημοτικότητα και επίσης *υψηλά* σε κέρδος.
2. Τα προϊόντα του μενού που είναι *υψηλά* σε δημοτικότητα και *χαμηλά* σε κέρδος.
3. Τα προϊόντα του μενού που είναι *χαμηλά* σε δημοτικότητα και *υψηλά* σε κέρδος.
4. Τα προϊόντα του μενού που είναι *χαμηλά* σε δημοτικότητα και *χαμηλά* σε κέρδος.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η επιτυχία του να «ανεβάσεις» ένα προϊόν του μενού στο πρώτο σκαλί μπορεί να έχει και ανεπιθύμητο αποτέλεσμα στο κέρδος γιατί απλά οι πελάτες δεν συμπεριφέρονται πάντα με λογικό τρόπο, παρόλες τις ελπίδες του F&B manager.



Σχεδιάγραμμα 12. Τακτικές επανατοποθέτησης προϊόντων χρησιμοποιώντας τη μηχανική του μενού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ο έλεγχος της ροής των τροφίμων και ποτών.

Ο έλεγχος των τροφίμων και ποτών προϋποθέτει την προσεκτική παρακολούθηση των διαδικασιών σε όλες τις φάσεις της ζωής των προϊόντων. Δηλαδή, την προμήθεια, παραλαβή, αποθήκευση- συντήρηση, διακίνηση και μετατροπή τους σε άλλης μορφής προϊόντα προς πώληση. Οι παράγοντες που βάζουν σε τάξη τις διαδικασίες αυτές με στόχο τον περιορισμό του κόστους και την αύξηση του κέρδους της επιχείρησης είναι:

- ✚ Ανθρώπινο δυναμικό.
- ✚ Τεχνολογική υποδομή.
- ✚ Έντυπα.

5.1 Ο εσωτερικός έλεγχος των αγορών.

Ο τομέας των αγορών έχει μεγάλη σημασία σε μια επιχείρηση γιατί πρέπει να εξασφαλίζεται η κάλυψη των καθημερινών, και όχι μόνο, αναγκών της. Ένα μελετημένο πρόγραμμα αγορών είναι απαραίτητο που στόχοι του είναι:

- ✚ Σωστό προϊόν κι επιθυμητή ποσότητα.
- ✚ Σωστή τιμή.
- ✚ Σωστός προμηθευτής.
- ✚ Σωστές διαδικασίες αγορών.

Σε περίπτωση που ο υπεύθυνος αγορών προμηθεύεται το ελάχιστο των αναγκών, δημιουργούνται ελλείψεις σε έκτακτες περιπτώσεις και σε περίπτωση που υπάρχει συσσώρευση προϊόντων, δεσμεύονται κεφάλαια, καταλαμβάνονται υπερβολικοί χώροι και υπάρχει φθορά λόγω μακροχρόνιας αποθήκευσης.

5.2 Ο εσωτερικός έλεγχος των παραλαβών.

Η αποτελεσματική παραλαβή απαιτεί ειδικευμένο προσωπικό που πρέπει να διαθέτει τα εξής προσόντα:

- ✚ Καλή υγεία και προσωπική καθαριότητα.
- ✚ Εξοικείωση με τα αναγκαία έντυπα, εργαλεία και γενικότερα τον απαραίτητο εξοπλισμό.
- ✚ Μόρφωση και καλή κρίση.
- ✚ Γνώση του προϊόντος και τη μελλοντική χρήση του.
- ✚ Ακεραιότητα χαρακτήρα, επιμονή και σχολαστικότητα.

Ο υπεύθυνος παραλαβών δεν πρέπει να είναι μόνος του αλλά να είναι παρών και ο αποθηκάριος ώστε να ακολουθεί αμέσως και η τακτοποίηση των προϊόντων. Οι ώρες παραλαβών πρέπει να είναι συγκεκριμένες και ο χώρος προκαθορισμένος κι εξοπλισμένος με τις ανάλογες εγκαταστάσεις.

5.3 Ο εσωτερικός έλεγχος της αποθήκευσης- συντήρησης.

Οι διαδικασίες ελέγχου κατά την αποθήκευση είναι απαραίτητες για να μην υπόκειται η επιχείρηση σοβαρές ζημιές κατά το στάδιο αυτό. Βασικές αρχές για ένα αποτελεσματικό σύστημα αποθήκευσης είναι:

- ✚ Να είναι τα προϊόντα ασφαλή από το ενδεχόμενο της κλοπής.
- ✚ Να διατηρείται η ποιότητά τους.
- ✚ Να είναι εύκολα στην καταμέτρησή τους.

Σκοπός του τρόπου αποθήκευσης είναι να διευκολύνει τη διαδικασία ελέγχου ώστε να είναι αποτελεσματική για τον ακριβή προσδιορισμό του κόστους.

Οι συνθήκες που μπορούν να εγγυηθούν τη διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων είναι:

- ✚ Η κυκλική κίνηση των προϊόντων (μέθοδος **First In First Out**).
- ✚ Το κατάλληλο περιβάλλον.
- ✚ Η υγιεινή.
- ✚ Η σωστή αποθήκευση.
- ✚ Η σωστή ποσότητα.
- ✚ Η ανανέωση.

5.4 Ο εσωτερικός έλεγχος των διακινήσεων.

Στόχοι ενός μελετημένου συστήματος διανομής και διακίνησης προϊόντων είναι οι παρακάτω:

- ✚ Να περιορίζει την πρόσβαση στους αποθηκευτικούς χώρους μόνο σε αρμόδια πρόσωπα.
- ✚ Να υπάρχει πάντα ακριβής ανταπόκριση του αιτούμενου με το διακινούμενο προϊόν.
- ✚ Να καταγράφεται ακριβώς η ποσότητα και τιμή των διακινούμενων προϊόντων ώστε να γίνεται με ακρίβεια η χρεοπίστωσή τους στα ανάλογα αρχεία.

5.5 Ο εσωτερικός έλεγχος της παραγωγής.

Η παραγωγή πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητα και συγχρόνως το μέγεθος του κόστους στα προκαθορισμένα του όρια. Τα σημεία που συνθέτουν το γενικότερο έλεγχο της παραγωγής είναι:

- ✚ Ο προγραμματισμός.
- ✚ Η εκτέλεση.
- ✚ Η διάθεση.

Ο σωστός προγραμματισμός είναι η αφετηρία για το καλό αποτέλεσμα στην παραγωγή. Πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένος ώστε να καθορίζει τις ανάγκες της παραγωγής πολύ πριν την εκτέλεσή της. Μια αιτία αύξησης των απωλειών είναι άλλωστε η υπερπαραγωγή. Οι πληροφορίες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση αυτού του σχεδιασμού είναι:

1. Η ακριβής, κατά το δυνατό, εκτίμηση του αριθμού των μερίδων του είδους που θα παραχθεί.
2. Οι ποσότητες των πρώτων υλών που θα απαιτηθούν γι' αυτήν την παραγωγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ο έλεγχος εσόδων- εξόδων.

Ο έλεγχος των εσόδων σε μια επισιτιστική επιχείρηση έχει σαν αντικείμενο:

1. Τον προσδιορισμό και την ανάλυση των αγαθών και υπηρεσιών προς πώληση.
2. Τη βεβαίωση της χρέωσης των πελατών για τις παραπάνω πωλήσεις και την καταγραφή τους εάν είναι τοις μετρητοίς.
3. Τη βεβαίωση των συναλλαγών/ εισπράξεων για την εξόφληση των λογαριασμών χρεωστών πελατών ή για τυχόν προκαταβολές.
4. Τη βεβαίωση των χρεωστικών ή πιστωτικών υπολοίπων.
5. Τη βεβαίωση των εκπτώσεων.

6.1 Ο έλεγχος των εσόδων του εστιατορίου.

Ο έλεγχος εσόδων του εστιατορίου πραγματοποιείται από την Υπηρεσία Εσωτερικών Ελέγχων του ξενοδοχείου που εκτελεί σπουδαιότατο έργο γιατί εξασφαλίζει την καλή διαχείριση σε όλους τους τομείς του. Γενικά, το έργο της υπηρεσίας εσωτερικών ελέγχων αναφέρεται στον έλεγχο δύο βασικών οικονομικών μεγεθών:

1. Έλεγχο των αναλώσιμων πρώτων υλών, υλικών (τροφίμων, ποτών) και έτοιμων προϊόντων.
2. Έλεγχο των πραγματοποιούμενων εσόδων κατά κλάδους εκμετάλλευσης από την πώληση διαφόρων αγαθών και την παροχή υπηρεσιών.

Η υπηρεσία εσωτερικών ελέγχων για την άσκηση ελέγχου εσόδων εστιατορίου κάνει τις παρακάτω ενέργειες:

- α) Έλεγχο δελτίων παραγγελίας σερβιτόρου.
- β) Έλεγχο λογαριασμών εστιατορίου.
- γ) Έλεγχο καταστάσεων ανάλυσης λογαριασμών εστιατορίου.

A) Ο έλεγχος των δελτίων παραγγελίας σερβιτόρου.

Το δελτίο παραγγελίας σερβιτόρου εκδίδεται σε στέλεχος με τρία αντίγραφα προκειμένου να παραλάβει ο σερβιτόρος φαγητά από την κουζίνα. Το ένα το δίνει στην κουζίνα, το άλλο στον ταμπλίστα και το τρίτο μένει στο στέλεχος. Το πρώτο αντίγραφο αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο ότι πραγματοποιήθηκε η παράδοση των φαγητών στο σερβιτόρο. Το δεύτερο αντίγραφο αποδεικνύει ότι πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος και η χρέωση των εξερχόμενων από την κουζίνα φαγητών. Τα αντίγραφα αυτά αποτελούν τη βάση για τον έλεγχο των δελτίων παραγγελίας σερβιτόρου που επιτυγχάνεται με την ταξινόμησή τους και τη σύγκριση του περιεχομένου τους.

B) Ο έλεγχος των λογαριασμών εστιατορίου.

Ο έλεγχος των λογαριασμών εστιατορίου ακολουθεί τον προηγούμενο έλεγχο. Έργο του υπεύθυνου ελεγκτή είναι να διαπιστώσει:

- 📌 Την καταχώρηση στους λογαριασμούς πελατών του εστιατορίου, όλων των χορηγηθέντων φαγητών που περιέχονται στα δελτία παραγγελίας σερβιτόρων.
- 📌 Την ορθότητα των τιμών χρέωσης για κάθε είδος φαγητού, με βάση πάντοτε τις ισχύουσες τιμές τιμολογίου.
- 📌 Την ορθότητα της άθροισης και των σχετικών υπολογισμών.

Γ) Ο έλεγχος της κατάστασης ανάλυσης λογαριασμών εστιατορίου.

Κάθε λογαριασμός περιλαμβάνει, εκτός από τα εδέσματα του εστιατορίου, και άλλα είδη διατροφής από άλλους κλάδους εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου. Επιπλέον, οι λογαριασμοί, ή εξοφλούνται τοις μετρητοίς, ή υπογράφονται από τον πελάτη. Ο ταμπλίστας στην πρώτη περίπτωση,

σφραγίζει τα αντίγραφα με την ένδειξη «τοίς μετρητοίς» και στη δεύτερη με την ένδειξη «χρεωστικός λογαριασμός».

Ο υπεύθυνος ελεγκτής διαχωρίζει τους λογαριασμούς στις δύο κατηγορίες και στη συνέχεια πραγματοποιεί τον έλεγχο τους. Παρεμβάλλει τους λογαριασμούς τοίς μετρητοίς με την κατάσταση των εισπράξεων του εστιατορίου όπου θα πρέπει το σύνολο των λογαριασμών να είναι σύμφωνο με το ποσό εισπράξης που παραδίδεται από τους σερβιτόρους. Παρεμβάλλει τους χρεωστικούς λογαριασμούς με τις καταχωρήσεις των χρεωστικών μερίδων των πελατών για να διαπιστώσει την ορθότητα κάθε καταχώρησης τόσο από πλευράς ατομικής μερίδας πελάτη ξενοδοχείου, όσο και από πλευράς καταχωρηθέντος ποσού. Όταν τελειώσει ο παραπάνω έλεγχος, ο αρμόδιος υπάλληλος καταρτίζει φύλλο ελέγχου εσόδων εστιατορίου που περιλαμβάνει:

- ✚ Αύξοντα αριθμό λογαριασμού εστιατορίου.
- ✚ Αξία λογαριασμού τοίς μετρητοίς.
- ✚ Αξία λογαριασμού χρεωστικού.
- ✚ Σύνολο εσόδων εστιατορίου.
- ✚ Παρατηρήσεις.

6.2 Ο έλεγχος της παραγωγής των προϊόντων του εστιατορίου.

Ο κλάδος εκμετάλλευσης του εστιατορίου παρουσιάζει δύο βασικές λειτουργίες από πλευράς δραστηριότητας – τη λειτουργία παραγωγής των φαγητών (κουζίνα) και τη λειτουργία της διάθεσης (εστιατόριο). Η διοίκηση του ξενοδοχείου για να επιτύχει την ομαλή λειτουργία των ανωτέρω τμημάτων αναθέτει τον έλεγχο τους στον υπεύθυνο τροφίμων και ποτών (F&B manager). Ο έλεγχος παραγωγής των φαγητών διακρίνεται σε τρεις επιμέρους ελέγχους:

- α) Στον έλεγχο ποιότητας των φαγητών.
- β) Στον ποσοτικό έλεγχο των παραγόμενων φαγητών.
- γ) Στον έλεγχο κόστους υλικών.

A) Ο έλεγχος της ποιότητας των φαγητών.

Η ποιότητα των φαγητών παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Η καλή γεύση ενός φαγητού συντελεί στο να δημιουργηθεί στον πελάτη προδιάθεση καλής εκτίμησης απέναντι στην επιχείρηση. Αποτέλεσμα είναι η διεύρυνση του κύκλου εργασιών της και γενικά η ανάπτυξη της δραστηριότητάς της σε όλους τους τομείς.

Πρωταρχικός στόχος των φορέων ελέγχου παραγωγής φαγητών είναι η επιδίωξη της σταθερής ποιότητάς τους. Για να επιτευχθεί όμως αυτή χρειάζεται η χρησιμοποίηση πρότυπων συνταγών και η καλή εκτέλεση κατά την παραγωγική διαδικασία. Μια πρότυπη συνταγή μπορεί να περιλαμβάνει αναλυτικά τα χρησιμοποιούμενα υλικά σε ποσότητες και τον τρόπο παρασκευής τους με κάθε λεπτομέρεια, αλλά τα στοιχεία αυτά δεν είναι δυνατόν να δημιουργούν πάντοτε καλή ποιότητα φαγητών. Χρειάζεται οπωσδήποτε και άριστη επιδεξιότητα στη μαγειρική τέχνη από τους φορείς του παραγωγικού τμήματος.

B) Ο έλεγχος της ποσότητας των παραγόμενων φαγητών.

Λέγοντας ποσότητα παρασκευαζόμενων φαγητών εννοούμε τον αριθμό μερίδων κάθε παραγόμενου φαγητού. Για να καθορίσουμε τον ημερήσιο αριθμό μερίδων παίρνουμε στοιχεία από το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον, όπως σε κάθε πρόβλεψη δραστηριότητας. Αναλυτικότερα λαμβάνουμε υπόψη:

1. Τον αριθμό των πελατών που διαμένουν στο ξενοδοχείο.
2. Τον αριθμό των πελατών που αναμένονται στο ξενοδοχείο.
3. Διάφορες εορταστικές εκδηλώσεις κλπ.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία και με στόχο να μην έχουμε αδιάθετες μερίδες φαγητού, καθορίζουμε τον ημερήσιο αριθμό τους. Ο έλεγχος της ποσότητας παραγόμενων μερίδων αποσκοπεί στην παρασκευή ποσότητας φαγητού που να καλύπτει κατά τον καλύτερο τρόπο τη ζήτηση. Παράλληλα όμως ελέγχονται και δύο άλλα στοιχεία - το μέγεθος και το βάρος των

μερίδων. Είναι προτιμότερο από τους υπεύθυνους της προώθησης πωλήσεων να διατηρείται το κανονικό μέγεθος και βάρος της μερίδας ανεξάρτητα αν η τιμή της αυξάνει.

