

**Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ**  
**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ**  
**ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**  
**ΕΚΔΟΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ F&B ΤΜΗΜΑΤΟΣ**  
**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

**ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ:**

**ΞΑΝΘΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΟ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2012**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή.....	σελ. 3
Κεφάλαιο 1ο.....	σελ.4
1.1 Αρχές Τιμολόγησης.....	σελ. 4
1.2 Εισαγωγή στην Τιμολόγηση.....	σελ. 4
1.3 Τα κίνητρα του καταναλωτή από πλευράς Marketing.....	σελ. 4
1.4 Τι είναι η Τιμή.....	σελ. 5
1.5 Παράγοντες επιρροής πάνω στην λήψη της απόφασης της Τιμολόγησης....	σελ. 7
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> -Εξαγωγή Οικονομικών Αποτελεσμάτων.....	σελ. 11
1 Εισαγωγή.....	σελ. 11
2 Συλλογή Στοιχείων-Προετοιμασία Εξαγωγής Αποτελεσμάτων.....	σελ. 12
2.1 Υπολογισμός Κόστους Αυτοκατανάλωσης.....	σελ. 12
2.2 Υπολογισμός Κόστους Κατανάλωσης.....	σελ. 16
2.2.1.....	σελ. 18
2.2.2.....	σελ. 18
2.2.3.....	σελ. 18
2.2.4 Κατανάλωση Β΄-Τελική Κατανάλωση Πελατών.....	σελ. 18
2.3 Υπολογισμός Καθαρών Εσόδων.....	σελ. 21
2.4 Υπολογισμός Κόστους Ημιδιατροφής.....	σελ. 23
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> :Η Υπο Μελέτη Περίπτωση.....	σελ. 25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : Στοιχεία Κόστους απο βιωματική εμπειρία στο COST CONTROL OFFICE του Ξενοδοχείου KNOSSOS ROYAL 5* της ALDEMAR HOTELS & SPA.....	σελ.36
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> :Τεχνικές Τιμολόγησης.....	σελ. 62
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> :Η δουλειά του Ελεγκτή Κόστους(Cost Controller) και του Προϊσταμένου Επισιτιστικών Τμημάτων (F&B Manager).....	σελ. 64
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	σελ. 65
Βιβλιογραφία.....	σελ. 66
Παράρτημα.....	σελ. 67

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η ανάδειξη της σωστής μεθοδολογίας για την κοστολόγηση-τιμολόγηση , δηλαδή , τον υπολογισμό κόστους και οφέλους σε κάθε επισιτιστική επιχείρηση. Ο υπολογισμός κόστους και οφέλους ανα τμήμα θα πρέπει να είναι ακριβής και να διεξάγεται μέσω πρακτικών και αποτελεσματικών μεθόδων.

Επιπροσθέτως , θα προσπαθήσουμε να ορίσουμε την τιμή και να εξετάσουμε την σημασία της για τους Μαρκετίστες καθώς και να ορίσουμε αναλυτικά και άλλα οικονομικά μεγέθη και έννοιες όπως : η αξία , το κόστος , το κέρδος κ.α. Τέλος αναφέρονται διάφορα εμπόδια που τυχόν συναντήσουμε κατά την διάρκεια της προσπάθειάς μας να θέσουμε την τιμή σε κάποιο προϊόν και πώς θα τα επιλύσουμε. Ακόμη παρουσιάζεται μια πρωτογενής έρευνα , μια συγκριτική μελέτη μεταξύ δυο ξενοδοχείων πόλεως που αφορά τα επισιτιστικά τμήματα και την τιμολογιακή πολιτική που αυτά ακολουθούν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο**

### **Αρχές Τιμολόγησης**

#### **1.1 Ανασκόπηση Κεφαλαίου**

Σε αυτό το κεφάλαιο ορίζουμε την τιμή και εξετάζουμε την σημασία της για τους τους Μαρκετίστες. Το μεγαλύτερο μέρος του κεφαλαίου ωστόσο περιγράφει 10 παράγοντες επιρροής πάνω στην απόφαση της τιμής. Τέσσερις τους οποίους ο Μαρκετίστας ελέγχει ικανοποιητικά και έξι τους οποίους η εταιρεία δεν μπορεί ούτε να χειριστεί ούτε να τροποποιήσει. Μέχρι το τέλος αυτού του κεφαλαίου θα έχουμε διαφοροποιήσει την τιμή απο την αξία και απο την ποιότητα , θα ταυτοποιήσουμε τους κύριους ελεγχόμενους και μη ελεγχόμενους παράγοντες επιρροής πάνω στην απόφαση της τιμολόγησης και θα εξηγήσουμε ικανοποιητικά πόσο σημαντικό είναι το κάθε κόστος στην τιμολόγηση.

#### **1.2 Εισαγωγή στην Τιμολόγηση**

Η τιμολόγηση είναι η δεύτερη σε σειρά απο τα τέσσερα συστατικά στοιχεία του Marketing :το Προϊόν(Παραγωγή) , την Τιμή(Τιμολόγηση) , την Διάθεση και την Προώθηση [Product , Price , Place and Promotion] τα οποία θα εξετάσουμε παρακάτω. Θα μπορούσε κανείς να περιμένει , όταν λάβει υπ'όψην του την βαρύτητα που δίνουν στην τιμή ενός προϊόντος οι οικονομολόγοι οτι παρόμοια εκτίμηση θα δινόταν σ'αυτήν και απο τους Μαρκετίστες. Δεν συμβαίνει όμως αυτό. Η άποψη ενός οικονομολόγου όσον αφορά τα κίνητρα ενός ανθρώπου είναι πως ο άνθρωπος είναι ένα λογικό και οικονομικό όν. Τον βλέπει σαν έναν υπολογιστικό , προσεκτικό αγοραστή που προσεκτικά και συστηματικά αξιολογεί τις εναλλακτικές λύσεις όσον αφορά τις τιμές (απέναντι στην τιμή).

#### **1.3 Τα Κίνητρα του Καταναλωτή απο την Πλευρά του Marketing**

Ο τρόπος που εξετάζει το Marketing τα κίνητρα του καταναλωτή έχει αφομοιώσει αυτό το λογικό-οικονομικό μοντέλο. Οι Μαρκετίστες είναι αρκετά προετοιμασμένοι να αποδεχτούν οτι τα οικονομικά κίνητρα όντως επιρρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά(αγοραστική δύναμη) , αλλά όχι σε κάθε περίπτωση. Η άποψη του Marketing , συμπεριλαμβάνει την πεποίθηση οτι ο άνθρωπος είναι ένα κοινωνικό ον παρακινούμενο απο κοινωνικές ανάγκες , με την συμπεριφορά του , τις πράξεις του και τις εκτιμήσεις του να προέρχονται απο την κοινωνική επαφή και που

ανταποκρίνεται στην επιρροή των ομάδων. Οι Μαρκετίστες έχουν επίσης υιοθετήσει την άποψη ότι ο άνθρωπος παρακινείται από μια ανάγκη να ολοκληρώσει τον εαυτό του δημιουργικά, να αξιοποιήσει την μέγιστη δυνατή χρήση των προσωπικών πόρων του. Ωστόσο, η άποψη που περιγράφει καλύτερα την οπτική που έχουν οι Μαρκετίστες πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά είναι αυτή που τον θέλει ένα πολύπλοκο, παρακινούμενο από πολλούς παράγοντες δρώντας σύμφωνα και με τα δύο κίνητρα, τα έμφυτα και τα επίκτητα καθιστώντας τον έτσι ικανό να ενστερνίζεται καινούρια κίνητρα και συμπεριφορές με τρόπο τέτοιο που παρουσιάζεται ασυσχέτιστος με το εξεφρασμένο του κίνητρο. Με άλλα λόγια, η τιμή δεν είναι πάντα ο πρωταρχικός παράγοντας που δίνει το έναυσμα. Στην πραγματικότητα συμβαίνει κάτι άλλο. Περιστασιακά, ένα υψηλά τιμολογημένο αντικείμενο κάνει καλύτερες πωλήσεις σε σχέση με ένα φθηνότερο αντικείμενο κατέχοντας τις ίδιες οικονομικές ωφέλειες. Μια ακριβή ντισκοτέκ είναι συχνά περισσότερο ελκυστική για μια ιδιαίτερη νυχτερινή έξοδο από το φθηνότερο ανταγωνιστή του.

## **1.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΤΙΜΗ**

### **Η τιμή είναι:**

«Το σύνολο των θυσιών που γίνονται από τον καταναλωτή προκειμένου να αποκτήσει την εμπειρία από τα οφέλη ενός προϊόντος». Ο ορισμός περιλαμβάνει οικονομικές και άλλες θυσιές όπως δαπάνη χρόνου και ενέργειας. Είναι σκόπιμα ευρύς γιατί ο Μαρκετίστας πρέπει να καταλάβει ότι δίνοντας μία αποδεκτή τιμή, ο καταναλωτής ίσως ακόμη να μην αγοράσει το προϊόν αν οι άλλες θυσιές είναι πολύ μεγάλες.

Μια επιπλέον σύγχυση δημιουργείται από την απερίσκεπτη και λανθασμένη χρήση των λέξεων «αξία» (Worth), «εκτιμημένη αξία» (Value) και «κόστος» (Cost). Ένα κέρασμα μισής κανάτας σπιτικού κρασιού, που πιθανώς δωθεί σε ένα καταναλωτή ενός εστιατορίου, μαζί με το γεύμα του «αξίζει» 2 δολάρια σύμφωνα με αυτόν. Αυτό όμως που πραγματικά είναι αλήθεια είναι ότι η φυσιολογική του τιμή είναι 2 δολάρια. Ας κατηγοριοποιήσουμε αυτούς τους όρους.

Η εκτιμημένη αξία (Value) του κρασιού θα μπορούσε να διαφέρει από πελάτη σε πελάτη. Για τον πελάτη που έχει εκτιμήσει το κρασί ως προϊόν χαμηλής αξίας η εκτιμημένη αξία του (Value) είναι μικρή. Ένα αντικείμενο που ο πελάτης ή αγοραστής έχει εκτιμήσει ως προϊόν υψηλής αξίας, η εκτιμημένη αξία του (Value) είναι μεγάλη και αυτός είναι ο λόγος που αυτό συμβαίνει. Διότι τα προϊόντα που οι αγοραστές έχουν σε υψηλή εκτίμηση είναι συνήθως και αυτά με την καλύτερη ποιότητα. Η σχέση μεταξύ αξίας και τιμής ορίστηκε και αποτυπώθηκε ως εξής:

$$\text{Quality} \\ \text{Value} = \frac{\text{Quality}}{\text{Price}}$$

Όσον αφορά την αξία (Worth) είναι υποκειμενικό το θέμα. Με την αξία να γίνεται η θυσία που ο αγοραστής είναι διατεθειμένος να κάνει. Το κόστος του αντικειμένου είναι η θυσία που ο αγοραστής πραγματικά κάνει. Παρά τις δυσμενείς αυτές παρατηρήσεις για την σημασία της, η τιμή είναι σημαντική για διάφορους λόγους:

1. Λέγεται ότι η τιμή (P) κάποιες φορές είναι το μόνο πράγμα μέσω του οποίου μια εταιρεία κερδίζει άμεσα εισόδημα. Όλα τα άλλα συστατικά του Marketing δημιουργούν κάποιο κόστος ή παράγουν κάποιο έξοδο.
2. Το επίπεδο της τιμής στο οποίο ένα προϊόν κάνει καλύτερες πωλήσεις μπορεί να αποδειχθεί μείζωνος σημασίας για την «εικόνα» (image) και το όνομα της εταιρείας το οποίο σχετίζεται άμεσα με την πελατεία γι' αυτό και συνολικά ονομάζεται Goodwill-Φήμη και Πελατεία.
3. Η τιμή μπορεί να δράσει σαν παράγοντας επιρροής στην απόφαση της κατανομής των πόρων του νοικοκυριού. Σε πολλούς οικογενειακούς προϋπολογισμούς επισήμως.
4. Σε καιρούς πληθωρισμού η τιμή καθιστάται κρίσιμης σημασίας για την επιχείρηση. Τα κόστη του να δημιουργείς και να προσφέρεις υπηρεσία ίσως αυξηθούν αρκετά σημαντικά. Χωρίς την κατάλληλη αύξηση στις τιμές τα περιθώρια θα διαβρωθούν.
5. Το πόσο ευπαθής είναι η τιμή είναι ένα πολύ σημαντικό κριτήριο για την τμηματοποίηση της αγοράς. Μερικοί τομείς, π.χ. ο ταξιδιώτης που αποζητά την απόλαυση, έχουν πιο ευμετάβλητες τιμές απ' ό,τι άλλοι.
6. Η αποτυχία πολλών νέων προϊόντων που διανεμήθησαν στην αγορά έχει αποδοθεί στην αναποτελεσματικότητα των προϊόντων αυτών να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών όσον αφορά την ποιότητα (Quality), την εκτιμημένη αξία (Value) και την ίδια την Τιμή (τιμολόγηση).
7. Σε αγορές όπου οι ασυσχέτιστες με την τιμή μεταβλητές δεν διαφοροποιούν πολύ καλά τα προϊόντα μεταξύ τους, μια αύξηση στην τιμή μπορεί να προκαλέσει μια σημαντική πτώση στην ζήτηση και μια πτώση στην τιμή μπορεί να προκαλέσει ανταγωνιστική αντίπραξη. Η τιμή μπορεί παρόλα αυτά να είναι ιδιαίτερα δύσκολο να μεταβληθεί για προϊόντα όπως η εγκαθίδρυση Bed & Breakfast.
8. Η τιμή προσδιορίζει μερικώς την ταχύτητα με την οποία υιοθετούνται τα νέα προϊόντα. Μια χαμηλή τιμή, που θεωρείται ως ένα σχετικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές, επιταχύνει την πρόοδο της υιοθέτησης νέων αγαθών.
9. Οι καταναλωτές διαφοροποιούνται πάρα πολύ μεταξύ τους καθώς κατέχουν άποψη σχετικά με την τιμή:
  - Γενικώς υπάρχει έλλειψη ενημέρωσης των καταναλωτών σχετικά με την τιμή και δυσκολία στο να θυμηθούν ακόμα και τις πιο πρόσφατες πληρωμές τους. Χωρίς την κατάλληλη ενημέρωση για τις τιμές, η ικανότητα της τιμής για μεταβολή είναι αδιανόητη.
  - Οι καταναλωτές από συνήθεια υποστηρίζουν διαφορετικές κατηγορίες τιμών.

- Οι καταναλωτές διαφέρουν μεταξύ τους όσον αφορά τον αριθμό των τιμολογιακών συγκρίσεων που κάνει ο καθένας πριν και μετά τις αγορές τους.
- Οι καταναλωτές διαφέρουν μεταξύ τους όσον αφορά την άνεση που έχει ο καθένας να διαπραγματευτεί τις τιμές και στον ίδιο τους τον προβληματισμό για τις παρατεταμένες μεθόδους πληρωμής.

### **1.5 Παράγοντες επιρροής πάνω στην λήψη της απόφασης της τιμολόγησης**

Η διαδικασία της λήψης της απόφασης της Τιμολόγησης περιλαμβάνει την εκτίμηση ενός αριθμού παραγόντων οι οποίοι μπορούν να διακριθούν σε:

- Ελέγξιμοι παράγοντες: Παράγοντες πάνω στους οποίους ο Μαρκετίστας έχει ένα μεγάλο ποσοστό ελέγχου .
- Μη Ελέγξιμοι Παράγοντες: Παράγοντες μέσα στο εμπορικό περιβάλλον της επιχείρησης πάνω στους οποίους υπάρχει ένα μικρό ποσοστό ελέγχου αλλά που επιρρεάζουν παρόλα αυτά την απόφαση της Τιμολόγησης.

Η απόφαση της τιμολόγησης λαμβάνεται απο μια ομάδα επειδή ίσως να μην περνάει επισήμως απο κάποια επιτροπή. Η απόφαση της τιμολόγησης ενδιαφέρει τους λογιστές, τους μηχανικούς, τους ανθρώπους που εμπλέκονται με τις πωλήσεις, τους Μαρκετίστες, τις ενώσεις (trade unions) για διάφορους λόγους. Ίσως επιρρεάσει το περιβάλλον εργασίας τους, το περιεχόμενο της δουλειάς τους ή τους επιμέρους στόχους τους ή ακόμη και τις αμοιβές τους. Πολλοί άλλοι έχουν ενδιαφέρον για την απόφαση της Τιμολόγησης και πολύ σπάνια ο Μαρκετίστας έχει απόλυτη ελευθερία στο να ορίσει τιμές. Η ανάμειξη της λέξης «ομάδα» είναι ο λόγος που θα έπρεπε να υπάρχουν μερικές ολοκληρωμένες προσπάθειες να τεθούν οι στόχοι της τιμολόγησης και να δουλέψουν στοχεύοντας προς την επιτευξή τους.

**Εξετάζοντας τους Παράγοντες Επιρροής της Τιμολόγησης έναν προς έναν , λεπτομεριακά και διεξοδικά.**

#### **Ελέγξιμοι Παράγοντες**

- 1) Τα Κόστη: Ένα μείζωνος σημασίας ξεκίνημα για την λήψη της απόφαση της Τιμολόγησης είναι η ανάλυση του κόστους παραγωγής και εμπορείας του προϊόντος. Παίρνοντας ως δεδομένη την ύπαρξη ενός σκοπού που έχει στόχο το κέρδος , κατα την διάρκεια ενός οικονομικού έτους όλα τα κόστη πρέπει να ανακληθούν και να δημιουργηθεί κάποιο κέρδος. Παρόλα αυτά η εταιρεία ίσως υποστεί βραχυπρόθεσμες ζημίες έτσι ώστε να επιτευχθεί μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Προκειμένου να εκτιμήσουμε τις τεχνικές τιμολόγησης, οι οποίες είναι προσανατολισμένες ως προς το κόστος πρέπει να κατανοήσουμε πλήρως τη φύση του κάθε κόστους, τα οποία διακρίνονται σε:

**ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΟΣΤΗ:** Αυτά που δεν μεταβάλλονται όταν αυξάνονται ή μειώνονται οι πωλήσεις. Παραδείγματος χάριν : ενοίκια , τιμές , μισθοί , ασφαλείες , η υποτίμηση (π.χ. του νομίσματος , του προϊόντος κ.τ.λ.).

**ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΑ ΚΟΣΤΗ/ΜΗ ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΟΣΤΗ:** Αυτά που μεταβάλλονται σε αναλογία με τις πωλήσεις. Παραδείγματος χάριν: το φαγητό , τα ροφήματα , πληντήρια ρούχων κ.τ.λ.

**ΗΜΙΣΤΑΘΕΡΑ ΚΟΣΤΗ:** Μεταβάλλονται αλλά όχι σε αναλογία ως προς την ένταση των πωλήσεων. Παραδείγματος χάριν λογαριασμοί της Υπηρεσίας Ηλεκτρισμού , λογαριασμοί τηλεφώνου , ημερομίσθια ή βδομαδιάτικα.

**ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΟΣΤΗ:** Είναι συναθροισμένα τα: Σταθερά, Μεταβλητέα και Ημισταθερά κόστη σε μια συγκεκριμένη περίοδο προϋπολογισμού.

**ΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ:** Είναι το συνολικό κόστος διαιρεμένο με τον αριθμό των μονάδων που πουλήθηκαν-δωμάτια, βραδιές καλεσμένων κ.τ.λ. Γνωστό και ως «Κόστος Μονάδος» ή «Συνολικό Μέσο Κόστος».

**ΠΕΡΙΘΩΡΙΑΚΟ ΚΟΣΤΟΣ:** Είναι η αύξηση στο Συνολικό Μέσο Κόστος η οποία προκαλείται από μια ή περισσότερες μονάδες απόδοσης π.χ. διαμονή ενός ακόμη καλεσμένου.

**ΑΜΕΣΑ ΚΟΣΤΗ:** Αυτά τα οποία είναι ανιχνεύσιμα, συνδέονται άμεσα με ένα τμήμα ή μια μονάδα. Παραδείγματος χάριν : η εργασία στο μαγειρείο και την κατανάλωση φαγητού.

**ΕΜΜΕΣΑ ΚΟΣΤΗ:** Αυτά τα οποία δεν είναι ανιχνεύσιμα , δεν συνδέονται δηλαδή άμεσα με κάποιο τμήμα ή κάποια μονάδα. Γνωστά και ως «Κοινά Κόστη» ή «Συνεργαζόμενα Κόστη». Παραδείγματος χάριν: Γενική Διεύθυνση.

**ΕΛΕΓΞΙΜΑ ΚΟΣΤΗ:** Τα κόστη αυτά τα οποία η Διοίκηση μπορεί να συγκρατήσει. Παραδείγματος χάριν: η καθημερινή εργασία και το φαγητό.

**ΜΗ ΕΛΕΓΞΙΜΑ ΚΟΣΤΗ:** Αυτά των οποίων οι τιμές δεν μπορούν να συγκρατηθούν από την Διοίκηση. Παραδείγματος χάριν: η ασφάλιση.

**ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΑ ΚΟΣΤΗ:** Είναι αυτά που γίνονται από ένα συγκεκριμένο άτομο φυσιολογικού ή ανώτερου status όπως ο Γενικός Διευθυντής. Παραδείγματος χάριν: Διαμόρφωση Εξωτερικών Χώρων και ανακαίνιση.

**ΣΧΕΤΙΚΑ ΚΟΣΤΗ:** Είναι αυτά τα οποία είναι σχετικά με μια δεδομένη απόφαση.

**ΕΥΚΑΙΡΙΑΚΑ ΚΟΣΤΗ:** Είναι αυτά για τα οποία δεν έχει παρθεί μια συγκεκριμένη πορεία δράσης. Το αν ένα εστιατόριο θα αποφασίσει να επενδύσει στην ανακαίνιση της ήδη υπάρχουσας ιδιοκτησίας ή σε μια δεύτερη επισιτιστική μονάδα, το Ευκαιριακό Κόστος, στην περίπτωση αυτή είναι το εξής: Επιδιώκοντας τη μια πορεία δράσης χάνουμε , θυσιάζουμε την άλλη. Αφού το κόστος δεν μας επιτρέπει παρα να διαλέξουμε ανάμεσα στις δυο αυτές επιλογές.

**STANDARD COSTS/ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΟΣΤΗ:** Είναι γνωστά και ως «Μοντέλα Κόστη» για ένα δεδομένο προϊόν ή για την ένταση των πωλήσεων. Τα πραγματικά κόστη παραγωγής ενός γεύματος διαφέρουν από μέρα σε μέρα σύμφωνα με τις τιμές που πληρώνουν για κρέας , λαχανικά και άλλα συστατικά. Η Διοίκηση προτιμά να χρησιμοποιεί τα Πρότυπα Κόστη έτσι ώστε να υπολογίζει τα περιθώρια κέρδους αντί να φτιάχνει καθημερινούς υπολογισμούς.



Στις επιχειρήσεις φιλοξενίας μια πολύ πολύ μεγάλη αναλογία κόστων είναι σταθερά κόστη ή ημισταθερά. Τα Σταθερά Κόστη είναι εν μέρει αποτέλεσμα της υψηλής έντασης του κεφαλαίου. Πάνω απο το 90% του ξενοδοχειακού κεφαλαίου επενδύεται σε σταθερό ενεργητικό όπως δεντροφυτεύσεις , διαμόρφωση εξωτερικών χώρων και κήπων καθώς και κτηριακές εγκαταστάσεις. Στις ιδρύσεις catering η συνολική επένδυση είναι μικρότερη, αλλά η επικράτηση των σταθερών κεφαλαίων είναι και πάλι το πρότυπο. Τα μεταβλητά κεφάλαια όπως, αγαθά προς πώληση, απόθεμα, μετρητά διαθέσιμα σε καταθέσεις και χρεώστες αντιστοιχούν στο εναπομείναν 10%. Η επικράτηση των σταθερών κεφαλαίων δίνει αύξηση σε υψηλά σταθερά κόστη υποτίμησης, ασφάλισης, τιμών και υψηλών ημισταθερών κόστων της θέρμανσης, του φωτισμού, της εργασίας, των επισκευών και της συντήρησης. Εξαιτίας αυτού υπάρχει μια αξιοσημείωτη εξάρτηση πάνω στην Ζήτηση που παράγει κέρδος. Ο Hence Kotas παρουσιάζει την σχέση μεταξύ δομής κόστους, εισοδήματος και κέρδους απο την σύγκριση δυο υποθετικών επιχειρήσεων ίσων εισπράξεων όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

	Επιχείρηση Α΄ Φυσιολογικά Αποτελέσματα	Επιχείρηση Α΄ Μειωμένα Αποτελέσματα	Επιχείρηση Β΄ Φυσιολογικά Αποτελέσματα	Επιχείρηση Β΄ Μειωμένα Αποτελέσματα
Πωλήσεις	10000	9000	10000	9000
Σταθερα Κόστη	6000	6000	2000	2000
Μεταβλητέα Κόστη	2000	1800	6000	5400
Συνολικά Κόστη	8000	7800	8000	7400
Καθαρό Κέρδος	2000	1200	2000	1600

Όπως παρατηρούμε λοιπόν η επιχείρηση Α΄ έχει υψηλή αναλογία Σταθερών Κόστων , ενώ η επιχείρηση Β΄ έχει υψηλή αναλογία Μεταβλητέων Κόστων. Κάθε μία εκ των οποίων υπέστη μια ζημία απώλειας εισπράξεων της τάξεως του 10%. Λόγω του οτι η επιχείρηση Α΄ έχει μια υψηλή αναλογία Σταθερών Κόστων, τα Συνολικά Κόστη διαφέρουν λίγο αλλά παρόλα αυτά τα Καθαρά Κέρδη παρουσιάζουν πτώση της τάξεως του 40%. Η επιχείρηση Β΄, αυτή δηλαδή με τα υψηλά Μεταβλητέα Κόστη, παρουσιάζει ακόμη μεγαλύτερη πτώση Συνολικών Κόστων με αποτέλεσμα , με αποτέλεσμα τα Καθαρά Κέρδη να παρουσιάζουν πτώση της τάξεως του 20%. Ο Hence Kotas αναφέρει οτι οι

Διευθυντές των Ξενοδοχείων και των Catering πρέπει να προβληματιστούν για το ζήτημα του εισοδήματος της επιχείρησης τουλάχιστον στον ίδιο βαθμό ανησυχίας με αυτόν του ζητήματος του κόστους της επιχείρησης. Οι Medlik και Airey παρατηρούν ότι τα Σταθερά Κόστη στα Ξενοδοχεία παραμένουν στατικά και ανεξάρτητα της κατοχής των δωματίων και τα Συνολικά Μεταβλητά Κόστη αυξάνονται περισσότερο ή λιγότερο αναλογικά με την κατοχή των δωματίων. Όταν εξετάζονται τα Κόστη Μονάδας, το Μεταβλητό Κόστος Μονάδας παραμένει στατικό αλλά το Σταθερό Κόστος Μονάδας παρουσιάζει πτώση καθώς αυξάνεται η κατοχή των δωματίων, εξαιτίας αυτής δηλαδή! Καθώς κάθε κρεβάτι Ξενοδοχείου πρέπει να αντέξει το ίδιο του το μερίδιο στα Λειτουργικά Κόστη. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι με την μείωση της κατοχής των δωματίων το εισόδημα από κάθε κατειλημμένο κρεβάτι θα πρέπει να συμπίπτει με μία υψηλότερη αναλογία σταθερών κόστων. Στα Catering η αναλογία Σταθερών Κόστων σε σχέση με τα Συνολικά Κόστη, ως μέρος αυτών, είναι μικρότερη από αυτήν των Ξενοδοχείων (45% στα Catering και 55% στα Ξενοδοχεία αντίστοιχα). Τα Άμεσα Υλικά Κόστη Τροφίμων & Ποτών είναι υπό φυσιολογικές συνθήκες κάπου ανάμεσα στο 1/5<sup>ο</sup> και 1/3<sup>ο</sup> του εισοδήματος. Συνεπώς τα Άμεσα Κόστη επιρρεάζουν πολύ πιο σημαντικά την Τιμολόγηση Τροφίμων & Ποτών από την Τιμολόγηση των Δωματίων.

( Πηγή: «Hotel & Food Service Marketing», Francis Buttle)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΞΑΓΩΓΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### **1. Εισαγωγή**

Η διαδικασία που περιγράφεται στη συνέχεια έχει σκοπό να συμβάλει στην ορθή, ομοιόμορφη και έγκαιρη εξαγωγή αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης στα διάφορα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου.

Πρόκειται για αποτύπωση των δεδομένων εκείνων με βάση τα οποία καταλήγουμε στην εξαγωγή αποτελέσματος (με απόλυτους αριθμούς αλλά και ποσοστά), που αφορά τη σχέση εσόδων διαφόρων επισιτιστικών τμημάτων με το κόστος των πρώτων υλών από τα οποία παράγονται.

Ο υπολογισμός του αποτελέσματος θεωρείται ότι αποτυπώνεται με συγκεκριμένη μορφή και με την τεχνική του λογιστικού φύλλου excel. Με αυτό τον τρόπο θα είναι ευκολότερη και ακριβέστερη η αποτύπωση των αποτελεσμάτων των τμημάτων στο σύνολό τους.

Το τμήμα 'κεντρικό εστιατόριο' λόγω της ιδιομορφίας του (επειδή εκεί γίνεται η κατανάλωση της ημιδιατροφής HB) παρακολουθείται ξεχωριστά από τα άλλα a la carte τμήματα.

## 2. Συλλογή στοιχείων – προετοιμασία εξαγωγής αποτελεσμάτων

Για την έναρξη της διαδικασίας είναι απαραίτητο να έχουμε στην διάθεσή μας :

1. Οριστικό συμφωνημένο ισοζύγιο αποθήκης, το οποίο απεικονίζει τις καταναλώσεις σε κάθε κέντρο κόστους του οποίου θα κάνουμε υπολογισμό (κουζίνα, εστιατόριο, μπαρ, ταβέρνα κλπ)
2. Όλες οι εισαγωγές που καταχωρούνται στην ομάδα 2 της Γενικής Λογιστικής πρέπει απαραίτητα να συμφωνούν κατ' αξία με αυτές της κεντρικής αποθήκης σε μηνιαίο επίπεδο
3. Αναλυτικό πίνακα ιδιοκαταναλώσεων δικαιούχων καθώς και προσφορών τους σε κάθε τμήμα.

### 2.1. Υπολογισμός κόστους αυτοκατανάλωσης

Τα ποτά της αυτοπαράδοσης κοστολογούνται με την μέση τιμή μονάδας της κεντρικής αποθήκης τουλάχιστον 2 φορές το χρόνο. Βασική προϋπόθεση είναι να υπάρχουν πρότυπες συνταγές τόσο για τα κοκτέιλ όσο και για τα εδέσματα.

Ο υπολογισμός του κόστους αυτοκατανάλωσης ανά τμήμα υπολογίζεται ως εξής:

- i) Ο υπολογισμός του κόστους αυτοκατανάλωσης στα τρόφιμα στα **α λα καρτ τμήματα** υπολογίζεται ως:

*Τιμή πώλησης προϊόντος Χ ποσοστό κόστους τμήματος προηγούμενου μήνα*

- ii) Για το **κεντρικό εστιατόριο** το κόστος αυτοκατανάλωσης γεύματος και δείπνου είναι το κόστος γεύματος δείπνου προηγούμενου μηνός.
- iii) Για το **πρωινό**, λαμβάνουμε το κόστος που ισχύει για την τρέχουσα περίοδο. Η κοστολόγηση του πρωινού πελατών θα πρέπει να γίνεται τουλάχιστον 3 φορές στη σαιζόν και κατά προτίμηση τους μήνες Μάιο, Ιούλιο και Σεπτέμβριο. Θα πρέπει να επιλέγονται 3 ημέρες που παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες ιδιαιτερότητες που θα γίνεται πλήρης απογραφή και υπολογισμός του κόστους πρωινού ανά διανυκτέρευση. Στη συνέχεια από τις υπόλοιπες 4 ημέρες της εβδομάδας, θα επιλέγεται μια, θα υπολογίζεται το κόστος πρωινού και θα πολλαπλασιάζεται επί 4. Έτσι καλύπτουμε και τις υπόλοιπες ημέρες της εβδομάδας, χωρίς να χρειάζεται να απασχολούμαστε ολόκληρη την εβδομάδα με την κοστολόγηση. Στους ακόλουθους πίνακες παρουσιάζονται κάποια παραδείγματα φύλλων κοστολόγησης πρωινού (excel).

<b>ΦΥΛΛΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΤΥΠΗΣ ΣΥΝΤΑΓΗΣ</b>					
<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ:</b>		<b>Μπουφές πρωινών Κυριακή 22/8/04</b>		<b>Αλλαντικά</b>	
<b>ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΥΝΤΑΓΗΣ:</b>		<b>550</b>		<b>Διανυκτερεύσεις 21/8/04</b>	
<b>ΣΥΝΤΑΞΗ ΣΥΝΤΑΓΗΣ ΑΠΟ:</b>		Σεφ Κεντρικής κουζίνας			
<b>ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟ:</b>		Έλεγχο			
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:</b>		25-Αυγ-04			
<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</b>		Ως τιμή αγοράς καθορίζεται η ΜΤΚ βάση αγορών έως και 25/8/04			
<b>A/A</b>	<b>Περιγραφή είδους</b>	<b>Μονάδα Μέτρησης</b>	<b>Ποσότητα</b>	<b>Τιμή αγοράς</b>	<b>Αξία συμμετοχής</b>
1	ΛΟΥΚΑΝΙΚΑ ΦΡΑΝΚΦΟΥΡΤΗΣ	ΚΙΛΟ			0,00
2	ΖΑΜΠΟΝ SILVER	ΚΙΛΟ	3,21	3,58	11,50
3	ΣΑΛΑΜΙ ΑΕΡΟΣ ΘΑΣΟΥ	ΚΙΛΟ	2,24	5,45	12,20
4	ΠΑΤΕ	ΚΙΛΟ	2,00	2,69	5,40
5	ΜΠΕΙΚΟΝ	ΚΙΛΟ	11,00	3,71	40,80
6	ΧΟΙΡΙΝΟ ΚΑΠΝΙΣΤΟ	ΚΙΛΟ			0,00
7	ΠΑΡΙΖΑ ΕΛΙΑΣ	ΚΙΛΟ	1,25	2,45	3,10
8	ΛΟΥΚΑΝΙΚΑ ΜΠΟΥΚΙΕΣ	ΚΙΛΟ	2,89	3,70	10,70
9	ΜΑΝΙΤΑΡΙΑ	ΚΟΥΤΙ	2,50	2,70	6,70
10	ΩΜΟΠΛΑΤΗ	ΚΙΛΟ	0,50	3,10	1,50
		<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΑΓΗΣ</b>			<b>91,80</b>
		<b>ΚΟΣΤΟΣ /ΜΟΝΑΔΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>			<b>0,20</b>

**Πίνακας 1: Υπολογισμός ομάδας αλλαντικών (κοστολόγιο πρωινού)**

**ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΦΥΛΛΩΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ**

**Μπουφές Πρωινών Κυριακή 22/8/04**

**ΜΟΝΑΔΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

**550**

**Διανυκτερεύσεις  
21/8/04**

<b>A/A</b>	<b>Περιγραφή Ομάδας</b>	<b>Κόστος ανά ομάδα</b>	<b>Κόστος ομάδας ανά μονάδα απόδοσης</b>
1	Τυροκομικά/γαλακτοκομικά / αυγά	196,9	0,4
2	Αλλαντικά	91,8	0,2
3	Φρούτα Λαχανικά	27,6	0,1
4	Κρουασάν /Σφολιατοειδή	36,6	0,1
5	Είδη Αρτοποιίας	42,5	0,1
6	Χυμοί	43,7	0,1
7	Καφές-ροφήματα	42,6	0,1
8	Είδη Ζαχαροπλαστέιου	104,3	0,2
9	Δημητριακά Πρωϊνού	6,7	0,0
10	Μαρμελάδες – Μέλι	14,7	0,0
11	Κομπόστες Φρούτων	13,4	0,0
12	Ξηροί καρποί	27,3	0,0
13	Βούτυρα-Λίπη	31,3	0,1
14	Τουρσιά Λαχανικών	4,0	0,0
15	Διάφορα Τρόφιμα	110,5	0,2
		<b>794,2</b>	<b>1,4</b>

**Πίνακας 2: Συγκεντρωτική κατάσταση φύλλων κοστολόγησης πρωϊνού**

Το κόστος του πρωϊνού προσωπικού υπολογίζεται ως εξής :

<u>Συνολικό εβδ. κόστος ειδών πρωϊνού</u>	=	κόστος πρωϊνού ανά άτομο
Συνολικός εβδ. Αριθμός συμμετεχόντων		

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μία συγκεντρωτική μηνιαία κατάσταση κόστους αυτοκατανάλωσης.

