



Α.Τ.Ε.Ι ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων. Μελέτη περίπτωσης
επισιτιστικού τμήματος μιας ξενοδοχειακής μονάδας πολυτελείας»

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ: <<Harimag Resort Damnoni>>



Κατσαβός Γεώργιος

A.M: 5198

Διονυσόπουλος Γεώργιος

A.M: 5144

Επόπτης Εκπαιδευτικός: Απλαδάς Γεώργιος

Ηράκλειο, Απρίλιος 2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----------|
| Περίληψη | 4 |
| Abstract | 5 |
| 1. Εισαγωγικά | 7 |
| 1.1 Ορισμοί..... | 8 |
| 1.2 Η ιστορία των εστιατορίων | 10 |
| 1.3 Διαχείριση τροφίμων και ποτών | 12 |
| 1.4 Η συμβολή της τεχνολογίας | 13 |
| 1.5 Branding τροφίμων | 16 |
| 1.6 Εκπαίδευση | 17 |
| 1.7 Η διαχείριση f&b στην φιλοξενία..... | 18 |
| 2. Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος | 22 |
| 2.1 Τα Ξενοδοχεία στην Ελλάδα | 22 |
| 2.2 Το Food&Beverage (τμήμα τροφίμων και ποτών)..... | 23 |
| 3. Λειτουργία και οργάνωση εστιατορίου | 26 |
| 3.1 Η οργάνωση του εστιατορίου | 26 |
| 3.2 Οι λειτουργίες του εστιατορίου | 29 |
| 3.3 Οι χώροι του εστιατορίου | 31 |
| 3.4 Το οργανόγραμμα και τα κύρια τμήματα ενός εστιατορίου | 34 |
| 3.5 Τα Τμήματα του Εστιατορίου | 36 |
| 3.5.1 Τμήμα παραγωγής φαγητών..... | 36 |
| 3.5.2 Τμήμα εξυπηρέτησης – παροχής υπηρεσιών (τραπεζαρία) | 37 |
| 3.6 Το κόστος των προϊόντων | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 3.7 Το κόστος της εργασίας | 39 |
| 4. Σύνθεση Εδεσματολογίου | 41 |
| 4.1 Τιμολόγηση..... | 44 |
| 5. Το προσωπικό | 49 |
| 5.1 Στελέχωση του εστιατορίου..... | 56 |
| 5.2 Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού | 56 |
| 5.3 Καθορισμός στόχων ποιότητας..... | 60 |
| 5.4 Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας εξυπηρέτησης | 61 |
| 5.5 Διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος για ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών | 61 |
| 5.6 Υγιεινή και Ασφάλεια εργαζομένων σε επισιτιστικές επιχειρήσεις..... | 63 |
| 6. Ο ρόλος της Διοίκησης..... | 65 |
| 6.1 Αποτελεσματικότητα Διοίκησης..... | 67 |
| 6.1.1 Ηγεσία | 72 |
| 6.2 Η συνεργασία των τμημάτων ενός εστιατορίου | 73 |
| 7. Μελέτη του ξενοδοχείου Harimag Resort Damnoni ... | 75 |
| 7.1 Ερωτηματολόγιο συνέντευξης F&B Management | 76 |
| 7.2 Τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου..... | 77 |
| 7.2.1 "Poseidon" Pool Taverna | 77 |
| 7.2.2 Εστιατόριο " Έναστρον" | 84 |
| 7.2.3 Pool Bar "Αίολος" | 88 |
| 7.3 Οργανόγραμμα επισιτιστικών τμημάτων | 90 |
| 7.4 Προσωπικό επισιτιστικών τμημάτων | 91 |

| | |
|--|-----------|
| 7.4.1 Περιγραφή εργασίας εργαζομένων | 91 |
| 7.5 F&B Management..... | 93 |
| 7.6 Εκπαίδευση προσωπικού | 94 |
| 7.7 Έλεγχος ποιότητας επισιτιστικών τμημάτων | 95 |
| 7.8 Επιλογή πρώτων υλών | 96 |
| 7.9 Ισορροπία ανάμεσα σε κόστος και ποιότητα | 96 |
| 7.10 Έλεγχος του κόστους και των εσόδων | 97 |
| Συμπεράσματα | 98 |
| Βιβλιογραφία | 99 |

Περίληψη

Τα ξενοδοχεία αποτελούν το βασικότερο τμήμα της βιομηχανίας φιλοξενίας, και αντιμετωπίζουν πλέον τους πελάτες τους με οικειότητα ώστε να αισθανθούν όσο πιο άνετα μπορούν, και να νιώσουν τελικά φιλοξενούμενοι. Επίσης, τα τελευταία χρόνια, υπάρχει μία έξαρση στις γαστρονομικές υπηρεσίες, κάτι το οποίο δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη την βιομηχανία της φιλοξενίας. Για αυτούς τους λόγους κυρίως το τμήμα του επισιτισμού μιας ξενοδοχειακής μονάδας θεωρείται ένα τμήμα εξέχουσας σημασίας, με υψηλή την ενδεικτικότητα του επιπέδου και των άλλων παρεχόμενων υπηρεσιών των ξενοδοχείων, και τέλος αποτελεί και ένα αρκετά κερδοφόρο τμήμα, όπου δίνεται μεγάλο βάρος στην οργάνωση της λειτουργίας του.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την Διοίκηση των επισιτιστικών επιχειρήσεων με επίκεντρο τα τμήματα επισιτισμού ξενοδοχειακών μονάδων πολυτελείας. Στα παρακάτω κεφάλαια αναλύονται όλες οι βασικές έννοιες που αφορούν τον σχεδιασμό της οργάνωσης μιας επισιτιστικής μονάδας, και πρέπει να λαμβάνονται απαραίτητα υπόψη για τη σωστή λειτουργία της.

Abstract

Hotels are the main part of the hospitality industry, and they now face their customers intimately so they can feel as comfortable as possible and eventually feel guests. Also, in recent years, there has been an upsurge in gastronomic services, which could not leave the hospitality industry unaffected. For these reasons, mainly the portion of a hotel's food is considered to be a segment of great importance, with the high level of indicativeness of the level and other services provided by the hotel, and is also a fairly profitable part, which is a major part of organizing its operation.

The present assignment deals with the management of food & beverages business, focusing on the catering departments of luxury hotel units. The following chapters analyze all the basic concepts relating to the management of a catering department and have to be taken into account for their proper functioning.

" Για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά, τον υπεύθυνο καθηγητή κύριο Γεώργιο Απλαδά για την σημαντικότερη βοήθεια που μας παρείχε και τον F&B Manager του Ξενοδοχείου <<Harimag Resort Damnoni>> κύριο Ιωάννη Ορφανουδάκη για τον χρόνο που αφιέρωσε και τις πολύτιμες πληροφορίες που μας έδωσε και τις οποίες χρησιμοποιήσαμε στην έρευνά μας. "

1. Εισαγωγικά

Οι τελευταίες δεκαετίες έχουν σφυρηλατήσει μεγάλες αλλαγές στις λειτουργίες του management και τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι επιχειρηματικές κινήσεις και συμφωνίες. Κανένας τομέας επιχειρηματικότητας δεν έχει μείνει ανεπηρέαστος και θα ήταν έκπληξη αν ένας τομέας όπως η διαχείριση τροφίμων και ποτών είχε ξεφύγει από την πορεία της προόδου – πράγμα το οποίο δεν ισχύει. Οι αλλαγές στο management, οι οποίες έχουν επέλθει χάρη στην τεχνολογία της πληροφορίας και την παγκοσμιοποίηση, έχουν δημιουργήσει εξολοκλήρου νέες μεθόδους οι οποίες έχουν να κάνουν με την εφαρμογή στρατηγικών του μάρκετινγκ, τη διανομή της χρηματοδότησης και την οργάνωση της εργασίας. Αν και είναι σχεδόν αυτονόητη η επιρροή της γενικότερης προόδου σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αξίζει να τεθεί το ερώτημα: πόσο μεγάλη είναι αυτή η αλλαγή; Για την ακρίβεια, για να εκτιμήσουμε την έκταση της αλλαγής, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τι συνεπάγεται στην πραγματικότητα αυτή η αλλαγή. Συχνά, σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις υπάρχει ένας ανταγωνισμός ανάμεσα στα παλιά και τα νέα στοιχεία. Ο τομέας της διαχείρισης τροφίμων και ποτών είναι μια ενδιαφέρουσα περίπτωση αλληλεπίδρασης μεταξύ των καινούργιων στοιχείων και των στοιχείων τα οποία παραμένουν σταθερά – η λεπτή διαφορά ανάμεσα στην αυθεντική αλλαγή και την ενσωμάτωση νέων στοιχείων σε παραδοσιακά πλαίσια. Αυτό που βλέπουμε απέξω είναι ένας τομέας διαχείρισης, στα πλαίσια του οποίου το νέο και το παλιό πρέπει να υπάρξουν και να αναπτυχθούν από κοινού.

Αν και όχι αποκλειστικά, η διαχείριση των τροφίμων και ποτών βρίσκεται συνήθως υπό την αιγίδα της διαχείρισης της φιλοξενίας και ως εκ τούτου αντανakλά τις αλλαγές που επήλθαν τα τελευταία χρόνια στον τομέα της διαχείρισης της φιλοξενίας. Εδώ, η αλλαγή έχει να κάνει περισσότερο με τις επιχειρηματικές πτυχές της κερδοφορίας και της εμπορίας και λιγότερο με τις 'ρομαντικές', ελλείπει μιας καλύτερης λέξης, ιδέες του φαγητού ως πολιτισμικού στοιχείου και της φιλοξενίας ως ανθρώπινης κλίσης. Κατά μία έννοια, η αλλαγή

έχει επιφέρει την τεχνολογική καινοτομία και την δημιουργικότητα στη σύλληψη νέων ιδεών. Εάν ο Escoffier δεν υπάρχει πια και αντ' αυτού έχουμε σεφ-διασημότητες και εστιατόρια με παγκόσμια επωνυμία, τότε αυτό που πραγματικά αντικατοπτρίζεται, από αυτά τα δεδομένα, είναι ότι η κοινωνία έχει αλλάξει και ότι οι νέες στρατηγικές management στη βιομηχανία τροφίμων και εστίασης έχουν ως αποτέλεσμα η συνήθεια του να βγαίνει κάποιος έξω για φαγητό να έχει γίνει πιο δημοφιλής από ποτέ . Η επέκταση αυτή έχει προωθηθεί με την εφαρμογή δύο δογμάτων του σύγχρονου μάρκετινγκ: την εξειδίκευση και το branding. Κάθε εξειδίκευση πάνω σε ένα αντικείμενο έχει αυτόματα ως αποτέλεσμα την εξειδίκευση των δεξιοτήτων. Ωστόσο, όταν αυτή η ειδικευση πρέπει αναγκαστικά να αλλάξει, τότε και η βάση των δεξιοτήτων αλλάζει ακολούθως. Αυτό συμβαίνει στην συγκεκριμένη περίπτωση με τον τομέα διαχείρισης τροφίμων και ποτών. Ο πυρήνας των δεξιοτήτων και γνώσεων που είχαν τη βάση τους στην γνώση της κουζίνας έχει πλέον συνδυαστεί με γνώσεις πάνω στο μάρκετινγκ και την παραγωγικότητα, καθώς θεωρείται ότι η ιδέα ότι ένα καλό ποιοτικά εστιατόριο δημιουργεί και διατηρεί τη φήμη και την πελατεία του μπορεί να είναι πλέον ξεπερασμένη, παρότι έχει αποδειχθεί ανθεκτική στο χρόνο (Cooper, 1967).

1.1 Ορισμοί

Πριν την ανάπτυξη του κυρίως θέματος της εργασίας, καλό θα ήταν να επισημάνουμε κάποιους ορισμούς των εννοιών με τις οποίες θα ασχοληθούμε, όπως εστιατόριο, ξενοδοχείο, τμήμα food&beverage.

Ξενοδοχεία είναι οι τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν ρεσεψιόν, διοίκηση, κοινοχρήστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης, αναψυχής πελατών και χώρους διανυκτέρευσης. Επιπλέον παρέχουν και διάφορες εξυπηρετήσεις {service}. Ελέγχονται από τον Ε.Ο.Τ. σε δύο στάδια {σκοπιμότητα- καταλληλότητα οικοπέδου-έγκριση αρχιτεκτονικών σχεδίων}και η άδεια λειτουργίας τους χορηγείται επίσης από τον Ε.Ο.Τ. (Καπίκη, 1998). Ένα ξενοδοχείο, σύμφωνα με την σύνοδο ιδιοκτητών ξενοδοχείων, 1956, είναι μια εγκατάσταση η οποία λειτουργεί με σκοπό την παροχή διαμονής, φαγητού,

ποτού, χωρίς κάποιο ειδικό συμβόλαιο, σε οποιονδήποτε ταξιδιώτη παρουσιαστεί και έχει τη δυνατότητα αλλά και τη θέληση να πληρώσει το ανάλογο ποσό για τις υπηρεσίες και τα αγαθά που του παρέχονται. Με λίγα λόγια ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση με σκοπό το οικονομικό όφελος, η οποία παρέχει στους πελάτες της υπηρεσίες διαμονής καθώς και φαγητό και ποτό και ελέγχεται από τον Ε.Ο.Τ.

Από όλα τα τμήματα που αποτελούν ένα ξενοδοχείο, αυτό που αφορά και θα απασχολήσει την συγκεκριμένη εργασία είναι το τμήμα των επισιτιστικών (f&b). Το τμήμα food&beverage ενός ξενοδοχείου αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας του οργανισμού, αφού τα περισσότερα ξενοδοχεία παρέχουν φαγητό τόσο στους φιλοξενούμενούς τους, όσο και σε εξωτερικούς πελάτες που επιλέγουν το εστιατόριο του εν λόγω ξενοδοχείου. Το τμήμα f&b περιλαμβάνει δραστηριότητες και εκμεταλλεύσεις όπως αποθήκες, roomservice, εστιατόρια, bars, ταβέρνες, συνέδρια – εκδηλώσεις (banqueting), κουζίνες, minimarkets, κ.λπ. με ότι αυτό συνεπάγεται όσον αφορά στις πρώτες ύλες, το προσωπικό και τις τεχνικές για τη σωστή λειτουργία τους. (Μάρας, 2005) Επίσης έχει να κάνει με την οργανωτική διαδικασία - τον καθορισμό των στόχων, τη λήψη αποφάσεων το ποια πορεία θα ακολουθήσει η οργάνωση, δηλαδή, τη διαμόρφωση πολιτικών. Τέλος οι managers του τμήματος f&b αποφασίζουν πως θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και από ποιους. (Davis, Lockwood, Stone, 1998)

Εστιατόριο από πλευράς χώρου, είναι η αίθουσα εκείνη μέσα στην οποία, μπορούν να φάνε άτομα ελεύθερα και χωρίς κανένα περιορισμό, αλλά πάντοτε σύμφωνα με ορισμένους υγειονομικούς, αγορανομικούς και νομοθετικούς κανόνες. Εστιατόριο από πλευράς επιχείρησης, είναι μια ποριστική οικονομική μονάδα αυτοτελής, αυτόνομη ή μπορεί να είναι ένας από τους κλάδους εκμετάλλευσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Ένας άλλος ορισμός, που θεωρείται ίσως και ο πρώτος, λέει ότι τα εστιατόρια είναι μέρη στα οποία μπορεί κάποιος να παραγγείλει ένα γεύμα από μια ποικιλία επιλογών, όσες φορές θέλει να γευματίσει μέσα στις εγκαταστάσεις (Metzner, 1998). Τέλος η, κατά ορισμένους κανόνες και επιδέξιο τρόπο, παράθεση αυτών των αγαθών, δηλαδή φαγητά και ποτά στον πελάτη ή ένοικο

του ξενοδοχείου, καλείται εστιατορική τέχνη. (Μάρας, 1997). Σε αυτή την εργασία θα επικεντρωθούμε στα εστιατόρια που λειτουργούν ως μονάδες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Διανύοντας τον 21^ο αιώνα πλέον, θεωρείται αυτονόητο πως πολλά πράγματα έχουν αλλάξει από την εμφάνιση της πρώτης επισιτιστικής μονάδας στον κόσμο. Θέλοντας να δώσουμε έναν ορισμό, ο οποίος να συνάδει με τα σημερινά δεδομένα, ως εστιατόριο θεωρείται «ο χώρος όπου παρέχεται φαγητό, χωρίς κανένα περιορισμό και πάντοτε σύμφωνα με τους υγειονομικούς, αγορανομικούς αλλά και τεχνικούς κανόνες» (Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων, Αθαν. Γ. Μάρας, 1997). Κατά κανόνα κάθε επισιτιστική μονάδα έχει ως σκοπό της το κέρδος.

Μέσα στην έννοια του εστιατορίου εντάσσονται πολλές κατηγορίες και είδη εστιατορίων, τα οποία είτε χαρακτηρίζονται από χωροταξικά γνωρίσματα, είτε από την ιδιαιτερότητα των προϊόντων παραγωγής τους ή ακόμα και από τον τρόπο εκμετάλλευσής τους.

1.2 Η ιστορία των εστιατορίων

Η εξέλιξη των επισιτιστικών μονάδων στην μηχανή του χρόνου ξεκινά από τα Ομηρικά χρόνια, όπου συγκεντρώνουμε τις πρώτες πληροφορίες για τα είδη τροφών που καταναλωνόντουσαν, περνά μέσα από την Αρχαϊκή περίοδο, όπου καταγράφεται μια αναβάθμιση της ποιότητας του φαγητού, εξελίσσεται περισσότερο κατά τη διάρκεια της Ρωμαϊκής εποχής και παρουσιάζεται με περισσότερες λεπτομέρειες κατά την περίοδο της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας.

Παράλληλα, περίπου στον 11^ο αιώνα έχουμε την εμφάνιση των πρώτων εστιατορίων στην Κίνα και τον Ισλαμικό κόσμο (www.wikipedia.org). Εκείνη την περίοδο έχουμε και τις πρώτες πληροφορίες για τους τόπους και τον τρόπο με τον οποίο παρατίθεντο τα γεύματα τις εποχής. Επίσης γνωστοποιούνται και οι πρώτες τεχνικές που αφορούν το σερβίρισμα των φαγητών, την επίβλεψη του οποίου είχε ο επικεφαλής «Δομεστικής», τίτλο τον οποίο θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε σήμερα με αυτόν του «Maitred' hotel». Αξίζει σε αυτό το σημείο

να αναφέρουμε πως για το σερβίρισμα του κρασιού ευθυνόταν ξεχωριστό άτομο, ο Οινοχόος, τίτλος ο οποίος συναντάται και σήμερα.

Διανύοντας τα χρόνια της Αναγέννησης και καταλήγοντας στα μέσα του 15^{ου} αιώνα, έχουμε την πρώτη επίσημη καταγραφή για την ίδρυση επισιτιστικής μονάδας εκμετάλλευσης, από τον S.Cole το 1634 στις αμερικανικές αποικίες της Αγγλίας. Έκτοτε παρατηρούμε να αυξάνεται σταθερά η ίδρυση νέων επισιτιστικών μονάδων, καθώς επίσης και την εξέλιξή τους σε ότι αφορά τις παροχές υπηρεσιών.

Στην Αρχαία Ελλάδα και Αρχαία Ρώμη, *thermopolia* (ενικός *thermopolium*) ήταν μικρά εστιατόρια-μπαρ που προσέφεραν φαγητό και ποτά για τους πελάτες. Ένα τυπικό *thermopolium* είχε μικρούς πάγκους σε σχήμα L στους οποίους ήταν βυθισμένα μεγάλα αποθηκευτικά αγγεία, τα οποία θα περιείχαν ζεστό ή κρύο φαγητό. Η δημοτικότητά τους συνδέθηκε με την έλλειψη κουζίνας σε πολλές κατοικίες και την ευκολία με την οποία οι άνθρωποι μπορούσαν να αγοράσουν τις προπαρασκευασμένες τροφές. Επιπλέον, το φαγητό έξω θεωρήθηκε μια πολύ σημαντική πτυχή της κοινωνικοποίησης. Στην Πομπηία, 158 *thermopolia* είχαν εντοπιστεί σε ολόκληρη την περιοχή της πόλης. Συγκεντρώνονταν κατά μήκος του κύριου άξονα της πόλης και των κοινόχρηστων χώρων όπου σύχναζαν οι ντόπιοι (Ellis, Steven J. R. 2004).

Στην Κίνα εγκαταστάσεις που μπορούν να θεωρηθούν εστιατόρια, ήταν γνωστά από τον 11^ο αιώνα στο Kaifeng, την πρωτεύουσα της βόρειας Κίνας. Με πληθυσμό 1.000.000.000 κατοίκους, κουλτούρα της φιλοξενίας και χάρτινο νόμισμα, η πόλη ήταν το κατάλληλο μέρος για την ανάπτυξη των εστιατορίων. Πιθανώς αυξανόμενη από τα τεϊοποιεία και τις ταβέρνες που τροφοδοτούσαν ταξιδιώτες, τα εστιατόρια του Kaifeng άνθισαν σε μια βιομηχανία τροφοδοσίας για τους ντόπιους όσο και τους ανθρώπους από άλλες περιοχές της Κίνας. (Gernet, 1962)

Στον δυτικό κόσμο, ενώ τα πανδοχεία και οι ταβέρνες ήταν γνωστές από την αρχαιότητα, αυτές ήταν οι εγκαταστάσεις για τους ταξιδιώτες, και σε γενικές γραμμές οι ντόπιοι σπάνια θα έτρωγαν εκεί. Η σύγχρονη ιδέα ενός εστιατορίου - καθώς και ο ίδιος ο όρος - εμφανίστηκε στο Παρίσι περίπου το 1765. (Sprang, 2001) Ωστόσο, η ταβέρνα Cole's Ordinary στη Βοστώνη αναφέρεται ως η πρώτη

επισιτιστική εκμετάλλευση που ιδρύθηκε από τον S.Cole το 1634 στις Αμερικανικές αποικίες τότε της Αγγλίας. (Μάρας, 1998). Παρόλα αυτά στις Η.Π.Α. ο πραγματικός όρος «εστιατόριο» δεν είχε εισέλθει στην καθομιλουμένη, μέχρι τον 19^ο αιώνα, όπου λειτούργησε το Delmonico's Restaurant, το 1827.

1.3 Διαχείριση τροφίμων και ποτών

Η διαχείριση τροφίμων και ποτών ως δραστηριότητα συναντάται σε πολλούς ρόλους και φέρει διάφορα ονόματα σε διάφορους τομείς της βιομηχανίας: ένας εστίατορας, ένας διοργανωτής δεξιώσεων, ο υπεύθυνος λογιστής ενός πλοίου θα μπορούσαν να είναι διαχειριστές των τροφίμων και ποτών με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο.

Εάν η διαχείριση των τροφίμων και ποτών έχει κάποιον πυρήνα, τότε αυτός πρέπει να είναι η «τροφοδοσία» (catering) – μια δραστηριότητα που αποτελείται, στην απλούστερη μορφή της, από το μαγείρεμα και το σερβίρισμα των τροφίμων. Η λέξη catering έχει αρκετά χαμηλή θέση στην ιεραρχία του κύρους των δραστηριοτήτων. Ωστόσο, όχι μόνο έχει ένα σημαντικό ρόλο στην κοινωνία, αλλά επίσης είναι μια περίπλοκη διαδικασία που απαιτεί ιδιαίτερες οργανωτικές δεξιότητες, οι οποίες επιτρέπουν την επεξεργασία ευπαθών προϊόντων σε στενά χρονικά περιθώρια. Το catering απαιτεί γνώση των τροφίμων και του τρόπου μαγειρέματος για το καθένα, όπως επίσης συγχρονισμό και μια προκαθορισμένη σειρά ενεργειών, ώστε να οργανωθεί μια παραγωγική διαδικασία που μπορεί να λειτουργήσει μέσα σε στενά χρονικά πλαίσια (Scanlon, N. L. 1992).

Η βασική διαδικασία που περιλαμβάνει την αγορά, την αποθήκευση, την κοστολόγηση, την επεξεργασία και το σερβίρισμα των τροφίμων είναι, ακόμη και χωρίς την προσθήκη δημιουργικών και εμπορικών στοιχείων, μια περίπλοκη διαδικασία. Είναι μια διαδικασία που απαιτεί έλεγχο και υπεύθυνη διεύθυνση και αυτό που την κάνει τόσο σημαντική είναι ότι παραμένει ουσιαστικά η ίδια σε όλες τις περιπτώσεις και ανεξάρτητα από το μέγεθος ή την ποιότητα, είτε πρόκειται για μια καντίνα, ένα μεγαλοπρεπές ξενοδοχείο ή ένα κομψό

εστιατόριο. Όποιος είναι υπεύθυνος για τη διαδικασία αυτή πρέπει να λάβει πολλές αποφάσεις. Οι αποφάσεις αυτές στην πλειοψηφία τους απαιτούν από τους υπεύθυνους να έχουν γνώσεις για την επιθεώρηση της ποιότητας, γνώσεις κοστολόγησης και τιμολόγησης όπως επίσης και γνώσεις μαγειρικής. Όλες αυτές οι αρμοδιότητες περικλείονται σε μία δραστηριότητα - και όλα αυτά, χωρίς να υπολογίσουμε και τις αναμφισβήτητες επιπτώσεις που έχουν επιφέρει οι σύγχρονες αλλαγές σε όλη τη διαδικασία (Scanlon, N. L. 1992).

Η βασική διαδικασία έχει αλλάξει. Η αγοραστική διαδικασία έχει αναπτύξει μοντέλα που ξεπερνούν την απλή λειτουργία σύγκρισης τιμών. Κατά μια έννοια, βλέπουμε ανάπτυξη στον τομέα διαχείρισης της αλυσίδας ανεφοδιασμού, όπου η βιομηχανία της φιλοξενίας συνεργάζεται με πρωτογενείς παραγωγούς, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας. Η χρήση του διαδικτύου έχει συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην εξέλιξη αυτή. Από την άλλη, βλέπουμε την ανάπτυξη της οριζόντιας ενσωμάτωσης σε εταιρείες τροφοδοσίας οι οποίες παρέχουν με σύμβαση μια μεγάλη γκάμα προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των τροφίμων και ποτών. Αυτές οι εταιρείες έχουν τέτοια δύναμη στην κλίμακα των οικονομιών που μπορούν να ασκούν αποπληθωριστικές πιέσεις στις τιμές. Δεν είναι ασυνήθιστο η λειτουργία διανομής να δίνεται ως υπεργολαβία σε εξωτερικούς οργανισμούς. Ωστόσο, παρά το μοντέλο αγοράς που εφαρμόζεται, στον πυρήνα της διαδικασίας παραμένει απαραίτητη η γνώση για το προϊόν. Οι προδιαγραφές πρέπει να τηρούνται και τα προϊόντα να ελέγχονται κατά την παράδοση, γεγονός που κάνει κάθε σύστημα να εξαρτάται από την ανθρώπινη εμπειρία (Scanlon, N. L. 1992).

1.4 Η συμβολή της τεχνολογίας

Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει καταφέρει εδώ και καιρό να διευκολύνει τη διαχείριση των αποθεμάτων προσφέροντας άμεση σύνδεση με λογιστικά συστήματα και συστήματα πρόβλεψης. Ωστόσο, δεν έχει αντικαταστήσει την ανάγκη για την φυσική παρουσία του παραλήπτη. Ομοίως, η χρήση των τυποποιημένων συνταγών, με εφαρμοσμένη κοστολόγηση, έχει γίνει, μέσω της μηχανογράφησης, μια διαδικασία ελέγχου του προϋπολογισμού.

Και πάλι, η απόδοση σε σχέση με τον προϋπολογισμό καθορίζεται από την προθυμία των σεφ να χρησιμοποιούν τις τυποποιημένες συνταγές. Το αιώνιο πρόβλημα της παραγωγής τροφίμων και του ελέγχου του κόστους είναι ότι πρέπει πάντα πρέπει να υπάρχει επαγρύπνηση από την πλευρά της διοίκησης, ανεξάρτητα από την πολυπλοκότητα των συστημάτων πληροφοριών (Pine, & Ball 1987).

Η διαδικασία του μαγειρέματος με τη σειρά της έχει δεχτεί και αυτή τις επιρροές της σύγχρονης τεχνολογίας. Κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι φούρνοι μικροκυμάτων, οι μέθοδοι ψυχρού μαγειρέματος, οι επαγωγικές εστίες και πολλές άλλες μηχανικές καινοτομίες που διευκολύνουν τη διαδικασία του μαγειρέματος. Επίσης, η διαδικασία έχει επηρεαστεί από τη συνηθισμένη πρακτική των σύγχρονων επιχειρήσεων, την εξωτερική ανάθεση. Όσον αφορά το μαγείρεμα, αυτό σημαίνει ότι τα τρόφιμα αγοράζονται έτοιμα αντί να προετοιμάζονται στις εγκαταστάσεις. Πίσω από αυτή την πρακτική βρίσκεται μια μακρά παράδοση εφαρμογής της, αλλά τα τελευταία χρόνια η συγκεκριμένη πρακτική έχει γνωρίσει τεράστια άνθηση, κυρίως επειδή η αξία του κόστους συναλλαγής της έχει οδηγήσει τις προτιμήσεις προς την υπεργολαβία (συχνά αναφέρεται ως παρασκευή). Τα αποτελέσματα της αγοράς έτοιμων βιομηχανοποιημένων τροφίμων, είναι αφενός η εξοικονόμηση στο κόστος εργασίας, αλλά αφετέρου, η μείωση των ευκαιριών για ανάπτυξη των δεξιοτήτων και κατάρτιση πάνω στο αντικείμενο (Guy, 2001).

Η απόφαση που καλούνται να πάρουν τα καταστήματα τροφίμων είναι εάν θα ανταλλάξουν την φρεσκάδα των προϊόντων και την δεξιότητα στην προετοιμασία του φαγητού για έτοιμα προϊόντα που είναι από μόνα τους ελκυστικά και επιπλέον μειώνουν το κόστος εργασίας. Η εξίσωση αυτή είναι στο επίκεντρο του τομέα διαχείρισης τροφίμων και ποτών, επειδή πάντα πρέπει να υπάρχει ο έλεγχος του κόστους εργασίας. Αυτό που είναι σημαντικό για το μέλλον της εστίασης είναι ότι οι αποφάσεις για τη διατήρηση ειδικευμένου εργατικού δυναμικού σε κάθε μονάδα συσσωρεύονται στη βιομηχανία. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στη βιομηχανοποιημένη παραγωγή και την παραγωγή σε επιμέρους κέντρα εστίασης είναι μια σημαντική παράμετρος του τομέα διαχείρισης του φαγητού και του ποτού και το πιο σημαντικό ζήτημα που προκύπτει είναι αυτό της ανάπτυξης δεξιοτήτων ενάντια στην απαξίωση των

δεξιότητων (Riley, 2008). Αν όλοι προτιμούν τα επεξεργασμένα προϊόντα, οι δεξιότητες στο μαγείρεμα θα περιοριστούν στις εργοστασιακές μονάδες παραγωγής.

