

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

**ΣΧΟΛΗ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ**  
**ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

***«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ***  
***ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ»***

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:** ΟΙΚΟΝΟΜΙΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ  
ΚΟΝΤΟΓΕΩΡΓΑΚΟΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ:** ΘΕΟΔΩΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ

**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ**  
**2007-2008**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας .....	σελ.	I
---------------------------	------	---

## II. ΚΥΡΙΩΣ ΘΕΜΑ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

1.1 Το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	σελ.	1
1.2 Η Οικονομική σημασία του Τμήματος Τροφίμων και Ποτών για τα Ελληνικά Ξενοδοχεία .....	σελ.	3
1.3 Η Οργάνωση των εστιατορίων – Η Οργάνωση γενικά .....	σελ.	6
1.4 Το Οργανόγραμμα ενός εστιατορίου και τα κύρια τμήματα του..	σελ.	7
1.5 Ανάλυση των τμημάτων του εστιατορίου και καθήκοντα των θέσεων.....	σελ.	9
1.5.1 Τμήμα Παραγωγής Φαγητών .....	σελ.	11
1.5.2 Τμήμα Εξυπηρέτησης- Παροχής Υπηρεσιών.....	σελ.	13
1.5.3 Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών (Λογιστήριο) .....	σελ.	15
1.6 Λειτουργίες της Επισιτιστικής Επιχείρησης.....	σελ.	16
1.7 Ο ρόλος της Διοίκησης.....	σελ.	17
1.8 Το προσωπικό σαν εσωτερικός πελάτης.....	σελ.	19
1.9 Καθορισμός στόχων ποιότητας.....	σελ.	21
1.10 Σύστημα επιλογής προσωπικού επισιτιστικών επιχειρήσεων...	σελ.	22
1.11 Ενημερωτικό πρόγραμμα εγκατάστασης νέο-προσληφθέντων υπαλλήλων.....	σελ.	23
1.12 Ενδυνάμωση και παρακίνηση προσωπικού .....	σελ.	24
1.13 Ποιοτική εξυπηρέτηση και εκπαίδευση.....	σελ.	25
1.14 Η οργάνωση της μονάδος.....	σελ.	27
1.15 Το ανθρώπινο δυναμικό.....	σελ.	29
1.15.1 Γενικά .....	σελ.	29
1.15.2 Οι θέσεις.....	σελ.	30

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

2.	Η Σύνθεση και ο σχεδιασμός του μενού στα εστιατόρια .....	σελ.	31
2.1	Όρος και η σημασία του μενού στις επισιτιστικές επιχειρήσεις	σελ	31
2.2	Τα Είδη του Μενού .....	σελ.	33
2.3	Η Σύνθεση του Μενού.....	σελ.	36
2.4	Ο Σχεδιασμός του Μενού .....	σελ.	45
2.5	Τιμολογιακή Πολιτική- Τιμολόγηση του Μενού .....	σελ.	49
2.6	Ποιότητα Εξυπηρέτησης και Προσδοκίες του πελάτη .....	σελ.	64
2.6.1	Καθορισμός της ποιότητας υπηρεσιών .....	σελ.	64
2.6.2	Κόστος χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτησης στην ξενοδοχειακή βιομηχανία .....	σελ.	65
2.6.3	Βαθμός ικανοποίησης πελατών.....	σελ.	66
2.6.4	Παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των προσδοκιών του πελάτη για την ποιότητα της εξυπηρέτησης .....	σελ.	67
2.7	Ανάλυση προσδοκιών πελάτη .....	σελ.	70

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### HACCP

3.	Το σύστημα HACCP .....	σελ.	73
3.1	Βασικές αρχές του HACCP .....	σελ.	73
3.2	Τα επικίνδυνα τρόφιμα .....	σελ.	75
3.3	Τα επίπεδα διαχείρισης τροφίμων για το HACCP .....	σελ.	76
3.4	Το νομοθετικό πλαίσιο εφαρμογής του συστήματος HACCP .....	σελ.	83
3.5	Η υγιεινή στις επισιτιστικές επιχειρήσεις γενικά – Εγκαταστάσεις, χώροι, εξοπλισμός .....	σελ.	86
3.6	Η Υγιεινή στην Εξυπηρέτηση .....	σελ.	89
3.7	Διαχείριση των απορριμμάτων .....	σελ.	91
3.8	Η Ασφάλεια στις επισιτιστικές επιχειρήσεις .....	σελ.	93

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

4.1	Το Ξενοδοχείο GRAND CHALET		
α	Γενικά .....	σελ.	100
β	Σχεδιασμός του Μενού .....	σελ.	101
γ	Υγιεινή των Τροφίμων .....	σελ.	103
4.2	Το Ξενοδοχείο DIVANI CARAVEL		
α	Γενικά .....	σελ.	105

4.4.1 Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας εξυπηρέτησης στις επισιτιστικές μονάδες .....	σελ.	117
4.4.2 Πως θα διαμορφωθεί το κατάλληλο κλίμα για τον προσανατολισμό της επισιτιστικής μονάδας στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών .....	σελ.	118
4.4.3 Προϋποθέσεις για ανάπτυξη στην Ελλάδα .....	σελ.	120

### **III. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ**

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	σελ.	121
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	σελ.	121
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	σελ.	126
β Σχεδιασμός του Μενού .....	σελ.	106
γ Υγιεινή των Τροφίμων .....	σελ.	107
4.3 Ξενοδοχείο Αστέρας Βουλιαγμένης		
α Γενικά .....	σελ.	110
β Σχεδιασμός του Μενού .....	σελ.	112
γ Υγιεινή των Τροφίμων .....	σελ.	113

## Σκοπός της εργασίας

Στη σύγχρονη κοινωνία, η ανάγκη για σωστή εξυπηρέτηση σε ξενοδοχεία και εστιατόρια προϋποθέτει την άμεση επέμβαση των επιχειρήσεων στους παράγοντες που ενδυναμώνουν την αισχροκέρδεια εις βάρος των πελατών, του προσωπικού και γενικότερα του χώρου τροφίμων και ποτών. Η αισχροκέρδεια αυτή είναι που ωθεί τους ιδιοκτήτες των επισιτιστικών επιχειρήσεων, είτε αυτές είναι εστιατόρια είτε τμήματα ξενοδοχείων, να χρησιμοποιούν αναξιόπιστα μέσα με σκοπό τη μείωση του κόστους εξυπηρέτησης και τη ραγδαία αύξηση των κερδών.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να καταγράψει τις ιδανικές συνθήκες για την ομαλή λειτουργία εστιατορειακών μονάδων που όμως δεν θα συγκρούεται με τους κανόνες ασφαλείας, τους κανόνες υγιεινής, το περιβάλλον, με τα συμφέροντα των πελατών και τις ανάγκες του προσωπικού.

Στις επόμενες σελίδες αποδεικνύεται με έρευνες ότι με τη σωστή Οργάνωση και Τεχνική οι εστιατορειακές μονάδες μπορούν να επιτύχουν την προβλεπόμενη αύξηση των κερδών απλά βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση, το επίπεδο καθαριότητας και στοχεύοντας στην πλήρωση των προσδοκιών του πελάτη.

Για να επιτευχθούν όλα αυτά οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν χρόνο και χρήμα στην εκπαίδευση του προσωπικού, στην ενδυνάμωση των νεοπροσληφθέντων και στη σωστή διαχείριση εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης.

Στόχος μας είναι να παρακάμψουμε τους παράγοντες που ενδυναμώνουν σταδιακά τις επιχειρήσεις και να επικεντρωθούμε στην υγιεινή και στο πως θα αναβαθμίσουμε αυτήν και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις με απώτερο σκοπό το κέρδος και την ασφάλεια τόσο του πελάτη, όσο και του ιδιοκτήτη.

Έτσι λοιπόν *στο πρώτο κεφάλαιο* αναλύουμε την οργάνωση που πρέπει να έχει ένα εστιατόριο για τη σωστή λειτουργία του μέσω της ανάλυσης των τμημάτων της επιχείρησης. Παραθέτουμε τη σημαντικότητα του ρόλου της διοίκησης και τη σημασία του προσωπικού, της κινητοποίησης του, της εκπαίδευσής του και της ένταξης του στους ρυθμούς της επιχείρησης με σκοπό τη καλύτερη δυνατή οργάνωση μιας εστιατορειακής μονάδας.

*Στο δεύτερο τμήμα* αναλύουμε την τεχνική εστιατορίου, δίνοντας έμφαση στο μενού (είδη, σύνθεση, σχεδιασμός-τιμολόγηση) καθώς επίσης και την ποιότητα εξυπηρέτησης σύμφωνα με της προσδοκίες του πελάτη.

*Στο τρίτο κεφάλαιο* εντοπίζουμε τη σημασία του συστήματος H.A.C.C.P. επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μας στις βασικές αρχές του, τα επικίνδυνα τρόφιμα και το νομοθετικό πλαίσιο γύρω από αυτό. Ενώ παράλληλα εστιάζουμε τη προσοχή μας στην υγιεινή των εγκαταστάσεων, των χώρων, της εξυπηρέτησης και στην ασφάλεια των επισιτιστικών επιχειρήσεων.

Τέλος μέσω της ανάλυσης περιπτώσεων μελετών εστιατορειακών μονάδων στα ξενοδοχεία Grand Chalet, Divani Caravel, Αστέρα Βουλιαγμένης συμπεραίνουμε την αναγκαιότητα της οργάνωσης της τεχνικής και της υγιεινής στα εστιατόρια είτε αυτά είναι τμήματα ξενοδοχείων, είτε είναι ξεχωριστές εστιατορειακές μονάδες.

## 1.1 Το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

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 α).

Για τα ξενοδοχεία που παρέχουν πλήρεις υπηρεσίες (full service 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 α).

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, 1999α).

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 (Pete Stevens, Bonnie Knutson & Mark Patton, 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.

## 1.2 Η Οικονομική Σημασία του Τμήματος Τροφίμων και Ποτών για τα Ελληνικά Ξενοδοχεία

Όπως τονίστηκε και παραπάνω, η σημασία του τμήματος τροφίμων και ποτών είναι χωρίς αμφισβήτηση μεγάλη για τα ξενοδοχεία και το γεγονός αυτό δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση για τα ελληνικά ξενοδοχεία. Τα εστιατόρια, τα μπαρ και οι αίθουσες δεξιώσεων αποτελούν παράγοντες καθοριστικούς για μια ξενοδοχειακή μονάδα, σε ότι αφορά τόσο τα έσοδα της επιχείρησης όσο και την διαμόρφωση της τελικής εικόνας για την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών. Βέβαια, η σημασία τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης και από το εάν και σε τι έκταση προσφέρει τις σχετικές υπηρεσίες.

Βάσει λοιπόν των στοιχείων έρευνας που διεξήγαγε η εταιρία Ερευνών "Horwath Consulting" για τα ελληνικά ξενοδοχεία και δημοσιεύθηκε το 1994, τα τμήματα τροφίμων και ποτών συμμετέχουν στο μείγμα πωλήσεων στα ξενοδοχεία της χώρας με ποσοστά 38,9% και 10,7% αντιστοίχως. Οι πωλήσεις που προέρχονται από τα δωμάτια αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα ποσοστό 45,6%, το οποίο, αν και μεγαλύτερο από κάθε κλάδο των τροφίμων και ποτών ξεχωριστά, παρουσιάζεται μικρότερο εάν ο κλάδος ειδωθεί ενοποιημένα. Όπως φαίνεται και στον σχετικό Πίνακα 1, μόνο στα ξενοδοχεία της Αθήνας αλλάζει αυτό το δεδομένο, όπου το τμήμα τροφίμων και ποτών συμμετέχει με ποσοστό 42,8% στις πωλήσεις έναντι ποσοστού 48,9% που αναλογεί στο Τμήμα των δωματίων. Αντιθέτως, αυξημένη παρουσιάζεται η σημασία του υπό εξέταση κλάδου στα παραθεριστικά ξενοδοχεία. Όσο και αν η σχετική παλαιότητα της έρευνας μειώνει την απόλυτη αξιοπιστία των στοιχείων που παρουσιάζονται, η σκιαγράφηση μιας γενικής εικόνας για το ρόλο του τμήματος τροφίμων και ποτών στα ξενοδοχεία μπορεί να επιτευχθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΟ (%) ΜΕΙΓΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

	ΣΥΝΟΛΟ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΞΕΝ/ΧΕΙΑ ΑΘΗΝΑΣ	ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝ/ΧΕΙΑ
ΔΩΜΑΤΙΑ	45,6	48,9	42
ΤΡΟΦΙΜΑ	38,9	31,8	40,6
ΠΟΤΑ	10,7	11	11,7
ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ	4,8	8,3	5,7
ΣΥΝΟΛΟ	100	100	100

Πηγή: Έρευνα Horwath 1994, Food Service- Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 1, Μάιος 1999, σελ.17.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΕΞΟΔΑ  
ΕΣΟΔΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

ΤΜΗΜΑΤΟΣ	ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ		
	ΣΥΝΟΛΟ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΞΕΝ/ΧΕΙΑ ΑΘΗΝΑΣ	ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝ/ΧΕΙΑ
ΤΡΟΦΙΜΑ & ΠΟΤΑ	17,9	19,9	15,7
ΔΩΜΑΤΙΑ	12,8	13	14,6

Πηγή: Έρευνα Horwath 1994, Food Service- Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 1, Μάιος 1999, σελ.18.



ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3: ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤ(%) ΕΣΟΔΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

	ΣΥΝΟΛΟ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΞΕΝ/ΧΕΙΑ ΑΘΗΝΑΣ	ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝ/ΧΕΙΑ
ΤΡΟΦΙΜΑ	30,5	29,6	43,7
ΠΟΤΑ	23,2	19,5	31,1

Πηγή: Έρευνα Horwath 1994, Food Service- Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 1, Μάιος 1999, σελ.18.

\* Δυστυχώς, δεν υπάρχουν πιο πρόσφατα αντίστοιχα στοιχεία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΕΣΟΔΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ.

	ΣΥΝΟΛΟ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΞΕΝ/ΧΕΙΑ ΑΘΗΝΑΣ	ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝ/ΧΕΙΑ
ΤΡΟΦΙΜΑ & ΠΟΤΑ	28,4	27,9	28,5
ΔΩΜΑΤΙΑ	60,3	66,5	59

Πηγή: Έρευνα Horwath 1994, Food Service- Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 1, Μάιος 1999, σελ.18.

Το τμήμα τροφίμων και ποτών όμως δεν συμμετέχει μόνο στις πωλήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας με το μεγαλύτερο ποσοστό σε σύγκριση με τα άλλα τμήματα. Στα έξοδα των τμημάτων (ως ποσοστό των συνολικών εσόδων) (Πίνακας 2.2) έχει επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό (17,9%) σε σχέση με το τμήμα των δωματίων (12,8%) κ.λ.π. Τα προηγούμενα στοιχεία είναι οι αριθμητικοί μέσοι όροι που προκύπτουν από το σύνολο του δείγματος και αφορούν στα ξενοδοχεία όλης της χώρας. Ακόμη μεγαλύτερη παρουσιάζεται η διαφορά αυτή στα ξενοδοχεία της Αθήνας, όπου το σχετικό ποσοστό είναι 19,9% έναντι 13%, ενώ αντιθέτως η διαφορά παρουσιάζεται μικρότερη του μέσου όρου στα παραθεριστικά ξενοδοχεία, όπου φθάνει συγκεκριμένα στο 15,7% για το τμήμα τροφίμων και ποτών έναντι του 14,6% για τα δωμάτια. Επισημαίνεται ότι στα έξοδα μισθών και εισφορών για τα τμήματα επισιτισμού και δωματίων περιλαμβάνεται το σύνολο εξόδων μισθοδοσίας (περιλαμβανομένων των εξόδων που αφορούν σε εισφορές ΙΚΑ, ΤΑΞΥ κ.λ.π.), σχετικά με τα προαναφερόμενα τμήματα. Παρατηρώντας τα στοιχεία του Πίνακα 3(κόστος πωλήσεων ως ποσοστό (%) εσόδων του τμήματος) αξίζει να σημειωθεί η διαφορά που παρουσιάζει το τμήμα τροφίμων από το τμήμα ποτών.

Συγκεκριμένα, το τμήμα τροφίμων παρουσιάζει κατά περίπου 10% μεγαλύτερο κόστος πωλήσεων ως ποσοστό των εσόδων του τμήματος (σε σύγκριση με το αντίστοιχο ποσοστό του τμήματος ποτών) φθάνοντας το 30,5% έναντι 23,2% για το δείγμα που αφορά στα ξενοδοχεία στο σύνολο της χώρας. Παρατηρώντας τα αντίστοιχα στοιχεία για τα ξενοδοχεία των Αθηνών και τα παραθεριστικά ξενοδοχεία επισημαίνεται ότι το κόστος πωλήσεων ως

ποσοστό εσόδων του τμήματος παρουσιάζεται αρκετά μεγαλύτερο (περίπου κατά 10%) στα παραθεριστικά ξενοδοχεία σε σύγκριση με τα ξενοδοχεία της πρωτεύουσας.

Συγκεκριμένα, για το τμήμα τροφών το εν λόγω ποσοστό ανέρχεται στο 43,7% στα παραθεριστικά ξενοδοχεία, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα ξενοδοχεία των Αθηνών φθάνει το 29,6%. Στο τμήμα των ποτών τα ποσοστά είναι 31,1% για τα παραθεριστικά ξενοδοχεία και 19,5% για τα ξενοδοχεία των Αθηνών.

Ωστόσο, η διαφορά αυτή, που παρουσιάζεται στο κόστος πωλήσεων ως ποσοστό των εσόδων των τμημάτων μεταξύ των παραθεριστικών ξενοδοχείων και των ξενοδοχείων της Αθήνας, δεν εμφανίζεται στον Πίνακα 2.4 που εξετάζει το λειτουργικό κέρδος του τμήματος τροφίμων και ποτών (συνολικά) ως ποσοστό των εσόδων του τμήματος. Συγκεκριμένα, το λειτουργικό κέρδος των τροφίμων και των ποτών ως ποσοστό των εσόδων για τα ξενοδοχεία όλης της χώρας υπολογίζεται στο 28,4%, για τα ξενοδοχεία της Αθήνας στο 27,9% και για τα παραθεριστικά ξενοδοχεία στο 28,5%. Παρατηρείται επίσης ότι τα αντίστοιχα ποσοστά λειτουργικού κέρδους για τα δωμάτια των ξενοδοχείων είναι σχεδόν διπλάσια, αφού για τον μέσο όρο των ξενοδοχείων της χώρας ανέρχεται στο 60,3%, για τα ξενοδοχεία της Αθήνας στο 66,5% και για τα παραθεριστικά ξενοδοχεία στο 59%.

Εν κατακλείδι, τα προαναφερθέντα στατιστικά στοιχεία, όπως σημειώνεται και στην έρευνα της Horwath Consulting: «...δεν θα πρέπει με κανένα τρόπο να θεωρηθούν ως δεδομένο επίπεδο (standard) για οποιοδήποτε τουριστικό κατάλυμα στη χώρα, αλλά ως κατευθυντήριες γραμμές βάσει των οποίων θα μπορέσει ο ξενοδόχος να συγκρίνει τα δικά του αποτελέσματα. Η προσπάθεια αυτή δεν αποσκοπεί στον καθορισμό τιμών ή τρόπων λειτουργίας για τον ξενοδοχειακό κλάδο...».

Το Τμήμα τροφίμων και ποτών είναι άρρηκτα δεμένο με την παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας, σε σημείο που συχνά θεωρείται αδιανόητη η προσφορά καταλύματος για διανυκτέρευση χωρίς την ύπαρξη έστω στοιχειώδους και οργανωμένης παροχής υπηρεσιών επισιτισμού. Πρόκειται για ένα τμήμα που, εκτός από το ότι είναι απαραίτητο, μπορεί να συμβάλλει το ίδιο καλά στην αναβάθμιση της συνολικής εικόνας τόσο των προσφερομένων υπηρεσιών από μια ξενοδοχειακή μονάδα, όσο και των κερδών της.

### 1.3 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ.

#### Η Οργάνωση Γενικά

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 αρμοδιότητες 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 ανάμεσα 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 (John W. Stokes, 1972).

#### 1.4 Το Οργανόγραμμα ενός Εστιατορίου και τα Κύρια Τμήματα του.

Όπως 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 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». Σύμφωνα με τον John W. Stokes (1972), «Το Οργανόγραμμα 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 Οργανόγραμμα 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». Ένα τυπικό οργανόγραμμα Εστιατορίου Υπηρεσίας Τραπεζιού μεγάλου μεγέθους δίνεται παρακάτω.

ΣΧΗΜΑ1.4.1: Οργανόγραμμα Εστιατορίου Υπηρεσίας Τραπεζιού Μεγάλου Μεγέθους\*.



Πηγή: John W. Stokes, How to manage a Restaurant or Institutional Food Service, WM. C. Brown Company Publishers, Iowa, 1972.

\*Ανάλογα με την περίπτωση (Εταιρία ή Οικογενειακή Επιχείρηση), τα καθήκοντα του Διευθυντή Εστιατορίου μπορεί να τα ασκεί ο Ιδιοκτήτης. Επίσης, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, μπορεί να μην υπάρχει Προσωπάρχης ή / και Βοηθός Διευθυντή, οπότε τα καθήκοντα τους μεταφέρονται στον Διευθυντή Εστιατορίου ή στον Ιδιοκτήτη.

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, πέρα από τον Διευθυντή του Εστιατορίου (Restaurant Manager) και τον Βοηθό Διευθυντή (Assistant Manager) και τον Προσωπάρχη (Personnel Manager) που βοηθούν τον πρώτο στο έργο του, μια επισιτιστική επιχείρηση μεγάλου μεγέθους έχει τρία Κύρια Τμήματα:

- A. Το Τμήμα Παραγωγής Φαγητών (Κουζίνα), με επικεφαλής τον Σεφ,
- B. Το Τμήμα Εξυπηρέτησης - Παροχής Υπηρεσιών (Τραπεζαρία - Μπαρ), με επικεφαλής τον Διευθυντή Τραπεζαρίας (Maitre ή Haid Waiter), και
- C. Το Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών (Λογιστήριο), με επικεφαλής τον Προϊστάμενο Οικονομικών Υπηρεσιών ή Προϊστάμενο Λογιστηρίου (Chief Accountant).

## 1.5 Ανάλυση των Τμημάτων του Εστιατορίου και Καθήκοντα των Θέσεων

Στην συνέχεια, αφού πρώτα περιγραφούν οι αρμοδιότητες των τριών κύριων διευθυνόντων μιας επισιτιστικής επιχείρησης, θα γίνει ανάλυση των Τμημάτων του Εστιατορίου και των καθηκόντων των βασικών θέσεων μέσα σε αυτά.

**Διευθυντής Εστιατορίου (Restaurant Manager):** Είναι υπεύθυνος για την οικονομική πορεία του εστιατορίου και την γενικότερη απόδοση του. Ασκεί το μάνατζμεντ και την πολιτική, εξετάζοντας τον τοπικό ανταγωνισμό και βρίσκοντας νέες πηγές για δημιουργία και νέες ιδέες. Κάνει το μάρκετινγκ, παρακολουθεί τη μόδα της σίτισης και τις μεταβολές στις διατροφικές συνήθειες της πελατείας. Ελέγχει τα αποτελέσματα του εστιατορίου και αναπροσαρμόζει την πολιτική της επιχείρησης. Είναι υπεύθυνος για την καλή αποθήκευση, την ιδεώδη προετοιμασία και την καλύτερη εξυπηρέτηση (service), για τη διαφήμιση και τις πωλήσεις του εστιατορίου.

Συνεργάζεται με το λογιστήριο στη διενέργεια ελέγχου και ακατάπαυστα παρακολουθεί τα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης, ενώ είναι επιφορτισμένος με τον δύσκολο ρόλο να επιτελεί μια αποδοτική λειτουργία, έτσι ώστε να συνεισφέρει στο καθαρό λειτουργικό κέρδος της επιχείρησης.

Τα προσόντα του πρέπει να είναι πολυποίικλα, 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.

Ο Διευθυντής του Εστιατορίου εργάζεται πολλές ώρες, πρέπει να έχει οράματα, ηγετικές ικανότητες και να είναι παράδειγμα προς μίμηση. Σκέπτεται παρά πολύ, κάνει ελέγχους στο εστιατόριο για να διαπιστώσει εάν οι χώροι είναι καθαροί, το προσωπικό στη θέση του και η εξυπηρέτηση σωστή.

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.

Οι αρμοδιότητες του Διευθυντή Εστιατορίου μπορούν να ομαδοποιηθούν στις εξής δραστηριότητες:

**α. Προγραμματισμός & Οργάνωση** για βραχυχρόνιες & μακροχρόνιες περιόδους (προϋπολογισμοί, αναφορές αποτελεσμάτων, επιλογή προϊστάμενων, σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, νέων προϊόντων, μενού (menu), επικοινωνιακών συστημάτων, επίβλεψη εργασιών, κατάρτιση του πλάνου μάρκετινγκ (marketing plan), διενέργεια προβλέψεων, αξιολόγηση των προϊσταμένων, κ.α.).

**β. Διοίκηση Προσωπικού σε συνεργασία και με τον Προσωπάρχη.** Αυτή αφορά ζητήματα όπως η περιγραφή και η θέσπιση στόχων της θέσης εργασίας των επιμέρους προϊσταμένων, η πρόσληψη & απόλυσή τους, η ανάπτυξη & εκπαίδευσή τους, η καθιέρωση συναντήσεων για επίλυση προβλημάτων, η γνώση & εφαρμογή του εργατικού δικαίου, τα προγράμματα αδειών, εφαρμογή της πολιτικής του εστιατορίου στα ζητήματα του προσωπικού κ.α.

**γ. Δραστηριότητες Πωλήσεων & Προώθησης.** Ο Διευθυντής εντοπίζει τις περιόδους χαμηλής ζήτησης, σχεδιάζει προγράμματα εκδηλώσεων & προώθησής τους, ανανεώνει τα μενού που προσφέρονται (σε συνεργασία με τον αρχιμάγειρα), προωθεί τα νέα

προγράμματα και ιδέες, παρακολουθεί τον ανταγωνισμό, αναπροσαρμόζει τις τιμές των πιάτων ανάλογα με τη ζήτηση, σχεδιάζει συστήματα υποστήριξης των πωλήσεων και υποκίνησης του προσωπικού.

**δ. Έλεγχος.** Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες οι σχετικές με τον έλεγχο του κόστους των τμημάτων αλλά και των προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τα πρότυπα-στόχους. Εξετάζονται τα έξοδα προσωπικού, οι παραγωγικότητες, η αποδοτικότητα του συστήματος αγορών, η εναρμόνιση με τα πρότυπα και τις πολιτικές που θέτει το μάντζεμντ του εστιατορίου και τους στόχους κερδοφορίας, καθώς βέβαια και η ποιότητα των τροφίμων, των ποτών και της εξυπηρέτησης.

**Βοηθός Διευθυντή (Assistant Manager):** Βοηθά τον Διευθυντή του Εστιατορίου στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Τα όρια των αρμοδιοτήτων του ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση (Ομαδική Εργασία μεταπτυχιακών φοιτητών στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2000).

**Προσωπάρχης (Personnel Manager):** Είναι υπεύθυνος για όλα τα θέματα προσωπικού της επιχείρησης, έχοντας στενή συνεργασία και συμβουλευτικό ρόλο δίπλα στον Διευθυντή του Εστιατορίου για τα θέματα αυτά.

Καθιερώνει και επιθεωρεί συχνά όλες τις πρακτικές και τις πολιτικές της επιχείρησης που σχετίζονται με τις σχέσεις με το προσωπικό και προτείνει στην διεύθυνση οποιοσδήποτε καινοτομίες ή αλλαγές.

Είναι υπεύθυνος για την εκπλήρωση τέτοιων πολιτικών που μπορεί να συνεπάγονται επίσκεψη, συμβούλευση, σύσκεψη ή συνάντηση με τους προϊστάμενους των τμημάτων του εστιατορίου για την ανταλλαγή σχετικών απόψεων και πληροφοριών.

Προετοιμάζει γραπτώς διαδικασίες για έγκριση από την διεύθυνση και τις εκδίδει αφού του δοθεί εντολή.

Μπορεί να διαπραγματεύεται ή να βοηθά την διεύθυνση για να καταλήξει σε συμφωνίες που αφορούν συμβάσεις εργασίας.

Επιθεωρεί συχνά την πληροφόρηση που σχετίζεται με αλλαγές στις συμφωνίες με τις ενώσεις και συμβουλεύει την διεύθυνση και επιβλέπει οποιοσδήποτε αλλαγές.

Προετοιμάζει εκδόσεις που αφορούν διαδικασίες σχετικές με αυτές τις συμφωνίες με τις ενώσεις εργαζομένων, όταν χρειάζεται. Εφόσον του ζητηθεί, ερμηνεύει τις συμβάσεις εργασίας στα μέλη του προσωπικού ώστε να γίνει κατανοητό το περιεχόμενο τους.

Διατηρεί επαφές με τοπικούς παράγοντες των ενώσεων, το οποίο περιλαμβάνει και οποιαδήποτε παράπονα ή διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί σχετικά με τα παράπονα των εργαζομένων.

Επιπλέον, είναι υπεύθυνος για διάφορες λειτουργίες που αφορούν το προσωπικό όπως απασχόληση, ασφάλιση, εκπαίδευση, βραβεία εργαζομένων, αρχεία προσωπικού, αποζημίωση ανεργίας, ασφάλεια, αποζημίωση εργαζομένων και πολλές άλλες διαδικασίες που αφορούν τις σχέσεις εργοδοσίας-εργαζομένων.

Μπορεί να κάνει συνέντευξη σε αυτούς που ζητούν εργασία και να συμφωνήσει με όσους είναι κατάλληλοι για τις θέσεις που πρόκειται.

Διατηρεί πολλών ειδών επαφές με τοπικά γραφεία εξεύρεσης προσωπικού και διάφορες πηγές εργασίας. Είναι επίσης υπεύθυνος για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των άλλων μελών του τμήματος προσωπικού, εάν υπάρχουν, στην εκπλήρωση των καθημερινών τους εργασιών.

Μπορεί να επωμιστεί και οποιαδήποτε άλλα ειδικά καθήκοντα του αναθέσει η διεύθυνση του εστιατορίου που σχετίζονται με ζητήματα προσωπικού (Michael Vastardis, 1999 β).

### 1.5.1 Τμήμα Παραγωγής Φαγητών (Κουζίνα):

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.

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 έτοιμα (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).

Οι θέσεις και τα καθήκοντα τους στο Τμήμα Παραγωγής Φαγητών είναι τα ακόλουθα (Ομαδική Εργασία μεταπτυχιακών φοιτητών στην Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2000):

**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 τροφίμου.

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 (butcher test), 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 τρόφιμα. 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 (Chef Saucier):** 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 ξεφλούδισμα, 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 (Chef Grande Manger):** Είναι αρμόδιος για την παρασκευή κρύων πιάτων, για τις σαλάτες και το σερβίρισμα τυριών.

**Μάγειρας ζαχαροπλαστικής και αρτοποιίας (Chef Pâtissier):**

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

Αποστειρωτές σκευών (Stewards και Pot Washers): Αρμόδιοι για την απομάκρυνση των επιστροφών και την καθαριότητα των σκευών.

### 1.5.2 Τμήμα Εξυπηρέτησης- Παροχής Υπηρεσιών (Τραπεζαρία- Μπαρ):

Το αντικείμενο του Τμήματος Εξυπηρέτησης-Παροχής Υπηρεσιών είναι το σερβίρισμα του φαγητού στους πελάτες, αφού η Κουζίνα το έχει ετοιμάσει. Από το παραπάνω είναι ευνόητο το πόσο σημαντικό είναι για την λειτουργία του τμήματος αυτού, αλλά και της επισιτιστικής επιχείρησης ως σύνολο, η αρμονική και στενή συνεργασία μεταξύ αυτών των δύο τμημάτων. Είναι το τμήμα που ασχολείται περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο και σχεδόν αποκλειστικά θα μπορούσε να ειπωθεί, με τις σχέσεις και την επαφή με τον πελάτη. Αυτό κάνει προφανές και την μεγάλη σημασία του: 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. Κάθε μέλος του προσωπικού του τμήματος αυτού που παίζει οποιοδήποτε ρόλο στην εξυπηρέτηση του πελάτη και προσφέρει άμεση υπηρεσία, έχει μερίδιο της ευθύνης για καλή σχέση με τους πελάτες. Από την στιγμή που ο Διευθυντής Τραπεζαρίας ή ο σερβιτόρος μπορεί να αποτελεί την μοναδική προσωπική επαφή που έχει ο πελάτης με το προσωπικό της επισιτιστικής επιχείρησης, αυτός αντιπροσωπεύει το μάνατζμεντ του εστιατορίου αλλά και τους εργαζομένους που απασχολούνται στα άλλα τμήματα, δηλ. την κουζίνα, το λογιστήριο, τις αποθήκες κτλ. (back of the house) και έχουν το δικό τους μερίδιο και ευθύνη, ακόμα και έμμεση, για την παραγωγή του προϊόντος και την προσφορά του στον πελάτη. Ο πελάτης έχει την τάση να κρίνει το σύνολο του προσωπικού της επισιτιστικής επιχείρησης από την ποιότητα των υπηρεσιών που του παρέχονται στην τραπεζαρία.

Μια ιδιαιτερότητα του Τμήματος Εξυπηρέτησης- Παροχής Υπηρεσιών, η οποία συναντάται βέβαια και στην Κουζίνα αλλά είναι πιο έντονη σε αυτό το τμήμα, είναι η δυσκολία καθορισμού του αριθμού των εργαζομένων που πρέπει να δουλεύουν σε αυτό σε κάθε εστιατορική μονάδα γενικά. Γενικότερα πάντως, υποστηρίζεται ότι ο αριθμός αυτός εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Έκταση του χώρου λειτουργίας της τραπεζαρίας,
2. Αριθμός των ατόμων που εξυπηρετούνται καθημερινά,
3. Ωράριο λειτουργίας
4. Επίπεδο (standard) της υπηρεσίας που παρέχεται,
5. Περιεχόμενο του μενού,
6. Χρονική περίοδος (τουριστικές περιοχές),
7. Ικανότητες των εργαζομένων του τμήματος

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

Οι θέσεις και οι αρμοδιότητες τους στο Τμήμα Εξυπηρέτησης- Παροχής Υπηρεσιών είναι οι εξής (Ομαδική Εργασία μεταπτυχιακών φοιτητών στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2000):

**Διευθυντής Τραπεζαρίας (Maitre ή Haid Waiter):** Είναι επαγγελματίας με πείρα, γνώση της εστιατορικής τέχνης και των προεκτάσεών της. Πρέπει να διαθέτει άφογη 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.

Πιο αναλυτικά, τα κύρια καθήκοντα του Διευθυντή Τραπεζαρίας στις σχέσεις του εστιατορίου με τους πελάτες είναι τα ακόλουθα (Cornell University, *The Essentials of Good Table Service*, 1975):

- 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 εξυπηρέτησης.
- 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 του.