Ο απολογιστικός έλεγχος της ποσότητας των παραγόμενων μερίδων φαγητού παρέχεται με σχετικό πίνακα που μας δίνει πολλές πληροφορίες για την καθημερινή κίνηση των φαγητών, τόσο από πλευράς παραγωγής όσο και από πλευράς διάθεσης. Παράλληλα, γίνεται σύγκριση μεταξύ προβλέψεων παραγωγής και διάθεσης μερίδων και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα. Για τη σύνταξη όμως αυτού του πίνακα χρειάζεται:

1. Μέτρηση της ημερήσιας παραγωγής κατά είδος φαγητού.
2. Απογραφή αδιάθετων μερίδων στο τέλος της ημέρας.
3. Πρόβλεψη μερίδων ημερήσιας παραγωγής.
4. Τήρηση ποικιλίας μενού, διάρκειας δύο ή τριών εβδομάδων, που εναλλάσσονται μέσα στο μήνα.

Γ) Ο έλεγχος του κόστους των υλικών.

Η κοστολόγηση του παραγόμενου προϊόντος του εστιατορίου είναι θέμα εξαιρετικά δύσκολο και λεπτό γιατί τα παραγόμενα προϊόντα στην κουζίνα δεν συγκρίνονται με τα προϊόντα μεταποιητικών επιχειρήσεων από πλευράς προσδιορισμού πραγματικού κόστους. Οι δυσκολίες αναφέρονται βασικά:

- ✚ Στην παρασκευή διαφόρων φαγητών σε πολλές ποικιλίες και μικρές ποσότητες.
- ✚ Στη μη δημιουργία αποθεμάτων.
- ✚ Στην αδυναμία ορθής κατανομής των γενικών εξόδων κατά μερίδα φαγητού.
- ✚ Στην αδυναμία υπολογισμού του εργατικού κόστους στη μερίδα φαγητού επειδή το προσωπικό της κουζίνας συμμετέχει ταυτόχρονα στην παρασκευή πολλών φαγητών και μάλιστα σε μεγάλο αριθμό μερίδων.
- ✚ Στη μη ύπαρξη ενιαίας μονάδας έργου. Η μερίδα θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν μονάδα έργου όταν έχουμε παρασκευή ενός είδους φαγητού.

Η μόνη δυνατότητα για κοστολόγηση πιάτου είναι ο καθορισμός του κόστους των υλικών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία ενός είδους φαγητού. Στην περίπτωση αυτή, παίρνουμε τις ποσότητες που καθορίζει η πρότυπη συνταγή του προσφερόμενου φαγητού και τις πολλαπλασιάζουμε με την τιμή κατά μονάδα αγοράς των υλικών. Τις τιμές των υλικών μας δίνουν τα τιμολόγια αγορών. Το γινόμενο του παραπάνω πολλαπλασιασμού μας δίνει το συνολικό κόστος υλικών που διαιρούμενο με τον αριθμό των παραγόμενων μερίδων δίνει το κόστος υλικών της μιας μερίδας. Συγκρινόμενο το κόστος αυτό με το αντίστοιχο που υπολογίζεται πιο πριν (προϋπολογιστικό κόστος), μας δίνει διαφορές τις οποίες ελέγχουμε για να βρούμε από πού προέρχονται. Οπότε, ο έλεγχος του κόστους υλικών αναφέρεται βασικά σε δύο τομείς:

1. Στο αν οι ποσότητες των υλικών που χρησιμοποιήθηκαν απέδωσαν τις προβλεπόμενες μερίδες φαγητού.
2. Εάν οι τιμές προϋπολογισμού προσαρμόζονται γρήγορα με τις τιμές αγοράς.

6.3 Ο έλεγχος της διάθεσης των προϊόντων του εστιατορίου.

Ο έλεγχος της διάθεσης των προϊόντων του εστιατορίου διαχωρίζεται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες ελέγχου:

1. Έλεγχος των φαγητών που προσφέρονται στην τραπεζαρία μ' εκείνα που γράφονται στα δελτία παραγγελίας των σερβιτόρων. Στην περίπτωση αυτή ελέγχεται βασικά ο σερβιτόρος που, για δικό του όφελος, εισπράττει αξία φαγητών τα οποία δεν περιλαμβάνονται στο λογαριασμό.
2. Έλεγχος στις μερίδες φαγητού από πλευράς κανονικού βάρους ή όχι. Αποφεύγεται έτσι η ευθύνη της επιχείρησης έναντι της Αγορανομίας και δεν δημιουργούνται άσχημες εντυπώσεις στον πελάτη. Οι σερβιτόροι όμως σε μερικές περιπτώσεις, για να δημιουργήσουν καλές εντυπώσεις σε ορισμένους πελάτες,

προσφέρουν μερίδες φαγητού μεγαλύτερες του κανονικού. Έτσι εισπράττουν μεγαλύτερο φιλοδώρημα, ζημιώνεται όμως ταυτόχρονα η επιχείρηση. Στην παραπάνω ατασθαλία πρέπει να συμμετέχει και το προσωπικό της κουζίνας που ρυθμίζει το βάρος των μερίδων.

3. Έλεγχος διακίνησης των φαγητών από την κουζίνα προς το προσωπικό ή εκτός ξενοδοχείου. Στην περίπτωση αυτή ελέγχονται αποκλειστικά οι φορείς της κουζίνας που παρέχουν, εκτός προβλεπόμενου προγράμματος, φαγητά στο προσωπικό άλλων τμημάτων για να πετύχουν αμοιβαία ανταπόδοση σε άλλα είδη.
4. Έλεγχος διαθέσεων φαγητών από την κουζίνα στα λοιπά τμήματα φαγητών. Στην περίπτωση αυτή ελέγχεται η έκδοση δελτίων μεταφοράς υλικών από τμήμα σε τμήμα.

6.4 Η ανάλυση των στοιχείων εκμετάλλευσης του κλάδου εστιατορίου.

Ο προσδιορισμός της αποδοτικότητας του κλάδου εστιατορίου είναι συνάρτηση δύο βασικών οικονομικών μεγεθών:

1. Του ύψους των εσόδων της εκμετάλλευσης.
2. Του ύψους των εξόδων της εκμετάλλευσης.

Από τη συσχέτιση των δύο παραπάνω μεγεθών προκύπτει άμεσα το οικονομικό αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης του κλάδου. Είναι απαραίτητο λοιπόν να μελετά και να αναλύει η διεύθυνση της ξενοδοχειακής μονάδας τα έσοδα και τα έξοδα της εκμετάλλευσης, για να παρακολουθεί την αποδοτικότητα του εστιατορίου και να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα για την περαιτέρω λειτουργία του.

Το ημερήσιο ύψος των εσόδων του εστιατορίου προσδιορίζεται εύκολα αν γνωρίζουμε τον ημερήσιο αριθμό διατιθέμενων γευμάτων και την τιμή πώλησης κάθε γεύματος. Ο αριθμός των γευμάτων εύκολα προσδιορίζεται

αν τηρείται καθημερινά πίνακας ανάλυσης – διάθεσης φαγητών. Η τιμή πώλησης εξαρτάται από την κατηγορία στην οποία ανήκει το εστιατόριο και από τις προβλέψεις των σχετικών αγορανομικών διατάξεων.

Το ύψος των εξόδων του κλάδου εστιατορίου είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια γιατί ο προσδιορισμός του πραγματικού ύψους των μεταβλητών και σταθερών εξόδων απαιτεί χρόνο και δουλειά από πλευράς λογιστηρίου.

Σταθερά έξοδα, ως γνωστόν, είναι τα έξοδα εκείνα που πραγματοποιούνται άσχετα από το βαθμό δραστηριότητας του κλάδου εκμετάλλευσης. Οι αποσβέσεις του εξοπλισμού του εστιατορίου, οι αμοιβές του μόνιμου προσωπικού του, τα ασφάλιστρα για τον κλάδο κ.ά. είναι εύκολο να ενσωματωθούν στα έξοδα λειτουργίας του. Δύσκολη είναι κυρίως η κατανομή των γενικών εξόδων (αμοιβή διευθυντή, τόκοι δανείου κτλ.).

Μεταβλητά έξοδα είναι τα έξοδα εκείνα που βαρύνουν απευθείας τον κλάδο του εστιατορίου, π.χ. τα τρόφιμα, τα ποτά, οι αμοιβές προσωπικού κουζίνας κλπ.

Για να έχει αποδοτικότητα το εστιατόριο πρέπει να καλύπτει με τα έσοδα τα σταθερά και μεταβλητά έξοδα και να προκύπτει υπόλοιπο. Αν μάλιστα υπήρχε ένα μόνο προϊόν και ήταν δυνατό να προσδιοριστεί το μεταβλητό κόστος κάθε μερίδας ή κάθε γεύματος, θα ήταν πολύ εύκολο με το γνωστό «διάγραμμα νεκρού σημείου εργασιών», να καθοριστεί ο βαθμός δραστηριότητας του εστιατορίου πέρα από το οποίο η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη. Η βασική εξίσωση στο νεκρό σημείο είναι $\text{Έξοδα} = \text{Έσοδα}$ γιατί δεν υπάρχουν αποτελέσματα, ούτε κέρδος, ούτε ζημία.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ FIDELIO ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Το σύστημα πληροφοριών FIDELIO F&B MANAGEMENT αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που προμηθεύει άμεσα με πληροφορίες την επιχείρηση ώστε να παίρνονται σωστές αποφάσεις στο παρόν, χωρίς να χρειάζεται η αναμονή μέχρι το τέλος της περιόδου. Έχει τη δυνατότητα εξοικονόμησης 2- 3% του κόστους τροφίμων και ποτών χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια από τους χρήστες του. Το FIDELIO «φροντίζει» για τις παραγγελίες, τις παραλαβές, τον έλεγχο αποθεμάτων, τις συνταγές, τη μείωση των αποθεμάτων και τις επαναλαμβανόμενες παραγγελίες.

Το πρόγραμμα αποτελείται από τρία βασικά μέρη:

1. *Βάση δεδομένων.* Παραλαβές αγαθών, αποθήκευση, απογραφές και έλεγχος τιμολογίων.
2. *Αγορές.* Προτάσεις παραγγελιών, αιτήσεις παραγγελιών, ιστορικό αγορών, πραγματοποίηση αγορών και παρακολούθηση αποκλίσεων.
3. *Έλεγχος κόστους.* Συνταγές, μενού, χρήσιμοι υπολογισμοί.

Επίσης, προσφέρει και μια ποικιλία από αναφορές και λίστες που «τρέχουν» άμεσα από το κυρίως πρόγραμμα. Το πρόγραμμα είναι εύκολο στη χρήση. Τα μενού είναι σχεδιασμένα για να καθοδηγούν το χρήστη μέσω μιας λογικής σειράς εισαγωγής δεδομένων που ελαττώνει τα σφάλματα και παρουσιάζει αυτόματα επιλογές.

1.1 Οι λειτουργίες του FIDELIO (F&B MANAGEMENT).

Το FIDELIO F&B MANAGEMENT είναι ένα πρόγραμμα που δημιουργήθηκε για να προσφέρει οργάνωση και έλεγχο στον τομέα τροφίμων και ποτών της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Το πεδίο δράσης του προγράμματος συμπεριλαμβάνει όλες τις περιοχές όπου φυλάσσονται αποθέματα. Τα ακόλουθα σημεία- κλειδιά είναι ενσωματωμένα στο σκεπτικό του προγράμματος:

- ✚ **Λειτουργικότητα που ταιριάζει στην επιχείρηση.** Για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της διαύγειας του ελέγχου και της διοίκησης μιας επισιτιστικής επιχείρησης.
- ✚ **Εύκολο στη χρήση με καθαρά δομημένες λειτουργίες.** Για μη πολύπλοκη εισαγωγή δεδομένων έτσι ώστε οι εγγραφές να γίνονται εύκολα στα σημεία παραλαβών και έκδοσης αποτελεσμάτων και για τη διασφάλιση ενός απλού και οικονομικού περιβάλλοντος εργασίας.
- ✚ **Αποτελεσματική εισαγωγή δεδομένων.** Για αύξηση του κέρδους της επιχείρησης.
- ✚ **«Έξυπνο» φόντο.** Για τη διατήρηση ακριβών και λογικών δεδομένων, αυτόματα και ανεξάρτητα από το χρήστη.
- ✚ **Σωστά οργανωμένα κύρια δεδομένα.** Για μείωση της συντήρησης του προγράμματος στο ελάχιστο και απλοποίηση της διαδικασίας επανεκπαίδευσης νέων χρηστών.
- ✚ **Ολοκληρωμένη λειτουργικότητα.** Για τη βελτίωση της «επικοινωνίας» μεταξύ των αγορών, των παραλαβών, των αποθηκών, της κουζίνας και των πωλήσεων έχοντας εικόνα της απόδοσης των τμημάτων.
- ✚ **Αποδοτικό εργαλείο πληροφοριών.** Για την ολοκλήρωση των εξειδικευμένων και μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των τμημάτων προς λήψη αποφάσεων, με εγγύηση για την καλύτερη δυνατή χρήση του συστήματος.

Στον παρακάτω πίνακα επισημαίνονται τα κύρια μενού του FIDELIO F&B MANAGEMENT και τα υπομενού τους:

Βάση Δεδομένων	Διακινήσεις	Έλεγχος Κόστους	Αγορές	Επιλογές
Αποθήκες	Παραλαβή Παραγγελιών Αγορών	Συνταγές	Παραγγελίες Αγορών	Διαγραφή Δεδομένων Παραγγελιών
Τμήματα και Ποσότητες	Αποδείξεις Μη Αγορασθέντων Παραγγελιών	Υπολογισμός Μικτών Πωλήσεων	Αναφορές Τιμών	Διαγραφή Διορθώσεων Διακινήσεων
Φόροι	Προς Αποθήκη	Απογραφές	Διαχείριση Φακέλων	Διαγραφή Δεδομένων Απογραφών
Ομάδες Εμπορευμάτων	Ενδιάμεσα Αποτελέσματα	Πληροφορίες Χρήσης	Σημειώσεις Προμηθευτών και Εμπορευμάτων	Διαγραφή Συνταγών
Εμπορεύματα	Από Αποθήκη	Υπολογισμός Πιθανής Χρήσης	Ιστορικό Αγορών	Διαγραφή Μικτών Πωλήσεων
Προμηθευτές	Επιστροφές σε Προμηθευτές		Παραγγελίες Βάση Βιβλίου	Εξαίρεση από Ληφθέντα Αποθέματα
Τοποθεσίες Πωλήσεων	Κράτηση Ημερολογίου		Αποκλίσεις από Παραγγελίες	Ανάλυση Χώρου Δίσκου
Πωλήσεις Ομάδων Εμπορευμάτων	Έκθεση Εγγράφων			Προσαρμογή Τιμών Τιμολογίων
Πωλήσεις Εμπορευμάτων	Διορθώσεις			Αρνητικά Ισοζύγια
Μικτές Πωλήσεις	Υπάρχον Απόθεμα			
Τιμές Αξιολόγησης	Έλεγχος Τιμολογίων			
Μέγιστο/ Ελάχιστο Απόθεμα	Διαδικασία Λήψης Αποθεμάτων			
Περίοδοι Απογραφών				
Συναλλάγματα				
Έκδοση Προϋπολογισμού				
Αναφορά Πρωταρχικών Λόγων				
Κατηγορίες Πελατών				

Πίνακας 2. Τα κύρια μενού και υπομενού του FIDELIO F&B MANAGEMENT.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο σκοπός και τα μέσα του ελέγχου τροφίμων και ποτών.