Για να είμαστε δίκαιοι, αυτή η ιδέα του βιομηχανοποιημένου φαγητού σε κόντρα με το φρεσκομαγειρεμένο από εξειδικευμένο προσωπικό φαγητό στερείται των ποικίλων πιθανών συνδυασμών δεξιότητων / τεχνολογίας που βρίσκονται μεταξύ των δύο άκρων. Οι πρόοδοι στην μέθοδο ψυχρού μαγειρέματος και στην ικανότητα των ζυμών να επανενεργοποιηθούν μετά την κατάψυξη έχουν αλλάξει την προσέγγιση στην παρασκευή πολλών τροφίμων.

Σίγουρα, τα συστήματα βάρδιας έχουν μειωθεί λόγω της δυνατότητας που προσφέρει η τεχνολογία για την διατήρηση του φρέσκου φαγητού για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα. Δεν είναι πλέον απαραίτητο να αρχίσουμε να φτιάχνουμε το ψωμί στη μέση της νύχτας για να είναι έτοιμο για το πρωινό – πλέον υπάρχει και άλλη επιλογή. Οι συσκευές της κουζίνας είναι σχεδιασμένες για να είναι παραγωγικές και η οργάνωση της παραγωγής έχει γίνει πιο συστηματική, υπό την έννοια ότι έχει σχεδιαστεί γύρω από την παρασκευή τυποποιημένων τελικών προϊόντων. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι ήρθε η ώρα να ξεχαστεί το παλιό «σύστημα *partie*», το αντίθετο μάλιστα. Με τα χρόνια, το σύστημα αυτό έχει εξελιχθεί με τρόπο που διέσπασε τον αρχικό καταμερισμό της εργασίας σε μικρότερους τομείς εξειδίκευσης και σε *a' la carte* κουζίνες υψηλών προδιαγραφών παραμένει, μέχρι σήμερα, η βάση πάνω στην οποία γίνεται ο καταμερισμός της εργασίας και οργανώνεται η γραμμή παραγωγής στην κουζίνα (Riley, 2005).

Ανεξάρτητα από αυτές τις τεχνολογικές αλλαγές, ο πραγματικός αντίκτυπος της αλλαγής έχει έρθει μέσα από την ίδια την αγορά. Δεν είναι μόνο το γεγονός ότι περισσότεροι άνθρωποι τρώνε έξω, αλλά επίσης, απαιτούν και μεγαλύτερη ποικιλία. Όσον αφορά τη διαχείριση των τροφίμων και ποτών, το μάρκετινγκ και η λειτουργία των επιχειρήσεων μοιράζονται τα ίδια διλήμματα. Το δίλημμα πάνω στη διαχείριση των τροφίμων και ποτών είναι αν ο τομέας θα ανταποκριθεί στη ζήτηση για ποικιλία μέσω μιας δομής που θα προσφέρει εξειδικευμένα και, ενδεχομένως, επώνυμα εστιατόρια ή προσφέροντας ένα μεγαλύτερο εύρος επιλογών στο μενού του εστιατορίου. Πόσες επιλογές είναι καλό να δώσουμε στους πελάτες; Το αρχικό δίλημμα εδώ είναι εάν το μεγάλο

εύρος επιλογών είναι ελκυστικό. Αν το μεγάλο εύρος επιλογών θεωρείται ως ένα ελκυστικό χαρακτηριστικό, στη συνέχεια ένα άλλο δίλημμα προκύπτει, ότι η μεγάλη ποικιλία αφήνει ανοιχτό το ενδεχόμενο ένα μέρος των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται να μην καταναλώνονται (Riley, 2000).

Για παράδειγμα, μια μεγάλη ποικιλία από πιάτα στο μενού μπορεί να δαλεάσει τους πελάτες να δειπνήσουν έξω, αλλά αν κάνουν μια περιορισμένη επιλογή τότε γίνεται στόχος της διοίκησης η σωστή διαχείριση των προμηθειών ώστε να μην πάει χαμένο το φαγητό. Υπό αυτές τις συνθήκες, η ιδανική λύση θα ήταν τα πάντα να μαγειρεύονται κατά παραγγελία. Το πρόβλημα όμως είναι ότι τα ίδια τα θέλητρα της γαστρονομίας λειτουργούν ενάντια στο μαγείρεμα κατά παραγγελία - μερικά πιάτα απαιτούν μεγάλους χρόνους μαγειρέματος. Η λύση βρίσκεται στην τεχνολογία της παραγωγής, αποθήκευσης και αναδόμησης των τροφίμων. Η εναλλακτική επιλογή για το μεγάλο εύρος επιλογών είναι η εξειδίκευση, δηλαδή η προσφορά μιας μικρής ποικιλίας πιάτων τα οποία βρίσκονται σε ένα υψηλό, ελεγχόμενο επίπεδο ποιότητας. Αυτό θα ήταν πιο παραγωγικό, αλλά θα κατακερμάτιζε την αγορά. Κατά μία έννοια, το δίλημμα πάνω στο προσφερόμενο εύρος επιλογών είναι ένα δίλημμα ανάμεσα στην παραγωγικότητα και το προσφερόμενο για τους πελάτες θέλητρο.

1.5 Branding τροφίμων

Μια ιδέα, που συνδυάζει τα δύο αυτά στοιχεία, είναι η έννοια του branding, όπου παρότι το εύρος των επιλογών που προσφέρονται μπορεί να είναι είτε μεγάλο είτε μικρό, ο καθορισμός των επιλογών στο πλαίσιο της συνολικής έννοιας του branding μειώνει ως ένα βαθμό την αβεβαιότητα για τον πελάτη. Αυτό δεν λύνει το ζήτημα του εύρους επιλογών σε σχέση με την παραγωγικότητα, αλλά το ενσωματώνει στην ταυτότητα του προϊόντος και με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζει το θέμα της ελκυστικότητας χωριστά από τα θέματα της παραγωγής. Ένα παράδειγμα θα ήταν χρήσιμο σε αυτό το σημείο. Συγκρίνετε ένα εστιατόριο που έχει μια μεγάλη ποικιλία από γαλλικά πιάτα στο μενού με ένα χάμπουργκερ μπαρ - είναι διαφορετικές αγορές και η τελευταία θα είναι πιο παραγωγική από την πρώτη. Συγκρίνετε αυτά τα άκρα με μια επώνυμη

αλυσίδα Bistro που προσφέρει τη δυνατότητα επιλογής, αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό όσο το γαλλικό εστιατόριο, και αυξάνει την ελκυστικότητά της προσφέροντας όχι μόνο μια ποικιλία από πιάτα, αλλά και τη διαβεβαίωση του ελέγχου της ποιότητας μέσω της τυποποίησης. Ομοίως, ένα εστιατόριο αμερικανικού τύπου μπορεί να επεκτείνει τις προσφερόμενες επιλογές πέρα από τα χάμπουργκερ, αλλά να διατηρήσει την παραγωγικότητα και την ελκυστικότητα. Και στις δύο περιπτώσεις, η μείωση της αβεβαιότητας θεωρείται μια μορφή ελκυστικότητας. Παρόλα αυτά, αυτή η προσέγγιση έχει επίσης μία παγίδα, διότι όσο πιο εξειδικευμένο είναι το εστιατόριο τόσο πιο γρήγορα θα επέλθει ο κορεσμός του (Riley, 2000a). Το οικείο μπορεί εύκολα να γίνει βαρετό και το σύστημα θα απαιτήσει μεγαλύτερη καινοτομία.

Η σύγχρονη σκέψη λέει «κρατήστε το απλό», ακόμη και στα πιο υψηλά επίπεδα γαστρονομίας. Αυτό δεν συνέβαινε βέβαια πάντα. Σε παλαιότερες εποχές, η μεγάλη συλλογή της γαλλικής κουζίνας, *La Repertoire de la Cuisine*, βασισμένη στον οδηγό του Escoffier για την σύγχρονη μαγειρική προωθούσε την δημιουργία μεγάλων, *a la carte* μενού. Το εάν η γαλλική κουζίνα, ως βάση για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων μαγειρικής, είναι σχετική με τις σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης των τροφίμων και των ποτών είναι ένα ζήτημα υπό συζήτηση. Η αξία ενός τέτοιου σώματος γνώσης, είτε πρόκειται για γαλλική κουζίνα είτε για κινέζικη είτε για οποιαδήποτε εθνική κουζίνα, βασίζεται στο ότι πάντα υπάρχει μέσα σε αυτό ένα σύνολο φυσικών ή τεχνικών δεξιοτήτων που αποτελούν την βάση του κινήτρου και της απόδοσης για έναν επαγγελματία σεφ ή μάγειρα. Ενώ οι βασικές αρχές της μαγειρικής μπορούν να διδαχθούν και εκτός της ακριβής διδασκαλίας της γαλλικής κουζίνας, είναι ωστόσο απαραίτητες για κάθε επίπεδο μαγειρικής, ακόμα και για τις υβριδικές εκδόσεις του γαλλικού ρεπερτορίου που είναι τόσο αγαπητές στους διάσημους σεφ.

1.6 Εκπαίδευση

Στα πλαίσια της επαγγελματικής εκπαίδευσης, υπάρχουν σοβαρά ζητήματα που σχετίζονται με τη διάθεση πόρων στη εκπαίδευση των σεφ, τα οποία αποτελούν το αντικείμενο πολλών συζητήσεων (Salleh και Riley, 1994).

Αυτό που είναι σαφές, ωστόσο, είναι ότι, παρά τις επιπτώσεις της τεχνολογικής παρέμβασης η ζήτηση για ειδικευμένους σεφ συνεχίζει να αυξάνεται. Ως ένα βαθμό, η ζήτηση αυτή τροφοδοτείται από την εξέλιξη της εθνικής κουζίνας σε διεθνή κουζίνα. Πρόκειται για μια ασαφή έννοια, αλλά παρ'όλα αυτά, είναι εύκολα αναγνωρίσιμη στα διάφορα μέρη ανά τον κόσμο. Οι αρχές της γαλλικής κουζίνας κυριαρχούσαν στη διαχείριση των τροφίμων και των ποτών, λειτουργώντας με αυστηρά προκαθορισμένες μορφές σερβιρίσματος του τραπέζιου - αυτές ήταν οι καθοριστικές δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούσε ο τομέας. Τα στοιχεία αυτά έχουν τις ρίζες τους στα χρόνια των ηγεμόνων της ηπειρωτικής Ευρώπης και καθορίζουν το τι συνιστά υψηλή γαστρονομία. Εάν η Ευρώπη δεν είναι πλέον κυρίαρχος του παιχνιδιού σε θέματα γαστρονομίας, τότε όλη αυτή τη τυπικότητα και η αυστηρή εκπαίδευση δεν έχουν σημασία. Μια τέτοια ακραία θέση δεν φαίνεται να ευσταθεί γιατί η υψηλή γαστρονομία καλά κρατεί ακόμα και επιπλέον, φαίνεται να κάνει μια προσπάθεια να προσαρμοστεί στον μεταμοντέρνο κόσμο μας και να γίνει πιο προσιτή, τόσο από πλευράς γνώσεων όσο και τιμών, χωρίς όμως να χάσει την ψυχή της. Ο μεγαλύτερος εχθρός της υψηλής γαστρονομίας δεν είναι οι λαϊκές γεύσεις, αλλά η εξειδίκευση, επειδή η τελευταία υπονομεύει την αξία της εκπαίδευσης (Bakeretal, 1995).

1.7 Η διαχείριση f&b στην φιλοξενία

Στο σημείο αυτό θα ήταν σκόπιμο η συζήτηση να επιστρέψει στην έννοια της διαχείρισης των τροφίμων και των ποτών ως προς το ρόλο και τη θέση της στα πλαίσια της βιομηχανίας της φιλοξενίας. Η παραδοσιακή άποψη πάνω στη διαχείριση τροφίμων και ποτών ήταν ότι οι δεξιότητες και οι γνώσεις που απαιτούνται για τη θέση αυτή ήταν το καθοριστικό σώμα γνώσεων που πρέπει να έχει ένας διευθυντής ξενοδοχείου – δεν είναι το σύνολο των γνώσεων, ούτε είναι καν το πιο πολύτιμο κομμάτι, αλλά σίγουρα είναι το κομμάτι που καθόρισε την αντίληψη ότι το πόστο αυτό διαφέρει από τα υπόλοιπα πόστα διαχείρισης. Με άλλα λόγια η διαχείριση τροφίμων και ποτών, σε οποιαδήποτε μορφή και αν εμφανίζεται, είναι η ειδική γνώση, το μοναδικό κομμάτι αυτής. Ακόμα, θα μπορούσε να πει κανείς ότι το φαγητό και το ποτό είναι το «rock n' roll» του τομέα της φιλοξενίας - πολύπλοκος, επικίνδυνος, δημιουργικός, λαμπερός,

βρώμικος και ακατάστατος τομέας, ο οποίος σίγουρα αποτελεί μια πρόκληση. Το αρνητικό αυτής της άποψης είναι ότι καθώς τα περισσότερα κέρδη προέρχονται από την κινητικότητα των δωματίων, ο τομέας διαχείρισης των τροφίμων και των ποτών, ως εκ τούτου είναι ένας τομέας που υπάγεται σε ένα σύνολο δεξιοτήτων που αφορά τη διαχείριση των καταλυμάτων. Η κερδοφορία που αποφέρουν τα δωμάτια έχει κερδίσει τον αγώνα και αυτό έχει οδηγήσει στην ανάθεση των λειτουργιών που σχετίζονται με τη διαχείριση των τροφίμων και των ποτών στα ξενοδοχεία σε υπεργολαβίες.

Σε ένα βαθμό αυτό είναι μια κατανοητή αντίδραση στο αιώνιο δίλημμα ενός ξενοδοχείου ώστε να γίνει το εστιατόριο του κερδοφόρο (Riley, 2000b). Ωστόσο, το επιχείρημα αυτό δεν είναι ολοκληρωμένο εάν η αξία των τροφίμων και ποτών δεν υπολογισθεί ως παράμετρος, πρώτα σε επίπεδο συμβολής στην εικόνα του ξενοδοχείου, δεύτερο, ως σταθερός πόλος έλξης πελατείας και, τέλος, ως θεμέλιο της εισροής χρημάτων (Riley και Davis, 1992) . Η διαχείριση των τροφίμων και ποτών είναι πιο περίπλοκη από ό, τι η διαχείριση των δωματίων και απαιτεί μεγαλύτερο εύρος γνώσεων και έναν βαθμό δημιουργικότητας, η οποία δεν είναι απαραίτητη στη διαχείριση των δωματίων. Για το λόγο αυτό, οι μάνατζερ ξενοδοχείου έχουν σταδιοδρομίες γεμάτες με εμπειρίες σχετικές με τον τομέα της διαχείρισης του φαγητού και του ποτού. Ωστόσο, αυτό το γεγονός αλλάζει καθώς έρχονται στο προσκήνιο οικονομικές και εμπορικές δεξιότητες. Είναι βέβαιο ότι, ο σύγχρονος μάνατζερ τροφίμων και ποτών πρέπει να λάβει υπόψη του τις τεχνικές μάρκετινγκ σε μεγάλο βαθμό και να τις συνδυάσει με τις παραδοσιακές τεχνικές των σχεδιαστών μενού οι οποίες βασίζονται στην γνώση της κουζίνας. Η διαχείριση τροφίμων και ποτών είναι ένας τομέας δραστηριότητας που απαιτεί δημιουργικότητα, και ως ένα βαθμό, η δημιουργική πλευρά του μάρκετινγκ, δηλαδή οι σχεδιαστές, έχουν εισβάλει σε αυτόν τον δημιουργικό τομέα. Οι σχεδιαστές και οι σεφ έχουν έρθει σε συνεργασία με τους επιχειρηματίες και καινοτομούν στη βιομηχανία, προσθέτοντας ένα επίπεδο δημιουργικότητας στη διαδικασία τροφοδοσίας. Είναι πιθανό η ανάγκη για καινοτομία να έχει προσθέσει στο ρόλο του διαχειριστή των τροφίμων και ποτών περισσότερη αρμοδιότητα από το αναμενόμενο και ως εκ τούτου, η υπεργολαβία και η εξειδίκευση να είναι η λογική επιλογή.

Σε όλη αυτή τη συζήτηση για την εξειδίκευση και τα εταιρικά “σήματα” είναι καιρός να ακουστεί και η περίπτωση που αφορά τους μικρούς ανεξάρτητους επαγγελματίες οι οποίοι σε τελευταία ανάλυση αφορούν στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Η ιδέα της δημιουργίας ενός εστιατορίου εξακολουθεί να είναι ελκυστική για τους ανθρώπους, και η επιτυχία ή η αποτυχία στο κομμάτι αυτό συμβαίνουν με τρόπο που ακόμα αποτελεί μυστήριο. Αν υπάρχει ένα συμπέρασμα που μπορεί να αντληθεί από τον τομέα των μικρών επιχειρήσεων είναι ότι η μελέτη σκοπιμότητας μπορεί να παραληφθεί – άλλοι άνθρωποι πετυχαίνουν ενάντια στις πιθανότητες με μόνο όπλο τους την αφοσίωση και τη πίστη τους στο σκοπό τους και άλλοι άνθρωποι αποτυγχάνουν όταν θα έπρεπε, θεωρητικά, να πετύχουν. Αξίζει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι η ιδέα να ανοίξει κάποιος ένα εστιατόριο παρακινούμενος μόνο από υπερβολική αισιοδοξία πάσχει από πλευράς απόδοσης. Οι βασικές επιχειρηματικές δεξιότητες και κάποια σχετική κατάρτιση αποτελούν σίγουρα ένα πλεονέκτημα. Η επιτυχία, όμως, ποτέ δεν είναι μόνιμη και το εστιατόριο, όπως επίσης και το μπαρ είναι επιχειρήσεις που πρέπει να ανανεώνονται τακτικά, καθώς οι αγορές αλλάζουν και οι προτιμήσεις του κοινού μεταβάλλονται. Και πάλι εδώ η επιρροή της στρατηγικής σκέψης έχει εισέλθει στον κόσμο των μικρών εστιατορίων, τα οποία ενθαρρύνονται να σχηματίζουν «συμπλέγματα», όντας σε άμεση γειτνίαση, σχηματίζοντας έτσι μίνι-προορισμούς που μπορούν να προωθηθούν στην αγορά (Riley, 2005).

Είναι εύκολο να υποτιμήσουμε το προφανές και ως ένα βαθμό, ο τομέας τροφίμων και ποτών πάσχει από αυτό το χαρακτηριστικό. Η εθνική κουζίνα, ωστόσο, αναγνωρίζεται πλέον σαν τουριστικό θέλγητρο και είναι δεδομένη η θέση που δικαιούται στην εκστρατείες μάρκετινγκ για τους τουριστικούς προορισμούς. Επιπλέον, η ποιότητα της εμπειρίας των διακοπών πρέπει τώρα να συμπεριλαμβάνει την ποιότητα των τροφίμων και ποτών (Riley, 2000a). Το γεγονός αυτό έχει αυξήσει το κύρος της εν λόγω δραστηριότητας.

Έχει πραγματικά αλλάξει ο τρόπος που λειτουργεί η διαχείριση των τροφίμων και των ποτών; Η απάντηση είναι ναι και όχι. Είναι ένα παράδειγμα όπου οι χειρωνακτικές δεξιότητες είναι στενά συνδεδεμένες με τις δημιουργικές ικανότητες. Ο σεφ, ο λογιστής, ο marketer και ο σχεδιαστής δεν ήταν ποτέ πιο κοντά. Στον τομέα της εκπαίδευσης, τι σημαίνει να σπουδάζεις τη διαχείριση

τροφίμων και ποτών; Σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει μια βαθιά κατανόηση των τροφίμων και του κρασιού όπως και άλλων ποτών, προκειμένου να είναι εφικτή η σύνθεση ενός μενού, να υπάρχει η άνεση η μαγειρική να συμβαίνει σε βαθμό που διευκολύνει το σχεδιασμό συστημάτων παραγωγής, και να είναι εφικτή η τιμολόγηση και ο έλεγχος των τροφίμων, μια δραστηριότητα που μοιάζει εύκολη, αλλά είναι δύσκολη στην πράξη. Σε αυτό θα πρέπει να προστεθούν οι δεξιότητες της φιλοξενίας και οι εμπορικές δεξιότητες του μάρκετινγκ. Το αν η επαγγελματική εκπαίδευση έχει κατανοήσει αυτό το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι ένα θέμα προς συζήτηση. Στον τομέα της εκπαίδευσης, ο τομέας της κατάρτισης πάνω στη διαχείριση των τροφίμων και των ποτών βρίσκεται στα σημεία τομής μεταξύ της γενικής, της επαγγελματικής εκπαίδευσης και της πρακτικής εκπαίδευσης καθώς και της δημόσιας και ιδιωτικής χρηματοδότησης. Αυτή η θέση είναι που αποτελεί απειλή για τις δεξιότητες και που καθιστά δύσκολο τον εκσυγχρονισμό (Riley, 2005).

2. Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος

Το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής μετράται, μεταξύ άλλων, με τον αριθμό των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιούνται σε μία τουριστική περίοδο (π.χ. θερινοί μήνες), καθώς και με τη διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή, γεγονός που μαρτυρεί πως ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα του τουριστικού τομέα.

Η ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη των χιλιάδων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Παπανίκος,2004).Μάλιστα, η ποιότητα, αλλά και το μέγεθος, της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή επηρεάζεται σημαντικά από την ποιότητα του χώρου και τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό ,βέβαια, με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών /συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, η πολεοδομία, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

Τα ξενοδοχεία γενικότερα θεωρούνται οικονομικά οικήματα τα οποία προσφέρουν φιλοξενία αορίστου χρόνου (ύπνο με ή χωρίς φαγητό) στο κοινό επί πληρωμή. (Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. 2000) Στη νομοθεσία ο ορισμός που έχει δοθεί καθορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί εντός ή εκτός πόλεων και παρέχει κατάλυμα με ή χωρίς επισιτισμό. Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε πως ξενοδοχείο αποτελεί μια επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διαθέτει σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και διάφορα επιπρόσθετα (αλλά απαραίτητα) προϊόντα τα οποία αποσκοπούν στην κάλυψη αναγκών των φιλοξενούμενων ατόμων.

2.1 Τα Ξενοδοχεία στην Ελλάδα

Μετά την απελευθέρωση το 1828, τα χάνια που υπήρχαν στην επαρχία και τις πόλεις ήταν μετρημένα. Το πρώτο ξενοδοχείο κατασκευάστηκε στο Ναύπλιο το 1834 με το όνομα «Ξενοδοχείον του Λονδίνου», το οποίο φιλοξένησε τους πρώτους επίσημους ξένους του νεότερου ελληνικού κράτους και στη συνέχεια, το 1840, λειτούργησε επίσης στο Ναύπλιο το ξενοδοχείο «Αφθονία» .Το 1835 η Αθήνα έχτισε το δικό της ξενοδοχείο, με το όνομα «Νέον Ξενοδοχείον» ή «AlbergoNuono», του Ιταλού Καζάλι. Το 1878

λειτουργήσε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία» στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα. Το καλό όνομα που πήρε το ξενοδοχείο το όφειλε στην πολυτέλεια και στην πρωτοπορία του, αλλά και στην εξαιρετη μαγειρική του Στάθη Λάμψα, ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Το 1917 λειτούργησε το «Ατενέ Παλλάς» απέναντι από το Πολυτεχνείο, το οποίο ήταν το πρώτο κτίριο της Αθήνας που κτίστηκε με μπετόν και την ίδια εποχή στο Ν. Φάληρο λειτούργησε το ξενοδοχείο «Ακταίον», το πιο πολυτελές για την εποχή του το οποίο διέθετε 80 δωμάτια. Γνωστά ξενοδοχεία της Αθήνας ήταν επίσης το «Ξενοδοχείον της Αγγλίας», το «GrandHotelMagestic» το «Ξενοδοχείον της Αθήνας», το «Victoria» και το «Ξενοδοχείον των Ξένων».

Ορισμένα από τα ξενοδοχεία που χτίστηκαν στην αυγή του 20ου αιώνα ήταν θαυμάσια νεοκλασικά κτίρια τα οποία συγκέντρωναν την κοσμική ζωή της χώρας. Τα ξενοδοχεία αυτά είχαν διαφημίσεις και λειτουργούσαν σε καθεστώς πλήρους ανταγωνισμού. Το 1924 υπήρχαν στην Ελλάδα 1090 ξενοδοχεία με μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα. Αυτό συνέβαινε, διότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν τέσσερα έως πέντε δωμάτια, ενώ ήταν λίγα αυτά που είχαν πενήντα έως εκατό δωμάτια και παρείχαν ποιοτικές υπηρεσίες στους ταξιδιώτες.

Στην πορεία των χρόνων, με την εξέλιξη των μεταφορικών μέσων σε συνδυασμό με την κατάκτηση του εργατικού δικαιώματος των διακοπών, εμφανίστηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού με αποτέλεσμα την διεύρυνση των τουριστικών επιχειρήσεων. Πολλά πανδοχεία και χάνια σταδιακά μετεξελίχθηκαν σε ξενοδοχεία, ενώ κτίστηκαν αρκετά καινούρια. Αν και τα ξενοδοχεία στη χώρα μας υπέστησαν σοβαρές ζημιές εξαιτίας των πολέμων, στην εποχή μας η Ελλάδα είναι μία τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολό τους ξεπερνούν τον αριθμό των 8500.

2.2 Το Food&Beverage (τμήμα τροφίμων και ποτών)

Τα τελευταία χρόνια, ο κλάδος των εστιατορίων έχει αναπτυχθεί σημαντικά σε ποικιλία, τόσο σε είδη εξυπηρέτησης (service) όσο και σε μενού. Η ανάπτυξη αυτή σήμαινε την εξάπλωση κάθε είδους επισιτιστικών επιχειρήσεων σε όλο και περισσότερα μέρη, κάνοντας έτσι την παροχή

επισιτιστικών υπηρεσιών διαθέσιμη σε ευρύτερη μάζα ανθρώπων. Στα πλαίσια λοιπόν αυτής της ανάπτυξης, δημιουργήθηκε έντονος ανταγωνισμός και μεταξύ των ανεξάρτητων εστιατορίων, αλλά και μεταξύ αυτών και των εστιατορίων των ξενοδοχείων. Εξαιτίας αυτού του ανταγωνισμού, το Επισιτιστικό Τμήμα ή Τμήμα Τροφίμων και Ποτών (Food&Beverage Department) έχει εξελιχθεί σε ένα πολύ σημαντικό τμήμα του ξενοδοχείου, αφού απασχολεί το ήμισυ των εργαζομένων του ξενοδοχείου, και αποδίδει το 50% των συνολικών εσόδων, τουλάχιστον όσον αφορά στα μεγάλα ξενοδοχεία (Michael Vastardis, 1999) Για τα ξενοδοχεία που παρέχουν πλήρεις υπηρεσίες (fullservice hotels), η παροχή επισιτιστικών υπηρεσιών δεν έχει μόνο ζωτική σημασία, αλλά αποτελεί και ένα ανταγωνιστικό όπλο-κλειδί. Πολλά ξενοδοχεία που παρέχουν πλήρεις υπηρεσίες έχουν πολλά διαφορετικά εστιατόρια. Έτσι, διευρύνεται η γκάμα των υπηρεσιών που είναι διαθέσιμες στον πελάτη και το γεγονός αυτό βοηθά ώστε ο πελάτης να γευματίζει σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό στο ξενοδοχείο που διαμένει: δημιουργείται έτσι μια σημαντική πρόσθετη πηγή εσόδων (Michael Vastardis, 1999).

Παρά το γεγονός ότι τα εστιατόρια που έχουν κέρδη είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη λειτουργία των ξενοδοχείων, πολλές φορές δεν είναι κερδοφόρα, με βασική αιτία το υψηλό λειτουργικό τους κόστος. Παράγοντες που καθορίζουν την κερδοφορία των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχείων είναι οι πρώτες ύλες, οι τεχνικές παραγωγής και διάθεσης, το ανθρώπινο δυναμικό, η υποδομή χώρων και ο εξοπλισμός. Ωστόσο, η σωστή διαχείριση αυτών των συντελεστών από ικανά στελέχη μάνατζμεντ είναι το στοιχείο εκείνο που εξασφαλίζει την κερδοφορία τους και την μεγιστοποίηση της (Αθανάσιος Μάρας, 2002). Τα τελευταία χρόνια, πολλά ξενοδοχεία έχουν δώσει έμφαση στο επισιτιστικό τμήμα ως ένα ιδιαίτερα επικερδές μέρος της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Ωστόσο, ένα σύνηθες επισιτιστικό τμήμα αποδίδει τόσα έσοδα όσα περίπου το τμήμα δωματίων, αλλά δίνει μόνο ένα 10-20% του κέρδους του τμήματος δωματίων. Πολλοί ξενοδόχοι θεωρούν το τμήμα επισιτιστικών υπηρεσιών ως μια δραστηριότητα μάρκετινγκ- κλειδί, του οποίου ο κύριος σκοπός είναι να εξασφαλίσει πελατεία για το ξενοδοχείο, και μόνο κατά δεύτερο λόγο να δημιουργήσει κέρδος. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι λειτουργούν τα εστιατόρια και τα μπαρ τους με σκοπό να έχουν οικονομική

ζημιά. Αντίθετα, χρεώνουν φαγητό και ποτά σε λογικές τιμές και προσφέρουν μεγάλες ποσότητες ή υψηλή ποιότητα για να προσελκύσουν πελατεία από την τοπική κοινότητα (Michael Vastardis,1999).Ο βασικός λόγος για αυτήν τη τακτική είναι ότι με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργήσουν καλή φήμη: οι πελάτες του ξενοδοχείου αλλά και οι κάτοικοι της τοπικής κοινότητας που γευμάτισαν στα εστιατόρια του ξενοδοχείου και έμειναν ευχαριστημένοι, θα επιστρέψουν και θα προτείνουν τα εστιατόρια (συνεπώς και of mouth advertising) αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την κερδοφορία και γενικότερα την επιτυχημένη λειτουργία των εστιατορίων αλλά και των ξενοδοχείων. Από την άλλη πλευρά, το 91% των δυσαρεστημένων πελατών ενός εστιατορίου δεν θα ξαναεπιστρέψουν, αλλά και θα μιλήσουν σε οκτώ με δέκα άλλους για την αρνητική τους εμπειρία (PeteStevens, BonnieKnutson&MarkPatton, 1995). Έτσι, η καλή φήμη μπορεί να προσελκύσει καινούργιους πελάτες, μέσω των θετικών αναφορών παλαιότερων πελατών, να μείνουν στο ξενοδοχείο και να γευματίσουν στα εστιατόρια του.