**Αρχιτραπεζοκόμοι (Captains):** Βοηθούν τον Διευθυντή Τραπεζαρίας στην επίβλεψη των τραπεζοκόμων. Επίσης, επιβλέπουν έναν αριθμό από πόστα, εξυπηρετούν τους πελάτες όπου δεν προλαβαίνει το υπόλοιπο προσωπικό, δίνουν διευκρινήσεις για τα προσφερόμενα είδη και οργανώνουν τον τομέα τους από πλευράς εξοπλισμού και διαδικασιών. Συνήθως πάντως συναντώνται σε μεγάλες επισιτιστικές επιχειρήσεις που παρέχουν την πιο ολοκληρωμένη υπηρεσία τραπεζιού (Εστιατόριο Πολυτελείας-Γκουρμέ Εστιατόριο).

**Τραπεζοκόμοι (Waiters):** Παίρνουν την παραγγελία από τους συνδαιτυμόνες ή τους βοηθούν να επιλέξουν κάποιο πιάτο, τους σερβίρουν, απαντούν στις ερωτήσεις τους, τους προσφέρουν τις υπηρεσίες που απαιτούνται και τέλος παρουσιάζουν στους συνδαιτυμόνες τον λογαριασμό. Γνώστες της εστιατορικής, πάντα πρόθυμοι, γρήγοροι και καθαροί.

**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.

### **1.5.3 Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών (Λογιστήριο)**

Το λογιστήριο χρεώνει τους πελάτες, πληρώνει τους μισθούς των εργαζομένων του εστιατορίου και τους λογαριασμούς που παρουσιάζονται στην επιχείρηση για οτιδήποτε αγοράζει, διατηρεί βιβλία για έσοδα και δαπάνες και καταρτίζει οικονομικές καταστάσεις για τις λειτουργίες της επισιτιστικής επιχείρησης.

Επικεφαλής του τμήματος είναι ο Προϊστάμενος Οικονομικών Υπηρεσιών ή Προϊστάμενος Λογιστηρίου (Chief Accountant), που είναι ένας επαγγελματίας λογιστής με σημαντική πείρα, ο οποίος επιβλέπει και συντονίζει τους βοηθούς του - υπαλλήλους του τμήματος για την εκτέλεση των καθηκόντων του τμήματος. Στο προσωπικό του τμήματος αυτού ανήκουν και οι ταμίες του εστιατορίου (Cashiers). Σε αντίθεση με τους άλλους εργαζομένους που ανήκουν στο Λογιστήριο, ο ταμίας εργάζεται στον χώρο λειτουργίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης (Τραπεζαρία) και συνεργάζεται στενά με τους εργαζομένους σε αυτό το τμήμα. Η θέση του βρίσκεται κοντά στο σημείο εξόδου των φαγητών από την Κουζίνα στην τραπεζαρία και αντικείμενο της δουλειάς του είναι να λαμβάνει και να καταγράφει όλα τα μετρητά για τους λογαριασμούς που πληρώνονται και να χρεώνει τα ποσά στις πιστωτικές κάρτες, στην περίπτωση που οι πελάτες του εστιατορίου επιθυμούν να πληρώσουν με αυτό τον τρόπο. Ο ταμίας μπορεί επίσης να είναι υπεύθυνος για την πώληση διαφόρων άλλων ειδών όπως τσιγάρων, εφημερίδων, μικρών αναμνηστικών κλπ. (Dunnovan L. Sapienza, James R. Abbey, Jerome J. Valen, 1977).

## 1.6. Λειτουργίες της Επισιτιστικής Επιχείρησης.

Σε μια επισιτιστική επιχείρηση, εκτελούνται ορισμένες συγκεκριμένες λειτουργίες για τις οποίες η οργάνωση του εστιατορίου έχει συσταθεί έτσι ώστε να βοηθά στην πραγματοποίησή τους. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες (John W. 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, ανάλογο με την φύση του καθενός προϊόντος, αποθηκευτικό χώρο το γρηγορότερο δυνατό μετά την παραλαβή.
- ✓ **Προετοιμασία** Φαγητών και Θερμική Επεξεργασία (Μαγείρεμα), δηλαδή οι απαραίτητες διεργασίες που πρέπει να γίνουν ώστε τα τρόφιμα που αγοράστηκαν να καθίστανται έτοιμα για μαγείρεμα, όπως π.χ. καθαρισμός από κόκαλα, κόψιμο σε κομμάτια αλλά και έκθεση των τροφών στη διαδικασία μαγειρέματος.
- ✓ **Παροχή Υπηρεσίας**, που σημαίνει με ποιο τρόπο προσφέρεται το φαγητό στον πελάτη (υπηρεσία τραπέζιου, αυτοεξυπηρέτηση, υπηρεσία από τον πάγκο της επισιτιστικής επιχείρησης), σε σχέση πάντα με το πώς προτιμά αυτός, την ώρα που παραβρίσκεται στο εστιατόριο και στην τιμή που επιθυμεί να πληρώσει.
- ✓ **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.
- ✓ **Λογιστική** (περιλαμβανομένων του ελέγχου κόστους και των διαδικασιών που αφορούν τον προϋπολογισμό), δηλαδή χρήση οικονομικών, κατά κύριο λόγο, πληροφοριών για την άσκηση ελέγχου και τη λήψη αποφάσεων που αφορούν την απόδοση της επιχείρησης από το μανάτζμεντ αυτής.

## 1.7. 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, σελ. 50-60]

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 εμπνέει 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, σελ. 105-125]

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 ποιό είναι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για την κάθε κατάσταση. Όπως φαίνεται στο σχήμα Ε.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, σελ. 356-366]

## Ηγεσία

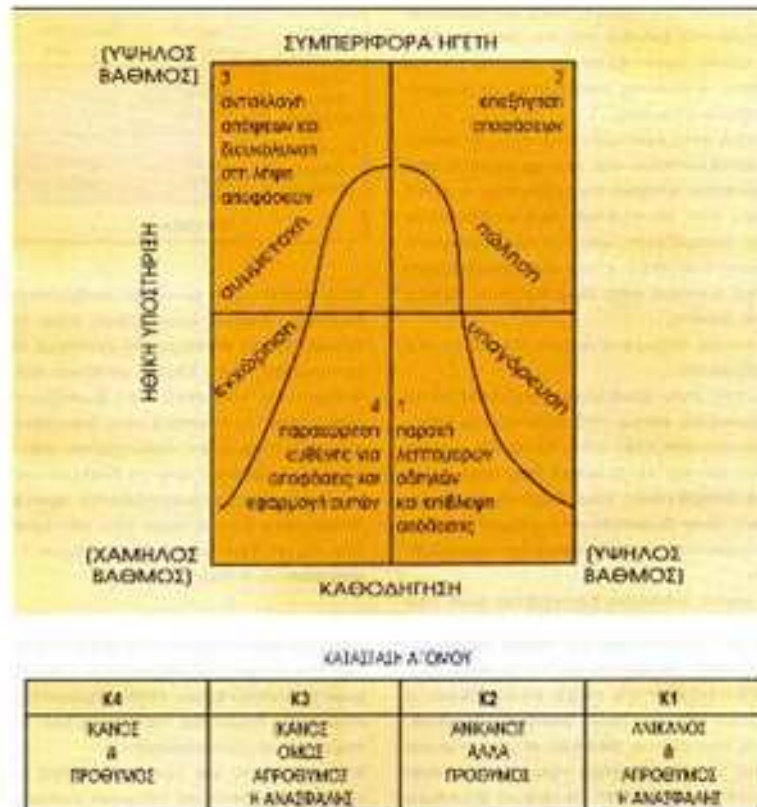
Είδαμε λοιπόν ότι η πεμπτουσία της διοίκησης συνίσταται στην καθοδήγηση των ατόμων ώστε να αλλάξουν συμπεριφορά, προσαρμοζόμενα στο νέο περιβάλλον.

Για να είναι επιτυχής η διοίκηση, πρέπει να συνυπάρχουν οι εξής τρεις ικανότητες στο άτομο που ασκεί ηγεσία[ο.π. σελ. 116-117]:

- 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 αποδεκτούν τα μηνύματα του.

Αξίζει ιδιαίτερης ανάλυσης η δεύτερη ανωτέρω ικανότητα, αυτής της προσαρμογής

Σχήμα 1.7.1. : Συμπεριφορά ηγέτη



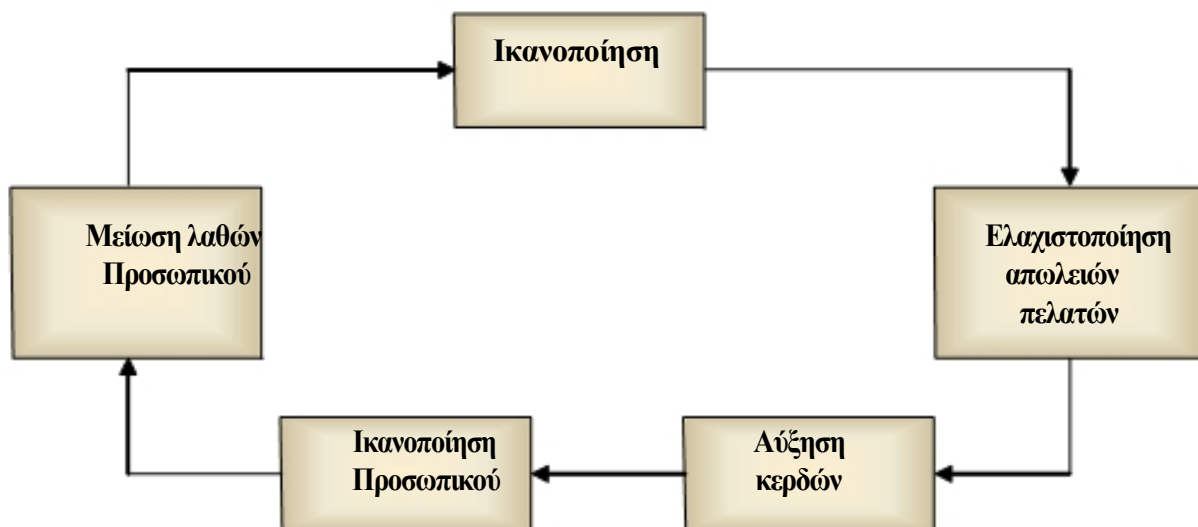
### 1.8. Το προσωπικό σαν εσωτερικός πελάτης

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, σελ. 42-45]

Το σχήμα 8.1. παρουσιάζει την γενική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση πελατών προσωπικού, μέσα από το διάγραμμα του κύκλου της αποδοτικής εξυπηρέτησης. Το συγκεκριμένο σχήμα προτείνει ότι η ικανοποίηση των πελατών αποφέρει υψηλότερα περιθώρια κέρδους, τα οποία μπορούν να βελτιώσουν τις αμοιβές και να αυξήσουν την ικανοποίηση του προσωπικού. Το γεγονός αυτό είναι σε θέση να μειώσει τα λάθη του προσωπικού ώστε να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών και ούτω κάθε εξής.

Σχήμα 8.1.: Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης





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, σελ. 105] Οι ικανοποιημένοι, «χαρούμενοι» εργαζόμενοι δημιουργούν ικανοποιημένους, «χαρούμενους» πελάτες. «Φροντίστε τους εργαζόμενους και αυτοί με την σειρά τους θα φροντίσουν τους πελάτες».[ Hunt, 1977, σελ. 90-100]

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, σελ. 105]

## 1.9. 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 υλοποίησή 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, 1988, 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. [ο.π. σελ. 250-260]

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.

### *1.10. Σύστημα επιλογής προσωπικού επισιτιστικών επιχειρήσεων*

Όπως ήδη διεφάνη 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 την 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, σελ. 22-30]

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, σελ. 43-60] Σε μεγάλες μονάδες για την διαδικασία πρόσληψης ο υποψήφιος εκτός από την αποστολή του βιογραφικού του συμπληρώνει και υποβάλλει ένα έντυπο την «Αίτηση Προσλήψεως» (Παράρτημα Β).[Roth, 1989, σελ. 10]

Με βάση τα έντυπα αυτά 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». [Harisson, 1985, σελ. 202-210]

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 καλούνται να σχολιάσουν τον τρόπο αντιμετώπισης της κατάστασης από τον υπάλληλο ως ορθό ή μη ορθό.[Colenes, Cottis, 1986, σελ. 123-135]

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.

## **1.11. Ενημερωτικό πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων**

Η ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων σε μια επιχείρηση, αποτελεί ένα ουσιαστικό τμήμα του γενικότερου προγράμματος παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη.

Ο κύριος σκοπός ενός ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων είναι αφενός μεν να παρέχει σε αυτούς μια ευχάριστη και φιλική υποδοχή, αφετέρου δε να τους προσαρμόσει στο νέο περιβάλλον όσο γίνεται πιο σύντομα, έτσι ώστε να πετύχουν την μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση της εργασίας τους. [Guion, 1991, σελ. 300-325]

Το πρόγραμμα αυτό διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης και το είδος της απασχόλησης του καθένα και αναφέρεται σε δύο προσεγγίσεις του θέματος, την τυπική και την ουσιαστική.

Η τυπική προσέγγιση δίνει έμφαση στην πολιτική που ακολουθείται από την επιχείρηση όσον αφορά τις συνθήκες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης, την ασφάλιση και τους κανονισμούς ασφάλειας του προσωπικού, τους όρους εργασίας, τα επιτεύγματα της, την καλή φήμη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις κάθε εργαζόμενου κλπ.

Γενικά ο σκοπός ενός τέτοιου προγράμματος είναι ο υπάλληλος να μάθει γρήγορα και σωστά όλα όσα σχετίζονται με την εργασία που είναι να κάνει στο τμήμα ή στη διεύθυνση που θα εργαστεί. Η ουσιαστική προσέγγιση έχει ένα εντελώς κοινωνικό χαρακτήρα, δηλαδή στοχεύει στην προσαρμογή του υπαλλήλου στα κοινωνικά δεδομένα - αξίες, πιστεύω, πρότυπα συμπεριφοράς της επισιτιστικής μονάδας.

Είναι πολύ σημαντικό μέσα από αυτό το πρόγραμμα ο νέος υπάλληλος να κατανοήσει σαφώς ότι οι βασικές αξίες και οι πρότυπες συμπεριφορές (πρότυποι χρόνοι, πρότυπα ποιότητας, παραγωγής υπηρεσίας, πρότυπα συμπεριφοράς) θα πρέπει οπωσδήποτε να τις υιοθετήσει και αποδεχθεί όπως επίσης και να τονισθεί πως η αλλαγή και οι καινοτομικές ιδέες σε θέματα που δεν αλλάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης είναι επιθυμητά. Κατά αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στο νέο υπάλληλο να διαπιστώσει εάν το επιχειρησιακό περιβάλλον τον καλύπτει ή όχι ώστε να αποχωρήσει. [Worsfold, 1992, σελ. 230-240]

Γενικά τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου προγράμματος είναι η καλή αφομοίωση και προσαρμογή του νεοπροσληφθέντος στην ομάδα των συναδέλφων του, με την οποία εργάζεται αλλά και στη επισιτιστική επιχείρηση γενικότερα.

Η επιτυχημένη προσαρμογή του εργαζόμενου στο νέο περιβάλλον της εργασίας αυξάνει την ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία του.

### 1.12. Ενδυνάμωση και παρακίνηση προσωπικού

Ο όρος ενδυνάμωση του προσωπικού συνεπάγεται την παροχή κινήτρων και αρμοδιοτήτων που καθιστούν τους εργαζόμενους ικανούς να ανταποκριθούν καλύτερα σε αυτούς που αγοράζουν το προϊόν / υπηρεσία και όχι σε αυτούς που τους πληρώνουν το μισθό. [Sternberg, 1999, σελ. 135-145]

Ο προϊστάμενος του εστιατορίου κατά τη διαδικασία ανανέωσης του μενού ζήτησε την γνώμη και τις ιδέες των σερβιτόρων. Αυτοί του έδωσαν ένα πλήθος από καλές ιδέες σχετικά με το τι πρέπει να προστεθεί στο μενού βασιζόμενοι στα σχόλια των πελατών. Ο προϊστάμενος συμπεριέλαβε πολλές από τις ιδέες αυτές στο μενού.

Σε μια μικρή ομάδα εργαζόμενων ανατέθηκε η εύρεση αιτιών που προκαλούσαν μεγάλο πλήθος σπασμένων ποτηριών / πιάτων από το προσωπικό του catering. Μία λοιπόν από τις αιτίες που εντόπισαν ήταν ένα διαβρωμένο κομμάτι του πατώματος στην κουζίνα, από το οποίο οι σερβιτόροι καθώς περνούσαν με το δίσκο σκόνταφταν. Η ομάδα λοιπόν ανακάλυψε ότι ένας από τους μαστόρους που βρισκόταν στο ξενοδοχείο εκείνη την περίοδο για κάποιες επισκευές μπορούσε να επισκευάσει το πάτωμα και μάλιστα με αρκετά μικρό κόστος. Η συγκεκριμένη πρόταση ανακοινώθηκε στη διοίκηση η οποία και τη δέχτηκε.

Ένας πελάτης του ξενοδοχείου ζήτησε από το σερβιτόρο ζελέ φρούτων το οποίο όμως δεν περιλαμβανόταν στο μενού που προσφερόταν. Ο σερβιτόρος λοιπόν φρόντισε να το φτιάξει και να το προσφέρει στον πελάτη την επόμενη μέρα. Ο πελάτης ενθουσιασμένος από την κίνηση του σερβιτόρου έστειλε γράμμα στην διοίκηση του ξενοδοχείου για το συγκεκριμένο περιστατικό.

Τα παραδείγματα αυτά παραθέτονται κατά την εκπαίδευση προσωπικού στο ξενοδοχείο Stouffer Riviere στο Σικάγο. Σε κάθε περίπτωση η γνώση και η σωστή κρίση του προσωπικού παίζουν καταλυτικό παράγοντα στην βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση του πελάτη. [Kahnweiler, 2002, σελ. 205-220]

Για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι μιας ξενοδοχειακής μονάδας δε φτάνει μόνο να κάνουν απλά τη δουλειά τους αλλά θα πρέπει να ενδυναμώνονται και να παρακινούνται να χρησιμοποιούν τις ιδέες και την δημιουργικότητα τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους για την παροχή «ποιοτικού σέρβις» [Worsfold, 1992, σελ. 230-240]

Σημαντικό λοιπόν καθήκον της διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η παρακίνηση και ενδυνάμωση του προσωπικού τους, για ενεργή συμμετοχή τους στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

### 1.13. Ποιοτική εξυπηρέτηση και εκπαίδευση

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. [Congrad, 1995, σελ. 154-162] Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εργασίας σήμερα είναι το τι μπορεί κανείς να αποκομίσει από εκπαιδευτική και πρακτική εξάσκηση με σκοπό την επαγγελματική βελτίωση. Η ανάγκη πρακτικής εκπαίδευσης για απόκτηση περαιτέρω γνώσης και νέων ικανοτήτων έχει γίνει καθημερινή άποψη στην επαγγελματική σταδιοδρομία κάθε εργαζόμενου. Σε πολλές περιπτώσεις αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως ενημέρωση, όμως σε άλλες ακόμα και αλλαγή από ένα είδος εργασίας στο άλλο. [Brown, 1990, σελ. 314-320]

Στο ξενοδοχειακό τομέα, η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Πως μπορούμε να αυξήσουμε την ικανότητα του οργανισμού να ενθουσιάζει και να προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση;

Η απάντηση είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού. Όση θέληση, διάθεση, σκληρή δουλειά και αν επενδύσουν όλοι οι εργαζόμενοι για την παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών, δεν θα έχει αποτέλεσμα χωρίς τα θεμέλια της εκπαίδευσης για την αυτοβελτίωση της ικανότητας των εργαζόμενων.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος. Δηλαδή απόκτηση χειρονακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Ασχολείται δε με τρία επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό: [Department of Employment, 1986, σελ. 115]

- Ικανότητα για λήψη γνώσεων.
- Ανθρώπινες σχέσεις.
- Τεχνικές ικανότητες.

Για πολλά χρόνια ήταν σημαντικό για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ο υπάλληλος να έχει την άρτια γνώση και εμπειρία του αντικείμενου του. Τα οποία η ξενοδοχειακή μονάδα εξασφάλιζε με την παροχή τεχνικής εκπαίδευσης στον εργαζόμενο, με έμφαση στην τήρηση και εφαρμογή τυποποιημένων διαδικασιών και στον έλεγχο της προσφοράς του μέσα από ένα σύστημα κανόνων και κανονισμών που ίσχυαν για όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. [Shams, Hales, 1989, σελ. 125-130]

Για την παροχή όμως ποιοτικών υπηρεσιών δεν είναι μόνο αυτό αρκετό, χρειάζεται και η αύξηση της ικανότητας των εργαζόμενων να συμμετέχουν και να συνεισφέρουν στην προσφορά ποιότητας. Διότι τα κέρδη που κάνει η επιχείρηση, συνεπώς και η αμοιβή του εργαζόμενου δεν είναι τίποτα άλλο παρά η ανταμοιβή από τον πελάτη για την προσφορά ποιότητας. Δεν έχουν όλοι οι πελάτες τις ίδιες προσδοκίες, ανάγκες, ιδέες, αντιλήψεις, επιθυμίες. Για αυτό και είναι γενικά αποδεκτό ότι τα άτομα που εργάζονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και βρίσκονται σε καθημερινή βάση αντιμέτωποι με τον παράγοντα άνθρωπο - πελάτη, πρέπει να έχουν την σωστή στάση και συμπεριφορά, να είναι κοινωνικά άτομα με ιδιαίτερη προσωπικότητα.

Σήμερα λοιπόν από την διενέργεια πλήθους ερευνών έχει διαπιστωθεί ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αρχίζουν να κατανοούν ότι στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη το βασικότερο ρόλο λαμβάνει χώρα το ειδικευμένο προσωπικό. Το οποίο με την κατάλληλη γνώση και ικανότητες είναι σε θέση να

προσαρμόζει την παροχή των ξενοδοχειακών υπηρεσιών προς τις ανάγκες του πελάτη και να επικοινωνεί μαζί του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.[Thomas, Thames, Hudson, 1990, σελ. 145-156]

Βέβαια η συμπεριφορά, η προσωπικότητα, ο χαρακτήρας κάθε υπαλλήλου που ασχολείται άμεσα με την παροχή αγαθών και υπηρεσιών, δεν είναι κάτι που μπορεί εύκολα να μεταδοθεί ή να αλλάξει και απαιτεί βαθιά κατανόηση της γενικής ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Οι συστηματικές πρακτικές εκπαίδευσης στο θέμα αυτό θα πρέπει να αποτελούνται από συζητήσεις, αναλύσεις, επισημάνσεις, παραδείγματα με περιπτώσεις που έχουν καταγραφεί, τρόποι αντιμετώπισης διαφόρων περιπτώσεων ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία και όχι η τήρηση μιας τυποποιημένης συμπεριφοράς προς τον πελάτη. Παράλληλα για να μπορεί το προσωπικό να λειτουργεί υπό αυτές τις συνθήκες, θα πρέπει να του δοθεί σημαντική υπευθυνότητα και ευχέρεια.[Worsfold, 1992, σελ. 230-240]

Δυστυχώς, η πλειοψηφία των περισσότερων ξενοδοχειακών μονάδων συγκεντρώνουν την μεγαλύτερη προσοχή τους πάνω σε διαδικαστικά και τεχνικά θέματα της δουλειάς και καταναλώνουν ελάχιστο χρόνο στην πλευρά «πελάτες».

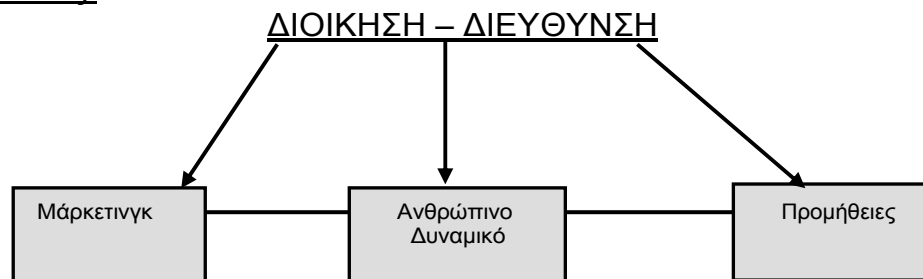
Από διάφορες στατιστικές που έχουν δημοσιευτεί κατά καιρούς σε διάφορα περιοδικά τουριστικού περιεχομένου και μη, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που απασχολούνται σε καταλύματα όλων των κατηγοριών στην χώρα μας, είναι ανειδίκευτα άτομα, τα περισσότερα από τα οποία έχουν μόνο την πρακτική εμπειρία πάνω στην όλη διαδικασία.[ Blackburn, Rosen, 1993, σελ. 280-290]

Η σωστή κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας σε θέματα ποιοτικού σέρβις και εξυπηρέτησης φέρνει τα θεμιτά αποτελέσματα ώστε οι πελάτες να απολαμβάνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες στο δικό τους επιθυμητό επίπεδο.

### 1.14.Η οργάνωση της μονάδος

Συνήθως για τέτοιες επιχειρήσεις αυτού του είδους ένα τυπικό οργανόγραμμα τμημάτων και λειτουργιών είναι το εξής:

#### Οργανόγραμμα Μονάδας:



Συγκεκριμένα το κάθε τμήμα- υπηρεσία περιλαμβάνει συγκεκριμένο σύνολο αρμοδιοτήτων και λειτουργιών.

- **Μάρκετινγκ:** το τμήμα αυτό ασχολείται με τις πωλήσεις, δημόσιες σχέσεις διοργάνωση εκδηλώσεων για λόγους προβολής, διαφημιστικές καμπάνιες, έρευνες στατιστικές και αγοράς, διαμόρφωση τιμολογιακής πολιτικής κτλ.
- **Προμηθειών:** το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την παραλαβή και την αποθήκευση των υλικών και εφοδίων που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της μονάδας, την διανομή αυτών στα υπόλοιπα τμήματα και την πληρωμή των προμηθευτών.
- **Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource):** ασχολείται με θέματα επιλογής, πρόσληψης και εκπαίδευσης προσωπικού, μισθών, ασφάλισης και παροχών προς τους εργαζόμενους της μονάδας και με τις διάφορες τακτικές και πολιτικές που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού.

Συγκεκριμένα τις βασικές λειτουργίες - τμήματα θα τις αναλάβουν οι τρεις εταίροι της ομόρρυθμης εταιρείας. Εκτός όμως από τις κύριες λειτουργίες είναι και οι βοηθητικές λειτουργίες όπως:

- **Οικονομικών - Λογιστηρίου:** το τμήμα αυτό καταγράφει την οικονομική κίνηση και δραστηριότητα της μονάδας σε βιβλία και στοιχεία, ενημερώνει τη διοίκηση, αξιολογεί την απόδοση με διάφορους χρηματοοικονομικούς δείκτες, ασχολείται με την ταμειακή ρευστότητα, την κοστολόγηση τμημάτων και λειτουργιών, την πληρωμή προμηθευτών και εξόφληση υποχρεώσεων προς τρίτους.
- **Τεχνικό / Συντήρησης:** έχει να κάνει με την συντήρηση μηχανημάτων, εξοπλισμού και κτιριακών εγκαταστάσεων, την διόρθωση βλαβών και ζημιών σε θέματα υδραυλικά, ηλεκτρολογικά, μαραγκού, τη διαμόρφωση εξωτερικών χώρων όπως μονοπάτια, αυλές, κήποι, σιντριβάνια ή πισίνες.
- **Ασφάλειας:** το προσωπικό αυτού του τμήματος ασχολείται με την φύλαξη των κοινόχρηστων χώρων της μονάδας, την προστασία και ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων των πελατών και της ατομικής τους ακεραιότητας.



Επειδή πρόκειται για μια σχετικά μικρή προσωπική εταιρεία με νομική προσωπικότητα καλό θα ήταν να εφαρμοστεί ένα πιο συγκεντρωτικό και ευέλικτο οργανόγραμμα που θα ταιριάζει καλύτερα στον προσωπικό χαρακτήρα της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα προτείνουμε οι βοηθητικές λειτουργίες - τμήματα συντήρησης, ασφάλειας και λογιστηρίου, να ακολουθήσουν τη μέθοδο του outsourcing, δηλαδή να τις αναλάβουν εξωτερικές ιδιωτικές εταιρείες και συνεργεία τεχνικής κάλυψης, γεγονός που θα μειώσει το κόστος της επιχείρησης σε σύγκριση με το αν διατηρούσε εσωτερικό μόνιμο προσωπικό για αυτά τα τμήματα.

Τα γενικά έξοδα της μονάδας, δηλαδή το έμμεσο κόστος, που δεν αφορούν άμεσα υλικά ή άμεσα εργατικά (γενικά άμεσες δαπάνες), αλλά αφορούν έξοδα των οποίων η προσφορά είναι δυσδιάκριτη και δεν εντοπίζεται εύκολα, είναι χονδρικά τα εξής:

- έξοδα για ΔΕΗ, θέρμανση, κλιματισμό, νερό
- έξοδα διαφήμισης, προβολής και δημοσίων σχέσεων
- φόροι - τέλη (για άδειες λειτουργίας, δημοτικής αρχής)
- έξοδα για ασφάλειες(πυροσβεστήρες, ασφάλιστρα κτιρίου, εισφορές για εργαζομένους)
- αποσβέσεις (κτιριακού και μηχανολογικού εξοπλισμού)
- χρηματοοικονομικά έξοδα, τόκοι δανείων, πληθωριστικές και νομισματικές διαφορές.

Παράλληλα τα έξοδα μπορούν να διαχωριστούν σε σταθερά, που δεν επηρεάζονται από τον όγκο της παραγωγής και των προσφερομένων υπηρεσιών (με χρονική βάση το ένα έτος) και σε μεταβλητά που επηρεάζονται αναλογικά από όγκο παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, την προσέλευση των πελατών και χρήση των υπηρεσιών της μονάδας από αυτούς.

**Σταθερά γενικά έξοδα:**

- Συντήρηση και επισκευές
- ΔΕΗ, πάγια λογαριασμών, φωτισμός κοινόχρηστων χώρων
- Θέρμανση - ψύξη κεντρικού κλιματισμού σε κοινόχρηστους χώρους
- Έξοδα διοίκησης
- Έξοδα διαφήμισης (φυλλάδια, καταχωρήσεις σε περιοδικά)
- Φόροι -τέλη, αποσβέσεις, ασφάλειες
- Μίσθωμα Κτιρίου

**Μεταβλητά γενικά έξοδα:**

- Τηλέφωνα από συσκευές σε κοινόχρηστους χώρους
- Τρόφιμα και ποτά που καταναλώνονται
- Έξοδα προβολής, δώρο αναχώρησης πελάτη, εκδηλώσεις ψυχαγωγίας και δημοσίων σχέσεων.

## **1.15. Το ανθρώπινο δυναμικό**

### **1.15.1.Γενικά**

Μέσα από μια διαδικασία εκτίμησης των συνολικών αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, βασισμένη και προσαρμοσμένη στο μέγεθος της προτεινόμενης μονάδας και της γενικότερης δομής - οργανογράμματος, περιγραφής θέσεων βάσει προσόντων που απαιτούνται για κάθε θέση όπως ηλικία, μόρφωση, υγεία, ικανότητες, πρωτοβουλία κτλ., περιγραφής καθηκόντων του προσωπικού για κάθε θέση, που θα καθοριστούν αναλυτικότερα κατά την διαδικασία της πρόσληψης και λίγο πριν την έναρξη λειτουργίας της μονάδας, καθορισμού και εκπόνησης προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού, καθορισμού πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού που θα αφορά μισθούς, κίνητρα παραγωγικότητας, δημοσιοποίησης αναγκών - απαιτήσεων επιχείρησης και εργαζομένων, σχέσεις εργασίας μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων, και εκτίμησης του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού για την επιχείρηση κατά δραστηριότητες, που περιλαμβάνει αμοιβές και διαφόρων ειδών παροχές. Έτσι καταλήγουμε στις εξής ανάγκες για ανθρώπινους πόρους (συγκεκριμένα για εργατικό δυναμικό), πέραν των τριών θέσεων της διοίκησης αλλά και των επιτελικών θέσεων κάθε τμήματος (π.χ. οικονομική διεύθυνση, μάρκετινγκ, προσλήψεις υπαλλήλων κ.ά.) που θα καταληφθούν αντίστοιχα από τους εταίρους της επιχείρησης:

### 1.15.2. Οι θέσεις

Μάγειρας - σεφ: του εστιατορίου για να προετοιμάζει γεύματα και τα διάφορα εδέσματα. Απαιτούμενα χαρακτηριστικά ο επαγγελματισμός, η εμπειρία, οι εξειδικευμένες γνώσεις, η καθαριότητα - υγιεινή, χωρίς ηλικικό όριο με μισθό υψηλό.

Βοηθητικό προσωπικό –

α) ψήστης κουζίνας,

β) μπουφετζής: αρμοδιότητά του να βοηθάει τον Μάγειρα για την προετοιμασία και την ετοιμασία των εδεσμάτων.

Καθαρίστρια: αρμοδιότητα ο καθαρισμός των σκευών και των κοινόχρηστων χώρων χωρίς κάποιες απαιτήσεις για εξειδικευμένες γνώσεις και πρωτοβουλίες, με όριο ηλικίας που μπορεί να φθάσει και πάνω από 50 χρόνων, με χαρακτηριστικό την φιλικότητα και την θέληση με χαμηλές οικονομικές απολαβές.

Υπεύθυνος Σάλας - Μαίτρ: αρμοδιότητα από τη μία να κατευθύνει το προσωπικό, εκτός της κουζίνας, και από την άλλη να είναι σε άμεση επαφή με τους πελάτες προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες τους. Απαιτούμενα χαρακτηριστικά: ο επαγγελματισμός, η εμπειρία, οι εξειδικευμένες γνώσεις χωρίς ηλικιακό όριο, με μισθό υψηλό.

Σερβιτόρος: να σερβίρει στους πελάτες τα ορεκτικά και τα κυρίως φαγητά.

Βοηθός σερβιτόρου: να σερβίρει τους πελάτες ποτά, αναψυκτικά και ροφήματα. Απαιτούμενα χαρακτηριστικά η σχετικά νεαρή ηλικία, η καλή εμφάνιση και καθαριότητα, η φιλικότητα - εξυπηρέτηση με μισθούς μέτριους - βασικούς.

Ρεσεψιονίστ: αρμοδιότητα οι κρατήσεις μέσα από τηλεφωνική συνεννόηση με πελάτη, να δίνει πληροφορίες καθώς και υπηρεσίες υποδοχής. Κύριες απαιτήσεις η φιλικότητα - εξυπηρέτηση, η ικανότητα για ανάπτυξη πρωτοβουλιών στους διάφορους διακανονισμούς με τους πελάτες, η ικανότητα χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή - συστημάτων κρατήσεων - πληροφοριακών συστημάτων data basis customer history records, το σχετικά νεαρό της ηλικίας με μισθό βασικό.