Η φιλοσοφία του ελέγχου τροφίμων και ποτών σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι η λειτουργία ενός πλαισίου ασφαλούς διαχείρισης των οικονομικών της εταιρείας. Το πλαίσιο αυτό αποτρέπει την ακούσια ή όχι, φθορά ή διαρροή των αναλωσίμων υλικών που επιφέρει την απώλεια εσόδων. Πιο συγκεκριμένα ο έλεγχος έχει ως αντικείμενο:

1. Την παρακολούθηση των αναλωσίμων (τρόφιμα, ποτά, είδη καθαρισμού, χαρτικά, λινά κ.ά.), από την αγορά, την εισαγωγή τους, την επεξεργασία, τη χρήση τους, μέχρι και την κατανάλωσή τους.
2. Την έρευνα και την ανάλυση του κόστους αυτών.
3. Τον έλεγχο του κόστους του προσωπικού (τροφή και άλλα εκτός μισθοδοσίας) και του κόστους των υπηρεσιών (όσον αφορά τρόφιμα και ποτά).

Η πραγματοποίηση του ελέγχου τροφίμων και ποτών γίνεται με τη χρήση διαφόρων μέσων. Αυτά είναι:

1. Δημιουργία βάσεων και προτύπων ελέγχου τροφίμων και ποτών.
2. Εσωτερικοί έλεγχοι.
3. Έκδοση αποτελεσμάτων.

Τα μέσα αυτά είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα του τμήματος και την κερδοφόρα απόδοσή του στην επιχείρηση.

Με τη χρήση των προτύπων ελέγχου τροφίμων και ποτών μπορεί να προσδιοριστεί η κίνηση του κόστους στον τομέα F&B πριν την αγορά και πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών. Σημαντικό γεγονός στην προσπάθεια αυτή αποτελεί η αρωγή του συστήματος FIDELIO. Το FIDELIO, ως προς τον τομέα της δημιουργίας των προτύπων, παρέχει τεράστια βάση πληροφοριών.

Για τη δημιουργία βάσεως προτύπων χρειάζονται διάφορα εργαλεία, αυτά είναι:

1. Πρότυπες προδιαγραφές αγορών.
2. Πρότυπο κόστος συνταγών.
3. Προϋπολογισμός.

2.1 Πρότυπες προδιαγραφές αγορών.

Όπως γίνεται κατανοητό από τον τίτλο του εργαλείου αυτού, εδώ δίνονται οι προδιαγραφές των προϊόντων που χρησιμοποιεί ή θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία καθώς και αυτών που κατείχε σε παλαιότερες περιόδους. Οι προδιαγραφές αυτές αφορούν την ποιότητα, την τιμή, τη συσκευασία και άλλα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το αγαθό αυτό.

Η πολιτική της εταιρείας θέτει την επιλογή των αγαθών στο τμήμα προμηθειών, αλλά η παρουσία του τμήματος ελέγχου θεωρείται επιβεβλημένη, εφόσον οι αγορές αφορούν το τμήμα του F&B. Οι προμήθειες αναλαμβάνουν το έργο της διεξαγωγής των διαγωνισμών, τις ανάληψης προσφορών και όλων των υπολοίπων ενεργειών, μέχρι και την τελική επιλογή των προϊόντων. Το τμήμα του ελέγχου με τη σειρά του, λαμβάνει μέρος στη διεξαγωγή των διαγωνισμών ως μέλος της επιτροπής αυτών.

Το έργο του ελέγχου συνεχίζεται και μετά την επιλογή του προϊόντος. Η χρήση του FIDELIO επιτρέπει τη δημιουργία αρχείων που αναφέρονται τα στοιχεία του προμηθευτή και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Επίσης, το σύστημα παρέχει και ημερολόγιο στο οποίο παρουσιάζονται οι κινήσεις του προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό επιτρέπεται η παρακολούθηση και διατήρηση των προδιαγραφών για την ελεγχόμενη τήρηση του κόστους αγορών.

2.2 Πρότυπο κόστος συνταγών.

Είναι ο προσδιορισμός του κόστους μιας παρασκευής τροφίμου (-ων) ή ποτού (-ών). Σ' αυτήν παρουσιάζεται η ονομασία της συνταγής, τα υλικά που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη χρήση (banquet, à la carte), το κόστος των υλικών, ο αριθμός των μερίδων και η τιμή τους (αν πρόκειται για banquet) και το πρότυπο κόστος μερίδας.

Η δημιουργία προτύπων συνταγών χρειάζεται τη συνεργασία τριών φορέων – του executive chef, του head bartender και του ελέγχου. Ο πρώτος είναι επιφορτισμένος με τη συγγραφή των συνταγών και την εκτέλεσή τους, ενώ ο τρίτος με τις εγγραφές στο FIDELIO και την έκδοση του κοστολογίου.

Ο executive chef δημιουργεί παρασκευές καταγράφοντας τα υλικά, την ποσότητα, τον αριθμό μερίδων και υλοποιώντας τις πρότυπες συνταγές. Εν συνεχεία, μεταφέρει τις καταγραφές αυτές στον έλεγχο, παρασκευάζει τα δείγματα με τους συνεργάτες του και τους παραδίδει έντυπα προτύπων συνταγών. Ομοίως πράττει με τη σειρά του και ο bartender.

Όλα τα στοιχεία των προτύπων συνταγών μεταφέρονται στο τμήμα ελέγχου. Από κει τα δεδομένα μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών «περνιούνται» στο FIDELIO. Στο παράθυρο των συνταγών (recipes) αναφέρονται:

- ✚ Η ονομασία και ο κωδικός της συνταγής.
- ✚ Ο αριθμός των μερίδων.
- ✚ Η τιμή κόστους ανά μερίδα.
- ✚ Η μικτή τιμή πώλησης μερίδων.
- ✚ Η καθαρή τιμή πώλησης μερίδων.
- ✚ Τα υλικά.
- ✚ Η μέση τιμή αγοράς υλικών.
- ✚ Η καθαρή και η μικτή ποσότητα (δηλαδή με φύρα).
- ✚ Η μονάδα μέτρησης (ουγκιά, γραμμάρια, λίτρα, φιάλη κτλ.).
- ✚ Η τιμή κόστους των μερίδων στο σύνολο και ανά υλικό.
- ✚ Το ποσοστό κόστους επί την καθαρή τιμή πώλησης ανά μερίδα.
- ✚ Τα σημεία πώλησης.
- ✚ Η καθαρή τιμή μερίδας.

- ✚ Το ποσοστό κόστους των μερίδων επί της καθαρής τιμής πώλησης.

Στα καταχωρούμενα δεδομένα, όπως παρατηρείται, παρουσιάζονται ελλείψεις όπως:

- ✚ Ο τρόπος παρασκευής και η φωτογραφία αυτής.
- ✚ Η μέση τιμή αγοράς του προϊόντος και όχι η τελευταία.
- ✚ Η άγνοια ορισμένων προϊόντων από το προσωπικό του ελέγχου λόγω της μεγάλης ποικιλίας σε αγαθά.

Είναι απαραίτητο, η γνώση του τεχνικού τομέα στο τμήμα αυτό να επεκταθεί και σε περαιτέρω τομείς. Δηλαδή τα στελέχη πρέπει να αποκτήσουν βασικές γνώσεις γαστρονομίας, παρασκευής ποτών και οινολογίας. Το γεγονός αυτό θα επιτρέψει:

- ✚ Την εφαρμογή αγορανομικών κανονισμών και νόμων.
- ✚ Την εφαρμογή υγειονομικών κανονισμών και νόμων.
- ✚ Την αποτελεσματικότητα των προτύπων συνταγών.
- ✚ Την ανταπόκριση των υλικών στις συνταγές.

Η εφαρμογή του συστήματος επιτρέπει την κατά το δυνατόν ορθότερη κοστολόγηση των συνταγών, είτε πρόκειται για τρόφιμα, είτε για ποτά. Η διατήρηση ελεγχόμενου κοστολογίου με αυτοματοποιημένη προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς δεν διακυβεύει τους μελλοντικούς οικονομικούς, και όχι μόνο, σκοπούς της εταιρείας. Η χάραξη πολιτικής της διεύθυνσης F&B σε χρονικές περιόδους που αναφέρονται στο μέλλον, δίδεται από πληροφορίες που παρέχονται από τη σύνταξη προϋπολογισμού.

2.3 Προϋπολογισμός.

Το βασικό αυτό εργαλείο του ελέγχου τροφίμων και ποτών συντάσσεται από το διευθυντή του F&B και τους συνεργάτες του (πρωτεύοντος του προϊσταμένου του ελέγχου). Ο προϋπολογισμός αποτελεί το σχέδιο δράσης της εταιρείας για το νέο έτος που ακολουθεί. Δηλαδή έχει βραχυχρόνιο χαρακτήρα.

Η σύνταξη του προϋπολογισμού αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την οικονομική πολιτική της επιχείρησης και για την ορθότητά του, ακολουθούνται τρία βήματα τα οποία αποτελούν και τα συστατικά του:

1. Προβλέπονται τα έσοδα.
2. Υπολογίζονται τα κέρδη.
3. Υπολογίζεται το κόστος.

Στον προϋπολογισμό, η συγκέντρωση στοιχείων πραγματοποιείται με τη χρήση διαφορετικών προγραμμάτων Η/Υ. Αναλυτικότερα, το FIDELIO προσφέρει το μεγαλύτερο μέρος των στοιχείων παρελθόντων ετών, παρέχοντας πληροφορίες για το κόστος των τροφίμων και ποτών ανά τμήμα, ανά ξενοδοχείο και συγκεντρωτικά.

Το MICROS, αν και αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του FIDELIO, αποδίδει πληροφορίες για το μέγεθος των εσόδων και τον αριθμό των κουβέρ.

Το EXCEL, λειτουργικό πρόγραμμα της MICROSOFT, προβαίνει στη σύνταξη και μορφοποίηση του προϋπολογισμού και πραγματοποίηση αριθμητικών και λογιστικών πράξεων.

Όπως γίνεται κατανοητό, το καθένα από τα παραπάνω προγράμματα Η/Υ δεν είναι ικανό να στοιχειοθετήσει τον προϋπολογισμό μόνο του, αλλά χρειάζεται τη συνεργασία των υπολοίπων.

Έχει ήδη αναφερθεί πως ο προϋπολογισμός είναι ένα από τα θετικά εργαλεία του ελέγχου και του F&B γενικότερα, ο οποίος επηρεάζει και το γενικό προϋπολογισμό της εταιρείας και συνεπώς την οικονομική της πολιτική. Κατά τους τελευταίους μήνες κάθε έτους, συνήθως Οκτώβριο ή αρχές Νοεμβρίου, ο προϋπολογισμός αποστέλλεται στη Γενική Διεύθυνση. Σ' αυτήν τη δύσκολη, χρονοβόρα και σύνθετη εργασία υπάρχουν κάποιες ελλείψεις οι οποίες πρέπει να επισημανθούν:

- ✚ Η απουσία προλόγου που θα παρουσιάζει τον απολογισμό του προηγούμενου έτους και τις επιδιώξεις του προϋπολογιζόμενου.
- ✚ Η χρήση αριθμητικών πράξεων και η μεθοδολογία αυτών. Στους πίνακες των διαφόρων τμημάτων παρουσιάζονται πράξεις οι οποίες δε συμφωνούν με τ' αποτελέσματα. Επίσης, δεν επεξηγείται το μέγεθος των ποσοστιαίων αυξήσεων ή μειώσεων.
- ✚ Η πρόβλεψη αστάθμητων κοινωνικοοικονομικών παραγόντων. Πολλές φορές, τα έργα οδικής βελτίωσης, ο ανταγωνισμός, τα καιρικά φαινόμενα και άλλα, μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τον προϋπολογισμό.
- ✚ Η χρήση ιστογραμμάτων που επιτρέπουν την εύκολη και έγκυρη παρουσίαση του προϋπολογισμού.
- ✚ Η επιρροή των λοιπών διευθύνσεων, η μείωση ή αύξηση οικονομικών κονδυλίων, η πρόσληψη νέου, ειδικευμένου ή ανειδίκευτου προσωπικού (που επιφέρει μείωση του εργατικού αλλά αύξηση του λειτουργικού κόστους) και άλλες περιπτώσεις.

2.4 Στατιστικά στοιχεία

Στην ενότητα αυτή παρουσιάστηκαν τα βασικά εργαλεία λειτουργίας του ελέγχου. Οι πρότυπες αγορές, οι πρότυπες συνταγές και ο προϋπολογισμός αποτελούν τις προδιαγραφές της ορθής λειτουργίας του τμήματος. Τα σημεία αυτά αποτελούν το προσχέδιο και τη χάραξη πολιτικής της διεύθυνσης.

Στις επισιτιστικές επιχειρήσεις και στα μεγάλα ξενοδοχεία που λειτουργεί και τμήμα ελέγχου τροφίμων και ποτών, συνηθίζεται να χρησιμοποιείται και ένα τέταρτο εργαλείο, η στατιστική. Αυτή εφαρμόζεται με τη χρήση του Νεκρού Σημείου Εργασιών και των Αριθμοδεικτών. Παρακάτω περιγράφονται τα μέσα αυτά και η χρήση τους απ' το τμήμα.

A) N.Σ.Ε. Θεωρείται το σημείο όπου το συνολικό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης ισούται με τα συνολικά έσοδα, με αποτέλεσμα, όπως και υποδηλώνει ο χαρακτήρας του, να μην υπάρχουν κέρδη ή ζημία.

B) Αριθμοδείκτες. Είναι οι μαθηματικές σχέσεις που μας δίνουν πληροφορίες σχετικά με την επιτυχία ή μη της εταιρείας. Οι πληροφορίες που παρέχονται, παρουσιάζονται από τους εξής δείκτες:

1. **Ρευστότητας.** Υποδηλώνει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και έχει τον ακόλουθο μαθηματικό τύπο:

$$\text{Αριθ/κτης Ρευστότητας} = \frac{\text{Συν. Κυκλοφ. Ενεργητικού}}{\text{Συν. Βραχ. Υποχρεώσεων}}$$

2. **Φερεγγυότητας.** Μετρά το μέγεθος της χρηματοδότησης και δίδεται από τον τύπο:

$$\text{Αριθ/κτης Φερεγγυότητας} = \frac{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}{\text{Σύνολο Παθητικού}}$$

3. **Δραστηριότητας.** Μετρά την ικανότητα χρήσης του ενεργητικού της επιχείρησης και δίνεται από τον τύπο:

$$\text{Αριθ/κτης Δραστηριότητας} = \frac{\text{Κόστος Πωλήσεων}}{\text{Μ.Ο. Αξίας Απογραφής}}$$

4. **Αποδοτικότητα.** Δείχνει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και υπολογίζει την απόδοση της επένδυσης. Δίδεται από τον τύπο:

$$\text{Αριθ/κτης Αποδοτικότητα} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Σύνολο Εσόδων}}$$

5. **Λειτουργίας.** Είναι αριθμοί ή ποσοστιαίοι συντελεστές για διάφορες μορφές λειτουργίας ή εκμετάλλευσης. Δίνονται από τους τύπους:

$$\text{α) Συντελεστής Κόστους Φαγητού} = \frac{\text{Κόστος Πωληθέντων Φαγητών}}{\text{Πωλήσεις Φαγητών}}$$

$$\text{β) Συντελεστής Κόστους Ποτών} = \frac{\text{Κόστος Πωληθέντων Ποτών}}{\text{Πωλήσεις Ποτών}}$$

$$\text{γ) Συντελεστής Κόστους Προσωπικού} = \frac{\text{Σύνολο Εξόδων Προσωπικού}}{\text{Σύνολο Εσόδων}}$$

Η χρήση των δεικτών αυτών προσδιορίζεται από τα ποσά του ισολογισμού και του ισοζυγίου. Με πιο απλά λόγια, οι δείκτες αυτοί, είναι εργαλεία λειτουργίας της οικονομικής διεύθυνσης και του οικονομικού ελέγχου για τη χρηματική διαχείριση της διεύθυνσης τροφίμων και ποτών.