		<b>ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ</b>	<b>ΚΑΦΕΤΕΡΙΑ</b>	<b>ΤΑΒΕΡΝΑ</b>	<b>POOL BAR</b>	<b>DISCO</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	ΤΡΟΦΙΜΑ	147,41	20,89	229,95	5,56	0,00	452,15
	ΠΟΤΑ 8%	4,06	12,89	105,17	28,15	0,00	170,69
	ΠΟΤΑ 18%	4,59	54,35	30,87	27,29	0,00	161,27
	ΠΟΤΑ	8,65	67,24	136,03	55,44	0,00	331,96
<b>ΦΙΛΟΞΕΝΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	ΤΡΟΦΙΜΑ	0,00	0,00	33,87	0,00	0,00	34,27
	ΠΟΤΑ 8%	0,00	0,80	3,48	0,00	0,00	6,88
	ΠΟΤΑ 18%	0,00	0,46	0,00	0,00	0,00	1,44
	ΠΟΤΑ	0,00	1,25	3,48	0,00	0,00	8,32
<b>ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ</b>	ΤΡΟΦΙΜΑ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ 8%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ 18%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ΦΙΛΟΞΕΝΙΕΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ</b>	ΤΡΟΦΙΜΑ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ 8%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ 18%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ANIMATION TEAM</b>	ΤΡΟΦΙΜΑ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ 8%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ 18%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ANIMATION GAMES</b>	ΤΡΟΦΙΜΑ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ 8%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ 18%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ΜΟΥΣΙΚΟΙ ΧΟΡΕΥΤΙΚΑ</b>	ΤΡΟΦΙΜΑ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ 8%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ 18%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	ΠΟΤΑ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>	ΤΡΟΦΙΜΑ	0,00	1,74	0,00	0,00	0,00	2,34
	ΠΟΤΑ 8%	0,00	15,57	0,53	0,81	0,00	17,83
	ΠΟΤΑ 18%	0,00	1,73	0,00	0,82	0,00	2,55
	ΠΟΤΑ	0,00	17,3	0,53	1,63	0,00	20,39
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΤΡΟΦΙΜΑ</b>	<b>147,41</b>	<b>22,63</b>	<b>263,82</b>	<b>5,56</b>	<b>0,00</b>	<b>488,76</b>
	<b>ΠΟΤΑ 8%</b>	<b>4,06</b>	<b>29,26</b>	<b>109,18</b>	<b>28,96</b>	<b>0,00</b>	<b>195,40</b>
	<b>ΠΟΤΑ 18%</b>	<b>4,59</b>	<b>56,54</b>	<b>30,87</b>	<b>28,11</b>	<b>0,00</b>	<b>165,26</b>
	<b>ΠΟΤΑ</b>	<b>8,65</b>	<b>85,79</b>	<b>140,04</b>	<b>57,07</b>	<b>0,00</b>	<b>360,67</b>

Πίνακας 3: Συγκεντρωτική μηνιαία κατάσταση κόστους αυτοκατανάλωσης

## 2.2. Υπολογισμός κόστους κατανάλωσης

Αφού έχει υπολογιστεί το κόστος αυτοκατανάλωσης, σκοπός είναι να υπολογιστεί η συνολική κατανάλωση, δηλαδή τα συνολικά κόστη που προκύπτουν από όλα τα κέντρα κόστους των επισιτιστικών τμημάτων. Προκειμένου να προχωρήσουμε στη διαδικασία αυτή, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε:

- Το Κόστος φαγητού προσωπικού και όπου αλλού αυτό χορηγείται
- Το κόστος των διαφόρων προσφορών που αποστέλλονται στα δωμάτια
- Τη συμφωνημένη κατάσταση ενδοτμηματικών κινήσεων που έγιναν στην διάρκεια του μήνα
- Το σύνολο των ληφθέντων δικαιουμένων στο κεντρικό εστιατόριο. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι, σε όσα ξενοδοχεία ισχύει το σύστημα full buffet, θα υποχρεούται η κουζίνα να δίνει τον αριθμό των ληφθέντων δικαιουμένων στο κεντρικό εστιατόριο
- Τα γεύματα συμφωνίας που οι δικαιούχοι πήραν σε άλλα τμήματα, εκτός του κεντρικού εστιατορίου (π.χ. ταβέρνα, self service και όπου αλλού δίδονται γεύματα συμφωνίας)
- Τις εκπτώσεις αντί δικαιουμένου ανά πελάτη που παρέχουν διάφορα τμήματα π.χ. ταβέρνα όταν ο πελάτης ανταλλάσσει το δικαιούμενο γεύμα του με ένα άλλο α λα καρτ ή την συμμετοχή του σε κάποια ειδική βραδιά
- Το Οριστικό ισοζύγιο εσόδων ανά τμήμα από το front office
- Τα Πιστωτικά τιμολόγια που έχουν εκδοθεί από το λογιστήριο, για έσοδα που έχουν οριστικοποιηθεί από το ισοζύγιο front office



**A. ΤΡΟΦΙΜΑ**

Διακινήσεις από κεντρική κουζίνα

ΤΡΟΦΙΜΑ :	2.121,2 1
ΤΡΟΦΙΜΑ CATERING :	203,24

**B. ΠΟΤΑ**

ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΡΟΥ :	425,17
ΠΟΤΑ ΓΕΥΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣ/ΚΟΥ :	0,00

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	2.749, 62
---------------	--------------

**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

ΤΜΗΜΑ	ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΑ ΜΗΝΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΥΜΜΕΤ ΟΧΗ	ΕΞΤΡΑ	GT
ΚΟΥΖΙΝΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	824,5	29,41%	808,65		808,65
	82	2,92%	80,42		80,42
POOL BAR	31	1,11%	30,40		30,40
ΤΑΒΕΡΝΑ	189,5	6,76%	185,86		185,86
		0,00%	0,00		0,00
LOBBY	99,5	3,55%	97,59		97,59
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	307	10,95%	301,10		301,10
ΥΠΟΔΟΧΗ - ΟΡΟΦΟΙ	914	32,60%	896,43		896,43
ΚΑΒΑ	28	1,00%	27,46		27,46
ANIMATION TEAM	145	5,17%	142,21		142,21
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ - ΚΗΠΟΙ	183	6,53%	179,48		179,48
	<b>2803,5</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.749,62</b>		<b>2.749, 62</b>

Πίνακας 4: Μηνιαία κατάσταση υπολογισμού κόστους τροφοδοσίας προσωπικού

Έχοντας τα παραπάνω στοιχεία στη διάθεσή μας, προχωράμε στους ακόλουθους υπολογισμούς:

**Κατανάλωση Α – Αρχικό κόστος**

Περιλαμβάνει το κόστος τροφίμων και ποτών κάθε τμήματος, όπως φαίνεται στη μηνιαία κατάσταση κόστους αναλωθέντων και υπολογίζεται ως εξής:

	Υπόλοιπο προηγούμενου μηνός τμήματος
+	Εισαγωγές μηνός
-	Απογραφή μηνός
=	<b>Υπόλοιπο (Κατανάλωση Α)</b>

	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΟΥΖΙΝΑ		ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ		ΤΑΒΕΡΝΑ	
	ΤΡΟΦΙΜΑ	ΠΟΤΑ	ΤΡΟΦΙΜΑ	ΠΟΤΑ	ΤΡΟΦΙΜΑ	ΠΟΤΑ
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΜΗΝΑ</b>	53.629,29	259,33	181,78	4.822,00	8.482,00	1.571,00
<b>ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΜΗΝΑ</b>	18.224,26	44,12	100,00	1.921,00	2.095,00	1.441,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	71.853,55	303,45	282,06	6.744,00	10.577,00	3.013,00
<b>ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΜΗΝΑ</b>	15.922,96	53,55	94,00	1.967,00	1.833,00	1.139,00
<b>ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ Α'</b>	<b>55.930,59</b>	<b>249,90</b>	<b>188,06</b>	<b>4.777,00</b>	<b>8.744,00</b>	<b>1.874,00</b>

Πίνακας 5: Υπολογισμός Κατανάλωσης Α

2.2.1.

2.2.2.

2.2.3.

**Κατανάλωση Β – Τελική κατανάλωση πελατών**

2.2.4.

Προκειμένου να υπολογιστεί η συνολική κατανάλωση – Κατανάλωση Β- λαμβάνουμε υπόψη τα εξής:

**1. Προσωπικό**

Το κόστος αυτό αφορά:

1. Το κόστος φαγητού προσωπικού στο εστιατόριο προσωπικού, ανάλογα με την πολιτική του ξενοδοχείου και τον τρόπο που επιθυμεί να το παρακολουθεί.
2. Το κόστος τροφίμων και ποτών που έχουν καταναλωθεί από το προσωπικό του ξενοδοχείου στα διάφορα επισιτιστικά τμήματα είτε αυτά καταναλώνονται από τους ίδιους είτε τα προσφέρουν σε τρίτους.

**2. Προσφορές**

Αφορά το κόστος τροφίμων και ποτών που έχουν δοθεί σε προσφορές (π.χ. δωματίων, welcome drinks) και σε επισκέπτες του ξενοδοχείου από τους δικαιούχους.

**3. Ενδομηματική κίνηση**

Πρόκειται για το κόστος τροφίμων και ποτών (Α' ύλης και έτοιμα προϊόντα), που έχουν διακινηθεί από οποιοδήποτε προς οποιοδήποτε τμήμα για την εξυπηρέτηση λειτουργικών αναγκών. Το κόστος του τμήματος από το οποίο προέρχονται τα είδη

τοποθετείται με αρνητικό πρόσημο ενώ το κόστος του τμήματος που δέχεται τα είδη με θετικό πρόσημο ούτως ώστε το οριζόντιο άθροισμα της γραμμής αυτής να είναι μηδέν.

Το κόστος τροφίμων και ποτών της ενδομηματικής κίνησης μας δίνεται σε μηνιαία κατάσταση από τον χειριστή του προγράμματος της αποθήκης.

Να σημειωθεί ότι πρέπει να γίνεται τέτοιος προγραμματισμός προμηθειών πρώτων υλών από την κεντρική αποθήκη, ούτως ώστε οι ενδομηματικές κινήσεις να ελαχιστοποιηθούν κατά το δυνατόν.

#### **4. Κόστος μενού καθυστερημένων αφίξεων**

Πρόκειται για το ποσό που αντιστοιχεί στο κόστος ημιδιατροφής πελατών που αφίχθησαν καθυστερημένα και πήραν το δικαιούμενο μενού σε κάποιο άλλο εκτός του κεντρικού εστιατορίου τμήμα. Το κόστος αυτό αφαιρείται από το τμήμα που ο πελάτης πήρε το δικαιούμενο, ενώ ταυτόχρονα προστίθεται στην κεντρική κουζίνα. Το κόστος αυτό έχει προϋπολογιστεί από τον έλεγχο με στοιχεία που δίνονται από τον F&B manager 3 φορές την σαιζόν (Μάιο, Ιούλιο και Σεπτέμβριο). Επίσης αφαιρείται και ο αριθμός των ατόμων που το έλαβαν και προστίθεται στην κεντρική κουζίνα.

Στον ακόλουθο πίνακα (excel) παρουσιάζεται ο υπολογισμός της κατανάλωσης Β-τελικής κατανάλωσης πελατών.

	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΟΥΖΙΝΑ		ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ		ΤΑΒΕΡΝΑ	
	ΤΡΟΦΙΜΑ	ΠΟΤΑ	ΤΡΟΦΙΜΑ	ΠΟΤΑ	ΤΡΟΦΙΜΑ	ΠΟΤΑ
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΜΗΝΑ	53.629,29	259,33	181,78	4.822,00	8.482,00	1.571,00
ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΜΗΝΑ	18.224,26	44,12	100,00	1.921,00	2.095,00	1.441,00
ΣΥΝΟΛΟ	71.853,55	303,45	282,06	6.744,00	10.577,00	3.013,00
ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΜΗΝΑ	15.922,96	53,55	94,00	1.967,00	1.833,00	1.139,00
<b>ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ Α'</b>	<b>56.180,49</b>		<b>188,06</b>	<b>4.777,00</b>	<b>8.744,00</b>	<b>1.874,00</b>
ΓΕΥΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2.749,00	0,00				0,52
ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	11,94	0,00		32,98	99,31	114,88
ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ	24,69	0,00		5,39	4,98	35,21
ΦΙΛΟΞΕΝΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	0,00	0,00				
ΦΙΛΟΞΕΝΙΕΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ	9,78	0,00		6,20	2,74	24,92
ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΕΙΣ ANIMATION TEAM	749,00	0,00			8,89	21,64
ANIMATION GAMES	0,00	0,00			0,00	4,00
ΜΟΥΣΙΚΟΙ - ΧΟΡΕΥΤΙΚΑ	67,00	0,00				
WELCOME ΑΦΙΞΗΣ / ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	785,00	0,00		1.101,00		
ΦΙΛΟΞΕΝΙΕΣ ΠΡΑΚΤΟΡΩΝ - INFO GROUPS	65,00	0,00				
WELCOME COCKTAILS ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΩΝ	156,00	0,00				
ΦΘΟΡΕΣ Α' ΥΛΩΝ	44,00	0,00	1,94	37,46	45,45	1,10
ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΙΖΟΝ	4.760,00	0,00	1,94	1.183,03	161,37	202,27
ΕΝΔΟΔΙΑΚΙΝΗΣΗ Α' ΥΛΩΝ	-1.460,00					
<b>ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ Β'</b>	<b>49.960,49</b>		<b>186,12</b>	<b>3.593,97</b>	<b>8.582,63</b>	<b>1.671,73</b>

Πίνακας 6: Υπολογισμός Κατανάλωσης Β (τελικής κατανάλωσης)

Αφού έχουν υπολογιστεί τα παραπάνω, εξάγουμε τη συνολική κατανάλωση Β ως εξής:

	Κατανάλωση Α
Μείον	Προσωπικό
Μείον	Προσφορές

Μείον ή συν  
Συν

Ενδομηματική κίνηση  
Κόστος καθυστερημένων αφίξεων

-----  
**Κατανάλωση Β**

### **2.3. Υπολογισμός Καθαρών Εσόδων**

Αφορά τα έσοδα τροφίμων και ποτών όπως αναφέρονται στο οριστικό ισοζύγιο εσόδων ανά τμήμα από το front office σε συνδυασμό με τις ταινίες των ταμειακών μηχανών **αποφορολογημένα**. Στη στήλη «εστιατόριο-τρόφιμα» προσθέτουμε το 40% από το «σύνολο συμφωνίας» (διαμονή και διατροφή) του ισοζυγίου εσόδων από το front office, καθώς και τα extras του εστιατορίου σε τρόφιμα. Επίσης, λαμβάνουμε υπόψη:

#### **Εκπτώσεις**

Αφορά τις εκπτώσεις που τυχόν έχουν γίνει από το λογιστήριο σε τιμολόγια πελατών μετά την οριστικοποίηση των λογαριασμών και αφορούν κάποιο συγκεκριμένο μήνα. Τα στοιχεία αυτά λαμβάνονται από το λογιστήριο.

#### **Self service**

Αφορά τα έσοδα τροφίμων και ποτών από τα τμήματα που τυχόν υπάρχουν και τροφοδοτούνται με έτοιμα προϊόντα από την κεντρική κουζίνα ή από κάποιο άλλο τμήμα. Τα έσοδα αυτά τα προκύπτουν από τις ταινίες των ταμειακών μηχανών που διαθέτουν τα επιμέρους τμήματα.

#### **Έσοδα αντί δικαιουμένου**

Πρόκειται για εκπτώσεις στα τμήματα στα οποία παρέχεται το δικαίωμα στην πελάτη να γευματίζει, συμψηφίζοντας το δικαιούμενό του με την μορφή έκπτωσης συγκεκριμένου ποσού που κάθε χρόνο πρέπει να ορίζει η εταιρεία.

Άρα το γινόμενο

*Ποσό έκπτωσης x ληφθέντα γεύματα*

προστίθεται στις πωλήσεις του τμήματος και αφαιρείται από τα έσοδα του κεντρικού εστιατορίου στο οποίο παρέχεται ημιδιατροφή. Τα δικαιούμενα αυτά υπάρχουν σε μηνιαία κατάσταση δικαιουμένων ενώ τα έσοδα σε πίνακα της μηνιαίας κατάστασης αποτελεσμάτων F&B με τον τίτλο «βοηθητικά στοιχεία αποτελεσμάτων».

Με βάση τα παραπάνω, υπολογίζονται τα καθαρά έσοδα ως εξής:

	Έσοδα
Μείον	Εκπτώσεις
Συν	Τμήματα με έσοδα χωρίς δική τους παραγωγή
Μείον ή συν	Ενδομηματικές πωλήσεις
	-----
	Σύνολο

### **Μικτό κέρδος**

Πρόκειται για το αποτέλεσμα σε απόλυτο νούμερο της αφαίρεσης της κατανάλωσης Β από το «Σύνολο».