Το τμήμα F&B μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με το επισιτιστικό μέρος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τα τμήματα εκμετάλλευσης, δηλαδή, τα εστιατόρια, τα bars, τις ταβέρνες, τις εκδηλώσεις, το roomservice, τα minimarkets κ.α. Επίσης περιλαμβάνει τα τμήματα υποστήριξης των τμημάτων εκμετάλλευσης, όπως την συντήρηση, την υποδοχή, τα ταμεία, την ασφάλεια, την ψυχαγωγία & άθληση και το τμήμα προμηθειών και αποθήκευσης. Τέλος, τα τμήματα υπηρεσιών της επιχείρησης τα οποία είναι, το marketing, το λογιστήριο και το τμήμα εσωτερικών ελέγχων.

3. Λειτουργία και οργάνωση εστιατορίου

3.1 Η οργάνωση του εστιατορίου

Το βασικό κομμάτι του επισιτιστικού τμήματος ενός ξενοδοχείου είναι το εστιατόριο. Οργάνωση είναι ο τρόπος με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης (Καρβούνης,2000). Το εστιατόριο πρέπει να είναι οργανωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργήσει με επιτυχία. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει το προσωπικό να κατανοεί τις ευθύνες και τις αρμοδιότητές του, να γνωρίζει τους στόχους της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο η δουλειά του σχετίζεται με αυτούς τους στόχους. Από τη στιγμή που ένα εστιατόριο λειτουργεί μέσω ανθρώπων, θα πρέπει το προσωπικό να ενθαρρύνεται στο να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δυνατότητές του στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Τέλος είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός συστήματος επικοινωνίας ώστε οι πληροφορίες να κυκλοφορούν αμφίροπα μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Μια επισιτιστική επιχείρηση πρέπει να είναι οργανωμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργήσει με επιτυχία. Αυτό σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος στο εστιατόριο οφείλει να κατανοεί τα καθήκοντα του, τις ευθύνες του και τις αρμοδιότητές του, να γνωρίζει τους στόχους της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο η δουλειά του σχετίζεται με αυτούς τους στόχους. Το εστιατόριο, όπως κάθε επιχείρηση, αποτελεί έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Λεωνίδα Χυτήρη (1994), «Όταν οποιοσδήποτε οργανισμός αναπτυχθεί αρκετά, ώστε να γίνει καταμερισμός της εργασίας και τα άτομα και οι ομάδες να αρχίζουν να εξειδικεύονται, θα πρέπει να γίνει συντονισμός έργου. Ο συντονισμός αυτός επιτυγχάνεται μερικά, με την καθιέρωση τυπικών οργανωτικών σχέσεων και με την ανάθεση του διοικητικού έργου και της εποπτείας σε συγκεκριμένα άτομα». Πιο συγκεκριμένα, κατά τον Χαράλαμπο Κανελλόπουλο (1990), «Οργάνωση είναι ο καθορισμός σχέσεων μεταξύ δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, προσωπικού για να τις εκτελέσει και υλικών παραγόντων που χρειάζονται».

Ο Σωτήρης Καρβούνης (2000) επισημαίνει ότι «Οργάνωση είναι ο τρόπος με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης». Επίσης, σύμφωνα με τον

John W. Stokes (1972), «Οργάνωση είναι μια δομή σχέσεων η οποία ελέγχει τις δραστηριότητες μιας ομάδας ατόμων που δουλεύουν για την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών». Κατά τον Ernest J. Dale (1978), «Κάθε φορά που διάφορα άτομα δουλεύουν μαζί για ένα κοινό σκοπό πρέπει να υπάρχει κάποιος τύπος Οργάνωσης. Αυτό σημαίνει ότι τα καθήκοντα χρειάζεται να κατανέμονται ανάμεσά τους και η δουλειά του συνόλου να συντονίζεται. Διαφορετικά, μπορεί να υπάρξει επανάληψη προσπαθειών ή ακόμα και εργασία προς διασταυρούμενους σκοπούς».

Για τον Robert M. Fulmer (1978), «Σε απλούς όρους, οργάνωση είναι η διαδικασία των ατόμων που δουλεύουν μεταξύ τους με σκοπό την πραγματοποίηση των κοινών τους στόχων». Στην περίπτωση της παροχής επισιτιστικών υπηρεσιών, που είναι το αντικείμενο των εστιατορίων, στόχος είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών για επισιτισμό. Στόχος επίσης είναι η εκπλήρωση της μέγιστης ικανοποίησης για τους εργαζομένους, αλλά και για το μάνατζμεντ, και βέβαια μια οικονομική ανταμοιβή για τους ιδιοκτήτες του εστιατορίου. Καθώς μια επισιτιστική επιχείρηση λειτουργεί μέσω ανθρώπων, πρέπει να ενθαρρύνει και να βοηθά το προσωπικό να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του στο μέγιστο βαθμό. Επιπλέον, χρειάζεται να θέτει όλες τις ενέργειες που συμβάλουν στην λειτουργία της επιχείρησης υπό τον έλεγχο μιας συγκεντρωτικής κατεύθυνσης, έτσι ώστε να αποφεύγονται επικαλυπτόμενοι στόχοι, να λαμβάνονται αποφάσεις και να γίνονται ενέργειες που είναι προς όφελος του εστιατορίου ως σύνολο. Τέλος, να παρέχει ένα σύστημα επικοινωνίας έτσι ώστε ιδέες και πληροφόρηση να κυκλοφορούν και προς τις δύο κατευθύνσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και το μάνατζμεντ (Stokes, 1972).

Η οργάνωση του εστιατορίου έχει συσταθεί έτσι ώστε να βοηθά στην πραγματοποίηση των λειτουργιών της επισιτιστικής επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες (Stokes, 1972):

- Διοίκηση , δηλαδή τον καταμερισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων στα μέλη του προσωπικού και τον ορισμό τους ως υπεύθυνα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Σημαίνει ουσιαστικά να επιτυγχάνονται πράγματα μέσω των άλλων και είναι δουλειά του Διευθυντή Εστιατορίου.

- Προσωπικό, δηλαδή οτιδήποτε έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα στην επιχείρηση και περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς επίσης και την διαδικασία τερματισμού της εργασίας, την διατήρηση των απαραίτητων αρχείων προσωπικού και άλλα συναφή προς το προσωπικό θέματα.
- Σχεδιασμός Μενού, δηλαδή δημιουργία εκ των προτέρων των μενού με τα διάφορα πιάτα που θα προσφέρονται στους πελάτες, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, το κόστος και την κερδοφορία, τα φαγητά που διατίθενται, τους περιορισμούς του εξοπλισμού μαγειρέματος, την ποικιλία και απήχηση, τους παράγοντες διατροφής.
- Αγορές, δηλαδή προμήθεια των απαραίτητων υλικών για την παρασκευή των φαγητών που προσφέρονται στο μενού, αλλά και λινών, ασημικών, γυαλικών και άλλων προμηθειών που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης.
- Παραλαβή, δηλαδή επιβεβαίωση ότι η επισιτιστική επιχείρηση παραλαμβάνει τις προμήθειες που αγόρασε όπως ακριβώς τις ζήτησε, με τις προδιαγραφές που έχει θέσει (αριθμός, βάρος, ποιότητα).
- Αποθήκευση, που σημαίνει τοποθέτηση των αγαθών που παραλήφθηκαν στον κατάλληλο, ανάλογα με την φύση του καθενός προϊόντος, αποθηκευτικό χώρο το γρηγορότερο δυνατό μετά την παραλαβή.
- Προετοιμασία Φαγητών και Θερμική Επεξεργασία (Μαγείρεμά), δηλαδή οι απαραίτητες διεργασίες που πρέπει να γίνουν ώστε τα τρόφιμα που αγοράστηκαν να καθίστανται έτοιμα για μαγείρεμά, όπως π.χ. καθαρισμός από κόκαλα, κόψιμο σε κομμάτια αλλά και έκθεση των τροφών στη διαδικασία μαγειρέματος.
- Υγιεινή και Ασφάλεια, δηλαδή λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων για την αποφυγή διάδοσης μολύνσεων ή ασθενειών μέσω του φαγητού και

την αποφυγή ατυχημάτων στους εργαζομένους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους αλλά και στους πελάτες.

- Συντήρηση και Επιδιορθώσεις, που σημαίνει συχνός έλεγχος και φροντίδα των μηχανημάτων του εστιατορίου και «θεραπεία» οποιωνδήποτε ελαττωμάτων τους, ώστε να βρίσκονται στην καλύτερη δυνατή κατάσταση.

3.2 Οι λειτουργίες του εστιατορίου

Η σωστή λειτουργία ενός εστιατορίου βασίζεται στην οργάνωση του χώρου, της εργασίας και του κεφαλαίου που αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα και σε συνδυασμό με την βέλτιστη παροχή υπηρεσιών. Δεν πρέπει να ξεχνάμε, πως το αγαθό της παροχής υπηρεσιών είναι άυλο, γεγονός που καθιστά την επιτυχία του πάρα πολύ δύσκολη και ενίοτε υποκειμενική. Όπως έχουμε ήδη διαπιστώσει, υπάρχουν διάφορα είδη εστιατορίων, τα οποία ποικίλουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που έχουν. Οι βασικές εργασίες στις οποίες στηρίζεται η καλή λειτουργία ενός εστιατορίου είναι οι παρακάτω:

- Προγραμματισμός και έλεγχος εργασίας

Ο σωστός προγραμματισμός της εργασίας βοηθά στην επίτευξη του απώτερου σκοπού, που είναι η παροχή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών με τη μικρότερη δυνατή εργασία. Για να τηρηθεί η ανωτέρω συνθήκη είναι απαραίτητος ο έλεγχος του προσωπικού, ο οποίος μπορεί να γίνει από τον maitre ή τον βοηθό του (sousmaitre). Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατή η εποπτεία του προσωπικού ανά ζευγάρια (trainee, βοηθός σερβιτόρου, σερβιτόρος) από τον captain.

- Προετοιμασία χώρου

Ο χώρος εστίασεως είναι ο χώρος στον οποίο οι πελάτες περνάνε τον μεγαλύτερο χρόνο τους κατά τη διάρκεια του γεύματός τους. Οφείλει συνεπώς να είναι σωστά διαμορφωμένος και άρτια δομημένος, σύμφωνα με τις προδιαγραφές της εκάστοτε μονάδας. Πρέπει να είναι καθαρός και να τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας από τους εργαζόμενους. Τέλος ο χώρος εργασίας του προσωπικού του εστιατορίου (τραπεζοκαθίσματα) πρέπει να είναι σωστά εξοπλισμένος (εξοπλισμός τραπεζιού, τοποθέτηση των πάσων εξυπηρέτησης και εφοδιασμός τους με τα υλικά τα οποία θα χρειαστούν οι σερβιτόροι κατά τη διάρκεια εργασίας τους).

- Λήψη Παραγγελιών

Η λήψη παραγγελιών – ανάλογα με το είδος της επισιτιστικής μονάδας, πρέπει να γίνεται άμεσα και χωρίς να προκαλεί αίσθημα δυσανασχέτησης στον πελάτη. Το άτομο που θα λάβει την παραγγελία από τον πελάτη, συνήθως ο σερβιτόρος, πρέπει να είναι ενημερωμένο πλήρως για τον κατάλογο τον οποίο διαθέτει το εστιατόριο, τα πιάτα ημέρας, τα γλυκά ημέρας, τις λίστες κρασιών καθώς και για όλες τις λεπτομέρειες των πιάτων. Πρέπει επίσης, να είναι σε θέση να προτείνει στον πελάτη, καθώς και να προωθήσει τις πωλήσεις της επιχείρησης στην οποία εργάζεται. Μετά τη λήψη της παραγγελίας, ο σερβιτόρος οφείλει να μεταφέρει άμεσα στην κουζίνα, την επιθυμία του πελάτη όπως αυτή διατυπώθηκε και να ενημερώσει για πιθανές ειδικές επιθυμίες του πελάτη (π.χ. τρόπος ψησίματος, πιθανές αλλεργίες κλπ).

- Εξυπηρέτηση Πελατών

Το συγκεκριμένο στάδιο είναι πολλές φορές ο πιο καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση των πελατών ενός εστιατορίου. Η ικανοποίηση των πελατών από την εξυπηρέτησή τους προκύπτει σίγουρα από την ευχαρίστηση που θα τους δώσει γευστικά η παραγγελία τους, αλλά και από την συμπεριφορά και την επαγγελματικότητα που θα επιδείξουν οι υπάλληλοι

της επισιτιστικής μονάδας. Σημαντικός επίσης παράγοντας για την ευχαρίστηση του πελάτη είναι ο χρόνος που μεσολαβεί από την λήψη της παραγγελίας μέχρι το σερβίρισμα του. Ο χρόνος δεν μπορεί να είναι συγκεκριμένος, αφού ποικίλει από την παραγγελία και το είδος του φαγητού. Είθισται όμως να μην ξεπερνά τα 15' με 20'.

- Καθαριότητα

Οι σερβιτόροι και οι βοηθοί τους είναι υπεύθυνοι για την καθαριότητα των τραπεζιών και του χώρου στον οποίο βρίσκονται τα τραπεζοκαθίσματα. Η καθαριότητα σε ένα χώρο που σερβίρονται φαγητά είναι μέγιστη προτεραιότητα- ή έτσι θα έπρεπε να είναι- και απαιτείται η ανάλογη προσοχή από το προσωπικό. Οι σερβιτόροι και γενικά όλοι οι εργαζόμενοι σε μία επισιτιστική μονάδα, πρέπει να βρίσκονται σε συνεννόηση και άψογη συνεργασία με το τμήμα καθαριότητας (housekeeping σε περίπτωση που έχουμε να κάνουμε με επισιτιστική μονάδα ξενοδοχείου).

3.3 Οι χώροι του εστιατορίου

Συναντώντας μια επισιτιστική μονάδα, θα έρθουμε σε επαφή με δύο κύριους χώρους. Αυτόν του μαγειρείου – ή αλλιώς κουζίνα – και αυτόν της τραπεζαρίας. Στην παρούσα εργασία έχουμε σκοπό να προβάλλουμε και να αναλύσουμε την λειτουργία της τραπεζαρίας.

Ως τραπεζαρία ορίζουμε τον «κύριο χώρο παράθεσης των γευμάτων και εκτέλεσης της εστιατορικής τέχνης» (Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων, Αθαν. Γ. Μάρας, 1997). Για την ορθή λειτουργία ενός εστιατορίου, απαιτείται η εξέταση κάποιων παραγόντων που την επηρεάζουν είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Τέτοιοι είναι, το είδος της πελατείας που απευθύνεται η επιχείρηση, η κτιριακή υποδομή, η στρατηγική των πωλήσεων και εφ' όσον πρόκειται για εστιατόριο που λειτουργεί σε ξενοδοχειακή μονάδα, η κατηγορία του

ξενοδοχείου. Τέλος σημαντικό ρόλο στην λειτουργία του εστιατορίου καταλαμβάνει η δυναμικότητα που έχει σε couverts, σε συνδυασμό με την έκταση του ωφέλιμου χώρου της τραπεζαρίας.

Για την πρακτική λειτουργία του εστιατορίου πρέπει να εστιάσουμε σε δευτερεύοντες παράγοντες, όπως ο φωτισμός του, η διακόσμηση, καθώς επίσης και ο κλιματισμός – θέρμανση του χώρου. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το σύστημα εξαερισμού μεγάλων αιθουσών, το οποίο ελέγχει και ανανεώνει τον αέρα. Αξίζει να σημειωθεί πως τους τελευταίους μήνες έχει ξεσπάσει έντονη διαμάχη μεταξύ εστιατόρων και πολιτείας σχετικά με την απαγόρευση του καπνίσματος σε εσωτερικούς χώρους. Με τα υπάρχοντα δεδομένα απαγορεύεται ρητά το κάπνισμα σε κάθε εσωτερικό χώρο εστιατορίου.

Αναλύοντας την σωστή δομή του χώρου της τραπεζαρίας, θα συναντήσουμε πολλούς βοηθητικούς χώρους, που όμως αποτελούν κομμάτι ζωτικής σημασίας στην λειτουργία της μονάδας. Τέτοιοι χώροι είναι:

- Κουζίνα

Η κουζίνα για να λειτουργήσει σωστά πρέπει ο χώρος της να είναι δομημένος και οργανωμένος με βάση κάποιους βασικούς κανόνες. Το δάπεδο της κουζίνας θα πρέπει να είναι επίπεδο, αντιολισθητικό και από αδιαπτόιστο υλικό. Οι τοίχοι πρέπει να είναι καλυμμένοι με πλακάκια τουλάχιστον 2 μέτρων σε ύψος. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει καλός εξαερισμός και σωστό αποχετευτικό σύστημα. Σε αυτό το χώρο υπάρχουν μαγειρικές μηχανές, οι φούρνοι, τα ψυγεία, οι θάλαμοι συντήρησης των τροφίμων και διάφορα άλλα εργαλεία και μηχανήματα που είναι απαραίτητα στην παρασκευή και συντήρηση των εδεσμάτων. Η κουζίνα πρέπει να είναι στο ίδιο επίπεδο με αυτό της τραπεζαρίας.

- Τραπεζαρία

Η τραπεζαρία είναι τμήμα κατανάλωσης. Από κτιριακής πλευράς πρέπει ο χώρος να είναι άνετος και ευρύχωρος, να υπάρχει επαρκής φωτισμός και καλός εξαερισμός. Στο χώρο αυτό υπάρχουν έπιπλα, ασημικά, κρύσταλλα, λινά και ποικιλία οργάνων και συσκευών, ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει η επιχείρηση και την κινητικότητα που παρουσιάζει.

- Ταμπλό

Το τμήμα αυτό έχει σαν σκοπό τον έλεγχο των εσόδων και των διατιθέμενων αγαθών του εστιατορίου. Παρεμβάλλεται μεταξύ κουζίνας και τραπεζαρίας για να ελέγχονται τα εξερχόμενα εδέσματα και ποτά από την κουζίνα προς την τραπεζαρία. Σε γενικές γραμμές ο ρόλος του υπάλληλου της θέσης αυτής είναι να ελέγχει, να εκδίδει λογαριασμούς και να τηρεί διάφορα έντυπα και στατιστικά αρχεία του τμήματος.

- Μπουφές

Από το τμήμα αυτό προσφέρονται στους πελάτες πρωινό, καφέδες, τσάι και άλλα ροφήματα. Το πρωινό αποτελείται είτε από υλικά που παραλαμβάνονται από την αποθήκη τροφίμων ή από παρασκευάσματα που φτιάχνονται στο ζαχαροπλαστείο του εστιατορίου ή αγοράζονται από αλλού.

Στον μπουφέ υπάρχουν θάλαμοι συντήρησης, μηχανές παρασκευής καφέ και άλλων ροφημάτων και άλλα σκεύη χρήσιμα στο σερβίρισμα των εδεσμάτων.

- Αποθήκες

Στο χώρο αυτό φυλάσσεται ένα απόθεμα των εμπορευμάτων που είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία του εστιατορίου. Η αποθήκη θα πρέπει να διαθέτει επαρκή χώρο και πολλά ράφια ώστε να είναι δυνατή η αποθήκευση όλων των αγαθών. Τα διάφορα είδη θα πρέπει να είναι τοποθετημένα έτσι ώστε να βρίσκονται εύκολα και να είναι εύκολο να καταμετρηθούν σε περίπτωση απογραφής. Ο αποθηκάριος έχει ως αρμοδιότητες την τήρηση των απαραίτητων εντύπων για την εισαγωγή και εξαγωγή ειδών, προς και από την αποθήκη, καθώς και το να πληρώνει ανά πάσα στιγμή τα απαραίτητα είδη.

- Κάβα

Ο χώρος αυτός πρέπει να έχει σταθερή, σχετικά χαμηλή θερμοκρασία, να μην δέχεται το φως του ήλιου και να αερίζεται καλά. Εκεί υπάρχουν ξύλινα ράφια στα οποία τοποθετούνται οριζόντια οι φιάλες του κρασιού και άλλων ποτών.

- Πλύση σκευών

Οι λάντζες είναι ένας χώρος στον οποίο θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη σημασία διότι από εκεί γίνεται η βασική τήρηση των κανόνων υγιεινής και καθαριότητας. Θα πρέπει να είναι ευρύχωρες, μεταλλικές, με άφθονη ροή ζεστού νερού, και πολύ καλό αποχετευτικό σύστημα. Τέλος στο χώρο αυτό υπάρχει και ο απαραίτητος αριθμός πλυντηρίων σκευών, για τη διευκόλυνση και απλούστευση της λειτουργίας του χώρου αυτού.

- Τουαλέτες

Ένας πολύ βασικός χώρος μιας επισιτιστικής επιχείρησης, καθώς από την κατασκευή και την καθαριότητά του θα κριθούν και οι υπόλοιποι χώροι του εστιατορίου.

3.4 Το οργανόγραμμα και τα κύρια τμήματα ενός εστιατορίου

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη για τη σωστή λειτουργία τους ένα οργανόγραμμα. Το ίδιο ισχύει και για μια επισιτιστική επιχείρηση που λειτουργεί μάλιστα ως τμήμα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ένα οργανόγραμμα λοιπόν μας δείχνει τα επίπεδα της διοίκησης, το ποιος είναι ανώτερος ποιου, τη φύση της κάθε εργασίας καθώς και το διαχωρισμό της εργασίας, δηλαδή τους τομείς, τα τμήματα και τα άτομα της επιχείρησης. Το οργανόγραμμά είναι ένα σχέδιο της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, που δείχνει σε ποιόν αναφέρεται κάθε μέλος της επιχείρησης, ανάλογα με την ιεραρχία που υπάρχει και τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένα, αλλά και ποιος αναφέρεται σε αυτό το μέλος. Φανερώνει επίσης τους διαύλους επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση και είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για το μάνατζμεντ. (JohnW. Stokes, 1972) Σύμφωνα βέβαια με άλλους, το οργανόγραμμα δεν είναι παρά ένα διάγραμμα των τυπικών σχέσεων εξουσίας. Δείχνει από τον τίτλο της θέσης ποιος αναφέρεται σε ποιόν. Το οργανόγραμμα δείχνει ποιος έχει εξουσία πάνω σε ποιόν, αλλά δεν δείχνει την έκταση αυτής της εξουσίας ή τα καθήκοντα που κάθε άτομο αναμένεται να εκτελεί, εκτός μέχρι του σημείου που αυτά υπονοούνται από τους τίτλους των θέσεων. (Ernest J. Dale, 1978)

Όπως αναφέραμε κάθε επιχείρηση, έτσι και οι επισιτιστικές επιχειρήσεις, κυρίως οι μεγάλοι μεγέθους, βασίζουν την λειτουργία τους σε κάποιο οργανόγραμμα. Σύμφωνα με τον Χαράλαμπο Κανελλόπουλο (1990), «Το Οργανόγραμμα είναι στατική και δεοντολογική απεικόνιση του οργανισμού. Το οργανόγραμμα δείχνει:

1. Διαχωρισμό της εργασίας στα συστατικά της: τομείς, τμήματα, άτομα.
2. Ποιος είναι (ή υποτίθεται να είναι) ποιου ανώτερος.
3. Την φύση της εκτελούμενης εργασίας, ανάλογα με τον περιγραφικό τίτλο.
4. Την ταξινόμηση σε ομάδες συστατικών με βάση την λειτουργία, περιοχή ή προϊόν.
5. Τα επίπεδα διοίκησης με βάση τα διαδοχικά στρώματα ανωτέρων και υφισταμένων».

Κατά τον Σωτήρη Καρβούνη (2000), «Η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης δείχνει την μεταβίβαση υπευθυνότητας (εξουσιοδότηση) στις διάφορες λειτουργικές μονάδες της εταιρίας, και είναι στην πραγματικότητα ένα διάγραμμα, που συχνά αναφέρεται και ως Οργανόγραμμα». Ο Ernest J. Dale (1978) υποστηρίζει ότι «Το Οργανόγραμμα είναι απλά ένα διάγραμμα των τυπικών σχέσεων εξουσίας. Δείχνει από τον τίτλο της θέσης ποιος αναφέρεται σε ποιόν. Το οργανόγραμμά δείχνει ποιος έχει εξουσία πάνω σε ποιόν, αλλά δεν δείχνει την έκταση αυτής της εξουσίας ή τα καθήκοντα που κάθε άτομο αναμένεται να εκτελεί, εκτός μέχρι του σημείου που αυτά υπονοούνται από τους τίτλους των θέσεων». Σύμφωνα με τον John W. Stokes (1972), «Το Οργανόγραμμά είναι ένα σχέδιο της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, που δείχνει σε ποιόν αναφέρεται κάθε μέλος της επιχείρησης, ανάλογα με την ιεραρχία που υπάρχει και τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη, αλλά και ποιος αναφέρεται σε αυτό το μέλος. Φανερώνει επίσης τους διαύλους επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση και είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για το μάνατζμεντ». Επίσης, κατά τον Robert M. Fulmer (1978), «Το Οργανόγραμμά είναι ο σκελετός της οργάνωσης. Χρησιμοποιείται ευρέως και είναι κατάλληλο για την εφαρμογή των οργανωτικών αρχών. Είναι ένας τρόπος για να εξηγούνται καθαρά οι σχέσεις πάνω στις οποίες βασίζεται η πρόοδος».

3.5 Τα Τμήματα του Εστιατορίου

3.5.1 Τμήμα παραγωγής φαγητών

Το τμήμα παραγωγής φαγητών ή κουζίνα αποτελεί, θα μπορούσε να ειπωθεί, την «Καρδιά» της επισιτιστικής επιχείρησης και αντικείμενο του είναι η διαδικασία παραγωγής και προετοιμασίας των φαγητών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες του εστιατορίου, ή αλλιώς η μαζική παραγωγή φαγητών. Σχετικά με τον όρο αυτό, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι υπάρχει μαζική παραγωγή όταν πρέπει να υλοποιηθούν είκοσι πέντε τουλάχιστον παραγγελίες ατόμων που επιθυμούν να γευματίσουν. Άλλοι υποστηρίζουν ότι αναφέρεται σε κάθε προσπάθεια παροχής τροφής σε ανθρώπους μακριά από το σπίτι τους- όμως κάτι τέτοιο θα μπορούσε να περιλαμβάνει και οικογενειακές συγκεντρώσεις. Σύμφωνα με τον L. Kotschevar (1988), ο όρος «μαζική παραγωγή φαγητών» σημαίνει «οργάνωση επαγγελματιών, οι οποίοι με την χρήση ειδικών μέσων και εγκαταστάσεων παράγουν φαγητά για να καταναλωθούν από τρίτους». Αυτή η οργάνωση είναι αρκετά πολύπλοκη και απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα της παραγωγής αλλά και σε άλλα θέματα, όπως είναι οι προμήθειες πρώτων υλών, ο σχεδιασμός του μενού, η ανάπτυξη συστημάτων και τεχνικών πωλήσεων κ.α.

Το πιο βασικό συστατικό της σωστής παραγωγής φαγητού είναι οι καλές αγορές των κατάλληλων υλικών. Το σωστό μαγείρεμα είναι πρωταρχικής σημασίας και μαζί με τον σωστό τεμαχισμό και τη χρήση των "leftovers" μπορούν να κρατήσουν χαμηλά το κόστος των τροφίμων (foodcost).

Η σχέση και η συνάφεια της κουζίνας με το εστιατόριο δεν επηρεάζεται από το μέγεθος ή την μορφή οργάνωσης της επιχείρησης. Στις ανεξάρτητες επισιτιστικές επιχειρήσεις αλλά και στις ξενοδοχειακές μονάδες, η ύπαρξη του εστιατορίου ταυτίζεται με την ύπαρξη της κουζίνας, όπως και στις περιπτώσεις εκείνες όπου το εστιατόριο προμηθεύεται έτοιμά (προπαρασκευασμένα) φαγητά από μονάδες μαζικής παραγωγής- στην περίπτωση αυτή απαιτείται μια «δευτερεύουσα κουζίνα». Το τμήμα της κουζίνας θεωρείται ως το πιο τεχνικό τμήμα της επισιτιστικής επιχείρησης και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης (Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης, 1999).

3.5.2 Τμήμα εξυπηρέτησης – παροχής υπηρεσιών (τραπεζαρία)

Η κύρια αρμοδιότητα του προσωπικού αυτού του τμήματος είναι το σερβίρισμα των γευμάτων στους πελάτες, μετά από την προετοιμασία τους στην κουζίνα. Αυτό κάνει προφανές και την μεγάλη σημασία της σωστής λειτουργίας αυτού του τμήματος. Η επιτυχής λειτουργία του εστιατορίου στηρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ικανότητα καθενός εργαζομένου σε αυτό το τμήμα να παραδώσει το προϊόν στον πελάτη κατά τρόπο ικανοποιητικό για τον τελευταίο. Η τραπεζαρία είναι το μόνο τμήμα που έρχεται σε αποκλειστική επαφή με τον πελάτη και κάθε υπάλληλος σε αυτό έχει μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την καλή σχέση με τους πελάτες. Η συμπεριφορά του προσωπικού της τραπεζαρίας είναι αυτή που θα δώσει στον πελάτη τη συνολική εικόνα της επιχείρησης και αυτό γιατί είναι τα μόνα άτομα της επιχείρησης με τα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή, και είναι αρμοδιότητα του Maitre αλλά και όλου του προσωπικού να παρέχουν την καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.

Για πολλά χρόνια το σερβίρισμα σε εστιατόρια πολυτελείας γινόταν με πιατέλα από σερβιτόρους. Σε πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιείται ακόμα αυτός ο τρόπος σερβιρίσματος (Αγγλικός). Το βασικό μειονέκτημα αυτού του τρόπου είναι ο υψηλός αριθμός σερβιτόρων που απαιτείται. Ένας άλλος τρόπος σερβιρίσματος είναι αυτός κατά τον οποίο το φαγητό έρχεται σερβιρισμένο στο πιάτο από την κουζίνα, μειώνοντας έτσι το απαραίτητο προσωπικό. Τέλος, μεγάλη μείωση του αριθμού των τραπεζοκόμων επιτυγχάνεται με τους μπουφέδες, ιδιαίτερα δημοφιλής σε πρωινά και μεσημεριανά γεύματα.