Οι συντελεστές κόστους, σε μερικούς από τους τύπους χρήσης στον έλεγχο τροφίμων και ποτών, δεν παρουσιάζονται ως προπομποί της πολιτικής, αλλά αποδίδουν τα οικονομικά αποτελέσματα του κάθε μηνός και τελικά, του έτους. Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί πως στατιστικά στοιχεία όπως η Μέση Καταναλωτική Δαπάνη, παρουσιάζονται στον προϋπολογισμό ως στοιχεία, δηλαδή έχουν επισυναπτηθεί σ' αυτόν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Οι εσωτερικοί έλεγχοι.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι πραγματοποιούνται από το τμήμα ελέγχου τροφίμων και ποτών και προϋποθέτουν τον έλεγχο της προμήθευσης των προϊόντων, της παραλαβής τους, της αποθήκευσής τους (ψυχρή ή ξηρή), της διακίνησής τους, της μεταποίησής τους και τελικής τους πώλησης. Η λειτουργία αυτή του ελέγχου είναι ένα πολυσύνθετο σύστημα με παράγοντες που περιλαμβάνουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή και τα αναγκαία έντυπα. Οι παράγοντες αυτοί τακτοποιούν και διευκολύνουν όλες τις διαδικασίες που προαναφέρθηκαν .

3.1 Ο έλεγχος των αγορών.

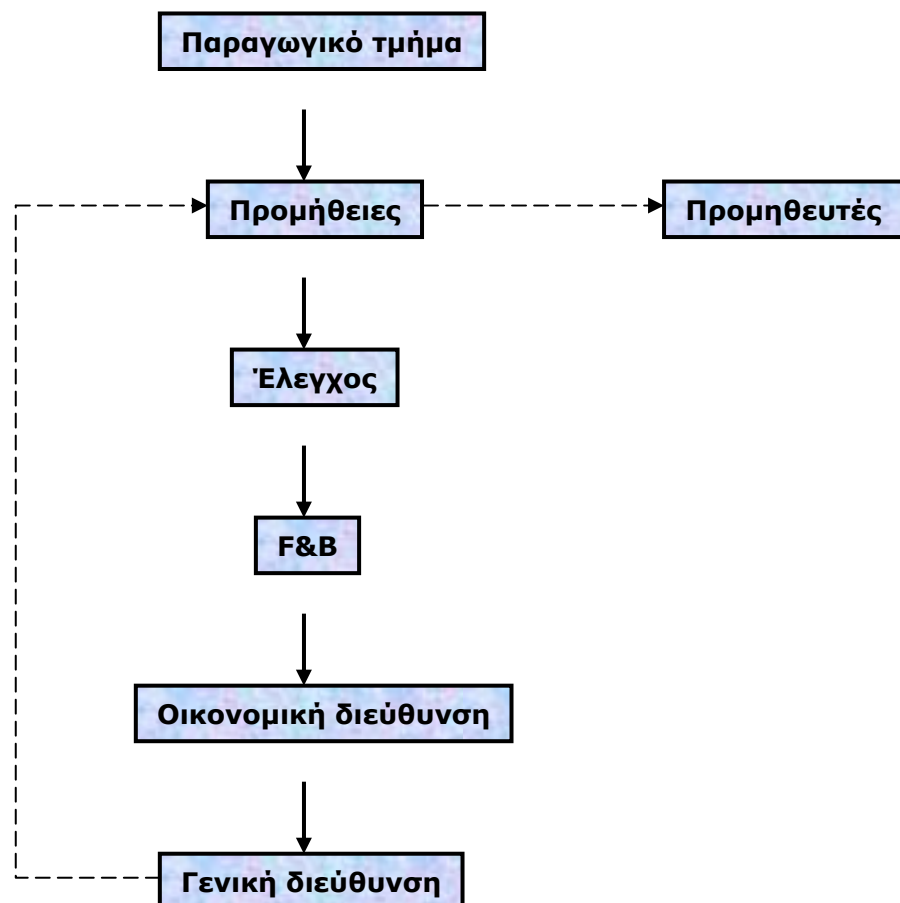
Οι αγορές είναι ένας ζωτικής σημασίας τομέας της επιχείρησης του οποίου οι εργασίες διεκπεραιώνονται από το τμήμα προμηθειών της διεύθυνσης F&B και παρακολουθούνται από τον έλεγχο, που επίσης ανήκει στην ίδια διεύθυνση.

Οι αγορές είναι μία διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο νομικών προσώπων - του ξενοδοχείου και του προμηθευτή - και περιβάλλεται από ένα πλαίσιο κανονισμών για τη διεξαγωγή. Σκοπός του τμήματος ελέγχου τροφίμων και ποτών είναι η διασφάλιση των προϊόντων με την παρακολούθηση των ενεργειών που γίνονται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πραγματοποίηση των αγορών.

Η πρώτη διαδικασία αγορών είναι η επιλογή των προϊόντων και των προμηθευτών. Σε προηγούμενη ενότητα αναλύθηκε η συνδρομή του ελέγχου στη διεξαγωγή των διαγωνισμών και της λειτουργίας του σ' αυτούς.

Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος στην αρχική διαδικασία είναι αναποτελεσματικοί εάν δεν ασκούνται συστηματικοί έλεγχοι κατά τη διάρκεια των παραγγελιών και των παραλαβών.

Οι προϊστάμενοι των παραγωγικών τμημάτων (κουζίνες, εστιατόρια, μπαρ κλπ.) συμπληρώνουν τα δελτία παραγγελιών και ξεκινάει η εφαρμογή του συστήματος αγορών. Από το σημείο αυτό γίνεται η συγκομιδή τους, συγκεντρώνονται τα είδη των αγαθών, οι ποσότητές τους και το κόστος τους, εγκρίνονται από τον προϊστάμενο του τμήματος και αποστέλλονται στον έλεγχο. Ο τμηματάρχης ελέγχει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων (συσκευασία, βάρος, τιμή, προμηθευτή κτλ.) βάση του ιστορικού κινήσεων του προϊόντος που δίνεται από το FIDELIO, και όταν τηρούνται τα δεδομένα, αποδίδεται η ανάλογη έγκριση. Έπειτα, τα δελτία παραγγελιών προσκομίζονται στο διευθυντή του F&B ο οποίος κρίνει την αναγκαιότητα των αγαθών και τις λοιπές προδιαγραφές και εγκρίνει τα έντυπα. Η πορεία των δελτίων παραγγελιών συνεχίζεται με την τελική παραγγελία προς τους προμηθευτές.



Σχεδιάγραμμα 13. Η πορεία των δελτίων παραγγελιών

Η διαδρομή που ακολουθεί ένα δελτίο παραγγελίας είναι προφανές πως αποτελεί μια διαδικασία χρονοβόρα, με γραφειοκρατικές παρενέργειες και περιττή απασχόληση προσωπικού. Η σύγχρονη τεχνολογία προσφέρει λύσεις στο πρόβλημα αυτό. Η μηχανογράφηση στα μεγάλα ξενοδοχεία παρέχει ένα δίκτυο χρηστών, δεκάδες τερματικά και ένα υπερσύγχρονο τηλεφωνικό κέντρο. Τα τοπικά δίκτυα μπορούν επίσης να συνδυαστούν και με τη χρήση του FIDELIO από τον κάθε αρμόδιο κι ενδιαφερόμενο χρήστη, πράγμα που παρέχει τη δυνατότητα για συνεχή και απρόσκοπτη παρακολούθηση των τιμών. Το τηλεφωνικό κέντρο και δίκτυο παρέχει όλες τις σύγχρονες ανάγκες της επιχείρησης όπως, τριψήφια εσωτερικά τηλέφωνα (που με επταψήφιο σταθερό πρόθεμα μετατρέπονται σε εξωτερικές γραμμές), συνδέσεις στο INTERNET με κεντρικό server και άλλες λειτουργίες. Η χρήση του κέντρου επιτρέπει την άμεση συνομιλία για ανταλλαγή απόψεων και ανάθεση εντολών. Επίσης, η χρήση του INTERNET επιτρέπει την ταχύτατη ενημέρωση από τα sites των προμηθευτών και την άμεση παραγγελιοδότηση εφόσον οι υπηρεσίες αυτές παρέχονται.

Ο κύκλος της πορείας ενός δελτίου παραγγελίας είναι μεγάλος αλλά πλήρης. Η διαδρομή αυτή όμως παύει να υπάρχει όταν οι παραγγελίες γίνονται απευθείας από τα παραγωγικά τμήματα προς τους προμηθευτές. Το φαινόμενο αυτό συμβαίνει συνήθως στο ξεκίνημα της εβδομάδας, δηλαδή μετά απ' το Σαββατοκύριακο, και μπορεί να αποφευχθεί μόνο με το σωστό προγραμματισμό αγορών.

3.2 Ο έλεγχος των παραλαβών.

Παραλαβή ενός αγαθού είναι η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται η παράδοση του αγαθού αυτού από τον προμηθευτή στην επιχείρηση, ακολουθώντας τους κανόνες της επιχείρησης και τους κρατικούς κανονισμούς αγορανομίας και υγιεινής. Η πράξη αυτή είναι η ολοκληρωτική πραγματοποίηση μιας αγοράς, στην οποία η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία στο σχεδιασμό.

Φαινομενικά, η διαδικασία της παραλαβής είναι μία πράξη απλή και σύντομη. Αποτελείται από δύο στάδια:

1. Μεταφορά και παράδοση από τον προμηθευτή.
2. Έλεγχος και παραλαβή από την επιχείρηση.

Τα δύο αυτά στάδια είναι η βασική μορφή διεξαγωγής η οποία όμως διέπεται από εγκυκλίους που καλύπτουν την ασφάλεια της παραλαβής.

Μεταφορά και παράδοση από τον προμηθευτή.

Οι σύγχρονοι κανόνες λειτουργίας μιας εταιρείας επιβάλλουν τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές του ISO και συνεπώς του HACCP. Κάθε αγαθό χρήζει διαφορετικής μεταχείρισης λόγω των συστατικών του. Δηλαδή μερικά τρόφιμα απαιτούν μεταφορά σε ψυχρό περιβάλλον (φορτηγά ψυγεία με θερμοκρασία -18- 5°C), ή ξηρό περιβάλλον (σύνηθες βαν με σταθερή θερμοκρασία 10- 21°C). Αναφορικά, τα μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούνται για τρόφιμα και ποτά πρέπει να είναι καθαρά, με σωστή θερμοκρασία, να μην επιβαρύνονται από την ηλιακή ακτινοβολία και να υπάρχουν σωστά υλικά περιβάλλοντος στο εσωτερικό τους. Σε ανάλογη κατάσταση και τηρώντας πάντα τις υγειονομικές οδηγίες πρέπει να βρίσκεται και ο οδηγός – μεταφορέας. Δηλαδή πρέπει να είναι καθαρός, όπως και η περιβολή του, να στοιχίζει οριζοντίως και καθέτως τα προϊόντα και να τηρεί τον Κ.Ο.Κ.

Ο προμηθευτής ή ο εκπρόσωπός του, φέρει κατά τη μεταφορά και παράδοση ορισμένα έντυπα που συνοδεύουν τα προϊόντα. Τα έντυπα αυτά είναι τα τιμολόγια και αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά των αγαθών. Σ' αυτά συνήθως αναφέρεται η επωνυμία και η έδρα της εταιρείας, η ημερομηνία, η ώρα έναρξης και άφιξης της αποστολής, ο τόπος κι ο χώρος της αποστολής, ο αριθμός του δελτίου αποστολής, η περιγραφή των προϊόντων, η ποσότητά τους, η τιμή τους και χώρος για τις υπογραφές των αρμοδίων.

Έλεγχος και παράδοση προϊόντος.

Ο έλεγχος της παραλαβής είναι η πράξη η οποία πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της παράδοσης του αγαθού από τον προμηθευτή και της παραλαβής αυτού από την εταιρεία. Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η ασφαλής διεξαγωγή της παραλαβής από το αρμόδιο προσωπικό. Οι χώροι στους οποίους γίνεται η παραλαβή είναι δύο:

1. Η κεντρική αποθήκη. Χώρος στον οποίο πραγματοποιείται κυρίως η παραλαβή και αποθήκευση τροφίμων ξηρής αποθήκευσης, ποτών, λινών και αναλωσίμων (χαρτικά, ποτήρια, μαχαιροπήρουνα, είδη καθαριότητας κ.ά.).
2. Χώροι τροφοδοσίας της κάθε μονάδας ξεχωριστά. Χώροι στους οποίους πραγματοποιείται η παραλαβή και αποθήκευση είτε σε ξηρό, είτε σε ψυχρό περιβάλλον. Στους τόπους αυτούς γίνεται η παραλαβή απευθείας από τους προμηθευτές και από την κεντρική αποθήκη με μορφή εσωτερικής διακίνησης.

Η παραλαβή από την κεντρική αποθήκη γίνεται από τον προϊστάμενο, τους εργάτες και την καταγραφή των εισαγωγών στο FIDELIO από τον αρμόδιο υπάλληλο, ενώ το τμήμα του ελέγχου έχει την επιστασία στο έργο της «αποθήκης».

Κυριότερο αντικείμενο μελέτης των παραλαβών είναι οι χώροι των ξενοδοχείων. Ο έλεγχος των παραλαβών πραγματοποιείται από στέλεχος του Cost Control ο οποίος σταθμεύει στο χώρο αυτό, τον Executive Chef ή κάποιον από τους ανώτερους συνεργάτες του (chef, chef de partie), τους αρμόδιους εργάτες της κουζίνας* για την αποθήκευση και τον προμηθευτή. Ο τελευταίος εξάγει από το όχημα μεταφοράς τα προϊόντα και το συνεργείο παραλαβών ελέγχει τα στοιχεία του τιμολογίου για συμφωνία με το δελτίο παραγγελίας. Με το δελτίο παραγγελίας ανά χείρας, το συνεργείο ελέγχει α) το είδος που επιθυμείται, β) την ποσότητα στο σύνολο ανά είδος, γ) την τιμή μονάδας και το σύνολο αυτής, δ) τη συσκευασία, ε) την ποιότητα (δειγματοληπτικά) και στ) τη θερμοκρασία κατά την παραλαβή στην «καρδιά» του προϊόντος (με χρήση θερμομέτρου λείζερ). Εφόσον τα στοιχεία του τιμολογίου συμφωνούν με τα ζητούμενα αγαθά και τις προδιαγραφές των αγορών, η «εταιρεία» τα αποδέχεται, υπογράφοντας στον ειδικό χώρο του τιμολογίου (κάτω δεξιά), και τα εισάγει στους χώρους αποθήκευσης. Ο υπάλληλος του ελέγχου καταχωρεί τα τιμολόγια στο ημερολόγιο του FIDELIO (Booking Journal) και στις διακινήσεις (Transactions), απαλείφοντας έτσι τη χρήση καρτελών και διαφόρων άλλων γραφειοκρατικών μέσων. Τα τιμολόγια εν συνεχεία αποστέλλονται

στο λογιστήριο και οι πληρωμές πραγματοποιούνται βάση των συμβολαίων με τον κάθε προμηθευτή.