Τον ρόλο των κρατήσεων (ρεζερβέ) θα έχουν οι υπεύθυνοι σάλας, θα ενημερώνονται δε από τους ρεσεψιονίστ για τα τηλέφωνα.

Ταμίες: αρμοδιότητα η τήρηση του ταμείου και των οικονομικών συναλλαγών.

Ο αριθμός των 34 υπαλλήλων δύναται να καλύψει πλήρως τις ανάγκες της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό είναι ότι ακόμα και στο πιο αισιόδοξο σενάριο οι ανάγκες της επιχείρησης καλύπτονται πλήρως (λαμβάνονται υπόψη ετήσιες άδειες, άδειες ασθενείας που μειώνουν τον αριθμό των πραγματικών εργασιμων ημερών) ακόμα και από 26 υπαλλήλους. Είναι γεγονός ότι με αυτό τον τρόπο αυξάνονται τα

Λειτουργικά κόστη της επιχείρησης και κατά συνέπεια μειώνεται το καθαρό κέρδος. Στόχος όμως της εταιρείας είναι να παρέχει στους πελάτες της υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που θα βελτιώνονται συνεχώς..

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2. Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΝΟΥ ΣΤΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ.**

#### **2.1 Ο Ρόλος και η Σημασία του Μενού στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις.**

Το μενού αποτελεί κεντρικό σημείο αναφοράς στον τομέα του επισιτισμού. Προσδιορίζει την προσφερόμενη υπηρεσία, δημιουργεί τις κύριες προϋποθέσεις για την οικονομική ευημερία της επιχείρησης και αποτελεί την βάση για τη δημιουργία των προϋποθέσεων ικανοποίησης του πελάτη. Δεν εκπλήσσει επομένως ότι, η αποτελεσματική διαχείριση του μενού έχει σημαντική επίπτωση στην συνολική επιτυχία της επισιτιστικής επιχείρησης (Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης, 1999).

Ένα σωστά σχεδιασμένο μενού λοιπόν θα πρέπει να δίνει μια αρκετά ακριβή εικόνα του φαγητού, της εξυπηρέτησης και του περιβάλλοντος του εστιατορίου για το οποίο πρόκειται. Παλαιότερα, αυτά μπορούσαν να μεταδοθούν στους πελάτες μέσω του ιδιοκτήτη- υπευθύνου του εστιατορίου. Σήμερα, η προσωπικότητα του ιδιοκτήτη έχει αντικατασταθεί από την εικόνα, το περιβάλλον του εστιατορίου. Οι επιχειρήσεις είναι μεγαλύτερες και σε ένα πιο μεγάλο βαθμό, περισσότερο απρόσωπες. Οι υπεύθυνοι των εστιατορίων συχνά αλλάζουν, δημιουργώντας την ανάγκη η “προσωπικότητα” ενός εστιατορίου να προβάλλεται από κάτι άλλο, παρά από ένα άτομο. Αυτό το οποίο υπονοείται εδώ είναι ότι: Το μενού λειτουργεί ως ο μόνιμος εκπρόσωπος της επιχείρησης, ακόμα περισσότερο και από τον Διευθυντή. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι ένας καλός διευθυντής δεν συνεισφέρει στην εικόνα ενός εστιατορίου. Παρόλα αυτά, οι διευθυντές, οι αρχιμάγειρες και οι Διευθυντές Τραπεζαρίας έρχονται και φεύγουν ενώ το μενού, μέσω της εικόνας που μεταδίδει, παραμένει ο σταθερός συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες του εστιατορίου.

Για αυτό τον λόγο και το μενού είναι σημαντικό να σχεδιάζεται προσεκτικά από το ξεκίνημα της επισιτιστικής επιχείρησης (Robert A. Brymer, 1977).

Το μενού αποτελεί το σημαντικότερο από τα «εργαλεία» διαφήμισης & πώλησης (merchandising) που χρησιμοποιεί η επισιτιστική επιχείρηση για να πουλήσει τα προϊόντα της στους πελάτες της. Είναι στην ουσία ένα πραγματικό πρόγραμμα πωλήσεων, μια προσφορά που θα πρέπει να στοχεύει στην ικανοποίηση και ενημέρωση των πελατών και παράλληλα στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Είναι συλλογικό δημιούργημα των βασικών παραγόντων της όλης διαδικασίας παραγωγής και διάθεσης. Με δυο λόγια, πρέπει να συμμετέχουν στην δημιουργία του ο Αρχιμάγειρας (Chef), ο Διευθυντής Τραπεζαρίας (Maitre ή Haid Waiter) και ο Διευθυντής του Εστιατορίου (Restaurant Manager), εάν πρόκειται για ένα μεγάλο εστιατόριο ή ξενοδοχειακή μονάδα. Όλοι αυτοί έχουν να κάνουν ενδιαφέρουσες υποδείξεις σχετικά με τις αρχές που διέπουν την σύνθεση του μενού (Αθανάσιος Μάρας, 1995). Το μενού μπορεί άμεσα να επηρεάζει όχι μόνο τι θα αγοράσει ο πελάτης αλλά τελικά πόσα θα ξοδέψει. Χρησιμοποιώντας προβλέψεις για τον αριθμό των κουβέρ και θέτοντας στόχους για το μέσο έσοδο ανά κουβέρ (average check) που θα έχει το εστιατόριο, το σχέδιο του μενού επηρεάζει άμεσα τα έσοδα από τις πωλήσεις. Το μάνατζμεντ σε συνεχή βάση προβλέπει τον κύκλο των εργασιών και συνδέει αυτές τις πληροφορίες με αποφάσεις σχετικές με την ποσότητα που χρειάζεται να αγοραστεί από κάθε τρόφιμο, να

αποθηκευτεί και να ετοιμαστεί για μαγείρεμα και να προγραμματίσει πόσους υπαλλήλους πρέπει να προσλάβει. Το μενού θα έχει επίδραση σε κάθε μια από αυτές τις αποφάσεις.

Ένα σωστά σχεδιασμένο μενού μπορεί να κατευθύνει την προσοχή του πελάτη που θέλει να γευματίσει σε συγκεκριμένα πιάτα. Η εικόνα των κερδών βελτιώνεται, το κόστος φαγητού μειώνεται και το μέσο έσοδο ανά κουβέρ (average check) αυξάνεται όταν ο πελάτης διαλέγει πιάτα που συνεισφέρουν θετικά προς αυτούς τους στόχους. Η απόφαση του πελάτη δεν μπορεί να ελεγχθεί απόλυτα, όμως, μπορεί να προσανατολιστεί και να μην αφεθεί τελείως στην τυχαία επιλογή.

Το μενού είναι το μόνο τυπωμένο «διαφημιστικό» που ο πελάτης θα πάρει σίγουρα στα χέρια του και θα διαβάσει. Για αυτό και αξίζει την προσοχή που πρέπει να δίνεται σε αποφάσεις που σχετίζονται με κάθε σημαντική οικονομική δέσμευση. Μπορεί να ξοδευτούν περισσότερα χρήματα για το κτήριο που στεγάζει το εστιατόριο ή τον εξοπλισμό του, αλλά δεν υπάρχει τίποτα πιο σημαντικό από το μενού όσον αφορά την συνολική επιτυχία ή αποτυχία της ιδέας μιας επισιτιστικής επιχείρησης (Robert A. Brymer, 1977).

Συνοψίζοντας, το μενού επιτελεί τις παρακάτω βασικές λειτουργίες (Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης, 1999):

**Επικοινωνία**- δηλαδή πληροφορεί τον πελάτη για τα φαγητά που διαθέτει η επιχείρηση και δίνει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο που είναι κατασκευασμένα αλλά και τις τιμές. Σειρά- δηλαδή προσφέρει ένα λογικό διαχωρισμό των ειδών διατροφής σύμφωνα με τους κανόνες της γαστρονομίας.

**Επιλογή**- επιτρέπει την επιλογή ανάλογα με την τιμή ή τον τύπο του φαγητού. Για παράδειγμα, σε ένα μενού 'a la carte τα πιάτα τιμολογούνται χωριστά ενώ σε ένα μενού table d' hote, το μενού ενδέχεται να προσφέρει "κατ' επιλογήν" πιάτα.

**Εικόνα**- συμβάλει καθοριστικά στην εικόνα που επιδιώκει να σχηματίσει η επιχείρηση.

**Αύξηση των πωλήσεων**- με την τοποθέτηση των ακριβών πιάτων σε κεντρικά σημεία του μενού, την περιγραφή τους ή την χρησιμοποίηση εικόνων επηρεάζονται ανοδικά οι πωλήσεις.

## 2.2 Τα Είδη του Μενού.

Σήμερα, η σύνθεση του μενού παρότι βασίζεται σε παραδοσιακές ιδέες, τείνει να περιορίζει τον αριθμό των προσφερομένων ειδών σε ένα μενού και να συνδυάζει τα διάφορα είδη μενού που χρησιμοποιούνται σε μια επισιτιστική επιχείρηση, με σκοπό την διευκόλυνση της παραγωγικής διαδικασίας και την ελαχιστοποίηση των προβλημάτων.

Οι τύποι των μενού είναι οι ακόλουθοι:

- **‘A la carte,**
- **Table d’ hote,**
- **Κατ’ επιλογήν,**
- **Στατικό,**
- **Κυκλικό,**
- **Μπουφές (Buffet).**

**A. ‘A La Carte Μενού:** Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτού του είδους μενού είναι τα ακόλουθα:

- Το κάθε πιάτο τιμολογείται χωριστά.
- Προσφέρει μεγαλύτερη επιλογή στον πελάτη σε σύγκριση με το table d’ hote.
- Ο πελάτης επιλέγει διάφορα πιάτα από το μενού ‘a la carte και συνθέτει έτσι το γεύμα της αρεσκείας του.

Συχνά περιλαμβάνει εδέσματα υψηλού κόστους.

Ένα μέρος των πιάτων είναι παρασκευασμένα πριν ανοίξει το εστιατόριο, άλλα είναι προετοιμασμένα μέχρι ενός σημείου, για να ολοκληρωθεί η παρασκευή τους αφού ληφθεί η παραγγελία του πελάτη,

ενώ άλλα πιάτα παρασκευάζονται εξολοκλήρου μετά την παραγγελία του πελάτη.

Συχνά, ένα μενού ‘a la carte περιλαμβάνει ένα πιάτο ημέρας το οποίο αλλάζει καθημερινά και πολλές φορές προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή, για τους παρακάτω λόγους:

- a. Η παραγωγή του πιάτου ημέρας είναι μαζική και έχει συμπιεσμένο κόστος.
- b. Βοηθά στην αποσυμφόρηση της εργασίας κατά τις ώρες αιχμής, γιατί είναι προπαρασκευασμένο σε σύγκριση με άλλες παραγγελίες που απαιτούν χρόνο παρασκευής (π.χ. πιάτα «της ώρας», flambees κ.α.).
- c. Πρέπει να καταναλωθεί οπωσδήποτε.
- d. Βοηθά στην προσέλκυση της πελατείας και έχει ρόλο διαφήμισης.

**B. Table d’ Hote Μενού:** Το μενού table d’ hote έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

-Το μενού είναι προκαθορισμένο τόσο ως προς τον αριθμό των προσφερομένων πιάτων, όσο και ως προς την τιμή.

- Ο πελάτης κατά βάση δεν έχει δικαίωμα επιλογής. Σερβίρεται σε προκαθορισμένο χώρο και χρόνο.

-Συχνά περιλαμβάνεται στα πακέτα διακοπών.

- Η πελατεία του είναι κυρίως προκαθορισμένη.

-Τα εδέσματα που περιλαμβάνει το εν λόγω μενού είναι κατά κανόνα προπαρασκευασμένα.

**Γ. Κατ' Επιλογήν Μενού:** Με το κατ' επιλογήν μενού, ο πελάτης δεν έχει τα στενά περιθώρια που δίνονται με το κλασικό table d' hote μενού, ούτε και τα περιθώρια επιλογής που δίνονται με το 'a la carte. Είναι θα μπορούσε να ειπωθεί μια ενδιάμεση λύση, η οποία δίνει δυνατότητα επιλογής από έναν αριθμό ορεκτικών, κύριων πιάτων και επιδορπίων. Τα μενού των ευρωπαϊκών χωρών περιλαμβάνουν και καφέ ή τσάι, ένα στοιχείο το οποίο μάλλον θα έπρεπε να καθιερωθεί και από εκείνες τις επισιτιστικές επιχειρήσεις στην χώρα μας οι οποίες εξυπηρετούν ή στοχεύουν να εξυπηρετήσουν ευρωπαϊκής προέλευσης πελατεία.

Ένα ελληνικό στοιχείο σε μενού θα μπορούσε να είναι ένα караφάκι ούζο με τα απαραίτητα ορεκτικά, ή ρακί (τσίπουρο) με τα επιδόρπια και ασφαλώς ποικιλία εγχώριων φρούτων που ταιριάζουν ιδιαίτερα στα μεσημεριανά μενού (Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης, 1999).

**Δ. Στατικό Menu:** Το εν λόγω μενού υιοθετείται συνήθως από θεματικά εστιατόρια με κατά βάση μενού 'a la carte, αν και το εύρος ενός στατικού μενού είναι δυνατόν να εξασφαλίσει ικανοποιητική επιλογή, ιδιαίτερα εάν η πελατεία τους δεν είναι μόνιμη και επαναλαμβανόμενη. Στην τελευταία περίπτωση, το μενού πρέπει περιοδικά να ανανεώνεται προκειμένου να διατηρήσει, αφενός το ενδιαφέρον των πελατών και να ελαττώσει την μονοτονία της επανάληψης, αφετέρου. Τα πιάτα ημέρας και οι κατάλληλες επιλογές εποχιακών φαγητών θεωρούνται σημαντικές εφαρμογές αναβάθμισης των στατικών μενού.

**Ε. Κυκλικό Μενού:** Το κυκλικό μενού είναι ένα προκαθορισμένο μενού το οποίο επαναλαμβάνεται σε εβδομαδιαία ή δεκαπενθήμερη βάση.

Το συγκεκριμένο είδος μενού χρησιμοποιείται συνήθως από εστιατόρια ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για την σίτιση των διαμενόντων πελατών και ο κύκλος εξαρτάται από την διάρκεια παραμονής τους (μια ή δύο εβδομάδες). Βασικό πρόβλημα παρουσιάζεται όταν ο κύριος όγκος της πελατείας διαμένει μια εβδομάδα και τα μενού επαναλαμβάνονται σε εβδομαδιαία βάση, οπότε παρατηρείται το φαινόμενο της μονοτονίας για τους υπόλοιπους πελάτες. Άλλο βασικό μειονέκτημα του είναι η επανάληψη της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία ενδέχεται να δημιουργήσει, επίσης, πρόβλημα μονοτονίας και στο προσωπικό.

*Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση κυκλικών μενού είναι τα εξής:*

**a.** Αν είναι καλοσχεδιασμένα, τα κυκλικά μενού μειώνουν την ανάγκη για συχνό σχεδιασμό, αποφεύγονται επομένως οι κουραστικές διαδικασίες σύνθεσης και κερδίζεται πολύτιμος χρόνος για άλλες σημαντικές δραστηριότητες.



b. Η επανάληψη του μενού βοηθά στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό της παραγωγής και της εξυπηρέτησης.

c. Διευκολύνεται ο προγραμματισμός και η παραλαβή των προμηθειών.

d. Διευκολύνεται ο έλεγχος των αποθεμάτων και της παραγωγής.

e. Δίνεται η δυνατότητα να γίνονται συγκριτικές αξιολογήσεις του κόστους παραγωγής μεταξύ των κύκλων, όπως και συγκεκριμένων ημερών των κύκλων.

Είναι ευκολότερο να γίνονται αλλαγές σε περίπτωση προβλημάτων.

Όμως, πέρα από τα πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν, αν τα κυκλικά μενού δεν είναι σωστά σχεδιασμένα, υπάρχει ο κίνδυνος να επαναλαμβάνονται τυχόν λάθη που υπάρχουν. Επίσης, μικροί κύκλοι επανάληψης των μενού δημιουργούν μονοτονία, ενώ μεγάλοι κύκλοι δυσκολεύουν το έργο του προγραμματισμού. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι, η διάρκεια του κύκλου των μενού είναι εξαιρετική σημασίας και είναι απαραίτητο να αξιολογείται πριν, κατά την διάρκεια και μετά την εφαρμογή του.

Η πρώτη περίοδος εφαρμογής κυκλικών μενού θεωρείται αναγκαστικά δοκιμαστική και επιβάλλεται προσεχτική αξιολόγηση τυχόν προβλημάτων, παραπόνων και δυσλειτουργιών, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις. Παρεμβάσεις και διορθώσεις πρέπει να γίνονται κατά την διάρκεια και των επόμενων περιόδων, αν παρουσιάζονται προβλήματα. Μεγάλη προσοχή απαιτεί η παρακολούθηση του κόστους φαγητού (food cost) μεταξύ των περιόδων, ιδιαίτερα αν παρατηρείται αστάθεια τιμών στην αγορά (Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης, 1999).

**ΣΤ. Μπουφές (Buffet):** Ο μπουφές είναι ένα νέο σχετικά σύστημα παράθεσης μενού το οποίο εφαρμόζεται στην Ελλάδα και διεθνώς σχεδόν δύο δεκαετίες, σε αντικατάσταση του κλασσικού μενού table d' hote.

- Πλήρης Μπουφές: Όλα τα είδη του μενού- σε μικρή ή μεγάλη ποικιλία τοποθετούνται σε μπουφέ και ο πελάτης αυτοεξυπηρετείται σε όλα τα πιάτα του μενού. Ο ρόλος του σερβιτόρου περιορίζεται στο άδειασμα του τραπεζιού και στο σερβίρισμα των ποτών.

- Πλήρης Μπουφές εκτός του Κυρίως Πιάτου: Τα ορεκτικά, τα πρώτα πιάτα, οι σαλάτες και τα επιδόρπια παρουσιάζονται σε μπουφέ, από όπου ο πελάτης αυτοεξυπηρετείται. Το κύριο πιάτο σερβίρεται από τον σερβιτόρο με έναν από τους καθιερωμένους τρόπους σερβιρίσματος (αγγλικό, γαλλικό κ.λ.π.), αφού προηγηθεί η λήψη της παραγγελιάς, δεδομένου ότι υπάρχει συνήθως επιλογή κυρίων πιάτων από την πλευρά του πελάτη.

Το σύστημα του μπουφέ παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα, τόσο από την πλευρά του πελάτη όσο και από την πλευρά της επισιτιστικής επιχείρησης. Τα μειονεκτήματα είναι πάντως ευκόλως ανατρέψιμα και εξαρτώνται από το πόσο καλά είναι σχεδιασμένο το σύστημα για την παράθεση του μενού σε μπουφέ.

Σήμερα, εφαρμόζονται όλα τα είδη μενού στις επισιτιστικές επιχειρήσεις. Ορισμένα έχουν περιορισμένη εφαρμογή ενώ άλλα μεγαλύτερη, όπως π.χ. ο μπουφές (Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης, 1999).

### 2.3 Η Σύνθεση του Μενού.

Η σύνθεση του μενού αναφέρεται στην εκ των προτέρων διαδικασία που αφορά την απόφαση για το ποια πιάτα θα αποτελούν το μενού, το «φτιάξιμο» δηλαδή του μενού μιας επισιτιστικής επιχείρησης για τα διάφορα γεύματα (πρωινό, μεσημεριανό, βραδινό), που έχει ως σκοπό να παράσχει στους πελάτες της. Για ένα εστιατόριο, είτε αυτό είναι ανεξάρτητο, είτε αποτελεί μέρος μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, το οποίο εξυπηρετεί μέρα με τη μέρα περίπου τους ίδιους πελάτες, δεν είναι εύκολη αποστολή να επιτευχθεί ποικιλία στα εδέσματα που είναι διαθέσιμα στο μενού και από την άλλη να διατηρείται το κόστος μέσα στα επιθυμητά όρια για την οικονομική του επιτυχία. Αυτό πρέπει να γίνει οπωσδήποτε αντιληπτό για να μπορέσει να κατανοηθεί η δυσκολία της επιτυχημένης σύνθεσης του μενού.

Ο στόχος του μενού είναι να δοθεί στον πελάτη αυτό που επιθυμεί και όχι ότι ο ιδιοκτήτης ή ο Διευθυντής του εστιατορίου νομίζει ότι θέλει ο πελάτης. Γενικά πάντως, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι είναι καλύτερο να προσφέρονται λιγότερα πιάτα σε ένα καλό επίπεδο παρά να υπάρχει μια μεγάλη επιλογή από πιάτα μέτριας ποιότητας (John W. Stokes, 1972).

Οι μέθοδοι της παραδοσιακής μαγειρικής και οι συνταγές της αποτελούν την κύρια βάση γνώσης για τους μάγειρες αλλά και τους υπευθύνους των εστιατορίων σε σχέση με την σύνθεση του μενού. Παρόλα αυτά, η μόδα στην εστίαση αλλάζει με τα χρόνια και αρκετοί πελάτες έχουν την τάση να ψάχνουν για καινούργια πιάτα, διαφορετικούς συνδυασμούς στο φαγητό και καινούργιες ιδέες στο μενού. Η ονομαζόμενη «Σύγχρονη Μαγειρική<sup>5</sup>» αντιπροσωπεύει νέες ιδέες, νέους συνδυασμούς φαγητών και ένα πιο ελαφρύ τρόπο μαγειρέματος, με έμφαση στη δημιουργικότητα, στην παρουσίαση και συχνά, στην απλότητα (Kinton & Ceserani, 1984). Οι τάσεις της σύγχρονης μαγειρικής, όπως η Εναλλακτική Κουζίνα (Alternative Cuisine) με εδέσματα που δίνουν βάρος στην καλή υγεία και φυσική κατάσταση, η Χορτοφαγία που εκφράζει μια τάση για γεύματα χωρίς κρέας, και η Σπιτική Κουζίνα (Homestyle Cuisine) με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στις σπιτικές συνταγές, αποτελούν εναλλακτικές λύσεις στην παραδοσιακή, με βάση το κρέας, κουζίνα και βρίσκουν μεγάλη ανταπόκριση στους πελάτες των εστιατορίων που δείχνουν ενδιαφέρον για μια πιο υγιεινή διαίτα (Judy A. Sigaw, Cathy A. Enz, 1999).

Κατά συνέπεια, αυτό σημαίνει ότι οι ασχολούμενοι με το χώρο της μαζικής εστίασης χρειάζεται να γνωρίζουν της αλλαγές στις τάσεις της μαζικής εστίασης και πρέπει να είναι ανοιχτοί στην δημιουργία καινούργιων συνταγών, έτσι ώστε να μπορούν να συνεχίσουν να προσφέρουν στον πελάτη νέο ενδιαφέρον, ποικιλία και ευχαρίστηση στο μενού.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα που σχετίζεται με την σύνθεση του μενού και το οποίο θίχτηκε και προηγουμένως, είναι το πόσο εκτεταμένο θα είναι ένα μενού, δηλαδή το αν θα παρέχει πολλά ή λιγότερα πιάτα στους πελάτες. Στο σύνολο της αγοράς του κλάδου των επιχειρήσεων μαζικής εστίασης υπάρχει χώρος για όλους, από τις μικρές επιχειρήσεις με πολύ περιορισμένο μενού, μέχρι τα πολυτελή εστιατόρια υπηρεσίας τραπέζιου (table service) με το πλούσιο σε εδέσματα μενού.

Ένα περιορισμένο μενού είναι επιθυμητό από πολλές απόψεις, συμπεριλαμβανόμενων του απλούστερου σχεδιασμού για το χώρο που στεγάζει την επισιτιστική επιχείρηση και την απλούστερη παραγωγή των λιγότερων πιάτων. Το περιορισμένο μενού απαιτεί λιγότερο εξοπλισμό και χώρο στην κουζίνα και γενικότερα στους χώρους παραγωγής του εστιατορίου. Το σοβαρό του μειονέκτημα είναι ότι μπορεί να μην

προσελκύσει αρκετούς πελάτες έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι επικερδής (Kinton & Ceserani, 1984).

Τα πιο εκτεταμένα μενού χρειάζονται πιο ακριβή σχεδιασμό και είναι πιο δύσκολα από την άποψη της παραγωγής. Επίσης, έχουν ως αποτέλεσμα πιο αργή εξυπηρέτηση και απαιτούν περισσότερο εξοπλισμό και χώρο στην εγκατάσταση της επισιτιστικής επιχείρησης. Όμως τα εκτεταμένα μενού, τα οποία αλλάζουν και σε τακτά χρονικά διαστήματα, κρατούν ζωντανό το ενδιαφέρον τόσο του προσωπικού όσο και των σταθερών πελατών, προσελκύουν μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς και για αυτό το λόγο είναι και περισσότερο επιθυμητά (Jeanine Carey, 2000 α).

Η πληθώρα ή όχι των πιάτων που υπάρχουν στο μενού είναι κάτι το οποίο μπορεί να αλλάξει σε κάποιο βαθμό μετά την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης και αφού έχει αποκτηθεί μια καλύτερη γνώση για τις επιθυμίες των πελατών. Είναι πάντως καλύτερο να αποφεύγονται δραστικές αλλαγές στην έκταση του μενού μετά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού των χώρων του εστιατορίου και κυρίως της κουζίνας (Edward A. Kazarian, 1983).

Στον Πίνακα 2.3 δίνονται τα φαγητά για κάθε κατηγορία πιάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ένα μενού, για να δοθεί έτσι μια πρώτη εικόνα όσον αφορά το πόσο εκτεταμένο μπορεί να είναι ένα μενού.

	Γεύμα	Δείπνο
Ορεκτικά (Hors d' oeuvres)	Φρέσκα φρούτα, χυμοί, θαλασσίνα, απλές και σύνθετες σαλάτες	Διάφορα ορεκτικά, χαβιάρι, θαλασσίνα, αβοκάντο, καπνιστό σολωμό, πέστροφα
Σούπες (Potages)		Όλα τα είδη σουπών και κονσομμέ
Ζυμαρικά (Pâtes)	Όλα τα είδη ζυμαρικών, νιόκι, παρασκευές ρυζιού	
Αυγά (Oeufs)	Όλες οι παρασκευές αυγών και ομελετών	
Ψάρι (Poissons)	Ατμού, σχάρας, φούρνου, τηγανίτο με διάφορες γαρνιτούρες	Όπως πριν
Εντράδες (Entrées)	Φαγητά της κατσαρόλας, φρικασε, ραγού, σπιφάδο	Παρασκευές σοτέ, tournedos, noisettes
Σορμπέ (Sorbet)		Διάφορα sorbet και σαμπάνια
Ψητά (Rôtis)	Όλα τα κρέατα εκτός από κυνήγι	Κυνήγι- φασιανό, ελάφι, λαγό. Πουλερικά- κοτόπουλο, γαλοπούλα, πάπια
Σχάρας (Grillées)	Όλα τα κρέατα (μπριζόλες, σουβλακία, παϊδάκια κ.τ.λ.)	
Κρύα Κρέατα (Entrées froides)	Τεμαχισμένα κρέατα	Κρέατα με ζελέ, mousse, mousseline, terrine
Λαχανικά (Légumes)	Όλα τα λαχανικά (ρίζες, βλαστοί, φύλλα) και παρασκευές πατατών	Όπως πριν
Γλυκά (Entremets)	Ζεστές και κρύες πουτίγκες, τάρτες, πίτες με διάφορα φρούτα, πάστες, παγωτά κ.α.	Όπως πριν εκτός από πουτίγκες
Μεζέδες (Savoury)		Ζεστές παρασκευές, canapés, tartlets κ.α.
Επιδόρπια (Desserts)	Όλα τα φρέσκα φρούτα	Φρέσκα φρούτα και ξηροί καρποί
Καφές	Όλα τα είδη καφέ, περιλαμβανομένου και ντεκαφεΐνε, επίσης τσάι	Όλα τα είδη καφέ και ιδιαίτερα Irish coffee και liqueur coffees σερβιρισμένα με μικρά γλυκά ή σοκολατάκια

Πηγή: Ζαχαρίας  
Τζωρακολευθεράκης, Διοίκηση  
Επισιτιστικών Επιχειρήσεων,  
Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1999

Για να γίνει με επιτυχία η σύνθεση του μενού, η οποία είναι προφανές πόσο σημαντική είναι για ένα εστιατόριο, πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι παράγοντες, καθένας από τους οποίους έχει την δική του βαρύτητα σχετικά με το ποια πιάτα είναι προτιμότερο να μπου στο μενού και ποια όχι. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

### **1. Το Είδος του Μενού.**

Το είδος του μενού (το θέμα αυτό αναλύθηκε παραπάνω), το είδος του γεύματος, δηλαδή εάν πρόκειται για πρωινό, μεσημεριανό ή βραδινό, καθώς επίσης και το είδος της επισιτιστικής επιχείρησης, εάν πρόκειται δηλαδή για ένα πολυτελές εστιατόριο υπηρεσίας τραπεζιού ή το εστιατόριο ενός πολυτελούς ξενοδοχείου, για ένα ειδικευμένο εστιατόριο ή για ένα εστιατόριο αυτοεξυπηρέτησης (self- service) κ.τ.λ., παίζουν, όπως είναι άλλωστε φυσιολογικό, πολύ σημαντικό ρόλο όσον αφορά το τι πιάτα θα υπάρχουν στο μενού μιας επισιτιστικής επιχείρησης.

### **2. Η Εποχή του Χρόνου.**

Η εποχή του χρόνου είναι λογικό να παίζει ρόλο στην σύνθεση του μενού, καθώς οι διαφορετικές καιρικές συνθήκες που επικρατούν επηρεάζουν, όπως είναι σε όλους γνωστό, το διαιτολόγιο των ατόμων: Ζεστά πιάτα π.χ. σούπες είναι καταλληλότερα για κρύο καιρό, ενώ το καλοκαίρι ενδείκνυται περισσότερο για πιο ελαφρά γεύματα, όπως σαλάτες και κρύα πιάτα. Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή των εποχών του χρόνου δίνει στους υπεύθυνους για την σύνθεση του μενού ευκαιρίες για αλλαγές και έτσι μεγαλύτερη ποικιλία στο μενού, η ύπαρξη κατεψυγμένων προϊόντων έχει μειώσει την απόλυτη εξάρτηση του μενού από τις εποχές του χρόνου. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα να παρέχονται στο μενού και πιάτα εκτός εποχής.

Επιπλέον, προϊόντα που είναι στην εποχή τους, όπως π.χ. φρέσκα φρούτα και θαλασσινά, τα οποία βρίσκονται σε μεγαλύτερη αφθονία τους καλοκαιρινούς μήνες, υπάρχουν έτσι και σε χαμηλότερες τιμές, επιτρέποντας μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους στην επισιτιστική επιχείρηση. Αξίζει ακόμα να σημειωθεί ότι τα προϊόντα εποχής είναι και καλύτερης ποιότητας, άρα μπορούν να παραχθούν και καλύτερα πιάτα.

Οι διάφορες εορτές κατά την διάρκεια της χρονιάς επηρεάζουν και αυτές την σύνθεση του μενού, καθώς είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις διατροφικές συνήθειες του κοινού: γαλοπούλα το Χριστούγεννα, ψητό αρνί- κοκορέτσι το Πάσχα, νησίσιμα την Καθαρή Δευτέρα. Το σωστό μενού πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις τοπικές εορτές και στις συνήθειες στο φαγητό που αυτές επιβάλλουν (Kinton & Ceserani, 1984).

### **3. Οι Ικανότητες του Προσωπικού Παραγωγής.**

Οι ικανότητες των μαγείρων και του υπόλοιπου προσωπικού της κουζίνας, ακόμα και το εάν χρειάζονται εκπαίδευση πάνω στα πιάτα κάποιας συγκεκριμένης κουζίνας, θα πρέπει να εκτιμηθούν σε σημαντικό βαθμό. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν πολύ καλοί μάγειρες, των οποίων η εκπαίδευση να είναι τέτοια ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε απλά πιάτα, αλλά ίσως να βρίσκουν δυσκολίες εάν τους ζητηθεί να παράγουν κάποια ιδιαίτερα εδέσματα. Από την άλλη πλευρά, εάν το εστιατόριο διαθέτει μια ομάδα από καλά εκπαιδευμένους μάγειρες, γνώστες σε πολύ καλό επίπεδο της διεθνούς κουζίνας, συνιστάται να τους δίνεται η ευκαιρία να παράγουν πιάτα μέσω των οποίων να εκφράζουν την τέχνη και τις ικανότητες τους. Είναι πραγματικά ανούσιο να υπάρχουν φαγητά στο μενού τα οποία δεν μπορούν να παραχθούν σε σταθερά υψηλή

ποιότητα από το προσωπικό της κουζίνας.

#### **4. Το Μέγεθος της Κουζίνας και οι Δυνατότητες του Εξοπλισμού της.**

Η κουζίνα από άποψη έκτασης χώρου (μεγάλη ή πιο μικρή) αλλά και εξοπλισμού είναι άλλος ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Διαθέτει αρκετές ψησταριές, φούρνους, χύτρες ατμού, φριτέζες, εστίες μαγειρέματος κ.τ.λ. ώστε να μαγειρεύονται τα πιάτα σωστά, γρήγορα και χωρίς να επιβαρύνονται περισσότερο από όσο πρέπει μέρη του εξοπλισμού της; Το τελευταίο δύναται να συμβαίνει εάν επαναλαμβάνεται με συχνότητα η ίδια μέθοδος μαγειρέματος, οπότε τα απαραίτητα σκεύη και μηχανήματα επιβαρύνονται και φθείρονται περισσότερο από άλλα. Ένας καλός μάγειρας συνήθως τα καταφέρνει με κάποιο τρόπο να μαγειρέψει τα επιθυμητά φαγητά, παρά τις όποιες ελλείψεις μπορούν να υπάρχουν στο ζήτημα του χώρου ή του εξοπλισμού.

Παρόλα αυτά, ο υπεύθυνος ενός εστιατορίου οφείλει εκ των προτέρων να γνωρίζει τέτοιου είδους μειονεκτήματα (εάν υπάρχουν) και να είναι πολύ προσεκτικός στην εισαγωγή στο μενού πιάτων, τα οποία να μπορεί να είναι δύσκολο να παραχθούν εξαιτίας ελλείψεων. Συνιστάται επίσης να βρίσκεται σε στενή συνεργασία με τον αρχιμάγειρα, για να προσέχει έτσι ώστε οι απαιτήσεις του μενού να μην υπερβαίνουν τις δυνατότητες της κουζίνας. Στην περίπτωση ενός εστιατορίου που μόλις ανοίγει, πρώτα πρέπει να καθορίζεται το μενού και στην συνέχεια να εξοπλίζεται η κουζίνα με ότι απαιτείται, για να μην παρουσιάζονται περιπτώσεις είτε υπερβολικής χρήσης, είτε μερικής αχρησίας του εξοπλισμού της (Stan Gottlieb, 2000).