Επομένως συμπεραίνουμε ότι για να λειτουργήσει σωστά μια επισιτιστική επιχείρηση πρέπει πρωτίστως να καθοριστεί ο αριθμός των υπαλλήλων που χρειάζονται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της. Για να κριθεί αυτό λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:

- Η έκταση του χώρου λειτουργίας της τραπεζαρίας
- Ο αριθμός των ατόμων που εξυπηρετούνται καθημερινά
- Το ωράριο λειτουργίας

- Το επίπεδο της υπηρεσίας που παρέχεται
- Το περιεχόμενο του μενού
- Η χρονική περίοδος λειτουργίας
- Οι ικανότητες των εργαζομένων του τμήματος

(Dunnovan L. Sapienza, James R. Abbey, Jerome J. Valen, 1977)

3.6 Το κόστος των προϊόντων

Ο υπεύθυνος της τραπεζαρίας γνωρίζει λίγα πράγματα για τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή φαγητών, αλλά τα ποτά και άλλα αντικείμενα που χρησιμοποιούνται στη σάλα, είναι πάντα άμεση ευθύνη του υπεύθυνου.

- Έλεγχος των προϊόντων

Τα ποτά και τα κρασιά πρέπει να φεύγουν μαζί με τους πελάτες που έχουν πληρώσει για την κατανάλωσή τους. Σχεδόν κάθε άλλος τρόπος είναι λάθος. Ο υπεύθυνος πρέπει να γνωρίζει με ακριβιά ποια προϊόντα εισέρχονται και εξέρχονται από το εστιατόριο, όπως τα μπουκάλια ποτών, κρασιών και μπύρας.

- Αγορά και παραλαβή

Ο υπεύθυνος πρέπει να προμηθεύεται τα αγαθά με προσοχή και είναι προετοιμασμένος για την παραλαβή τους, που συνήθως είναι την επόμενη

μέρα. Πρέπει να έχει φροντίσει ώστε να υπάρχει κάποιος υπάλληλος για να κάνει την παραλαβή των προϊόντων. Αυτός θα πρέπει να ελέγξει τις παραλαβές για να βεβαιωθεί ότι ήρθαν οι σωστές ποσότητες, ότι οι τιμές είναι ίδιες με τις συμφωνημένες και ότι τα αγαθά είναι καλής ποιότητας. Αυτή η διαδικασία πρέπει να εκτελείται στις παραλαβές τροφίμων και φαγητών. Κατόπιν τα προϊόντα πρέπει να αποθηκευτούν με ασφάλεια στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

3.7 Το κόστος της εργασίας

Το μεγαλύτερο έξοδο σε ένα εστιατόριο δεν είναι τα εξωτικά συστατικά ή ο εξειδικευμένος εξοπλισμός, αλλά οι μισθοί των εργαζομένων. Πολλοί υπάλληλοι λαμβάνουν ένα σχετικά χαμηλό μισθό και αυξάνουν το τελικά τους έσοδα από τα φιλοδωρήματα, αλλά ακόμα και αυτοί οι μισθοί αποτελούν ένα μεγάλο μέρος των εξόδων της επιχείρησης. Έπειτα υπάρχουν και άλλα έξοδα, όπως τα οικογενειακά γεύματα. Υπάρχουν όμως μερικά κόλπα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να μειωθούν αισθητά αυτά τα έξοδα.

- Υπερωρίες

Ένας υπάλληλος που εργάζεται υπερωριακά κοστίζει 50% περισσότερο. Οι υπερωρίες μπορούν να αποφευχθούν με σωστές προσλήψεις, σωστή εκπαίδευση και σωστό προγραμματισμό. Θα ήταν λοιπόν αποτελεσματικό, να μην εργάζεται το προσωπικό παραπάνω από τις συμφωνημένες ώρες, και κυρίως να μην αναγκάζονται να το κάνουν, από τη στιγμή που είναι ενάντια στην νομοθεσία.

- Μεγιστοποίηση παραγωγικότητας προσωπικού

Το σωστό είναι να μην υπερφορτώνονται οι υπάλληλοι με μεγάλο όγκο εργασίας, αλλά αν υπάρχει κάτι που να μπορούν να κάνουν τις ώρες που είναι λιγότερο απασχολημένοι, έχει ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρημάτων. Το ζητούμενο είναι να κάνουν οι υπάλληλοι που έχουν μηνιαίο μισθό, να κάνουν τις εργασίες που θα έκαναν ωρομίσθιοι υπάλληλοι. Ο manager πρέπει να παίρνει δίκαια τέτοιου είδους αποφάσεις, να τις εξηγεί στο προσωπικό και να είναι συνεπής και αποφασιστικός.

4.Σύνθεση Εδεσματολογίου

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία(Μιχάλης Π.Σαλεσιώτης) πρόκειται για έντυπα με το σύνολο των εδεσμάτων που διαθέτει η επιχείρηση με ή χωρίς ποτά.

Εννοούμε τους τιμοκαταλόγους με την ομαδοποίηση, την ονοματολογία και ενδεχομένως την περιγραφή καθώς και την τιμή ειδικά αν αναφερόμαστε σε μενού a la Carte. Εννοούμε επίσης τις κάρτες που αναφέρουν με την σειρά που θα παρατεθούν τα προϊόντα εφ' όσον πρόκειται για menu Tabled' Hote.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΡΤΑΣ ΜΕΝΟΥ

- Μενού είναι ένας κατάλογος τροφίμων και ποτών που προσφέρεται από μια επιχείρηση, βασίζεται στις ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη και σχεδιάζεται για τη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Η λέξη menu που ταυτίστηκε με την Γαλλία προέρχεται από την λατινική λέξη minutes που σημαίνει κάτι που είναι φτιαγμένο μικρό. Η πρώτη χρήση των μενού συναντάται στην Κίνα από την δυναστεία των Song το 960μΧ.

TABLED' HOTE

Σε αντίθεση με το a la carte όπου ο πελάτης έχει την δυνατότητα επιλογής μιας σειράς παραμέτρων (προϊόντα, κόστος, χρόνος, χώρος, κλπ.) τα πράγματα σε αυτήν την κατηγορία μενού είναι εντελώς διαφορετικά. Συγκεκριμένα πρόκειται για συγκεκριμένο μενού με συγκεκριμένα πιάτα που προορίζονται για συγκεκριμένο αριθμό ατόμων σε καθορισμένο χώρο, σε συγκεκριμένη ώρα και με προκαθορισμένη τιμή. Αυτός ο τύπος μενού χρησιμοποιείται σε ξενοδοχειακές μονάδες κυρίως για δεξιώσεις, ειδικές βραδιές (γιορτές μενού τοπικών κουζινών) είτε για την προώθηση νέων μενού.

- **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Πρόβλεψη ποικιλίας πρώτων υλών, κόστους πρώτων υλών, άρα και κόστους παραγωγής. Προκαθορισμός διατροφικής αξίας γεύματος και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.

- **ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Περιορισμένη επιλογή πελατών (ιδιαίτερες περιπτώσεις-vegeterian κλπ). Προπαρασκευασμένα φαγητά και συγκεκριμένη τιμή για τον πελάτη.

MENU A LA CARTE

Ο όρος έχει καθιερωθεί για τις επισιτιστικές επιχειρήσεις που προσφέρουν το προϊόν τους μέσα από ένα κατάλογο και ο πελάτης έχει την δυνατότητα να επιλέξει μέσα από μια σειρά προϊόντων. Η επιλογή των φαγητών και η σειρά παράθεσής τους είναι κατόπιν επιλογής του πελάτη. Επιπλέον, ο πελάτης επιλέγει μια σειρά από άλλες παραμέτρους όπως το ύψος των χρημάτων που θα διαθέσει, την ώρα που θα επισκεφτεί την επιχείρηση, το χρόνο που θα δαπανήσει, κλπ. Με βάση τον νόμο, ο πελάτης μπορεί να επιλέξει οτιδήποτε θέλει από τον κατάλογο και να χρεωθεί ανάλογα.

ΚΥΡΙΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΔΕΣΜΑΤΩΝ ΣΤΟ MENU A LA CARTE

- Κρύα ορεκτικά
- Σούπες και κονσομέ
- Ζεστά ορεκτικά
- Ζυμαρικά και λαδερές παρασκευές
- Ψάρια και θαλασσινά
- Κρέατα ψητά, φούρνου, σχάρας

- Επιδόρπια και με την σειρά γλυκά και παγωτά

ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΑ ΛΑΘΗ ΜΕΝΟΥ

- Μικρά γράμματα και συχνά σε συνδυασμό με κακό φωτισμό
- Ελλιπής ή ψευδής περιγραφή πιάτων
- Άνιση συμπεριφορά κατηγοριών και πιάτων
- Ελλείψεις ειδών που αναφέρονται στο κυρίως μενού
- Απουσία ξενόγλωσσων καταλόγων
- Απουσία νομοθετικών διατάξεων
- Απουσία προωθητικών λεπτομεριών
- Παραμελημένοι κατάλογοι

ΟΠΩΣΔΗΠΟΤΕ

1. Σε αντίθεση με το Tabledhote χρειαζόμαστε εξαιρετικούς πωλητές προκειμένου

προωθήσουν τα πιάτα

2. Έχουμε πάντα προτεινόμενα πιάτα ημέρας

- Πως καθορίζουμε πόσα πιάτα ημέρας βάζουμε στον κατάλογο

- Πως καθορίζουμε πόση ποσότητα παράγουμε σαν πιάτα ημέρας

αλλά και

πιάτα του μενού

- Πόσες φορές αλλάζουμε τον κατάλογό μας και γιατί

- Ποιά είναι η προετοιμασία πριν την αλλαγή του καταλόγου

BUFFET

Αποτελεί συνδυασμό των δύο προηγούμενων κατηγοριών στον οποίο ο πελάτης έχει το δικαίωμα της επιλογής των ειδών που είναι προκαθορισμένα.

4.1 Τιμολόγηση

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση καλείται να καθορίσει συγκεκριμένες τιμές για όλα τα προϊόντα. Με βάση το παραπάνω προκύπτει πως ο σκοπός της τιμολόγησης είναι η αύξηση πωλήσεων με ταυτόχρονη μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης και αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

Η τιμή που θα δώσει η επιχείρηση στα προϊόντα της βρίσκεται σε άμεση σχέση με την ζητούμενη ποσότητα. Σύμφωνα με τον νόμο της ζήτησης, όσο αυξάνεται η τιμή τα πράγματα και η τιμή δεν επηρεάζει την προσφορά, όλοι θα τιμολογούσαμε την υψηλότερη τιμή.

Οι παράγοντες που επιδρούν στον καθορισμό της τιμής διακρίνονται σε

A) Ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες (αυτοί που αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης) και

B) Εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες (αυτοί που αφορούν τη λειτουργία της αγοράς)

ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Κόστος παραγωγής
- Προϊόν
- Προώθηση
- Στόχοι της επιχείρησης
- Διανομή
- Πόροι και οργάνωση της επιχείρησης

Ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες επηρεασμού της τιμής

- **Το κόστος παραγωγής** - η τελική τιμή του προϊόντος βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το κόστος της παραγωγής. Άλλωστε μια τιμή χαμηλότερη από το κόστος παραγωγής δεν μπορεί να είναι κερδοφόρα για την επιχείρηση.
- **Το προϊόν**- ένα σύνθετο προϊόν μπορεί να δικαιολογήσει μια υψηλότερη τιμή εξαιτίας της δυσκολίας στην παρασκευή του. Το

ίδιο ισχύει και στην περίπτωση που ένα προϊόν είναι μοναδικό στην αγορά και ο πελάτης είναι διατεθειμένος να προσφέρει μεγάλη τιμή για να το αποκτήσει.

- **Η προώθηση** - τα προϊόντα που προβάλλονται για κάποιους λόγους με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ζήτησή τους μπορεί να δικαιολογήσουν μια πιο αυξημένη τιμή.
- **Οι στόχοι της επιχείρησης** - το ποσοστό κέρδους που θα αποφασίσει η εταιρεία εξαρτάται από τους στόχους και τις επιδιώξεις της.
- **Οι πόροι και η οργάνωση μιας επιχείρησης** - το κόστος που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση βρίσκεται σε άμεση σχέση με τους πόρους που καταναλώνει. Υψηλό κόστος συνεπάγεται και αυξημένη τιμή πώλησης.

ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Πελάτες
- Ζήτηση
- Ανταγωνισμός
- Οικονομικοί παράγοντες
- Τεχνολογία
- Νομοθεσία

Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες επηρεασμού της τιμής

- **Η πελατειακή σύνθεση** - κάθε επιχείρηση προσαρμόζει τις τιμές της ανάμεσα στην αγορά και στον στόχο που επιλέγει. Εισόδημα, εκπαίδευση, κοινωνικότητα μπορούν να επηρεάσουν την τιμολογιακή πολιτική.
- **Η ευρύτερη ζήτηση**- η ευρύτερη ζήτηση μιας κατηγορίας προϊόντων μπορεί να επηρεάσει την τιμολογιακή πολιτική μιας

επισιτιστικής επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αυξημένη ζήτηση προϊόντων εξαιτίας ευκαιριακής προβολής ή μόδας.

- **Ο ανταγωνισμός**- η πολιτική τιμών των ανταγωνιστών είναι από τους βασικότερους παράγοντες που πρέπει να λάβουμε υπόψη ιδιαίτερα όταν είναι έντονος και ο πελάτης έχει άμεση δυνατότητα σύγκρισης τιμών.
- **Οικονομικοί παράγοντες** -ευρύτεροι παράγοντες όπως προβλήματα ρευστότητας, ανεργία, πληθωρισμός, ευκολία δανεισμού ενδέχεται να επηρεάσουν την τιμολογιακή πολιτικής μιας επιχείρησης.
- **Η τεχνολογία** - η χρησιμοποίηση υψηλού επιπέδου τεχνολογίας από μια επιχείρηση μπορεί να επιφέρει μείωση του κόστους παραγωγής και κατά συνέπεια ελαστικότερη τιμολογιακή πολιτική.
- **Η νομοθεσία του κάθε κράτους** - που επηρεάζει με διατιμήσεις κάποια προϊόντα.

Συστατικά στοιχεία που καθορίζουν την τελική τιμή

- **Συνολικό κόστος προϊόντος**-σε γενικές γραμμές πρόκειται για το σύνολο του κόστους των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και των λειτουργικών εξόδων. Το ποσοστό αυτό ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και από προϊόν σε προϊόν.
- **Ποσοστό κέρδους**- εκτός από το συνολικό κόστος, η τιμή περιλαμβάνει και ένα ποσοστό κέρδους.Ο υπολογισμός του εξαρτάται από την μέθοδο της τιμολόγησης που θα αποφασίσει η επιχείρηση.
- **Ποσοστό σερβιτόρων**
- **ΦΠΑ**
- **Δημοτικός φόρος**

Διαδικασία τιμολόγησης

Για να είναι μία τιμολόγηση αποτελεσματική θα πρέπει να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία. Η εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών από την επιχείρηση θα την προστατεύσει από τυχόν λάθη, τα οποία μπορεί να είναι καταστροφικά για το μέλλον. Η διαδικασία της τιμολόγησης έχει τα παρακάτω βήματα.

- **Καθορισμός στόχων τιμολόγησης** - κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τους στόχους της επακριβώς και τι ακριβώς επιδιώκει να πετύχει μέσω αυτής. Άλλη διαδικασία θα ακολουθήσουμε αν ο στόχος είναι αποκλειστικά το κέρδος, άλλη αν επιδιώκουμε προσωρινή μεγάλη αύξηση των πωλήσεων και άλλη αν θέλουμε να χτυπήσουμε τους ανταγωνιστές μας.
- **Καθορισμός της ζήτησης** - σύμφωνα με τον νόμο της ζήτησης, η τιμή ενός προϊόντος βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ζήτησή του.
- **Εκτίμηση του κόστους** - αν θεωρήσουμε ότι η ζήτηση θέτει ένα ανώτατο όριο στην τιμή, τότε το κατώτατο το θέτει το κόστος. Κατά συνέπεια θα πρέπει να υπάρχει ακριβής προσδιορισμός των στοιχείων του κόστους, ώστε το ποσοστό του κέρδους να μην είναι εικονικό αλλά πραγματικό.
- **Ανάλυση των πολιτικών τιμολόγησης των ανταγωνιστών** - όλες οι επιχειρήσεις δρουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να συνεκτιμηθεί. Παράγοντες όπως οι τιμές, οι προσφορές και τα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών επηρεάζουν άμεσα την πολιτική τιμολόγησης μιας επιχείρησης.
- **Επιλογή της μεθόδου τιμολόγησης**- σε αυτό το σημείο πλέον επιλέγουμε την μέθοδο εκείνη της τιμολόγησης που θα οδηγή την επιχείρηση στους στόχους της. Φυσικά αναφέρουμε πως μπορούμε να ακολουθήσουμε και συνδυασμό μεθόδων.
- **Επιλογή της τελικής τιμής.**

ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Μέθοδος cost - plus
- Μέθοδος τρεχουσών τιμών
- Μέθοδος χαρακτηριστικών και αξίας προϊόντος
- Μέθοδος απόδοσης κεφαλαίου
- Επιθετική μέθοδος τιμολόγησης
- Μέθοδος ψυχολογικής τιμολόγησης
- Μέθοδος προαιρετικού προϊόντος
- Μέθοδος πολλαπλών παραγόντων

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΝΟΥ

- Το μενού πρέπει ανά τακτά διαστήματα να αξιολογείται ώστε να προκύπτουν συμπεράσματα που θα οδηγήσουν σε διορθώσεις, βελτιώσεις κλπ. με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας του μενού.
- Τα πιάτα ενός καταλόγου πρέπει να αξιολογούνται με βάση τις πωλήσεις αλλά και το περιθώριο κέρδους.

5. Το προσωπικό

Η επιτυχία των επιχειρήσεων των οποίων τα αγαθά που παράγουν είναι η παροχή υπηρεσιών, βασίζεται στο έμπυχο δυναμικό το οποίο διαθέτουν. Για την καλύτερη δυνατή απόδοση του προσωπικού που διαθέτει μία επισιτιστική επιχείρηση, σημαντικό ρόλο παίζει η διαχείριση του από την διεύθυνση. Με τον όρο διαχείριση, εννοούμε την κατάλληλη εκπαίδευση και ειδίκευση του προσωπικού, την τοποθέτηση του στο πόστο το οποίο θα αποδώσει τα μέγιστα ο εκάστοτε υπάλληλος, καθώς επίσης και στην σωστή και τακτική αξιολόγηση της απόδοσης του.

Σε ότι αφορά την οργάνωση του προσωπικού σε επισιτιστική μονάδα ξενοδοχειακής επιχείρησης, ιδιαίτερης βαρύτητας ρόλο παίζει και το μέγεθος συνολικά της μονάδας. Όσο μεγαλύτερη είναι η μονάδα, τόσο πολυπλοκότερη είναι και η στελέχωση της με έμπυχο δυναμικό. Πολλές φορές, είναι απαραίτητη η κατάρτιση οργανογράμματος, έτσι ώστε να γίνεται εύκολη και κατανοητή από όλους η ιεραρχία που οφείλει να ακολουθηθεί για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης. Μία επιπλέον μέθοδος που φέρνει αποτελέσματα ως προς την αποδοτικότητα του έμπυχου δυναμικού, είναι η περιγραφή καθηκόντων (job description). Με αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος έχει πλήρη αντίληψη των υποχρεώσεών ως προς την θέση που του αναλογεί, καθώς επίσης και των στόχων που προσδοκεί η επιχείρηση από τον ίδιο.

Ένα απλό οργανόγραμμα εστιατορίου, μπορεί να έχει την ακόλουθη ιεραρχία:

| |
|--|
| Διευθυντής Επισιτιστικού Τμήματος (F&B Manager) |
| Διευθυντής Τραπεζαρίας (Maitre) |
| Βοηθός Διευθυντή Τραπεζαρίας (Sous Maitre) |
| Αρχιτραπεζοκόμος (Captain) |
| Τραπεζοκόμος (Waiter) |
| Βοηθός Τραπεζοκόμου (Waiter Assistant) |
| Μαθητής (Trainee) |

Το οργανόγραμμα και κάθε μέθοδος η οποία εφαρμόζεται επί χάρτου και σε θεωρητικό επίπεδο, δεν είναι σε θέση «να απεικονίσει τις επιδράσεις του περιβάλλοντος της εργασίας, τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, την άτυπη συμπεριφορά, καθώς επίσης και τις σχέσεις δύναμης και επιρροής που δεν προέρχονται από τη θέση που κατέχει κάποιος, αλλά από την προσωπικότητα και την ιδιοσυγκρασία του» (Εστιατορική Τεχνική, 1^{ος} Τόμος, Δημήτριος Λαλούμης – Κωνσταντίνος Στεφαναδάκης, 2005).

- Διευθυντής Επισιτιστικού Τμήματος (F&B Manager)

Ο F&B Manager είναι αρμόδιος για τη σωστή λειτουργία του επισιτιστικού τμήματος. Είναι υπεύθυνος για την οικονομική πορεία του εστιατορίου και την γενικότερη απόδοση του. Τα προσόντα του πρέπει να είναι πολυποίκιλα, να είναι μορφωμένος, να έχει ισχυρή προσωπικότητα και να είναι πρακτικός άνθρωπος. Επίσης, να είναι κοινωνικός, γιατί καθημερινά συναναστρέφεται με πολλούς ανθρώπους, να είναι δίκαιος και να έχει καλή εργασιακή φιλοσοφία. Επίσης πρέπει να έχει οράματα, ηγετικές ικανότητες και να είναι παράδειγμα

προς μίμηση. Καλεί συχνά συναντήσεις (meetings) μαζί με τους προϊσταμένους των επιμέρους τμημάτων. Καταρτίζει τον προϋπολογισμό της επιχείρησης, κάνει αξιολόγηση των τμηματάρχων, οι οποίοι με τη σειρά τους αξιολογούν τους υπάλληλους των τμημάτων.

Ο F&B Manager ως βασική του αρμοδιότητα έχει, τον σχεδιασμό, πιο συγκεκριμένα, τον καθορισμό των στόχων, τη λήψη αποφάσεων για το ποια κατεύθυνση πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία, δηλαδή τη δημιουργία της πολιτικής της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μία ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να θέσει ως στόχο να γίνει η πρώτη σε πωλήσεις στον επισιτιστικό τομέα στην ευρύτερη περιοχή στα επόμενα τρία χρόνια. Για επιτευχθεί ο εκάστοτε στόχος ο manager πρέπει να έχει στη διάθεσή του επαρκή πληροφόρηση, ανεπτυγμένη επικοινωνία και άρτια συνεργασία με τα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα, καθώς και περιθώρια ευελιξίας στο σχεδιασμό των στόχων, ώστε να μπορούν να γίνουν αλλαγές όταν αυτό είναι αναγκαίο. Επιπροσθέτως, ο manager είναι υπεύθυνος για την οργάνωση των πόρων, των ανθρώπων και του εξοπλισμού της επιχείρησης. Ευθύνη του επίσης είναι η στελέχωση, δηλαδή, η επιλογή προσωπικού, καθώς και ότι αφορά το πρόγραμμα των εργαζομένων, τις άδειές τους κ.α. Τέλος, ο F&B Manager, είναι αρμόδιος για την δημιουργία συστημάτων και διαδικασιών ελέγχου έτσι ώστε να εντοπίζονται και να διορθώνονται τυχόν λάθη ή παραλήψεις, όσο το δυνατόν συντομότερα.

- Προσωπικό Τμήματος Παραγωγής Φαγητών
- Αρχιμάγειρας (Chef): Προϊστάμενος και υπεύθυνος για το συντονισμό και τη διεύθυνση της παρασκευής των φαγητών είναι ο Αρχιμάγειρας (Chef) και αυτή η θέση απαιτεί πολύ περισσότερες ικανότητες από αυτές που φανερώνει ο τίτλος της. Ο αρχιμάγειρας λοιπόν είναι υπεύθυνος για όλο το προσωπικό της κουζίνας, για αυτό και εμπλέκεται στην πρόσληψη και αξιολόγησή τους. Συντονίζει τις εργασίες του προσωπικού του μαγειρείου και ελέγχει συνεχώς τα αποτελέσματα.

Επιπλέον, είναι ο κατεξοχήν υπεύθυνος για την προετοιμασία, την ποιότητα και την παρουσίαση όλων των πιάτων, όπως επίσης και για την τήρηση των κανόνων υγιεινής και καθαριότητας σε όλους τους χώρους της κουζίνας και σε όλες τις εργασίες προετοιμασίας. Φροντίζει για την τέλεια ποιότητα,

παρουσίαση, γεύση, οσμή κάθε πιάτου που φεύγει από την κουζίνα. Φροντίζει να ακολουθούνται τα πρότυπα, είτε αυτά αφορούν αγορανομικές διατάξεις (των οποίων είναι γνώστης), είτε αφορούν τον τρόπο παρασκευής συνταγών, ή ακόμα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε τροφιμού. Επίσης, αυτός, μαζί με τον διευθυντή του Εστιατορίου, «βγάζουν τα διάφορα μενού» και κοστολογούν τις μερίδες, ενώ είναι αρμόδιος να καθορίσει τις ακριβείς ποσότητες υλικών που απαιτούνται για την παρασκευή τους-τόσο βραχυχρόνια όσο και για μεγάλα διαστήματα- και τις ανάγκες σε προσωπικό της κουζίνας.

Παράλληλα, είναι υπεύθυνος για την επίτευξη και διατήρηση των απαιτούμενων περιθωρίων κέρδους τα οποία, μαζί με τον Διευθυντή του Εστιατορίου, έχουν θέσει κατά την κοστολόγηση. Έτσι, πρέπει να μπορεί να περιορίζει στο ελάχιστο τις φθορές, τις αλλοιώσεις, την φυρά των τροφίμων (butchertest), να προβλέπει και να υπολογίζει σωστά τις μερίδες, να τηρεί τα πρότυπα, να ελέγχει αποτελεσματικά το προσωπικό του και τον εξοπλισμό της κουζίνας, να γνωρίζει καλά τις τιμές και τις ποιότητες των τροφίμων στην αγορά. Πέραν όμως αυτών των αρμοδιοτήτων και τεχνικών θεμάτων, ο αρχιμάγειρας παίζει πρωταρχικό ρόλο στη διαμόρφωση της ποιότητας του φαγητού, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Πρόκειται για την ίδια την «τέχνη» της μαγειρικής, καθώς και για την ικανότητα να συνδυάζει τις γεύσεις και να παρουσιάζει όμορφα και δελεαστικά πιάτα. Ο σεφ χρειάζεται ακόμα να έχει γνώσεις υπεύθυνου προμηθειών σε σχέση με τα τρόφιμά. Επιπρόσθετα, να μπορεί να προσφέρει ένα ολοκληρωμένο και σωστά παρουσιαζόμενο ανταγωνιστικό μενού, το οποίο να ανανεώνεται συχνά ανάλογα με τις νέες τάσεις, την εποχή του έτους και τη ζήτηση. Εξαιτίας άλλωστε της πολυπλοκότητας αυτής της θέσης και της σημασίας της για την επιτυχία ενός εστιατορίου, υπάρχουν ειδικές σχολές καθώς και τιμητικές διακρίσεις και παράσημα για τους καλούς σεφ. Έτσι, η επιλογή ενός καλού αρχιμάγειρα είναι θέμα που απασχολεί άμεσα τον Διευθυντή του εστιατορίου, εφόσον επηρεάζει σημαντικά την εικόνα του εστιατορίου.

- Μάγειρας ζεστών εδεσμάτων (ChefSaucier): Είναι αρμόδιος για την προετοιμασία των κρεάτων, των ψαριών και των πουλερικών. Στη συνέχεια, φροντίζει για το κατάλληλο μαγείρεμά τους, που συνήθως γίνεται με βράσιμο ή με ψήσιμο. Επίσης, οργανώνει την προετοιμασία και

το μαγείρεμα των λαχανικών. Η προετοιμασία αφορά το ξεφλούδισμά, καθάρισμα, πλύσιμο, κλάδεμα, κόψιμο σε διάφορα σχήματα κλπ., ενώ το μαγείρεμα αφορά σε βράσιμο σε νερό ή ατμό, ψήσιμο σε φούρνους ή ψησταριές, ή τηγάνισμα σε φριτούρα.

- Μάγειρας κρύων εδεσμάτων (ChefGrandeManger): Είναι αρμόδιος για την παρασκευή κρύων πιάτων, για τις σαλάτες και το σερβίρισμα τυριών.
- Μάγειρας ζαχαροπλαστικής και αρτοποιίας(ChefPatissieur):

Φροντίζει την ετοιμασία ζεστών και κρύων γλυκών, παγωτών, την παραγωγή ζύμης και αρτοσκευασμάτων.

- Αποστειρωτές σκευών(Stewards και PotWashers): Αρμόδιοι για την απομάκρυνση των επιστροφών και την καθαριότητα των σκευών.
- Προσωπικό τμήματος εξυπηρέτησης και παροχής υπηρεσιών
- Διευθυντής τραπεζαρίας (*Maitred'hotel*): Είναι απαραίτητο να είναι ένας επαγγελματίας με πείρα, γνώση της εστιατοριακής τέχνης και των προεκτάσεών της. Πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, να έχει ιδιαίτερη ευχέρεια στην επικοινωνία με ανθρώπους και να κατέχει γνώσεις Δημοσίων Σχέσεων και ξένων γλωσσών. Επιπλέον χρειάζεται να είναι ιδιαίτερα ικανός, ώστε από τη μία πλευρά να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και από την άλλη να βεβαιώνεται για τη σωστή συμπεριφορά των σερβιτόρων.

Τα κύρια καθήκοντα του Διευθυντή Τραπεζαρίας είναι τα ακόλουθα:

- Καλωσορίζει τους πελάτες και τους οδηγεί στο τραπέζι της αρεσκείας τους, όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν.
- Επιβλέπει και ελέγχει την εξυπηρέτηση και την οργάνωση των τραπεζιών και της τραπεζαρίας.
- Είναι αμερόληπτος και απρόσωπος στις σχέσεις του με το προσωπικό.
- Δίνει πληροφορίες στους πελάτες για τα πιάτα του μενού.