* Οι εργάτες της κουζίνας τηρούν τους ενδεδειγμένους κανόνες σωματικής υγιεινής, φέρουν την κατάλληλη περιβολή και είναι γνώστες της σωστής αποθήκευσης προϊόντων.

3.3 Η διαδικασία της αποθήκευσης.

Τη διαδικασία του ελέγχου των παραλαβών ακολουθεί αυτή της αποθήκευσης. Είναι η πράξη κατά την οποία εξασφαλίζεται η ποιότητα, η ποσότητα και η ασφάλεια των εισερχόμενων εμπορευμάτων. Η αποθήκευση είναι ένας πολύ ευαίσθητος τομέας, με ιδιαίτερη σημασία, αφού τα προϊόντα αυτά αποτελούν περιουσιακά στοιχεία και κεφάλαια κίνησης της εταιρείας. Όπως έχει προαναφερθεί, η αποθήκευση διακρίνεται σε:

α) ψυχρή (-18- 5°C) και

β) ξηρή (10- 21°C).

- ✚ Οι προϋποθέσεις εφαρμογής του HACCP θέτουν τη χρήση σωστά δομημένων συστημάτων αποθήκευσης με τον ανάλογο εξοπλισμό (ράφια, πλαστικά σκεύη, καρότσια μεταφοράς, ανάλογα με το είδος των προϊόντων - λαχανικά, φρούτα, κρέατα, ψάρια, ποτά κ.ο.κ - εφαρμόζοντας τις κατάλληλες συνθήκες περιβάλλοντος με τη χρήση τεχνικού και φυσικού εξοπλισμού - υγρασία, εξαερισμός, ψυκτικοί θάλαμοι).

Η διάκριση του τρόπου αποθήκευσης και οι βασικές αρχές που τον διέπουν αποτελούν τη δομή της σωστής διαχείρισης υλικών. Ο έλεγχος της διαχείρισης ποικίλει ανάλογα με τον τρόπο αποθήκευσης.

Ψυχρή αποθήκευση.

Η διατήρηση και το κόστος των υλικών χαρακτηρίζονται από τον υψηλό βαθμό επικινδυνότητάς τους. Η εισαγωγή των αντικειμένων προς τους ψυκτικούς θαλάμους προωθείται άμεσα εξαιτίας της διακεκριμένης

ευαισθησίας τους. Οι χώροι του συγκεκριμένου τρόπου αποθήκευσης ελέγχονται από το προσωπικό της κουζίνας, εφόσον βρίσκονται σ' αυτήν, και από το προσωπικό του M.S.B., ομοίως. Στην πρώτη περίπτωση, λόγω της επικινδυνότητας και της εφαρμογής του HACCP, τον έλεγχο των κινήσεων των προϊόντων (F.I.F.O., καταμερισμό, τοποθέτηση, καταμέτρηση, επεξεργασία κτλ.) έχει αποκλειστικά το προσωπικό της κουζίνας. Στη δεύτερη περίπτωση, τη διαχείριση των προϊόντων την πράττει το προσωπικό του M.S.B. και τα ελέγχει το τμήμα του Cost Control (απογραφές, Par Bar, spot checks).

Ξηρή αποθήκευση.

Τα προϊόντα που προωθούνται στους συγκεκριμένους χώρους αποθήκευσης χαρακτηρίζονται από την αυξημένη αντοχή τους στο χρόνο και το σχετικά περιορισμένο τους κόστος. Την επιστασία της ξηρής αποθήκευσης και ανάλογα με το αντικείμενο (σε διαφορετικούς χώρους), την έχει το προσωπικό της κουζίνας και του M.S.B. εξίσου. Και τα δύο τμήματα είναι αποκλειστικά υπεύθυνα για την υγιεινή, τη σωστή αποθήκευση, τη σωστή ποσότητα, τον έλεγχο του περιβάλλοντος, την ανανέωση και ειδικά την κυκλική (F.I.F.O.). Οι χώροι της ξηρής αποθήκευσης βρίσκονται σε σημεία των ξενοδοχείων τα οποία δεν χαρακτηρίζονται από υψηλή επικινδυνότητα κι αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον έλεγχο στους χώρους αυτούς από τα στελέχη του Cost Control. Συμπληρωματικά, η αποθήκευση για τα αναλώσιμα υλικά της κουζίνας (καθαριστικά, χαρτικά, πλαστικά είδη κ.ά.) γίνεται σε ξεχωριστά και απομακρυσμένα σημεία από τους χώρους επεξεργασίας και της υπόλοιπης αποθήκευσης.

3.4 Οι διακινήσεις των τροφίμων και ποτών.

Διακίνηση είναι η μεταφορά ή εξαγωγή προϊόντων από τμήμα σε τμήμα και έχει ως σκοπό την αλληλοκάλυψη των αναγκών μεταξύ τους. Είναι μια μικρογραφία των αγορών, με προμηθευτή και προμηθευόμενο την ίδια εταιρεία. Το φαινόμενο των διακινήσεων παρουσιάζεται κυρίως σε μεγάλες

ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως η συγκεκριμένη που εξετάζεται. Οι διακινήσεις χαρακτηρίζονται από ένα πλαίσιο διαδικασιών, αφού τα μεταφερόμενα προϊόντα είναι κεφάλαια της εταιρείας (που χαρακτηρίζονται από ευαισθησία της ύλης τους) και είναι χρεωμένα στο εκάστοτε τμήμα που έχουν εισαχθεί. Το σύνολο των προηγούμενων έχει αποτέλεσμα την επιρροή στο μέγεθος του κόστους του κάθε τμήματος. Το πλαίσιο διαδικασιών σκοπεύει στην ακεραιότητα των διακινήσεων και αυτό επιβάλλεται με τους εξής τρεις τρόπους:

1. Την εξαγωγή των προϊόντων από αρμόδια πρόσωπα που έχουν πρόσβαση στους συγκεκριμένους αποθηκευτικούς χώρους.
2. Την ακριβή ανταπόκριση του αιτούμενου με το διακινούμενο προϊόν.
3. Την ακριβή καταγραφή της ποσότητας των διακινούμενων προϊόντων.

Οι διακινήσεις συνοδεύονται πάντοτε από τα ανάλογα έντυπα. Στα έντυπα αυτά αναφέρεται η ημερομηνία, τα τμήματα μεταξύ των οποίων γίνονται, τα είδη, οι ποσότητες και οι υπογραφές παραδίδοντος και παραλαμβάνοντος. Τις προγενέστερες περιόδους οι διακινήσεις πραγματοποιούνταν μεταξύ των τμημάτων και υπάλληλος του ελέγχου τις συγκέντρωνε και τις καταχωρούσε στο FIDELIO (Transactions) κάνοντας ταυτόχρονα και την κοστολόγηση. Από την αναφερθείσα διαδικασία γίνεται κατανοητή η έλλειψη ασφάλειας του κόστους, αφού σε κανένα σημείο δεν παρεμβαίνει ο έλεγχος. Με βάση τα γεγονότα αυτά, η εταιρεία θέσπισε τροποποιήσεις στη διαδικασία των διακινήσεων. Δημιουργήθηκε ένα μοντέλο το οποίο έχει σκοπό τον πλήρη έλεγχο των διακινήσεων και έχει ως εξής:

- ✚ Οι αιτήσεις για προϊόντα γίνονται την προηγούμενη μόνο ημέρα.
- ✚ Η μεταφορά γίνεται μόνο με την παρουσία υπαλλήλου του ελέγχου.
- ✚ Τα προϊόντα καταχωρούνται στο FIDELIO αφού πρώτα έχουν ελεγχθεί και παραδοθεί.
- ✚ Η απαγόρευση μεταφοράς προϊόντων μετά το πέρας του ωραρίου και των ημερών αργίας του προσωπικού του ελέγχου.

Τα τέσσερα αυτά μέτρα αποτελούν δικλείδες στην ασφάλεια των διακινήσεων. Ο υπάλληλος του ελέγχου και ο υπεύθυνος τιμολογίων της κεντρικής αποθήκης είναι οι μοναδικοί που καταχωρούν τιμολόγια στο FIDELIO πριν τα προσκομίσουν στο λογιστήριο. Με το μοντέλο αυτό επιτυγχάνεται:

- ✚ Ο σωστός προγραμματισμός.
- ✚ Η μείωση της γραφειοκρατίας.
- ✚ Ο βέλτιστος έλεγχος του κόστους.
- ✚ Η ασφάλεια των διακινήσεων.
- ✚ Η μείωση του προσωπικού (και συνεπώς του κόστους αυτού).
- ✚ Η άμεση επίβλεψη των προϊόντων ανά μονάδα (spot checks).

Πρέπει να σημειωθεί ότι στις σύγχρονες εγκαταστάσεις υπάρχει παράρτημα του ελέγχου, ειδικοί ψυκτικοί θάλαμοι (μόνο για καρότσια και ανάλογα με το είδος των τροφίμων) και ειδικός εξοπλισμός (καρότσια και πλαστικά σκεύη ανά κατηγορία τροφίμων, πλαστικές ζυγαριές, vacuum κ.ά.).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο έλεγχος των εσόδων και η ανάμιξη των τμημάτων.

4.1 Ο έλεγχος των εσόδων των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης

Ο έλεγχος των εσόδων των επισιτιστικών τμημάτων έχει ως αντικείμενο:

- ✚ Τον προσδιορισμό και την ανάλυση των αγαθών προς πώληση.
- ✚ Τη βεβαίωση των χρεώσεων των πελατών για τις δραστηριότητές τους και την καταγραφή τους εάν οι πληρωμές είναι τοις μετρητοίς.
- ✚ Τη βεβαίωση των συναλλαγών/ εισπράξεων για την εξόφληση των χρεωστών πελατών ή για τυχόν προκαταβολές.
- ✚ Την επιβεβαίωση των χρεωστικών ή πιστωτικών υπολοίπων.
- ✚ Τη βεβαίωση των εκπτώσεων.

Ο έλεγχος των εσόδων των τμημάτων επισιτιστικού ενδιαφέροντος ασκείται από τα Tableaux που ανήκουν διοικητικά στο τμήμα ελέγχου τροφίμων και ποτών. Στην εξεταζόμενη εταιρεία, τα tableaux έχουν τη διοικητική μέριμνα του cost control, αλλά αποδίδουν λειτουργικά αποτελέσματα στην οικονομική διεύθυνση. Συγκεκριμένα, ο έλεγχος ασχολείται με τη λειτουργία των tableaux μέχρι την έκδοση των λογαριασμών, από κει και πέρα ασχολείται η οικονομική διεύθυνση και ειδικά το τμήμα εσωτερικών οικονομικών ελέγχων, το τμήμα των χρεωστικών λογαριασμών και το λογιστήριο.

Βάση των αρχών οργάνωσης και υποδομών των επισιτιστικών επιχειρήσεων (είτε ξενοδοχεία, είτε εστιατόρια), το tableau βρίσκεται πάντα ανάμεσα στο χώρο της κουζίνας και του εστιατορίου σε ειδικά διαμορφωμένο μέρος. Η χωροταξική αυτή μελέτη της θέσης εξυπηρετεί τον ορθό έλεγχο των προς κατανάλωση προϊόντων. Επίσης, πρέπει να επισημανθεί η χρήση έντυπου υλικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Είναι αναγκαίο να σημειωθεί η επιλογή του MICROS, συστήματος έκδοσης και εισπραξης λογαριασμών. Πρόκειται για τις πιο σύγχρονες «ταμειακές»

μηχανές και είναι ευρέως διαδεδομένες στον ξενοδοχειακό κόσμο εξαιτίας της αποτελεσματικότητάς τους.

4.2 Η λειτουργία του ελέγχου τροφίμων και ποτών στον έλεγχο των εσόδων.

Το τμήμα ελέγχου τροφίμων και ποτών ασχολείται με τις βασικές διοικητικές λειτουργίες των tableaux, τον έλεγχο των προς πώληση τροφίμων και ποτών, τη χρήση των οικονομικών αποτελεσμάτων (καθημερινώς και μηνιαίως) για τον έλεγχο του συνόλου του ισοζυγίου σε συνάρτηση με το FIDELIO και το MICROS, και το σύνολο των εσόδων του μήνα για την έκδοση οικονομικών αποτελεσμάτων των τροφίμων και ποτών.

Το ικανό και αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό εξασφαλίζει σε κάθε τμήμα κι επιχείρηση τη μέγιστη δυνατή απόδοση. Το τμήμα του cost control και η διεύθυνση F&B σε συνεργασία με τη διεύθυνση προσωπικού, φροντίζουν με ιδιαίτερη ευαισθησία τη χρήση εξειδικευμένου προσωπικού στις θέσεις που απαρτίζουν τα tableaux. Τα άτομα που καλύπτουν τις θέσεις αυτές είναι υπάλληλοι που χαρακτηρίζονται από υπευθυνότητα, γνώση του αντικειμένου, και άριστη χρήση του MICROS. Το τμήμα του ελέγχου φροντίζει για την κάλυψη των θέσεων αυτών σε κάθε σημείο πώλησης επισιτιστικών προϊόντων κατά τη διάρκεια όλης της εβδομάδας και των ωραρίων λειτουργίας τους, ακολουθώντας παράλληλα την εργατική νομοθεσία.

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες του tableau είναι ο έλεγχος τροφίμων και ποτών πριν την τελική πώλησή τους. Η λειτουργία αυτή πραγματοποιείται μέσω μιας λεπτής διαδικασίας. Καταρχάς ο σερβιτόρος λαμβάνει παραγγελία από τον πελάτη και την καταγράφει στο διπλότυπο δελτίο παραγγελιών χωρίζοντας τρόφιμα και ποτά. Στη συνέχεια την παραδίδει στο tableau όπου ελέγχεται η ορθότητά της (είδη προς κατανάλωση, ημερομηνία, υπογραφή) και σφραγίζονται και τα δύο δελτία. Το λευκό στέλεχος παραμένει στο tableau ανοίγοντας παράλληλα λογαριασμό χρέωσης του πελάτη, ενώ το κίτρινο δίνεται στον "annonceur" ή στον "bartender" για την εκτέλεση της παραγγελίας. Όπως

προαναφέρθηκε, η θέση του tableau είναι τέτοια ώστε ο υπάλληλός του να μπορεί να ελέγχει κάθε διάβαση του σερβιτόρου προς το εστιατόριο, πιστοποιώντας έτσι τη συμφωνία των παραδοθέντων με τα παραγγελθέντα. Η διαδικασία αυτή ολοκληρώνεται με την έκδοση του λογαριασμού.

Η διαδικασία που προηγήθηκε είναι η πιο χαρακτηριστική που πραγματοποιείται μεταξύ των τμημάτων επισιτισμού και των πελατών, αλλά είναι μέρος των ελέγχων που ασκούνται και υποσύνολο των λειτουργιών των tableaux. Ο έλεγχος από τα tableaux δηλαδή δεν πραγματοποιείται μόνο στα εστιατόρια αλλά και:

1. Στο room service που ακολουθείται η προαναφερθείσα διαδικασία.
2. Στα banquets που τα δελτία τελέσεως ενημερώνουν για τον τρόπο χρέωσης των λογαριασμών. Δηλαδή, αν τα ποτά ή τα αφεψήματα και τα αναψυκτικά συμπεριλαμβάνονται στην τιμή της κράτησης, ή είναι επιπλέον (ειδικός τιμοκατάλογος banquets), ή αν υπάρχει κάποια άλλη συμφωνία μεταξύ των πελατών και της εταιρείας.
3. Στα pool bars που τους καλοκαιρινούς μήνες η ζήτηση αυξάνεται χαρακτηριστικά. Αποτέλεσμα είναι η απαραίτητη ύπαρξη αρμόδιου υπαλλήλου του tableau για τον έλεγχο των εσόδων.
4. Στις καφετέριες και στα μπαρ που οι συναλλαγές μεταξύ πελατών και εταιρείας δεν χαρακτηρίζονται από υπερβολικό φόρτο. Για το λόγο αυτό, η διεύθυνση F&B ορίζει συγκεκριμένους bartenders και σερβιτόρους με εξειδίκευση στο MICROS για τη χρήση του.