#### **5. Οι Ικανότητες του Προσωπικού Εξυπηρέτησης.**

Οι ικανότητες του ατόμου που σερβίρει το γεύμα είναι ένα ακόμα στοιχείο που παίζει ρόλο. Εάν το επίπεδο και η εκπαίδευση του σερβιτόρου ή της σερβιτόρας είναι πολύ υψηλό, τότε ένα υψηλό επίπεδο καλοπαρουσιασμένων και γαρνιρισμένων πιάτων μπορούν να παρουσιαστούν στο μενού, επειδή είναι βέβαιο ότι το φαγητό που έχει ετοιμαστεί θα παρουσιαστεί σωστά στον πελάτη και θα τοποθετηθεί στο πιάτο του με τάξη και προσοχή. Εάν όμως οι σερβιτόροι δεν είναι ιδιαίτερα εκπαιδευμένοι, θα πρέπει να υπάρξει ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των πιάτων και είναι προτιμότερο να επιλεγούν εδέσματα τα οποία είναι εύκολα στο σερβίρισμα. Η εξυπηρέτηση πιάτου (plate service), ή αλλιώς το κυρίως φαγητό να τοποθετείται στο πιάτο και τα φρούτα και τα άλλα συνοδευτικά να τοποθετούνται στο τραπέζι και ο πελάτης να αυτοεξυπηρετείται, γίνεται όλο και περισσότερο δημοφιλές.

#### **6. Κόστος και Κερδοφορία του Πιάτου.**

Είναι αυτονόητο ότι ποιο είναι το κόστος και ποιο το κέρδος που αφήνει στην επισιτιστική επιχείρηση το κάθε πιάτο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ύπαρξη ή μη ενός εδέσματος στο μενού. Με το θέμα αυτό ασχολείται αναλυτικά το τελευταίο υποκεφάλαιο του εν λόγω κεφαλαίου.

#### **7. Οι Ανάγκες και οι Επιθυμίες των Πελατών.**

Το πρώτο ζητούμενο στην σύνθεση του μενού είναι το να είναι γνωστό για ποιους σχεδιάζεται το μενού και τι τους αρέσει να τρώνε. Στις επισιτιστικές επιχειρήσεις που σερβίρουν και τα τρία γεύματα στους πελάτες τους, όπως συμβαίνει με τα εστιατόρια των ξενοδοχείων, ο υπεύθυνος για την σχεδίαση του μενού χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη και τις ανάγκες των πελατών από την άποψη της σωστής διατροφής. Το τελευταίο σημαίνει

ότι πρέπει να σχεδιάσει ένα μενού με φαγητά μέσα από τα οποία ο ανθρωπινός οργανισμός να μπορεί να πάρει όλες τις πρωτεΐνες, βιταμίνες, υδρογονάνθρακες και τα άλλα στοιχεία που του είναι απαραίτητα (Kinton & Ceserani, 1984).

Όταν γίνεται ο σχεδιασμός για ένα καινούργιο εστιατόριο, είναι σημαντικό να διεξαχθεί αρχικά μια έρευνα αγοράς για να βρεθεί ποια είναι τα γκρουπ των πιθανών πελατών και που βρίσκονται αυτά. Αλλά και επισιτιστικές επιχειρήσεις που είναι ήδη σε λειτουργία, μπορούν να επωφεληθούν από μια τέτοια έρευνα ανακαλύπτοντας ενδεχόμενους πελάτες και καθορίζοντας μεθόδους για να τους προσελκύσουν. Επιπλέον χρειάζεται να γνωρίζουν ποιοι είναι οι τωρινοί πελάτες τους και τι είδους πιάτα τους αρέσουν. Αυτό μάλιστα είναι πρωταρχικής σπουδαιότητας όταν πρόκειται για ειδικές εκδηλώσεις (banquets), καθώς άλλα πιάτα θα επιλεγούν για ένα παιδικό πάρτι γενεθλίων, για ένα γκρουπ τουριστών ή για μια δεξίωση γάμου.

Η σύγχρονη τάση είναι να στηρίζεται η όλη λειτουργία του εστιατορίου-μενού, εξυπηρέτηση, ατμόσφαιρα κ.τ.λ.- σε ένα περισσότερο ή λιγότερο συγκεκριμένο τύπο πελατείας και στο σχεδιασμό ενός σχεδίου μάρκετινγκ για την προσέλκυση του.

### **8. Προμήθειες.**

Όσον αφορά τα τρόφιμα που είναι απαραίτητα για τα πιάτα του μενού, η σωστή πολιτική είναι να αγοράζονται τρόφιμα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, που είναι στην εποχή τους, καθώς βρίσκονται σε μεγαλύτερη αφθονία, καλύτερη ποιότητα και λογικότερη τιμή. Ταυτόχρονα, συνιστάται να λαμβάνεται υπόψη και όλη η ποικιλία των εν μέρει προπαρασκευασμένων, των πλήρως προπαρασκευασμένων και των κατεψυγμένων φαγητών. Εάν διατηρούνται μεγάλα αποθέματα τροφίμων, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή έτσι ώστε, όπου είναι δυνατό, να χρησιμοποιούνται τρόφιμα για το μενού που ήδη υπάρχουν σε αποθήκες ή ψυγεία, προτού γίνουν παραγγελίες για νέες προμήθειες. Αυτή η τακτική μπορεί να βοηθήσει ώστε να αποφευχθούν απώλειες τροφίμων και βεβαίως χρημάτων (Edward A. Kazarian, 1983).

Τα προϊόντα που επιλέγονται για να παραχθούν στην συνέχεια τα εδέσματα ενός μενού συνιστάται να μπορούν να αποκτηθούν εύκολα, γρήγορα και καλύτερα από την τοπική αγορά. Εάν η πηγή και η αξιοπιστία μιας προμήθειας αποτελεί πρόβλημα για κάποιο είδος τροφίμου, είναι προτιμότερο τα σχετικά εδέσματα να μην συμπεριληφθούν στο μενού. Γενικότερα, αξίζει να σημειωθεί ότι είναι λάθος πρακτική να προσφέρονται στους πελάτες συγκεκριμένα φαγητά, προτού ελεγχθεί ότι οι σχετικές προμήθειες είναι ήδη ευκόλως διαθέσιμες στην αγορά.

### **9. Ισορροπία του Μενού.**

Είναι ένας σημαντικός παράγοντας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μενού table d' hte ή για ειδική εκδήλωση (banquet). Πιο συγκεκριμένα ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται στα ακόλουθα σημεία (Kinton & Ceserani, 1984):

Επανάληψη Συστατικών: Να μην επαναλαμβάνονται τα βασικά συστατικά σε ένα μενού. Για παράδειγμα εάν μανιτάρια, ντομάτες, μπιζέλια, μπέικον κ.τ.λ. χρησιμοποιούνται σε ένα πιάτο του μενού, τότε δεν πρέπει να ξαναεμφανίζονται σε οποιοδήποτε άλλο πιάτο του ίδιου μενού.

*Παράδειγμα 1:*

Σούπα με μανιτάρια  
Φιλέτο γλώσσας με κρεμμύδια και μανιτάρια  
Κοκκινιστό κοτόπουλο κατσαρόλας  
Μεζέδες με μανιτάρια και μπέικον

Επανάληψη Χρώματος: Όπου είναι δυνατό να αποφεύγεται η επανάληψη χρώματος.

*Παράδειγμα:*

Σούπα με σέλινα (πράσινο) Φρικασέ με μοσχάρι (πράσινο)  
Γογγύλια βουτυρωμένα, Πατάτες με κρέμα (άσπρο)  
Μαρέγκα και Παγωτό βανίλια (άσπρο)

Επανάληψη λέξεων: Να αποφεύγεται η επανάληψη ίδιων λέξεων στο μενού.

*Παράδειγμα:*

Πράσινη σούπα με μπιζέλια  
Ψητή φέτα σολομού,  
πράσινη σάλτσα Λαιμός αρνιού με αγκινάρα και μπιζέλια  
Μικρές ψητές πατάτες  
Μηλόπιτα

Συνολική Ισορροπία του Menu: Εάν πρόκειται να σερβιριστούν πολλά πιάτα, θα πρέπει να δοθεί προσοχή έτσι ώστε αυτά να διαφέρουν, δηλαδή από πιάτα ελαφρά σε πιάτα περισσότερο χορταστικά και να τελειώνει το γεύμα πάλι με πιάτα ελαφρά. Στην περίπτωση ενός γεύματος που αποτελείται από δυο ή τρία πιάτα με βασικό συστατικό το κρέας, ένα διάλειμμα μπορεί να γίνει στη μέση του γεύματος για να σερβίρεται μια ελαφρά κρύα γρανίτα από φρούτο (παρασκευασμένη για να καθαρίζει τον ουρανίσκο, γνωστότερη και ως sorbet) και στη συνέχεια το γεύμα να συνεχίζεται με το ψητό.



## Παράδειγμα 2:

### Δείπνο

Χυμός πεπτονιού με θρυμματισμένο πάγο Παχύρρευστη σούπα από κρέας  
ρουαγιάλ  
Φιλέτο γλώσσας της Αντίν  
Σκαλοπίνια από γλυκάδια μόσχου με τρυφερά σπαράγγια  
Φιλέτο βοδινού με λαχανικά  
Γρανίτα από φρούτο(sorbet) με γκραν μαρνιέ  
Πάπια ψητή του Αιλέσμπουρι

### Σαλάτα μιμόζα

Κέικ βανίλια

Λεπτές φέτες παρμεζάνας

Η Υφή των Πιάτων: Είναι απαραίτητο επίσης να ληφθεί υπόψη και η υφή των εδεσμάτων. Κάποιο φαγητό μπορεί να είναι μαλακό, κάποια άλλα θα χρειάζονται μάσημα, τραγάνισμα, δάγκωμα, κάποιο θα πρέπει να καταπίνεται και ούτω καθεξής.

### Παράδειγμα μενού με ποικιλία στην υφή:

Σούπα κρέμα από κουνουπίδι

Σκαλοπίνια από μοσχάρι βιενουά

Βουτυρωμέναμπιζέλια, Μικρές στρογγυλές πατάτες

Τάρτα με μήλο

Μπαχαρικά: Εάν χρησιμοποιούνται στα πιάτα δυνατά μπαχαρικά όπως κρεμμύδι, σκόρδο ή βότανα με έντονη γεύση όπως θυμάρι ή φασκόμηλο, συνιστάται να εξασφαλιστεί ότι αυτά δεν επαναλαμβάνονται σε περισσότερο από ένα έδεσμα.

Σάλτσες: Εάν χρησιμοποιούνται διάφορες σάλτσες σε ένα μενού, η κατασκευή τους είναι προτιμότερο να ποικίλει, π.χ. σάλτσα ημιγλασαρισμένη, πολύ αραιή (veloute), με ντομάτα, δεμένη με βούτυρο ή δεμένη με κορνφλάουρ.

Θρεπτική Αξία του Γεύματος: Όταν ένας πελάτης επιλέγει από ένα μενού 'a la carte, η σύνθεση του γεύματος αποτελεί ευθύνη δική του. Όταν όμως πρόκειται για ένα δεδομένο γεύμα, όπως στην περίπτωση του κλασσικού table d' hôte και των ειδικών εκδηλώσεων (banquets), τότε το μενού χρειάζεται να είναι ισορροπημένο και από άποψη θρεπτικής αξίας, δηλαδή να εκπληρώνει τις διατροφικές ανάγκες των πελατών.

## 10. Χρώμα.

Είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη στην παρουσίαση του φαγητού. Η λογική χρήση χρώματος βοηθάει πάντα στην ελκυστικότητα που έχει στο μάτι το έδεσμα. Εάν μερικές φορές είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί τεχνητός

χρωματισμός για το σωστό «τελείωμα» κάποιων πιάτων, ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται ώστε αυτά τα χρώματα να χρησιμοποιούνται με μετριοπάθεια. Βαθύς έντονος χρωματισμός οποιοδήποτε εδέσματος συνιστάται να αποφεύγεται. Ο στόχος είναι να χρησιμοποιούνται φυσικές αποχρώσεις.

Εάν υπάρχει στο μενού κάποιο κύριο πιάτο με άτονο χρωματισμό, η προσεχτική χρήση μιας γαρνιτούρας με ωραίο χρώμα μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την παρουσίαση.

Η ελκυστικότητα του πιάτου είναι ένας όρος που αναφέρεται στην εμφάνιση ενός φαγητού όταν αυτό σερβίρεται σε πιάτο. Η ελκυστική παρουσίαση κάθε φαγητού είναι ουσιώδους σημασίας για ένα πετυχημένο γεύμα και τροφές όπως καρότα, ντομάτες, μπιζέλια, νεροκάρδαμο, μαϊντανός, πορτοκάλια, κεράσια κ.τ.λ. μπορούν να δώσουν χρώμα και στα πιο άτονα, από πλευράς χρωματισμού, πιάτα.

### **11. Δημοτικότητα ή όγκος πωλήσεων του εδέσματος.**

Αυτός ο παράγοντας συνδέεται άμεσα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες της πελατείας. Εάν υπάρχει γνώση του ποιοι είναι οι πελάτες της επιχείρησης, η δημοτικότητα ή μη των εδεσμάτων του εστιατορίου αποτελεί στοιχείο καίριας σημασίας για την επιτυχημένη λειτουργία του. Πιάτα που είναι γνωστά στο χώρο και αποδεδειγμένα πουλούν πολύ, θα πρέπει να λάβουν σημαντική θέση στο μενού, αλλά όχι αποκλειστικά και μόνο αυτά. Όπως τονίστηκε και προηγουμένως, μια ποικιλία στα πιάτα που απαρτίζουν το μενού είναι πάντοτε επιθυμητή, έτσι ώστε να μην προκαλείται στους πελάτες μονοτονία και κούραση από τα ίδια και τα ίδια φαγητά (John W. Stokes, 1972).

### **12. Μέθοδος, ευκολία και ταχύτητα παραγωγής.**

Το πόσο ομαλά λειτουργεί μια κουζίνα, πράγμα καθοριστικής σημασίας για την ετοιμασία των πιάτων του μενού, είναι άμεσο αποτέλεσμα αυτού του παράγοντα. Φαγητά τα οποία έχουν εύκολη διαδικασία παραγωγής απαιτούν λιγότερο χρόνο, εργασία και εξοπλισμό.

Η χρησιμοποίηση πλήρως προεπεξεργασμένων και σε τεμάχια φαγητών αποτελεί ένα μόνο τρόπο για την επίτευξη του ίδιου αποτελέσματος, στην περίπτωση πιάτων που έχουν δύσκολη διαδικασία παραγωγής. Μια άλλη εναλλακτική λύση που οδηγεί και αυτή σε απλούστερη παραγωγή των «δύσκολων» πιάτων, είναι η επιλογή και ένταξη στο μενού φαγητών βραχυπρόθεσμης προετοιμασίας που παράγονται σε ένα μόνο μέρος του εξοπλισμού.

### **13. Μέγεθος της μερίδας.**

Το μέγεθος της μερίδας για κάθε πιάτο του μενού καθορίζεται από την πλευρά της εμφάνισης, του κόστους, της τιμής και της ποικιλίας. Είναι επιθυμητό να υπάρχει κάποια διαφοροποίηση στο μέγεθος της μερίδας ανάμεσα στα εδέσματα που υπάρχουν στο μενού για να ικανοποιούνται όλοι οι πελάτες, και εκείνοι που έχουν την τάση να τρώνε περισσότερο, αλλά και αυτοί που τρώνε λιγότερο. Η εμφάνιση του πιάτου είναι το βασικό ζήτημα που λαμβάνεται υπόψη στον καθορισμό του μεγέθους της μερίδας. Το μέγεθος της μερίδας και, όσο το δυνατόν γίνεται, ο αριθμός των μερίδων που θα παράγονται για κάθε έδεσμα του μενού χρειάζεται να είναι γνωστά πριν σχεδιαστεί ποιες πρέπει να είναι οι δυνατότητες του εξοπλισμού της κουζίνας του εστιατορίου. Όπως είναι εύκολα αντιληπτό, ο εν λόγω παράγοντας βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με τον παράγοντα κουζίνα και τις δυνατότητες του εξοπλισμού της (Edward A. Kazarian, 1983).

## 2.4 Ο Σχεδιασμός του Μενού

Ο σχεδιασμός του μενού αναφέρεται στην εμφάνιση του καταλόγου που διαβάζει ο πελάτης για να παραγγείλει το γεύμα του και στον τρόπο γραφής των περιεχομένων του καταλόγου. Με άλλα λόγια, εδώ πρόκειται για το σχέδιο, το στίλ, τη διάταξη, το χρώμα αλλά και την σωστή γραφή των εδεσμάτων των καταλόγων-μενού, τα οποία πρέπει να είναι συνδυασμένα με την ατμόσφαιρα, τα χρώματα και το είδος του εστιατορίου.

Το χρώμα του καταλόγου είναι προτιμότερο να επιλεγεί μεταξύ εκείνων που προβάλλουν καλύτερα τα τυπογραφικά στοιχεία, όπως το κρεμ, το άσπρο, το ζαχαρί, το ανοιχτό γκρι.

Τα τυπογραφικά στοιχεία συνιστάται να είναι μαύρα, καθώς τις περισσότερες φορές είναι τα πιο ευανάγνωστα (Κώστας Αρβανίτης, 2001).

Η γραφική παρουσίαση του μενού διέπεται από ορισμένες γενικές αρχές που συντελούν τα μέγιστα στην καλή εντύπωση του πελάτη, που αποβλέπει να αποσπάσει ένα εστιατόριο μέσω του καταλόγου- μενού.

Τέτοιες γενικές αρχές είναι (Αθανάσιος Μάρας, 1997):

- Η ποιότητα χαρτιού του καταλόγου- μενού.
- Η αρχιτεκτονική της γραφής του μενού.
- Η ορθογραφία.
- Ο τύπος των γραμμάτων.
- Η καλλιτεχνική εμφάνιση (σχέδια- φωτογραφίες).
- Η ανθεκτικότητα (τοποθέτηση σε διάφανο ντοσιέ- πλαστικοποίηση).
- Η καλή σχεδίαση.
- Η ευκολία ανάγνωσης.
- Ο χωρισμός των εδεσμάτων του μενού σε κατηγορίες (βλ. Πίνακα 1.4).

Αν ο κατάλογος θα βρίσκεται σε χώρο όχι πολύ φωτεινό, όπως π.χ. για ένα μπαρ, πρέπει να ελέγχεται αν μπορεί να διαβαστεί σε ανάλογες συνθήκες. Είναι πολλοί άντρες και περισσότερες γυναίκες που αποφεύγουν σε επίσημες εξόδους να φορούν γυαλιά.

Τα ορθογραφικά και εκφραστικά λάθη πρέπει να αποφεύγονται. Εάν το μενού γράφεται σε άλλη γλώσσα και γραφή από την γαλλική, τότε να αποφεύγονται οι γαλλικές λέξεις και εκφράσεις, όπως: Πέστροφα αλά μπερ μενιέρ. Πρέπει οι περιγραφές των εδεσμάτων να γράφονται σωστά στην ελληνική, δηλαδή Πέστροφα τηγανιτή στο φρέσκο βούτυρο. Υπάρχουν βέβαια κάποιες στερεότυπες γαλλικές περιγραφές που παραπέμπουν σε συνταγές προερχόμενες από συγκεκριμένες πόλεις ή περιοχές (π.χ. αλά οριεντάλ, αλά προβενσάλ). Αυτές παραμένουν στην γαλλική προφορά.

Προτείνεται επίσης να χρησιμοποιούνται λέξεις κοσμητικές που κάνουν την διατύπωση πιο ελκυστική, όπως:

- φρέσκα: κυρίως στα λαχανικά,
- πράσινα: κυρίως για τον αρακά και τις ελιές,
- νεαρά: για τα κοτόπουλα, τα γουρουνόπουλα κτλ.,
- τρυφερά: για τα φιλέτα, τα καρότα κτλ.

Όπου χρησιμοποιούνται φρέσκα προϊόντα, αυτό χρειάζεται να γίνεται γνωστό στους πελάτες, π.χ. Γαλλικό ζαμπόν με φρέσκο ανανά (φυσικά, στη συγκεκριμένη περίπτωση,

δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ανανάς από κονσέρβα).

Κανόνες γραφής του Μενού: Κατά την γραφή του καταλόγου- μενού, λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω κανόνες (Κώστας Αρβανίτης, 2001): Το μενού γράφεται στην γλώσσα της χώρας στην οποία βρίσκεται η επισιτιστική επιχείρηση. Γράφεται όμως και σε άλλες γλώσσες, και κυρίως στην γλώσσα ή γλώσσες που αντιστοιχούν στο μεγαλύτερο μέρος της ξένης πελατείας της.

Η γαλλική γλώσσα κατέχει συνήθως την πρώτη θέση, τιμής ένεκεν, γιατί τα περισσότερα εδέσματα αναφέρονται με την γαλλική ορολογία.

Προκειμένου για την γαλλική γλώσσα, γράφονται με κεφαλαία γράμματα τα αρχικά προσώπων και γεωγραφικών περιοχών.

Χάριν ομοιομορφίας, γράφεται με κεφαλαίο το πρώτο γράμμα της κάθε σειράς. Δεν αναγράφονται ποτέ συγκεκομμένες λέξεις. Σε περίπτωση ανάγκης λόγω χώρου, ο συντάκτης του μενού απαιτείται να είναι απολύτως βέβαιος ότι η συγκεκριμένη λέξη γίνεται απόλυτα κατανοητή.

Όταν σερβίρεται ένα μόνο κομμάτι στην μερίδα, χρησιμοποιείται ο ενικός αριθμός, π.χ. Filet de poisson fritθ (Φιλέτο ψαριού τηγανητό), Ctelette de veau grillthe (Μπριζόλα μοσχαρίσια σχάρας).

Ενικός αριθμός χρησιμοποιείται και στις παρασκευές μεγάλων τεμαχίων, όπως: Carrθ de veau (Καρέ μοσχαριού), Sole de veau (Γλώσσα μοσχαρίσια).

Όταν για κάθε μερίδα αντιστοιχούν δύο ή περισσότερα κομμάτια ή τεμάχια του φαγητού που έχει μαγειρευτεί, τότε χρησιμοποιείται ο πληθυντικός, όπως: Filets de sole (Φιλέτα γλώσσας), Ctelettes d' agneau (Μπριζόλες ή παιδάκια αρνίσια), Haricots verts (Φασολάκια πράσινα).

Κατά τις μεταφράσεις των εδεσμάτων στην ελληνική, πρέπει να μεταφράζεται ολόκληρη η παρασκευή και όχι μόνο ένα μέρος της, π.χ. η Potage St- Germain μεταφράζεται Σούπα αρακάς και όχι Σούπα St-Germain, ενώ η Salade printanier μεταφράζεται Ανοιξιάτικη σαλάτα και όχι Σαλάτα πριντανιέρ.

Εθνικές ή γνωστές σπεσιαλιτέ είναι προτιμότερο να μην μεταφράζονται, γιατί η μετάφραση μπορεί να περιπλέξει τον πελάτη αντί να τον βοηθήσει. Είναι π.χ. προτιμότερο Soupe minestrone παρά Ιταλική χορτόσουπα.

Δίνεται προσοχή ώστε να μην περιλαμβάνονται διπλοί προσδιορισμοί, είτε συμφωνούν, είτε όχι, π.χ. Filet de sole fritθ ù l' Orly (Φιλέτο γλώσσας τηγανιτό αλά Ορλί), Irish stew ù l' Anglaise (Ιρλανδέζικο γιαχνί αλά Αγγλεζ), Roastbeef rti (Ροσμπίφ ψητό).

Σωστή χρήση των μικρών λέξεων (en, ù la, au/aux). Συγκεκριμένα:

Η λέξη en μεταφράζεται «μέσα», π.χ. Œufs en cocotte (Αυγά στην κατσαρόλα), Pommes en robe (Μήλα με την φλούδα), Pommes en cage (Πατάτες στην φριτέζα).

Η λέξη ù la μεταφράζεται «κατά τον τρόπο ή κατά την συνήθεια», π.χ. Tomates farcies ù la Grecque (Ντομάτες γεμιστές κατά τον Ελληνικό τρόπο), Œufs ù la Russe (Αυγά κατά τον Ρωσικό τρόπο).

Η λέξη au/aux μεταφράζεται με την πρόθεση «με», π.χ., Spaggeti au beurre au fromage (Σπαγγέτι με βούτυρο και τυρί), Profiteroles au chocolat (Προφιτερόλ με σοκολάτα), Moussaka aux aubergines (Μουσακάς με μελιτζάνες). Τέλος, η γραφή των λέξεων και των προτάσεων να είναι συμμετρική.

Σχεδίαση- Εκτύπωση του καταλόγου- μενού: Οι κατάλογοι- μενού σχεδιάζονται κατά βάση ανάλογα με τον τύπο του μενού. Συγκεκριμένα, για τους δύο βασικότερους τύπους μενού, εάν πρόκειται για μενού table d' hote, αυτό δημιουργείται και τυπώνεται μόνο για μια φορά το συγκεκριμένο, ενώ εάν πρόκειται για μενού ù la carte αυτό

σχεδιάζεται και τυπώνεται με πολύ μακρύτερο χρονικό ορίζοντα.

Οι κατάλογοι-μενού, όσον αφορά την σχεδίαση, μπορεί να είναι (Δημήτρης Φιλιππίδης & Χρήστος Τζένος, 2000):

*Χειρόγραφοι*: Συνήθως οι μικρότερες επιχειρήσεις επιλέγουν την μέθοδο αυτή ως πιο φθηνή.

*Τυπωμένοι σε πολύγραφο*: Φτιάχεται καταρχάς ένα πρότυπο, το οποίο αντιγράφει με καρμπόν σε χαρτί. Φθηνή μέθοδος, αλλά και με χαμηλής ποιότητας αποτέλεσμα.

*Τυπογραφείου (letterpress)*: Είναι η μέθοδος όπου τα γράμματα μπαίνουν το ένα δίπλα στο άλλο και φτιάχεται το πρότυπο, στο οποίο πιέζεται το χαρτί. Το αποτέλεσμα έχει καλή σχετικά ποιότητα, υπάρχει

ευκολία αλλαγών στο πρότυπο και οι μηχανές μπορούν να αριθμούν και να κόβουν ακριβώς.

*Όφσετ (Offset)*: Μέθοδος που τυπώνει με κύλινδρο, όπου είναι «τυλιγμένο» το πρότυπο. Ο κύλινδρος γυρίζει με ταχύτητα, ποτίζεται με μελάνι και τυπώνει μέσω μιας ελαστικής μεμβράνης. Δίνει πολύ καλή

ποιότητα εκτύπωσης, αλλά αυτή η μέθοδος είναι ακριβή εάν πρόκειται για μικρό αριθμό κομματιών. Σοβαρό μειονέκτημα είναι ότι το πρότυπο δεν αλλάζει, αλλά πρέπει να φτιαχτεί καινούργιο από την αρχή.

*Τυπωμένοι μέσω Η/Υ (Desktop publishing)*: Η εν λόγω μέθοδος προϋποθέτει την ύπαρξη κομπιούτερ, ανάλογου λογισμικού, ενός καλού εκτυπωτή λέιζερ και φαντασίας. Το εστιατόριο μπορεί να τυπώνει καθημερινά μενού, ειδικές προσφορές, μενού για ειδικές εκδηλώσεις (banquet), ή ότι άλλο χρειάζεται σε μικρή ποσότητα, γρήγορα και με απόλυτο έλεγχο ως προς την ποιότητα. Μέθοδος με πραγματικά εντυπωσιακά αποτελέσματα. Είναι όμως απαραίτητο να εξετάζεται το κόστος των εκτυπώσεων. Πολλές φορές εφαρμόζεται και πλαστικοποίηση, η οποία αυξάνει την ανθεκτικότητα του χαρτιού.

Άλλα θέματα που αφορούν την εμφάνιση του καταλόγου είναι τα εξής (Δημήτρης Φιλιππίδης & Χρήστος Τζένος, 2000):

- Το σχήμα του καταλόγου-μενού και ο τρόπος που θα διπλωθεί. Ποικίλει από ένα απλό φύλλο μέχρι φύλλα διπλωμένα στα τέσσερα ή ακόμα δεμένα σε βιβλίο. Αυτά εξαρτώνται από το πλήθος των πιάτων που θα περιλαμβάνει, από το στυλ της επιχείρησης και από άλλους παρεμφερείς παράγοντες.

- Το μέγεθος του χαρτιού. Η πιο συνηθισμένη επιλογή γίνεται από την σειρά A (A0, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7). Το χαρτί φωτοτυπικού είναι η πιο συνηθισμένη επιλογή, το A4 (210mm επί 297mm). Αυτό στο διπλό του είναι το A3 και στη μέση το A5. Η επιλογή μπορεί να είναι και κατά μήκος π.χ. 210 επί 99. Επίσης, ρόλο παίζει το πάχος του χαρτιού και η σκληρότητα του, που μετριέται σε γραμμάρια. Το σύνηθες χαρτί είναι των 80 γραμμαρίων. Οι εκτυπωτές inkjet και laser δέχονται συνήθως μέχρι χαρτί 150 γραμμαρίων. Ακόμα το χρώμα εξαρτάται από τα σχέδια, από το αν θα έχει χοντρότερο εξώφυλλο κλπ. Υπάρχουν πολλοί χρωματισμοί, ακόμη οικολογικά χαρτιά, από φύκια, με νερά, υδατογραφημένα, κλπ.

Στο τέλος τα τυπωμένα χαρτιά μπορεί να βερνικωθούν, να πλαστικοποιηθούν ή να μεμβρανοποιηθούν.

- Η επιλογή των γραμμάτων. Αυτή γίνεται με βάση το στυλ του εστιατορίου, την ευκολία ανάγνωσης του μενού και το τι θα γράφει (π.χ. αν θα γράφει το όνομα του πιάτου ή την επεξήγηση). Υπάρχουν διάφοροι τύποι γραμμάτων, ανάλογοι

με την περίπτωση κάθε τύπου εστιατορίου.

- Ο τρόπος χαρτογράφησης. ο υπεύθυνος χρειάζεται να φτιάξει ένα προσχέδιο, το οποίο θα δοθεί στο τυπογραφείο. Η σειρά που πρέπει να ακολουθείται είναι η εξής:

*πίνακας 2.4:*

Κατάλογος Εδεσμάτων:  
ποτών:

Ορεκτικά

Σούπες

Ζυμαρικά

Αυγά

Ψάρια

Εντράδες  
κρασιά

Σορμπέ

Ψητά

Σχάρας

Κρύα κρέατα

Λαχανικά

Γλυκά

Μεζέδες

Επιδόρπια

Κατάλογος

Απεριτίφ

Κοκτέιλ

Λονγκ Ντρινκς

Spirits

Λικέρ

Επιδόρπια

Μπύρες

Αναψυκτικά

Αφρώδη κρασιά

Αφεψήματα

- Τέλος, είναι σημαντικό να είναι γνωστό ποιο κομμάτι του καταλόγου-μενού διαβάζεται περισσότερο, ώστε εκεί να προωθηθούν τα πιάτα που είναι πιο επικερδή. Το ίδιο συμβαίνει και στα περιοδικά-εφημερίδες, όπου μπαίνουν διαφημίσεις. Για αυτό και η διαφήμιση σε αυτά τα σημεία είναι πιο ακριβή.

## 2.5 Τιμολογιακή Πολιτική- Τιμολόγηση του Μενού.

Η σωστή τιμολόγηση των πιάτων ενός μενού, η τιμολογιακή πολιτική δηλαδή που ακολουθεί μια επισιτιστική επιχείρηση, καθώς και ο συχνός έλεγχος της για την λήψη διορθωτικών ενεργειών και τον καθορισμό των σωστών στρατηγικών, έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχημένη λειτουργία του εστιατορίου. Ασφαλώς, ο σημαντικότερος παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη για την τιμολόγηση του μενού είναι το κόστος (κυρίως το κόστος φαγητού), δηλ. τα έξοδα τα οποία κάνει το εστιατόριο μέχρι να σερβιρισθεί το φαγητό στον πελάτη.

Όμως, δεν είναι και ο μοναδικός: το είδος της πελατείας, η τοποθεσία, ο ανταγωνισμός και ο τύπος της *επισιτιστικής επιχείρησης* για την οποία πρόκειται, είναι «εξωτερικοί» παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην τιμολογιακή πολιτική του εστιατορίου.

Το είδος της πελατείας που θα προσελκύσει το εστιατόριο καθορίζεται από τις τιμές που χρεώνονται στο μενού. Αντίστροφα, κάτι που είναι επίσης πολύ σημαντικό, το είδος της πελατείας που βρίσκεται στην περιοχή καθορίζει ποιες θα είναι οι τιμές του μενού ώστε το εστιατόριο να έχει οικονομική επιτυχία. Μεγάλη βοήθεια σε αυτό το θέμα μπορεί να προσφέρει η διεξαγωγή μιας έρευνας αγοράς για την εν λόγω περιοχή. Πολλές φορές, η τιμολόγηση γίνεται με σκοπό να προσελκύσει κάθε είδος πελατείας, παρά να επικεντρωθεί στο κομμάτι της αγοράς που αφορά την συγκεκριμένη επισιτιστική επιχείρηση.

Στην περίπτωση που δεν γίνεται να πραγματοποιηθεί έρευνα αγοράς για την συγκεκριμένη περιοχή, μια ανάλυση της τοποθεσίας στην οποία βρίσκεται το εστιατόριο μπορεί να αποκαλύψει σε μεγάλο βαθμό ποια είναι η αγορά που το αφορά. Η τοποθεσία είναι ένας από τους πιο προφανείς παράγοντες που αφορούν την τιμολόγηση του μενού, παρόλα αυτά δεν θεωρείται συχνά ως πρωταρχικής σημασίας.

Επιπλέον, στην τιμολόγηση του μενού, κυρίαρχο παράγοντα αποτελεί η γνώση του ανταγωνισμού. Είναι χρήσιμο να γίνεται επισκέψεις στα ανταγωνιστικά εστιατόρια, όχι βέβαια για το γεύμα αυτό καθαυτό, αλλά κυρίως για να παρατηρηθεί τι κάνουν αυτά σε σχέση με ζητήματα όπως : Τι πιάτα υπάρχουν στο μενού, ποιες είναι οι τιμές, τι είδους πελατεία προσελκύουν με τις τιμές αυτές, πώς θα μπορούσε να αλλάξει η δομή των τιμών του μενού με σκοπό την μεγέθυνση της αγοράς.