- Παρεμβαίνει ανάμεσα στους πελάτες και τους σερβιτόρους όταν ανακύπτουν διαφορές και αναφέρει προβλήματα που δεν μπορούν να επιλυθούν στον Διευθυντή του εστιατορίου.
- Εκτελεί διάφορα άλλα καθήκοντα που διαφέρουν σε κάθε επισιτιστική επιχείρηση.
- Όταν οι πελάτες αποχωρούν, τους ευχαριστεί για την προτίμησή τους, τους προσκαλεί να ξαναέλθουν και εξακριβώνει εάν έμειναν ευχαριστημένοι με το φαγητό και την εξυπηρέτηση.
- Γενικά, είναι ο οικοδεσπότης της επιχείρησης για τους πελάτες και η ψυχή της επιχείρησης για τους εργαζόμενους στο τμήμα. (CornellUniversity, The Essentials of GoodTableService, 1975)
- Αρχιτραπεζοκόμος (Captain): Αρμοδιότητά του είναι να βοηθά τον Maitre στην επίβλεψη των τραπεζοκόμων. Επίσης, επιβλέπει έναν αριθμό από πόστα, εξυπηρετεί τους πελάτες όπου δεν προλαβαίνει το υπόλοιπο προσωπικό, δίνει διευκρινήσεις για τα προσφερόμενα είδη και οργανώνει τον τομέα τους από πλευράς εξοπλισμού και διαδικασιών. Επίσης φροντίζει για τη σωστή προετοιμασία του πόστου του, για την τακτοποίηση και την συμπλήρωσή του με τα απαραίτητα καθώς και για την τακτοποίηση των διάφορων συσκευών. Ο αρχιτραπεζοκόμος δεν εγκαταλείπει το εστιατόριο όταν υπάρχουν ακόμα πελάτες στο πόστο του. Η συνεργασία του τραπεζοκόμου με τους βοηθούς και προϊσταμένους πρέπει να είναι αρμονική ενώ η συμπεριφορά του προς τους πελάτες άψογη.
- Τραπεζοκόμοι (Waiters): Τα καθήκοντά τους είναι να πάρουν την παραγγελία από τους πελάτες ή να τους βοηθήσουν στην επιλογή κάποιου πιάτου, να τους σερβίρουν, να απαντούν στις ερωτήσεις τους, να τους προσφέρουν τις υπηρεσίες που απαιτούνται και τέλος να τους παρουσιάζουν τον λογαριασμό. Είναι απαραίτητο να είναι γνώστες της εστιατοριακής, πάντα πρόθυμοι, γρήγοροι και καθαροί. Επίσης είναι απαραίτητο να γνωρίζουν ξένες γλώσσες, να λαμβάνουν με ευχέρεια τις παραγγελίες, να γνωρίζουν τους τρόπους σερβιρίσματος, την μαγειρική,

τα ποτά και να έχουν γνώσεις διαιτητικής και γενικά να κατέχουν όλες τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στο εστιατόριο. Εν κατακλείδι θα πρέπει να έχουν επαγγελματική συνείδηση, μεθοδικό πνεύμα και ακρίβεια. Δεν πρέπει να κάνουν διακρίσεις μεταξύ των πελατών, να μην είναι ανυπόμονοι και ποτέ ειρωνικοί με τις απαιτήσεις των πελατών.

- Βοηθοί τραπεζοκόμων (busboys): Αντικείμενο της εργασίας τους είναι να βοηθούν τους τραπεζοκόμους στο στρώσιμο και το καθάρισμα των τραπεζιών. Συναντώνται και αυτοί, όπως και οι αρχιτραπεζοκόμοι, σε μεγάλα εστιατόρια με υψηλού επιπέδου υπηρεσία τραπεζιού. Οι βοηθοί τραπεζοκόμων είναι μια θέση λεπτή και με αυξημένες υποχρεώσεις. Είναι υπεύθυνοι για τον πλήρη και τέλειο καθαρισμό των σκευών του εστιατορίου, για τον καθαρισμό των επίπλων και για την αλλαγή των λινών, για το σωστό στρώσιμο των τραπεζιών και για τη μεταφορά των δίσκων. Επίσης ο βοηθός τραπεζοκόμου παραλαμβάνει τις παραγγελίες από τον τραπεζοκόμο και τις προωθεί στην κουζίνα. Πρέπει να γνωρίζει για τον χρόνο ψησίματος των φαγητών, τις γαρνιτούρες που συνοδεύουν αυτά και όλες τις λεπτομέρειες γύρω από τα ποτά και φαγητά. Από τη θέση αυτή θα πρέπει να διακρίνεται για την επαγγελματική του συνείδηση, την προθυμία του και την υπακοή του στους προϊσταμένους του.

5.1 Στελέχωση του εστιατορίου

Ο manager για να ξέρει πόσα άτομα πρέπει να εργαστούν σε κάθε βάρδια, πρέπει να γνωρίζει τη κινητικότητα που θα έχει το εστιατόριο, την εκάστοτε ημέρα. Για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας ο καλύτερος τρόπος για να προβλέψει την κινητικότητα είναι να μαντεύει, με βάση την εμπειρία του, αλλά κρατάει καλό αρχείο τον πρώτο χρόνο, θα έχει αρκετές πληροφορίες στις οποίες μπορεί να βασιστεί και που θα τον βοηθήσουν να έχει τον σωστό αριθμό σερβιτόρων στη σάλα και μαγείρων στην κουζίνα. Παρακάτω βλέπουμε τις κατηγορίες που θα πρέπει να ελέγχει και γιατί (Τζωρακολευθεράκης, 1999):

- Αριθμός των κουβέρ. Ένα απλό αρχείο με τον αριθμό των πελατών είναι τεράστιας σημασίας.
- Καιρικές συνθήκες. Είναι πολύ σημαντικό ο manager να κρατάει αρχείο με τις καιρικές συνθήκες που επικρατούν κάθε μήνα του χρόνου, καθώς η κινητικότητα των πελατών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτές.
- Εκδηλώσεις και αργίες. Οι διάφορες εκδηλώσεις στην περιοχή που λειτουργεί το εστιατόριο μπορούν να καθορίσουν το πόσοι πελάτες είναι πιθανό να επισκεφθούν την επιχείρηση. Θα ήταν καλό να σημειώνονται οι τοπικές εκδηλώσεις, οι θρησκευτικές γιορτές και οι αργίες.
- Υπεύθυνος βάρδιας. Το να υπάρχει γνώση του ποιος ήταν υπεύθυνος την εκάστοτε μέρα του χρόνου είναι σημαντικό γιατί μπορεί να παρέχει στον manager τις απαραίτητες λεπτομέρειες από πρώτο χέρι.

5.2 Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού

Όπως ήδη προέκυψε και από προηγούμενα κεφάλαια η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζόμενων στον τρόπο με τον οποίο μεταχειρίζονται τους πελάτες. Πριν από μερικές δεκαετίες ήταν σημαντικό για μια επιχείρηση ο υπάλληλος να έχει άρτια γνώση και εμπειρία του αντικειμένου του. Σήμερα το βασικότερο ρόλο για την κατάληψη μιας θέσης, ειδικότερα εάν αυτή έχει σχέση

με άμεση επαφή με τον πελάτη παίζει η προσωπικότητα του ατόμου και σε δευτερεύοντα ρόλο η εκπαιδευτική του εμπειρία. (Hubbard, 1985).

Το πρόβλημα λοιπόν για τη διοίκηση μιας μονάδας είναι η ανάπτυξη με τις κατάλληλες ικανότητες εκείνων των εργαζόμενων που έρχονται σε τακτική επαφή με τους πελάτες. Η ανάπτυξη λοιπών τέτοιων ατόμων μπορεί να επιτευχθεί σε μεγαλύτερο βαθμό στα άτομα εκείνα τα οποία είναι θετικά προς την παροχή υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση, ικανοποίηση του πελάτη. Συνεπώς με την επιλογή τέτοιων υποψηφίων η διοίκηση θα μπορεί να εξασφαλίσει την καλύτερη παροχή των αναμενόμενων από τον πελάτη υπηρεσιών. (Keenan, 1975).

Το τμήμα προσωπικού διαμορφώνει ένα κατάλογο υποψηφίων οι οποίοι προορίζονται για συνέντευξη ενώ παράλληλα τηρείται αρχείο υποψηφίων για την κάλυψη τωρινών αλλά και μελλοντικών αναγκών. Στη συνέχεια οργανώνεται η διενέργεια συνεντεύξεων η οποία πραγματοποιείται από τον αρμόδιο τμηματάρχη ή διευθυντή και το διευθυντή προσωπικού, σύμφωνα πάντα με την έγκριση της Διεύθυνσης.

Η τεχνική αυτή της λήψης συνέντευξης για πολλούς αποτελεί το σπουδαιότερο μέσο επιλογής, γιατί βοηθά αυτόν που επιλέγει να πάρει πληροφορίες για την όλη προσωπικότητα του υποψηφίου, να αξιολογήσει τη συμπεριφορά του και να συνδυάσει την έντυπη αίτηση πρόσληψης με τις εντυπώσεις και τις παρατηρήσεις του, ώστε να αποφασίσει σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση. Το δεύτερο έντυπο του παραρτήματος Β απεικονίζει ένα έντυπο «συνοπτικής αξιολόγησης του υποψηφίου». (Harrison, 1985).

Μια άλλη μέθοδος επιλογής προσωπικού για θέσεις εργασίας όπου υπάρχει συχνή επαφή με τους πελάτες είναι η παρουσίαση μέσω video εργασιακών καταστάσεων τρόπου εξυπηρέτησης πελατών τις οποίες οι υποψήφιοι να σχολιάσουν τον τρόπο αντιμετώπισης της κατάστασης από τον υπάλληλο ως ορθό ή μη ορθό (Colenes, Cottis, 1986). Η μέθοδος αυτή αν και είναι σχετικά δαπανηρή δείχνει τον βαθμό προσανατολισμού του υποψηφίου στην παροχή υπηρεσιών ενώ παράλληλα παρέχει την δυνατότητα σε αυτόν

που κάνει την επιλογή να αξιολογήσει την δυνατότητα του υποψηφίου να ανταποκριθεί σε παρόμοιες καταστάσεις.

Από τη στιγμή που έχουν προσληφθεί τα κατάλληλα άτομα είναι εξαιρετικά σημαντικό να λάβουν την απαραίτητη εκπαίδευση. Ένα από τα δύο βασικά στοιχεία της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι οι πληροφορίες. Η πιο σημαντική από αυτές, που θα πρέπει να γνωρίζει το νέο προσωπικό είναι το μενού και η λίστα κρασιών και ποτών. Επίσης οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να μάθουν την αρίθμηση των τραπεζιών, τον τρόπο στησίματος τους, το όνομα του ιδιοκτήτη, καθώς και η προϋπηρεσία του chef θα μπορούσε να τους φανεί χρήσιμη. Καλό θα ήταν να υπάρχει ένα εγχειρίδιο σε έντυπη μορφή, με όλα όσα θα πρέπει να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, το οποίο θα δίνεται από την διοίκηση σε κάθε νέο μέλος του προσωπικού. Το δεύτερο βασικό στοιχείο της εκπαίδευσης είναι οι διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την διάρκεια της λειτουργίας του εστιατορίου. Αρχικά το νέο μέλος του εργατικού δυναμικού θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει την λειτουργία, χωρίς να του ανατεθεί κάποια εργασία. Κάποια άτομα από το παλιότερο προσωπικό πρέπει να επιλεγθούν ως εκπαιδευτές, και το καινούριο προσωπικό θα μάθει από αυτούς. Η εκπαίδευση θα ήταν καλό να είναι σχεδιασμένη, συνεχής και να καταγράφεται για κάθε νέα πρόσληψη. Ο manager πρέπει να είναι σίγουρος ότι αν ένας υπάλληλος εργάζεται, αυτός ή αυτή έχει τις απαραίτητες γνώσεις για την διαδικασία λειτουργίας. Αυτό δίνει την δυνατότητα στον manager να επικεντρωθεί στους πελάτες παρά να ανησυχεί για το προσωπικό.

Σε περίπτωση που ένας υπάλληλος της επιχείρησης, για έναν ή για περισσότερους, δεν θα έπρεπε να ανήκει πια στο εργατικό δυναμικό, θα ήταν καλύτερο το άτομο αυτό να φεύγει ακόμα κι αν αυτό σημαίνει ότι το υπόλοιπο προσωπικό θα πρέπει να δουλέψει περισσότερες ώρες ή ακόμη κι ο manager να κάνει κανονική βάρδια για να καλύψει έστω και προσωρινά αυτή τη θέση. Κάποιοι από τους κύριους λόγους απόλυσης είναι οι ακόλουθοι:

- Χρήση ναρκωτικών ουσιών ή αλκοόλ εν ώρα εργασίας, καθώς και την πώληση ή διακίνηση παράνομων ουσιών στο χώρο εργασίας.

- Χρήση σωματικής βίας προς οποιονδήποτε βρίσκεται στις εγκαταστάσεις του εστιατορίου – είτε είναι πελάτες, είτε είναι συνάδελφοι.
- Παράνομες πράξεις όπως κλοπή, υπεξαίρεση ή απάτη μέσω πιστωτικής κάρτας.
- Συνεχής ολοκλήρωση των καθηκόντων – μια σειρά από αξιόλογες ελλείψεις στην εργατική απόδοση.
- Συνεχιζόμενη αργοπορία ή απουσία.
- Αποτυχία στο να ακολουθήσει ο εργαζόμενος τις πολιτικές της εταιρίας που έχουν να κάνουν με την εχεμύθεια και την παρενόχληση.

Αρκετές ερευνητικές προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στην ανάλυση της σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης, στην ικανοποίηση του προσωπικού και στην οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το βασικό αποτέλεσμα των ερευνών επικεντρώνεται στο συμπέρασμα ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να ικανοποιηθεί το σύνολο των εξωτερικών πελατών μιας επιχείρησης, εάν δεν επιτευχθεί υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού. (Olsen, Teare, Gummesson, 1996).

Επιτυχημένες ξενοδοχειακές μονάδες είναι εκείνες που εστιάζουν τις ενέργειες τους όχι μόνο στους εξωτερικούς αλλά και στους εσωτερικούς πελάτες. Οι επιχειρήσεις αυτές, μπορούν να προβλέπουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εξωτερικών πελατών τους, να αναπτύσσουν την κατάλληλη εσωτερική δυναμική, τον προσανατολισμό των υπηρεσιών τους και την δυνατότητα έγκαιρης παράδοσης υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Η εξυπηρέτηση του εσωτερικού πελάτη είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών και απαιτήσεων του προσωπικού που σχετίζονται με την επιτυχία του μέσα στην επιχείρηση, ώστε οι άνθρωποι αυτοί να μπορούν να ελκύουν και να γοητεύουν τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. (Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας, 1999) Οι ικανοποιημένοι, «χαρούμενοι» εργαζόμενοι δημιουργούν ικανοποιημένους, «χαρούμενους» πελάτες. «Φροντίστε τους εργαζόμενους και αυτοί με την σειρά τους θα φροντίσουν τους πελάτες». (Hunt, 1977)

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών μπορεί να έχει άμεση χρηματική αξία. Σήμερα η προτεραιότητα αντιμετώπισης του προσωπικού σαν εσωτερικού πελάτη αναγνωρίζεται από τους περισσότερους οργανισμούς. Δεν φαίνεται όμως να έχει εδραιωθεί ακόμη στην συνείδηση όλων των στελεχών. Πολλές φορές, η αντίληψη ότι το προσωπικό είναι επίσης πελάτες αντιμετωπίζεται με περίσκεψη και επιφυλακτικότητα.

Δεν είναι δυνατό μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να στοχεύει την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών στους εξωτερικούς πελάτες αν δεν μπορούν να ικανοποιούν τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών τους μιας και αυτοί είναι οι εκτελούντες των υπηρεσιών αυτών. (Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας, 1999)

5.3 Καθορισμός στόχων ποιότητας

Είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας πολιτικής ποιότητας να καθοριστούν συγκεκριμένοι στόχοι ποιότητας που θα επιτρέπουν τη διαμόρφωση των απαραίτητων προγραμμάτων δράσης για την υλοποίηση τους. Όποιος και αν είναι ο στόχος ποιότητας η προσοχή με την οποία θα διαχειρίζεται σε κάθε επίπεδο της ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτάται από τον βαθμό που το χαρακτηριστικό το οποίο αντιπροσωπεύει ο στόχος μπορεί να μετρηθεί ικανοποιητικά. (Wyckoff, 1984, σελ. 225-230)

Είναι επίσης απαραίτητο να αντιμετωπίσει η διοίκηση την πολλαπλότητα των στόχων ποιότητας σε συνδυασμό και με τους άλλους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγικότητα, η οικονομική απόδοση, κ.α. (Franceschini, Cignetti, Caldara, 1998, σελ. 250-260)

Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο στη διαδικασία καθορισμού των στόχων να εκπροσωπούνται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης καθώς και οι αντιλήψεις των υπευθύνων για την ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων. Ενδεικτικοί στόχοι ποιότητας είναι η εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μείωση του χρόνου αναμονής του πελάτη στα 5 λεπτά.

Γενικά οι στόχοι ποιότητας θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από φυσικά μεγέθη και δείκτες λειτουργικής απόδοσης στα χαμηλότερα επίπεδα και από

δείκτες ανταγωνιστικότητας και οικονομικής απόδοσης για την ανώτατη διοίκηση.

5.4 Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας εξυπηρέτησης

Από έρευνα μέτρησης ικανοποίησης πελατών που βασίστηκε σε συνεντεύξεις από στελέχη και εκπροσώπους εργαζόμενων και διενεργήθηκε υπό την ευθύνη του ΕΟΤ, διαπιστώθηκαν τα εξής προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επισιτιστικές μονάδες:

- Έλλειψη λειτουργικών κανόνων
- Έλλειψη οργάνωσης και καταμερισμού εργασιών
- Έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης των εργαζόμενων και ανταμοιβή τους
- Μη ορθή τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές
- Σχεδόν παντελής έλλειψη εκπαίδευσης των εργαζόμενων
- Σε αρκετά μεγάλο βαθμό οι εργαζόμενοι στην ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν έχουν την κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση
- Έλλειψη τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας
- Μη εφαρμογή τεχνικών καθορισμού των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών

5.5 Διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος για ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών

Για να εξασφαλίσει μια επισιτιστική επιχείρηση ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες της θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στους πελάτες της (Kandampully, & Suhartanto, 2000).

Για την επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτησης θα πρέπει να κατανοήσει ότι ο πελάτης είναι ο αποδέκτης των αγαθών. Όταν δεν λαμβάνεται υπόψη ο πελάτης και οι ανάγκες / προσδοκίες του, οι διαδικασίες της επιχείρησης είναι αναποτελεσματικές και δεν λειτουργούν σωστά. Οι πελάτες επιστρέφουν όταν ανακαλύψουν πως γίνονται αποδεκτοί και πέραν των προσδοκιών τους. Ένα από τα σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επισιτιστικές επιχειρήσεις είναι ότι αφιερώνουν ελάχιστο χρόνο στις ανάγκες των εξωτερικών πελατών, στη στρατηγική. Η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει όραμα και κουλτούρα που θα χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς και το γενικό πλαίσιο στο οποίο πρέπει αυτές να εκτελούνται.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό παίζει το σημαντικότερο ρόλο στην παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών, σε όλες τις διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων της. Εννοούμε όλες τις φυσικές εγκαταστάσεις, τους φυσικούς χώρους εξυπηρέτησης των πελατών καθώς και τις παραγωγικές διαδικασίες της μονάδας. Το μοντέλο που ακολουθεί, απεικονίζει την αλληλεξάρτηση που πρέπει να αναπτύσσεται μεταξύ όλων αυτών που προαναφέρθηκαν ώστε στην επισιτιστική μονάδα να αναπτύσσεται το κατάλληλο κλίμα για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Στρατηγική – πελάτης

Η στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στους πελάτες της. Εάν η στρατηγική της επιχείρησης δεν εξασφαλίζει τεχνικές προσδιορισμού, ανάλυσης των αναγκών του πελάτη και μέτρησης ικανοποίησης του, μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία αναποτελεσματικών και μη κατάλληλων συνθηκών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

5.6 Υγιεινή και Ασφάλεια εργαζομένων σε επισιτιστικές επιχειρήσεις

Συχνά αντιμετωπίζεται το φαινόμενο των εργασιακών ατυχημάτων, τα οποία μπορούν να πλήξουν τόσο την σωματική ακεραιότητα των υπαλλήλων, όσο και την λειτουργία της επιχείρησης. Όπως αναφέρεται στο βιβλίο του κ.Τζωρακολευθεράκη «Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», τρεις είναι οι βασικές αιτίες που ευθύνονται για τα ατυχήματα σε χώρους εργασίας επισιτισμού:

- Τυχαία γεγονότα.
- Ανασφαλείς συνθήκες εργασίας.
- Ανασφαλείς ενέργειες από μέρους των εργαζομένων.

Η πρώτη κατηγορία που αφορά τα τυχαία γεγονότα, δεν είναι αξιολογήσιμη, καθώς πρόκειται για μεμονωμένα περιστατικά, τα οποία τις περισσότερες φορές διαφεύγουν των ευθυνών της επιχείρησης ή των υπαλλήλων.

Ανασφαλείς συνθήκες εργασίας μπορεί να δημιουργούνται από την ανεπάρκεια φωτισμού και κατάλληλου εξαερισμού του χώρου εργασίας, καθώς επίσης και των συνθηκών θερμοκρασίας που επικρατούν στον εργασιακό χώρο. Αρκετά συχνό είναι το φαινόμενο κατά το οποίο εργαλεία και σκεύη, τα οποία κρίνονται ανασφαλή, ευθύνονται για κάποιο εργατικό ατύχημα. Επίσης παράγοντες όπως η φύση και το πρόγραμμα της εργασίας, καθώς και το ψυχολογικό κλίμα, εντάσσονται στις ανασφαλείς συνθήκες εργασίας.

Οι ανασφαλείς ενέργειες από μέρους των υπαλλήλων εντοπίζονται κυρίως, στην λανθασμένη χρησιμοποίηση σκευών και εργαλείων που αφορούν την εργασία τους, καθώς επίσης και στην μη τήρηση των κανόνων ασφαλείας. Ειδικότερα κατά τη διάρκεια που η επισιτιστική μονάδα βρίσκεται στη διαδικασία σερβιρίσματος – ώρα κατά την οποία παρατηρείται έντονη δραστηριότητα σε τραπεζαρία αλλά και κουζίνα, διαπιστώνονται τα συχνότερα ατυχήματα που οφείλονται σε άγχος και ψυχολογική πίεση.

Γενικότερα η κατάλληλη εκπαίδευση, καθώς επίσης και η σωστή και προοδευτική αύξηση του ρυθμού της έντασης της εργασίας μειώνει τα εργατικά ατυχήματα και τους προαναφερθέντες κινδύνους. Είναι κοινά αποδεκτό, πως η ένταση και οι συνθήκες άγχους οδηγούν σε εκνευρισμό και παράλληλα σε αύξηση ατυχημάτων σε χώρους εργασίας.

6. Ο ρόλος της Διοίκησης

Όπως ήδη είδαμε η απόδοση όλης της επισιτιστικής μονάδας στην ποιότητα παρεχόμενου σέρβις είναι αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας όλων των τμημάτων. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποδοτικότητα των εργαζόμενων σε αυτήν των οποίων ο βαθμός ευθύνης ενισχύεται από την ενεργή παρουσία της διοίκησης. (Jones, Lockwood, 1989)

Οι επιδιωκόμενες δραστικές βελτιώσεις στην ποιότητα και άλλους δείκτες ανταγωνιστικότητας όπως η παραγωγικότητα, απαιτούν σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης και στη συμπεριφορά του προσωπικού. Η πρωτοβουλία για τη δημιουργία συνθηκών παροχής ποιοτικών υπηρεσιών είναι αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης που ηγείται και μπορεί να εκπνέει τους εργαζόμενους με τα κατάλληλα κίνητρα.

Η παραδειγματική συμπεριφορά της διοίκησης αποτελεί το ισχυρότερο επικοινωνιακό μέσο για να παρακινηθεί να υιοθετήσει το προσωπικό, προσανατολισμό ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη.(Heifetz, 1997). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι-κατά το Ευρωπαϊκό Μοντέλο ποιότητας-κριτήριο προϋπόθεση για την παράδοση υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες.

Μια ξενοδοχειακή μονάδα της Κρήτης πιστοποιήθηκε πρόσφατα για το πρότυπο ISO 9001. Η διοίκηση κατά την εγκατάσταση του προτύπου αντιμετώπισε μεγάλο όγκο εργασιών που επιμήκυναν το χρόνο ολοκλήρωσης. Ο ρόλος της διοίκησης ελέγχθη ότι είναι να επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων. Για να το πετύχει αυτό δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος βέλτιστος τρόπος γενικής εφαρμογής. Αντιθέτως ο ίδιος πρέπει να προσαρμόζει την συμπεριφορά του συνεχώς, αναγνωρίζοντας ποιο είναι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για την κάθε κατάσταση. Όπως φαίνεται στο σχήμα E.1., η συμπεριφορά του ηγέτη εξαρτάται από την κατάσταση του ατόμου. Είναι πιθανόν η κατάσταση αυτή να μεταβληθεί κατά την διάρκεια του χρόνου, κατά συνέπεια έγκαιρα πρέπει να προσαρμοστεί η συμπεριφορά του ηγέτη. (Fache, 2000)

Η δομή μιας διοικητικής ομάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του εστιατορίου. Σε κάποια μικρά εστιατόρια, ο ιδιοκτήτης είναι ο μοναδικός manager, αλλά σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπάρχει ένας γενικός διευθυντής (general manager), ένας υπεύθυνος τραπεζαρίας, ένας υπεύθυνος ποτών και βοηθοί των managers και πρέπει όλοι να είναι αρμόδιοι για την κερδοφορία του εστιατορίου. Στην κουζίνα υπάρχει μία παρόμοια δομή, με τον chef να είναι υπεύθυνος για όλη τη λειτουργία της κουζίνας, τον αρχιμάγειρα και τους souschef να είναι αρμόδιοι για επιμέρους τμήματα της κουζίνας.

Άνθρωποι με πολυετή εμπειρία στο χώρο, όπως ο John Fisher, τονίζουν ότι όλοι όσοι εργάζονται σε ένα εστιατόριο, θα πρέπει να έχουν κάποια ανάμειξη με την οικονομική πλευρά της επιχείρησης. Οι σερβιτόροι για παράδειγμα, κάνουν καλύτερη δουλειά όταν γνωρίζουν το οικονομικό αποτέλεσμα της δουλειάς τους. Τους βοηθά να κατανοήσουν γιατί ο manager τους ζητά να εκτελέσουν κάποιες εργασίες με συγκεκριμένο τρόπο και τους βοηθά να δουν πώς οι πράξεις τους συνεισφέρουν στο τελικό αποτέλεσμα της δουλειάς και κατ' επέκταση κάνοντας την δουλειά τους πιο σίγουρη.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να βοηθήσει ο manager το προσωπικό να γίνει περισσότερο ενημερωμένος για τα οικονομικά:

- Να μοιράζεται οικονομικές πληροφορίες με τα κατώτερα στελέχη της διοίκησης.
- Να δημιουργήσει bonus ώστε να επιβραβεύει τους υπαλλήλους που κρατούν χαμηλά τα κόστη της επιχείρησης.
- Κατά τους ετήσιους προϋπολογισμούς, να θέτει συγκεκριμένους και εφικτούς οικονομικούς στόχους.
- Να ρωτά όλους τους υπεύθυνους και τους υπαλλήλους για προτάσεις που θα μειώσουν το κόστος.
- Αν το εστιατόριο βρίσκεται σε κακή οικονομική κατάσταση, ο manager θα ήταν καλό να μην το κρύψει από τους άλλους υπεύθυνους.

να γνωρίζει με ακρίβεια ποια προϊόντα εισέρχονται και εξέρχονται από το εστιατόριο, όπως τα μπουκάλια ποτών, κρασιών και μπύρας.

- Αγορά και παραλαβή

Ο υπεύθυνος πρέπει να προμηθεύεται τα αγαθά με προσοχή και είναι προετοιμασμένος για την παραλαβή τους, που συνήθως είναι την επόμενη μέρα. Πρέπει να έχει φροντίσει ώστε να υπάρχει κάποιος υπάλληλος για να κάνει την παραλαβή των προϊόντων. Αυτός θα πρέπει να ελέγξει τις παραλαβές για να βεβαιωθεί ότι ήρθαν οι σωστές ποσότητες, ότι οι τιμές είναι ίδιες με τις συμφωνημένες και ότι τα αγαθά είναι καλής ποιότητας. Αυτή η διαδικασία πρέπει να εκτελείται στις παραλαβές τροφίμων και φαγητών. Κατόπιν τα προϊόντα πρέπει να αποθηκευτούν με ασφάλεια στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

6.1 Αποτελεσματικότητα Διοίκησης

Οι βασικές επιδιώξεις μιας επιχείρησης είναι η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα. (Δημητριάδης κ.α. 2001). Η σημασία της διοίκησης (management) για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Χολέβας, 1995) είναι μεγάλη γιατί:

1. Με το κατάλληλο management και το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα είναι δυνατό να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας του προσωπικού, ώστε με τα ίδια άτομα να παράγεται περισσότερο έργο, χωρίς ποιοτική υποβάθμιση.
2. Το management είναι εκείνο που μπορεί να ελαττώσει τις θυσίες (κόπο, κόστος) για την πραγματοποίηση ενός αποτελέσματος που αν δεν είναι το άριστο, να τείνει προς αυτό. Έτσι μπορεί να βελτιωθεί η οικονομικότητα (Χολέβας 1995, σελ. 70) της επιχείρησης.
3. Το κατάλληλο management μπορεί να επιτύχει βελτίωση της αποδοτικότητας (Δημητριάδης κ.α. 2001, σελ. 45) των κεφαλαίων της επιχείρησης, με την καλύτερη αξιοποίησή τους, ώστε να αποδίδουν υψηλότερα καθαρά κέρδη.

Το συμπέρασμά από τα παραπάνω είναι ότι η διοίκηση (management) μπορεί να ενεργοποιήσει δραστικά τον ανθρώπινο παράγοντα (εργασία), τον τεχνικό εξοπλισμό, την ενέργεια όπως και τα κεφάλαια (Μάρας 2002, σελ.16) και να αυξήσει έτσι τη γενική αποτελεσματικότητα ενός τμήματος και όλης της επιχείρησης.