Το σύστημα MICROS χαρακτηρίζεται για τις εκτεταμένες του δυνατότητες και ποικίλες λειτουργίες. Δεν αποτελεί απλά μια ταμειακή μηχανή για την έκδοση αποδείξεων λιανικής ή τιμολογίων. Πρόκειται για ένα δίκτυο υπολογιστών που οι συγκεκριμένες λειτουργίες του «γεφυρώνονται» με τα υπόλοιπα ηλεκτρονικά συστήματα της εταιρείας, FIDELIO και SAP.

Το τμήμα του cost control παρεμβαίνει στον έλεγχο των εσόδων, πλην των χρηματικών συναλλαγών και την έκδοση αποδείξεων, με τους εξής τρόπους:

-  Τον έλεγχο του ισοζυγίου του ξενοδοχείου και του MICROS.

- ✚ Τη συμφωνία των στελεχών των bops μεταξύ τους αλλά και των ελέγχων των πωλήσεων μέσω FIDELIO («γέφυρα» με MICROS).
- ✚ Τη συμφωνία των δελτίων τελέσεως με τις χρεώσεις των MSB και των tableaux.
- ✚ Τη συμφωνία των χρεώσεων των MAISONS (ιδιοκαταναλώσεις) και των COMPLIMENTARY (φιλοξενίες) με το MICROS.

4.3 Η λειτουργία της Οικονομικής Διεύθυνσης στον έλεγχο των εσόδων.

Η λειτουργία της οικονομικής διεύθυνσης εστιάζεται στη συνέχεια της λειτουργίας του ελέγχου τροφίμων και ποτών. Σκοπός των οικονομικών τμημάτων είναι ο έλεγχος των οικονομικών συναλλαγών της εταιρείας και των πελατών βάση των εκδοθέντων παραστατικών. Ο οικονομικός έλεγχος επικεντρώνεται:

- ✚ Στον έλεγχο των καταχωρήσεων των διατιθέμενων φαγητών και ποτών στους λογαριασμούς του εστιατορίου.
- ✚ Στον έλεγχο των εισπράξεων για πωλήσεις τοις μετρητοίς.
- ✚ Στον έλεγχο των καταχωρήσεων των χρεωστικών λογαριασμών των επισιτιστικών τμημάτων στις ανάλογες καταστάσεις (συγκεντρωτική-masterbill, κατάσταση δικαιουμένων και έπειτα στις χρεοπιστωτικές μερίδες των πελατών – FIDELIO, FRONT OFFICE, MAIN COURANTE).
- ✚ Στον έλεγχο των φιλοξενιών και των εισπράξεων από τις καταναλώσεις του προσωπικού.

Ο έλεγχος των εσόδων αρχίζει μετά το κλείσιμο των επιμέρους μεμονωμένων λογαριασμών και το κλείσιμο της ημέρας. Το σύνολο των χρημάτων, των παραστατικών που τα συνοδεύουν και το συγκεντρωτικό των tableaux, παραδίδονται στην υποδοχή και από κει, αφού παραμείνουν στο χρηματοκιβώτιο του κάθε ξενοδοχείου ξεχωριστά, δίνονται στην

οικονομική διεύθυνση. Στη συνέχεια η διεύθυνση επιμερίζει τον έλεγχο στις ανάλογες υπηρεσίες του, δηλαδή:

α) Στο λογιστήριο. Παραλαμβάνει τα χρηματικά ποσά ελέγχοντας τη συμφωνία με το ταμείο.

β) Στον εσωτερικό έλεγχο. Ελέγχει τις εκδοθείσες αποδείξεις και τη συμφωνία τους με το συγκεντρωτικό.

γ) Στους χρεωστικούς λογαριασμούς. Ελέγχουν τις χρεωστικές συναλλαγές με τους πελάτες, είτε πρόκειται για παροχές επισιτιστικού περιεχομένου, είτε για άλλες υπηρεσίες.

Το πληροφορικό σύστημα MICROS επιτρέπει την άμεση ενημέρωση της MAIN COURANTE. Με τον τρόπο αυτό, ο αρμόδιος υπάλληλος της υποδοχής γνωρίζει για τις κινήσεις των πελατών σε κάθε δεδομένη στιγμή (εστιατόρια, μπαρ κτλ.). Το MICROS μέσω του FIDELIO χρεοπιστώνει άμεσα τους λογαριασμούς ακολουθώντας τα allotments ή τα vouchers που ήδη υπάρχουν, και εκδίδει λογαριασμούς. Ακόμα, μέσω του κεντρικού συστήματος εκδίδει το ισοζύγιο της ημέρας και του μήνα.

Το γεγονός που αφορά τον έλεγχο των εσόδων επηρεάζει το ισοζύγιο. Για παράδειγμα, εάν ένας πελάτης που διαμένει στον «Αρίωνα» καταναλώνει στο εστιατόριο «Κύματα» του ξενοδοχείου «Ναυσικά», ο λογαριασμός που θα χρεωθεί θα είναι στο ξενοδοχείο «Αρίων» που γίνεται η διαμονή του.

Η διαδικασία έκδοσης και είσπραξης λογαριασμών με τη χρήση των MICROS και FIDELIO, καθώς και όλη η λογισμική χρεοπίστωση που γίνεται αυτόματα σαν επακόλουθο αυτής της συναλλαγής, κατοχυρώνει τον έλεγχο στον τομέα των εσόδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Οι καθημερινές, μηνιαίες και ετήσιες λειτουργίες του ελέγχου τροφίμων και ποτών με βάση τη χρήση του FIDELIO.

Ο έλεγχος τροφίμων και ποτών είναι ένας ιδιαίτερα ευαίσθητος τομέας για την ορθή κι ευήμερη λειτουργία του ξενοδοχείου. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τη διεύθυνση του Food and Beverage είναι από τις πλέον προσοδοφόρες για την επιχείρηση, αλλά χαρακτηρίζονται από τη διακίνηση μεγάλων χρηματικών κεφαλαίων και από την εξάρτηση από το ανθρώπινο δυναμικό. Σκοπός του Cost Control είναι ο έλεγχος της σωστής λειτουργίας των τμημάτων επισιτισμού της επιχείρησης και η εποικοδομητική συνεργασία του με αυτά. Στον έλεγχο τροφίμων και ποτών πραγματοποιείται η παρακολούθηση και η καταγραφή των διαδικασιών στις οποίες επιβάλλονται τα προϊόντα. Η παρακολούθηση και η καταγραφή των διαδικασιών πραγμάτωνονται καθημερινώς, παραδίδοντας τα συνολικά αποτελέσματα μηνιαίως και ετησίως. Στόχος των τριών αυτών πράξεων είναι η απόδοση αποτελεσμάτων των οποίων τα συμπεράσματα κρίνουν τις επιδιώξεις - αν τηρούν τα πλαίσια - της εταιρείας και της διεύθυνσης τροφίμων και ποτών. Οι επιδιώξεις της συγκεκριμένης διεύθυνσης αναφέρονται κυρίως στην κορυφαία εξυπηρέτηση και στο ελεγχόμενο κοστολόγιο.

5.1 Οι καθημερινές εργασίες του ελέγχου τροφίμων και ποτών.

Οι αρμοδιότητες του τμήματος κυμαίνονται στην παρακολούθηση των διαδικασιών που υποβάλλονται τα προϊόντα, δηλαδή από τον έλεγχο των παραλαβών και των προμηθειών μέχρι και την τελική τους πώληση καθώς και από τον έλεγχο των κινήσεων του προσωπικού, ανώτερου και κατώτερου, στους επισιτιστικούς χώρους.

A) Το ισοζύγιο της ημέρας και η αναφορά των εσόδων.

Η λειτουργία του τμήματος του ελέγχου τροφίμων και ποτών αρχίζει με τον έλεγχο των οικονομικών αποτελεσμάτων της προηγούμενης ημέρας. Παραλαμβάνει από τη μηχανογράφηση την αναφορά εσόδων (Income Audit Report) που εκδίδει το MICROS και το ισοζύγιο ημέρας (που δίνει παράλληλα πληροφορίες μηνός και έτους) που εκδίδεται από το FIDELIO (Front Office – Cashier, Reports). Η αναφορά του MICROS αποδίδει τον αριθμό των κουβέρ και τις καταναλώσεις (είτε πελατών, είτε ιδιοκαταναλώσεις) που πραγματοποιούνται στα διάφορα σημεία πώλησης επισιτιστικού περιεχομένου, αναλύοντας παράλληλα τις πωλήσεις ανά φορολογική κατηγορία (Food 8%, Bev 8%, Bev 18%). Το ισοζύγιο της ημέρας αποδίδει τις εισπράξεις της ημέρας ανά τμήμα πώλησης και ανά κατηγορία (όπως και στο MICROS), τις συνολικές εισπράξεις ανά μήνα, έτος και το σύνολό τους και τέλος, τα καθαρά έσοδα, το Φ.Π.Α. και το δημοτικό φόρο. Τα έσοδα και γενικώς τα ποσά, σε κανονικές συνθήκες θα έπρεπε να συμφωνούν μεταξύ τους, αλλά λόγω των καταναλώσεων που γίνονται σε διαφορετικά σημεία από το χώρο παραμονής των πελατών, προκαλούν τη χρέωση στο πρώτο και την πίστωση στο δεύτερο. Τα προγράμματα αυτά θα συμφωνούσαν απόλυτα εάν αναφέρονταν σε μία μονάδα. Το ισοζύγιο και η αναφορά εσόδων (της οποίας αντίγραφο παραδίδεται στον executive chef) χρησιμοποιούνται ως στοιχεία πληροφόρησης για τις κινήσεις της εταιρείας (ανοδικές ή καθοδικές) και τοποθετούνται στο αρχείο.

B) Ο έλεγχος των προμηθειών.

Κατά τη διάρκεια της εισαγωγής προϊόντων στην εταιρεία, στην επιτροπή παραλαβών συμμετέχει αρμόδιος υπάλληλος του ελέγχου τροφίμων και ποτών. Παρακολουθεί τη διαδικασία των παραλαβών, την ορθότητα με την οποία πραγματοποιείται και την τήρηση των συμφωνιών με τους προμηθευτές. Στη συνέχεια, τα στοιχεία των τιμολογίων (είδη, ποσότητες, προμηθευτές) καταχωρούνται στο FIDELIO.

Γ) Ο έλεγχος των καταχωρήσεων των τιμολογίων.

Τα τιμολόγια των εισαγόμενων προϊόντων στην επιχείρηση (είτε στην κεντρική αποθήκη, είτε στις ξενοδοχειακές μονάδες) και η εκτύπωση των καταχωρήσεων στο FIDELIO ελέγχονται, σφραγίζονται εφόσον υπάρχει συμφωνία και προσκομίζονται στο λογιστήριο.

Δ) Ο έλεγχος των διακινήσεων.

Οι διακινήσεις είναι ουσιαστικά πράξεις ανταλλαγής προϊόντων μεταξύ μονάδων και τμημάτων. Έχουν βαρύνουσα σημασία αφού η μετακίνηση προϊόντων αποτελεί και μεταφορά χρεωστικού κεφαλαίου κίνησης. Τα παλαιότερα έτη οι διακινήσεις πραγματοποιούνταν μεταξύ των ενδιαφερόμενων τμημάτων χωρίς επίβλεψη από στελέχη του Cost Control, ενώ αυτά απλώς μετέφεραν τις διακινήσεις από τα έντυπα στο FIDELIO. Κατά την παρούσα περίοδο και στο πλαίσιο των καινοτόμων μεταρρυθμίσεων της εταιρείας, οι διακινήσεις πραγματοποιούνται μεταξύ των τμημάτων αλλά με την επίβλεψή τους από υπάλληλο του ελέγχου, που κάνει στη συνέχεια τη μεταφορά από το έντυπο στο FIDELIO.

Κατά την καταχώρηση των διακινήσεων το FIDELIO αφαιρεί από τους χώρους της αποθήκευσης την ποσότητα του προϊόντος, μεταφέρει το κόστος και δίνει το νέο υπόλοιπο του προϊόντος.

Ε) Η κοστολόγηση των συνταγών.

Κάθε τμήμα εξυπηρέτησης του ξενοδοχείου διαθέτει και το δικό του κατάλογο. Όταν πρόκειται όμως για μεγάλο ξενοδοχείο σημαίνει ότι έχει και πολλά αντίστοιχα τμήματα. Η δημιουργία τόσων πολλών καταλόγων, ειδικά όταν πρόκειται για ξενοδοχεία πολυτελείας, προϋποθέτει τη δημιουργία συνταγολογίου ή αρχείου συνταγών. Ο executive chef με προτροπή της διεύθυνσης του F&B δημιουργεί πρότυπες συνταγές και στη συνέχεια καταλόγους. Οι πρότυπες συνταγές καταχωρούνται στο FIDELIO (Master Data, Recipes).

Στη δημιουργία συνταγολογίου υπάρχουν μερικές ιδιομορφίες και ιδιαίζουσες περιπτώσεις στα banquets:

1. Συνταγές banquets. Το FIDELIO δεν αναλύει μία- μία τις συνταγές αλλά το σύνολο των υλικών που αποτελούν τις παρασκευές της κάρτας.
2. Αλλαγές προτιμήσεων στα banquets. Είναι σύνηθες οι πελάτες να εκφράζουν τις διαφορετικές προτιμήσεις τους από τις εδεσματολογικές προτάσεις και να επιζητούν διαφορετικές υπάρχουσες λύσεις. Οι αλλαγές αυτών πραγματοποιούνται με την αντιγραφή της συνταγής για να μην επηρεαστεί η πρότυπη και έπονται οι ανάλογες αλλαγές και τα ανάλογα αποτελέσματα. Η πράξη αυτή προϋποθέτει τη συνεργασία με τον chef.

Οι συνταγές, μετά την καταχώρησή τους, αποδίδονται στο διευθυντή F&B για την περαιτέρω τιμολόγηση.

Η δημιουργία συνταγών είναι ένα πολύτιμο εργαλείο αλλά επηρεάζει επίσης και ολόκληρο το FIDELIO. Οι ονομασίες των συνταγών και οι κωδικοί τους, οι τιμές κόστους και πώλησης μεταβιβάζονται στο MICROS. Εξαιτίας αυτής της «ευαισθησίας» η μηχανογράφηση χορηγεί κωδικούς για την κάθε παρασκευή και έτσι ακολουθεί η δημιουργία των STANDARD RECIPES.

ΣΤ) Η τροφή προσωπικού.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρέχουν στους υπαλλήλους πλήρη τροφή βάση της ισχύουσας ελληνικής εργατικής νομοθεσίας. Συγκεκριμένα, προσφέρεται ένα πλήρες πρόγευμα και ένα πλήρες γεύμα. Η μέση δαπάνη της εταιρείας για την κατανάλωση αυτή είναι €1. Η εταιρεία, σε συμφωνία με το σωματείο, παρέχει επιπλέον τροφή και σε προσωπικό που δεν προβλέπεται, όπως: Διεύθυνση προσωπικού, οικονομικών, F&B (διοικητικές υπηρεσίες), φύλαξη, οδηγοί, μουσικοί κ.ά. Οι καταναλώσεις προσωπικού επιτρέπονται και για τρόφιμα και ποτά του καταλόγου με έκπτωση 50% (και ανάλογες ρυθμίσεις στο MICROS).

Καθημερινά, το γραφείο προσωπικού εκδίδει μέσω Excel την τροφή του προσωπικού και αντίτυπο αυτής μεταφέρεται στο Cost Control. Από κει, καταχωρούνται στο Excel, μόνο οι κατηγορίες που δικαιούνται

καταναλώσεων ασχέτως αν σε όλους τους υπαλλήλους και τους εργάτες παρέχεται σίτιση, και μέσω μακροεντολών βγαίνουν τα μηνιαία αποτελέσματα κόστους.