Αυτές είναι μερικές σημαντικές ερωτήσεις που μπορούν να γίνουν σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Ο τύπος του εστιατορίου επηρεάζει και αυτός σε μεγάλο βαθμό τις τιμές στο μενού. Ο τύπος δεν έχει μόνο σχέση με τα εδέσματα που προσφέρονται στο μενού, αλλά και με την ατμόσφαιρα και την εξυπηρέτηση. Εάν πρόκειται για εστιατόριο ταχείας εστίασης (fast food), οι τιμές θα είναι χαμηλές ώστε να υπάρχει μεγάλο *turnover*\*. Εάν πάλι πρόκειται για ένα πολυτελές εστιατόριο υπηρεσίας τραπέζιού, το *turnover* θα είναι μικρότερο και, κατά συνέπεια, οι τιμές στο μενού θα είναι υψηλότερες (Vance A. Christian, 1972).

Στην συνέχεια θα αναλυθούν τέσσερις (4) μέθοδοι για την τιμολόγηση των πιάτων ενός μενού, καθεμία με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Οι μέθοδοι αυτές είναι οι εξής (Vance A. Christian, 1972):

\* Turnover: αποχώρηση προηγούμενου και άφιξη επόμενου πελάτη (αλλαγή) σε θέση ή σε τραπέζι εστιατορίου

**I. Ποσοστό Κόστους Φαγητού.****III. Μοναδιαίο Κόστος.****II. Ρυθμιζόμενο Συμβατικό Ποσοστό.****IV. Αρχικό Κόστος.****I. Ποσοστό Κόστους Φαγητού (Food Cost Percentage).**

Βασικά, η μέθοδος αυτή είναι μια αύξηση με βάση το κόστος φαγητού. Το κόστος φαγητού μπορεί να εκφραστεί ως ποσοστό της συνολικής τιμής πώλησης. Τα αντίστροφα των ποσοστών χρησιμοποιούνται για να βρεθούν οι τιμές του μενού. Αφού υπολογιστεί το κόστος για κάθε μερίδα, αυτό πολλαπλασιάζεται με το αντίστροφο του κόστους φαγητού για να βρεθεί η τιμή πώλησης. Για παράδειγμα, εάν το κόστος ανά μερίδα για ένα πιάτο είναι 50 λεπτά και το επιθυμητό ποσοστό κόστους φαγητού είναι 50%, τότε η τιμή πώλησης είναι  $50 \times 2$  (το αντίστροφο του 50% είναι 2) = 1.00 ευρώ. Υπάρχουν 3 βασικοί τρόποι ώστε ένα εστιατόριο να είναι επικερδές χρησιμοποιώντας αυτή την μέθοδο:

1. Διατηρώντας το καθορισμένο ποσοστό κόστους φαγητού, με το να ελέγχεται καθημερινά το κόστος φαγητού, με το να παρέχονται και να χρησιμοποιούνται τυποποιημένες συνταγές και με τον υπολογισμό του κόστους ανά μερίδα όλων των πιάτων του μενού.
2. Περιορίζονται την επιλογή των πιάτων στο μενού (περιορισμένο μενού).
3. Μεγάλη προσοχή για την αποφυγή σπάταλων πρακτικών στην κουζίνα και στους χώρους αποθήκευσης.

Παρόλα αυτά, η εν λόγω μέθοδος παρουσιάζει ένα πολύ σοβαρό μειονέκτημα: Συχνά συμβαίνει πιάτα με χαμηλή τιμή, ακόμα και με χαμηλό κόστος φαγητού, να μην δίνουν κέρδος, ενώ πιάτα με υψηλή τιμή, ακόμα και αν αυτή προσαρμοστεί προς τα κάτω, να είναι τόσο υψηλή που δεν ελκύουν την αγορά. Η πρώτη περίπτωση χρήζει ανάλυσης: Θεωρητικά, ένα πιάτο με χαμηλότερο κόστος μπορεί να δώσει μεγαλύτερο κέρδος από ένα πιάτο με υψηλότερο κόστος. Ωστόσο, το παρακάτω παράδειγμα θα δείξει ότι συχνά μπορεί να συμβαίνει το αντίστροφο.

	Πιάτο 1	Πιάτο 2
Τιμή Πώλησης	€3.00	€6.00
Μείον: Κόστος Φαγητού	- 0.90	- 3.00
Ακαθάριστο κέρδος	€ 2.10	€ 3.00
Μείον: Κόστος εργασίας και Γενικά έξοδα	- 2.30	- 2.30
Κέρδος (Ζημιά)	(€ 0.20)	€ 0.70

Κόστος εργασίας + Γενικά έξοδα =  $1.80 + 0.50 = 2.30$  €

**II. Ρυθμιζόμενο Συμβατικό Ποσοστό (Modified Conventional Percentage System).**

Αυτή η μέθοδος είναι παρόμοια με την προηγούμενη. Στην προκειμένη περίπτωση, το κόστος εργασίας, τα λειτουργικά έξοδα και το κέρδος υπολογίζονται κατευθείαν στην τιμή πώλησης του πιάτου. Η εν λόγω μέθοδος δίνει την δυνατότητα παρέκκλισης από το περιβάλλον του ανταγωνισμού, επιτρέποντας την μείωση του ποσοστού κέρδους. Αυτό είναι ιδιαίτερα



χρήσιμο σε σύντομες περιόδους έντονου ανταγωνισμού, επειδή δεν χρειάζεται αναδιάρθρωση του ποσοστού κόστους φαγητού του εστιατορίου. Το σύστημα επιλύει και το πρόβλημα των πιάτων με χαμηλό κόστος φαγητού, που παρουσιάζεται στη προηγούμενη μέθοδο. Ακολουθεί παράδειγμα της μεθόδου αυτής:

Κόστος φαγητού	40%	έσοδα από πωλήσεις	100%
Κόστος εργασίας	+25%	-συνολικό κόστος	83%
Λειτουργικά έξοδα	+18%		
<hr/>		<hr/>	
Συνολικό κόστος	83	Κέρδος	17%

#### Χοιρινή Μπριζόλα

		€
Κόστος ωμού φαγητού		1,86
Επί: το αντίστροφο του 40% κόστος φαγητού	X	2,50
Προβλεπόμενη τιμή πώλησης	=	<b>4,65</b>
Προβλεπόμενη τιμή πώλησης		4,65
Επί: ποσοστό κόστους εργασίας	X	0,25
Συνολικό κόστος εργασίας της μερίδας του πιάτου	=	<b>1,16</b>
Προβλεπόμενη τιμή πώλησης		4,65
Επί: ποσοστό λειτουργικών εξόδων	X	0,18
Συνολικά λειτουργικά έξοδα της μερίδας του πιάτου	=	<b>0,84</b>
Κόστος ωμού φαγητού		1,86
Συνολικό κόστος εργασίας	+	1,16
Συνολικά λειτουργικά έξοδα	+	0,84
Συνολικό κόστος μερίδας	=	<b>3,86</b>
Προβλεπόμενη τιμή πώλησης		4,65
Επί: ποσοστό κέρδους	X	0,17
Κέρδος	=	<b>0,79</b>
Συνολικό κόστος μερίδας		3,86
Συν: κέρδος	+	0,79
Τιμή Πώλησης	=	<b>4,65</b>

### III. Μοναδιαίο Κόστος (Unit Cost).

Σε αυτή την περίπτωση, υπολογίζεται συνολικά ένα ποσοστό για κόστος φαγητού, κόστος εργασίας και γενικά έξοδα. Στο παράδειγμα που ακολουθεί το ποσοστό αυτό είναι 88%. Το υπόλοιπο 12% αντιστοιχεί σε διοικητικά έξοδα και κέρδος. Χρησιμοποιώντας την περίπτωση των πιάτων 1 και 2 (πρώτη μέθοδος), η τιμή πώλησης βρίσκεται ως εξής:

	Πιάτο 1	Πιάτο 2
Κόστος φαγητού μερίδας	€ 0.90	€ 3.00
Κόστος εργασίας μερίδας	1.80	1.80
Γενικά έξοδα μερίδας	0.50	0.50
Συνολικό κόστος μερίδας	<b>€ 3.20</b>	<b>€ 5.30</b>

Κόστος φαγητού μερ.+ Κόστος εργασίας μερ.+ Γενικά έξοδα μερ.=88%

Συνολικό κόστος μερίδας	€ 3.20	€ 5.30
Επί: αντίστροφο του 88%	1.13	1.13
Τιμή πώλησης	<b>€ 3.60</b>	<b>€ 6.00</b>
Ποσοστό κόστους φαγητού	<b>25%</b>	<b>50%</b>

#### IV. Αρχικό Κόστος (Prime Cost).

Η μέθοδος επικεντρώνεται στο κόστος ωμού φαγητού για κάθε μερίδα και το άμεσο κόστος εργασίας για κάθε μερίδα. Υποστηρίζει ότι το άμεσο κόστος εργασίας (direct labour cost) αποτελεί το 1/3 του συνολικού κόστους εργασίας. Το άμεσο κόστος εργασίας για κάθε μερίδα προστίθεται στο κόστος ωμού φαγητού για κάθε μερίδα για να βρεθεί το αρχικό κόστος φαγητού για κάθε μερίδα. Στην συνέχεια, αυτό πολλαπλασιάζεται με το αντίστροφο του ποσοστού αρχικού κόστους φαγητού για να βρεθεί η τιμή πώλησης. Ακολουθεί παράδειγμα της εν λόγω μεθόδου:

Κόστος φαγητού	40%
Κόστος εργασίας	45%
Άλλα έξοδα	15%
Σύνολο	<u>100%</u>

Το κόστος ωμού φαγητού για τα υλικά για 20 σαλάτες είναι € 1.80 ή € 0.09 για κάθε σαλάτα (1.80/ 20= 0.09).

Ο εργαζόμενος για τις σαλάτες παράγει 20 σαλάτες την ώρα και ο μισθός του είναι € 1.00 την ώρα. Το άμεσο κόστος εργασίας για κάθε σαλάτα είναι 1.00/ 20= € 0.05 .

Κόστος ωμού φαγητού για κάθε σαλάτα	0.09
Άμεσο κόστος εργασίας για κάθε σαλάτα	0.05
Αρχικό κόστος φαγητού για κάθε σαλάτα	<u>0.14</u>

Ποσοστό αρχικού κόστους φαγητού= 40% κόστος φαγητού+ 15% άμεσο κόστος εργασίας= 55% (45% κόστος εργασίας X 1/3= 15%)

Αρχικό κόστος φαγητού	0.14
Επί: αντίστροφο ποσοστού αρχικού κόστους φαγητού	1.80
Προτεινόμενη Τιμή πώλησης	<u>€ 0.25</u>

Η μέθοδος του Αρχικού Κόστους είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για εστιατόρια που βρίσκονται σε περιοχές με υψηλό κόστος εργασίας.

**Μέθοδοι Ανάλυσης Μενού:** Εκτός από την τιμολόγηση των πιάτων ενός μενού, η οποία είναι πολύ κρίσιμη και πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή μιας και επηρεάζει καθοριστικά τα κέρδη της επισιτιστικής επιχείρησης, ιδιαίτερα σημαντικά εργαλεία στα χέρια του μάνατζμεντ του εστιατορίου είναι οι μέθοδοι που υπάρχουν για

την ανάλυση του μενού, που βοηθούν να εξεταστεί εάν οι τιμές που έχουν οριστεί είναι αυτές που πρέπει για κάθε πιάτο αλλά και ποια πιάτα είναι κερδοφόρα και ποια όχι. Στην συνέχεια θα εξεταστούν τρεις μέθοδοι ανάλυσης μενού, καθώς και μια τέταρτη η οποία θεραπεύει σε σημαντικό βαθμό τις αδυναμίες των τριών πρώτων.

Η πρώτη μέθοδος ανάλυσης μενού ανήκει στον Jack Miller και υποστηρίζει ότι τα πιο ανταγωνιστικά πιάτα ενός μενού είναι αυτά τα οποία έχουν το χαμηλότερο ποσοστό κόστους φαγητού και την μεγαλύτερη δημοτικότητα. Ωστόσο, υπάρχει ένας σημαντικός κίνδυνος στην ελαχιστοποίηση του ποσοστού κόστους φαγητού: Ένα μενού που έχει σχεδιαστεί από την άποψη της επίτευξης του χαμηλότερου συνολικού ποσοστού κόστους φαγητού θα ωθήσει την επισιτιστική επιχείρηση να θυσιάσει τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις, καθώς συνήθως τα πιάτα με χαμηλό κόστος φαγητού τιμολογούνται χαμηλότερα από τα πιάτα με πιο υψηλό κόστος φαγητού. Κατά συνέπεια, τα υψηλότερα συνολικά έσοδα από πωλήσεις που είναι αναγκαία για να μειώσουν το ποσοστό σταθερού κόστους μπορεί να μην επιτευχθούν.

Η μέθοδος Miller φαίνεται στο παρακάτω σχήμα: Σε μια μήτρα με τέσσερα κελιά τα πιάτα που υπάρχουν στο μενού τοποθετούνται σε κελί ανάλογα με το υψηλό νούμερο (άνω του μέσου όρου) ή χαμηλό νούμερο (κάτω του μέσου όρου) που έχουν σε κάθε μια από τις δυο μεταβλητές. Τα πιάτα με υψηλές πωλήσεις και χαμηλό ποσοστό κόστους φαγητού είναι τα επιτυχημένα, σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, και μπαίνουν στο κελί 1 (Winners). Τα πιάτα με υψηλές πωλήσεις και χαμηλό ποσοστό κόστους φαγητού και το αντίστροφο μπαίνουν στα κελιά 2 και 3 αντίστοιχα και θεωρούνται ως οριακά καλά (Marginals). Τέλος, ως ζημιογόνα πιάτα του μενού θεωρούνται αυτά με τις χαμηλές πωλήσεις και το υψηλό ποσοστό κόστους φαγητού και τοποθετούνται στο κελί 4 (Losers).

1:Επιτυχημένα (Winners)	2: Οριακά καλά (Marginals)
3: Οριακά καλά (Marginals)	4: Ζημιογόνα (Losers)

ΣΧΗΜΑ 2.5.1: Η Μέθοδος Miller

Η μέθοδος του menu engineering των Kasavana και Smith εξετάζει τα πιάτα του μενού θεωρώντας ως σημαντικότερα στοιχεία το περιθώριο συνεισφοράς (contribution margin) του κάθε πιάτου και τις πωλήσεις του. Το περιθώριο συνεισφοράς ορίζεται ως η διαφορά ανάμεσα στην τιμή πώλησης και το άμεσο κόστος του πιάτου. Σύμφωνα με την μέθοδο του menu engineering, το πιο επιθυμητό menu είναι αυτό το οποίο μεγιστοποιεί τα περιθώρια συνεισφοράς (David K. Hayes & Lynn Huffman, 1985).

Η ανάλυση του μενού ακολουθώντας τις παραπάνω μεταβλητές, χωρίζει τα πιάτα στις εξής κατηγορίες (Αθανάσιος Μάρας, 2001):

**Επιτυχημένα (Stars):** Πρόκειται για τα πιάτα που έχουν υψηλό περιθώριο συνεισφοράς και ταυτόχρονα είναι ιδιαίτερα δημοφιλή. Οι καλύτερες στρατηγικές διαχείρισης τους είναι:

1. Διατήρηση σταθερών ποιοτικών προδιαγραφών και τιμής.
2. Προβολή των πιάτων στις καλύτερες θέσεις των τιμοκαταλόγων.
3. Δοκιμή της ανελαστικότητας της τιμής των πιάτων, εάν υπάρχουν τέτοια περιθώρια.

**Οριακά καλά (Plowhorses):** Είναι τα πιάτα που έχουν χαμηλό ποσοστό συνεισφοράς αλλά παρουσιάζουν υψηλές πωλήσεις. Πιθανές στρατηγικές διαχείρισης τους είναι:

1. Προσεκτική αύξηση των τιμών τους.
2. Προσπάθεια αύξησης της ζήτησής τους.
3. Συνδυασμός τους με άλλα πιάτα, καθώς επίσης και με γαρνιτούρες οι οποίες έχουν σημαντικό περιθώριο συνεισφοράς.

**Περίπλοκα (Puzzles):** Αποτελούν εδέσματα με υψηλό περιθώριο συνεισφοράς, αλλά δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλή. Το ενδιαφέρον για αυτά έγκειται στην ανεύρεση τρόπων αύξησης των πωλήσεών τους. Πιθανές στρατηγικές προς αυτή την κατεύθυνση είναι:

1. Αύξηση της ζήτησής τους, με τοποθέτηση τους στις καλές θέσεις των τιμοκαταλόγων και η προώθησή τους από μέρους των σερβιτόρων.
2. Όσο το δυνατόν μείωση της τιμής του πιάτου.
3. Αύξηση της φαινομενικής αξίας του πιάτου με διάφορους τρόπους.

**Υποδέστερα (Dogs):** Τα πιάτα αυτά έχουν χαμηλό περιθώριο συνεισφοράς και χαμηλές πωλήσεις. Εξετάζοντας τα με καθαρά οικονομικούς όρους, η απομάκρυνσή τους από το μενού είναι η καλύτερη λύση. Όμως ο υπεύθυνος του εστιατορίου μπορεί εκτιμά ότι υπάρχουν ιδιαίτεροι λόγοι για την διατήρησή τους, ενώ και η αφαίρεσή τους από το μενού δεν αποτελεί, όπως θα φανεί και παρακάτω, πάντα την καλύτερη λύση.

Η μέθοδος του menu engineering παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

## ΣΧΗΜΑ 2.5.2: Η Μέθοδος Kasavana & Smith

Υψηλές	2:Οριακά καλά (Plowhorses)	1:Επιτυχημένα (Stars)
Πωλήσεις	4:Υποδεέστερα (Dogs)	3:Περίπλοκα (Puzzles)
Χαμηλές	Χαμηλό	Υψηλό
	Περιθώριο Συνεισφοράς	

Πηγή: David K. Hayes & Lynn Huffman, "Menu Analysis: A Better Way", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, February 1985, Vol. 25, No. 4.

Η εν λόγω μέθοδος απαιτεί συχνό έλεγχο του μενού, ακόμα και δύο φορές την εβδομάδα, με σκοπό να εξετάζεται η επίδραση του ενός πιάτου στο άλλο, καθώς επίσης και η δημοτικότητα του κάθε πιάτου στους πελάτες (Jeanine Carey, 2000 β). Πάντως, η προσήλωση στο περιθώριο συνεισφοράς μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα: Εάν η πρωταρχική σκέψη είναι το περιθώριο συνεισφοράς κέρδους (profit contribution margin) για κάθε πιάτο, το συνολικό ποσοστό κόστους φαγητού μπορεί να υπερβεί το επίπεδο εκείνο που θα επιτρέψει να επιτευχθούν οι στόχοι όσον αφορά το κέρδος. Η ανάλυση αυτή είναι η καταλληλότερη όταν τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις αυξάνονται σημαντικά, πράγμα το οποίο μπορεί να μην συμβαίνει σε αγορές όπου οι λογαριασμοί των πελατών μένουν στάσιμοι ή παρουσιάζουν μείωση.

Η τρίτη μέθοδος ανάλυσης μενού ανήκει στον Pavesic, ο οποίος ανέπτυξε μια μήτρα για το μενού με έμφαση στο περιθώριο κόστους, η οποία βασίζεται πάνω στις ιδέες των Miller, Kasavana και Smith, συνδυάζοντας ποσοστό κόστους φαγητού, περιθώριο συνεισφοράς και δημοτικότητα.

Σύμφωνα με τον David V. Pavesic (1983), «Η ανάλυση μενού με έμφαση στο περιθώριο κόστους συνδυάζει τα τρία στοιχεία- κλειδιά του όγκου πωλήσεων (δημοτικότητα, ποσοστό κόστους φαγητού και περιθώριο συνεισφοράς) για να παρέχει μια αμερόληπτη αντιμετώπιση των πιάτων για την λήψη αποφάσεων τιμολόγησης του μενού».

Η μέθοδος Pavesic, η οποία φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, κατατάσσει και αυτή τα πιάτα του μενού σε κατηγορίες, κατά τρόπο ανάλογο με τις δύο προηγούμενες μεθόδους: τα πιάτα με υψηλό σταθμισμένο περιθώριο συνεισφοράς (Weighted Contribution Margin) και χαμηλό ποσοστό κόστους φαγητού μπαίνουν στην κατηγορία των Εξαιρετικών (Prime), ενώ αυτά με υψηλό σταθμισμένο περιθώριο συνεισφοράς και υψηλό ποσοστό κόστους φαγητού είναι τα Μέτρια (Standards). Τα εδέσματα με χαμηλό σταθμισμένο περιθώριο συνεισφοράς και χαμηλό ποσοστό κόστους φαγητού αποτελούν τα Αδρανή (Sleepers) και τέλος, αυτά με χαμηλό σταθμισμένο περιθώριο συνεισφοράς και υψηλό ποσοστό κόστους φαγητού εντάσσονται στην κατηγορία των Προβληματικών (Problems).

ΣΧΗΜΑ 2.5.3: Η Μέθοδος Pavesic.

Σταθμισμένο Περιθώριο Συνεισφοράς	Υψηλό	1: Εξαιρετικά (Prime)	2: Μέτρια (Standards)
	Χαμηλό	3: Αδρανή (Sleepers)	4: Προβληματικά (Problems)
		Χαμηλό	Υψηλό
		Ποσοστό Κόστους Φαγητού	

Πηγή: David K. Hayes & Lynn Huffman, "Menu Analysis: A Better Way", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, February 1985, Vol. 25, No. 4.

Συνοψίζοντας, η μέθοδος Miller έχει στόχο το χαμηλό ποσοστό κόστους φαγητού, η μέθοδος των Kasavana και Smith επιλέγει το αυξημένο ακαθάριστο κέρδος και αυτή του Pavesic συνδυάζει και τα δύο. Βέβαια, οι στόχοι των μεθόδων αυτών είναι σημαντικοί για την λειτουργία κάθε εστιατορίου, ωστόσο αυτό που πρωτίστως ενδιαφέρει είναι η αύξηση των καθαρών κερδών. Το μενού που αυξάνει το καθαρό κέρδος είναι, μακροπρόθεσμα, το πιο επιθυμητό και σε αυτό το καθαρό κέρδος εστιάζει η μέθοδος που θα αναλυθεί παρακάτω, αφού πρώτα παρουσιαστεί η σημαντικότερη αδυναμία των τριών προηγούμενων.

Οι παραπάνω μέθοδοι μειονεκτούν λόγω ενός κοινού προβλήματος που έχουν οι μήτρες ανάλυσης: επειδή οι διαβαθμίσεις στους άξονες της μήτρας καθορίζονται από ένα μέσο όρο για το ποσοστό κόστους φαγητού, το περιθώριο συνεισφοράς και τις πωλήσεις, κάποια εδέσματα αναγκαστικά εμπίπτουν στις λιγότερο επιθυμητές κατηγορίες. Δηλαδή, βρίσκονται κάτω του μέσου όρου.

Επιπλέον, παρουσιάζεται το εξής κύριο πρόβλημα: εξαλείφοντας τα ζημιογόνα πιάτα, το μόνο το οποίο συμβαίνει είναι να παίρνουν την θέση τους, ως μη επιτυχημένα πιάτα, κάποια άλλα τα οποία μέχρι πριν την εξάλειψη των πρώτων μπορεί να θεωρούνταν ως επιτυχημένα. Η εφαρμογή της ανάλυσης με μήτρα καταλήγει έτσι σε μια ατελείωτη διαδικασία αποπομπής των ζημιογόνων εδεσμάτων, με αποτέλεσμα προηγουμένως επιτυχημένα πιάτα να μετατρέπονται σε κάτω του μέσου όρου.

Η εναλλακτική λύση σε αυτές τις τρεις μεθόδους είναι η δημιουργία χωριστών καταστάσεων κέρδους- ζημιάς για κάθε έδεσμα του μενού. Ωστόσο, μια επιπλέον μεταβλητή είναι απαραίτητη για αυτού του είδους την ανάλυση. Αυτή η μεταβλητή είναι το ποσοστό των σταθερών και μεταβλητών εξόδων που αποδίδεται σε κάθε πιάτο του μενού. Παράδειγμα αυτής της μεθόδου ανάλυσης φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 1.5.4, όπου υπολογίζεται το κέρδος, ή η ζημιά, ξεχωριστά για κάθε ένα από τα πέντε υποθετικά πιάτα ενός μενού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5.4 :ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΕΡΔΟΥΣ- ΖΗΜΙΑΣ  
ΓΙΑ 5 ΥΠΟΘΕΤΙΚΑ ΠΙΑΤΑ ΜΕΝΟΥ (Ποσά σε  
Ευρώ).

	Κοτόπουλο		Σπαγγέτι		Μοσχάρι		Ξιφίας		Μπριζόλα	
Έσοδα πωλήσεων	150	100%	139	100%	165	100%	110	100%	125	100%
Κόστος φαγητού	30	20%	27	19%	48	29%	40	36%	47	38%
Σταθερό κόστος	40	27%	40	29%	40	24%	40	36%	40	32%
Μεταβλητό κόστος	52.5	35%	48.6	35%	57.7	35%	38.5	35%	43.7	35%
Συνολικό κόστος	122.5	82%	115.6	83%	145.7	88%	118.5	107%	130.7	105%
Καθαρό κέρδος (ζημιά)	27.5	18%	23.3	17%	19.3	12%	(8.5)	(7%)	(5.7)	(5%)

Πηγή: David K. Hayes & Lynn Huffman, "Menu Analysis: A Better Way", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, November 1988, Vol. 29, No. 3.

Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάλυσης αποδίδει σε κάθε πιάτο του μενού ένα δίκαιο μέρος και των σταθερών και των μεταβλητών εξόδων: Χάριν της ανάλυσης γίνονται οι ακόλουθες υποθέσεις (David K. Hayes & Lynn Huffman, 1985):

**1. Τα σταθερά έξοδα** (ενοίκιο,σταθερό κόστος εργασίας,ασφάλεια εξυπηρέτηση δανείων), υιοθετώντας μια απλή προσέγγιση στο ζήτημα, διαιρούνται δια του αριθμού των πιάτων του μενού και είναι 200 ευρώ την ημέρα. Άρα  $200/5= 40$  ευρώ ανά έδεσμα ημερησίως<sup>7</sup>.

**2. Όσον αφορά τα μεταβλητά έξοδα** (κόστος εργασίας και έξοδα, εκτός των τροφίμων που μεταβάλλονται με τον όγκο των πωλήσεων), μια αποδεκτή πρακτική στον κλάδο των ξενοδοχείων- εστιατορίων είναι να συσχετίζονται με τις συνολικές πωλήσεις κάθε πιάτου.

Στην συγκεκριμένη ανάλυση, ένα έξοδο μπορεί να θεωρηθεί είτε σταθερό είτε μεταβλητό, χωρίς να επηρεάζει το αποτέλεσμα της ανάλυσης. Τα μεταβλητά έξοδα ορίζονται για το υποθετικό εστιατόριο σε 35% των ακαθάριστων πωλήσεων.

Στον Πίνακα 2.5.5 που ακολουθεί, γίνεται κατάταξη των εδεσμάτων του μενού σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης του Πίνακα 2.5.4.



ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5.5: ΚΑΘΑΡΕΣ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΕΣ ΤΩΝ 5 ΥΠΟΘΕΤΙΚΩΝ ΠΙΑΤΩΝ ΜΕΝΟΥ (Ποσά σε ευρώ).

A/A	Πιάτο	Καθαρή Συνεισφορά
1	Κοτόπουλο	+ 27.5
2	Σπαγγέτι	+23.3
3	Μοσχάρι	+19.3
4	Ξιφίας	- 8.5
5	Μπριζόλα	- 5.7
	Σύνολο	+ 56.9

Πηγή: David K. Hayes & Lynn Huffman, "Menu Analysis: A Better Way", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, November 1988, Vol. 29, No. 3.

Το ζήτημα είναι εάν σε αυτό το υποθετικό μενού πρέπει να γίνουν αλλαγές. Έστω ότι με αυτό το μενού, το εστιατόριο έχει ποσοστό κόστους φαγητού 25,4%, καθαρό κέρδος 4% των εσόδων από πωλήσεις και average check<sup>8</sup> 7.3 ευρώ. Κάποια από τα πιάτα του μενού έχουν ζημιά, συνεπώς θα έπρεπε να αντικατασταθούν: Όχι απαραίτητα. Εάν το μάνατζμεντ του εστιατορίου έχει θέσει ως στόχους το ποσοστό κόστους φαγητού στο 25,4%, το καθαρό κέρδος στο 4% των πωλήσεων και το average check στα 7.3 ευρώ, τότε το εν λόγω μενού επιτυγχάνει τους στόχους της επισιτιστικής επιχείρησης.

Το κύριο συμπέρασμα που εξάγεται από τα παραπάνω είναι ότι, ακόμα και αν τα δεδομένα αυτά δεν ικανοποιούν κάποιο ή κανένα εστιατόριο, υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επιτευχθεί η επιθυμητή κερδοφορία. Τα πιάτα π.χ., που δημιουργούν ζημιά εξυπηρετούν κάποιο σκοπό όπως και τα περισσότερο ή λιγότερο κερδοφόρα. Στην πραγματικότητα, ένα ζημιόγνο πιάτο μπορεί να συνεισφέρει στην συνολική επιτυχία ενός εστιατορίου. Εάν το εστιατόριο με το παραπάνω υποθετικό μενού είναι το μόνο στην περιοχή του που σερβίρει π.χ. τα δύο πιάτα που έχουν ζημιά, τότε αυτά τα πιάτα μπορεί να φέρνουν πελάτες, παρά την άσχημη οικονομική τους απόδοση. Η μέθοδος ανάλυσης κέρδους- ζημιάς αποφεύγει την εξάρτηση από τους μέσους όρους, η οποία χαρακτηρίζει τις αναλύσεις με μήτρα. Αυτός ο τρόπος ανάλυσης επιτρέπει στον υπεύθυνο του εστιατορίου να εξετάσει κάθε πιάτο του μενού σύμφωνα με την πραγματική του συνεισφορά στην επιχείρηση, παρά να το συγκρίνει με ένα μέσο όρο που βασίζεται στο ποσοστό κόστους φαγητού, στην δημοτικότητα, στο περιθώριο συνεισφοράς ή σε οποιονδήποτε συνδυασμό αυτών των τριών μεταβλητών (David K. Hayes & Lynn Huffman, 1985).

<sup>8</sup> Average check είναι το μέσο έσοδο ανά πελάτη.

**Ψυχολογική Τιμολόγηση** (Psychology Pricing): Ανεξάρτητα από τις καθαρά οικονομικές προσεγγίσεις στα θέματα της τιμολόγησης και της ανάλυσης του μενού, υπάρχει και η λεγόμενη ψυχολογική τιμολόγηση (Psychology Pricing).

Η εφαρμογή ψυχολογικών τιμών είναι αναμφίβολα μια από τις πιο κοινές στρατηγικές στην πρακτική όσον αφορά τον καθορισμό των τιμών σε ένα μενού.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τους υπεύθυνους των εστιατορίων σχετικά με τον καθορισμό των τιμών βασίζονται, πέρα φυσικά από τα οικονομικά δεδομένα, και στην διαίσθηση, τον ανταγωνισμό και την εμπειρία με τους πελάτες τους. Δύο είδη ψυχολογικής τιμολόγησης που εφαρμόζονται στον κλάδο της μαζικής εστίασης είναι η λεγόμενη τιμολόγηση «Μονών Ψηφίων» (Odd digits pricing) και το «Εύρος Τιμών» (Price spread). Μια τρίτη προσέγγιση, η «Αντιλαμβανόμενη Αξία» (Perceived Value) αποτελεί μια άλλη στρατηγική που είναι αντίθετη στις δυο πρώτες.

Το πρώτο είδος ψυχολογικής τιμολόγησης συνιστά οι τιμές να τελειώνουν σε μονό ψηφίο (π.χ. 5, 7 ή 9). Ένας λόγος για την δημοτικότητα αυτής της μεθόδου είναι ότι οι πελάτες εκλαμβάνουν τις τιμές που λήγουν σε μονά ψηφία ως σημαντικά μικρότερες από αυτές που λήγουν σε ζυγά νούμερα. Π.χ. για ένα πιάτο που τιμολογείται στα 5.65 ευρώ, η τιμή αυτή αντιμετωπίζεται ως «5 και κάτι» παρά ως «σχεδόν 6». Μια άλλη αιτία είναι ότι οι πελάτες συχνά αντιλαμβάνονται ένα μονό τελευταίο ψηφίο ως κάποια έκπτωση.

Η προσέγγιση του εύρους τιμών σχετίζεται με την απόσταση που υπάρχει ανάμεσα στις τιμές των πιάτων του μενού. Υποστηρίζει τον λεγόμενο «Νόμο του Αντίχειρα» (Rule of Thumb), σύμφωνα με τον οποίο η υψηλότερη τιμή που έχει κυρίως πιάτο στο μενού, δεν θα πρέπει να είναι περισσότερο από δυόμισι (2,5) φορές μεγαλύτερη από την χαμηλότερη τιμή κυρίως πιάτου. Η αιτιολογία για αυτή την άποψη είναι ότι, εάν η απόσταση ανάμεσα στις τιμές είναι πολύ μεγάλη, οι πελάτες θα τείνουν να αγοράζουν εκείνα τα εδέσματα που έχουν χαμηλότερη τιμή και συχνά χαμηλότερο περιθώριο συνεισφοράς.

Το τρίτο είδος ψυχολογικής τιμολόγησης, η «Αντιλαμβανόμενη Αξία» εκφράζει μια εναλλακτική λογική της συμπεριφοράς των πελατών: Κύρια παραδοχή της είναι ότι η τιμή αποτελεί εργαλείο για την μέτρηση της ποιότητας, όταν δεν υπάρχει βεβαιότητα. Αυτό σημαίνει ότι, όταν άτομα που έχουν λίγη ή καθόλου πληροφόρηση πρέπει να επιλέξουν ανάμεσα σε παρόμοια προϊόντα, συχνά θα επιλέξουν τα πιάτα με τις υψηλότερες τιμές. Από τη στιγμή που μια υψηλότερη τιμή μπορεί να θεωρηθεί ως ένδειξη καλύτερης ποιότητας, οι πελάτες είναι πιθανότερο να επιλέξουν το ακριβότερο πιάτο, όταν η διαφορά ανάμεσα στις τιμές των πιάτων είναι μεγάλη παρά όταν είναι μικρή. Επιπλέον, αρκετοί πελάτες αντιλαμβάνονται μια υψηλότερη τιμή ως ένδειξη προστιθέμενης αξίας ή πρεστίτζ. Δηλαδή, ενώ κάποιοι έλκονται από την έκπτωση, άλλοι πιστεύουν ότι μια υψηλή τιμή δημιουργεί μεγαλύτερο κίνητρο για να κάνουν την αγορά.