Διοίκηση και Αποτελεσματικότητα στα Επισιτιστικά Τμήματα

Μια επιχείρηση που επιθυμεί να έχει αποτελεσματικότητα, πρέπει να επικεντρωθεί σε μια διαδικασία ελέγχου του κόστους και των εσόδων. Ειδικά αν επιθυμεί να ελέγχει τα επισιτιστικά τμήματα πρέπει να εφαρμόζει (Τζωρακολευθεράκης, 1999) τις παρακάτω αρχές:

1. Πρόβλεψη των προτιμήσεων των πελατών. Η πρόβλεψη πάνω στις προτιμήσεις των πελατών παρέχει στοιχεία για την κατάρτιση αξιόπιστων και ρεαλιστικών προϋπολογισμών του κόστους. Αυτός ο προϋπολογισμός θα επιτρέπει στη διεύθυνση να ελέγξει και στην συνέχεια να διορθώσει αν χρειάζεται το πραγματικό κόστος.
2. Αγορές και παραγωγή σύμφωνα με την πρόβλεψη. Η σωστή πρόβλεψη των προτιμήσεων κάνει πιο εύκολη την αγορά και την παραγωγή συγκεκριμένων ποσοτήτων. Έτσι αποφεύγεται η υπερπαραγωγή ή έλλειψη κάποιου είδους
3. Καθορισμός και εφαρμογή προτύπων. Η βάση για τη λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων μιας επιχείρησης είναι ο καθορισμός ενός συνόλου από πρότυπα, ώστε να διευκολύνεται ο έλεγχος και να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Επίσης αυτό δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει σωστά τους εργαζόμενους. Μια οργανωμένη επιχείρηση πρέπει να καθορίζει τα πρότυπα, να τα καταγράφει σε εγχειρίδια και να τα διαθέτει στο προσωπικό για ενημέρωση. Σημειώνουμε ότι τα πρότυπα λειτουργίας δεν αναφέρονται μόνο στο κόστος (πρότυπες μερίδες, πρότυπες συνταγές κλπ.) αλλά επεκτείνονται και σε τομείς που σχετίζονται με την ποιότητα του service. (εμφάνιση και συμπεριφορά προσωπικού, χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας, κανόνες σερβιρίσματος, κλπ.)
4. Πρόληψη της σπατάλης. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι και η εξάλειψη κάθε μορφής σπατάλης στα τρόφιμα και τα

ποτά που ενδέχεται να συμβεί εξαιτίας ανεπαρκώς προετοιμασίας, υπερπαραγωγής, αποτυχίας στη χρησιμοποίηση πρότυπων συνταγών, λάθη στο τρόπο σερβιρίσματος κλπ.

6. Ανάλυση των εσόδων-εξόδων. Σχετικά με τα έσοδα μας ενδιαφέρει να προσδιορίσουμε το μείγμα των πωλήσεων, τις τάσεις στις πωλήσεις φαγητών και ποτών, τη μέση δαπάνη ανά πελάτη, τον αριθμό των κουβέρ κλπ. Όσον αφορά το κόστος μας ενδιαφέρει να προσδιορίσουμε το κόστος ανά μερίδα φαγητού και ποτού, το κόστος των τροφίμων ανά τμήμα, το εργατικό κόστος ανά τμήμα κλπ.

7. Τιμολόγηση. Ένα μεγάλης σημασίας έργο είναι να καθοριστούν οι βάσεις για την τιμολόγηση των menus, των ποτών και των ειδικών εκδηλώσεων. (openbar, banquetingmenu κλπ.). Είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι τιμές πώλησης των προσφερόμενων ειδών σε όλα τα τμήματα λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο το κόστος αλλά και τις τιμές των ανταγωνιστών, τις τάσεις της αγοράς, το είδος της πελατείας κλπ.

8. Ενημέρωση της διεύθυνσης. Τελευταίο και βασικό έργο είναι να ενημερωθεί η διεύθυνση. Η αναφορά πρέπει να είναι συγκεκριμένη και τακτική (κάθε βδομάδα ή κάθε μήνα). Πρέπει να ενημερώνεται ο προϊστάμενος των επισιτιστικών τμημάτων αλλά και ο Διευθυντής της επιχείρησης ώστε να γίνονται άμεσα αν χρειάζεται διορθωτικές κινήσεις.

Η έννοια της Διοίκησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την Αποτελεσματικότητα αφού υπάρχει « Σύστημα Διοίκησης με σκοπό τα Αποτελέσματα» (Montana, Charvon2000,σελ.151). Σε αυτό το σύστημα Διοίκησης στην αρχή ορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι, στην συνέχεια ορίζονται οι αρμοδιότητες και διατυπώνονται τα πρότυπα απόδοσης, στο τέλος αξιολογείται η απόδοση σε σχέση με τα πρότυπα και ο κύκλος αξίζει ξανά.

Στα επισιτιστικά τμήματα η επαφή του εργαζόμενου με τους πελάτες είναι άμεση, εντελώς απαραίτητη και πολλές φορές πολύωρη. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και την σχέση της με την απόδοση της επιχείρησης. Μια άλλη προσέγγιση είναι η «Σύνδεση με στρατηγικούς στόχους» (Ξηροτύρη 2001, σελ. 58)

Οι ανάγκες και οι στόχοι των επισιτιστικών τμημάτων και της επιχείρησης προσδιορίζονται κι επαναπροσδιορίζονται με γρήγορους ρυθμούς σε περιόδους γρήγορων εξελίξεων, σε μια προσπάθεια ανάπτυξης και επιβίωσης αυτών έναντι ανταγωνιστών. Για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις αλλαγές, έχουν υιοθετηθεί διάφορες διαδικασίες εκπαίδευσης για το προσωπικό τους.

Βασική προϋπόθεση είναι ο εργαζόμενος να διαθέτει επαρκή επαγγελματική-τουριστική εκπαίδευση για να εργαστεί στα διάφορα επισιτιστικά τμήματα. Μάθηση δεν είναι απλά η συγκέντρωση γνώσης από ένα άτομο, αλλά οι τρόποι με τους οποίους τα άτομα μέσα στις επιχειρήσεις, συλλογικά ανανεώνουν τις γνώσεις τους, τις αξίες τους και γενικά τη φιλοσοφία τους, σύμφωνα με τους στόχους που έχει ορίσει η επιχείρηση. Η μάθηση συμβαδίζει με την εκπαίδευση, την ανάπτυξη νέας γνώσης, τη δράση. (Ξηροτύρη 2001)

Ένας καταρτισμένος εργαζόμενος αφού έχει κατανοήσει τους στόχους που έχει ορίσει η επιχείρηση συμβάλει στην επίτευξή τους. Η άμεση επαφή του με τους πελάτες βοηθάει στο να κατανοήσει τις προτιμήσεις των πελατών και να τους προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι η «πρόβλεψη των προτιμήσεων των πελατών» είναι μια σημαντική παράμετρος για να έχει η Διοίκηση αποτελεσματικότητα στα επισιτιστικά τμήματα. (Τζωρακοελευθεράκης, 1999)

Οι προτιμήσεις των πελατών μπορούν να καταμετρηθούν με το πόσο συχνά καταναλώνουν ένα συγκεκριμένο προϊόν (φαγητό ή ποτό) από τον τιμοκατάλογο. Άρα η στατιστική παρακολούθηση της κατανάλωσης μέσω του τιμοκαταλόγου (λίστα φαγητού- λίστα ποτού) είναι πολύ σημαντική και μας βοηθάει να κάνουμε ανανέωση ή αλλαγή ενός προϊόντος το οποίο δεν έχει ζήτηση και να διατηρήσουμε κάποιο με μεγάλη ζήτηση.

Μια άλλη παράμετρος που πρέπει να μελετηθεί είναι ο «καθορισμός και εφαρμογή προτύπων» (Τζωρακοελευθεράκης, 1999). Τα λειτουργικά πρότυπα οδηγούν την επιχείρηση στην προσφορά ποιοτικής εξυπηρέτησης και στην επίτευξη των στόχων της. Ειδικά στα επισιτιστικά τμήματα που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, η χρήση αυτών των προτύπων είναι απαραίτητη. Τα πρότυπα απόδοσης για να είναι αποτελεσματικά πρέπει να είναι συγκεκριμένα (Specific), μετρήσιμα (Measurable), συμφωνηθέντα (Acceptable),

ρεαλιστικά (Realistic), και εντός χρονικών ορίων (inTime), δηλαδή (S.M.A.R.T.) έξυπνα (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης 2008)

Οι πρότυπες συνταγές οδηγούν την επιχείρηση στο να προσφέρει το ίδιο πάντα ποιοτικό προϊόν (φαγητό ή ποτό) που αυτή έχει ορίσει. Ο πελάτης από την πλευρά του νοιώθει την σιγουριά ότι όποτε και να επισκεφτεί το συγκεκριμένο τμήμα θα απολαύσει ένα συγκεκριμένο φαγητό, πάντα με τον ίδιο τρόπο μαγειρεμένο και σερβιρισμένο.

Η χρήση προτύπων ποσότητας, είναι και αυτή απαραίτητη, αφού ορίζεται από τον νόμο το ελάχιστο βάρος των φαγητών, για την ικανοποίηση του πελάτη και για να εξασφαλίσουμε συνέπεια προς το κόστος της μερίδας. (Μάρας, 2002)

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός επισιτιστικού τμήματος γίνεται με τη χρήση αριθμοδεικτών. Η χρήση δεικτών για την μέτρηση της επίδοσης ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, αποτελεί κοινά αποδεκτή πρακτική καθώς η εγκυρότητα και η αξιοπιστία αυτής της τεχνικής έχει θεμελιωθεί από πολλές εμπειρικές έρευνες.

Η ανάλυση της μαθηματικής αναλογίας (αριθμοδείκτης) πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τον τρόπο διοίκησης και με το τι είναι κατάλληλο για ένα συγκεκριμένο στυλ εστιατορίου, μια καφετερία ξενοδοχείου, ένα μπαρ παραλίας κ.τ.λ.(Lundberg, 1997)

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και αριθμοδείκτες που θεωρούνται υποκειμενικοί, αφού δεν δίνουν ένα αριθμητικό αποτέλεσμα. Τέτοιοι είναι οι Δείκτες κοινωνικής υπευθυνότητας (προστασία του περιβάλλοντος), οι Δείκτες ποιότητας (ποιότητα προϊόντος, ικανοποίηση εργαζομένου), οι Δείκτες αξίας της επιχείρησης στην αγορά (marketvalue). Οι αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται στα επισιτιστικά τμήματα είναι συνήθως οι Αριθμοδείκτες Λειτουργίας (Μάρας 2002) αυτοί είναι: οι Συντελεστές κόστους φαγητού ή ποτού, ο Συντελεστής κόστους προσωπικού, η Μέση καταναλωτική δαπάνη κ.τ.λ.

Η Διοίκηση αφού ορίσει τους οικονομικούς στόχους της για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, θα ορίσει και το αποτέλεσμα που πρέπει να έχουν οι αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται στο συγκεκριμένο επισιτιστικό τμήμα. Για παράδειγμα σε ένα εστιατόριο το κόστος των ποτών δεν πρέπει να ξεπερνά το

25%. Το κόστος του προσωπικού σε μια εκδήλωση δεν πρέπει να ξεπερνά το 20%.

Παρά τον σημαντικό ρόλο των αριθμοδεικτών στον προσδιορισμό της επίδοσης ενός τμήματος ή μιας επιχείρησης έχουν αναφερθεί και προβλήματα όπως ότι οι δείκτες υπόκεινται σε καθαρά λογιστικούς χειρισμούς, παραποιήσεις που προκύπτουν από τις διαφορετικές μεθόδους αποτίμησης κ.τ.λ.

Συγκεκριμένα για τα επισιτιστικά τμήματα το πρόβλημα επικεντρώνεται στον τρόπο που θα οριστούν και θα μετρηθούν ποσοστά εκτός από τα οικονομικά στοιχεία. Για παράδειγμα πως θα μετρηθεί η ικανοποίηση του πελάτη, η κάλυψη των αναγκών του, η φιλική και ποιοτική εξυπηρέτηση.

6.1.1 Ηγεσία

Είδαμε λοιπόν ότι η πεμπουσία της διοίκησης συνίσταται στην καθοδήγηση των ατόμων ώστε να αλλάξουν συμπεριφορά, προσαρμοζόμενα στο νέο περιβάλλον. Για να είναι επιτυχής η διοίκηση, πρέπει να συνυπάρχουν οι εξής τρεις ικανότητες στο άτομο που ασκεί ηγεσία:

- Ικανότητα διάγνωσης: κατανόηση της σημερινής κατάστασης και αυτής που επιδιώκει να διαμορφωθεί,
- Ικανότητα προσαρμογής: προσαρμογή της συμπεριφοράς του στην σημερινή κατάσταση,
- Ικανότητα επικοινωνίας: τα άτομα πρέπει να καταλάβουν και να αποδεχτούν τα μηνύματα του.

6.2 Η συνεργασία των τμημάτων ενός εστιατορίου

1. Οι σχέσεις μεταξύ διοίκησης και προσωπικού

Ένα εστιατόριο λειτουργεί αρμονικά όταν όλο το προσωπικό είναι χαρούμενο. Η καλή συμπεριφορά προς το προσωπικό δημιουργεί μια ατμόσφαιρα στην οποία οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό στη δουλειά. Και οι πελάτες επίσης λαμβάνουν (τουλάχιστον υποσυνείδητα) την θετική ενέργεια που είναι αποτέλεσμα ενός προσωπικού το οποίο δέχεται δίκαιη μεταχείριση. Αυτό κάνει το εστιατόριο ένα χώρο στον οποίο οι πελάτες θέλουν να ξαναεπισκεφθούν.

2. Το κτίσιμο μιας καλής σχέσης με την κουζίνα

Η βάση μιας δυνατής σχέσης είναι η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός. Μπορούν να επιτευχθούν με διάφορους τρόπους, αλλά πρέπει και οι δύο πλευρές να καταλήξουν σε μια συμφωνία για να λειτουργήσει η σχέση. Ο chef και ο αρχιτραπεζοκόμος πρέπει να γνωρίζουν αρκετά για την κατάσταση ο ένας του άλλου για να έχουν αμοιβαίο σεβασμό και κατανόηση. Αφού αυτό έχει πραγματοποιηθεί, μπορεί να δημιουργηθεί μεταξύ τους μια εμπιστοσύνη που δεν θα ταρακουνηθεί από τα λάθη και τα προβλήματα που προκύπτουν καθημερινά. Όταν οι εργασιακές σχέσεις είναι τουλάχιστον θετικές και επαγγελματικές, με σεβασμό στις ικανότητες ο ένας του άλλου, η δουλειά είναι πιο εύκολο να πραγματοποιηθεί. Ο θυμός και η αρνητικότητα είναι τουλάχιστον ενοχλητικά και στις χειρότερες περιπτώσεις μπορούν να είναι αρκετά καταστροφικές ώστε να κατακερματίσουν την όλη διαδικασία.

- Συμπεριλαμβάνοντας τον chef στις λειτουργίες της τραπεζαρίας.

Ο chef είναι και αυτός manager. Όπως και σε άλλες επιχειρήσεις οι managers συμβουλευονται ο ένας τον άλλον στη λήψη αποφάσεων, θα πρέπει ο manager να λάβει υπ' όψη του την επαγγελματική γνώμη του υπεύθυνου της κουζίνας. Ο chef γνωρίζει πολύ καλά τι είναι δυνατόν να παράγει η κουζίνα και σε ποια συχνότητα. Οπότε αν για παράδειγμα ο manager θέλει να κάνει αλλαγές στο τμήμα κρατήσεων του εστιατορίου, ο chef θα πρέπει να

συμπεριληφθεί σε αυτή τη διαδικασία, διότι είναι στην καλύτερη θέση ώστε να γνωρίζει τον αριθμό των κουβέρ ανά ώρα μπορεί η κουζίνα να καλύψει. Και δεν είναι μόνο ο chef που θα πρέπει να συμμετέχει σε αυτές τις συζητήσεις. Είναι καλό ο chef να κάνει συνεδριάσεις με τους σερβιτόρους και να συζητά μαζί τους για το φαγητό. Το service βελτιώνεται αισθητά όταν οι σερβιτόροι γνωρίζουν περισσότερα για το φαγητό και οι συναντήσεις με τον chef και το προσωπικό της τραπεζαρίας είναι πιο αποτελεσματικές όταν η πληροφόρηση για το φαγητό έρχεται κατευθείαν από τον chef. Με τη σειρά τους οι σερβιτόροι μπορούν να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στον chef σε σχέση με το τι αρέσει στους πελάτες και τι όχι στο υπάρχον μενού αλλά και ποια πιάτα ζητούν συχνά οι πελάτες, τα οποία πρέπει να προστεθούν στο μενού. Τέλος θα ήταν καλό ο chef να επισκέπτεται την τραπεζαρία όταν αυτό είναι εφικτό. Έτσι έχει τη δυνατότητα να έρθει σε επαφή με τους πελάτες και να πάρει απευθείας σχόλια και γνώμες για το μενού και τα γεύματα.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι μία αποδοτική σχέση μεταξύ chef και manager, όχι μόνο κάνει τη δουλειά πιο εύκολη, αλλά και οι υπάλληλοι επωφελούνται από ένα πιο αποτελεσματικό χώρο εργασίας αλλά τους δίνεται και ένα καλό μοντέλο πάνω στο οποίο θα δουλέψουν. Η καλή συνεργασία ξεκινά από την κορυφή και εξαπλώνεται σε όλη την επιχείρηση.

7. Μελέτη του ξενοδοχείου Harimag Resort Damnoni



Στο έβδομο κεφάλαιο της εργασίας θα μελετήσουμε την περίπτωση του ξενοδοχείου

HAPIMAG RESORT DAMNONI το οποίο βρίσκεται στη νότια Κρήτη και συγκεκριμένα στην περιοχή Δαμνόνι του νομού Ρεθύμνου. Πρόκειται για μια Ελβετική αλυσίδα ξενοδοχείων που έχει ξενοδοχεία στους ομορφότερους προορισμούς της Ευρώπης καθώς και στη βορειά Αφρική, τη Φλόριντα της Αμερικής και την γειτονική μας Τουρκία.

Έχοντας την ευκαιρία να εργαστώ στο HAPIMAGRESORTDAMNONI ως Έβ σερβιτόρος, αποφάσισα να γίνει η έρευνα της πτυχιακής εργασίας σε αυτό το ξενοδοχείο, το οποίο είναι season hotel, έχει 200 δωμάτια συνολικής χωρητικότητας 700 περίπου ατόμων, έχει τρία επισιτιστικά τμήματα και λειτουργεί από το Μάρτιο έως και το Νοέμβριο. Οι πελάτες του συγκεκριμένου ξενοδοχείου είναι κατά κύριο λόγο γερμανόφωνοι με ελάχιστες εξαιρέσεις Ιταλών και Γάλλων.

Η έρευνα έγινε με δύο τρόπους. Αρχικά, δουλεύοντας εκεί, είχα την δυνατότητα να παρατηρώ ενώ παράλληλα συμμετείχα στην λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων της επιχείρησης. Πέρα λοιπόν από τη συμμετοχική παρατήρηση, ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου ήταν κρίσιμος στην ολοκλήρωση της έρευνας.

7.1 Ερωτηματολόγιο συνέντευξης F&B Management

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τον Food and Beverage Manager του ξενοδοχείου και η βοήθεια του ήταν μεγάλη στο να κατανοήσουμε το τρόπο λειτουργίας των τμημάτων καθώς και τα σημεία κλειδιά που κάνουν ένα επισιτιστικό τμήμα να λειτουργεί φέρνοντας κέρδη στην επιχείρηση και ικανοποιώντας το μεγαλύτερο ποσοστό των επισκεπτών έχοντας ελάχιστα παράπονα. Παρακάτω λοιπόν παραθέτω το ερωτηματολόγιο που μας βοήθησε στην ολοκλήρωση της έρευνας.

Ερωτηματολόγιο συνέντευξης F&B Management

1. Από πόσα και ποια επισιτιστικά τμήματα αποτελείται το F&B τμήμα του ξενοδοχείου;
2. Τι είδος σέρβις υπάρχει στην επιχείρησή σας; A la carte, Table D'hote, Gueridon, roomservice
3. Υπάρχει οργανόγραμμα στο ξενοδοχείο, από πόσα άτομα αποτελείται το προσωπικό εστιατορίου και ποιος ο ρόλος του καθενός;
4. Πόσα άτομα αποτελούν το τμήμα F&B Management;
5. Υπάρχει περιγραφή εργασίας για τον κάθε εργαζόμενο;
6. Γίνεται εκπαίδευση στο προσωπικό του ξενοδοχείου σας, με ποιο τρόπο γίνεται η εκπαίδευση προσωπικού ;
7. Ποια μορφή ελέγχου ποιότητας εφαρμόζεται στον επισιτιστικό τομέα του ξενοδοχείου;
8. Το μενού παραμένει ίδιο ή διαφοροποιείτε κατά την διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου και γιατί;
9. Πώς διαλέγετε υλικά; Πώς βρίσκετε ισορροπία ανάμεσα στο κόστος και στην ποιότητα;
10. Ποιο αποτελεί το πιο επικερδές επισιτιστικό τμήμα στην επιχείρησή σας ανάλογα με τα Εστιατόρια που διαθέτει; (Πρωινό, σνακ-μπαρ, εστιατόρια a la carte);
11. Πόσους πελάτες εξυπηρετείτε κατά μέσο όρο καθημερινώς στο κάθε εστιατόριο;

12. Έχετε χρησιμοποιήσει κάποια μέθοδο αύξησης απόδοσης του προσωπικού;
Αν ναι, ποια σας φάνηκε πιο αποτελεσματική;
13. Πώς μετράτε το κόστος και τα έσοδα; Ποια μέθοδος μείωσης του κόστους σας έχει φανεί πιο αποτελεσματική στο παρελθόν;

7.2 Τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου

Το Harimag Resort Damnoni έχει τρία επισιτιστικά τμήματα, εκ των οποίων το ένα είναι poolbar και τα άλλα δύο εστιατόρια. Είναι όλα σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους και δεν απέχουν πολύ από τη reception του ξενοδοχείου. Η επιχείρηση προσφέρει πακέτα προσφορών σε όσους επισκέπτες επιθυμούν, όπως halfboard, fullboard, και allinclusive

7.2.1 "Poseidon" Pool Taverna



Πρόκειται για ένα εστιατόριο το οποίο βρίσκεται δίπλα στη πισίνα και λειτουργεί από τις 12.30 το μεσημέρι έως και τις 21.00 το βράδυ. Οι χώροι του είναι αρκετοί για να υποδεχτούν 120 άτομα και προσφέρει ελαφριά και νόστιμα Κρητικά φαγητά, φρέσκες σαλάτες και σπιτική πίτσα και ζυμαρικά. Εδώ να

σημειώσουμε πως το εστιατόριο εξυπηρετεί καθημερινά 100 με 150 καλεσμένους κατά μέσο όρο. Το a la carte είναι το κύριο είδος service που χρησιμοποιείται, όμως κατά τη διάρκεια του μεσημεριανού γεύματος, λειτουργεί ένα saladbar από το οποίο οι καλεσμένοι μπορούν να πάρουν μόνοι τους τη σαλάτα της επιλογής τους. Η κουζίνα του εστιατορίου δέχεται και παραγγελίες roomservice.

Κάποιες μέρες της εβδομάδας υπάρχουν θεματικές βραδιές όπως π.χ. Κρητική βραδιά με παραδοσιακά φαγητά της Κρήτης, βραδιά με κύριο θέμα το ψάρι, βραδιά σούβλας όπου σερβίρετε αρνί σούβλας ή ακόμα και βραδιά σχάρας όπου οι καλεσμένοι επιλέγουν ανάμεσα σε κρέας και ψάρι. Οι θεματικές αυτές βραδιές συνδυάζονται με διάφορα θεάματα τα οποία λαμβάνουν χώρα μπροστά από το εστιατόριο.

Ακριβώς δίπλα στο εστιατόριο λειτουργεί το PoolBar Αίολος και έτσι οι καλεσμένοι έχουν στη διάθεση τους οποιοδήποτε είδος αφεψήματος, ποτού ή οτιδήποτε άλλο θελήσουν. Παρακάτω παραθέτω το μενού του εστιατορίου το οποίο παραμένει το ίδιο χωρίς αλλαγές από την αρχή έως και το τέλος της λειτουργίας του. Επίσης θα ήθελα να σημειώσω πως το μενού δεν περιέχει επιδόρπια επειδή αλλάζουν συνεχώς, οπότε τα παρουσιάζουν οι σερβιτόροι στους πελάτες αφού έχουν τελειώσει το κυρίως πιάτο.

Vorspeisen – Starters – Antipasti

| | EUR |
|---|-------------|
| <p>Frischer Lachs / Fresh salmon / Salmone fresco ^{1 3 7 8 14} auf Kadaifi mit Tomatensauce, Süss Paprika und Ouzo on Kaidaifi with tomato sauce, sweet paprika and ouzo su kadaifi con salsa di pomodoro, peperoni dolci e ouzo</p> | 6.30 |
| <p>«Loukoumades» ^{1 7 8 14} aus Saison Gemüse / from seasonal vegetables / di verdura di stagione mit Kräutern und frischer Tomatensauce with herbs and fresh tomato sauce con erbe e salsa di pomodoro</p> | 4.90 |
| <p>Geräucherte Schweinekoteletts / Smoked pork chops / Costolette di maiale affumicate ^{1 7 8 14} mit griechischem Pitabrot & Graviera Käse with Greek pita & Graviera cheese con pane pita greco & formaggio Graviera</p> | 5.90 |
| <p>Tarte / Tart / Crostata ^{1 3 5 7 8 14} mit div. kretischen Käsesorten, Knoblauch und Petersilie with Cretan cheeses, garlic and parsley con diversi formaggi cretesi, aglio e prezzemolo</p> | 4.90 |
| <p>Bohnen-Kroketten / Fava bean crockets / Crochette di fava ^{1 3 7 8 11 14} mit kret. Käse, Minze, Frühlingszwiebeln und Joghurt with Cretan cheese, mint, spring onions and yoghurt con formaggio cretese, menta, cipolline e yogurt</p> | 4.50 |
| <p>Fetakäse im Ofen / Feta in the oven / Formaggio feta al forno ^{1 7 8 14} mit Tomate, Paprika, Mandeln & Rosinen with tomato, peppers, almond & raisins con pomodoro, peperoni, mandorle & uvetta</p> | 4.90 |
| <p>Diverse griechische Vorspeisen Dips / Greek starter dips / Vari antipasti greci (für / for / per 2) ^{1 2 3 7 11 14} – Fischrogensalat / tarama – Tsatsiki / tzatziki – Auberginen Dip / eggplant dip / insalata di melanzane – Humus – Pikanter Käse Dip / spicy cheese dip / salsa piccante di formaggio – Croutons</p> | 6.90 |



1 Gluten | 2 Krebstiere | 3 Ei | 4 Fisch | 5 Erdnuss | 6 Soja | 7 Milch | 8 Nüsse | 9 Sellerie | 10 Senf | 11 Sesam | 12 Lupinen | 13 Weichtiere | 14 Sulfite
 1 Gluten | 2 Crustacean | 3 Egg | 4 Fish | 5 Peanut | 6 Soya | 7 Dairy | 8 Nuts | 9 Celery | 10 Mustard | 11 Sesame | 12 Lupin | 13 Molluscs | 14 Sulphite
 1 Glutine | 2 Crostacei | 3 Uovo | 4 Pesce | 5 Arachide | 6 Soia | 7 Latte | 8 Noci | 9 Sedano | 10 Senape | 11 Sesamo | 12 Lupini | 13 Molluschi | 14 Solfiti

Salate – Salads – Insalate

| | EUR |
|--|-------------|
| <p>Griechischer Salat / Greek salad / Insalata greca ^{1 7 8 14} mit frischen Kräutern, knusprigem Brot und Fetakäse-Creme with fresh herbs, crisp bread and feta cheese cream con erbe fresche, pane croccante e crema di formaggio feta</p> | 5.20 |
| <p>Kretischer Zwieback / Cretan dako / Dako cretese ^{1 7 8 11 14} mit frischer Tomate, Kapern Pesto, Minze und Fetakäse with fresh tomato, caper pesto, mint and feta cheese con pomodoro fresco, pesto di capperi, menta e formaggio feta</p> | 4.90 |
| <p>Grüner Salat / Green salad / Insalata verde ^{1 7 8 10 11 14} Kirschtomaten, Paprika, Avocado dazu Dressing mit Zitrone, Fetakäse, Avocado und Senf Cherry tomatoes, peppers, avocado and dressing with lemon, feta cheese, avocado and mustard Pomodorini, peperoni, avocado e condimento di limone, formaggio feta, avocado e senape</p> | 4.90 |
| <p>«Poseidon's» Salat / salad / insalata ^{1 2 3 7 8 11 13 14} Weizen mit Meeresfrüchten, Sonnen-getrockneten Tomaten, Frühlingszwiebeln und Basilikum Wheat with seafood, sun dried tomatoes, spring onions and basil Frumento con frutti di mare, pomodori secchi, cipolline e basilico</p> | 5.00 |



1 Gluten | 2 Krebstiere | 3 Ei | 4 Fisch | 5 Erdnuss | 6 Soja | 7 Milch | 8 Nüsse | 9 Sellerie | 10 Senf | 11 Sesam | 12 Lupinen | 13 Weichtiere | 14 Sulfite
 1 Gluten | 2 Crustacean | 3 Egg | 4 Fish | 5 Peanut | 6 Soya | 7 Dairy | 8 Nuts | 9 Celery | 10 Mustard | 11 Sesame | 12 Lupin | 13 Molluscs | 14 Sulphite
 1 Glutine | 2 Crostacei | 3 Uovo | 4 Pesce | 5 Arachide | 6 Soia | 7 Latte | 8 Noci | 9 Sedano | 10 Senape | 11 Sesamo | 12 Lupini | 13 Molluschi | 14 Solfiti