**Ποσοστό μικτού κέρδους** : Πρόκειται για το ποσοστιαίο αποτέλεσμα του «μικτού κέρδους» στο σύνολο.

**Ποσοστό κόστους** : Πρόκειται για το ποσοστιαίο αποτέλεσμα του κόστους του τμήματος.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται ο υπολογισμός κόστους βάσει των εσόδων των τμημάτων:

ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ Β'	49.960,4 9	186,12	3.593,9 7	8.582,6 3	1.671,7 3
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ</b>	279.143, 00		45.832, 00	29.207, 00	5.394,0 0
<b>ΕΣΟΔΑ ΑΝΤΙ ΔΙΚΑΙΟΥΜΕΝΟΥ</b>	-6.898,50			2.467,0 0	
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	272.245, 00	0	45.832, 00	31.674, 00	5.394,0 0
<b>ΚΟΣΤΟΣ %</b>	<b>18,35</b>	<b>#ΔΙΑΙΡ/ 0!</b>	<b>7,84</b>	<b>27,10</b>	<b>30,99</b>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΜΗΝΑ</b>	19,67		7,35	28,33	29,84
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΝΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΕΤΟΥΣ</b>	18,76		11,09	25,67	35,99

Πίνακας 7: Υπολογισμός κόστους βάσει εσόδων

## 2.4. Υπολογισμός κόστους ημιδιατροφής

Προκειμένου να υπολογιστεί το κόστος ημιδιατροφής, υπολογίζονται τα ακόλουθα επιμέρους κόστη:

1. Τα **ληφθέντα γεύματα δικαιουμένων** στο κεντρικό εστιατόριο είναι το άθροισμα των :
  - i) Ληφθέντα γεύματα εστιατορίου
  - ii) Ληφθέντα βραδινά (συμπεριλαμβανομένου και των παιδικών menu)
  - iii) Δικαιούμενα που δόθηκαν σε τμήματα τα οποία δεν έχουν δική τους παραγωγή.
  - iv) Γεύματα καθυστερημένων αφίξεων
  - v) Κρύα πιάτα που δίνονται σε καθυστερημένες αφίξεις
  - vi) Lunch basket

Τα ληφθέντα γεύματα αντί δικαιουμένων σε άλλα τμήματα –τα οποία έχουν δική τους παραγωγή- **δεν αθροίζονται** στα ληφθέντα κεντρικού εστιατορίου, αλλά αναγράφονται ξεχωριστά παρακάτω.

2. Το κόστος **extra τροφίμων**, που υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας τα έσοδα των τμημάτων που δεν έχουν δική τους κουζίνα καθώς και τα έσοδα extras του κεντρικού εστιατορίου, με το ποσοστό κόστους των τροφίμων του κεντρικού εστιατορίου.

3. Το **συνολικό κόστος πρωινού**, το οποίο προκύπτει ως εξής:

$$X1 = \text{αριθμός διανυκτερεύσεων} * \text{κόστος πρωινού}$$

4. Το **κόστος δείπνου**, το οποίο υπολογίζεται ως εξής: Αφαιρούμε από την κατανάλωση B το κόστος των extra και το κόστος όλων των πρωινών. Έτσι έχουμε απομονώσει από την κατανάλωση B' το συνολικό κόστος πρωινού, και μας έχει μείνει μόνο το συνολικό κόστος δείπνου. Διαιρούμε το παραπάνω αποτέλεσμα με τα ληφθέντα δικαιούμενα εστιατορίου, και έτσι έχουμε το πραγματικό κόστος δείπνου ανά ληφθέν γεύμα. Η ακόλουθη σχέση μας δίνει το κόστος δείπνου ανά άτομο:

**κόστος δείπνου ανά άτομο= Κατανάλωση B – κόστος extra – κόστη πρωινών  
Ληφθέντα κεντρικού εστιατορίου**

Μετά τον υπολογισμό όλων των παραπάνω, λαμβάνουμε το κόστος ημιδιατροφής, το οποίο υπολογίζεται με την ακόλουθη σχέση και παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

$$\text{Κόστος ημιδιατροφής} = \text{κόστος πρωινού} + \text{κόστος δείπνου}$$

ΚΟΣΤΟΣ ΗΜΙΔΙΑΤΡΟΦΗΣ					
	ΤΡΕΧΩΝ ΕΤΟΣ			ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ	
	ΜΗΝΑΣ	ΠΡΟΗΓ.ΜΕΝΟΣ ΜΗΝΑΣ	ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΟ ΕΤΟΥΣ	ΜΗΝΑΣ	ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΟ ΕΤΟΥΣ
<b>ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ</b>	15.665	10.980	51.863	21.266	75.883
<b>ΔΙΑΤΕΘΕΝΤΑ ΜΕΝΥ</b>	14.893	9.220	47.522	18.547	66.780
<b>ΔΙΑΤΕΘΕΝΤΑ LUNCH</b>	235	205	929	526	1.315
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΪΝΟΥ</b>	1,42	1,15	1,29	1,19	1,19
<b>ΚΟΣΤΟΣ LUNCH</b>					
<b>ΚΟΣΤΟΣ DINNER</b>	1,86	2,10	2,36	1,91	2,53
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΗΜΙΔΙΑΤΡΟΦΗΣ</b>	<b>3,28</b>	<b>3,25</b>	<b>3,65</b>	<b>3,10</b>	<b>3,72</b>

Πίνακας 8: Υπολογισμός κόστους ημιδιατροφής

(Πηγή: ΚΕΤΑ/Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κρήτης, «Οδηγός για την έκδοση Οικονομικών Αποτελεσμάτων F & B Τμήματος Ξενοδοχείου»)



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ**

### **ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ:**

Το δείγμα αποτελείται από δύο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 3\* και 4\* αντίστοιχα που λειτουργούν στο κέντρο του Ηρακλείου Κρήτης όλο το χρόνο και επιλέχθηκαν για τη διεξαγωγή συγκριτικής μελέτης μεταξύ δύο επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακής μονάδας με σκοπό τη διαπίστωση της τιμολογιακής πολιτικής που ακολουθούν.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τους μήνες Οκτώβριο και Νοέμβριο και τα στοιχεία συλλέχθηκαν από τον F&B Manager στο Α και από την Sous Maitre στο Λ HOTEL.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΜΕΡΟΣ Α` ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:Α
2. ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ 4\*
3. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:45
4. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑΣ:ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΥΝΕΧΟΥΣ  
ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑΣ (ΠΟΛΕΩΣ)

### ΜΕΡΟΣ Β` ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Σε πόσα είδη πελατείας απευθύνεται η επιχείρησή σας – απευθύνεται και σε κάποιες ειδικές ομάδες;

Απάντ.: Απευθύνεται σε όλες τις ομάδες μερικές εκ των οποίων αθλητές (34%) όπου τους ετοιμάζουμε κατά παραγγελία παρασκευές πλούσιες σε πρωτεΐνες. Γι' αυτούς έχουμε προσθέσει πρόσφατα ένα τμήμα στον πρωινό μπουφέ, τη «Γωνία Διαίτης». Ακόμη καλύπτουμε ανάγκες ατόμων που πρέπει να έχουν συγκεκριμένο πρόγραμμα διατροφής λόγω προβλημάτων υγείας, για παράδειγμα διαβητικούς(6%).

Ένα άλλο είδος πελατείας είναι οι χορτοφάγοι ή vegetarian(38%), οι οποίοι θα βρουν στο βραδινό μπουφέ παρασκευές της προτίμησής τους, και επιπλέον στο gourmet εστιατόριό μας μπορούν να απολάσσουν light πιάτα που φτιάχνονται κατά παραγγελία. Ενδέχεται επίσης ιδιαίτερη διατροφή να απαιτείται από κάποια άτομα λόγω θρησκευτικών πεποιθήσεων, για παράδειγμα οι μουσουλμάνοι(7%) που δεν καταναλώνουν χοιρινό κρέας, τυρί και τροφές πλούσιες σε λιπαρά.

2. Κάθε πότε αλλάζετε τιμοκαταλόγους;

Απάντ.: Μία φορά,κάθε δύο χρόνια.

3. Χρησιμοποιείτε κατεψυγμένα ή φρέσκα προϊόντα; Και σε ποιο ποσοστό;

Απάντ.: Τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται είναι 70% κατεψυγμένα και 30% φρέσκα.

4. Οι προμηθευτές σας είναι ντόπιοι ή εισαγωγείς; Και σε ποιο ποσοστό οι μεν και οι δε;

Απάντ.: Το 80% των προμηθευτών μας είναι ντόπιοι παραγωγοί και το 20% είναι εισαγωγείς.

5. Οι ντόπιοι προμηθευτές σας είναι από την Κρήτη ή από κάποια άλλη περιοχή της Ελλάδας;  
Απάντ.: Το 90% των ντόπιων προμηθευτών μας είναι από την Κρήτη και το υπόλοιπο 10% από την υπόλοιπη Ελλάδα.

6. Κοστολογείτε πρότυπες συνταγές;  
Απάντ.: Ναι, με το κατάλληλο πρόγραμμα πάντα.

7. Η οικονομική ύφεση έχει επηρεάσει τον τζίρο σας  
Απάντ.: Ναι, φυσικά.

8. Σε τι ποσοστό έχει επηρεαστεί;  
Απάντ.: Σε ένα ποσοστό της τάξεως του 18%.

9. Το προσωπικό σας το εκπαιδεύεται;  
Απάντ.: Ναι, βεβαίως.

10. Κάθε πότε εκπαιδεύετε το προσωπικό σας;  
Απάντ.: Κάθε έξι μήνες.

11. Ποια είναι η σύνθεση του προσωπικού σας;  
Απάντ.: Στο service υπάρχουν 10 άτομα, στην κουζίνα 7, στην κεντρική αποθήκη 1 και στο τμήμα εκδηλώσεων 1.

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2ο**

### ΜΕΡΟΣ Α` ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Λ
2. ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ 4\*
3. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: 35
4. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑΣ: ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑΣ (ΠΟΛΕΩΣ)

## ΜΕΡΟΣ Β` ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Σε πόσα είδη πελατείας απευθύνεται η επιχείρησή σας – απευθύνεται και σε κάποιες ειδικές ομάδες;

Απάντ.: Απευθύνεται σε όλες τις ομάδες μερικές εκ των οποίων αθλητές(27%) όπου τους ετοιμάζουμε κατά παραγγελία παρασκευές πλούσιες σε πρωτεΐνες. Ακόμη καλύπτουμε ανάγκες ατόμων που πρέπει να έχουν συγκεκριμένο πρόγραμμα διατροφής λόγω προβλημάτων υγείας, για παράδειγμα διαβητικούς(4%).

Ένα άλλο είδος πελατείας είναι οι χορτοφάγοι ή vegetarian(31%), στο gourmet εστιατόριό μας μπορούν να απολάυσουν light πιάτα που φτιάχνονται κατά παραγγελία. Ενδέχεται επίσης ιδιαίτερη διατροφή να απαιτείται από κάποια άτομα λόγω θρησκευτικών πεποιθήσεων, για παράδειγμα οι μουσουλμάνοι(5%) που δεν καταναλώνουν χοιρινό κρέας, τυρί και τροφές πλούσιες σε λιπαρά.

2. Κάθε πότε αλλάζετε τιμοκαταλόγους;

Απάντ.: Κάθε έξι μήνες.

3. Χρησιμοποιείτε κατεψυγμένα ή φρέσκα προϊόντα; Και σε ποιο ποσοστό;

Απάντ.: Το 40% των προϊόντων μας είναι κατεψυγμένα και το 60% είναι φρέσκα.

4. Οι προμηθευτές σας είναι ντόπιοι ή εισαγωγείς; Και σε ποιο ποσοστό οι μεν και οι δε;

Απάντ.: Το 100% των προμηθευτών μας είναι ντόπιοι.

5. Οι ντόπιοι προμηθευτές σας είναι από την Κρήτη ή από κάποια άλλη περιοχή της Ελλάδας;

Απάντ.: Το 90% των ντόπιων προμηθευτών μας είναι από την Κρήτη και το υπόλοιπο 10% από την υπόλοιπη Ελλάδα.

6. Κοστολογείτε πρότυπες συνταγές;

Απάντ.: Ναι , φυσικά.

5. Η οικονομική ύφεση έχει επηρεάσει τον τζίρο σας;

Απάντ.: Ναι , βεβαίως.

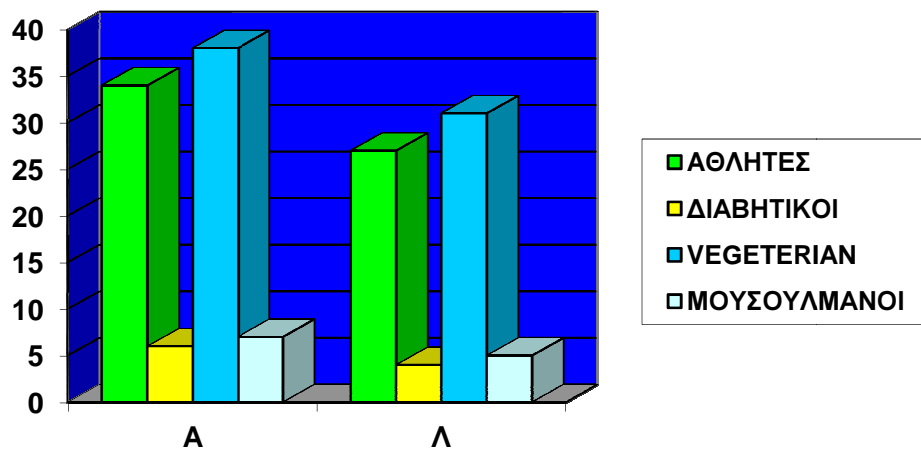
6. Σε τι ποσοστό έχει επηρεαστεί;  
Απάντ.: Σε ένα ποσοστό της τάξεως του 20%.

7. Το προσωπικό σας το εκπαιδεύετε;  
Απάντ.: Ναι , φυσικά.

8. Κάθε πότε εκπαιδεύετε το προσωπικό σας;  
Απάντ.: Κάθε 3 μήνες.

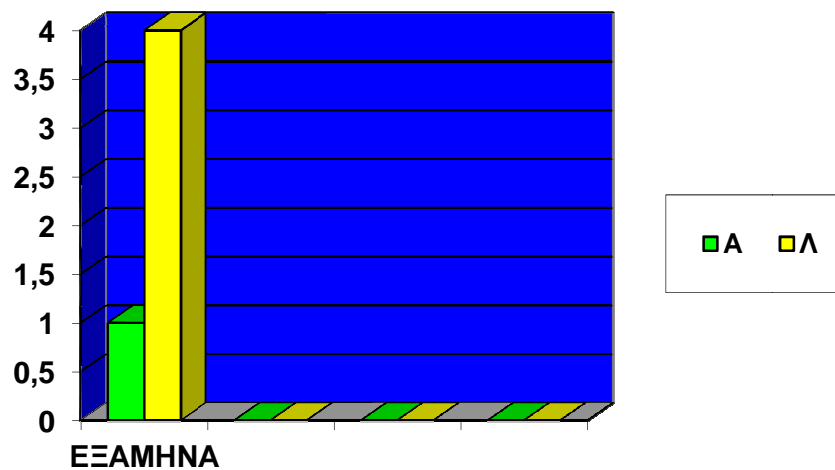
9. Ποια είναι η σύνθεση του προσωπικού σας;  
Απάντ.: Στο service υπάρχουν 7 άτομα , στην κουζίνα 5 ,στην κεντρική αποθήκη  
1.

1. Σε πόσα είδη πελατείας απευθύνεται η επιχείρησή σας-απευθύνεται και σε κάποιες ειδικές ομάδες; (Σε ποσοστά η κάθε ομάδα)



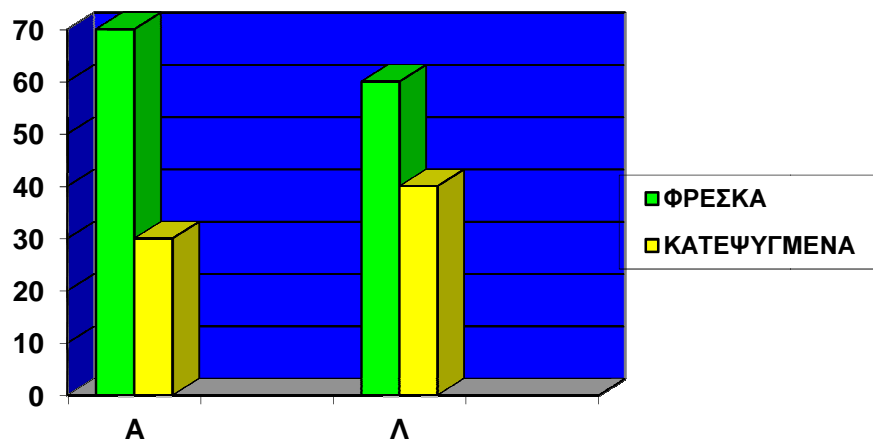
2. Κάθε πότε αλλάζετε τιμοκαταλόγους;

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΕΞΑΜΗΝΑ
Α	1
Λ	4



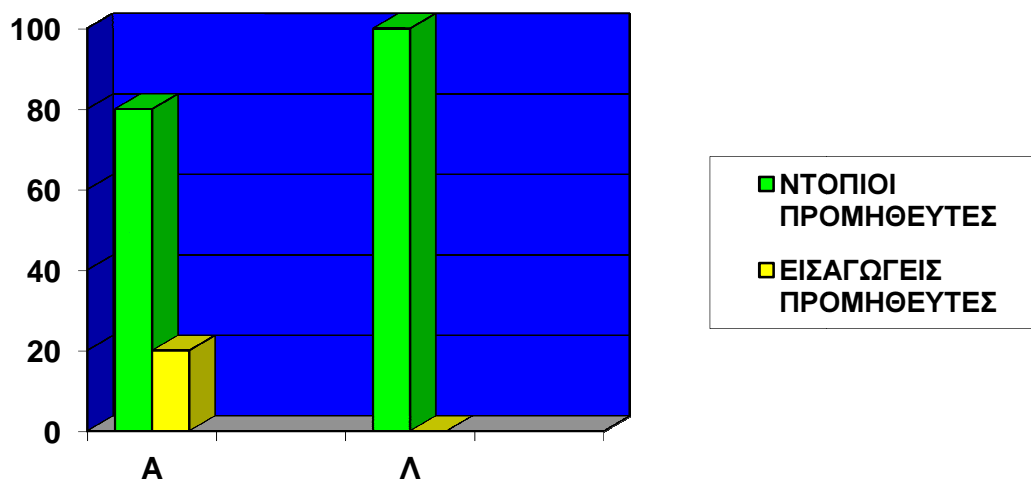
3. Χρησιμοποιείτε κατεψυγμένα ή φρέσκα προϊόντα; Και σε ποιά ποσοστό;