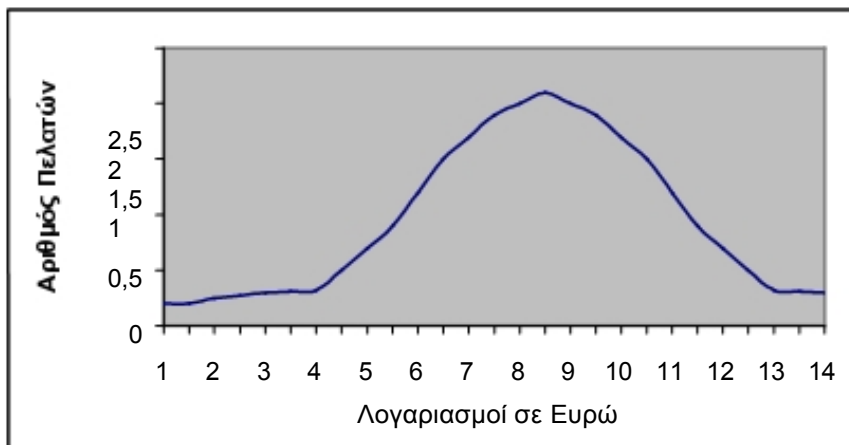
Πάντως, ανεξάρτητα από το εάν το μάνατζμεντ ενός εστιατορίου υιοθετεί ή όχι κάποιο από τα τρία είδη της ψυχολογικής τιμολόγησης, είναι βέβαιο ότι οι πελάτες δεν επηρεάζονται μόνο από την τιμή ενός πιάτου, αλλά και από την φήμη της επιχείρησης, τις προσδοκίες τους, την εικόνα και το στυλ της εξυπηρέτησης (Joann Carmin & Gregory X. Norkus, 1990).

**Γράφημα Κατανομής Συχνότητας** (Frequency Distribution Graph): Ένα σύνηθες εργαλείο που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι των εστιατορίων για να βρουν τα καλύτερα επίπεδα τιμών για τα πιάτα του μενού τους είναι το μέσο έσοδο ανά πελάτη (average check). Ωστόσο, υπάρχει και μια άλλη μέθοδος που δίνει πιο ξεκάθαρη εικόνα των συνηθειών των πελατών, όσον αφορά τα ποσά που διατίθενται να πληρώσουν:

Αυτή η μέθοδος είναι τα Γραφήματα Κατανομής Συχνότητας (Frequency Distribution graphs). Στην συνέχεια θα εξηγηθεί πως γίνεται ένα γράφημα κατανομής συχνότητας για επισιτιστική επιχείρηση και τι χρήσιμες πληροφορίες μπορούν να εξαχθούν από αυτό

σχετικά με τον καθορισμό των τιμών στο μενού. Στο Σχήμα 2.5.6 που ακολουθεί φαίνεται το γράφημα που δημιουργήθηκε από τον υπολογισμό του average check για ένα υποθετικό εστιατόριο. Το average check βρίσκεται διαιρώντας τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις δια τον αριθμό των πελατών (κουβέρ). Στον οριζόντιο άξονα μετρώνται τα ποσά των λογαριασμών των πελατών σε ευρώ και στον κάθετο άξονα ο αριθμός των πελατών.

ΣΧΗΜΑ 2.5.6: Υπολογισμός του Μέσου Εσόδου ανά Πελάτη (Average Check) για 6 υποθετικούς λογαριασμούς



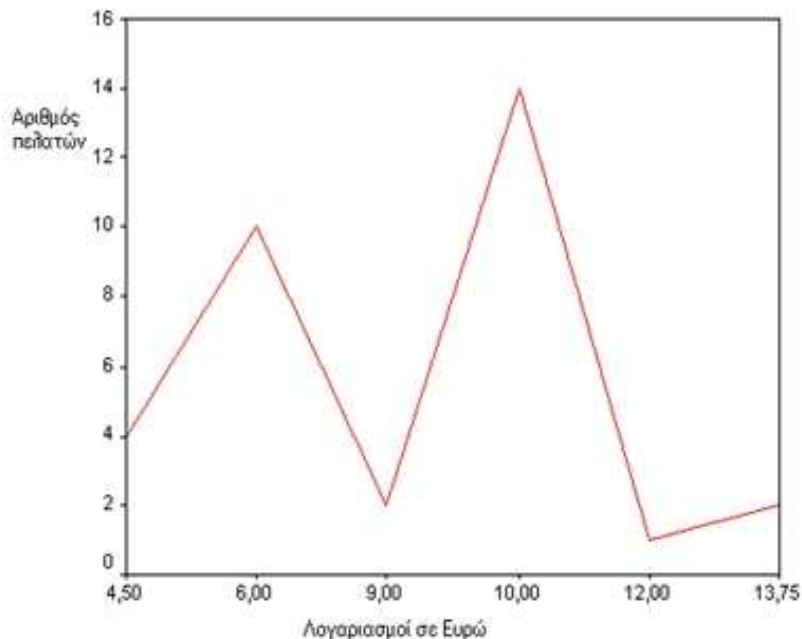
<u>Ποσό Λογαριασμού</u>	<u>Αριθμός Ατόμων</u>	<u>Υπολογισμός Μέσου Εσόδου Ανά Πελάτη</u>
E 27.50	2	
18.00	2	
140.00	14	E 275.50 = E 8.35 (average check)
12.00	1	33
60.00	10	
<u>18.00</u>	<u>4</u>	
Σύνολ. 275.50 E	33	

Πηγή: Stephen G. Miller, "Fine- Tuning your Menu with Frequency Distributions", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, November 1988, Vol. 29, No. 3.

Όπως είναι προφανές και από το σχήμα της καμπύλης, η μέθοδος του average check θεωρεί ως δεδομένο ότι οι πελάτες κατανέμονται ομοιόμορφα γύρω από το μέσο όρο, δηλαδή το average check. Ωστόσο κάτι τέτοιο, όπως είναι και λογικό, δύσκολα συμβαίνει σε ένα εστιατόριο και το γεγονός αυτό αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα της ανάλυσης με βάση το average check.

Στο Σχήμα2.5.7 παρουσιάζεται ένα Γράφημα Κατανομής Συχνότητας. Όπως και στο προηγούμενο σχήμα, σε κάθε ποσό λογαριασμού αντιστοιχεί ο αριθμός ατόμων που έκαναν τον λογαριασμό αυτό. Ο λόγος είναι ότι, για να σχεδιαστεί το συγκεκριμένο γράφημα πρέπει να βρεθεί το μέσο ποσό που δαπανάται για κάθε λογαριασμό ξεχωριστά: Αυτό γίνεται διαιρώντας το ποσό του λογαριασμού δια τον αριθμό των ατόμων που ξόδεψαν το συγκεκριμένο ποσό. Να σημειωθεί ότι είναι προτιμότερο να μην σχεδιαστεί το γράφημα συνολικά και από τους λογαριασμούς του μεσημεριανού και από αυτούς του βραδινού, αλλά ξεχωριστά για κάθε γεύμα που σερβίρεται, ώστε να μπορούν να εξαχθούν ξεχωριστά συμπεράσματα για τους πελάτες που έρχονται σε μια συγκεκριμένη περίοδο γεύματος (Stephen G. Miller, 1988).

ΣΧΗΜΑ2.5.7: Γράφημα Κατανομής Συχνότητας για 6 υποθετικούς λογαριασμούς.



Ποσό Λογαριασμού	Αριθμός Ατόμων	Average Check κάθε λογαριασμού
27.50	2	E 13.75
18.00	2	9.00
140.00	14	10.00
12.00	1	12.00
60.00	10	6.00
18.00	4	4.50

Πηγή: Stephen G. Miller, "Fine- Tuning your Menu with Frequency Distributions", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, November 1988, Vol. 29, No. 3.

Το γράφημα κατανομής συχνότητας παρέχει περισσότερες πληροφορίες από την ανάλυση του average check, αναδεικνύοντας το ύψος του ποσού που δαπανάται συχνότερα για ένα γεύμα στο εστιατόριο και για το είδος της πελατείας που έχει η επιχείρηση. Βέβαια, κανένα συμπέρασμα μεγάλης αξίας δεν μπορεί να εξαχθεί από ένα δείγμα έξι (6) λογαριασμών πελατών. Ένα γράφημα κατανομής συχνότητας όμως από όλους τους λογαριασμούς των πελατών για το μεσημεριανό ή το βραδινό, μπορεί να φανερώσει μια καλή εικόνα για το πόσα χρήματα είναι διατεθειμένος να ξοδέψει ο πελάτης που έρχεται στο εστιατόριο μια συγκεκριμένη περίοδο γεύματος. Επιπλέον, το γράφημα φανερώνει εάν υπάρχουν ξεχωριστά τμήματα της αγοράς που επιλέγουν γεύματα σε συγκεκριμένα επίπεδα τιμών.

Εάν στο γράφημα παρουσιάζεται ένα σημαντικό πικ γύρω από κάποιο επίπεδο τιμών, το σημείο που βρίσκεται αυτό το πικ επάνω στην κλίμακα των τιμών είναι ιδιαίτερης σημασίας και πρέπει να εξεταστεί. Εάν το πικ εμφανίζεται χαμηλά στην κλίμακα των τιμών, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι υπάρχουν πιθανώς κάποια προβλήματα στην τιμολόγηση του μενού. Οι τιμές σε αυτό ίσως π.χ. να είναι πολύ υψηλές σε σχέση με τις οικονομικές δυνατότητες των πελατών. Από την άλλη πλευρά, εάν η κατανομή συγκεντρώνεται σε ένα σημείο υψηλό στην κλίμακα των τιμών, το γεγονός αυτό δηλώνει ότι υπάρχουν ευκαιρίες για αύξηση της κερδοφορίας. Είναι πολύ πιθανό ότι οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα και, κατά συνέπεια, να υποδεχθούν θετικά πιο περίτεχνα εδέσματα και καλύτερη εξυπηρέτηση σε υψηλότερη τιμή. Έτσι, το γράφημα αποτελεί ένα καλό εργαλείο στα χέρια του μάνατζμεντ γιατί αποκαλύπτει σε σημαντικό βαθμό το ποσό που διατίθενται να ξοδέψουν οι πελάτες.

## 2.6 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.

### 2.6.1 Καθορισμός της ποιότητας υπηρεσιών

Ως ποιότητα λοιπόν στις Επισιτιστικές επιχειρήσεις μπορεί να ορισθεί «η εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη» [Engel, Blackwell, 1982, σελ. 50-60], όμως το τι ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως ποιότητα ποικίλλει και εξαρτάται από την σχέση μεταξύ των προσδοκιών του, και της εικόνας που σχηματίζει για την υπηρεσία που τελικά λαμβάνει. Ποιότητα λοιπόν μια υπηρεσίας όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης προκύπτει από την εξής σχέση:

ΠΟΙΟΤΗΤΑ = Προσδοκίες πελάτη - Το τελικά ληφθέν [Kasper, Lemnick, 1988, σελ. 60 -70]

Δηλαδή ποιότητα από την σκοπιά του πελάτη είναι η εκπλήρωση όσο το δυνατόν περισσότερων από τις ανάγκες και τις προσδοκίες του, με βάση τα πρότυπα του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει αυτές τις υπηρεσίες.

Ο πελάτης θα είναι ευχαριστημένος όταν υπάρξει συμφωνία ανάμεσα σε αυτό που ανέμενε και σε αυτό που πράγματι έλαβε, θα είναι εξαιρετικά ευχαριστημένος όταν αυτό που έλαβε υπερβεί αυτό που περίμενε, ενώ θα είναι δυσαρεστημένος όταν υπολείπεται, όταν δηλαδή υπάρξει χάσμα ανάμεσα σε προσδοκίες και παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών.[Cronin, Taylor, 2002, σελ. 40-50]

Υπάρχουν πολλές παράμετροι που μία ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να προσέξει προκειμένου να προσφέρει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες της. Τέτοιες παράμετροι είναι οι εξής: υλικά και εμπράγματα αγαθά καθώς και όλα τα άυλα αγαθά όπως π.χ. στάσεις, συμπεριφορά, δεξιότητες προσωπικού. Γενικά όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να χωρισθούν σε δύο βασικές κατηγορίες στις οποίες θα έπρεπε να δώσει έμφαση η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, ώστε σε συνδυασμό με καλή γνώση των προσδοκιών του πελάτη να του προσφέρει αυτό που πράγματι χρειάζεται έτσι που εκείνος να σχηματίσει την εικόνα μιας ποιοτικής υπηρεσίας και άρα να είναι ένας ικανοποιημένος πελάτης που θα γίνει διαφημιστής της επιχείρησης και θα φέρει καινούριους πελάτες.[Χυτήρης, 1996, σελ. 24-40]

Έχουμε ομαδοποίηση των «Παραγωγικών συντελεστών» που χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να προσφέρει τη ξενοδοχειακή υπηρεσία, δηλ. την τεχνική και λειτουργική ποιότητα. Στην τεχνική περιλαμβάνεται οτιδήποτε εμπράγματο μαζί με την τεχνογνωσία από πλευράς του προσωπικού για τον αποτελεσματικό χειρισμό των τεχνικών εργαλείων π.χ. ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων, μηχανογραφικά συστήματα υποδοχής (reception) κτλ. Στην λειτουργική ποιότητα εντάσσουμε όλα τα άυλα αγαθά όπως π.χ. στάσεις, συμπεριφορά, δεξιότητες προσωπικού κτλ.

Ποιότητα λοιπόν είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες / προσδοκίες του χρήστη κάτι που προκύπτει με συνδυασμό των δύο διαστάσεων της, της λειτουργικής και της τεχνικής. Και οι δύο διαστάσεις αποτελούν προϊόντα δραστηριότητας όλων των εργαζόμενων της επιχείρησης καθώς και της τιμής που πληρώνει ο πελάτης για να τις λάβει.[Juran, 1979, σελ. 120-130]

Δηλαδή η ποιότητα δεν κρίνεται μόνο από το καλό φαγητό, αλλά από τη συνολική εμπειρία που αποκομίζει ο τουρίστας από την στιγμή που θα πατήσει το πόδι

του στο σημείο εισόδου του εστιατορίου μέχρι την αναχώρησή του. Με βάση αυτή τη λογική, είναι φανερό πως η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας κάθε ξενοδοχειακής μονάδας είναι μονόδρομος που περνά μέσα από την ποιότητα.

### **2.6.2 Κόστος χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτησης στην ξενοδοχειακή βιομηχανία**

Το συνολικό κόστος από την παροχή χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτησης στα ξενοδοχεία είναι σίγουρα αρκετά μεγάλο και σοβαρό και πρέπει να αναλυθεί βάσει των αιτιών και των προβλημάτων που το προκαλούν. Έτσι λοιπόν με βάσει τα προβλήματα που εντοπίστηκαν από την παραπάνω έρευνα το κόστος αυτό μπορούμε να το αναλύσουμε στις εξής κατηγορίες [Teare, Hern, 2000]:

1. **Εξωτερικό κόστος**, πρόκειται για το κόστος της επιχείρησης που προκλήθηκε λόγω της δυσαρέσκειας των πελατών της. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν επιστρέφουν στην επιχείρηση και παράγουν αρνητικά σχόλια βλάπτοντας κατά αυτό τον τρόπο τη φήμη της επιχείρησης με αποτέλεσμα να χάνονται πιθανοί πελάτες.

2. **Εσωτερικό κόστος**, αφορά την απόδοση και την λειτουργία της επιχείρησης και περιλαμβάνουν τις αποχωρήσεις εργαζόμενων, υπερωρίες, εκπαίδευση προσωπικού, βλάβες και υπερβολικές φθορές.

3. **Κόστος εξασφάλισης ποιότητας** και αφορούν τα έξοδα της επιχείρησης για την πρόληψη της χαμηλής ποιότητας και εντοπισμό αστοχιών.

Από τα παραπάνω αποκαλύπτεται ακόμα πιο εντυπωσιακά η μεγάλη σημασία της ποιότητας από τις αρνητικές συνέπειες που προκαλούνται όταν αυτή δεν καλύπτει τους πελάτες με τα προϊόντα και τον τρόπο εξυπηρέτησης τους όπως και το γεγονός ότι είναι η σημαντικότερη παράμετρος ανταγωνιστικότητας των επισιτιστικών και γενικότερα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

### 2.6.3 Βαθμός ικανοποίησης πελατών

«Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι» [Hackman, Oldham, 1976, σελ. 120-125]

«Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης. η οποία εξετάζει εάν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη» [Coyle, 1991, σελ. 20-30]

«Η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος / υπηρεσίας όπως γίνεται αντιληπτό από τον πελάτη μετά την χρήση του» [Shostack, 1999, σελ. 133-139]

*Σε γενικές γραμμές*, οι πλέον δημοφιλείς ορισμοί της ικανοποίησης των πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Όπως αναφέρουν και οι Oliver (1996), Gerson (1993) η ικανοποίηση είναι μέτρο για το πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τις προσδοκίες του πελάτη. [Oliver, 1996, σελ. 125, Gerson, 1993, σελ. 60]

Κατά συνέπεια, ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι και ο δείκτης που προσδιορίζει το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη καθορίζεται από την διαφορά μεταξύ των προσδοκιών που είχε σχηματίσει για την αναμενόμενη εξυπηρέτηση και της εικόνας που σχηματίζει για την υπηρεσία που τελικά λαμβάνει.

Δηλαδή ο πελάτης θα είναι ευχαριστημένος όταν υπάρξει συμφωνία ανάμεσα στην ποιότητα εξυπηρέτησης που ανέμενε και σε αυτή που πράγματι έλαβε, ενώ θα είναι εξαιρετικά ευχαριστημένος όταν η ποιότητα εξυπηρέτησης που έλαβε υπερβεί αυτή που περίμενε. [Χυτήρης 1998, σελ. 4-5]



## **2.6.4 Παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των προσδοκιών του πελάτη για την ποιότητα της εξυπηρέτησης**

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει ο πελάτης κατά την άφιξη του στην επισιτιστική μονάδα έχει διαμορφώσει ένα επίπεδο προσδοκιών για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης το οποίο σε συνδυασμό με την ποιότητα της εξυπηρέτησης που θα λάβει, θα σχηματίσει την γνώμη του για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και κατ' επέκταση του βαθμού ικανοποίησής του.

Ένα λοιπόν πολύ σημαντικό κομμάτι στο οποίο θα πρέπει οι επιχειρήσεις να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση είναι η αναγνώριση και ο έλεγχος όλων εκείνων των παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των προσδοκιών του πελάτη.

Το επίπεδο προσδοκιών ενός πελάτη για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης διαμορφώνεται με κριτήρια που διαφέρουν όχι μόνο από τον ένα πελάτη στον άλλο, αλλά και για τον ίδιο τον πελάτη σε διαφορετικές περιπτώσεις. Η επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να τους γνωρίζει πολύ καλά έτσι ώστε όταν προσφέρει την υπηρεσία, ο πελάτης να νοιώθει ικανοποιημένος και να σχηματίζει την εντύπωση υψηλής ποιότητας.

Ας αναφέρουμε λοιπόν και ας αναλύσουμε κάθε έναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες των πελατών.

- Προσωπικές ανάγκες: Πρόκειται για τον παράγοντα εκείνον που επηρεάζει τις προσδοκίες του ατόμου με βάση τον χαρακτήρα του αλλά και τον λόγο για τον οποίο κάνει τουρισμό. Για παράδειγμα διαφορετικές ανάγκες έχει κάποιος που κάνει τουρισμό για επαγγελματικούς λόγους και διαφορετικές αυτές που κάνει για λόγους αναψυχής.

Έχει επίσης σημειωθεί πως το ίδιο άτομο σε διαφορετικές καταστάσεις μπορεί να παρουσιάζεται με διαφορετικές ανάγκες. [Cronin, Taylor, 2002, σελ. 40-50]

- Η τιμή που πληρώνει ο πελάτης: Είναι φυσικό το επίπεδο ποιότητας της αναμενόμενης εξυπηρέτησης να επηρεάζεται από την τιμή που πληρώνει ο πελάτης. Διαφορετική εξυπηρέτηση σε κάθε φάση περιμένει ο πελάτης ενός ξενοδοχείου πέντε αστέρων ή τεσσάρων αστέρων, σε σύγκριση με αυτή που θα περίμενε σε ένα συνηθισμένο ξενοδοχείο δύο ή τριών αστέρων. Η μεγάλη διαφορά στην τιμή που πληρώνει δικαιολογεί αυξημένες απαιτήσεις τόσο στην τεχνική όσο και στην λειτουργική διάσταση της ποιότητας. [Juran, 1979, σελ. 120-130]

- Προηγούμενη εμπειρία: Διαφοροποίηση των προσδοκιών ανάλογα με τις εμπειρίες του παρελθόντος, είναι ένα φαινόμενο που θεωρείται αυτονόητο. Πελάτες με μεγάλη πείρα στη χρήση υπηρεσιών έχουν μεγαλύτερη και καλύτερη πληροφόρηση για τα διαθέσιμα επίπεδα ποιότητας στην εξυπηρέτησή τους, ώστε για δεδομένη τιμή να περιμένουν το καλύτερο που προσφέρεται. Άτομα που ταξιδεύουν συχνά είναι σε θέση από την συσσωρευμένη πείρα τους να διαμορφώνουν προσδοκίες από τις συγκρίσεις που μπορούν να κάνουν και είναι απαιτητικοί στη διεκδίκηση καλής εξυπηρέτησης. [Larsen, Rapp, 1999, σελ. 180-190]

Στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, το αυξανόμενο ποσοστό πελατών με πείρα να αξιολογεί καλύτερα τις προσφερόμενες υπηρεσίες δημιουργεί πίεση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Η αδυναμία μιας επιχείρησης να ικανοποιεί συνεχώς τις αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών της, επιδεινώνει την ανταγωνιστικότητα της.

• Υπηρεσίες ανταγωνιστών: Αυτό γιατί σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι επόμενο ότι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις επηρεάζουν κατά πολύ τις προσδοκίες των πελατών μας.[ο.π. σελ. 180-190]

• Πληροφορίες του πελάτη από τρίτους: Ιδιαίτερα σημαντική στη διαμόρφωση προσδοκιών για την ποιότητα της αναμενόμενης εξυπηρέτησης είναι και η πληροφόρηση που έχει ο πελάτης από το άμεσο περιβάλλον του. Οι αξιολογήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων από φίλους, συγγενείς, συναδέλφους στο χώρο εργασίας και άλλους, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις προσδοκίες για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης.[ Creelman, 1992, σελ. 111]

• Διαφήμιση: Ο τρόπος μιας εστιατορειακής μονάδας με τον οποίο διαφημίζει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες της και το τι υπόσχεται έμμεσα στον πελάτη για τα είδη που προσφέρει διαμορφώνουν την εικόνα στην αγορά, επηρεάζοντας καθοριστικά κατά αυτό τον τρόπο τις προσδοκίες του πελάτη για το επίπεδο της αναμενόμενης ποιότητας. Είναι ίσως ο μόνος παράγοντας τον οποίο η επιχείρηση μπορεί τόσο καθοριστικά να ελέγχει.

Είναι επίσης ένας τομέας στον οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να δημιουργηθούν αφενός αρκετές προσδοκίες, ώστε ο πελάτης να επιλέξει την εν λόγω ξενοδοχειακή μονάδα, αλλά όχι και αβάσιμες τις οποίες η επιχείρηση δεν θα μπορέσει τελικά να καλύψει, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μεγάλο χάσμα στην σχέση:

ΠΟΙΟΤΗΤΑ = Προσδοκίες πελάτη - Το τελικά ληφθέν

και άρα να οδηγηθεί αφενός σε δυσαρεστημένους πελάτες και αφετέρου σε μεγαλύτερη ζημία στην φήμη της.[Mersha, Adlaska, 1992, σελ. 50-60]

• Υποσχέσεις κατά την κράτηση (Promises with booking): Πρόκειται για τις πηγές δημιουργίας προσδοκιών που δημιουργούνται στον πελάτη είτε από την γενική εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση, είτε από την συνολικότερη «αίσθηση» που αποκομίζει ο πελάτης κατά την διάρκεια που κάνει την κράτηση.

Γενικά όλες οι παραπάνω πηγές θα μπορούσαν να χωρισθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες.

1. Στις ελεγχόμενες όπως είναι η διαφημιστική στρατηγική, promises with booking, η τιμή, η πληροφόρηση από τρίτους ως ένα βαθμό και στις

2. μη ελεγχόμενες από την άλλη όπως είναι οι προσωπικές ανάγκες, η πείρα του πελάτη, οι υπηρεσίες ανταγωνιστών. [Mehta, Vera, 1990, σελ. 45-50]

Αναφορικά με την πρώτη κατηγορία δηλ. τις ελεγχόμενες πηγές, η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει πως έχει τον πλήρη έλεγχο τους και θα πρέπει να φροντίσει ώστε να μην δίδονται στους πελάτες εναύσματα για να σχηματίσουν προσδοκίες, τις οποίες η επιχείρηση αργότερα δεν θα μπορεί να ικανοποιήσει.

Αντίθετα, θα πρέπει στον βαθμό που μπορεί να το ελέγξει, να φροντίσει ώστε να δίδονται στους πελάτες λιγότερες προσδοκίες, τις οποίες θα τους

υπερκαλύψει κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας και έτσι θα έχει ξεπεράσει τις προσδοκίες των πελατών δημιουργώντας εξαιρετικά ευχαριστημένους πελάτες. [ο.π. σελ. 45-50]

Αναφορικά με τη δεύτερη κατηγορία επηρεασμού των προσδοκιών του πελάτη, δηλ. τις μη ελεγχόμενες, η επιχείρηση εφόσον δεν μπορεί να τις ελέγξει θα πρέπει τουλάχιστον να φροντίσει ώστε να γνωρίσει πολύ καλά ποιες είναι.

Ένας τρόπος που βοηθάει πάρα πολύ στην ικανοποίηση πελατών με διαφορετικές ανάγκες είναι η κατηγοριοποίηση των πελατών δηλ. η «ταξινόμηση» τους ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους σε διαφορετικές ομάδες, έτσι ώστε στην κάθε ομάδα να έχουμε άτομα με παρόμοιες ανάγκες και προσδοκίες. [Χυτήρης, 1996, σελ. 141-155]

## 2.7 Ανάλυση προσδοκιών πελάτη

Ο προσδιορισμός και η κατανόηση των προσδοκιών των πελατών και ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην ικανοποίησή τους, δεν είναι μια απλή διαδικασία.

Πρέπει πρώτα να απαντηθεί το εξής ερώτημα που διευκολύνει τον προσδιορισμό των προσδοκιών των πελατών, όπως ενδεικτικά:

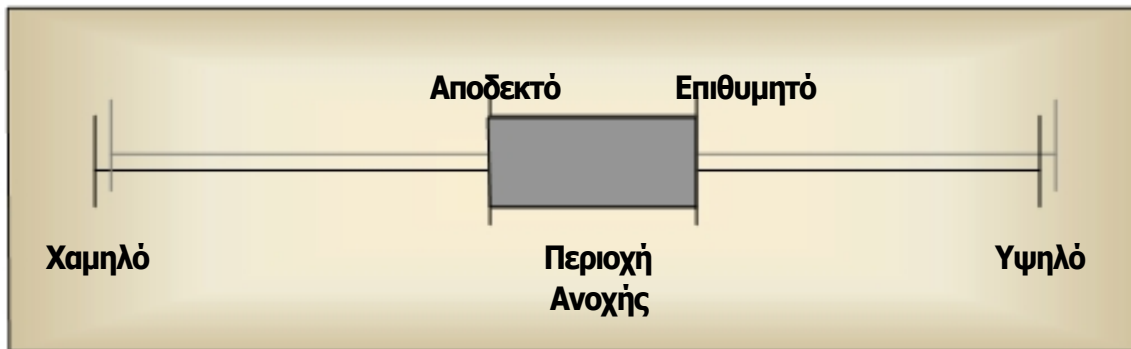
Πιστεύουμε ότι εμείς και η επιχείρηση παρέχει την εξυπηρέτηση που νομίζει / πιστεύει ο πελάτης ότι θα λάβει ή επιθυμεί / ελπίζει να λάβει;

Έχει διαπιστωθεί από μια σειρά εμπειρικών ερευνών [Hunt, 1977, σελ. 90-100], ότι οι προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα εξυπηρέτησης έχει διπλό χαρακτήρα.

Γενικά ο πελάτης έχει ορισμένες προσδοκίες σχετικά με ένα επίπεδο ποιότητας και διαφορικές προσδοκίες σχετικά με ένα χαμηλότερο αλλά αποδεκτό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης.

Η διαφορά αυτών των δύο καθορίζει μια περιοχή στην οποία εάν η γνώμη που σχηματίζει ο πελάτης για την παρεχόμενη ποιότητα είναι μέσα στα όρια αυτής της περιοχής, τότε αυτός μένει ικανοποιημένος [Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1991, σελ. 39-48].

Το παρακάτω σχήμα δείχνει τα επίπεδα ποιότητας προσδοκιών για την ποιότητα εξυπηρέτησης.



Επίπεδο προσδοκιών για ποιότητα εξυπηρέτησης

Σχήμα 2.6.: Αποδεκτό και επιθυμητό επίπεδο προσδοκιών για ποιότητα εξυπηρέτησης

Στο σχήμα 2.6 το επίπεδο προσδοκιών για την ποιότητα εξυπηρέτησης παριστάνεται με ένα σημείο πάνω σε μια ευθεία το οποίο όσο περισσότερο μετακινείται προς τα δεξιά τόσο περισσότερο απαιτητικός είναι ο πελάτης για την ποιότητα που αναμένει να λάβει. Το επιθυμητό και αποδεκτό επίπεδο αποτελούν τα όρια που προσδιορίζουν την περιοχή ανοχής κάθε πελάτη.

Ας δούμε όμως τι εννοούμε με κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα.

#### α) Επιθυμητό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης.

Είναι το επίπεδο εκείνο ποιότητας που ο πελάτης πιστεύει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση και πρέπει να του προσφέρει.

Το επίπεδο αυτό επηρεάζεται από την τιμή που πληρώνει ο πελάτης, από την πείρα και τις γνώσεις του, από την πληροφόρηση από τρίτους οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την γνώμη του.

#### β) Αποδεκτό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης.

Αποτελεί το ελάχιστο επίπεδο ποιότητας που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να δεχθεί χωρίς να διαμαρτυρηθεί και εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- τις συγκεκριμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες του παρέχεται η εξυπηρέτηση,
- το πλήθος των εναλλακτικών του επιλογών και την ανάγκη ή όχι αποκατάστασης των λαθών κατά την αρχική του εξυπηρέτηση, σε

επανάληψη αυτής της εξυπηρέτησης.

Για δυσμενείς συνθήκες λειτουργίας λόγω καιρού ή απεργίας ή άλλων αιτιών ο πελάτης συνήθως προσαρμόζει το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών του σε χαμηλότερο ύψος από αυτό που θα ίσχυε για κανονικές συνθήκες. Από την άλλη πλευρά το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών είναι φυσικό να είναι υψηλότερο όταν ο πελάτης έχει αρκετές εναλλακτικές λύσεις.

Πιο εύκολα δέχεται ένας πελάτης μια διακοπή νερού ή ηλεκτρικού ρεύματος λόγω γενικής διακοπής ή έλλειψης νερού, παρά λόγω βλάβης του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Διαφοροποίηση περιοχής ανοχής ανάλογα με τις διαστάσεις ποιότητας της παρεχόμενης εξυπηρέτησης.

Έχοντας καθορίσει ότι η ποιότητα της εξυπηρέτησης επηρεάζεται από τις διαστάσεις που καθορίσαμε πρέπει να ελέγξουμε εάν και κατά πόσο τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τα κριτήρια ποιότητας επηρεάζουν τα επίπεδα αποδεκτής κι επιθυμητής ποιότητας.

Έχει παρατηρηθεί λοιπόν ότι η θέση της περιοχής ανοχής σε σχέση με τον βαθμό απαιτήσεων του πελάτη και το εύρος της περιοχής ανοχής που προσδιορίζει το πόσο ανεκτικός και ελαστικός είναι, για να ικανοποιηθεί από την ποιότητα της εξυπηρέτησης είναι συνάρτηση των παραπάνω χαρακτηριστικών

Ειδικότερα έχει αποδειχθεί ότι [Costigan, Schmeidler, 1998, σελ. 105-120]:

1. Ο πελάτης είναι πιο απαιτητικός για τα χαρακτηριστικά (εμπράγματα, υλικά αγαθά, συνέπεια αξιοπιστία) που αφορούν συγκεκριμένες δραστηριότητες ή λειτουργίες που αναμένει ότι θα διαθέτει η εξυπηρέτηση του. Ως πελάτες σε ένα ξενοδοχείο έχουμε αυξημένες απαιτήσεις για την καθαριότητα και άνεση των χώρων, για την καταλληλότητα και λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού.

2. Για τα άλλα χαρακτηριστικά / διαστάσεις της ποιότητας τα οποία εξαρτώνται από την διαδικασία κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας, η θέση της περιοχής ανοχής είναι σε χαμηλότερα επίπεδα και το εύρος της είναι συγκριτικά μεγαλύτερο από αυτό των παραπάνω χαρακτηριστικών.

Έτσι ένας πελάτης σε ένα ξενοδοχείο που είναι ικανοποιημένος από την καθαριότητα, την ησυχία και τη θέση του ξενοδοχείου και του δωματίου του, είναι συνήθως λιγότερο απαιτητικός για τις άλλες διαστάσεις της ποιότητας των οποίων το επίπεδο για επιθυμητή και για αποδεκτή ποιότητα είναι χαμηλότερα.

# HACCP

## 3. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ HACCP

Το βασικό όφελος που θα αποκομίσει μια επισιτιστική επιχείρηση από την εφαρμογή του συστήματος HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points: Ανάλυση Επικινδυνότητας στα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) είναι η βεβαιότητα ότι θα εξαλειφθούν, στο μέτρο του ανθρωπίνως δυνατού, οι κίνδυνοι να προκληθούν προβλήματα υγείας, ή έστω παράπονα πελατών που να οφείλονται σε αλλοιωμένα τρόφιμα και παρασκευάσματα (Tom Powers, 1995).

Το HACCP είναι ένα προληπτικό σύστημα διαχείρισης και ελέγχου που έχει σκοπό να εξασφαλίσει τα τρόφιμα και τα ποτά από φυσικούς, χημικούς και μικροβιολογικούς κινδύνους. Το σύστημα αυτό αναπτύχθηκε κατά την δεκαετία του '60 με την συνεργασία της NASA, του US Army Laboratory at Natick και της εταιρίας τροφίμων Pillsbury, με στόχο να εξασφαλίσει την παραγωγή ασφαλών τροφίμων που προορίζονταν για τους αστροναύτες. Έκτοτε θεωρήθηκε ως η πλέον δόκιμη λύση για τον αυτοέλεγχο των επιχειρήσεων τροφίμων και τη διασφάλιση της υγιεινής των ειδών διατροφής.