Hauptspeisen – Main dishes – Piatti principali

| | EUR |
|--|-------------|
| <p>Moussaka ^{1 3 7 14} Mehrere Schichten aus leicht sautierten Auberginen, Zucchini und Kartoffeln, aromatische Hackfleisch- und Béchamel Sauce im Ofen überbacken Layers of lightly sautéed eggplant, zucchini and potatoes – baked with aromatic ground meat sauce and béchamel sauce Diversi strati di melanzane leggermente saltate, zucchini e patate, carne macinata aromatica e besciamella al forno</p> | 7.60 |
| <p>Kretische Teigwaren / Cretan pasta / Pasta cretese (Skioufihto) ^{1 3 7 14} mit geräuchertem Schweinefleisch, Kirschtomaten, Basilikum und Graviera Käse with smoked pork meat, cherry tomatoes, basil and Graviera cheese con carne di maiale affumicato, pomodorini, basilico e formaggio Graviera</p> | 7.80 |
| <p>Griechische Orzo Teigwaren / Greek orzo pasta / Pasta greca orzo ^{1 2 3 7 8 13 14} mit Garnelen, Miesmuscheln, Safran, Sonnen-getrockneten Tomaten und Fenchel with prawns, mussels, saffron, sun dried tomatoes and fennel con gamberi, cozze, zafferano, pomodori secchi e finocchio</p> | 8.60 |
| <p>Risotto ^{7 14} mit Hühnchen, Wildpilzen & Süß Paprika with chicken, wild mushrooms & sweet peppers con pollo, funghi selvatici & peperoni dolci</p> | 7.30 |
| <p>Griechische Teigwaren / Greek pasta / Pasta greca (Hilopites) ^{7 14} mit gegrillten Gemüse, Oliven und Fetakäse with grilled vegetables, olives and feta cheese con verdura sulla griglia, olive e formaggio feta</p> | 7.50 |
| <p>Hühnchenschenkel / Chicken thighs / Cosce di pollo ^{7 14} mit Joghurt, Süß Paprika, Graviera Käse und hausgemachten Kartoffeln with yoghurt, sweet peppers, Graviera cheese and homemade potatoes con yogurt, peperoni dolci, formaggio Graviera e patatine casalinghe</p> | 6.90 |



1 Gluten | 2 Krebstiere | 3 Ei | 4 Fisch | 5 Erdnuss | 6 Soja | 7 Milch | 8 Nüsse | 9 Sellerie | 10 Senf | 11 Sesam | 12 Lupinen | 13 Weichtiere | 14 Sulfite
 1 Gluten | 2 Crustacean | 3 Egg | 4 Fish | 5 Peanut | 6 Soya | 7 Dairy | 8 Nuts | 9 Celery | 10 Mustard | 11 Sesame | 12 Lupin | 13 Molluscs | 14 Sulphite
 1 Glutine | 2 Crostacei | 3 Uovo | 4 Pesce | 5 Arachide | 6 Soia | 7 Latte | 8 Noci | 9 Sedano | 10 Senape | 11 Sesamo | 12 Lupini | 13 Molluschi | 14 Solfati

| | EUR |
|---|--------------|
| <p>Frikadelle / Burger / Polpetta ^{7 14} (mit selbstgemachtem Brot und 100% Rinderfleisch) (homemade bread & 100% beef meat) (con pane fatto in casa e 100% di carne di manzo) dazu Prosciutto Schinken, geräucherter Käse, Zwiebelringe, Barbecue Sauce und Pommes frites with prosciutto, smoked cheese, onion rings, BBQ sauce, French fries con prosciutto, formaggio affumicato, anelli di cipolla, salsa barbecue e patatine fritte</p> | 10.50 |
| <p>Bauchspeck-Rippen / Pork belly ribs / Costole di pancetta di maiale ¹⁴ mit Süsswein, Origano und Ofenkartoffeln with sweet wine, oregano and baked potatoes con vino dolce, origano e patatine al forno</p> | 7.20 |
| <p>Lammkoteletten / Lamb chops / Costolette d'agnello ¹⁴ mit Rosmarin, abgeriebener Zitronenschale, Tomate und Pommes frites with rosemary, lemon zest, tomato and French fries con rosmarino, scorza di limone grattugiato, pomodoro e patatine fritte</p> | 9.90 |
| <p>Rindersteak / Beef steak / Bistecca di manzo ^{7 14} mit Gemüsepüree und Risotto with vegetable puree and risotto con pure di verdura e risotto</p> | 12.90 |
| <p>Gefüllter Calamari / Stuffed squid / Calamari ripieni ^{10 13 14} mit Tomaten, Zwiebeln, Paprika, Fetakäse, Oliven, Rosmarin und gegrilltem Gemüse with tomatoes, onions, peppers, feta cheese, olives, rosemary and grilled vegetables con pomodoro, cipolla, peperoni, formaggio feta, olive, rosmarino e verdura grigliata</p> | 8.40 |
| <p>Fisch (Tagesfang) / Fish of the day / Pescato della giornata ^{4 10 14} mit gedünstetem Gemüse, Kirschtomaten und Zitronen-Senfsauce with steamed vegetables, cherry tomatoes and lemon-mustard sauce con verdure al vapore, pomodorini e condimento di limone e senape</p> | 14.30 |



1 Gluten | 2 Krebstiere | 3 Ei | 4 Fisch | 5 Erdnuss | 6 Soja | 7 Milch | 8 Nüsse | 9 Sellerie | 10 Senf | 11 Sesam | 12 Lupinen | 13 Weichtiere | 14 Sulfite
1 Gluten | 2 Crustacean | 3 Egg | 4 Fish | 5 Peanut | 6 Soya | 7 Dairy | 8 Nuts | 9 Celery | 10 Mustard | 11 Sesame | 12 Lupin | 13 Molluscs | 14 Sulphite
1 Glutine | 2 Crostacei | 3 Uovo | 4 Pesce | 5 Arachide | 6 Soia | 7 Latte | 8 Noci | 9 Sedano | 10 Senape | 11 Sesamo | 12 Lupini | 13 Molluschi | 14 Solfati

Pizza – Pizze

| | |
|--|-----------------------------------|
| <p>Margherita ^{1 7 14}</p> <p>Tomatensauce, frische Tomaten, Käse, Origano, Basilikum Tomato sauce, fresh tomato, cheese, oregano, basil Salsa al pomodoro, pomodori freschi, formaggio, origano, basilico</p> | <p>EUR 6.90</p> |
| <p>Griechische / Greek / Greca ^{1 7 14}</p> <p>Tomatensauce, Käse, Fetakäse, Zwiebeln, Paprika, frische Tomate, Oliven, Kapern, Basilikum Tomato sauce, cheese, feta, onions, peppers, fresh tomatoes, olives, capers, basil Salsa al pomodoro, formaggio, feta, cipolle, peperoni, pomodori freschi, olive, capperi, basilico</p> | <p>7.90</p> |
| <p>Extra Käse / Extra Cheese / formaggio in più ^{1 7 14}</p> <p>Tomatensauce, Fetakäse, Graviere, Hüttenkäse, Manouri, Rucola, frische Tomaten Tomato sauce, feta, Graviere, cottage, Manouri, rocket, fresh tomatoes Salsa al pomodoro, formaggio feta, Graviere e Manouri, ricotta greca, rucola, pomodori freschi</p> | <p>7.70</p> |
| <p>Kretische / Cretan / Cretese ^{1 7 14}</p> <p>Tomatensauce, Graviere Käse, geräuchertes Schweinefleisch, Oliven, Rucola, Traubensirup Tomato sauce, Graviere cheese, smoked pork, olives, rocket, grape syrup Salsa al pomodoro, formaggio Graviere, carne di maiale affumicato, olive, rucola, sciroppo d' uva</p> | <p>8.30</p> |
| <p>Barbecue / BBQ ^{1 7 14}</p> <p>Barbecue Sauce, Käse, Sonnen-getrocknete Tomaten, Hühnchen BBQ sauce, cheese, sun dried tomatoes, chicken Salsa barbecue, formaggio, pomodori secchi, pollo</p> | <p>8.20</p> |
| <p>Poseidon's ^{1 2 7 13 14}</p> <p>Tomatensauce, Fetakäse, Garnelen, Miesmuscheln, Tintenfisch, Kapern, Oliven, Dill Tomato sauce, feta, prawns, mussels, octopus, capers, olives, dill Salsa al pomodoro, formaggio feta, gamberi, cozze, polpo, capperi, olive, aneto</p> | <p>8.40</p> |
| <p>Fleisch-Schmaus / Meat feast / Festa della carne ^{1 5 6 7 8 14}</p> <p>Tomatensauce, Käse, Speck, Schinken, Würste, Paprika Tomato sauce, cheese, bacon, ham, sausages, peppers Salsa al pomodoro, formaggio, pancetta, prosciutto, salsicce, peperoni</p> | <p>7.90</p> |



1 Gluten | 2 Krebstiere | 3 Ei | 4 Fisch | 5 Erdnuss | 6 Soja | 7 Milch | 8 Nüsse | 9 Sellerie | 10 Senf | 11 Sesam | 12 Lupinen | 13 Weichtiere | 14 Sulfite
 1 Gluten | 2 Crustacean | 3 Egg | 4 Fish | 5 Peanut | 6 Soya | 7 Dairy | 8 Nuts | 9 Celery | 10 Mustard | 11 Sesame | 12 Lupin | 13 Molluscs | 14 Sulphite
 1 Glutine | 2 Crostacei | 3 Uovo | 4 Pesce | 5 Arachide | 6 Soia | 7 Latte | 8 Noci | 9 Sedano | 10 Senape | 11 Sesamo | 12 Lupini | 13 Molluschi | 14 Solfati

7.2.2 Εστιατόριο " Έναστρον"



Το εστιατόριο Έναστρον βρίσκεται στον πρώτο όροφο του κεντρικού κτιρίου του ξενοδοχείου όπου βρίσκεται και η reception. Λειτουργεί καθημερινά εκτός από κάθε Τρίτη βράδυ που παραμένει κλειστό. Οι χώροι του φιλοξενούν το πρωινό γεύμα του ξενοδοχείου που είναι τύπου buffet και σερβίρετε καθημερινά από 07.45 μέχρι και τις 11.00 ενώ το απόγευμα-βράδυ παρέχει a la carte δείπνο στους επισκέπτες από τις 18.00 έως και τις 21.00. Μπορεί να υποδεχτεί 160 καλεσμένους και η κουζίνα του εστιατορίου προσφέρει gourmet πιάτα της σύγχρονης κρητικής κουζίνας. Το εστιατόριο εξυπηρετεί καθημερινά 100 άτομα κατά μέσο όρο.

Όπως στο Poseidon Pool Taverna, έτσι και εδώ υπάρχουν θεματικές βραδιές κάθε Πέμπτη. Εδώ να σημειώσουμε πως το συγκεκριμένο εστιατόριο είναι το πρώτο επισιτιστικό τμήμα που ανοίγει κάθε χρόνο, καθώς και το

τελευταίο που παραμένει ανοιχτό, διότι ο καιρός τον Μάρτιο και το Νοέμβρη έχει βροχές και κρύα οπότε οι εσωτερικοί χώροι του εστιατορίου είναι οι καταλληλότεροι για να φιλοξενήσουν τους πελάτες.

Παρακάτω θα σας παρουσιάσω το μενού του εστιατορίου το οποίο δεν παραμένει το ίδιο καθ' όλους τους μήνες λειτουργίας του και αυτό συμβαίνει διότι κάθε χρόνο στην αρχή και στο τέλος της σεζόν οι πελάτες του ξενοδοχείου είναι πολύ λιγότεροι σε σύγκριση με τους υπόλοιπους μήνες. Έτσι έχοντας στο εστιατόριο ένα μεγάλο και πλούσιο μενού τη στιγμή που δεν έχεις κόσμο να απευθυνθείς, θεωρείται αστοχία. Το εξής είναι το πλήρες μενού που χρησιμοποιείται τους μήνες με υψηλή πληρότητα.

Griechische Vorspeisenplatte für 2 Personen – Greek starter dips for 2 persons ^{1|3|7|11|14}

Tzaziki, Auberginensalat, Fischrogensalat, Humus und pikanter Käsedip mit Croûtons
Tzatziki, eggplant salad, tarama, humus and spicy cheese dip with croutons

Tarte – Tart ^{1|3|7|8|11|14}

mit wilden Pilzen, Spinat, Rosinen, kretischen Käsesorten und Pinienkerne
with wild mushrooms, spinach, raisins, Cretan cheeses and pine nuts

Geräucherter Graviera Käse – Smoked graviera cheese ^{1|7|8|11|14}

mit Tomaten-Chutney, Schinken, Basilikum und Haselnüssen
with tomato chutney, basil, lemon and hazelnuts

Roter Thunfisch auf Kadaifi – Red tuna on kandaifi ^{1|4|7|14}

mit Tomaten, Paprika und mit Masticha Sauce parfümiert
with tomatoes, sweet peppers and mastiha-flavored sauce

Lachs Loukoumades – Salmon loukoumades ^{1|3|4|5|6|8|10|11|14}

mit Gurken, Minze und Tartar
with cucumber, mint and tartar

Käseplatte für 2 Personen

Cheese platter for 2 persons ^{1|7|8|14}

Auswahl von diversen Käsesorten mit hausgemachter Marmelade und griech. Zwieback
Variety of cheeses with homemade jams and rusks
EUR 6.50

Gemischte Platte für 2 Personen

Mixed platter for 2 persons ^{1|2|3|7|8|14}

Geräucherter Käse, Auberginencreme, gefüllte Miesmuscheln, geräuchertes Schweinefleisch, Kürbis-Chutney und frisches Gemüse
smoked cheese, eggplant cream, filled mussels, smoked pork meat, pumpkin chutney and fresh vegetables
EUR 7.90

Griechischer Salat – Greek salad ^{7 | 8 | 14}

mit Kirschtomaten, Paprika, Zwiebeln, Auberginen, Basilikum, Zitronenschale, Rosinen und Käse Creme
with cherry tomatoes, peppers, onions, eggplant, basil, lemon shaving, raisins and cheese cream

Frischer Bohnensalat – Fresh bean salad ^{1 | 7 | 8 | 14}

mit Wassermelone, Schinken, Minze, Käse und Pinienkerne
with watermelon, ham, peppermint, grilled cheese and pine nuts

Soufflé ^{1 | 3 | 7 | 13 | 14}

mit kretischem Käse, Meeresfrüchten, getrockneten Tomaten und Schokolade
with Cretan cheeses, seafood, sun dried tomatoes and chocolate

Grüner Salat – Green salad ^{1 | 7 | 8 | 11 | 14}

mit Kirschtomaten, geräuchertem Lachs und Erdbeerjoghurt
with cherry tomatoes, smoked salmon and strawberry yoghurt

Grünes Gemüse der Saison – Seasonal greens ^{1 | 7 | 8 | 14}

mit Sonnen gereiften Tomaten, Pilzen, Dill, Frühlingszwiebeln und Zitrone
with sun dried tomatoes, mushrooms, dill, fresh onions and lemon

Kretische Teigwaren (Skioufihto)

Cretan pasta (Skioufihto) ^{1 | 3 | 7 | 8 | 14}

aus Johannisbrot-Mehl gemacht mit geräuchertem Schweinefleisch, getrockneten Tomaten, Sonnenblumenkernen und Graviera Käse
made by carob flour with smoked pork meat, sun dried tomatoes, sunflower seeds and Graviera cheese
EUR 7.70

Glutenfreie Spaghetti – Gluten free pasta ^{3 | 14}

mit Saisongemüse, Basilikum, Rosinen und Oliven
with seasonal vegetables, basil, raisins and olives

Gegrillte Garnelen – Grilled prawns ^{2 | 7 | 8 | 11 | 14}

mit Rosmarin, Kürbis-Chutney und Humus
with rosemary, pumpkin chutney and humus

Gefüllte Hühnerbrust – Stuffed chicken breast ^{7 | 8 | 14}

mit Fetakäse, Kirschtomaten, Frühlingszwiebeln und süßen Oliven
with feta cheese, cherry tomatoes, spring onions and sweet olives

Hummer – Lobster ^{1 | 2 | 7 | 14}

mit Teigwaren oder Risotto
with pasta or risotto

Fischfilet (Tagesfang) – Fish fillet (Catch of the day) ^{1 | 3 | 7 | 10 | 11 | 14}

mit Orangen-Tahini Sauce, schwarzem Pfeffer und Selleriepüree
with orange-tahini sauce, black pepper and celery puree

Surf & Turf ^{1 | 2 | 7 | 10 | 14}

mit Rinderfilet 100gr, Garnelen, Zitronensauce und Rosmarin
with beef fillet 100gr, prawns, lemon sauce and rosemary

Lamm im Ofen gegart – Slow cooked lamb ^{1 | 7 | 14}

mit frischen Kräutern, Gemüse und Kaffeesauce
with fresh herbs, vegetables and coffee sauce

Gefüllte Dorade – Seabream stuffed ^{1 | 4 | 5 | 7 | 8 | 10 | 11 | 14}

mit Saison- und Wildgemüse
with seasonal vegetables and wild greens

Schweinefleisch Filet – Pork meat fillet ^{7 | 14}

mit Safran und Safran-Risotto - abgeschmeckt mit geriebener weisser Schokolade
with saffron, saffron risotto, served with grated white chocolate on the top

Rindfleisch Filet – Beef fillet 180g ^{1 | 2 | 7 | 10 | 14}

mit Zitrusbutter, Salbei und roter Paprika
with citrus butter, sage and red peppers
EUR 16.70

Risotto ^{1 | 7 | 14}

mit wilden Pilzen, Sonnen getrockneten Tomaten, Kürbis-Chutney und Graviere Käse
with wild mushrooms, sun dried tomatoes, pumpkin chutney and Graviere cheese
EUR 6.70

7.2.3 Pool Bar "Αίολος"



Το PoolBar Αίολος βρίσκεται ανάμεσα στο εστιατόριο Ποσειδών και την πισίνα του ξενοδοχείου. Πρόκειται για ένα snack-bar που λειτουργεί καθημερινά από τις 10.00 το πρωί έως τις 23.00 το βράδυ και προσφέρει καφέδες, αναψυκτικά, δροσιστικά cocktails και διάφορα snacks καθώς και παγωτά. Εξυπηρετεί καθημερινά 400 πελάτες κατά μέσο όρο τους καλοκαιρινούς μήνες και αυτός είναι ο λόγος που το κάνει το πιο επικερδές επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου σε σύγκριση με τα άλλα δύο τμήματα.

Η κίνηση των πελατών του ξενοδοχείου από και προς τη παραλία είναι αυξημένη τους θερινούς μήνες και οι στάσεις στο Poolbar είναι συχνές. Αυξημένη κίνηση έχει επίσης τις βραδιές που υπάρχει κάποιου είδους θέαμα στο χώρο μπροστά από το Poolbar. Πρόκειται για θεάματα που συνδυάζονται με τις θεματικές βραδιές του εστιατορίου Ποσειδών. Παρακάτω θα δούμε το μενού του Pool Bar.

SOFT DRINKS

Tafelwasser
Table water
0,75l EUR 1,00
1,00l EUR 2,10

Mineralwasser mit Kohlensäure
Sparkling water
0,75l EUR 2,30
1,00l EUR 2,50

Soft Drinks
Coca Cola, Coca-Cola light,
Sprite, Fanta Orange
EUR 2,40

Verschiedene Fruchtsäfte
Tetra Pak Orange, Ananas,
Zitrus, Grapefruit, Preiselbeere
Fruit juices in various flavors
(Tetra pak): orange, pineapple,
lemon, grapefruit, cranberry
EUR 2,00

Eistee
Pflanzlich, Zitrus
Ice Tea Peach, Lemon
EUR 2,00

Hausgemachte Limonade
mit Ingwer und Minze
Homemade lemonade
with ginger and mint
EUR 2,70

Frisch gepresster Orangensaft
Dieser köstlicher Orangensaft wird
aus lokalen Orangen gepresst.
Fresh orange juice made from
locally grown oranges.
EUR 3,00

Apfelschorle
Apfel, apfelsirup
Apple spritzer
EUR 2,20

Red Bull
EUR 4,50



FRUITSHAKES

Smoothies
Unsere Fruchtshakes sind zu jeder Uhrzeit
ein Hit. Bitte fragen Sie auch über Frucht-
shakes des Tages. Erhöhen wir Banane,
Schokolade und Banane, Melone, Pfirsich,
Cacha, Pfirsich und Honig, Zitrusenschnitt
Our fruity smoothies are a delicious treat
any time of the day. Please ask for the
fresh smoothies of the day. Strawberries
and banana, chocolate and banana, melon,
Peach Cacha, peach and honey, lemon satchet
EUR 2,50

WINE

Weisser Hanswein
Reiner white wine
125 ml EUR 2,20
0,25l EUR 2,20
0,50l EUR 2,20

Roter Hanswein
Reiner red wine
125 ml EUR 2,20
0,25l EUR 2,20
0,50l EUR 2,20

Qualitätsweine im Glas
Quality wines by the glass

Great Hawk
White, Sauvignon blanc
125 ml EUR 2,20

Great Hawk
White, Vidua
125 ml EUR 2,20

Red Mist
Cabernet Sauvignon & Merlot
125 ml EUR 2,20

Agia triada White
Trichina
125 ml EUR 2,00
187 ml EUR 4,50

Agia triada Red
Merlot
125 ml EUR 2,00
187 ml EUR 4,50

Agia triada Rose
Roussle
125 ml EUR 2,00
187 ml EUR 4,50

Kazazu White semi-dry
125 ml EUR 4,00

Retsina
Greek wine
0,25l EUR 2,40
0,50l EUR 2,40



COFFEE & TEA

Griechischer Kaffee
Greek coffee
EUR 2,10

Doppelter griechischer Kaffee
Double greek coffee
EUR 2,60

Amerikanischer Kaffee
Americano
EUR 2,60

Cappuccino
EUR 3,20

Espresso
EUR 2,60

Latte macchiato
EUR 3,20

Noscafé frappé
EUR 2,50

Kalter Cappuccino
Frisches cappuccino
EUR 3,20

Kalter Espresso
Frisches espresso
EUR 3,00

Eiskaffee
Ice coffee
EUR 3,40

Eiskaffee mit Caramel
Ice caramel coffee
EUR 3,90

Nespresso Wake up wonder
EUR 3,50

Ice Vanilla Macchiato
EUR 3,50

Frappuccino
EUR 3,50

Freddoccino
EUR 3,50

Schokolade warm oder kalt
Chocolate hot or cold
EUR 3,00

Tea-Eiswahl
Tea selection
EUR 2,10



Alla Preise sind inklusive Steuern und Service.
All prices include tax and service.

Kaffee mit Lötör
Liquor coffee

Irish coffee
Irish Whisky,
Kaffee und Sahne
Irish whiskey,
coffee and cream
EUR 5,50

Lumumba
Warme Schokolade,
Brandy, Sahne
Hot chocolate,
brandy, cream
EUR 5,50

Frappé Baileys
EUR 5,50



BEER

Bier vom Fass & aus der Flasche
Draught & bottled beer

Griechisches Bier vom Fass
Greek draught beer
0,25l EUR 2,00
0,50l EUR 3,00

Alfa
0,33l EUR 3,50
0,50l EUR 4,50

Heineken
0,33l EUR 3,00
0,50l EUR 4,00

Amstel
0,33l EUR 3,00
0,50l EUR 4,00

Sal
EUR 4,50

Eringer Weinsbier
EUR 5,50

Amstel Radler
EUR 3,50

Amstel Free (0% alcohol)
EUR 3,50

Amstel Radler Guarana
0,25l EUR 3,50



HAPIMAG

LIQUORS

Amaretto Disaronno

Baileys

Kahlua

Drumbein

Grand Marnier

Tia Maria

Malibu

Frangelico

Bénédictine

Peach Schnapps

Sambuca

Calliano

Apricot Brandy

COGNAC

Metaxa 3*
4cl, EUR 5,40

Metaxa 5*
4cl, EUR 6,40

Metaxa 7*
4cl, EUR 7,40

APERITIFS

Ouzo
4cl, EUR 2,00

Pernod
4cl, EUR 4,50

Campari
4cl, EUR 6,00

Martini Bianco
4cl, EUR 4,50

DIGESTIFS

Cretan Tsikondia (Raki)
125ml, EUR 2,20

Ramazzotti & Averna
EUR 5,50

Fernet Branca Mentha
EUR 5,50

Underberg
EUR 5,50

Jägermeister
EUR 5,50

EUR 5
4cl

WHISKY & BOURBON

Johannie Walker
Red Label
EUR 6,00

Johannie Walker
Black Label
EUR 7,00

Chivas Regal
12 years
EUR 7,00

Jack Daniels
EUR 7,00

Dimple
EUR 7,00

Jameson
EUR 7,00

Glendiddick
12 years
EUR 7,00

Southern Comfort
EUR 6,00

Ballantine's
Lagavulin
12 years (smoked)
EUR 9,00

LONG DRINKS

Gin Lemon

Gin Tonic

Vodka Orange Juice

Vodka Tonic

Vodka Lemon

Banana Cola

Campari Orange

Campari Soda

Whisky Cola



EUR 6



COCKTAILS

Blue Hawaii

Rum, Blue Curaçao, Ananassaft, Karamenzucker
Rum, Blue Curaçao, pineapple juice, coconut syrup

Kiwi erry
Rohrzucker-Wasser-Gin-Likör,
Kamutweizen Gin Liqueur,
Erdbeere Gin Liqueur,
Ice Tea, Mint Syrup, Soda

One for the road beer cocktail
Gin, griechisches Bier, Beerre,
Angustura Bitter, Zitrusensaft, Minze
Gin, Greek Beer, Beerre, Angustura
Bitter, lemon juice, mint

Pink pink tea
Gin, Tee, Pflanzl. Passions Fruit,
Zitrusensaft, Soda
Gin, Ice Tea, Pflanzl. Passions Fruit,
lemon juice, soda

Cajipirinha
Cachaça, Limette, brauner Zucker
Cachaça, fresh lime, brown sugar

Piña Colada
Rum, Rahmenträger, Ananassaft
Rum, coconut cream, pineapple juice

Choce Lada
Rum, Rahmenträger, Ananassaft,
Schokoladensauce
Rum, coconut cream, pineapple juice,
chocolate ice-cream

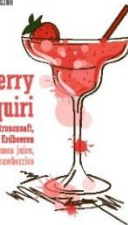
Zombie
Rum, Citrusen, Ananassaft,
Guaranisaft, Cremedine
Rum, Citrusen, pineapple juice,
orange juice, grenadine

Gin Fizz
Gin, Zitrusensaft, Backenzucker, Soda
Gin, lemon juice, sugar syrup, soda

Singapore Sling
Gin, Curry Bunsy, Citrusen,
Grenadine, Ananassaft, Zitrusensaft,
Angustura Bitter
Gin, cherry liqueur, Citrusen,
grenadine, pineapple juice,
lemon juice, Angustura Bitter

Long Island Ice Tea
Gin, Vodka, Tequila, Citrusen,
Zitrusensaft, Backenzucker, Cola
Gin, vodka, tequila, Citrusen,
lemon juice, sugar syrup, Cola

Strawberry Daiquiri
Rum, Zitrusensaft,
Backenzucker, Erdbeeren
Rum, lemon juice,
sugar syrup, strawberries



Mai Tai

Wodka und schwarzer Rum-
Ananassaft, Ananassaft, Limettensaft,
Backenzucker, Grenadine
White and black rum-ananassaft,
pineapple juice, lime juice,
sugar syrup, grenadine

Whiskey snar
Bourbon Whisky, Limette,
Backenzucker, Spirit
Bourbon whiskey, fresh lime,
sugar syrup, spirit

Manhattan
Bourbon Whisky,
eisser Wermut, Bitter
Bourbon whiskey,
sweet vermouth, bitter

Classic Margarita
Tequila, Cachaça, Limettensaft
(auch mit Erdbeerschnitzschmelze)
Tequila, Cachaça, lime juice (also
available in strawberry flavor)

Chocolate Margarita
Tequila, Frangelico, Sahne,
Schokoladensauce
Tequila, Frangelico, cream,
chocolate ice-cream

Tequila Sunrise
Tequila, Triple Sec, Orangensaft,
Grenadine
Tequila, Triple Sec, orange juice,
grenadine

Cuba Libre
Rum, Limettensaft, Coca-Cola
Rum, lime juice, Coca-Cola

SPARKLING WINE COCKTAILS

Hugo
Bakewell-Tee-Sirup,
Minze, Sahne
Bakewell syrup,
mint, sparkling wine

Mojito Royal
Rum, Limette, brauner Zucker, Sahne
Rum, lime, brown sugar, sparkling
wine

Kir Royal
Schwarzer Johannisbeerenlikör,
Creme de cassis, Sahne
Black currant liqueur, crème de
cassis, sparkling wine

Mojito
Rum, Limettensaft, brauner Zucker, Sahne,
Backenzucker
Lime juice, Rum juice, mint, cane sugar

Virgin Mojito
Schwarzer Johannisbeerenlikör,
Creme de cassis, Sahne,
Backenzucker
Lime juice, Rum juice, mint, cane sugar

Virgin Piña Colada
Kahvanassaft, Ananassaft, Sahne
Coconut juice, pineapple juice, cream

Apple Pop
Apfelsaft, Kirschsirup, Ginger Ale
Apple juice, cinnamon syrup, Ginger Ale

Fruit Punch
Semihoher Fruchtensaft, Cremedine
Mixed fruit juice, grenadine

CRETAN SENSES COCKTAILS

Tsikondia

Marga-Raki

Caipi-Raki

EUR 4.50

MOCKTAILS

Virgin Cajipirinha
Singer Ale, Limettensaft,
Kahvanassaft
Singer Ale, lime juice,
cane sugar

Virgin Mojito
Schwarzer Johannisbeerenlikör,
Creme de cassis, Sahne,
Backenzucker
Lime juice, Rum juice, mint, cane sugar

Virgin Piña Colada
Kahvanassaft, Ananassaft, Sahne
Coconut juice, pineapple juice, cream

Apple Pop
Apfelsaft, Kirschsirup, Ginger Ale
Apple juice, cinnamon syrup, Ginger Ale

Fruit Punch
Semihoher Fruchtensaft, Cremedine
Mixed fruit juice, grenadine

CRETAN SENSES COCKTAILS

Tsikondia

Marga-Raki

Caipi-Raki

EUR 6

7.3 Οργανόγραμμα επισιτιστικών τμημάτων

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο της έρευνας, το οργανόγραμμα είναι αναγκαίο για την σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης, έτσι δε θα μπορούσε να λείπει από τη συγκεκριμένη. Το οργανόγραμμα στο επισιτιστικό κομμάτι του ξενοδοχείου αφορά τα τρία τμήματα που αναφέραμε παραπάνω και είναι ταυτόχρονα το εβδομαδιαίο πρόγραμμα εργασίας. Παρακάτω θα δούμε την μορφή που έχει το οργανόγραμμα καθώς και τις χρήσιμες πληροφορίες που παρέχει στο προσωπικό.