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ(%)	ΦΡΕΣΚΑ(%)
Α	30	70
Λ	40	60



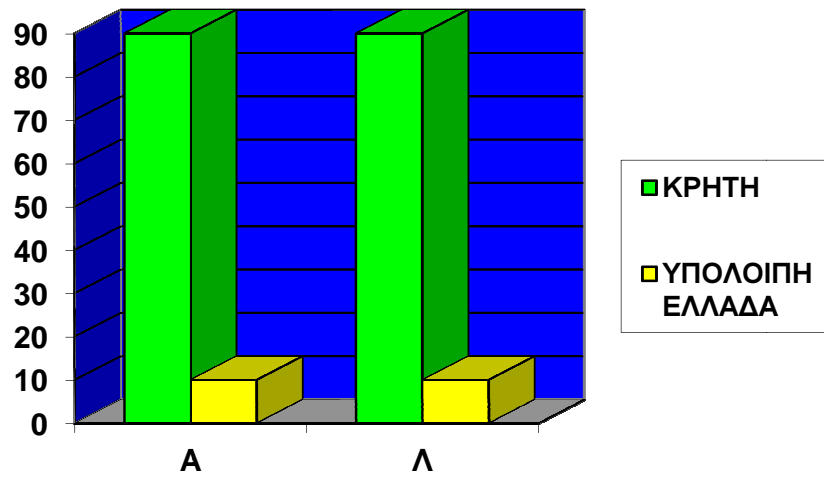
4. Οι προμηθευτές σας είναι ντόπιοι παραγωγοί ή εισαγωγείς; Και σε ποια ποσοστά οι μεν και οι δε;

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΝΤΟΠΙΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ (%)	ΕΙΣΑΓΩΓΕΙΣ (%)
Α	80	20
Λ	100	0



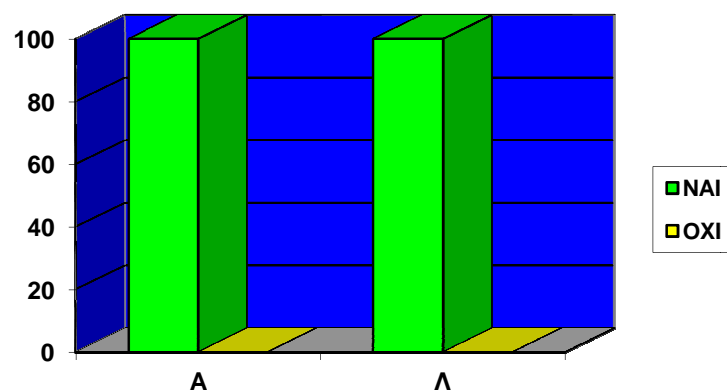
5. Οι ντόπιοι προμηθευτές σας είναι απο την Κρήτη ή απο κάποια άλλη περιοχή της Ελλάδας;

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΚΡΗΤΗ	ΥΠΟΛΟΙΠΗ ΕΛΛΑΔΑ
Α	90	10
Λ	90	10



6. Κοστολογείτε πρότυπες συνταγές;

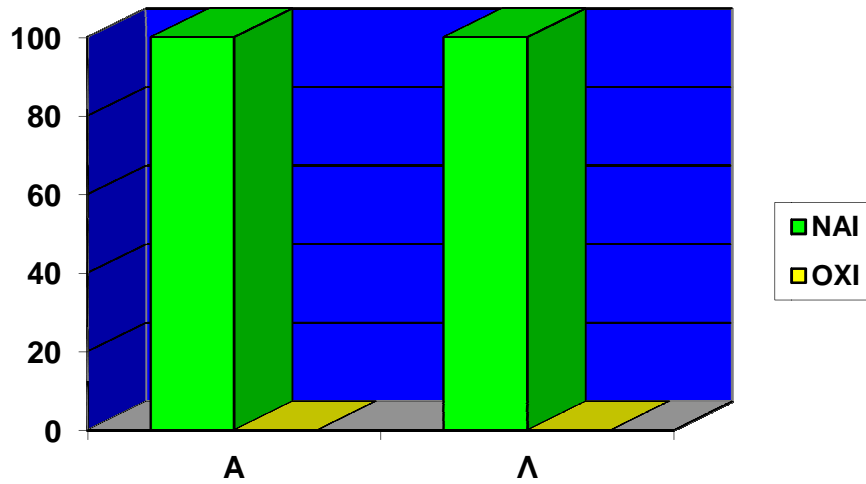
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
Α	ΝΑΙ
Λ	ΝΑΙ





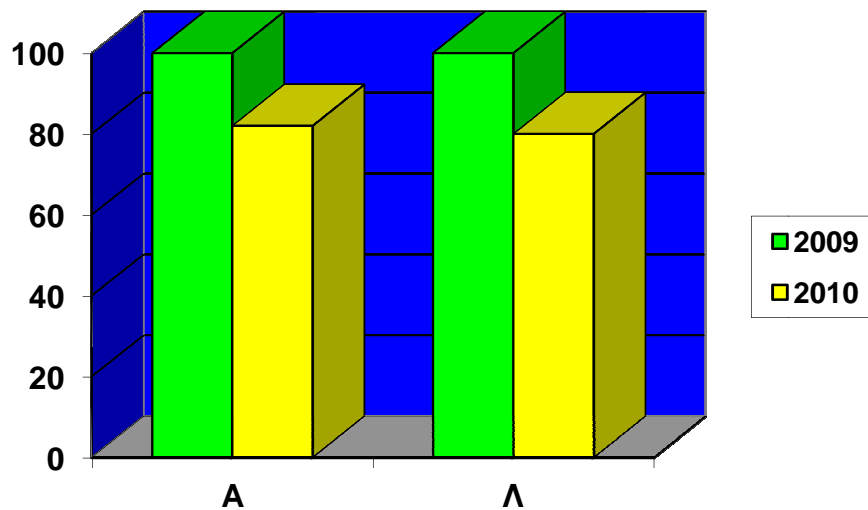
7. Η οικονομική ύφεση έχει επηρεάσει τον τζίρο σας;

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
Α	ΝΑΙ
Λ	ΝΑΙ



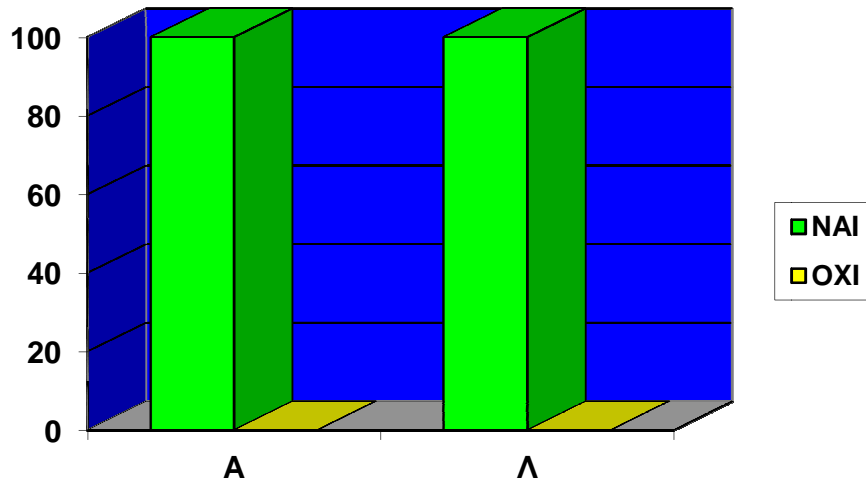
8. Σε τι ποσοστό έχει επηρεαστεί ο τζίρος σας;

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΜΕΙΩΣΗ(%)
Α	18
Λ	20



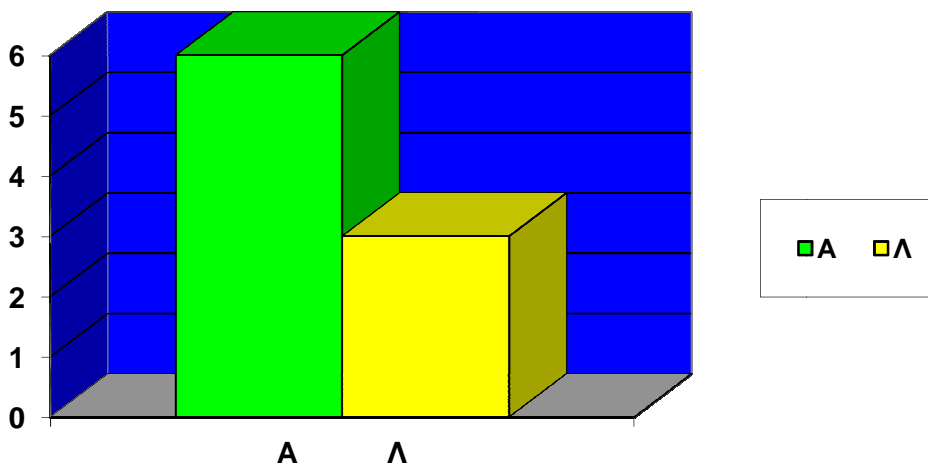
9. Το προσωπικό σας το εκπαιδεύετε;

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
Α	ΝΑΙ
Λ	ΝΑΙ



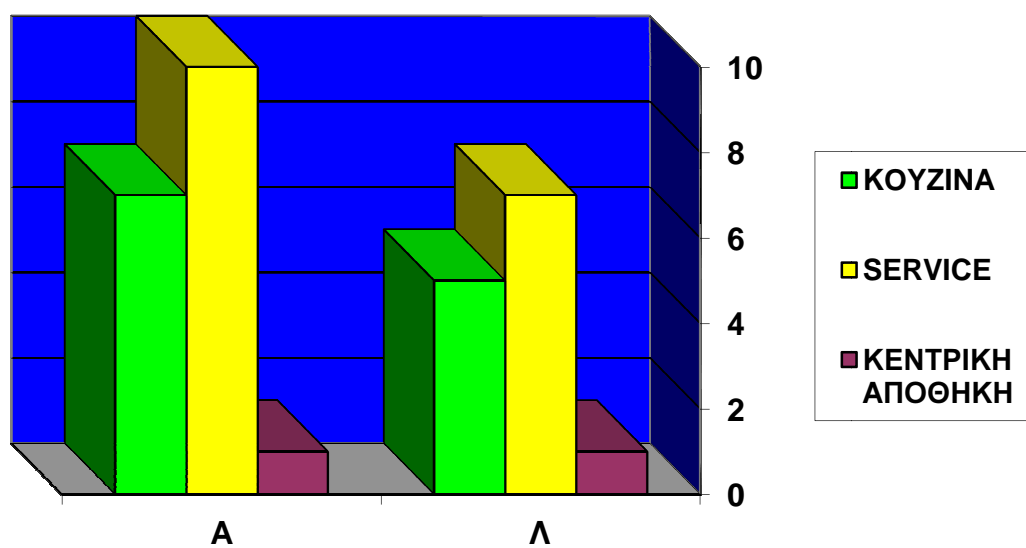
10. Κάθε πότε εκπαιδεύετε το προσωπικό σας;

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΜΗΝΕΣ
Α	6
Λ	3



11. Ποια είναι η σύνθεση του προσωπικού σας;

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΚΟΥΖΙΝΑ	SERVICE	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΠΟΘΗΚΗ
A	7	10	1
Λ	5	7	1



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΠΟ ΒΙΩΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟ  
COST CONTROL OFFICE ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ KNOSSOS ROYAL 5\*  
ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ALDEMAR HOTELS & SPA**

ΑΠΟΓΡΑΦΕΣ ΙΟΥΛΙΟΥ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ 2011								
	SNACK BAR				BEACH BAR			
	ΙΟΥΛΙΟΣ		ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ		ΙΟΥΛΙΟΣ		ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	
	ΤΡΟΦΙ ΜΑ	ΠΟΤ Α	ΤΡΟΦΙ ΜΑ	ΠΟΤ Α	ΤΡΟΦΙ ΜΑ	ΠΟΤ Α	ΤΡΟΦΙ ΜΑ	ΠΟΤ Α
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	1568,8 4	88,6	2087,8 7	39,3 2	2921,1 2	1021 ,55	3520,9 4	1159 ,82
ΠΡΟΗΓ.ΑΠΟΓΡΑΦΗ		645, 34		610, 21	916,16 ,80	1787 ,80	992,89	1738 ,72
ΣΥΝΟΛΟ	1568,8 4	733, 94	2087,8 7	649, 53	3837,2 8	2809 ,35	4513,8 3	2898 ,54
ΝΕΑ ΑΠΟΓΡΑΦΗ		610, 21		490, 94	992,89	1738 ,72	575,11	1763 ,56
ΑΝΑΛΩΣΕΙΣ	1568,8 4	123, 73	2087,8 7	158, 59	2844,3 9	1070 ,63	3938,7 2	1134 ,98
ΑΥΤΟΚΑΤΑΝΑΛΩΣΕΙ Σ	551,37	53,8 5	401,52	46,0 2	217,56	50,7 9	203,28	23,4 3
ΦΘΟΡΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ						0,21		2,7
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΑΝΑΛΩΣΕΩΝ	1017,4 7	69,8 8	1686,3 5	112, 57	2626,8 3	1019 ,84	3735,4 4	1111 ,55
ΕΝΔΟΤΜΗΜ./ΔΙΚΑΙΟ ΥΜΕΝΩΝ	1004,1 5		2192,1 3					
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ (ΧΩΡΙΣ.Φ.Π.Α)	2798,4 9	578, 6	4044,7 7	999, 64	10304, 74	4563 ,01	15255, 49	6333 ,4
ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	3802,6 4	578, 6	6236,9	999, 64	10304, 74	4563 ,01	15255, 49	6333 ,4
ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΝΑ %	26,76 %	12,0 8%	27,04 %	11,2 6%	25,49 %	22,3 5%	24,49 %	17,5 5%
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΗΓ.ΜΗΝΑ %	25,26 %	13,6 8%	26,76 %	12,0 8%	29,65 %	17,9 8%	25,49 %	22,3 5%
ΕΣΟΔΑ	4381,24		7236,54		14867,75		21588,89	
ΥΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ	120,02		151,98		250,52		223,71	
ΑΝΑΛΩΣΕΙΣ	1087,35		1798,92		3646,67		4846,99	
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ	1610,66		1810,45		3678,93		3921,2	
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	219,062		361,827		743,39		1079,44	
ΕΞΟΔΑ	3037,092		4123,177		8319,51		10071,34	
GOP	1344,148		3113,363		6.548,24		11517,55	
GOP%	30,68%		43,02%		44,04%		53,35%	

<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΙΝΟΥ ΚΡ.</b>				
<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ</b>	<b>16/7/2011</b>			
<b>ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ</b>	<b>994 ΡΑΧ</b>			
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΙΝΟΥ</b>	<b>1,135 euro</b>			
<b>ΕΙΔΗ</b>	<b>Μ. ΜΕΤΡΗΣΗΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΤΗΤ Α</b>	<b>ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΟΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
ΚΡΟΥΑΣΑΝ	ΚΙΛΟ	11,2	2,20	24,64
ΜΗΛΟΠΙΤΑΚΙΑ	ΚΙΛΟ	9,4	2,71	25,47
ΡΥΖΟΓΑΛΟ	ΚΙΛΟ	7,4	2,06	15,22
ΚΡΕΜΑ ΒΑΝΙΛΙΑ	ΚΙΛΟ	5,2	1,93	9,96
MILNER	ΚΙΛΟ	2,1	4,90	10,29
ΜΥΖΗΘΡΑ	ΚΙΛΟ	4,1	2,60	10,61
ΜΑΡΜΕΛΑΔΑ ΚΟΚΚΙΝΗ	ΚΙΛΟ	7,7	1,48	11,37
ΜΑΡΜΕΛΑΔΑ ΛΕΥΚΗ	ΚΙΛΟ	8,5	1,43	12,16
ΜΑΡΜΕΛΑΔΑ ΑΚΤΙΝΙΔΙΟ	ΚΙΛΟ	3,9	1,48	5,77
ΜΕΛΙ	ΚΙΛΟ	3,8	3,35	12,56
ΜΕΡΕΝΤΑ	ΚΙΛΟ	2,6	1,89	4,91
ΤΑΧΙΝΙ	ΚΙΛΟ	0,4	4,60	1,84
ΓΑΛΟΠΟΥΛΑ ΒΡΑΣΤΗ	ΚΙΛΟ	3,7	8,89	32,89
ΖΑΜΠΟΝ	ΚΙΛΟ	5,6	1,95	10,86
ΜΠΕΙΚΟΝ	ΚΙΛΟ	18,6	3,45	64,17
ΛΟΥΚΑΝΙΚΑ	ΚΙΛΟ	5,0	2,08	10,40
ΜΟΡΤΑΔΕΛΑ	ΚΙΛΟ	3,4	2,03	6,90
ΣΑΛΑΜΙ ΜΠΥΡΑΣ	ΚΙΛΟ	3,9	2,80	10,92
ΜΟΥΣΛΙ	ΚΙΛΟ	1,1	1,52	1,67
CORN FLAKES	ΚΙΛΟ	1,6	1,98	3,17
ΚΟΥΑΚΕΡ	ΚΙΛΟ	2,3	5,81	13,36
RICE CRISPIES	ΚΙΛΟ	1,7	1,99	3,38
ΒΟΥΤΗΡΟ	ΚΙΛΟ	5,4	5,25	28,35
BECEL PRO ACTIVE	ΚΙΛΟ	1,7	10,80	18,36
ΓΙΑΟΥΡΤΙ	ΚΙΛΟ	37,0	1,73	64,01
ΓΙΑΟΥΡΤΙ ΜΕ ΦΡΟΥΤΑ	ΚΙΛΟ	9,0	1,36	12,24
ΒΕΡΥΚΟΚΑ ΑΠΟΞΗΡΑΜΕΝΑ	ΚΙΛΟ	1,8	5,60	10,08
ΔΑΜΑΣΚΗΝΑ ΑΠΟΞΗΡΑΜΕΝΑ	ΚΙΛΟ	2,1	2,75	5,78
ΚΑΡΥΔΟΨΥΧΑ	ΚΙΛΟ	1,1	8,50	9,35
ΦΕΤΑ	ΚΙΛΟ	8,6	5,21	44,81
ΚΑΣΕΡΙ	ΚΙΛΟ	4,2	4,80	20,16
ΕΝΤΑΜ	ΚΙΛΟ	3,4	3,75	12,75
ΕΜΜΕΝΤΑΛ	ΚΙΛΟ	2,1	4,75	9,98
ΠΑΤΑΤΕΣ ΤΗΓΑΝΗΤΕΣ	ΚΙΛΟ	9,5	1,14	10,83
ΜΑΝΙΤΑΡΙΑ ΣΩΤΕ	ΚΙΛΟ	8,2	1,13	9,27
ΜΥΖΗΘΡΟΠΙΤΑΚΙΑ	ΚΙΛΟ	3,1	3,68	11,41
ΚΡΕΠΕΣ	ΤΕΜΑΧΙΑ	320,0	0,04	12,80
ΤΟΝΟΣ ΛΑΔΙΟΥ	ΚΙΛΟ	2,0	3,20	6,40
ΣΚΟΥΜΠΡΙ	ΚΙΛΟ	1,9	7,20	13,68
ΠΕΣΤΡΟΦΕΣ ΚΑΠΝΙΣΤΕΣ	ΚΙΛΟ	1,5	9,95	14,93
ΑΥΓΑ	ΤΕΜΑΧΙΑ	780,0	0,08	62,40
ΕΛΙΕΣ ΠΡΣΙΝΕΣ	ΚΙΛΟ	4,1	2,17	8,90
ΕΛΙΕΣ ΜΑΥΡΕΣ	ΚΙΛΟ	2,2	2,49	5,48
ΤΟΜΑΤΑ ΦΡΕΣΚΙΑ	ΚΙΛΟ	15,0	0,23	3,45