Σήμερα, η εφαρμογή του HACCP είναι υποχρεωτική με βάση την απαίτηση της Ευρωπαϊκής Οδηγίας 93/43 περί «Υγιεινής των Τροφίμων», με την οποία εναρμονίστηκε η ελληνική νομοθεσία με το Φ.Ε.Κ. αριθμός φύλλου 1219 της 4/10/2000, και αφορά σε κάθε δημόσια ή ιδιωτική επιχείρηση παρασκευής, μεταποίησης, παραγωγής, συσκευασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς, διανομής και πώλησης τροφίμων και ποτών (Χρήστος Κανελλόπουλος, 2001β).

**3.1 Βασικές Αρχές του HACCP:** Το HACCP είναι ένα σύστημα το οποίο προσδιορίζει τους ειδικούς κινδύνους (δηλ. κάθε βιολογική, χημική ή φυσική ιδιότητα η οποία επηρεάζει την ασφάλεια των τροφίμων) και καθορίζει με λεπτομέρεια τα μεγέθη για τον έλεγχο τους. Το σύστημα αποτελείται από τις ακόλουθες επτά (7) βασικές αρχές, οι οποίες αποτελούν και τα κύρια κριτήρια για την πιστοποίηση του (Ίδρυμα FLAIR, Αγροβιομηχανική Έρευνα Σχετιζόμενη με τα Τρόφιμα, 1993):

**Αρχή 1:** Προσδιορισμός του(ων) πιθανού(ων) κινδύνου(ων) που σχετίζονται με την παραγωγή των τροφίμων σε όλα τα στάδια από την ανάπτυξη, παραγωγική διεργασία, κατασκευή και διανομή, έως το σημείο της κατανάλωσης. Αξιολόγηση της πιθανότητας της εμφάνισης του κινδύνου και προσδιορισμός των προληπτικών μέτρων για τον έλεγχο του.

**Αρχή 2:** Προσδιορισμός των σημείων/ διεργασιών/ φάσεων λειτουργίας που μπορεί να ελεγχθούν για να εξαφανίσουν τον κίνδυνο ή να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα εμφάνισης του (Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου ΚΣΕ). Μια «Φάση» σημαίνει κάθε στάδιο στην παραγωγή του τροφίμου, την κατασκευή ή την διανομή.

**Αρχή 3:** Καθορισμός των κριτικών ορίων, τα οποία απαιτείται να είναι

σεβαστά για να εξασφαλιστεί ότι κάθε ΚΣΕ είναι υπό έλεγχο.

**Αρχή 4:** Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης για την εξασφάλιση του ΚΣΕ, μέσα από πρόγραμμα δοκιμών ή παρατηρήσεων.

**Αρχή 5:** Εγκατάσταση διορθωτικών ενεργειών, οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν όποτε το σύστημα ελέγχου δείχνει ότι ειδικά κάποιο ΚΣΕ δεν είναι υπό έλεγχο.

**Αρχή 6:** Εγκατάσταση διαδικασιών για πιστοποίηση, οι οποίες περιέχουν συμπληρωματικές δοκιμές και διεργασίες για την επιβεβαίωση ότι το σύστημα HACCP λειτουργεί αποτελεσματικά.

**Αρχή 7:** Εγκατάσταση τεκμηρίωσης σχετικά με όλες τις διεργασίες και καταγραφή των κατάλληλων για αυτές αρχών και την εφαρμογή τους.

Οι Κίνδυνοι που καλύπτονται: Το HACCP, καθώς είναι από την φύση του ένα προληπτικό σύστημα διασφάλισης της ασφάλειας στα τρόφιμα, είναι δομημένο και κατασκευασμένο έτσι ώστε να προλαμβάνει τους κινδύνους και να εντοπίζει τα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (ΚΣΕ), όπου μπορούν να ελεγχθούν και να εξουδετερωθούν διάφοροι πιθανοί κίνδυνοι.

Γενικά, οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορούν να εντοπιστούν στα τρόφιμα χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (Πίνακας 1.1):

- Μικροβιολογικοί κίνδυνοι
- Χημικοί κίνδυνοι
- Φυσικοί κίνδυνοι

Οι φυσικοί και οι χημικοί κίνδυνοι γίνονται εύκολα αντιληπτοί και κατά συνέπεια μπορούν να ελεγχθούν άμεσα. Αντίθετα, οι μικροβιολογικοί κίνδυνοι δεν είναι άμεσα ελέγξιμοι και η αντιμετώπιση τους απαιτεί μεγάλη προσοχή (Χρήστος Κανελλόπουλος, 2000 β).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΜΟΛΥΝΣΗΣ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.

<b>A. ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΟΙ</b>	<b>B. ΧΗΜΙΚΟΙ</b>	<b>Γ. ΦΥΣΙΚΟΙ</b>
Βακτήρια	Υπολείμματα Γεωργικών Φαρμάκων	Κομμάτια Γυαλιού
Μύκητες	Πρόσθετα Συντηρητικά	Οδοντογλυφίδες
Ζύμες	Απορρυπαντικά	Μη εδώδιμες
Μούχλες	Απολυμαντικά	Γαρνιτούρες
Ιοί	Τοξικά Μέταλλα	Μέταλλα
Έντομα	Φυτικές Τοξίνες	Νύχια, Τρίχες, κλπ.
Παράσιτα	Τοξίνες Ψαριών	



Πηγή: Χρήστος Κανελλόπουλος, «Το Σύστημα HACCP», Food Service Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 1, Μάιος 1999.

### **3.2 Τα «Επικίνδυνα» Τρόφιμα.**

Κάθε τρόφιμο ή συστατικό τροφίμου, το οποίο βοηθά στην γρήγορη ανάπτυξη μικροοργανισμών που προκαλούν τροφολοιμώξεις ή στον προσχηματισμό τοξινών, θεωρείται δυνητικά επικίνδυνο.

Τα επικίνδυνα τρόφιμα είναι συνήθως ζωικής ή φυτικής προέλευσης και δεν έχουν υποστεί θερμική επεξεργασία (μαγείρεμα). Στα δυνητικά επικίνδυνα τρόφιμα συγκαταλέγονται επίσης τα αρωματικά φυτά και τα βότανα. Αναλυτικότερα, τους μεγαλύτερους δείκτες επικινδυνότητας παρουσιάζουν οι ακόλουθες τροφές: κρέατα, ψάρια, μαλάκια, αλλαντικά (κυρίως μπέικον), βούτυρο, μαλακά τυριά, αυγά, γλυκά και πίτες. Ως λιγότερο επικίνδυνες τροφές θεωρούνται οι εξής: σκόρδο, κρεμμύδι, ζυμαρικά, πατάτες, ρύζι, κρέμες, πρωτεΐνες σόγιας, αρωματικά φυτά και βότανα.

Μη επικίνδυνα τρόφιμα θεωρούνται τα καλά βρασμένα αυγά, τα τρόφιμα με ενεργότητα νερού (AW) 0,85 ή μικρότερη, τα τρόφιμα με PH 4,6 ή μικρότερο, αυτά που έχουν επαρκώς επεξεργαστεί και παραμένουν ερμητικά κλεισμένα στην αεροστεγή συσκευασία τους και τα τρόφιμα για τα οποία η εργαστηριακή εμπειρία έχει δείξει ότι δεν περιλαμβάνονται σε αυτά που βοηθούν στην γρήγορη ανάπτυξη μικροοργανισμών που προκαλούν τροφολοιμώξεις ή προσχηματίζουν τοξίνες (Γιώργος Αναστασόπουλος & Χρήστος Κανελλόπουλος, 2001).

Αξίζει να επισημανθεί ότι τα τρόφιμα νέας γενιάς, που συντηρούνται στο ψυγείο, έχουν αυξημένη διάρκεια ζωής, ενώ η συσκευασία τους εμποδίζει την ανάπτυξη μικροοργανισμών. Ωστόσο, αν τα τρόφιμα αυτά γίνουν αντικείμενο κακομεταχείρισης ή προσφερθούν μετά την ημερομηνία λήξης τους, τότε είναι πολύ πιθανή η ανάπτυξη παθογόνων βακτηρίων. Κατά συνέπεια, οι θερμοκρασίες παραλαβής και διατήρησης είναι ιδιαίτερα κρίσιμα σημεία για τέτοιου είδους προϊόντα (Γιώργος Αναστασόπουλος & Χρήστος Κανελλόπουλος, 2001).

### **3.3 Τα Επίπεδα Διαχείρισης Τροφίμων για το HACCP:**

Οι διαδικασίες που σχετίζονται με την παραγωγή και διάθεση των φαγητών χωρίζονται σε τρία επίπεδα διαχείρισης που καθορίζονται από την ροή της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία αρχίζει με την παραλαβή των πρώτων υλών, μέχρι την διάθεση των έτοιμων φαγητών στο τραπέζι του πελάτη- καταναλωτή. Αυτά τα επίπεδα είναι τα εξής:

- Η καταλληλότητα των πρώτων υλών, η παραλαβή και η συντήρησή τους.
- Η παρασκευή των τροφών- τεχνολογίες συντήρησης.
- Η διάθεση των έτοιμων προϊόντων.

Πρώτες Ύλες: Καταλληλότητα, Παραλαβή, Συντήρηση: Με τον όρο πρώτες ύλες χαρακτηρίζονται όλα εκείνα τα υλικά που πρόκειται, άμεσα ή έμμεσα, να χρησιμοποιηθούν για την παρασκευή των τροφών- φαγητών και τα οποία είναι:

- Φυσικά τρόφιμα όπως κρέας, τυροκομικά, φρούτα, λαχανικά.
- Παρασκευασμένα ή προετοιμασμένα τρόφιμα. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν και τα ημιέτοιμα φαγητά, τα κατεψυγμένα ή τύπου “sous vide”<sup>1</sup>
- Πρόσθετα των τροφίμων και βοηθητικές ύλες όπως αλάτι, γευστικές ύλες, καρυκεύματα, συντηρητικά.
- Υλικά που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα κατά την διάρκεια ή και μετά την παρασκευή τους όπως, σκεύη μίας χρήσης, υλικά συσκευασίας, περιέκτες.

Κάθε εισερχόμενο υλικό πρέπει να υποβάλλεται από τον υπεύθυνο παραλαβής και ενδεχομένως τον προϊστάμενο του τμήματος διασφάλισης ποιότητας, σε ελέγχους που αφορούν στην αναγνώριση του είδους που έχει παραγγελθεί, στον έλεγχο των εγγραφών για την διαπίστωση του προμηθευτή, της παρτίδας, της ποσότητας, της ημερομηνίας παραγωγής και άλλων σχετικών στοιχείων. Στην συνέχεια, το υλικό εξετάζεται μακροσκοπικά, ελέγχονται ενδεχομένως τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του, η κατάσταση της συσκευασίας ή η θερμοκρασία του και, αν κριθεί αναγκαίο, λαμβάνονται και δείγματα για εργαστηριακές εξετάσεις (Γιάννης Αμβροσιάδης, 2001α).

Με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων κατά την παραλαβή, τα υλικά αυτά χαρακτηρίζονται ως (Γιάννης Αμβροσιάδης, 2001α):

- **Αποδεκτά** και αποθηκεύονται για την περαιτέρω επεξεργασία τους.
- **Μη αποδεκτά ή ακατάλληλα**, οπότε επιστρέφονται άμεσα στον προμηθευτή ή, όταν αυτό είναι αδύνατο, επισημαίνονται με ερυθρού χρώματος πινακίδα και φυλάσσονται σε κατάλληλο για τον σκοπό αυτό χώρο μέχρι να καταστραφούν ή να επιστραφούν νόμιμα.
- **Υπό όρους αποδεκτά**, τα οποία επισημαίνονται με κίτρινη πινακίδα και χρησιμοποιούνται μόνο κάτω από ορισμένες προκαθορισμένες συνθήκες, ή δίδονται ελεύθερα για χρήση μετά την έκδοση των εργαστηριακών αποτελεσμάτων.

Με βάση τα αποτελέσματα των εξετάσεων που πραγματοποιούνται κατά την παραλαβή και με την βοήθεια συμπληρωματικών, γενικού τύπου, ελέγχων (π.χ. έλεγχος του καταγραφικού της θερμοκρασίας του οχήματος που μετέφερε τα κρέατα ή τα κατεψυγμένα λαχανικά, έλεγχος της καθαριότητας του) καταρτίζεται και ο κατάλογος με τους προμηθευτές, οι οποίοι ανάλογα με την αξιοπιστία τους και την βαθμολογία που θα πάρουν από τους ανωτέρω ελέγχους, κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες (Χρήστος Κανελλόπουλος, 2002β):

- **Τους αποδεκτούς**, οι οποίοι πληρούν όλες τις απαιτήσεις υγιεινής, ποιότητας και αξιοπιστίας.
- **Τους υπό όρους αποδεκτούς**, οι οποίοι πληρούν εν μέρει τις ανωτέρω απαιτήσεις και για ένα χρονικό διάστημα παρακολουθούνται για να διαπιστωθεί η συμμόρφωσή τους, και
- **Τους μη αποδεκτούς**, οι οποίοι σε καμία περίπτωση δεν πληρούν τους όρους που θέσπισε η μονάδα παραγωγής

Προετοιμασία & Μέθοδοι Συντήρησης των τροφίμων: Όπως προαναφέρθηκε, τα υλικά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή φαγητών κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

. **Φυσικά τρόφιμα**,  
. **Παρασκευασμένα ή προετοιμασμένα τρόφιμα**, Πρόσθετα των τροφίμων και βοηθητικές ύλες,

. **Υλικά που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα** (υλικά συσκευασίας, περιέκτες).  
Γενικά, τα περισσότερα από αυτά τα υλικά- τρόφιμα όπως οι μπιριζόλες, τα μπιφτέκια, τα σουβλάκια, τα ψάρια και τα τηγανητά λαχανικά, παρασκευάζονται στην κυρίως κουζίνα. Σαλάτες, πιλάφι, βραστά λαχανικά, καθώς επίσης σάντουιτς, μπορούν και αυτά να παρασκευαστούν στην κυρίως κουζίνα. Στο σημείο αυτό, αξίζει να τονιστεί ότι το συγκεκριμένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας ενσωματώνει στην λογική του την τυποποίηση όλων των πρώτων υλών.

Οι διαδικασίες παρασκευής των φαγητών μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με τα ΚΣΕ της παραγωγής, την ανάλυση της επικινδυνότητας και τους ελέγχους που θα καθοριστούν:

- **Διαδικασία Παραγωγής Νο. 1:** Σε αυτή δεν υπάρχει στάδιο θερμικής καταστροφής των βακτηρίων. Το γενικό διάγραμμα ροής της διαδικασίας αυτής είναι: Παραλαβή υλικών- αποθήκευση, συντήρηση- παρασκευή των φαγητών- συντήρηση- διάθεση. Σύμφωνα με την διαδικασία αυτή παρασκευάζονται οι νωπές σαλάτες, τα φρέσκα λαχανικά, διάφορα ορεκτικά κ.α.
- **Διαδικασία παραγωγής Νο. 2:** Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει και το στάδιο της θερμικής επεξεργασίας, κατά το οποίο το σύνολο σχεδόν των βακτηρίων μπορεί να θανατωθεί και να επέλθει έτσι εξουγίανση του προϊόντος. Το γενικό διάγραμμα ροής της διαδικασίας αυτής είναι: Παραλαβή υλικών- αποθήκευση, συντήρηση- προετοιμασία- θερμική

επεξεργασία (μαγείρεμα)- συντήρηση- διάθεση. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται η πλειονότητα των μαγειρεμένων φαγητών, των ψητών κτλ.

- **Διαδικασία παραγωγής Νο. 3:** Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει στάδιο θερμικής επεξεργασίας, ψύξης του παρασκευασθέντος φαγητού και επαναθέρμανσης του, λίγο πριν από την διάθεση του. Το γενικό διάγραμμα ροής της διαδικασίας αυτής είναι:

Παραλαβή υλικών-αποθήκευση, συντήρηση- προετοιμασία- θερμική επεξεργασία (μαγείρεμα)- ψύξη & συντήρηση- επαναθέρμανση- διατήρηση σε μπεν μαρί- διάθεση. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι σούπες, όπως επίσης το πιλάφι και τα ζυμαρικά.

**Διάθεση των Φαγητών- Σημασία της Εκπαίδευσης:** Η διάθεση των φαγητών αποτελεί ένα από τα πλέον κρίσιμα σημεία του σταδίου της διακίνησης τους. Βέβαια, αυτό εξαρτάται άμεσα από τον χρόνο που θα μεσολαβήσει από την στιγμή της παρασκευής μέχρι την κατανάλωση τους, καθώς και η θερμοκρασία στην οποία θα συντηρηθούν. Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονιστεί ότι η ασφάλεια των φαγητών αυτών και η διατήρηση των υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών τους μπορεί να επιτευχθεί όταν υπάρχει το απαραίτητο υπόβαθρο γνώσης εκ μέρους του προσωπικού που τα χειρίζεται. Αυτόματα λοιπόν, γίνεται κατανοητός ο ρόλος της εκπαίδευσης του προσωπικού γενικότερα σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων (Γιάννης Αμβροσιάδης, 2001 α).

**Ανάλυση Επικινδυνότητας:** Μετά την περιγραφή των διάφορων σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας (αναλυτικά διαγράμματα ροής), το αμέσως επόμενο βήμα είναι η αναζήτηση των βιολογικών, φυσικών και χημικών κινδύνων που μπορεί να συνδέονται με καθένα από αυτά.

**1. Παραλαβή των Υλικών:** Οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν κατά την παραλαβή των υλικών συνήθως προϋπάρχουν σε αυτά και απλώς μεταφέρονται. Τα παρασκευασμένα και ημιέτοιμα τρόφιμα είναι συνήθως αυτά που εμπεριέχουν και τους περισσότερους βιολογικούς κινδύνους. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα τυριά, τα αλλαντικά, προμαγειρεμένα και κατεψυγμένα τεμάχια κρέατος, κονσέρβες λαχανικών κ.α. Χρήσιμο εργαλείο στο σημείο αυτό αποτελούν τα δελτία αξιολόγησης των προμηθευτών.

**2. Αποθήκευση Υλικών:** Κατά το στάδιο αυτό της παραγωγικής διαδικασίας, κύριο μέλημα του υπευθύνου διασφάλισης ποιότητας είναι ο έλεγχος και η διατήρηση της θερμοκρασίας των αποθηκευτικών χώρων στις ανάπτυξης παθογόνων βακτηρίων. Ο καθορισμός των ανωτάτων ορίων θερμοκρασίας και η συνεχής παρακολούθηση της με καταγραφικά θερμόμετρα, είναι οι βασικές και πλέον αποτελεσματικές προληπτικές ενέργειες που λαμβάνονται κατά το στάδιο αυτό. Έτοιμα και ημιέτοιμα φαγητά αποθηκεύονται χωριστά από τις μη επεξεργασμένες πρώτες ύλες, κυρίως για την αποφυγή της επιμόλυνσης των πρώτων.

**3. Προετοιμασία:** Σε αυτό το στάδιο υφίσταται μια πληθώρα δραστηριοτήτων που πρέπει να ελεγχθούν, να καταγραφούν και σε ορισμένες περιπτώσεις και να τεκμηριωθούν. Κατά την φάση αυτή, η εφαρμογή των κανόνων ΟΒΥΠ (Ορθής

Βιομηχανικής & Υγιεινής Πρακτικής) βοηθά σημαντικά στον έλεγχο των κινδύνων και μειώνει στο ελάχιστο την πιθανότητα επιμολύνσεων από τους εργαζομένους και τα σκεύη που χρησιμοποιούνται. Ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα ατομικής υγιεινής και η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Οι βασικότερες προληπτικές ενέργειες που εφαρμόζονται κατά το στάδιο της προετοιμασίας είναι:

· Αποκλεισμός από την παραγωγή ατόμων που είναι πιθανόν ότι θα μολύνουν τα τρόφιμα (ασθενείς, με πληγές κλπ.).

· Διαχωρισμός των χώρων προετοιμασίας των νωπών και μαγειρεμένων ή ημιέτοιμων φαγητών.

· Απόψυξη κατεψυγμένων, η οποία πρέπει να πραγματοποιείται μόνο όταν είναι τελείως απαραίτητο και πάντοτε κάτω από αυστηρά ελεγχόμενες συνθήκες.

▪ Αποφυγή της διακοπής της αλυσίδας ψύξης των υλικών που χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία κρύων πιάτων.

▪ Αυστηρός έλεγχος της επαφής των ετοιμών για κατανάλωση φαγητών με γυμνά χέρια ή ακάθαρτα σκεύη.

▪ Προσεκτική και κάτω από αυστηρές συνθήκες υγιεινής επεξεργασία των πουλερικών.

▪ Χωριστά εργαλεία (π.χ. μαχαίρια) για τον χειρισμό των διαφόρων τροφίμων, όπως ωμά κρέατα, κοτόπουλα, ψάρια, λαχανικά, αλλαντικά κλπ.

**4. Θερμική Επεξεργασία- Μαγείρεμα:** Το στάδιο αυτό εφαρμόζεται στα προϊόντα της κατηγορίας 2 και 3. Είναι το πλέον αποτελεσματικό στάδιο για την καταστροφή των βακτηρίων και γενικά σχεδόν όλων των βιολογικών κινδύνων (προσοχή, η τοξίνη του σταφυλόκοκκου, αν δημιουργηθεί, δεν καταστρέφεται με την θέρμανση). Αποτελεί ΚΣΕ και διασφαλίζει ότι τα τρόφιμα που παράγονται δεν θα προκαλέσουν βλάβη στην υγεία του πελάτη- καταναλωτή. Η θέρμανση πρέπει να είναι επαρκής για να μειώσει τον πληθυσμό των σαλμονέλων κατά επτά λογάριθμους. Μικροβιολογικές εξετάσεις και καταγραφή των αποτελεσμάτων αποτελούν στοιχεία επιβεβαίωσης και τεκμηρίωσης των μέτρων που λαμβάνονται στην φάση αυτή (Γιάννης Αμβροσιάδης, 2001β).

**5. Ψύξη:** Το εν λόγω στάδιο εφαρμόζεται στα προϊόντα της κατηγορίας 3. Βασική επιδίωξη είναι η ταχύτατη πτώση της θερμοκρασίας ώστε να αποφευχθεί η παραμονή του φαγητού στο επικίνδυνο πεδίο των θερμοκρασιών 28- 35°C, που είναι οι πλέον ευνοϊκές για την ανάπτυξη και πολλαπλασιασμό των μικροοργανισμών που μπόρεσαν να επιζήσουν του σταδίου της θερμικής επεξεργασίας. Η παράταση του σταδίου ψύξης αποτελεί έναν από τους βασικότερους κινδύνους για την πρόκληση τροφογενών ασθενειών.

**6. Επαναθέρμανση:** Το στάδιο αυτό εφαρμόζεται σε φαγητά που έχουν ψυχθεί και συντηρηθεί για ορισμένο χρονικό διάστημα. Όταν η ψύξη απαλειφθεί, τότε δεν χρειάζεται η φάση της επαναθέρμανσης. Μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό στάδιο για την ασφάλεια των φαγητών, φονεύοντας λίγο πριν από την διάθεση τους όλους τους παθογόνους μικροοργανισμούς και τις βλαστικές μορφές των σπόρων που επιζούν εύκολα της θερμικής επεξεργασίας και στην συνέχεια εκβλαστάνουν κατά το στάδιο της ψύξης, όταν αυτό δεν εφαρμόζεται σωστά. Δεν καταστρέφει θερμοάντοχες τοξίνες (Γιάννης Καλλιός, Εύη Κολίτσα, Άννα Οικονομίδου, 2001).

**7. Παραμονή μέχρι την διάθεση:** Όλες οι κατηγορίες φαγητών είναι πιθανόν πριν την διάθεση τους να παραμείνουν για ένα χρονικό διάστημα σε ειδικές προθήκες μέχρι να διατεθούν προς κατανάλωση. Οι κατάλληλες θερμοκρασίες κατά το στάδιο αυτό παρεμποδίζουν την ανάπτυξη των βακτηρίων και την πρόκληση τροφογενών νοσημάτων. Θερμοκρασίες ψύξης μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τα φαγητά κυρίως της κατηγορίας 1 και λιγότερο των 2 και 3. Τα τελευταία διατηρούνται σε υψηλές θερμοκρασίες. Για τα ζεστά φαγητά η κατάλληλη θερμοκρασία είναι άνω των 63°C, για τα δε κρύα κάτω των 50°C.

**8. Συσκευασία- Διακίνηση:** Η συσκευασία είναι μια διαδικασία που εφαρμόζεται κατά την διανομή των φαγητών κατ' οίκον και σε περιπτώσεις παρασκευής σάντουιτς. Το στάδιο αυτό ελέγχεται από τους κανόνες ΟΒΥΠ και περιλαμβάνει τους χειρισμούς των υλικών συσκευασίας. Ο σοβαρότερος κίνδυνος είναι οι επιμολύνσεις από το προσωπικό, τα σκεύη και τα υλικά συσκευασίας. Σημαντικό ρόλο κατά το στάδιο αυτό παίζει και ο παράγοντας θερμοκρασία/ χρόνος.

**9. Σερβίρισμα:** Είναι η τελευταία διαδικασία με την οποία το φαγητό φθάνει στον καταναλωτή. Στην φάση του σερβιρίσματος υπάρχει ο κίνδυνος επιμόλυνσης του φαγητού εκ μέρους του προσωπικού με βακτήρια, παράσιτα και πιθανόν ξένα σώματα. Ο έλεγχος των κινδύνων αυτών γίνεται με την εφαρμογή των κανόνων ΟΒΥΠ: Συχνό πλύσιμο χεριών, γάντια μιας χρήσης και καθαρά σκεύη είναι μερικά από τα απαραίτητα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται. Για τα σημεία αυτοεξυπηρέτησης ισχύουν οι κανόνες που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη διαδικασία (Γιάννης Αμβροσιάδης, 2001α).

**Προσδιορισμός Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (ΚΣΕ):** Τα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου καθορίζονται, όπως προαναφέρθηκε, σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, με την βοήθεια συγκεκριμένων ερωτήσεων. Καθορίζονται στην συνέχεια οι μετρήσιμες μεταβλητές, όπως η θερμοκρασία, ο χρόνος, οι φυσικές διαστάσεις, η υγρασία, η ενεργότητα του νερού (AW), το ΡΗ, η οξύτητα, η συγκέντρωση αλάτων, το χλώριο και τα συντηρητικά ή ακόμα και οργανοληπτικές ιδιότητες όπως η υφή, το άρωμα ή η όψη, καθώς επίσης και τα κρίσιμα όρια μέσα στα οποία πρέπει να κυμαίνονται οι τιμές τους. Η διατήρηση των τιμών μέσα στα όρια εγγυάται την παραγωγή ασφαλών τροφίμων. Διαδικασίες Ελέγχου: Σε κάθε περίπτωση επιβάλλεται η εισαγωγή γραπτών διαδικασιών ελέγχου ως προς: τις συνταγές, την τήρηση των κανόνων υγιεινής από τους εργαζομένους και τον περιοδικό ιατρικό έλεγχο τους, την δημιουργία ατομικών ιατρικών φακέλων και βιβλίου καταχώρισης βιολογικών εξετάσεων, την άμεση ιατρική εξέταση των εργαζομένων που παρουσιάζουν συμπτώματα διάρροιας και εμετού, τον λεπτομερή καθορισμό των σκευών και των προϊόντων και την χρήση διαλυμάτων απολύμανσης για αυτό το σκοπό (Χρήστος Κανελλόπουλος, 2001 γ).

**Παρακολούθηση:** Η παρακολούθηση είναι μια σχεδιασμένη ακολουθία παρατηρήσεων, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν ένα ΚΣΕ είναι όντως υπό έλεγχο και να δημιουργηθεί ένα αρχείο για μελλοντική χρήση στην αξιολόγηση. Η παρακολούθηση των διαδικασιών εφαρμογής του συστήματος HACCP πρέπει σε κάθε περίπτωση να περιλαμβάνει οπτικές παρατηρήσεις, θερμοκρασία, χρόνο, ΡΗ και επίπεδο εργασίας.

Επίσης, χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψη η κατανομή της ευθύνης για την παρακολούθηση κάθε ΚΣΕ. Ένα άτομο να αναλάβει την καθημερινή

παρασκευή και την εξέταση των διαλυμάτων απολύμανσης, ένα άλλο την ευθύνη καταχώρισης των θερμοκρασιών ψυγείων, φούρνων κλπ., ένα τρίτο την ευθύνη καταχώρισης των θερμοκρασιών μαγειρέματος, ψύξης και επαναθέρμανσης των τροφίμων κ.ο.κ. Ο εκάστοτε υπεύθυνος υποχρεούται να αναφέρει άμεσα κάθε διαδικασία ή προϊόν που δεν ανταποκρίνεται στα κρίσιμα όρια.

**Διορθωτικές Ενέργειες:** Μια από τις βασικές υποθέσεις που γίνονται για την εφαρμογή του εν λόγω συστήματος είναι ότι στην επιχείρηση ήδη υπάρχουν και εφαρμόζονται σωστά οι κανόνες ΟΒΥΠ ή ΟΒΠ (Ορθής Βιομηχανικής & Υγιεινής Πρακτικής ή, πιο απλά, Ορθής Βιομηχανικής Πρακτικής), δηλ. προϋπάρχει ήδη η υποδομή και η σωστή οργάνωση στην λειτουργία της επιχείρησης που απαιτείται για την σωστή εφαρμογή του HACCP. Ωστόσο, κάτι τέτοιο σε καμιά περίπτωση δεν εξυπακούεται, αποτελεί βασικό εμπόδιο αλλά και την κύρια διορθωτική δράση που πρέπει να αναληφθεί για να καταστεί δυνατή η ολοκληρωμένη εφαρμογή του συστήματος HACCP (Ken Woods & Bob Hart, 1998).

Ακόμα όμως και στην περίπτωση που εφαρμόζονται κανόνες ΟΒΥΠ, οι ιδανικές συνθήκες που θέλει να επιβάλλει η εφαρμογή του συστήματος HACCP δεν είναι δυνατόν να επιτυγχάνονται πάντοτε αυτόματα. Για αυτό τον λόγο, όταν εμφανίζεται κάποια παρέκκλιση, επιβάλλεται να τίθενται σε λειτουργία διάφορες διορθωτικές ενέργειες ώστε να διαπιστωθεί εάν κάποιο τρόφιμο πρέπει να πεταχτεί, για να διορθωθεί ή να εξαλειφθεί η αιτία του προβλήματος και για να τηρηθούν αρχεία σχετικά με την διορθωτική ενέργεια που έλαβε χώρα. Συγκεκριμένα (Χρήστος Κανελλόπουλος, 1999 β):

- Εάν ένα προϊόν δεν είναι εγκεκριμένο, ο προμηθευτής πρέπει να επιθεωρείται, το προϊόν να απορρίπτεται και να μην ξαναγίνεται παραγγελία από τον ίδιο προμηθευτή.
- Εάν ένα προϊόν δεν είναι πρόσφατο ή δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές, πρέπει να απορρίπτεται και να επιστρέφεται.
- Εάν η ελάχιστη εσωτερική θερμοκρασία μαγειρέματος δεν είναι 75°C, το φαγητό πρέπει να ξαναμαγειρευτεί μέχρι να επιτευχθεί η προβλεπόμενη θερμοκρασία.
- Εάν το προϊόν έχει επιμολυνθεί, πρέπει να καταστρέφεται.
- Εάν παρουσιαστούν προβλήματα προσωπικής υγιεινής και πρακτικής χειρισμού των τροφίμων από τους εργαζομένους, απαιτείται ενημέρωση, εκπαίδευση και επιβολή των προδιαγραφών. Σε περίπτωση που το πρόβλημα σχετίζεται άμεσα με κάποιο προϊόν, τότε αυτό να καταστρέφεται.
- Εάν το προϊόν δεν έχει ψυχθεί στους 4°C σε έξι ώρες ή λιγότερο, τότε πρέπει να καταστρέφεται.
- Εάν το προϊόν δεν έχει ξαναζεσταθεί στους 75°C σε δύο ώρες ή λιγότερο, τότε πρέπει να καταστρέφεται.
- Εάν η μεταχείριση του προϊόντος δεν ήταν σωστή σε κάθε στάδιο της προετοιμασίας, τότε αυτό δεν πρέπει να σερβίρεται αλλά να καταστρέφεται.

**Τήρηση Αρχείου Αποτελεσμάτων:** Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το σύστημα HACCP είναι απαραίτητο να τηρούν σχετικό αρχείο, στο οποίο να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- ❖ Κατάλογος των μελών της ομάδας HACCP και της υπευθυνότητας κάθε στελέχους.
- ❖ Περιγραφή των τροφίμων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, της χρήσης τους και των



- ❖ ιδιαιτεροτήτων τους.
- ❖ Κατάλογος όλων των κανονισμών που πρέπει να πληρούν τα τρόφιμα που προαναφέρθηκαν.
- ❖ Διασφάλιση κανονικών συνθηκών περιβάλλοντος, εξοπλισμού και εγκαταστάσεων.
- ❖ Καταγραφή- παρακολούθηση θερμοκρασιών των ψυγείων, των φούρνων κλπ.
- ❖ Αντίγραφα διαγραμμάτων ροής από την παραλαβή των πρώτων υλών μέχρι την κατανάλωση των φαγητών.
- ❖ Αξιολόγηση των κινδύνων σε κάθε στάδιο σε διάγραμμα ροής.
- ❖ Τα κρίσιμα όρια έχουν θεσπιστεί για κάθε μεταβλητή (κίνδυνο) σε κάθε στάδιο.
- ❖ Παρακολούθηση- καταγραφή των απαιτήσεων για θερμοκρασία, απολύμανση, ιδιαιτερότητες τελικού προϊόντος και διανομή.
- ❖ Σχέδια διορθωτικών ενεργειών, όπου υπάρχει παρέκκλιση από το πρόγραμμα, την διαδικασία, ή τα όρια για τα ΚΣΕ.
- ❖ Διαδικασίες επαλήθευσης του συστήματος HACCP.

**Διαδικασίες Επιβεβαίωσης:** Οι διαδικασίες επιβεβαίωσης του συστήματος μπορεί να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: εγκατάσταση κατάλληλων σχεδίων επιβεβαίωσης αναθεωρήσεων, επανεξέταση του σχεδίου HACCP, ανασκόπηση των αρχείων ΚΣΕ, εξέταση αποκλίσεων και τάσεων, οπτική επιθεώρηση λειτουργιών για παρατήρηση εάν τα ΚΣΕ είναι υπό έλεγχο. Επιπλέον, μπορεί να περιληφθούν τυχαία δειγματοληψία και ανάλυση, αναθεώρηση των κρίσιμων ορίων για την επιβεβαίωση ότι είναι κατάλληλα για τον έλεγχο των κινδύνων, επανεξέταση των αρχείων επιθεωρήσεων που καλύπτουν συμμόρφωση, απόκλιση ή διορθωτικές ενέργειες και επανεξέταση ή αναθεώρηση αλλαγών του συστήματος HACCP (Χρήστος Κανελλόπουλος, 2000 β).