| F&B Weekly Plan | | | | | | | |
|-----------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | | FROM : | 19-Jun-17 | UNTIL : | 25-Jun-17 |
| NAME | Monday | Tuesday | Wednesday | Thursday | Friday | Saturday | Sunday |
| Date: | 19-Jun-17 | 20-Jun-17 | 21-Jun-17 | 22-Jun-17 | 23-Jun-17 | 24-Jun-17 | 25-Jun-17 |
| Poseldon | Fish Market | Souvla Night | Souvlaki | | Meat Market | | Dj Petros |
| Enastron | | Closed | | Surf N' Turf | Acrobatic | | |
| Guests in house | 501 | 501 | 516 | 531 | 512 | 536 | 555 |
| THEME NIGHT | | | | | | | |
| ΙΩΑΝΝΗΣ ΟΡΦΑΝΟΥΔΑΚΗΣ | 09:00-14:00 | 09:00-14:00 | 09:00-14:00 | 09:00-14:00 | 09:00-14:00 | OFF | 09:00-14:00 |
| SERVICE MANAGER | 18:00-21:00 | 18:00-21:00 | 18:00-21:00 | 18:00-21:00 | 18:00-21:00 | | 18:00-21:00 |
| ΜΑΡΙΑ ΜΙΧΕΛΑΡΑΚΗ | 07:30-11:30 | OFF | 08:30-12:30 | 08:30-12:30 | 07:30-11:30 | 08:30-12:30 | 07:30-11:30 |
| WAITER A' | 18:00-22:00 | | 18:00-22:00 | 18:00-22:00 | 18:00-22:00 | 18:00-22:00 | 18:00-22:00 |
| ΗΛΙΑΣ ΒΑΡΔΑΚΗΣ | 12:00-15:00 | 12:00-15:00 | OFF | OFF | 12:00-15:00 | 12:00-15:00 | 12:00-15:00 |
| WAITER A' | 18:00-23:00 | 18:00-23:00 | | | 18:00-23:00 | 18:00-23:00 | 18:00-23:00 |
| ΖΗΝΟΒΙΑ ΜΠΑΡΔΑΚΗ | 15:00-23:00 | OFF | 12:00-15:00 | 12:00-15:00 | 15:00-23:00 | 15:00-23:00 | 15:00-23:00 |
| WAITER A' | | | 18:00-23:00 | 18:00-23:00 | | | |
| ΣΤΥΛΙΑΝΗ ΚΟΥΦΑΚΗ | 14:00-22:00 | 15:00-23:00 | 15:00-23:00 | 15:00-23:00 | OFF | 15:00-23:00 | 15:00-23:00 |
| WAITER B' | | | | | | | |
| ΑΡΓΥΡΩ ΤΣΟΝΤΟΥ | 15:00-23:00 | OFF | 15:00-23:00 | 15:00-23:00 | 15:00-23:00 | 13:00-21:00 | 15:00-23:00 |
| WAITER B' | | | | | | | |
| ΜΑΝΟΥΣΟΣ ΤΖΑΓΚΑΡΑΚΗΣ | 15:00-23:00 | 15:00-23:00 | 15:00-23:00 | 15:00-23:00 | 13:00-21:00 | OFF | OFF |
| WAITER B' | | | | | | | |
| ΓΙΩΡΓΟΣ ΔΙΟΝΥΣΟΠΟΥΛΟΣ | OFF | 14:00-22:00 | 14:00-22:00 | OFF | 14:00-22:00 | 14:00-22:00 | 14:00-22:00 |
| WAITER B' | | | | | | | |
| JOHANNA SELINGER | 13:00-21:00 | 13:00-21:00 | 13:00-21:00 | 13:00-21:00 | OFF | OFF | 13:00-21:00 |
| TRAINNY | | | | | | | |
| AIOLOS POOL BAR | | | | | | | |
| ΠΕΤΡΟΣ ΠΕΡΙΣΤΕΡΑΚΗΣ | 16:00-00:00 | 16:00-00:00 | OFF | OFF | 16:00-00:00 | 16:00-00:00 | 16:00-00:00 |
| BARTENDERE | | | | | | | |
| ΓΙΩΡΓΙΑ ΜΠΕΛΛΟΥ | OFF | 7:30-15:30 | 7:30-15:30 | 7:30-15:30 | OFF | 7:30-15:30 | 7:30-15:30 |
| BAR SERVICE | | | | | | | |
| ΦΩΤΕΙΝΗ ΜΑΡΑΓΚΑΚΗ | OFF | OFF | 16:00-00:00 | 16:00-00:00 | 15:00-23:00 | 10:00-18:00 | 10:00-18:00 |
| BAR SERVICE | | | | | | | |
| ΞΕΝΗ ΠΑΝΤΕΛΑΚΗ | 10:00-17:00 | 10:00-18:00 | 10:00-17:00 | 10:00-17:00 | 10:00-17:00 | OFF | OFF |
| BAR SERVICE | | | | | | | |

Βλέπουμε λοιπόν στον πίνακα του οργανογράμματος ότι το προσωπικό του σέρβις των επισιτιστικών τμημάτων αποτελείται από 13 άτομα, με τον σέρβις manager να έχει θέση ηγεσίας. Τα δύο εστιατόρια έχουν από έναν υπεύθυνο που είναι ο Α σερβιτόρος ενώ το PoolBar έχει υπεύθυνο τον Bartender. Ακολουθούν οι Β σερβιτόροι και οι σερβιτόροι του Bar, επίσης τη συγκεκριμένη σεζόν μπορούμε να δούμε ότι στην επιχείρηση εργάζεται και ένας μαθητευόμενος.

Πέρα λοιπόν από την ιεραρχία των θέσεων, βλέπουμε επίσης σε ποιον αναφέρετε η κάθε θέση εργασίας. Οι πληροφορίες που παίρνει το προσωπικό από το συγκεκριμένο οργανόγραμμα είναι περισσότερες αφού μπορούμε να

δούμε το ποιος δουλεύει που και πότε, καθώς και την πληρότητα του ξενοδοχείου. Τέλος μπορούμε να ενημερωθούμε για τις θεματικές βραδιές διότι δεν είναι σταθερές και αλλάζουν κατά τη διάρκεια της σεζόν.

7.4 Προσωπικό επισιτιστικών τμημάτων

Το προσωπικό του σέρβις σε μια επισιτιστική επιχείρηση έχει σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία της καθώς και στο αν θα μείνουν οι πελάτες ικανοποιημένοι. Ο F&B manager του ξενοδοχείου είναι υπεύθυνος για τις προσλήψεις του προσωπικού και δίνει μεγάλη βαρύτητα στην επιλογή των ατόμων που εργάζονται. Η ευχέρεια επικοινωνίας με τους πελάτες θεωρείται βασικό προσόν, διότι είναι το σημείο κλειδί στην τελική αξιολόγηση ενός εστιατορίου από τους πελάτες. Έτσι, άτομα ευπαρουσίαστα με γνώσεις ξένων γλωσσών και καλή γνώση της τέχνης του εστιατορίου είναι αυτά που επιλέγονται να δουλέψουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Όπως είδαμε και στο οργανόγραμμα, το προσωπικό των εστιατορίων αποτελείται από έναν σέρβις manager που είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη και ομαλή λειτουργία και των τριών επισιτιστικών τμημάτων, τρεις Ά σερβιτόρους, τέσσερεις Β σερβιτόρους και έναν μαθητευόμενο ενώ το PoolBar απασχολεί έναν bartender και τρεις σερβιτόρους.

7.4.1 Περιγραφή εργασίας εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι στα επισιτιστικά τμήματα έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα και αυτά θα αναφέρω στο συγκεκριμένο κεφάλαιο. Τα καθήκοντα που έχουν οι εργαζόμενοι στα δύο εστιατόρια, είναι τα ίδια και εννοώ ότι για παράδειγμα ο Β σερβιτόρος του Poseidon PoolTaverna έχει τα ίδια καθήκοντα με τον Β σερβιτόρο που εργάζεται στο Έναστρον. Αρχικά οι Ά σερβιτόροι είναι παράλληλα και teamleader οπότε τα καθήκοντα τους είναι τα εξής:

- Οργάνωση και συντονισμός ομάδας
- Ελέγχει τα αποθέματα αναψυκτικών και ποτών

- Επικοινωνεί συχνά με την κουζίνα ώστε να ενημερώνεται για τυχών πιάτα ημέρας και τυχών ελλείψεις
- Καλωσορίζει τους πελάτες και τους οδηγεί στο τραπέζι της αρεσκείας τους, όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν.
- Λήψη παραγγελίας από τους πελάτες
- Προτείνει στους πελάτες κρασιά που ταιριάζουν με τα πιάτα που έχουν επιλέξει
- Πληροφορεί τους πελάτες για τα πιάτα του μενού
- Σερβίρει τα φαγητά
- Ελέγχει κατά πόσο έχουν μείνει ικανοποιημένοι οι πελάτες
- Διαχείριση ταμείου και κλείσιμο ταμείου

Παρακάτω θα αναφέρω τα καθήκοντα του ΈΒ σερβιτόρου

- Προετοιμασία των τραπεζιών του εστιατορίου σύμφωνα με τυχών κρατήσεις
- Έλεγχος τραπεζιών και καθισμάτων ώστε να είναι καθαρά και στοιχισμένα
- Γυάλισμα ποτηριών και μαχαιροπίρουνων
- Γέμισμα αλατοπίπερων καθώς και λαδόξυδων
- Σερβίρει τα κουβέρ και τα ποτά των πελατών
- Απομακρύνει τα άδεια σκεύη από τους πελάτες εφόσον έχουν όλοι τελειώσει το γεύμα τους σε ένα τραπέζι
- Παραλαβή και αποθήκευση κάβας και άλλων ειδών του εστιατορίου
- Προετοιμασία του εστιατορίου για κλείσιμο έτσι ώστε να είναι έτοιμο για λειτουργία την επόμενη ημέρα

Το άτομο που εργάζεται ως Bartender εκτελεί καθήκοντα Barman αλλά και Υπεύθυνου Bar, έτσι τα καθήκοντα του είναι τα ακόλουθα:

- Ελέγχει και οργανώνει τα άτομα που εργάζονται στο Bar
- Είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο των αποθεμάτων του Bar καθώς και για τις παραγγελίες των εμπορευμάτων
- Αξιολογεί τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών
- Έχει φιλόξενη συμπεριφορά και επικοινωνεί όσο το δυνατόν περισσότερο με τους πελάτες

- Παρασκευάζει αλκοολούχα και μη cocktails
- Εξυπηρετεί και σερβίρει τους πελάτες που κάθονται στη μπάρα του Bar
- Ετοιμάζει τις παραγγελίες των σερβιτόρων για τα τραπέζια
- Κρατά τους χώρους του Bar καθαρούς και τακτοποιημένους
- Ετοιμάζει το Bar για την επόμενη ημέρα και κλείνει ταμείο

Οι σερβιτόροι του Bar έχουν τα εξής καθήκοντα:

- Ανοίγει και ετοιμάζει το Bar για λειτουργία
- Ελέγχει και καθαρίζει τα τραπέζια και τις καρέκλες του Bar
- Ελέγχει τα τραπέζια και τις καρέκλες να είναι στοιχισμένα
- Παίρνει παραγγελίες από τους πελάτες που κάθονται στα τραπέζια
- Δίνει πληροφορίες στους πελάτες για το μενού του Bar
- Σερβίρει τους πελάτες που κάθονται στα τραπέζια
- Κατά τη διάρκεια παραμονής των πελατών στο Bar ελέγχει αν χρειάζονται κάτι άλλο και αν έμειναν ικανοποιημένοι
- Πηγαίνει το λογαριασμό στους πελάτες και λαμβάνει την πληρωμή
- Καθαρίζει τα τραπέζια αφού φύγουν οι πελάτες
- Ετοιμάζει τα τραπέζια και τις καρέκλες για την επόμενη ημέρα
- Γεμίζει τα ψυγεία του Bar

7.5 F&B Management

Στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο το F&B Management αποτελείται από δύο άτομα και αυτά είναι ο F&B Manager και ο Chef του ξενοδοχείου. Όπως ο F&B Manager είναι υπεύθυνος για τα άτομα που δουλεύουν στο σέρβις, έτσι και ο Chef είναι ο υπεύθυνος στην κουζίνα δηλαδή τους μαγείρους και τη λάντζα. Αυτά τα δύο άτομα μαζί οργανώνουν το Food and Beverage του ξενοδοχείου.

Είναι υπεύθυνοι για μερικά σημαντικά ζητήματα όπως τη σύνθεση και τιμολόγηση των μενού των τμημάτων καθώς και για την επιλογή των πρώτων

υλών. Η τιμολόγηση γίνεται λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο το κόστος αλλά και τις τάσεις της αγοράς και το είδος της πελατείας. Ηγούνται του προσωπικού αξιολογώντας το και αποφασίζοντας ποιος θα εργασθεί που, αφού επιλέγοντας το κατάλληλο άτομο για την κατάλληλη θέση επιτυγχάνεται αύξηση της απόδοσης. Είναι επίσης υπεύθυνοι για τις προσλήψεις του προσωπικού, παίρνοντας από τους εκάστοτε υποψήφιους συνέντευξη για να αξιολογήσουν τις ικανότητες τους.

7.6 Εκπαίδευση προσωπικού

Όπως αρχικά παρατηρήσαμε, το Harimag Resort Damnoni είναι μέλος της ελβετικής αλυσίδας ξενοδοχείων Harimag, έτσι η εταιρία αναλαμβάνει η ίδια την εκπαίδευση του προσωπικού της, με μαθήματα που οι εργαζόμενοι παρακολουθούν πριν την έναρξη της σεζόν. Η εταιρία θέλοντας να εφοδιάσει τους εργαζομένους της με όσο το δυνατόν περισσότερες γνώσεις, κάνει μαθήματα που αφορούν τα παρακάτω:

- Προτάσεις πωλήσεων στους πελάτες
- Αντιμετώπιση παραπόνων από τους πελάτες
- Εκμάθηση λειτουργίας orderman
- Εκμάθηση των μενού και της κάρτας κρασιών
- Μαθήματα οινογνωσίας
- Χειρισμός μηχανής καφέ
- Παρασκευή καφέ

Επίσης η εταιρία καλύπτει τα έξοδα στους εργαζομένους της για την παρακολούθηση μαθημάτων ξένων γλωσσών. Οι ενδιαφερόμενοι δηλώνουν συμμετοχή και έτσι μαθαίνουν δωρεάν τη ξένη γλώσσα της αρεσκείας τους. Οι εργαζόμενοι έχουν επίσης τη δυνατότητα να εργασθούν κατά τους χειμερινούς μήνες σε ξενοδοχεία του εξωτερικού τις ίδιες όμως πάντα εταιρίας, εμπλουτίζοντας έτσι τις εργασιακές τους εμπειρίες.

7.6.1 Μέθοδοι αύξησης της απόδοσης του προσωπικού

Στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο εφαρμόζεται μία μέθοδος αύξησης της απόδοσης του προσωπικού και αυτήν θα αναλύσουμε παρακάτω. Η μέθοδος αυτή είναι η

παρότρυνση των Ά σερβιτόρων στην πώληση κρασιών, δίνοντας τους το 2% από τις πωλήσεις των κρασιών. Βλέπουμε λοιπόν πως η επιχείρηση δίνει οικονομικό κίνητρο στους εργαζομένους της, αυξάνοντας και η ίδια τις πωλήσεις της.

7.7 Έλεγχος ποιότητας επισιτιστικών τμημάτων

Ο έλεγχος ποιότητας σε μια επισιτιστική επιχείρηση είναι αναγκαίος και υποχρεωτικός. Ενώ οι εργαζόμενοι συμβάλλουν τα μέγιστα για την παραγωγή και διάθεση ενός ποιοτικού και ασφαλούς προϊόντος, ο έλεγχος ποιότητας έρχεται να μας επισημάνει τυχόν αστοχίες, είτε αυτές είναι αστοχίες προσωπικού είτε αστοχίες εξοπλισμού-μηχανημάτων, με σκοπό την αποφυγή ίδιων ή παρόμοιων αστοχιών στο μέλλον.

Το παρών ξενοδοχείο συνεργάζεται με μια εταιρία που εδρεύει στο Ρέθυμνο και παρέχει υψηλής ποιότητας εργαστηριακές αναλύσεις σε ολόκληρη την Κρήτη. Έτσι, μια φορά το μήνα παίρνει ένα τυχαίο δείγμα από τα προϊόντα που παρέχει το Food and Beverage τμήμα του ξενοδοχείου για ανάλυση. Παρακάτω παραθέτω μια τυχαία ανάλυση του περασμένου έτους.

ΧΗΜΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΝΕΡΟΥ - ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΛΥΜΑΤΩΝ
ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
Έτος ίδρύσεως: 1984
Γραφεία: Δίκ. Μακρή 1, Άγιος Μάρκος - Ρέθυμνο 741 00 - Τηλ.: 28310 25412 - fax: 28310 50626 - e-mail: info@chemicotechniki.gr - www.chemicotechniki.gr

**ΧΗΜΙΚΟ
ΤΕΧΝΙΚΗ**

ΓΝΩΜΑΤΕΥΣΗ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ : **HAPEMAG**

ΗΜ/ΝΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ: **28/8/2017**

| A/A | ΕΙΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΤΟΣ ΟΡΙΩΝ (ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ) | ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ-ΑΙΤΙΑ - ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ |
|----------|-----------------------------------|---|---|
| 1 | ΤΡΟΦΙΜΑ - ΠΑΓΟΣ | | |
| 1.1 | ΣΥΝΘΕΤΗ ΣΑΛΑΤΑ | ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΛΟΓΩ ΥΨΗΛΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΟΜΧ | ΣΥΝΙΣΤΑΤΑΙ ΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΥΓΙΕΙΝΗΣ, ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΠΛΥΣΙΜΟ - ΑΠΟΛΥΜΑΝΣΗ ΛΑΧΑΝΙΚΩΝ |
| 1.2 | ΦΡΟΥΤΟΣΑΛΑΤΑ ΠΡΟΙΝΟΥ | ΟΧΙ | ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ |
| 1.3 | ΑΥΓΑ ΣΤΡΑΠΑΤΣΑΔΑ | ΟΧΙ | ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ |
| 1.4 | ΜΠΟΥΓΑΤΣΑ ΚΡΕΜΑ | ΟΧΙ | ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ |
| 1.5 | ΓΙΑΟΥΡΤΙ ΜΕ ΜΕΛΙ Κ ΞΗΡΟΥΣ ΚΑΡΠΟΥΣ | ΟΧΙ | ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ |
| 1.6 | ΤΥΡΙ ΕΔΑΜ ΣΕ ΦΕΤΕΣ | ΟΧΙ | ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ |
| 1.7 | ΓΑΛΟΠΟΥΛΑ ΣΕ ΦΕΤΕΣ | ΟΧΙ | ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ |

Με εκτίμηση,
Λαγκουβάργου Αφροδίτη
Χημικός Μηχανικός Msc
ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟΥ

Βλέπουμε λοιπόν ότι η εταιρία εργαστηριακών αναλύσεων επέλεξε επτά τυχαία προϊόντα για έλεγχο τα οποία ήταν τρόφιμα όπως γαλοπούλα σε φέτες, τυρί

edam σε φέτες, γιαούρτι με μέλι και ξηρούς καρπούς, μπουγάτσα με κρέμα, αυγά ασπράδια, φρουτοσαλάτα πρωινού και σύνθετη σαλάτα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλα τα τρόφιμα κυμαίνονταν σε ικανοποιητικά πλαίσια εκτός από τη σύνθετη σαλάτα που ενώ ήταν αποδεκτή, μας συνέστησαν καλύτερο πλύσιμο και απολύμανση των λαχανικών.

7.8 Επιλογή πρώτων υλών

Η επιλογή των πρώτων υλών είναι πολύ σημαντική διότι παίζει μεγάλο ρόλο στη ποιότητα των τελικών προϊόντων. Υπεύθυνοι για την επιλογή των πρώτων υλών είναι ο F&B Manager με τον Chef του ξενοδοχείου. Έτσι η εταιρία θέτει κάποιες βάσεις όσον αφορά την επιλογή των πρώτων υλών με στόχο να προσφέρει μια μοναδική εμπειρία στους πελάτες της.

Η νοοτροπία της εταιρίας είναι πως από τη στιγμή που κάποιος επισκέπτεται ένα μέρος, θα προτιμήσει να δοκιμάσει τα ντόπια πιάτα και υλικά του τόπου. Με αυτό ως γνώμονα γίνεται επιλογή ντόπιων πρώτων υλών υψηλής ποιότητας στις καλύτερες δυνατές τιμές. Επίσης αποφεύγεται η προμήθεια υλικών που περιέχουν συντηρητικά ενώ αποφεύγεται και η χρήση κατεψυγμένων προϊόντων. Τέλος εστιάζει σε εποχικά προϊόντα και παραγωγούς ώστε ο χρόνος παράδοσης να είναι όσο το δυνατόν λιγότερος.

7.9 Ισορροπία ανάμεσα σε κόστος και ποιότητα

Η ισορροπία ανάμεσα στο κόστος και την ποιότητα είναι κάτι το οποίο δύσκολα επιτυγχάνεται. Οι ποιοτικές πρώτες ύλες όπως όλοι ξέρουμε, έχουν και το ανάλογο κόστος οπότε όταν βασική αρχή είναι η επιλογή ποιοτικών πρώτων υλών τότε το κόστος δύσκολα μειώνεται. Βέβαια αγοράζοντας μεγαλύτερες ποσότητες από τους προμηθευτές πετυχαίνουμε χαμηλότερες τιμές, χωρίς αυτό να είναι κανόνας. Αυτό που μπορούμε επίσης να κάνουμε είναι όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείριση των πρώτων υλών ελαχιστοποιώντας τυχών αστοχίες. Η εξάλειψη κάθε μορφής σπατάλης σε τρόφιμα και ποτά είναι σημαντικός παράγοντας στη μείωση του κόστους.

Το κόστος βέβαια έρχεται σε μια ισορροπία μέσα από τις πωλήσεις διάφορων προϊόντων και θα εξηγήσουμε ευθείς με ένα παράδειγμα. Το κόστος για την παρασκευή ενός πιάτου με κύριο συστατικό τον αστακό, ανέρχεται στα 10 ευρώ ενώ η τιμή πώλησης του πιάτου δεν μπορεί να ξεπεράσει τα 25 ευρώ αν θέλουμε να είμαστε ανταγωνιστικοί. Από την άλλη, ένα πιάτο με κύριο συστατικό τα ζυμαρικά έχει κόστος παραγωγής 0,20 με 0,30 ευρώ. Οπότε το περιθώριο κέρδους συγκριτικά με το κόστος παραγωγής του πιάτου είναι πολύ μεγαλύτερο. Το ίδιο συμβαίνει και με άλλα προϊόντα όπως τα ποτά.

7.10 Έλεγχος του κόστους και των εσόδων

Ο έλεγχος του κόστους και των εσόδων είναι πολύ σημαντικά εφόσον στόχος είναι πάντα το κέρδος. Έτσι η εταιρία παρέχει στον F&B Manager λογισμικό κατάλληλο που συνδυάζοντας το με την προσωπική του εμπειρία και γνώση μπορεί να έχει μια πλήρη εικόνα για τα έσοδα και έξοδα των τμημάτων που είναι υπεύθυνος.

Ποιο αναλυτικά, μέσα από μια τέτοια εφαρμογή μπορούμε να δούμε το κόστος διάθεσης φαγητών και ποτών όπως και το κέρδος που έχουμε από αυτά, ενώ παράλληλα βλέπουμε και το ιστορικό των πωλήσεων. Δηλαδή, μπορούμε να δούμε ποια προϊόντα έχουν μεγαλύτερη απήχηση στους πελάτες και ποια λιγότερη. Έτσι, προϊόντα που έχουν χαμηλή ή ανύπαρκτη ζήτηση αφαιρούνται από τις κάρτες των τμημάτων. Επίσης παίρνουμε πληροφορίες για την μέση δαπάνη ανά πελάτη, τον αριθμό των κουβέρ, το κόστος τροφίμων ανά τμήμα αλλά και το εργατικό κόστος.

Συμπεράσματα

Αφού αναφερθήκαμε σε όλο το θεωρητικό κομμάτι των εννοιών και των τμημάτων του επισιτιστικού τμήματος των ξενοδοχείων γενικά, μελετήσαμε την περίπτωση του ξενοδοχείου Harimag Resort Damnoni και είδαμε την εφαρμογή που έχει η θεωρία στην πράξη.

Αυτά που αποκομίσαμε από την έρευνα στο παρόν ξενοδοχείο είναι πως ο σωστός προγραμματισμός της τουριστικής σεζόν μπορεί να μας απαλλάξει από περιττά κόστη. Προγραμματισμός που έχει να κάνει με τις προτιμήσεις και τον όγκο των πελατών, όπως και για τυχών ανάγκες της επιχείρησης για εργατικό δυναμικό. Επίσης ο κατάλληλος χειρισμός και η εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού. Ακόμη, σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη κέρδους είναι η σωστή τιμολόγηση των μενού των τμημάτων λαμβάνοντας υπόψη το είδος της πελατείας, τις τιμές των ανταγωνιστών αλλά και το κόστος παρασκευής και διάθεσης των προϊόντων. Τέλος, η ανάλυση των εσόδων και των εξόδων είναι επίσης σημαντική αφού μας επιτρέπει να έχουμε πλήρη εικόνα των πηγών των εσόδων και των εξόδων, οπότε μπορούμε να μειώσουμε μελλοντικά το κόστος αποφεύγοντας τυχών αστοχίες του παρελθόντος.

Το Harimag Resort Damnoni λοιπόν, βλέπουμε πως ενώ έχει περιορισμένο είδος πελατείας, καταφέρνει χρόνο με το χρόνο να είναι όλο και πιο ψηλά στον ανταγωνισμό και αυτό είναι αποτέλεσμα της σωστής του διοίκησης αλλά και των προτύπων που καθορίζει η εταιρία η οποία ακολουθεί τις νέες τάσεις της αγοράς αποφεύγοντας να μένει στάσιμη.

Βιβλιογραφία

Bell, J. (1997). Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας. Αθήνα: Gutenberg , Ελληνική απόδοση: Ρήγα, Α. Β.

Bowman, B., Bowman, G. W. and Resch, R. C. (1984) Humanizing the research interview: A posthumous analysis of LeRoy Bowman's approach to the interview process. *Quality and Quantity*, 18, 159-171.

Cornell University, School of Hotel Administration, (1975), *The Essentials of Good Table Service*, New York

Dale E. J, 1978, *Management: Theory and Practice*, McGraw- Hill Book Company, New York

Davis B, Lockwood A., Stone S., (1998), *Food and Beverage Management*, Third edition, Butterworth-Heinemann publications, Oxford

Ellis J.R. Steven, (2004), *The Distribution of Bars at Pompeii: Archaeological, Spatial and Viewshed Analyses*, *Journal of Roman Archaeology*, Vol. 17, J. H. Humphrey, Portsmouth

Franceschini F, Cignetti M. & Caldara M, (1998), *Comparing tools for service quality evaluation*, *International Journal of Quality Science*, Emerald Insight, Bingley, U.K.

Fulmer R, (1978), *The New Management*, Macmillan Publishing Company, New York

Gernet J, (1962), *Daily life in China, on the eve of the Mongol invasion, 1250-1276*, Stanford University Press, Stanford

Guy, R. (Ed.). (2001). *Extrusion cooking: technologies and applications*. Woodhead publishing.

Hubbard R, (1985), " Management styles, perceptions of substance abuse, and employee assistance programs in organizations", *Journal of Applied Behavioral Science*, NTL Institute, Silver Spring, U.S.A

Hunt D, (1977), Farm power and machinery management, Iowa University Press, Ames, Iowa

Kandampully, J., &Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International journal of contemporary hospitality management*, 12(6), 346-351.

Keenan A, (1975), The selection interview: Candidates' reactions and interviewers' judgements, British Journal of Clinical Psychology - Wiley Online Library, John Wiley & Sons, New Jersey, U.S.A.

KotschevarL,(1988), Quantity Food Production, Van Nostrand Reinhold Publishers, New York,

LundbergDonald (1997) Ξενοδοχειακές & Επισιτιστικές Επιχειρήσεις μεταφ. Α. Γκολέτη 6ηέκδ. εκδ. ΕΛΛΗΝ, ΑΘΗΝΑ

Metzner P, (1998), Crescendo of the Virtuoso: Spectacle, Skill, and Self Promotion in Paris during the Age of Revolution, University Of California Press, Berkley

Olsen, M. D., Teare, R., &Gummesson, E. (Eds.). (1996). *Service quality in hospitality organizations*. Weidenfeld& Nicolson.

Pine, R., & Ball, S. (1987). Productivity and technology in catering operations. *Food Science and Technology Today*, 1(3), 174-176.

Riley, M. (2005). Food and beverage management: A review of change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 88-93.

Riley, M. (2000a), "How can we better understand operational productivity in food and beverage management? A resource substitution framework", in Wood, R.C. (Ed.), Strategic Questions in Food and Beverage Management, Butterworth-Heinemann, Oxford

Sapienza D, Abbey J. &VallenJ,(1977), Readings on Managing Hotels/ Restaurants/ Institutions, Hayden Book Company

Scanlon, N. L. (1992). *Catering menu management*. Wiley.

Spang L. Rebecca, (2001), *The Invention of the Restaurant: Paris and Modern Gastronomic Culture*, Harvard University, U.S.A.

Stevens P, Knutson B. & Patton M, 1995, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Volume 36*, New York

Stokes J. W, (1972), *How to manage a Restaurant or Institutional Food Service*, WM. C. Brown Company Publishers, Iowa

Wyckoff R, (1984), *Walking Tours and Twice-Told Tales of Grass Valley*, R.M Wyckoff, California

Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008) *Management Ανθρώπινων Πόρων* εκδ. ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, ΑΘΗΝΑ

Δημητριάδης Α, Κοίλιας Χ, Κώστας Α (2001) *Η τεχνολογία Πληροφορίας και Επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση*, εκδ. ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ, ΑΘΗΝΑ

Ηγουμενάκης Ν, Κραβαρίτης Κ. & Λύτρας Π, (1999), *Εισαγωγή στον Τουρισμό*, Interbooks, Αθήνα

Καπίκη & Πιβεροπούλου Τ, (1998), *Υπηρεσία Υποδοχής*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Καρβούνης, (2000), *Οικονομικοτεχνικές Μελέτες*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα

Λαλούμης, Δ. & Στεφανακίδης, Κ. (2005). *Εστιατορική Τεχνική 1ος και 2ος τόμος*. Αθήνα, ΟΤΕΚ

Μάρας Α, (2005), *Food and Beverage Management – Διοίκηση & έλεγχος – τιμολόγηση στον επισιτιστικό τομέα των ξενοδοχείων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Μάρας Α, (1998), *Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΤζωρακολευθεράκηςΖ (1999) Food and Beverage Management, εκδ. INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ.

ΤζωρακολευθεράκηςΖ (1999), Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Χολέβας Γιάννης (1995), Οργάνωση και Διοίκηση ,εκδ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ

Kandampully, J., &Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International journal of contemporary hospitality management*, 12(6), 346-351.

ΜιχάληςΠ.Σαλεσιώτης (2007), ΣύνθεσηΕδεσματολογίου, εκδ. INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