ΠΙΠΕΡΙΕΣ ΠΡΑΣΙΝΕΣ	ΚΙΛΟ	4,1	0,38	1,56
ΑΓΓΟΥΡΙ	ΚΙΛΟ	20,4	0,15	3,06
ΡΥΖΟΓΚΟΦΡΕΤΕΣ	ΤΕΜΑΧΙΑ	7,0	1,39	9,73
ΝΤΑΚΟΣ ΜΕ ΝΤΟΜΑΤΑ	ΜΕΡΙΔΑ	40,0	0,31	12,40
ΨΩΜΙ ΧΩΡΙΑΤΙΚΟ 300gr	ΤΕΜΑΧΙΑ	18,0	0,43	7,74
ΨΩΜΙ ΠΟΛΥΣΠΟΡΟ 300gr	ΤΕΜΑΧΙΑ	11,0	0,73	8,03
ΨΩΜΙ ΟΛΙΚΗΣ 300gr	ΤΕΜΑΧΙΑ	6,0	0,60	3,60
ΨΩΜΙ ΜΕ ΠΡΟΖΥΜΙ 300gr	ΤΕΜΑΧΙΑ	5,0	0,44	2,20
ΨΩΜΙ ΛΕΥΚΟ 30gr	ΤΕΜΑΧΙΑ	250,0	0,09	22,50
ΨΩΜΙΑ ΚΑΛΑΜΠΟΚΙ 30gr	ΤΕΜΑΧΙΑ	100,0	0,09	9,00
ΨΩΜΙΑ ΟΛΙΚΗΣ 30gr	ΤΕΜΑΧΙΑ	50,0	0,09	4,50
ΨΩΜΙ ΤΟΣΤ	ΤΕΜΑΧΙΑ	1,0	1,72	1,72
ΨΩΜΙ ΤΟΣΤ ΣΙΚΑΛΗΣ	ΤΕΜΑΧΙΑ	1,0	0,65	0,65
ΨΩΜΙ ΓΕΡΜΑΝΙΚΟ	ΤΕΜΑΧΙΑ	3,5	1,39	4,87
ΚΕΙΚ ΑΝΑΜΕΙΚΤΟ	ΤΕΜΑΧΙΑ	3,0	4,15	12,45
ΚΕΙΚ ΣΟΚΟΛΑΤΑ	ΤΕΜΑΧΙΑ	4,0	4,15	16,60
ΚΕΙΚ ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ	ΤΕΜΑΧΙΑ	3,0	4,15	12,45
ΜΑΦΙΝ ΒΑΝΙΛΙΑ-ΣΟΚΟΛΑΤΑ	ΚΙΛΟ	5,5	4,00	22,00
ΒΟΥΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ	ΚΙΛΟ	2,0	3,17	6,34
ΧΥΜΟΣ ΠΟΡΤΟΚΑΛΙ ΣΥΜΠ.	ΛΙΤΡΟ	11,0	2,25	24,75
ΧΥΜΟΣ ΜΗΛΟ	ΛΙΤΡΟ	5,0	0,77	3,85
ΧΥΜΟΣ ΤΟΜΑΤΑΣ	ΛΙΤΡΟ	4,5	0,65	2,93
ΧΥΜΟΣ GRAPE FRUIT	ΛΙΤΡΟ	4,8	1,07	5,14
ΚΑΦΕΣ ΓΑΛΙΚΟΣ ΚΑΤΕΨΥΓ.	ΛΙΤΡΟ	4,0	17,30	69,20
NES COFFEE	ΤΕΜΑΧΙΑ	12,0	0,06	0,74
ΣΟΚΟΛΑΤΑ	ΚΙΛΟ	0,8	15,00	12,00
ΤΣΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΓΕΥΣΕΙΣ	ΤΕΜΑΧΙΑ	180,0	0,10	18,00
ΓΑΛΑ	ΛΙΤΡΟ	168,0	0,72	120,96
ΖΑΧΑΡΗ STICK	ΚΙΛΟ	4,8	1,77	8,50
ΦΡΟΥΚΤΟΖΗ	ΤΕΜΑΧΙΑ	100,0	0,02	2,00
SWEET & LOW	ΤΕΜΑΧΙΑ	65,0	0,02	1,30
			<b>TOTAL</b>	<b>1128,680</b> <b>6</b>

















KR Lunch SNACK  
BAR 2011

ΒΑΡΟΣ & ΚΟΣΤΟΣ /ΓΑΣΤΡΟΝΟΜΟ					
ΗΜΕΡΑ: 1η ΣΑΒΒΑΤΟ	ΚΙΛΑ	ΚΟΣΤΟΣ		ΚΙΛΑ	ΚΟΣΤΟΣ
<b>ΖΕΣΤΗ ΚΟΥΖΙΝΑ</b>			<b>ΚΡΥΑ ΚΟΥΖΙΝΑ</b>		
<b>ΣΟΥΠΕΣ (2)</b>			<b>ΦΡΕΣΚΙΕΣ ΣΑΛΑΤΕΣ / ΑΛΟΙΦΕΣ</b>		
ΜΟΣΧΑΡΙΣΙΟΣ ΖΩΜΟΣ ΜΕ ΚΟΜΜΑΤΙΑ ΚΡΕΑΤΟΣ ΚΑΙ ΛΑΧΑΝΙΚΑ ΧΟΝΤΡΟΚΟΜΜΕΝ Α	4,60	<b>13,84</b>	ΧΩΡΙΑΤΙΚΗ	4,10	<b>3,98</b>
ΜΑΝΙΤΑΡΟΣΟΥΠΑ	1,80	<b>5,56</b>	ΜΑΡΟΥΛΙ	1,20	<b>1,04</b>
			ΤΟΜΑΤΑ	3,50	<b>0,77</b>
<b>ΟΡΕΚΤΙΚΑ (6)</b>			ΑΓΓΟΥΡΙ	3,50	<b>0,84</b>
ΜΑΚΑΡΟΝΙΑ	1,60	<b>1,42</b>	ΚΑΡΟΤΟ	2,80	<b>1,2</b>
ΤΑΛΙΑΤΕΛΕΣ ΠΡΑΣΙΝΕΣ	1,70	<b>6,09</b>	ΛΑΧΑΝΟ	1,80	<b>0,43</b>
ΛΑΖΑΝΙΑ ΜΕ ΣΠΑΝΑΚΙ	4,90	<b>6,66</b>	<b>ΕΛΙΕΣ</b>		
			ΕΛΙΕΣ ΜΑΥΡΕΣ	4,30	<b>9,73</b>
ΜΟΥΣΑΚΑΣ	5,90	<b>8,8</b>	ΕΛΙΕΣ ΠΡΑΣΙΝΕΣ	4,30	<b>10,02</b>
ΚΕΦΤΕΔΑΚΙΑ ΣΑΛΤΣΑ ΠΙΚΑΝΤΙΚΗ	3,40	<b>9,37</b>	<b>ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ</b>	4,30	
ΡΥΖΙ ΜΕ ΛΑΧΑΝΙΚΑ	2,90	<b>2,7</b>	ΑΓΓΙΝΑΡΑ	4,60	<b>9,48</b>
<b>ΣΑΛΤΣΕΣ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ (3)</b>			<b>ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΣΑΛΑΤΩΝ</b>		
ΚΙΜΜΑ 1/2	4,20	<b>11,13</b>	ΜΥΔΙΑ 1/2	1,70	<b>6,32</b>
ΤΟΜΑΤΑ 1/2	5,90	<b>5,43</b>	ΦΑΣΟΛΑΚΙΑ ΠΡΑΣΙΝΑ 1/2	1,00	<b>1,16</b>
ΣΙΣΙΛΙΑΝΑ	1,90	<b>1,71</b>	ΧΟΙΡΙΝΟ 1/2	2,60	<b>8,62</b>
<b>ΖΕΣΤΑ ΟΡΕΚΤΙΚΑ ΑΚΤΙΟΝ (1)</b>			ΜΑΝΙΤΑΡΙΑ 1/2	3,20	<b>3,64</b>
ΧΟΙΡΙΝΟ ΓΛΥΚΟΞΙΝΟ	3,70	<b>10,87</b>	ΠΑΤΖΑΡΙ	4,00	<b>2,85</b>
<b>ΚΥΡΙΩΣ ΣΧΑΡΑΣ (2)</b>			ΠΑΤΑΤΕΣ	3,30	<b>1,73</b>
ΓΑΛΟΠΟΥΛΑ ΣΑΛΤΣΑ ΠΙΠΕΡΑΤΗ	4,00	<b>17,04</b>			
ΨΑΡΙ ΦΙΛΕΤΟ ΣΑΛΤΣΑ ΣΑΜΠΑΝΙΑ ΜΕ ΑΝΙΘΟ	4,20	<b>16,91</b>	<b>ΑΛΟΙΦΕΣ</b>		
<b>ΓΑΡΝΙΤΟΥΡΕΣ (2)</b>			ΦΑΒΑ	3,60	<b>3,3</b>

ΚΥΒΟΙ ΠΑΤΑΤΕΣ ΦΟΥΡΝΟΥ ΜΕ ΘΥΜΑΡΙ & ΣΚΟΡΔΟ	6,00	2,55	<b>ΤΟΥΡΣΙΑ</b>		
ΚΑΡΟΤΑ ΒΟΥΤΥΡΟΥ	3,20	3,23	ΑΓΓΟΥΡΑΚΙ 1/2	2,50	1,98
			ΠΙΚΛΕΣ	3,50	1,94
			<b>ΣΥΝΘΕΤΕΣ</b>		
			ΑΠΟ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ		
			<b>DRESSING</b>		
			ΒΙΝΕΓΚΡΕΤ ΛΙΑΣΤΗΣ ΤΟΜΑΤΑΣ	0,90	2,13
			1000 ΝΗΣΙΑ	1,10	1,81
			ΚΟΚΤΕΙΛ	1,00	2,51
			<b>ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕ ΜΠΟΥΦΕ</b>		
			ΚΡΟΥΤΟΝ		
			ΚΑΠΑΡΗ		
			ΜΠΕΙΚΟΝ		
			ΛΙΑΣΤΗ ΤΟΜΑΤΑ	1,00	5,72
			<b>ΤΥΡΙΑ</b>		
			ΦΕΤΑ - ΓΚΟΥΝΤΑ	1,40	6,31
			<b>ΤΥΡΙΑ ΣΕ ΚΑΘΡΕΠΤΗ (2)</b>		
			ΜΥΖΗΘΡΑ -ΓΡΑΒΙΕΡΑ	1,90	9,18
			<b>ΒΟΥΤΗΡΟ</b>	1,00	5,2
			<b>ΦΡΟΥΤΑ ΣΕ ΚΑΘΡΕΠΤΗ</b>		
			ΕΠΟΧΗΣ 4 ΕΙΔΗ ΚΑΘΑΡΙΣΜΕΝΑ		
			<b>ΚΟΜΠΟΣΤΕΣ</b>		
			ΑΧΛΑΔΙΑ	6,00	6,89
			ΡΟΔΑΚΙΝΑ	5,00	3,54
			<b>ΓΙΑΟΥΡΤΙ</b>		
			1 ΕΙΔΟΣ	4,80	11,96

## FONTANA AMOROZA

### ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ - ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΡΑΣΙΩΝ

ΕΙΔΟΣ	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗ ΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΑΠΟΦ/ ΜΕΝΗ	ΤΙΜΗ ΑΓΟ ΡΑΣ	ΚΟΣΤ ΟΣ%	GOP	GOP %
<b>WHITE WINES</b>						
<b>VIOGNER ΣΚΟΥΡΑ</b>	29,50	23,86	8,84	37,04 %	15,0 2	62,9 6%

<b>VERIKI XATZHMIXALH</b>	<b>29,00</b>	<b>23,46</b>	8,96	38,19 %	14,5 0	61,8 1%
<b>ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ</b>	<b>28,50</b>	<b>23,06</b>	8,37	36,30 %	14,6 9	63,7 0%
<b>ΚΑΡΑΒΙΤΑΚΗ CHARDONNAY</b>	<b>26,00</b>	<b>21,03</b>	6,09	28,95 %	14,9 4	71,0 5%
<b>CHATEAU JULIA ΛΑΖΑΡΙΔΗ</b>	<b>25,50</b>	<b>20,63</b>	7,82	37,91 %	12,8 1	62,0 9%
<b>ΜΕΛΙΣΣΙΝΟΣ ΠΑΤΕΡΙΑΝΑΚΗ</b>	<b>23,00</b>	<b>18,61</b>	7,20	38,70 %	11,4 1	61,3 0%
<b>ΜΟΣΧΟΦΙΛΕΡΟ ΜΠΟΥΤΑΡΗ</b>	<b>22,00</b>	<b>17,80</b>	4,92	27,64 %	12,8 8	72,3 6%
<b>ΜΑΝΤΙΝΕΙΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ</b>	<b>21,00</b>	<b>16,99</b>	6,24	36,73 %	10,7 5	63,2 7%
<b>ΜΑΝΤΙΝΕΙΑ ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ</b>	<b>20,00</b>	<b>16,18</b>	6,07	37,52 %	10,1 1	62,4 8%
<b>ΓΑΒΑΛΑΣ ΒΙΟ</b>	<b>19,00</b>	<b>15,37</b>	4,40	28,63 %	10,9 7	71,3 7%
<b>ΜΙΝΟΣ ΠΑΛΛΑΣ</b>	<b>19,00</b>	<b>15,37</b>	3,45	22,45 %	11,9 2	77,5 5%
<b>ΔΑΦΝΗ ΛΥΡΑΡΑΚΗ</b>	<b>19,00</b>	<b>15,37</b>	5,36	34,87 %	10,0 1	65,1 3%
<b>ΜΑΝΤΙΝΕΙΑ ΝΑΣΙΑΚΟΥ</b>	<b>18,50</b>	<b>14,97</b>	5,52	36,88 %	9,45	63,1 2%
<b>ΟΡΕΙΝΟΣ ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ</b>	<b>18,50</b>	<b>14,97</b>	4,57	30,54 %	10,4 0	69,4 6%
<b>ΟΡΕΙΝΟΣ ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ 375LT</b>	<b>16,00</b>	<b>12,94</b>	2,74	21,17 %	10,2 0	78,8 3%
<b>SANCERRE</b>	<b>45,00</b>	<b>36,40</b>	19,0 0	52,19 %	17,4 0	47,8 1%
<b>CHABLIS JOSEPH DROUHIN</b>	<b>45,00</b>	<b>36,40</b>	15,1 2	41,53 %	21,2 8	58,4 7%
<b>FORDANT SKALLI</b>	<b>23,00</b>	<b>18,61</b>	5,70	30,64 %	12,9 1	69,3 6%
<b>TANAO CASA</b>	<b>40,50</b>	<b>32,76</b>	8,55	26,10 %	24,2 1	73,9 0%
<b>MARKUS MOLITOR</b>	<b>39,50</b>	<b>31,95</b>	11,1 0	34,74 %	20,8 5	65,2 6%
<b>SANTA MARGARITA</b>	<b>32,50</b>	<b>26,29</b>	9,18	34,92 %	17,1 1	65,0 8%
<b>ROSE WINES</b>						
<b>ΜΕΛΙΣΣΙΝΟΣ ΠΑΤΕΡΙΑΝΑΚΗ</b>	<b>28,00</b>	<b>22,65</b>	8,06	35,58 %	14,5 9	64,4 2%
<b>ΒΙΒΛΙΑ ΧΩΡΑ</b>	<b>25,00</b>	<b>20,22</b>	8,10	40,05 %	12,1 2	59,9 5%
<b>ΤΑΜΙΩΛΑΚΗΣ</b>	<b>20,00</b>	<b>16,18</b>	6,32	39,06 %	9,86	60,9 4%