Z) Ο έλεγχος των δελτίων παραγγελίας σερβιτόρων.

Σε καθημερινή βάση, υπάλληλος του ελέγχου συλλέγει τα bons (κίτρινα στελέχη) από τα σημεία παραγωγής τροφίμων και ποτών (κουζίνες, μπαρ, M.S.B. κτλ.) κι από τα tableaux (λευκά στελέχη). Τα δελτία πρέπει να φέρουν ημερομηνία χειρόγραφη από το σερβιτόρο και σφραγίδα του ελέγχου επίσης με ημερομηνία. Τα δύο στελέχη συγκρίνονται βάση του αύξοντα αριθμού τους. Έπειτα, μέσω του FIDELIO (Purchasing, Sales and Contribution) ή μέσω των FIDELIO REPORTS (αφού έχει κλείσει η μέρα) ελέγχεται το σύνολο των παρασκευών τροφίμων και ποτών για τη συμφωνία με τα ελεγχόμενα δελτία παραγγελιών των σερβιτόρων.

H) Ο έλεγχος των καταναλώσεων ποτών banquet.

Παράλληλα με τη συγκομιδή των δελτίων παραγγελίας, ο υπάλληλος του Cost Control συλλέγει και τα έντυπα καταναλώσεων banquet beverage. Στα έντυπα αυτά αναγράφονται όλες οι πραγματοποιημένες καταναλώσεις των banquets, στις οποίες είναι συνημμένο από το tableau (μέσω MICROS) το αναλυτικό σύνολο των εισπράξεων. Το έντυπο των καταναλώσεων και οι εισπράξεις πρέπει να συμφωνούν απόλυτα μεταξύ τους και παράλληλα να πληρούν τα συμβόλαια των εκδηλώσεων.

Θ) Ο έλεγχος των φιλοξενιών.

Οι καταναλώσεις φιλοξενιών θεωρούνται απαραίτητες για την εξυπηρέτηση της επικοινωνιακής πολιτικής της εταιρείας. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες έχουν τιμή κόστους και μέσω MICROS εκδίδονται παραστατικά. Τα παραστατικά υπογράφονται πάντα από τον αρμόδιο διευθυντή ή προϊστάμενο που έχει το δικαίωμα παροχής φιλοξενίας. Η μηχανογράφηση εκδίδει καθημερινές λίστες των φιλοξενιών και ο έλεγχος συγκρίνει και ελέγχει τη συμφωνία των παραστατικών και

της λίστας. Μετά, τα αναφερόμενα ποσά μεταφέρονται στο Excel και μέσω μακροεντολών αποδίδουν το αποτέλεσμα του μηνιαίου κόστους.

I) Ο έλεγχος των ιδιοκαταναλώσεων.

Η ίδια διαδικασία με τις καταναλώσεις των φιλοξενιών ισχύει και για τις καταναλώσεις προϊσταμένων και διευθυντών που έχουν το δικαίωμα της ιδιοκατανάλωσης.

K) SPOT CHECKS.

Είναι ο αιφνίδιος έλεγχος, κυρίως ποτών, που πραγματοποιείται με σκοπό την επίβλεψη των αποθεμάτων στους αποθηκευτικούς χώρους των MSB και των λοιπών bars.

5.2 Οι μηνιαίες εργασίες του ελέγχου τροφίμων και ποτών.

Οι μηνιαίες εργασίες του ελέγχου τροφίμων και ποτών είναι το άθροισμα των ημερησίων εγγραφών και η διενέργεια των απογραφών στο κλείσιμο του μήνα. Σκοπός των εργασιών αυτών είναι η συγκομιδή στοιχείων για την έκδοση πραγματικών αποτελεσμάτων και την εκτίμησή τους.

A) Οι μηνιαίες εγγραφές.

Το σύνολο των αθροισμάτων των εγγραφών στο FIDELIO και στο Excel που προηγήθηκαν, καθώς και τα στοιχεία των εσόδων που αποδίδουν τα MICROS και το FIDELIO (Front Office Reports), αφού διασταυρωθούν και παραδοθούν απ' το λογιστήριο, αποτελούν βασική πηγή πληροφοριών για την έκδοση μηνιαίων αποτελεσμάτων.

B) Οι μηνιαίες απογραφές.

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για τη διεξαγωγή ορθού και πραγματικού ελέγχου είναι οι μηνιαίες απογραφές. Οι απογραφές αφορούν τα προϊόντα που βρίσκονται στους αποθηκευτικούς χώρους (είτε ψυχρούς, είτε ξηρούς), καθώς και αυτά που βρίσκονται στους παραγωγικούς χώρους της εταιρείας και πρόκειται να μεταποιηθούν προς πώληση. Μέσω του FIDELIO (Transactions, Stock Take Procedure) εκδίδονται λίστες απογραφών στις οποίες αναφέρεται κυρίως η περίοδος απογραφής και ο τριψήφιος κωδικός των κατηγοριών των τροφίμων και ποτών (100- 180 για τα τρόφιμα και 200- 280 για τα ποτά). Τα τρόφιμα και τα ποτά έχουν τριψήφιο πρόθεμα ανά κατηγορία και τριψήφιο αύξων αριθμό ανά είδος. Η καταχώρηση κάθε είδους αφορά μόνο το ξενοδοχείο ή το χώρο επεξεργασίας του προϊόντος. Με άλλα λόγια το FIDELIO, σε κάθε εισαγωγή ή διακίνηση σ' ένα τμήμα, το τοποθετεί αυτόματα στις λίστες και τις ανάλογες κατηγορίες χρήσης του σημείου παραγωγής.

Οι απογραφές διεξάγονται από συγκεκριμένα και αρμόδια συνεργεία και λόγω του μεγέθους της εταιρείας διαρκούν τρεις ημέρες, τις δύο τελευταίες του απογραφόμενου μήνα και την πρώτη του επόμενου. Τα συνεργεία απογραφών χαρακτηρίζονται από ικανότητα, εμπειρία και φερεγγυότητα για την αντικειμενική απογραφή των προς κατανάλωση προϊόντων. Ο προϊστάμενος του τμήματος ορίζει το πρόγραμμα των απογραφών, το αντικείμενο αυτών και τα δύο άτομα που θα αποτελούν το κάθε συνεργείο. Οι ομάδες χωρίζονται ανά δύο άτομα για την καταμέτρηση και καταγραφή – με παράλληλο έλεγχο της καταμέτρησης – ανά μονάδα. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα συνεργεία τα αποτελούν αποκλειστικά και μόνο υπάλληλοι του ελέγχου. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η απογραφή των ψυχρών αποθηκευτικών χώρων της κουζίνας. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στην ευαισθησία των υλικών που βρίσκεται στους συγκεκριμένους χώρους που χαρακτηρίζονται από τον υψηλό βαθμό επικινδυνότητας. Για το λόγο αυτό, παραδίδονται στους chefs των ξενοδοχείων οι απογραφικές λίστες και αυτοί ορίζουν με τη σειρά τους συνεργεία των δύο ατόμων για την αποπεράτωση του έργου. Η διάρκεια της απογραφής διαρκεί μία ημέρα και η οριζόμενη από τον chef ομάδα φέρει και τηρεί τα ίδια χαρακτηριστικά που αρμόζουν

στις ομάδες απογραφών του ελέγχου τροφίμων και ποτών. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η επισήμανση για τις ικανότητες των συνεργείων.

Οι τελικές απογραφές καταχωρούνται στο FIDELIO (Cost Management, Revenue Analysis) και στο τέλος της διαδικασίας εκδίδεται το τελικό ποσό του κεφαλαίου κίνησης ανά τμήμα και του γενικού συνόλου της ακτής σε τρόφιμα και ποτά. Η ακριβής απογραφή έχει ως επαγωγικό αποτέλεσμα την ακριβή έκδοση αποτελεσμάτων. Η σπουδαιότητα των απογραφών ανάγεται καθώς το μέγεθός τους επηρεάζει τον ισολογισμό της εταιρείας και ιδιαίτερα αφού πρόκειται για μια τόσο μεγάλη επιχείρηση με υψηλής αξίας επενδεδυμένα κεφάλαια.

Γ) Τα αποτελέσματα του μηνός.

Τα αποτελέσματα F&B εκδίδονται κάθε μήνα από το τμήμα ελέγχου τροφίμων και ποτών. Το έντυπο κοινοποιείται στα ανώτερα στελέχη της εταιρείας - Γενικό Διευθυντή, Διευθυντή Οικονομικών, Διευθυντή Τροφίμων και Ποτών και Executive Chef. Το περιεχόμενο των εντύπων των αποτελεσμάτων είναι το σύνολο των εργασιών που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια του εξεταζόμενου μήνα και ο συγκερασμός μεταξύ των, με προορισμό την έκδοση, αποτελεσμάτων.

Σκοπός των μηνιαίων αποτελεσμάτων του ελέγχου τροφίμων και ποτών είναι η έκδοση πραγματικών αποτελεσμάτων και η εκτίμησή τους, γεγονός που δείχνει την τήρηση των προκαθορισμένων στόχων και την περαιτέρω δραστηριοποίηση, σε περιπτώσεις δυσλειτουργιών που επηρεάζουν την εταιρεία, με διορθωτικές κινήσεις.

Η διαδικασία συγκέντρωσης των αποτελεσμάτων «άρχεται» από το κλείσιμο του μήνα στο FIDELIO. Πρόκειται για ενέργεια η οποία γίνεται από το τμήμα της μηχανογράφησης και στην ουσία «σφραγίζει» τα καταχωρημένα αρχεία χωρίς τη δυνατότητα μεταβολής τους ή της προσθήκης στοιχείων σ' αυτά. Όλα τα δεδομένα μεταφέρονται στο FIDELIO REPORTS. Το FIDELIO REPORTS, όπως ορίζεται και από την ονομασία του, είναι αναφορές σε όλα τα αρχειοθετημένα δεδομένα παλαιότερων μηνών. Είναι ένας φάκελος ο οποίος χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα απόδοσης και έκδοσης στοιχείων (είτε Print Screen, είτε Print).

5.3 Οι ετήσιες λειτουργίες του τμήματος ελέγχου τροφίμων και ποτών.

A) Ο προϋπολογισμός.

Σε προηγούμενη ενότητα αναλύθηκε διεξοδικά ο προϋπολογισμός και η λειτουργία του στην επιχείρηση. Αναφορικά, προϋπολογισμός είναι το έντυπο που προσανατολίζει και προγραμματίζει τους στόχους του F&B για τις επόμενες περιόδους χρήσης (έτος). Συντάσσεται και παραδίδεται κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών του τρέχοντος έτους και συνδυάζει τα δεδομένα του παρόντος με τις προσδοκίες του μέλλοντος.

B) Η έκδοση των ετησίων αποτελεσμάτων.

Τα ετήσια αποτελέσματα στηρίζονται στη μηνιαία έκδοσή τους. Πρόκειται για τη μεταφορά των στοιχείων στην ετήσια βάση τους (YTD- Year To Date). Τα δεδομένα που προκύπτουν αξιολογούν την πορεία της εταιρείας και την επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί από τον προϋπολογισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η συνεργασία του τμήματος ελέγχου τροφίμων και ποτών με τις υπόλοιπες διευθύνσεις και τμήματα.

Κάθε μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα αποτελεί μια μικρογραφία της κοινωνίας. Αντικειμενικός της σκοπός είναι η ευρωστία και η ανάπτυξη, και επειδή πρόκειται για επιχείρηση, η οικονομική ευρωστία και ανάπτυξη. Βασικό μέσο για την επίτευξη των στόχων της είναι η άψογη συνεργασία μεταξύ των «κυττάρων» της εταιρείας, δηλαδή των ανθρώπων και των τμημάτων που την αποτελούν.

6.1 Η συνεργασία του ελέγχου με την οικονομική διεύθυνση.

Ο έλεγχος τροφίμων και ποτών είναι ο άμεσος συνδεδετικός κρίκος ανάμεσα στη διεύθυνση τροφίμων και ποτών και στην οικονομική διεύθυνση της εταιρείας. Το τμήμα του ελέγχου φροντίζει για την ορθή διαχείριση των οικονομικών στη διεύθυνση F&B. Η συνεργασία αυτή ορίζεται από τη διαφάνεια και τον έλεγχο των προμηθειών, τη σύνταξη προϋπολογισμού και την έκδοση των αποτελεσμάτων του F&B με τη χρήση των παρεχόμενων εσόδων από το λογιστήριο.

6.2 Η συνεργασία του ελέγχου με τη διεύθυνση προσωπικού.

Η συνεργασία αυτή κινείται σε άξονες:

- α) Των εργασιακών ζητημάτων. Δηλαδή, την επιλογή και πρόσληψη προσωπικού και εκπαιδευόμενων, τη μισθοδοσία και τις συμβάσεις εποχιακών υπαλλήλων ή συμβάσεις έργου και το πρόγραμμα του τμήματος (βάρδιες, άδειες, αργίες και ρεπό).
- β) Της χρήσης δεδομένων του γραφείου προσωπικού. Δηλαδή, τη δύναμη του προσωπικού ανά τμήμα και την κοστολόγησή του.

6.3 Η συνεργασία του ελέγχου με τη διεύθυνση marketing.

Ο έλεγχος και η συγκεκριμένη διεύθυνση δε διακρίνονται για την άμεση συνεργασία τους. Το σύνολο των εργασιών των δύο υπηρεσιών συμμετέχει στην ανάπτυξη της εταιρείας.

6.4 Η συνεργασία του ελέγχου με την τεχνική υπηρεσία.

Η σχέση μεταξύ των τμημάτων αυτών άπτεται στη χορηγία της τεχνικής υποστήριξης σε υλικό, γνώσεις αλλά και στη μετεκπαίδευση στα λειτουργικά συστήματα της εταιρείας. Το τμήμα του ελέγχου παρακολουθεί τη σωστή λειτουργία των μέσων χρήσης (π.χ. τη σωστή εκτύπωση μηχανογραφημένων παραστατικών).

6.5 Η συνεργασία του ελέγχου με τους διευθυντές των ξενοδοχείων.

Το τμήμα του ελέγχου είναι όργανο της εταιρείας και φροντίζει να ενημερώνει τους διευθυντές των ξενοδοχείων για την πορεία των επισιτιστικών σημείων παραγωγής και πώλησης. Τα δύο μέρη συνεργάζονται παράλληλα αλλάζοντας απόψεις για τυπικά ζητήματα.

6.6 Η συνεργασία του ελέγχου με τη διεύθυνση F&B.

Οι σημαντικότερες λειτουργίες του ελέγχου πραγματοποιούνται στο περιβάλλον της διεύθυνσης τροφίμων και ποτών. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες της διεύθυνσης διακρίνονται σε υλικές και άυλες, δηλαδή στην κατανάλωση επισιτιστικών υπηρεσιών και στη διαπροσωπική επαφή. Οι σχέσεις της διεύθυνσης δεν ολοκληρώνονται μόνο στο πεδίο εταιρείας-πελάτη, αλλά και προς τους τρίτους, τους προμηθευτές. Οι συναλλαγές της εταιρείας με τους προμηθευτές θέτει την εταιρεία στη θέση του πελάτη και

ένας από τους στόχους της είναι η επίτευξη των ευνοϊκότερων συμφωνιών γι' αυτήν. Το διαδικαστικό αυτό πλαίσιο καλείται να προστατεύσει το τμήμα του cost control διασφαλίζοντας τις κινήσεις που πραγματοποιούνται.