<b>ΜΕΛΙΑΣΤΟ ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ</b>	<b>19,00</b>	<b>15,37</b>	5,73	37,28 %	<b>9,64</b>	<b>62,7</b> 2%
<b>PETALE DE ROSE</b>	<b>40,00</b>	<b>32,36</b>	12,4 2	38,38 %	<b>19,9</b> 4	<b>61,6</b> 2%
<b>RED WINES</b>						
<b>ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ</b>	<b>50,00</b>	<b>40,45</b>	15,0 8	37,28 %	<b>25,3</b> 7	<b>62,7</b> 2%
<b>ΜΕΓΑΣ ΟΙΝΟΣ</b>	<b>42,50</b>	<b>34,38</b>	14,3 1	41,62 %	<b>20,0</b> 7	<b>58,3</b> 8%
<b>ΚΤΗΜΑ ΠΑΠΑΙΩΑΝΟΥ ΠΑΛΑΙΑ ΚΛΗΜΑΤΑ</b>	<b>39,50</b>	<b>31,95</b>	10,1 9	31,89 %	<b>21,7</b> 6	<b>68,1</b> 1%
<b>ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ</b>	<b>33,00</b>	<b>26,70</b>	10,5 8	39,63 %	<b>16,1</b> 2	<b>60,3</b> 7%
<b>CHATEAU LAZARIΔΗ</b>	<b>33,00</b>	<b>26,70</b>	8,93	33,45 %	<b>17,7</b> 7	<b>66,5</b> 5%
<b>ΜΙΚΡΗ ΚΙΒΩΤΟΣ</b>	<b>32,00</b>	<b>25,89</b>	9,00	34,77 %	<b>16,8</b> 9	<b>65,2</b> 3%
<b>ΚΑΡΑΒΙΤΑΚΗ SANGIOVESE</b>	<b>29,50</b>	<b>23,86</b>	12,1 5	50,91 %	<b>11,7</b> 1	<b>49,0</b> 9%
<b>ΚΤΗΜΑ ΔΕΡΕΣΚΟΥ</b>	<b>29,00</b>	<b>23,46</b>	11,0 1	46,93 %	<b>12,4</b> 5	<b>53,0</b> 7%
<b>ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ SYRAH</b>	<b>29,00</b>	<b>23,46</b>	11,2 0	47,74 %	<b>12,2</b> 6	<b>52,2</b> 6%
<b>MERLOT ΚΑΡΑΒΙΤΑΚΗ</b>	<b>27,50</b>	<b>22,25</b>	7,92	35,60 %	<b>14,3</b> 3	<b>64,4</b> 0%
<b>ΚΑΤΩΓΙ ΑΒΕΡΩΦ</b>	<b>27,00</b>	<b>21,84</b>	6,24	28,57 %	<b>15,6</b> 0	<b>71,4</b> 3%
<b>ΚΤΗΜΑ ΠΑΤΕΡΙΑΝΑΚΗ</b>	<b>25,50</b>	<b>20,63</b>	8,00	38,78 %	<b>12,6</b> 3	<b>61,2</b> 2%
<b>ΠΟΡΦΥΡΟΣ ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ</b>	<b>23,00</b>	<b>18,61</b>	8,30	44,61 %	<b>10,3</b> 1	<b>55,3</b> 9%
<b>ΓΑΒΑΛΑΣ ΕΦΗΒΟΣ</b>	<b>20,00</b>	<b>16,18</b>	4,56	28,18 %	<b>11,6</b> 2	<b>71,8</b> 2%
<b>ΜΙΝΟΣ ΠΑΛΑΣ</b>	<b>19,00</b>	<b>15,37</b>	4,45	28,95 %	<b>10,9</b> 2	<b>71,0</b> 5%
<b>ΜΥΣΤΙΚΟΣ ΔΕΙΠΝΟΣ ΛΥΡΑΡΑΚΗ</b>	<b>19,00</b>	<b>15,37</b>	5,88	38,26 %	<b>9,49</b>	<b>61,7</b> 4%
<b>ΤΟΠΙΚΟΣ ΜΙΧΑΛΑΚΗ</b>	<b>19,00</b>	<b>15,37</b>	1,97	12,82 %	<b>13,4</b> 0	<b>87,1</b> 8%
<b>ΚΤΗΜΑ ΔΕΡΕΣΚΟΥ 375ML</b>	<b>16,00</b>	<b>12,94</b>	5,94	45,89 %	<b>7,00</b>	<b>54,1</b> 1%
<b>CHATEAU NEUF DU PARE</b>	<b>94,50</b>	<b>76,45</b>	14,8 1	19,37 %	<b>61,6</b> 4	<b>80,6</b> 3%
<b>ANNE-LY</b>	<b>34,50</b>	<b>27,91</b>	12,1 3	43,46 %	<b>15,7</b> 8	<b>56,5</b> 4%
<b>CHATEAU MOUT REDON</b>	<b>27,00</b>	<b>21,84</b>	8,25	37,77 %	<b>13,5</b> 9	<b>62,2</b> 3%

<b>FORDANT MERLOT SKALLI</b>	<b>24,00</b>	<b>19,42</b>	<b>5,42</b>	<b>27,92</b> %	<b>14,0</b> <b>0</b>	<b>72,0</b> <b>8%</b>
<b>BAROLO BASSIA</b>	<b>119,0</b> <b>0</b>	<b>96,27</b>	<b>28,0</b> <b>1</b>	<b>29,10</b> %	<b>68,2</b> <b>6</b>	<b>70,9</b> <b>0%</b>
<b>CHIANTI RIVERSA</b>	<b>78,00</b>	<b>63,10</b>	<b>23,9</b> <b>5</b>	<b>37,96</b> %	<b>39,1</b> <b>5</b>	<b>62,0</b> <b>4%</b>
<b>ROSSO DEL CONTE</b>	<b>77,50</b>	<b>62,69</b>	<b>29,7</b> <b>0</b>	<b>47,37</b> %	<b>32,9</b> <b>9</b>	<b>52,6</b> <b>3%</b>
<b>CUVEE ALEXANDRE</b>	<b>68,00</b>	<b>55,01</b>	<b>21,5</b> <b>1</b>	<b>39,10</b> %	<b>33,5</b> <b>0</b>	<b>60,9</b> <b>0%</b>
<b>MONTES ALPHA</b>	<b>49,00</b>	<b>39,64</b>	<b>15,8</b> <b>1</b>	<b>39,88</b> %	<b>23,8</b> <b>3</b>	<b>60,1</b> <b>2%</b>
<b>DESSERT WINES</b>						
<b>VISSANTO ΑΡΓΥΡΟΥ</b>	<b>48,50</b>	<b>39,23</b>	<b>19,0</b> <b>0</b>	<b>48,43</b> %	<b>20,2</b> <b>3</b>	<b>51,5</b> <b>7%</b>
<b>ΜΕΛΙΣΟΥΡΓΟΣ ΛΑΖΑΡΙΔΗ</b>	<b>35,00</b>	<b>28,31</b>	<b>12,6</b> <b>7</b>	<b>44,75</b> %	<b>15,6</b> <b>4</b>	<b>55,2</b> <b>5%</b>
<b>CHAMPAGNES</b>						
<b>DOM PERIGNON</b>	<b>260,0</b> <b>0</b>	<b>210,33</b>	<b>98,2</b> <b>7</b>	<b>46,72</b> %	<b>112,</b> <b>06</b>	<b>53,2</b> <b>8%</b>
<b>VEUVE CLICQUOT</b>	<b>100,0</b> <b>0</b>	<b>80,90</b>	<b>28,9</b> <b>0</b>	<b>35,72</b> %	<b>52,0</b> <b>0</b>	<b>64,2</b> <b>8%</b>
<b>LAURENT PERRIER</b>	<b>100,0</b> <b>0</b>	<b>80,90</b>	<b>35,9</b> <b>0</b>	<b>44,38</b> %	<b>45,0</b> <b>0</b>	<b>55,6</b> <b>2%</b>
<b>DEUTZ BRUT CLASSIC</b>	<b>90,00</b>	<b>72,81</b>	<b>24,8</b> <b>3</b>	<b>34,10</b> %	<b>47,9</b> <b>8</b>	<b>65,9</b> <b>0%</b>
<b>MOET CHANDON</b>	<b>90,00</b>	<b>72,81</b>	<b>27,2</b> <b>1</b>	<b>37,37</b> %	<b>45,6</b> <b>0</b>	<b>62,6</b> <b>3%</b>
<b>ALDEMAR</b>	<b>50,00</b>	<b>40,45</b>	<b>12,2</b> <b>2</b>	<b>30,21</b> %	<b>28,2</b> <b>3</b>	<b>69,7</b> <b>9%</b>
<b>DEUTZ ROSE MILLESIME</b>	<b>120,0</b> <b>0</b>	<b>97,08</b>	<b>50,6</b> <b>0</b>	<b>52,12</b> %	<b>46,4</b> <b>8</b>	<b>47,8</b> <b>8%</b>
<b>SPARKLING WINES</b>						
<b>MOSCATELLO DI MONTALCINO</b>	<b>40,00</b>	<b>32,36</b>	<b>12,2</b> <b>5</b>	<b>37,86</b> %	<b>20,1</b> <b>1</b>	<b>62,1</b> <b>4%</b>
<b>MOSCATO D'ASTI 375ML</b>	<b>28,00</b>	<b>22,65</b>	<b>9,40</b>	<b>41,50</b> %	<b>13,2</b> <b>5</b>	<b>58,5</b> <b>0%</b>
<b>CAIR</b>	<b>26,00</b>	<b>21,03</b>	<b>5,40</b>	<b>25,67</b> %	<b>15,6</b> <b>3</b>	<b>74,3</b> <b>3%</b>
<b>CAIR 0,2LT</b>	<b>12,00</b>	<b>9,71</b>	<b>2,27</b>	<b>23,38</b> %	<b>7,44</b>	<b>76,6</b> <b>2%</b>
<b>ΩΔΗ ΠΑΝΟΣ ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ</b>	<b>32,00</b>	<b>25,89</b>	<b>9,38</b>	<b>36,23</b> %	<b>16,5</b> <b>1</b>	<b>63,7</b> <b>7%</b>











Meat  
SCHINKEN  
JAMBON  
PROSCIUTTO  
JAMBON  
BETWINKEL

0.8L YOGURT

YOGURT  
HORMONAL  
KESKIM  
KESKIM  
KESKIM

YOGURT  
HORMONAL  
KESKIM  
KESKIM  
KESKIM







ΦΥΡΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ							
ΕΙΔΟΣ	ΜΙΚΤΟ ΒΑΡΟΣ(kg)	ΦΥΡΑ(kg)	ΦΥΡΑ %	ΚΑΘ. ΒΑΡΟΣ	ΒΑΡΟΣ/ΜΕΡΙΔΑ	ΜΕΡΙ ΔΕΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
ΣΟΛΟΜΟΣ ΦΡΕΣΚΟΣ & ΚΤΨ Μ/Κ	7,485	3,815	50,97 %	3,670	0,18	20,39	
ΣΟΛΟΜΟΣ ΚΤΨ ΦΙΛΕΤΟ	2,500	0,245	9,80 %	2,255	0,18	12,53	
ΣΦΥΡΙΔΑ Μ/Κ , ΦΡΕΣΚΙΑ	2,000	1,035	51,75 %	0,965	0,18	5,36	
ΣΦΥΡΙΔΑ Α/Κ , ΚΤΨ	5,800	2,050	35,34 %	3,750	0,18	20,83	
ΚΑΛΑΜΑΡΑΚΙΑ ΚΤΨ	2,000	0,500	25,00 %	1,500	0,20	7,50	
ΑΣΤΑΚΟΣ ΜΕ ΤΟ ΚΙΛΟ	1,050	0,090	8,57 %	0,960	ΔΕΝ ΜΕΡΙΔΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΠΩΛΕΙΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΚΙΛΟ		
ΓΑΡΙΔΕΣ Νο 1 Ή 2 ΑΤΛΑΝΤΙΚΟΥ	1,000	0,250	25,00 %	0,750	0,19	3,95	
ΞΙΦΙΑΣ ΚΤΨ	20,000	8,200	41,00 %	11,800	0,18	65,56	
ΛΑΥΡΑΚΙ ΦΡΕΣΚΟ ΦΙΛΕΤΟ	2,00	1,012	50,60 %	0,988	0,18	5,49	
ΠΑΠΙΑ ΦΙΛΕΤΟ ΚΤΨ	0,90	0,046	5,15 %	0,854	0,19	4,49	
ΚΟΤΟΠΟΥΛΟ ΦΙΛΕΤΟ ΚΤΨ.	1,20	0,150	12,50 %	1,050	0,19	5,53	
ΜΟΣΧΟΥ ΦΙΛΕΤΟ ΒΡΑΖΙΛΙΑΣ ΚΤΨ	2,30	0,240	10,43 %	2,060	0,19	10,84	
ΜΟΣΧΟΥ ΦΙΛΕΤΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΚΤΨ	1,34	0,260	19,40 %	1,080	0,19	5,68	
ΧΟΙΡΙΝΟ ΦΙΛΕΤΟ ΚΤΨ.	0,37	0,040	10,96 %	0,325	0,19	1,71	
ΠΑΙΔΑΚΙ ΓΑΛΛΙΚΗΣ ΚΟΠΗΣ	0,68	0,015	2,21 %	0,665	0,18	3,69	
ΑΡΝΙΩΝ ΜΠΟΥΤΙΑ	1,85	0,54	29,19 %	1,31	ΔΕΝ ΜΕΡΙΔΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΔΙΝΕΤΑΙ ΣΕ ΜΠΟΥΦΕ		
<p>Η φύρα είναι οστά &amp; κεφάλι που χρησιμοποιούνται για ζωμούς και υγρασία από την απόψυξη</p> <p>Επίσης το ποσοστό δεν είναι σταθερό διαφοροποιείται ανάλογα με την χώρα προέλευσης και την επεξεργασία που έγινε</p>							

# Wine List

## White

	Hellas	
<b>Viogner, Skouras</b> &50 cent Dry wine from Peloponnese. Variety of Viogner		29€
<b>Veriki, Chatzimichali</b> &00 cent Dry wine . Combination of Chardonnay and Robola varieties		29€
<b>Ktima (Gerovasiliou)</b> Dry wine from Epanomi. Varieties of Asyrtiko and Malagouzia		28€ &50 cent
<b>Chardonnay, Karavitaki</b> &00 cent Dry wine from Crete. Chardonnay variety.		26€
1. <b>Chateau Julia, Lazaridi</b> cent Dry wine from Drama. Chardonnay variety.		25€ &50
<b>Melissinos, Paterianakis</b> &00 cent Dry wine from Crete. Combination of Thrapsathiri and Sauvignon Blanc variety.		23€
<b>Moschofilero 4 Epoxes, Boutari</b> &00 cent Dry wine. Variety of Moschofilero and Chardonnay		22€
<b>Mantinia (Tselepou)</b> Dry wine from Mantinia. Variety of Moschofilero		21€ &00 cent
<b>Ktima Spiropoulou Mantinia</b> Dry Organic wine from Arkadia. Moschofilero variety		20€ &00 cent
<b>Gavalas - BIO</b> Dry wine from Crete. Variety of Vilana and Sauvignon Blanc.		19€ &00 cent
<b>Minos Palace</b> &00 cent Dry wine from Crete. Variety of Vilana		19€
<b>Daphni, Lyraraki</b> &00 cent Dry wine from Crete. Variety of Daphni		19€
<b>Mantinia, Nasiakou</b> &50 cent Dry wine from Peloponnese. Variety of Moschofilero		18€
<b>Orino (Spiropoulou)</b> Dry wine from Mantinia. Variety of Moschofilero		18€ &50 cent
<b>Orino (Spiropoulou) (0,375lt)</b> Dry wine from Mantinia. Variety of Moschofilero		16€ &00 cent
	France	
<b>Sancerre « La Moussiere» A.C. Mellot '05</b> &00 cent		45€



Dry wine, Sauvignon Blanc variety.  
**Chablis A.C., Joseph Drouhin '06** 45€

&00 cent  
Dry wine, Chardonnay variety.  
**R. Skalli** 23€

&00 cent  
Dry wine, Fortant Chardonnay variety.

#### Chile

**Tanao Casa La Postole** 40€  
&50 cent

Dry wine, Combination of Sauvignon Blanc and Chardonnay variety.

#### Germany

**Markus Molitor '04** 39€  
&50 cent

Dry wine, Riesling variety.

#### Italy

**Santa Margherita** 32€  
&50 cent

Dry wine, Pinot Grigio variety.

## 2.

## 3. Rose

#### Hellas

**Paterianaki - BIO** 28€  
&00 cent

Dry wine from Crete. Combination of Syrah and Kotsifali varieties.

**Vivlia Chora** 25€  
&00 cent

Dry wine from Agion Oros., Syrah variety.

**Tamiolakis** 20€  
&00 cent

Dry wine from Crete, Combination of Kotsifali and Syrah variety.

**Meliasto (Spyropoulou)** 19€ &00 cent  
Dry wine from North Greece. Moschofilero variety

#### France

**Petale De rose, R. Sumeire '07** 40€  
&00 cent

## 4. Red

#### Hellas

**Ktima Alpha** 50€  
&00 cent

**4.1. Dry wine from Drama. Combination of Xinomavro, Merlot and Syrah variety.**

**Megas Oinos, Skouras** 42€  
&50 cent

Dry wine. Varieties of Cabernet Sauvignon and Argioritiko.

**Ktima Papaioannou, Palaia Klimata** 39€  
&50 cent

Dry wine from Peloponnese. Argioritiko variety.

*Domaine Gerovasilou*

*33€ &00 cent*

**4.2. Dry wine from North Greece (Epanomi). Combination of Syrah and Merlot variety.**

**Chateau (Lazaridi)** 33€ &00 cent



#### 4.3. Dry wine from Drama. Varieties of Cabernet Sauvignon, Merlot and Cabernet Franc.

<b>Mikri Kivotos, Lantides</b>	32€
&00 cent	
Dry wine from Peloponnesse Argioritiko variety.	
<b>Karavitaki</b>	29€
&50 cent	
Dry wine from Crete. Variety of Sangiovese.	
<b>Ktima Dereskou</b>	29€
&00 cent	
Dry wine from Peloponnesse. Variety of Cabernet Sauvignon.	
<b>Syrah Spyropoulou</b>	29€
&00 cent	
Dry wine from Mantinia Arkadias. Syrah variety.	
<b>Merlot, Karavitaki</b>	27€
&50 cent	
Dry wine from Crete. Merlot variety.	