Η διεύθυνση F&B ορίζει την πολιτική την οποία τα υπόλοιπα τμήματα καλούνται να ακολουθήσουν με σκοπό την επίτευξη των προσδοκώμενων οικονομικών στόχων. Οι τελευταίοι, αποτυπώνονται στον προϋπολογισμό ο οποίος συντάσσεται με τη συνεργασία της διεύθυνσης και του ελέγχου του F&B. Η συνεργασία αυτή αποτελεί δείγμα των υπηρεσιών που προσφέρουν:

- ✚ Κοστολόγηση συνταγών και τιμολόγηση από τη διεύθυνση.
- ✚ Απόδοση των αποτελεσμάτων.
- ✚ Έλεγχος των παραγγελιών.

A) Η συνεργασία του ελέγχου με το τμήμα των Banquets.

Τα δύο τμήματα, αν και ανήκουν στην ίδια διεύθυνση, δε διακρίνονται για τις καλές τους σχέσεις λόγω του αντικειμένου τους. Το τμήμα των banquets βασίζεται κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες της εταιρείας.

Αρκετά συχνά παρατηρείται η επιθυμία αλλαγής των μενού από τους πελάτες. Τις αλλαγές των προτιμήσεων τις προκαλούν κάποιες παρασκευές που προτιμούν, ή δεν εκτιμούν, ή θέλουν επιπλέον. Επίσης, άλλη αιτία είναι η μείωση του τιμολογίου όσον αφορά τον τομέα τροφίμων και ποτών (και όχι για τις περιπτώσεις όπως μουσική, λουλούδια κλπ.). Σ' αυτές τις περιπτώσεις το τμήμα των banquets (ή αλλιώς εκδηλώσεων) ενημερώνει το τμήμα του ελέγχου για τις αλλαγές, που με τη σειρά του ενημερώνει για τη διαφοροποίηση του κοστολογίου και συνεπώς της τιμής πώλησης.

Η άσκηση ελέγχου στο εξεταζόμενο τμήμα παρατηρείται από το εκδιδόμενο μηνιαίο αποτέλεσμα στο οποίο παρατηρούνται τα εξής:

1. Ο αριθμός των κουβέρ των banquets. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός τόσο αυξάνεται και η απόδοση του τμήματος.
2. Το μέγεθος των εσόδων και των banquets. Ομοίως με προηγουμένως αλλά επιπλέον αυξάνεται και ο όγκος των οικονομικών εργασιών της εταιρείας.

Ακόμα, ο έλεγχος επεκτείνεται με τη χρήση στατιστικών στοιχείων που πραγματοποιούνται:

1. Στον προϋπολογισμό, δείχνοντας τα έσοδα προς τον αριθμό των κουβέρ των οποίων το ηλικίο παρουσιάζει την ποσότητα και την ποιότητα των πελατών.
2. Στα μηνιαία αποτελέσματα, δείχνοντας τον αριθμό των κουβέρ και τα έσοδα (που οφείλονται κυρίως στα banquets) μέχρι την ημέρα ελέγχου, σε σύγκριση με την ίδια περίοδο προηγούμενων ετών (YTD- Year To Date).

B) Η συνεργασία του ελέγχου με το τμήμα των προμηθειών.

Το τμήμα των προμηθειών είναι ένας πολύ ευαίσθητος τομέας για την επιχείρηση. Ο ρόλος του είναι διπτός και πιο συγκεκριμένα αφορά τη σύναψη των αγορών που συμφέρουν περισσότερο και την ασφάλειά τους. Οι αγορές αποτελούν ένα από τα κεφάλαια κίνησης της εταιρείας και ο προσεκτικός τους έλεγχος θεωρείται επιβεβλημένος. Η συνεργασία μεταξύ των δύο τμημάτων έγκειται σε τρία επίπεδα:

1. Στη συμμετοχή του ελέγχου τροφίμων και ποτών στη διεξαγωγή διαγωνισμών.
2. Στον έλεγχο των παραγγελιών, δηλαδή στη συμφωνία των αγορών με τις συμβάσεις της ακτής και των προμηθευτών.
3. Στη συμφωνία των παραλαβών με τα τιμολόγια και με τις προϋποθέσεις των συμβάσεων.

Γ) Η συνεργασία του ελέγχου με το τμήμα της κουζίνας.

Όπως το τμήμα των προμηθειών διαχειρίζεται ιδιαίτερα ευαίσθητα ζητήματα αναλόγως πράττει και η κουζίνα. Όμως υπάρχει μια ειδοποιός διαφορά: η κουζίνα εφαρμόζει την ευαισθησία αυτών, δηλαδή φροντίζει για τη μεταποίηση κι επεξεργασία των αγαθών αυτών μέχρι και την τελική τους πώλησή. Αναφορικά, η συνεργασία με την κουζίνα καταμερίζεται σε τρία

χρονικά διαστήματα μιας παρασκευής, στο πριν, στο κατά τη διάρκεια και στο μετά.

1. Πριν. Στο χρονικό αυτό σημείο πραγματοποιείται η κοστολόγηση των συνταγών για τις κάρτες και για τα banquets.
2. Κατά τη διάρκεια. Ο έλεγχος πραγματοποιείται μέσω των διακινήσεων, των spot checks και τον έλεγχο των παρασκευών στα σημεία πώλησης.
3. Μετά. Στο χρονικό αυτό σημείο ο έλεγχος πραγματοποιείται μέσω των απογραφών και των εσόδων που προκύπτουν. Οι απογραφές και τα έσοδα είναι στοιχεία των αποτελεσμάτων.

Ο έλεγχος τροφίμων και ποτών φροντίζει για την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων στην κουζίνα, διαμορφώνοντας ανάλογα και την πολιτική που θ' ακολουθηθεί.

Δ) Η συνεργασία του ελέγχου με το τμήμα του εστιατορίου.

Οι συνθήκες που περιβάλουν τη συνεργασία μεταξύ ελέγχου κι εστιατορίου είναι όμοιες μ' αυτές που αναλύθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Χαρακτηριστικό αυτής της συνεργασίας είναι η λειτουργική εξάρτηση από τις ομάδες που την απαρτίζουν όσον αφορά τον έλεγχο:

α) *Εστιατορίων, room service, banquets.* Τα τρόφιμα που παρέχουν (ζάχαρες, μαρμελάδες κτλ.) δεν τιμολογούνται διότι είναι υπολογισμένα, είτε στην τιμή των κουβέρ, είτε στην τιμή των πρωινών, αλλά απογράφονται.

β) *Main service bars.* Τα ποτά και τα υπόλοιπα συγγενή μ' αυτά είδη συμπεριφέρονται όπως τα τρόφιμα στην κουζίνα.

γ) *Mini bars.* Τροφοδότης τους είναι τα M.S.B και μέσω των διακινήσεων και των καταναλώσεων ελέγχονται για την ορθή λειτουργία των χρεώσεων και του αποθεμάτων.

δ) *Καφετέριες και μπαρ.* Όπως και στα μίνι μπαρ, τροφοδότης τους είναι τα M.S.B και ισχύουν οι ίδιες διαδικασίες. Σε περιπτώσεις κατανάλωσης τροφίμων από πελάτες, διακινούνται από την κουζίνα με τη χρήση δελτίου παραγγελίας σερβιτόρου και ύστερα ακολουθεί η χρέωση.

Ε) Η συνεργασία του ελέγχου με το τμήμα της κεντρικής αποθήκης.

Το μέγεθος ενός πολυτελούς ξενοδοχείου και η συνεχής ανάγκη κάλυψης αγαθών λόγω του μεγάλου ύψους εργασιών, κάνουν αναγκαία τη χρήση μεγάλων χώρων για την αποθήκευση των υλικών. Ο συγκεκριμένος χώρος φέρει την ονομασία αλλά και την ιδιότητα της κεντρικής αποθήκης. Το περιεχόμενο αυτής χωρίζεται σε δύο κυρίως κατηγορίες: α) αναλώσιμα υλικά και β) καταναλώσιμα υλικά.

Η συνεργασία των δύο τμημάτων πραγματοποιείται σε τρεις φάσεις: α) κατά την παραγγελιοδότηση και τις παραλαβές, β) κατά τις απογραφές και γ) κατά τις διακινήσεις.

Η διαχείριση της κεντρικής αποθήκης τηρεί τους κανόνες αποθήκευσης αφ' ενός και αφ' ετέρου χαρακτηρίζεται από τον προγραμματισμό των αγορών και των εξαγωγών, δηλαδή την κάλυψη των εσωτερικών αναγκών σε υλικά αγαθά.

Ο προγραμματισμός της κεντρικής αποθήκης είναι σημαντικό βάρομετρο στην αξιοποίηση των χρηματικών κεφαλαίων της επιχείρησης. Οι μαζικές αγορές προκαλούν εκπτώσεις στις τιμές και προτιμούνται, αλλά εγκυμονούν κινδύνους, ειδικά στα τρόφιμα και στα ποτά. Οι κίνδυνοι αυτοί προέρχονται κυρίως από τις ευαισθησίες των προϊόντων και τις αλλαγές των καταλόγων που πραγματοποιούνται κατά μεγάλα χρονικά διαστήματα. Τα τρόφιμα που υπάρχουν στις αποθήκες διακρίνονται από την αντοχή τους στο χρόνο, αφού συνήθως είναι κονσερβοποιημένα προϊόντα, ή άλλου είδους προϊόντα μακράς αποθήκευσης (άλευρα, χυμοί, είδη ζαχαροπλαστικής κ.ά.). Τα ποτά, σε γενικούς όρους, δε χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερες ευαισθησίες, μόνο ορισμένα προϊόντα όπως τα κρασιά που χρειάζονται ειδικές συνθήκες αποθήκευσης (χαμηλές θερμοκρασίες, υγρασία, έλλειψη φωτισμού). Επίσης, σημαντικό ρόλο στη σωστή λειτουργία της αποθήκης κατέχει η ανακύκλωση των προϊόντων της.

Οι περιπτώσεις αλλοιώσεως προϊόντων είναι σπάνιες. Όταν συμβαίνει αυτό το φαινόμενο, τα αλλοιωμένα προϊόντα διακινούνται μέσω FIDELIO προς το αρχείο καταστροφών. Στην περίπτωση αλλαγής καταλόγων, τα παραμένοντα και αδιάθετα προϊόντα χορηγούνται είτε στο προσωπικό για εσωτερική κατανάλωση, είτε στους πελάτες με τη μορφή φιλοξενίας και την ανάλογη χρέωση.

Ο προγραμματισμός των αναλωσίμων υλικών ακολουθεί τις διαδικασίες με την προηγούμενη κατηγορία αγαθών. Η χρήση των υλικών αυτών, όσον αφορά το F&B, δεν περιλαμβάνεται στην καθαρή κοστολόγηση των συνταγών, αλλά στα γενικά και λειτουργικά έξοδα και στην τιμολόγηση των παρασκευών. Ο έλεγχος τροφίμων και ποτών, παραχωρώντας τις δυνατότητές του, απογράφει το συγκεκριμένο τμήμα των αποθηκών και εκδίδει μια μικρογραφία των αποτελεσμάτων τα οποία κοινοποιούνται μόνο προς το Γενικό και τον Οικονομικό διευθυντή της εταιρείας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.

Ο έλεγχος τροφίμων και ποτών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι το τμήμα που έχει σκοπό τη διασφάλιση των λειτουργιών της Διεύθυνσης F&B. Οι ενέργειες και οι διαδικασίες στις οποίες προβαίνει το Cost Control έχουν δύο στόχους. Πρώτον, την πρόληψη κινήσεων που θα προκαλέσουν οικονομικές ζημιές και δεύτερον, τον απολογισμό των ενεργειών στις οποίες έχει προβεί κι εξετάζει το τμήμα.

Η λειτουργία του ελέγχου πραγματοποιείται με την εποπτεία του σε όλες τις φάσεις των εργασιών που γίνονται στη διεύθυνση F&B. Η άσκηση ελέγχου που εφαρμόζεται και η συμπεριφορά του ελεγκτή προς τον ελεγχόμενο συνήθως προκαλούν φαινόμενα δυσφορίας. Η εποπτεία όμως δεν έχει άμεσο ή έμμεσο στόχο την απόδοση ευθυνών, αλλά τη συνεργασία και την καθοδήγηση για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Η επιχείρηση και η διεύθυνση τροφίμων και ποτών φροντίζουν να καλύπτουν τις θέσεις εργασίας με στελέχη άξια για τις απαιτήσεις τους. Κάποιες φορές όμως, σπανίως βέβαια, συμβαίνουν λάθη. Στις περιπτώσεις αυτές η εταιρεία, αντιπροσωπευόμενη από τον έλεγχο, προβαίνει συνήθως σε επιπλήξεις και, ανάλογα με την κλιμάκωση του παραπτώματος, σε γραπτή αναφορά και έπειτα κλήση σε πειθαρχικό συμβούλιο. Επιδίωξη του ελέγχου είναι η υπόδειξη των καθηκόντων και η εναρμόνιση μ' αυτά και όχι η επίπληξη και ο σωφρονισμός.

Ένα από τα σλόγκαν του ελέγχου τροφίμων και ποτών είναι το «τίποτα δεν πάει χαμένο». Σίγουρα, για την ισχύ του συνθήματος αυτού, θέτονται προϋποθέσεις με κυριότερη αυτή του εναρμονισμού με τους υγειονομικούς κανόνες. Η επίτευξη του χαμηλού κοστολογίου είναι κατόρθωμα όλων των φορέων της διεύθυνσης τροφίμων και ποτών.

Μέχρι τη δημιουργία τμήματος Cost Control, ο έλεγχος τροφίμων και ποτών διεξάγονταν από υπαλλήλους των προμηθειών που είχαν ως έργο μόνο τη διενέργεια απογραφών και την έκδοση χειρόγραφων αποτελεσμάτων.

Στη σύγχρονη εποχή, ο τρόπος διεξαγωγής του ελέγχου έγινε λιγότερο αναλυτικός και περισσότερο κατανοητός. Η μεθοδολογία του άλλαξε με τη χρήση του "Par-bar" (δηλαδή τον υπολογισμό της ελάχιστης και μέγιστης

αποθήκευσης ποτών στα M.S.B. και στα μπαρ, με στόχο πάντα τη μείωση του κόστους) και την εντατικοποίηση των Spot-checks. Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του τμήματος βασίζεται στον εντατικό έλεγχο και στη διασφάλιση των ενεργειών που εκτελούνται κατά τη διεύθυνση και λήψη διορθωτικών αποφάσεων σε περιπτώσεις παρέκκλισης από την εφαρμόσιμη πολιτική της εταιρείας.

Το αξιόλογο ξενοδοχειακό πρόγραμμα FIDELIO εκσυγχρονίζεται και εισάγεται η νέα του έκδοση Version 7. Το νέο αυτό πρόγραμμα το χαρακτηρίζει η παραθυρική του χρήση, δηλαδή η παράλληλη χρήση με το πρόγραμμα των Windows και με το λογιστικό πρόγραμμα SAP , και η μία βάση δεδομένων αντί των τεσσάρων του FIDELIO 3.1.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

1. Food & Beverage

Operations – methods and Cost Control, Dennis L. Foster.

2. **F&B management**, Bernard Davis and Andrew Lockwood.

3. **Eat food, no profits**, Mike J. Pappas.

4. **F&B management**, Cousing – Fosket – Short.

5. **F&B management**, Davis – Lockwood – Store.

6. **Planning and Control for F&B Operations**, 4th Edition Jack T. Winemeier.

7. **Διοίκηση και Τεχνική Εστιατορίου**, Κ.Α.Τ.Ε.Ε.

8. **Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων**, Β. Ρούπας – Δ. Λαλούμης.

9. **Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων**, Αθάν. Γ. Μάρας.

10. **Έλεγχος – Τιμολόγηση στις επισιτιστικές τουριστικές επιχειρήσεις**, Αθάν. Γ. Μάρας.