##### 4.3.1. *Katogi (Averof)*

---

*27€ &00 cent*

##### 4.3.2. *Dry wine from Metsovo. Variety of Cabernet Sauvignon and Agiorgitiko.*

<b>Domain Paterianakis</b>	25€
&50 cent	
Dry wine from Crete. Combination of Mantilari and Kotsifali.	
<b>Porfyros Spyropoulou</b>	23€
&00 cent	
Dry wine from Mantinia Arkadias. Combination of Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc & Merlot varieties.	
<b>Gavalas - BIO</b>	20€ &00 cent
Dry wine from Crete. Combination of Mantilari and Kotsifali varieties.	
<b>Minoa Palace</b>	19€
&00 cent	
Dry wine from Crete. Combination of Mantilari and Kotsifali varieties.	
<b>Mystikos Dipnos, Lyraraki</b>	19€
&00 cent	
Dry wine. Varieties of Kotsifali, Mantilari and Carignan.	
<b>Topikos, Michalaki</b>	19€
&00 cent	
Dry wine from Crete. Combination of Mantilari and Kotsifali.	
<b>Ktima Dereskou (0,375lt)</b>	16€
&00 cent	

#### 4.4. Dry wine from Peloponnesse . Variety of Cabernet Sauvignon

4.5.

#### France

<b>Chateau Neuf Du Pape « Haute Pierre» A.C Dellas '03</b>	94€
&50 cent	
Dry wine. Varieties of Syrah and Crenach.	
<b>Chateau Anne-Ly</b>	34€
&50 cent	
Dry wine. Combination of Cabernet Sauvignon and Merlot varieties.	
<b>Chateau Mout Redon</b> *****	27€
&00 cent	
Dry wine. Combination of Cabernet Sauvignon and Cabernet Franc varieties.	

**R.Skalli** 24€  
&00 cent  
Variety of Fortant Merlot.

#### Italy

**Barolo Bassia Vigna Munie**

119€ &00 cent

Dry wine. Nebiolo variety.

**Chianti Classico Riversa D.O.G.G. Capanelle '01** 78€

&00 cent

Dry wine. Combination of Sangiovese and Cabernet Sauvignon.

**Rosso Del Conte, Taska D'Almerita** 77€

&50 cent

Dry wine. Variety of Nero d'avola

#### Chile

**Cuvee Alexandre, Casa La Postoli** 68€

&00 cent

Dry wine. Cabernet Sauvignon Variety.

**Montes Alpha** 49€

&00 cent

Variety of Cabernet Sauvignon

### **4.5.1. Dessert wines**

#### Hellas

**Vinsanto Mezzo, Argirou** 48€

&50 cent

Combination of Asyrito, Athiri and Aidani varieties.

**Melissourgos, Lazaridi** 35€

&00 cent

Variety of Gewurtzramind

## **Champagnes**

### **White**

Dom Perignon '99

260€ &00 cent

Veuve Clicquot Ponsardin

100€ &00 cent

Laurent Perrier Brut

100€ &00 cent

Deutz Brut Classic

90€ &00 cent

Moet et Chandon Brut

90€ &00 cent

Aldemar Cuvee Speciale

50€ &00 cent

Aldemar Cuvee Speciale glass

10€ &00 cent

### **Rose**

Deutz Rose Millesime '03  
120€ &00 cent

## Sparkling wines

Moscato Di Montalcino, Il Poggione '07 &00 cent	40€
Moscato D'Asti (0,375lt) &00 cent	28€
Cair &00 cent	26€
Cair (0,2lt) &00 cent	12€
Odi Panos Spyropoulou &00 cent	32€

## Aperitifs

Campari 4cl	5€ &50 cent
Sherry 4cl	5€ &50 cent
Martini 4cl	5€ &50 cent
Raki 4cl	3€ &60 cent
Ouzo 4cl	3€ &60 cent

## Whiskies

Whisky Premium 4cl	8€ &50 cent
Whisky Regular 4cl &40 cent	7€
If served with soft or juice please add 4.5.2.	1€ &90 cent

### **4.5.3. Spirits 4cl**

4.5.4.

**4.5.5. (Gin, Vodka, Rum, Tequila)** 6€  
&10 cent

If served with soft or juice please add 1€ &90 cent  
4.5.6.

### **4.5.7. Cognac – Brandies- Grappa**

French Cognacs 4cl &00 cent	8€
--------------------------------	----

French Cognacs VSOP 4cl &00 cent	8€
Metaxa 5* 4cl	5€ &30 cent
Metaxa 7* 4cl	5€ &80 cent
Metaxa Reserve 4cl	7€ &00 cent
Grappa (Chardonnay) 4cl &00 cent	5€

### ***4.5.8. Digestives***

Fernet Branca 4cl &80 cent	4€
Underberg 2cl &80 cent	4€

## **Liquers**

French Liqueurs 4cl &70 cent	6€
<b>Local Liqueurs 4cl &amp;60 cent</b>	<b>4€</b>

## **Beers**

Hefe Weiss 0,5 lt &90 cent	5€
Imported beer 0,33 lt &80 cent	4€
Local beer 0,33 lt &00 cent	4€
Non Alcoholic 0,33 lt &00 cent	4€

## **Refreshments - Soft drinks**

Mineral water imported 1 lt &20 cent	5€
Fresh Orange juice &50 cent	3€
Mineral water imported 0,25 lt &30 cent	3€
Fruit juice &20 cent	3€
Soft drinks &00 cent	3€
Diet soft drinks &00 cent	3€

Mineral water local 1 lt	2€
&90 cent	
Ice Tea	3€
&00 cent	

## Hot Beverages

Double espresso	4€
&50 cent	
Chocolate viennoise	3€
&80 cent	
Chocolate	3€
&70 cent	
Cappuccino/ decaffeine	3€
&60 cent	
Nescafe	3€
&00 cent	
Espresso/ decaffeine	3€
&20 cent	
Filter coffee	2€
&90 cent	
Greek coffee	2€
&80 cent	
Tea	2€
&80 cent	

## Cigars

Cohiba Siglo III	32€&00 cent
Cohiba Siglo II	27€&00 cent
Monte Cristo IV	22€&00 cent
Romeo & Juliet III	

Εάν δεν μπορούμε να καλύψουμε το κόστος μαζί με το κέρδος που θέλουμε η επιχείρηση δεν πρέπει να λειτουργήσει. Λαμβάνοντας υπόψιν κάθε έναν απο τους παραπάνω παράγοντες σε μιά δυναμική αγορά εστίασης αυτό που θα διαπιστώσουμε είναι ότι ο ανταγωνισμός αλλάζει συνεχώς. Νέοι χώροι εστίασης εμφανίζονται ενώ κλείνουν οι παλιοί. Νέα σχέδια διαχείρισης, νέες διακοσμήσεις και σχέδια αρχιτεκτονικά , νέες διαφημίσεις, και άλλα πολλά εμφανίζονται συνέχεια. Αυτό όμως που απαιτεί ο ανταγωνισμός περισσότερο απο όλα είναι η τιμή του προϊόντος. Τα πιάτα που εμφανίζονται στο μενού επιλέγονται με βάση την εικόνα του χώρου εστίασης και την αγορά στην οποία απευθύνεται ο χώρος εστίασης. Η τιμή του προϊόντος είναι τελείως διαφορετική για ένα μπιφτέκι στο το Goodys απο το Μακεδονία Παλλάς. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαφορά μπορεί να είναι και τριπλάσια ανάμεσα στους δύο χώρους εστίασης. Εδώ μπορούμε να πούμε ότι το κόστος φαγητού είναι αυτό που καθρεφτίζεται στην τιμή του προϊόντος. Είναι το βαρόμετρο που συνέχεια κυνηγάει ο Σεφ και ο μάνατζερ κάθε χώρου εστίασης. Συνήθως τα μενού τιμολογούνται ως πολλαπλάσιο του κόστους.

Ύν για παράδειγμα το 33% είναι ένα ποσοστό το οποίο επιλέγεται ως στόχος για κόστος φαγητού στο σύνολο των πωλήσεων, και τα υπόλοιπα κόστη είναι σταθερά, τα είδη πολλαπλασιάζονται με το 3 για να έχουμε την τιμή πώλησης. Είδη με χαμηλό κόστος όπως ο καφές, τα αναψυκτικά, τα γλυκά , οι σούπες κλπ μπορούν να ισοσκελίσουν τα πιάτα με υψηλό κόστος έτσι ώστε να μπορέσουμε να έχουμε το επιθυμητό ποσοστιαίο κόστος.

Εάν υποθέσουμε ότι κάποιο προϊόν κοστίζει 1 δραχμή και η τιμή πώλησης του είναι 3 δρχ. Οι περισσότεροι αν θα τους ρωτούσαμε θα έλεγαν ότι το κέρδος είναι 200%. ΛΑΘΟΣ.

Ας προσέξουμε λίγο περισσότερο. Το ποσοστό αυτό που βγάλαμε είναι η αύξηση στην τιμή κόστους και όχι το κέρδος. Αυτό ονομάζεται τιμολόγηση από την σκοπιά του κόστους. Εκείνο που μας ενδιαφέρει βέβαια είναι ότι και στην μία εκτίμηση και στην άλλη βγάλαμε 2 δρχ. μικτό κέρδος.

Εάν υποθέσουμε ανάποδα ότι ένα είδος πουλιέται 3 Δρχ και κοστίζει 1 Δρχ ίσως να μην πέσουμε στο λάθος γιατί θα δούμε ευκολότερα ότι το κέρδος είναι 66% ενώ το κόστος 33%. Στην δεύτερη περίπτωση έχουμε τιμολόγηση από την σκοπιά της τιμής πώλησης. Συμπερασματικά πρέπει να πούμε ότι κέρδος 100% δεν μπορούμε ποτέ να έχουμε εκτός βέβαια και τα προϊόντα που πουλάμε πέσουν από τον ουρανό και εμείς χωρίς καθόλου κόστος τα πουλήσουμε. Αν ένα προϊόν έχει κόστος έστω και 1 Δρχ και εμείς το πουλήσουμε 100.000 Δρχ το κέρδος μας θα είναι 99.999999 % αλλά ποτέ 100%. Προσοχή λοιπόν!!!

Θα δώσω ένα καινούργιο παράδειγμα λίγο διαφορετικό. Υποθέτουμε ότι μπαίνουν μέσα στο εστιατόριο 8 πελάτες και κάθονται σε δύο τραπέζια. Στον ένα τραπέζι οι πελάτες παραγγέλνουν σούπα και σάντουιτς, ίσως να μας φανεί λίγο παράξενο είναι όμως παράδειγμα, όπου το κόστος φαγητού είναι 25% και το μικτό κέρδος είναι 6 δρχ.

Στο άλλο τραπέζι παραγγέλνουν μπιριζόλες όπου το κόστος φαγητού είναι 43% αλλά το μικτό κέρδος ανά πελάτη είναι 15 δρχ. Στο τραπέζι με τα σάντουιτς το μικτό κέρδος είναι 24 δρχ. ενώ στο τραπέζι με τις μπιριζόλες παρόλο που έχουν μεγαλύτερο κόστος φαγητού το μικτό κέρδος είναι 60 δρχ. Υπάρχει δηλαδή διαφορά 36 δρχ. αλλά και οι δύο παρέες καταλαμβάνουν τα ίδια καθίσματα, τον ίδιο χώρο μέσα στο σαλόνι.

Υπάρχει όμως μία σημαντικότερη διαφορά. Στην πρώτη περίπτωση το ποσοστό κέρδους είναι 75% ενώ στην δεύτερη είναι 57%, που σημαίνει ότι το κόστος φαγητού στην δεύτερη περίπτωση είναι μεγαλύτερο από την πρώτη. Όταν όμως θα πάμε στην τράπεζα δεν πάμε ποσοστά κέρδους αλλά λεφτά και στην δεύτερη περίπτωση βγάλαμε 60 δρχ.

\*Στρατηγική

τιμολόγησης

Σε αυτό το σημείο θα μπορούσα να πω ότι υπάρχουν δύο κύρια σημεία που θα αναφέρω.

- Η τιμή που υπάρχει στον ανταγωνισμό
- Η κοστολόγηση ξεχωριστά κάθε πιάτου

Η πρώτη περίπτωση είναι συντελεστής που θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας κατά την διαμόρφωση της τιμής πώλησης ακόμα και όταν διαλέγουμε οποιαδήποτε άλλη μέθοδο. Για την τιμολόγηση του μενού υπάρχει η υπόθεση ή αν θέλετε θεωρούμε δεδομένο ότι το εστιατόριο έχει ήδη σχεδιάσει έναν λεπτομερή προϋπολογισμό για το ύψος και την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης όπως είναι, η εργασία, ασφάλειες, φόροι, ρεύμα, τηλέφωνο, νερό κ.λ.π. Πολλά πετυχημένα εστιατόρια χρησιμοποιούν την μέθοδο του αρχικού κόστους (prime cost) όταν φτιάχνουν τον τιμοκατάλογο τους. Η μέθοδος του αρχικού κόστους είναι ο συνδυασμός της δαπάνης για τα προϊόντα και την εργασία. Ένα καλό ποσοστό επί της % αρχικού κόστους είναι περίπου 60%, δηλαδή να έχουμε 31% περίπου κόστος εργασίας και 32% κόστος προϊόντων. Γενικά τα εστιατόρια πρέπει να έχουν κόστος φαγητού κάτω από το 35% της τιμής τιμοκαταλόγου για να είναι πετυχημένα. Θα ήταν ακόμη σωστό να πω στο συγκεκριμένο σημείο ότι εάν κάποιο εστιατόριο έχει για παράδειγμα υψηλό ενοίκιο θα πρέπει αντίστοιχα το ποσοστό του κόστους φαγητού σε σχέση πάντα με τις πωλήσεις φαγητού να ελαττώνεται και να φτάνει ίσως σε ποσοστό 25% ή και καμιά φορά κάτω από 20%. Για την κοστολόγηση θα κάνω λεπτομερή αναφορά παρακάτω, εκείνο όμως που θα ήθελα να τονίσω εδώ είναι ότι υπάρχουν παράμετροι που μας εμποδίζουν να εφαρμόσουμε την ίδια τιμολόγηση σε όλα τα πιάτα εξαιτίας του παράγοντα ανταγωνισμού, το οποίο πρέπει να λάβουμε σοβαρά. Αν για παράδειγμα έχουμε επιλέξει ως ποσοστό κόστους φαγητού το 33% θα πρέπει για να πετύχουμε αυτό το ποσοστό να τριπλασιάζουμε την τιμή κόστους, πράγμα ανέφικτο πολλές φορές σε είδη με υψηλό κοστολόγιο. Η πολιτική που θα μπορούσε να εφαρμοστεί είναι σίγουρα αυτή που ίσως θα την ονομάζαμε 'μέτρια προσέγγιση' ανάμεσα στις μεθόδους τιμολόγησης. Θα πρέπει να ξεχωρίσουμε τα πιάτα εκείνα του μενού που έχουν χαμηλό κόστος και φυσικά μας δίνουν μεγαλύτερη δυνατότητα κέρδους, από εκείνα τα πιάτα με υψηλό κόστος και να τα τοποθετήσουμε στον κατάλογο μας σε σημεία και με τρόπο που θα τραβούν την προσοχή του πελάτη, ώστε να συγκεντρώνουν και τις περισσότερες πωλήσεις.

Η κατευθυνόμενη επιλογή του πελάτη μπορεί να μειώσει οποιοδήποτε υπολογισμό κοστολόγησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: Η Δουλειά του Ελεγκτή Κόστους (Cost Controller) και του Προϊσταμένου Επισιτιστικών Τμημάτων (F&B Manager)

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

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

**Ευθύνες/Αρμοδιότητες του F & B Manager:** Είναι ο υπεύθυνος όλων των εστιατορίων και μπάρ καθώς και των Συνεδριακών Χώρων και εγκαταστάσεων μαζί με τις αποθήκες , τις κουζίνες , τα αρτοποιεία , τα ζαχαροπλαστεία , το γυάλισμα των σκευών και τα ψυγεία. Ένας F&B Manager πρέπει να έχει τουλάχιστον πτυχίο Ανωτέρας Τουριστικής Σχολής , αν όχι Ανωτάτης Τουριστικής Σχολής. Πρέπει , ακόμη , να διαθέτει πολύ καλές Διοικητικές ικανότητες , πολύ καλές οικονομικές γνώσεις για την Λειτουργία των Τμημάτων που Προϊσταται , όπως έκδοση και έλεγχος Προϋπολογισμού(budget) , έλεγχο εσόδων – εξόδων κ.α. Πρέπει ακόμη να μπορεί να καθορίζει στόχους και να καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες επίτευξής τους. Πρέπει απαραίτητως να έχει καλή γνώση χρήσης και επεξεργασίας στοιχείων σε Η/Υ και βασικών προγραμμάτων όπως WORD ,EXCEL κ.α. Η ιδιοσυγκρασία του πρέπει να χαρακτηρίζεται από παρατηρητικότητα , μεθοδικότητα , αποφασιστικότητα , πολύ καλή αντίληψη των καταστάσεων , άμεση λήψη αποφάσεων καθώς και άμεση εξεύρεση λύσεων στα όποια προβλήματα αντιμετωπίζει.



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

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

## **Βιβλιογραφία:**

1)Πηγή: Francis Buttle <<Hotel & Food Service Marketing: a managerial approach>> Εκδόσεις Holt, Rinehart & Winston, 1986

2)Πηγή:ΚΕΤΑ/Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κρήτης, Οδηγός για την Έκδοση Οικονομικών Αποτελεσμάτων F&B Τμήματος Ξενοδοχείου

3)Πηγή: Έρευνα Γεωργίου Ξανθάκη 2010 Συλογή Στοιχείων μέσω ερωτηματολογίων για την Τιμολογιακή Πολιτική των Ξενοδοχείων του Ηρακλείου

4)Πηγή: Cost Control Office, Ξενοδοχείου KNOSSOS ROYAL 5\* , ΟΜΙΛΟΣ ALDEMAR HOTELS &SPA

5)Πηγή:www.greek-restaurant.gr/greek/article.asp?PID=50

6)Πηγή: [http://www.ehow.co.uk/about\\_6714823\\_job-description-hotel-cost-controller.html](http://www.ehow.co.uk/about_6714823_job-description-hotel-cost-controller.html)

7)Πηγή: F&B Περιγραφές , Σημειώσεις Γεώργιου Απλαδά Καθηγητή Εφαρμογών Σχολής Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων για το μάθημα F&B Management

8)Πηγή: Μάριος Σωτηριάδης , <<Οικονομικό Management Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων>> ,Εκδόσεις:Προπομπός 2005

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**