#### **Τα Οφέλη μιας Επισιτιστικής Επιχείρησης από το HACCP:**

Τα οφέλη τα οποία μπορεί να αναμένει ένα εστιατόριο από την εφαρμογή και συνακόλουθα πιστοποίηση του συστήματος HACCP μπορούν να εντοπιστούν στα εξής σημεία (Νίκος Γδοντέλης, 1998):

1. Αποτελεσματική προστασία της υγιεινής των ειδών διατροφής σε όλο τον βιομηχανικό κύκλο ζωής τους (από τις πρώτες ύλες, τα ενδιάμεσα προϊόντα παραγωγής μέχρι το τελικό προϊόν- φαγητό).
2. Μείωση του κόστους ποιότητας από την μείωση των απορρίψεων παρτίδων έτοιμων προϊόντων, λόγω εφαρμογής σωστών προληπτικών μέτρων κατά την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας.
3. Αυξημένη βεβαιότητα για την παρεχόμενη ασφάλεια του τροφίμου.
4. Προετοιμασία για πιθανά προβλήματα, προτού ακόμη αυτά παρουσιαστούν και έγκαιρη πρόληψη και ελαχιστοποίηση της επίδρασης των κινδύνων στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των τροφίμων.
5. Αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους στους δυνητικούς κινδύνους, τους προερχόμενους από το ίδιο το τρόφιμο.

Επιπλέον, ως σημαντικά οφέλη αξίζει να σημειωθούν και τα παρακάτω (Γιάννης Καλλιός, 2001):

6. Ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης ως προς την πλήρη δυνατότητα της να προστατεύει την υγεία των καταναλωτών- πελατών.

7. Πλήρης ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών- πελατών σε θέματα υγιεινής τροφίμων, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, καθώς και σε συνεπαγόμενη πλήρωση των νομικών απαιτήσεων.
8. Άνοιγμα ευρωπαϊκών και άλλων αγορών και παροχή επιπλέον ευκαιριών διείσδυσης.

### **3.4 Το Νομοθετικό Πλαίσιο Εφαρμογής του Συστήματος HACCP.**

Όπως αναφέρθηκε και στο μέρος του παρόντος κεφαλαίου για το σύστημα HACCP, το ΦΕΚ αριθμός φύλλου 1219 της 4/10/2000 εναρμονίζει την Ελληνική Νομοθεσία με την Ευρωπαϊκή Οδηγία 93/ 43 περί της «Υγιεινής των Τροφίμων». Το εν λόγω ΦΕΚ λοιπόν, σύμφωνα πάντα με την σχετική Οδηγία της Ε.Ε., προβλέπει την εφαρμογή του συστήματος HACCP, που αφορά την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων, από όλες τις επιχειρήσεις εκείνες που, σύμφωνα με το άρθρο 2 του ΦΕΚ, ασχολούνται με την παρασκευή, μεταποίηση, παραγωγή, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή, διακίνηση, και προσφορά προς πώληση ή διάθεση τροφίμων. Όπως είναι προφανές, στις εν λόγω επιχειρήσεις περιλαμβάνονται και οι κάθε είδους επισιτιστικές επιχειρήσεις. Παρακάτω, θα επισημανθούν οι διατάξεις εκείνες του Φ.Ε.Κ. αριθμός φύλλου 1219 της 4/10/2000 που σχετίζονται με την εφαρμογή του HACCP αλλά και όσες διατάξεις αφορούν κύρια, αλλά όχι αποκλειστικά, τις επισιτιστικές επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο 3, οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τρόφιμα «οφείλουν να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μια μόνιμη διαδικασία, η οποία αναπτύσσεται και υλοποιείται σύμφωνα με τις ακόλουθες αρχές του συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP)»:

1. *Εντοπισμός των τυχόν κινδύνων για την ασφάλεια των τροφίμων*, οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε ασφαλή επίπεδα για να παραχθούν ασφαλή τρόφιμα.
2. *Εντοπισμός των ΚΣΕ στα διάφορα στάδια*, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια και υγιεινή των τροφίμων, ή την μείωση του.
3. *Καθορισμός των κρίσιμων ορίων στα ΚΣΕ*, εντός των οποίων βρίσκεται το αποδεκτό όσον αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή την μείωση των κινδύνων.
4. *Καθορισμός και εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών παρακολούθησης στα ΚΣΕ*.
5. *Καθορισμός των διορθωτικών μέτρων*, σε περίπτωση που με την παρακολούθηση βρίσκεται ότι ένα ΚΣΕ είναι εκτός ελέγχου. Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο, οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τρόφιμα είναι υποχρεωμένοι να καθορίσουν διαδικασίες επαλήθευσης ότι, οι παραπάνω αρχές του συστήματος HACCP εφαρμόζονται σωστά και να τηρούν αρχεία και έγγραφα για την ουσιαστική εφαρμογή των αρχών του συστήματος. Ως αρμόδιος φορέας για τον έλεγχο της τήρησης των γενικών κανόνων υγιεινής των τροφίμων, καθώς επίσης και για την ανάπτυξη, εφαρμογή και τήρηση των παραπάνω αρχών του HACCP και των υποχρεώσεων των επιχειρήσεων, ορίζεται ο Ε.Φ.Ε.Τ. (Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων) (άρθρα 1 & 3).

Επιπλέον, οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να τηρούν τα ήδη θεσπισμένα ή τα μελλοντικά μικροβιολογικά κριτήρια και κριτήρια ελέγχου θερμοκρασίας για ορισμένες κατηγορίες τροφίμων (άρθρο 4).

Στο εν λόγω ΦΕΚ, ορίζεται ρητά ότι ο Ε.Φ.Ε.Τ. διενεργεί ελέγχους και επιθεωρήσεις στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τρόφιμα και τονίζεται ότι «δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα κρίσιμα σημεία ελέγχου που επισημαίνουν οι επιχειρήσεις τροφίμων, προκειμένου να κρίνει

αν η εποπτεία και ο έλεγχος τους εκτελούνται δεόντως» και, σε περίπτωση παραβίασης των κανόνων, «μεριμνά για την λήψη των αναγκαίων μέτρων που μπορεί να περιλαμβάνουν την απόσυρση ή/ και την καταστροφή των τροφίμων ή την αναστολή της λειτουργίας ολόκληρης ή μέρους της επιχείρησης για κατάλληλη χρονική περίοδο, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις» (άρθρα 8 & 9).

Στο παράρτημα του άρθρου 12 ορίζονται τα ακόλουθα: Όσον αφορά τις γενικές απαιτήσεις για τους χώρους, σημειώνεται ότι οι χώροι των τροφίμων πρέπει να διατηρούνται καθαροί και σε καλή κατάσταση, ενώ ο σχεδιασμός, η διαρρύθμιση και η κατασκευή τους οφείλει να εξυπηρετεί τα ακόλουθα:

1. Κατάλληλο καθαρισμό και απολύμανση,
2. Προστασία από «συσσώρευση ρύπων, επαφή με τοξικά υλικά, πτώση σωματιδίων μέσα στα τρόφιμα και το σχηματισμό υγρασίας ή ανεπιθύμητης μούχλας στις επιφάνειες»,
3. Εφαρμογή ορθής υγιεινής πρακτικής κυρίως για την πρόληψη επιμόλυνσης,
4. Παροχή κατάλληλων συνθηκών θερμοκρασίας για την επεξεργασία και αποθήκευση των τροφίμων.

Επίσης, σε σχέση με το ίδιο θέμα, ορίζονται και ορισμένες άλλες υποχρεώσεις για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τρόφιμα, όπως ύπαρξη νιπτήρων για το πλύσιμο των χεριών με ζεστό και κρύο νερό αλλά και ξεχωριστών ανάλογων εγκαταστάσεων για το πλύσιμο των τροφίμων, κατάλληλα μέσα μηχανικού ή φυσικού αερισμού και εξαερισμού, επαρκής φυσικός ή τεχνητός φωτισμός και κατάλληλες αποχετευτικές εγκαταστάσεις για την αποφυγή κινδύνου μόλυνσης των τροφίμων.

Οι ειδικές απαιτήσεις για τους χώρους παρασκευής, επεξεργασίας ή μεταποίησης τροφίμων εστιάζονται στα ακόλουθα: διατήρηση σε καλή κατάσταση και εύκολος καθαρισμός των επιφανειών δαπέδων και τοίχων και κατασκευή τους από κατάλληλα υλικά (στεγανά, μη απορροφητικά κλπ.), κατασκευή οροφών και ψευδοροφών, έτσι ώστε να αποφεύγεται η συσσώρευση ρύπων, υδρατμών και μούχλας. Το ίδιο προβλέπεται και για τα παράθυρα, κυρίως για την αποφυγή εισβολής εντόμων.

Σύμφωνα με τις ίδιες διατάξεις, απαιτείται καλή κατάσταση, καθαρισμός και απολύμανση των επιφανειών που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα και τέλος, κατάλληλες εγκαταστάσεις για καθαρισμό και απολύμανση εργαλείων και σκευών.

Όσον αφορά τις απαιτήσεις για τον εξοπλισμό, στο παράρτημα του άρθρου 12 τονίζεται ότι το σύνολο του εξοπλισμού και τα διάφορα εργαλεία που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα «πρέπει να διατηρούνται καθαρά, να κατασκευάζονται και να συντηρούνται έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος μόλυνσης των τροφίμων και, με εξαίρεση τα δοχεία και τις συσκευασίες μιας χρήσης, να κατασκευάζονται και να συντηρούνται έτσι ώστε να μπορούν να καθαρίζονται σε βάθος και να απολυμαίνονται».

Σχετικά με τα απορρίμματα τροφών και τα απορρίμματα γενικότερα, αυτά επιβάλλεται, κατά το δυνατόν, να μην συσσωρεύονται σε χώρους τροφίμων, να τοποθετούνται σε περιέκτες που κλείνουν καλά και που καθαρίζονται και απολυμαίνονται εύκολα,

Και επιπρόσθετα, να υπάρχει πρόβλεψη για την απομάκρυνση και αποθήκευση τους σε χώρους όπου διατηρούνται καθαροί και εμποδίζεται η διείσδυση εντόμων και άλλων ζωοφίων.

Ακόμα, στις ίδιες διατάξεις επισημαίνεται ότι απαιτείται επαρκής παροχή πόσιμου νερού, το οποίο να διοχετεύεται μέσω χωριστών δικτύων από το μη πόσιμο, ο χρησιμοποιούμενος πάγος και ατμός να παράγονται και να χρησιμοποιούνται με τρόπο που να αποκλείει τις επικίνδυνες για τις τροφές ουσίες, ενώ τονίζεται ο υψηλός βαθμός

ατομικής καθαριότητας των προσώπων εκείνων που εργάζονται με τρόφιμα και ο αποκλεισμός από τα τελευταία εκείνων που πάσχουν από οποιαδήποτε νόσο που δύναται να μολύνει. τα

Τέλος, σύμφωνα με το παράρτημα του άρθρου 12, οι επιχειρήσεις τροφίμων απαγορεύεται να δέχονται πρώτες ύλες ή συστατικά που πιστεύουν ότι είναι μολυσμένα σε βαθμό τέτοιο που, και μετά την επεξεργασία που θα τις υποβάλλουν, θα παραμείνουν ακατάλληλες για βρώση. Ακόμα, υποχρεούνται να διατηρούν τις πρώτες ύλες και τα συστατικά που προμηθεύονται, υπό κατάλληλες συνθήκες για την αποφυγή μολύνσεων, και να προφυλάσσουν όλα τα τρόφιμα που διακινούνται, αποθηκεύονται, συσκευάζονται, εκτίθενται και μεταφέρονται από κάθε μόλυνση που μπορεί να τα καταστήσει ακατάλληλα για βρώση. Πέρα από τα παραπάνω, οφείλουν να διατηρούν τις πρώτες ύλες, τα συστατικά, αλλά και τα προϊόντα εκείνα που προσφέρονται για την ανάπτυξη επικίνδυνων μικροοργανισμών σε θερμοκρασίες που οι τελευταίοι να μην μπορούν να αναπτυχθούν, και μόνο κατ' εξαίρεση μπορούν να παραμείνουν εκτός χώρων ελεγχόμενης θερμοκρασίας. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων πρέπει να φροντίζουν και για την εκπαίδευση του προσωπικού που χειρίζεται τρόφιμα, σχετικά με τους κανόνες της υγιεινής των τροφίμων.

### 3.5 Η Υγιεινή στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις Γενικά - Εγκαταστάσεις, Χώροι, Εξοπλισμός.

Το ζήτημα της υγιεινής στα εστιατόρια είναι ένα ζήτημα πρωτεύουσας σημασίας με μεγάλες κοινωνικές προεκτάσεις. Οι υπεύθυνοι των εστιατορίων, είτε αυτοί είναι ιδιοκτήτες ή μάνατζερς, είναι υποχρεωμένοι να παρέχουν καθαρό, ασφαλές φαγητό για τους πελάτες τους και η διασφάλιση ενός καλού επιπέδου υγιεινής είναι ουσιαστικό κομμάτι αυτής της υπηρεσίας. Η τήρηση επαρκούς υγιεινής εξαρτάται από το προσωπικό (τήρηση πρακτικών σεβασμού της υγιεινής στην λειτουργία του εστιατορίου), την ύπαρξη του απαιτούμενου εξοπλισμού και την ορθή χρήση προϊόντων καθαρισμού σε όλο το πλάτος και μήκος της λειτουργίας μιας επισιτιστικής επιχείρησης, για τον έλεγχο της απειλής βακτηριακών μολύνσεων.

Βέβαια, η επίτευξη του απαιτούμενου επιπέδου υγιεινής εμποδίζεται από τους οικονομικούς περιορισμούς που επιβάλλουν οι προϋπολογισμοί, την κατάσταση του κτηρίου του εστιατορίου και του εξοπλισμού του, το επίπεδο της συντήρησης καθώς και από την εκπαίδευση του προσωπικού. Ωστόσο, με την ολοένα και μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης και των καταναλωτών γύρω από το ζήτημα της υγιεινής των τροφίμων, απαιτείται η καταβολή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης προσπάθειας από τα εστιατόρια, αλλά και όλες τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με είδη διατροφής, για την τήρηση των απαιτούμενων κανόνων υγιεινής και την αποφυγή μεταφοράς μολύνσεων στους καταναλωτές (Jennifer A. Wade, 1998).

Η διατήρηση της υγιεινής σε ένα εστιατόριο, πέραν της υγιεινής συντήρησης των τροφίμων (θα αναλυθεί παρακάτω), μπορεί να χωριστεί σε δύο μέρη:

1. Υγιεινή Χώρων- Κτηρίου: Καθαρισμός, επιδιόρθωση και συντήρηση των εγκαταστάσεων και των χώρων του εστιατορίου.
2. Υγιεινή Εξοπλισμού: Καθαρισμός των τραπεζιών και όλων των μηχανημάτων, εργαλείων και σκευών που χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία και σερβίρισμα του φαγητού στους πελάτες, καθώς επίσης και ο καθαρισμός- πλύσιμο όλων των ειδών που χρησιμοποιούνται στο γεύμα (ποτήρια, μαχαιροπίρουνα, πιάτα κ.τ.λ.).

Όσον αφορά λοιπόν το πρώτο μέρος, όλοι οι εξωτερικοί κήποι, βεράντες) αλλά και οι εσωτερικοί (τραπεζαρία, κουζίνα-ες, αποχωρητήρια) χώροι του εστιατορίου επιβάλλεται να καθαρίζονται τακτικά: οι κήποι να φροντίζονται σε περιοδική βάση, ενώ οι βεράντες που σερβίρονται πελάτες, η τραπεζαρία και τα αποχωρητήρια πρέπει να καθαρίζονται (σκουπίσμα-σφουγγάρισμα) καθημερινά. Επίσης, όλοι οι τοίχοι και τα ταβάνια όλων των χώρων, εσωτερικών και εξωτερικών, είναι απαραίτητο να συντηρούνται συχνά (κλείσιμο τρυπών, βάψιμο, αντικατάσταση φθαρμένων- ελαττωματικών υλικών), ανάλογα βέβαια με το πόσο παλαιό είναι το κτήριο και γενικότερα οι εγκαταστάσεις του εστιατορίου. Απαραίτητος είναι και ο συχνός ψεκασμός με κατάλληλα σπρέι για την αποφυγή μολύνσεων από διάφορα παράσιτα (έντομα, ποντίκια κτλ.) (Donovan L. Sapienza, James R. Abbey, Jerome J. Vallen, 1977).

Επιπλέον, οι τοίχοι της χρειάζεται να είναι δυνατοί, λείοι, αδιαπέραστοι, να πλένονται εύκολα και με ελαφρύ χρωματισμό. Η ένωση ανάμεσα σε τοίχους και πατώματα είναι προτιμότερο να είναι στρογγυλοποιημένη για ευκολία στον καθαρισμό. Η επιφάνεια των τοίχων είναι καλύτερα να είναι σκεπασμένη με πλακάκια γιατί καθαρίζεται ευκολότερα και δεν απαιτεί ιδιαίτερη περαιτέρω συντήρηση.

Όσον αφορά το δεύτερο σκέλος, δηλαδή την υγιεινή του εξοπλισμού, όλα τα έπιπλα της τραπεζαρίας επιβάλλεται να βρίσκονται σε καλή κατάσταση (όχι σκόνη, σκουριά) και να καθαρίζονται τακτικά, καθώς και όποτε έχει αλλοιωθεί αυτή η κατάσταση τους (Kinton & Ceserani, 1984).

Για το πλύσιμο των πιάτων, είναι προτιμότερο να ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία:

1. Άδειασμα και απομάκρυνση των υπολειμμάτων φαγητού από τα λερωμένα πιάτα.
2. Προξέπλυμα σε χλιαρό ή κρύο νερό για απομάκρυνση των μικρών υπολειμμάτων τα οποία μπορεί να παραμείνουν κατά την διαδικασία του πλυσίματος.
3. Πλύσιμο σε καθαρό νερό στους 60°C, που περιέχει ένα καλό σαπουνί ή απορρυπαντικό, για τουλάχιστον 3 λεπτά.
4. Ξέπλυμα σε καθαρό νερό στους 76°C για τουλάχιστον 2 λεπτά. Αυτό θα καθαρίσει τα πιάτα που πλέον θα μπορούν να μεταφερθούν αλλού για να στεγνώσουν στον αέρα.
5. Ένα άλλο βήμα- μούλιασμα- που μπορεί να προηγηθεί των άλλων, εφαρμόζεται επίσης και για το πλύσιμο τσουκαλιών, τηγανιών, ασημικών ή πιάτων με παχύ στρώμα υπολείμματος φαγητού.

Όπως είναι γνωστό, τα βήματα 3 και 4 γίνονται από πλυντήρια πιάτων ειδικά ανάλογα με το μέγεθος και το είδος των αντικειμένων προς πλύσιμο. Για τα άλλα περσελάνινα είδη εκτός από τα πιάτα, καθώς επίσης και για τα ποτήρια, τα φλιτζάνια και τα κουταλομαχαιροπίρουνα, ακολουθείται παρόμοια διαδικασία με αυτή των πιάτων, με την χρήση φυσικά ειδικών πλυντηρίων και απορρυπαντικών. Ειδικά πλυντήρια υπάρχουν και για τα σκεύη μαγειρικής (τσουκάλια, τηγάνια, χύτρες κτλ.) (John W. Stokes, 1972).

Όσον αφορά τον εξοπλισμό της κουζίνας, θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένος, ώστε να καθαρίζεται και να ξεετάζεται εύκολα σε σχέση με την καθαριότητα του. Τα υλικά που θα έχουν χρησιμοποιηθεί για την κατασκευή του χρειάζεται να είναι σκληρά, ώστε να μην απορροφούν τροφές, λεία (εύκολα στον καθαρισμό), να αντιστέκονται στην σκουριά και στον θρυμματισμό.

Για τον καθαρισμό μεγάλων ηλεκτρικών συσκευών (μηχανή κιμά, μίξερ, μηχανή τεμαχισμού κρέατος), συνιστάται να δίνεται βαρύτητα στην απομάκρυνση μικρών υπολειμμάτων φαγητού με την χρήση ενός πανιού, σπάτουλας, βελόνας ή βούρτσας, καθώς και στο σχολαστικό πλύσιμο, με ζεστό νερό και απορρυπαντικό, όλων των συναρμολογούμενων και σταθερών μερών των μηχανημάτων. Χρειάζεται ακόμα προσοχή στον καθαρισμό των λεπίδων και μετά πάντοτε σκέπασμα τους με τα ειδικά καλύμματα. Αξίζει να τονιστεί ότι οι οδηγίες των κατασκευαστών πρέπει να ακολουθούνται πιστά, για τον καλύτερο καθαρισμό αλλά και την μετέπειτα λειτουργία των μηχανημάτων (Kinton & Ceserani, 1984).

Η τήρηση των κανόνων υγιεινής σε μπουφέ και μπαρ σαλατών είναι ένα αρκετά δύσκολο και ευαίσθητο ζήτημα καθώς σχετίζεται άμεσα και με τον τρόπο που αυτοεξυπηρετούνται οι πελάτες. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων υγιεινής σε αυτούς τους χώρους εξυπηρέτησης προτείνονται τα ακόλουθα (Susan C. Carstens, Robert Sommer, 1986):

- ❖ Χρήση επιγραφών για την ενθάρρυνση υγιεινών πρακτικών από μέρους των πελατών.
- ❖ Παροχή ραφιών για να ακουμπούν οι πελάτες τα πιάτα τους καθώς εξυπηρετούνται.
- ❖ Διάθεση σωστών σκευών για το σερβίρισμα των πελατών.
- ❖ Χρήση επιγραφών στις σάλτσες ώστε να τις αναγνωρίζουν οι πελάτες.
- ❖ Συνεχής επίβλεψη από τους εργαζομένους του τμήματος παροχής υπηρεσιών.

Η πλευρά της καθαριότητας των χώρων και της διατήρησης των φαγητών στις σωστές συνθήκες για την υγιεινή τους είναι σημαντική, αλλά εξίσου σημαντική είναι και η πλευρά του προσωπικού. Οι υπεύθυνοι των εστιατορίων είναι υποχρεωμένοι να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στο ζήτημα της προσωπικής υγιεινής των εργαζομένων στο προσωπικό εξυπηρέτησης, αλλά και στο προσωπικό της κουζίνας. Ένα καθαρό άτομο διαχέει περίπου διακόσια βακτήρια ανά λεπτό, απλά και μόνο ανασαίνοντας, και ένα βρώμικο διαχέει αρκετά περισσότερα. Αυτό το γεγονός από μόνο του καθιστά αναγκαίο να γίνεται αμέσως γνωστό εάν κάποιος από το προσωπικό που χειρίζεται τρόφιμα είναι μολυσμένος. Τα μολυσμένα άτομα μεταδίδουν ασθένειες του αναπνευστικού συστήματος μέσω της μύτης ή του στόματος (βήξιμο, φτάρνισμα) και μέσω των χεριών. Οι ασθένειες του εντερικού συστήματος και η μολυσματική ηπατίτιδα μεταδίδονται όταν το μολυσμένο άτομο δεν πλένει προσεχτικά τα χέρια του, αφού έχει πάει στην τουαλέτα. Το ασφαλές άτομο που χειρίζεται τρόφιμα πρέπει:

- Να είναι καλά στην υγεία του (άτομα τα οποία είναι άρρωστα ή μολυσμένα δεν πρέπει να χειρίζονται φαγητά).
- Να έχει συνήθειες προσωπικής υγιεινής. Να χειρίζεται το φαγητό με ασφαλή τρόπο.

Γενικά, το προσωπικό εξυπηρέτησης δεν δημιουργεί σοβαρό πρόβλημα σχετικά με την μετάδοση ασθενειών που προέρχονται από τροφές. Ο λόγος για αυτό είναι ότι από την στιγμή που ο σερβιτόρος/α ασχολούνται με το φαγητό, τα βακτήρια δεν έχουν χρόνο να αναπτυχθούν. Από την άλλη πλευρά, το προσωπικό εξυπηρέτησης που είναι μολυσμένο με σαλμονέλα ή ηπατίτιδα μπορεί να μεταδώσει την ασθένεια του. Η υγιεινή πρακτική στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι απαραίτητη και εξαιτίας λόγων αισθητικής: ένας πελάτης δεν θα ήθελε ποτέ να δει τον αντίχειρα του σερβιτόρου μέσα στην σούπα του. Παρόλα αυτά, ο αντίχειρας του μάγειρα μέσα στην σούπα μπορεί να έχει χειρότερο αποτέλεσμα (μετάδοση ασθένειας), εάν τα χέρια του μάγειρα δεν είναι καθαρά.

### 3.6 Η Υγιεινή στην Εξυπηρέτηση.

Τα προηγούμενα μέρη του κεφαλαίου αυτού επικεντρώθηκαν κυρίως στην υγιεινή και την καθαριότητα χώρων όπως η κουζίνα, οι χώροι προετοιμασίας φαγητών και αποθήκευσης- συντήρησης τροφίμων και τα ψυγεία (back of the house), καθώς επίσης και στην υγιεινή των τροφίμων και την σχετική νομοθεσία που την διέπει.

Στο εν λόγω τμήμα του Κεφαλαίου 4, η προσοχή θα στραφεί στην υγιεινή και την καθαριότητα στους χώρους εξυπηρέτησης (front of the house) καθώς και στο προσωπικό εξυπηρέτησης, δηλαδή στα στοιχεία εκείνα με τα οποία έρχεται σε άμεση επαφή ο πελάτης που τρώει στο εστιατόριο.

Αξίζει να τονιστεί ότι οι πελάτες είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο θέμα της καθαριότητας και της υγιεινής σε μια επισιτιστική επιχείρηση και κατατάσσουν την καθαριότητα πολύ υψηλά ως παράγοντα για την επιλογή του εστιατορίου που θα γευματίσουν. Έτσι, οι υπεύθυνοι των εστιατορίων είναι σημαντικό να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και προσπάθεια στα θέματα καθαριότητας που αφορούν χώρους και εξοπλισμό του εστιατορίου τα οποία είναι πιο ορατά στον πελάτη. Αναλυτικότερα αυτά είναι τα εξής (Raymond J. Goodman, Jr., 1979):

1. Καθαροί τιμοκατάλογοι/ μενού.
2. Καθαρά, σιδερωμένα, χωρίς λεκέδες και τρύπες, τραπεζομάντιλα.
3. Καθαρές αλατιέρες, πιπεριέρες και δοχεία που περιέχουν κέτσαπ, μουστάρδα ή άλλα καρυκεύματα.
4. Καθαρά πατώματα με μοκέτες και χαλιά που σκουπίζονται συχνά.
5. Καρέκλες, τραπέζια και λοιπά έπιπλα καθαρά και ξεσκονισμένα.
6. Πιάτα, πιρούνια και μαχαίρια χωρίς στίγματα και θαμπάδες.
7. Είσοδος, χώρος αναμονής και αποχωρητήρια τακτοποιημένα και καθαρά.
8. Μεγάλοι κάδοι σκουπιδιών και σωστός εξαερισμός στα αποχωρητήρια. Η απουσία οσμών είναι προτιμότερη από τα χημικά με άρωμα.
9. Οι στολές των σερβιτόρων να είναι καθαρές και σιδερωμένες.
10. Όχι κάπνισμα από τους εργαζομένους σε χώρους που μπορούν να ειδωθούν από πελάτες.

Πέρα από τα παραπάνω, και όσον αφορά την υγιεινή των φαγητών, αν και το ζήτημα της διατήρησης τους σε κατάλληλες, για την αποφυγή μολύνσεων, θερμοκρασίες και συνθήκες σχετίζεται κύρια με την αποθήκευση-συντήρηση και την θερμική επεξεργασία των τροφών, ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται να δίνεται όταν οι πελάτες εξυπηρετούνται από μπουφέ (Buffet) και μπαρ με σαλάτες (salad bar): η διατήρηση των σωστών θερμοκρασιών σε μπουφέ και μπαρ σαλατών απαιτεί επίβλεψη και προσπάθεια από τους εργαζόμενους του τμήματος παροχής υπηρεσιών και είναι ιδιαίτερα δύσκολη χωρίς την ύπαρξη επαρκούς εξοπλισμού και για τα κρύα και για τα ζεστά πιάτα.

Η περίπτωση που το προσωπικό εξυπηρέτησης μπορεί πραγματικά να αποτελέσει απειλή για την υγιεινή των φαγητών, είναι όταν τα καθήκοντα του το οδηγούν στην κουζίνα για να χειριστεί- ασχοληθεί με το φαγητό, πέραν του σερβιρίσματος (Raymond J. Goodman, Jr., 1979).



Στην συνέχεια ακολουθεί μια λίστα από οδηγίες για τις συνήθειες υγιεινής που αφορούν κύρια, αλλά όχι αποκλειστικά, το προσωπικό εξυπηρέτησης (Raymond J. Goodman, Jr., 1979):

1. Διατηρήστε την καλή σας υγεία και αναφέρετε τυχόν ασθένεια στους προϊσταμένους σας.
2. Κάντε μπάνιο καθημερινά, χρησιμοποιήστε αποσμητικό, πλένετε τα μαλλιά σας δυο φορές την εβδομάδα και φοράτε καθαρά ρούχα.
3. Συχνό, σχολαστικό και σωστό πλύσιμο των χεριών.
4. Ανοιχτές πληγές ή γδαρσίματα πρέπει να καλύπτονται με αντισηπτικούς επιδέσμους και αδιάβροχα προστατευτικά.
5. Όχι κάπνισμα τις ώρες εργασίας- μόλυνση από το χέρι στο στόμα και πάλι στο χέρι.
6. Φοράτε καθαρή στολή στο εστιατόριο.
7. Όχι χρυσαφικά για καλλωπισμό.
8. Γενικά, αποφύγετε την χρήση χαρτομάνδηλων στην τραπεζαρία και χρησιμοποιήστε καθαρά μόνο όταν το φτάρνισμα ή ο βήχας επιμένει.
9. Μην αγγίζετε επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με το φαγητό π.χ. τα σχετικά σημεία κουταλιών, πιρουνιών κτλ.
10. Μην πιάνετε ποτέ τα φαγητά π.χ. βούτυρο, ψωμί, πάγο κλπ. Εάν είναι απαραίτητο χρησιμοποιήστε πλαστικά γάντια.
11. Πιάνετε τα ποτήρια από την βάση ή το χερούλι τους ανάλογα.
12. Πιάνετε τα φλιτζάνια από το χερούλι.
13. Πιάνετε τα πιάτα με το χοντρό μέρος του αντίχειρα και μην βάζετε τον αντίχειρα μέσα στο πιάτο.
14. Μην σερβίρετε ποτέ σε ποτήρια ή πιάτα με λεκέδες, ραγισμένα ή σπασμένα.
15. Πιάτα ή κουταλομαχαιροπίρουνα που βρίσκονται σε τραπέζι στο οποίο έχουν κάτσει πελάτες δεν πρέπει μετά να ξαναχρησιμοποιούνται.
16. Μην χρησιμοποιείτε τίποτε που έχει πέσει στο πάτωμα.
17. Μην πιάνετε το κεφάλι ή τα μαλλιά σας ή άλλα σημεία του σώματος. Εάν το κάνετε, πλύνετε τα χέρια σας.
18. Να έχετε τα νύχια των χεριών σας κοντά και καθαρά.
19. Μην φτύνετε ποτέ στην κουζίνα ή στην τραπεζαρία.
20. Αλλάξτε τα τραπεζομάντιλα όταν λερωθούν, αλλά καλύτερα μετά από κάθε αποχώρηση πελάτη.
21. Μην χρησιμοποιείτε ύφασμα που είναι για την εξυπηρέτηση των πελατών για να σκουπίσετε ιδρώτα από το σώμα ή το πρόσωπο.
22. Μην σκουπίζετε τα χέρια σε ποδιά ή ύφασμα.
23. Χρησιμοποιήστε καθαρούς τιμοκαταλόγους, όχι βρώμικους. Τα μπλοκ παραγγελιών και τα καλύμματα που μπαίνουν οι λογαριασμοί των πελατών πρέπει να είναι καθαρά.

### 3.7 Διαχείριση των Απορριμμάτων.

Η διαχείριση των απορριμμάτων είναι ένα θέμα ιδιαίτερα ευαίσθητο το οποίο δεν αφορά μόνο την υγιεινή της επισιτιστικής επιχείρησης αλλά και την δημόσια υγιεινή, σε μια εποχή που η οικολογία και ο τρόπος διάθεσης των απορριμμάτων με τον λιγότερο επιζήμιο τρόπο για το περιβάλλον, συγκεντρώνουν όλο και μεγαλύτερη προσοχή από την κοινή γνώμη αλλά και τις κρατικές αρχές. Απαιτείται λοιπόν ιδιαίτερη προσοχή και ενδιαφέρον όσον αφορά την απαλλαγή από τα σκουπίδια σε ένα εστιατόριο.

Όπως είναι προφανές, βασική πηγή απορριμμάτων σε ένα εστιατόριο είναι τα υπολείμματα του φαγητού. Αυτά συνήθως συγκεντρώνονται στον χώρο πλύσης και ρίχνονται σε ειδικά δοχεία- κάδους. Πάντως, τα μεγάλα εστιατόρια χρησιμοποιούν για τα υπολείμματα φαγητών ειδικά μηχανήματα, τους σκουπιδοφάγους: αυτά αλέθουν-πολτοποιούν τα υπολείμματα και στην συνέχεια τα διοχετεύουν, μέσω ειδικών σωληνώσεων στο σύστημα αποχέτευσης. Υπάρχουν διάφορα είδη σκουπιδοφάγων στην αγορά. Είναι σημαντικό ο σκουπιδοφάγος που θα αγοραστεί να είναι αρκετά μεγάλος και ισχυρός ώστε να μπορεί να χειριστεί μεγάλο όγκο απορριμμάτων. Απαραίτητη είναι, μαζί με την αγορά, και η εγγύηση λειτουργίας του, ενώ χρειάζεται να υπάρχει πρόβλεψη για συχνό σέρβις αλλά και επιδιόρθωση του, σε περίπτωση που προκύψουν βλάβες στην λειτουργία του.

Εκτός από τα υπολείμματα των φαγητών, σημαντικός όγκος σκουπιδιών παράγεται και από την κουζίνα και γενικότερα τους χώρους προετοιμασίας των φαγητών. Εάν δεν υπάρχει κάποιο ειδικό μηχάνημα στον χώρο, τα σκουπίδια πρέπει να συγκεντρώνονται σε ένα ξεχωριστό δωμάτιο μέχρι την συλλογή και απόρριψη τους. Ο χώρος αυτός επιβάλλεται να προστατεύεται τέλεια από τρωκτικά και παράσιτα, να κλείνει καλά και οι τοίχοι του και το πάτωμα του να μην έχουν ραγίσματα και ανοίγματα. Επιπλέον, το δωμάτιο που συγκεντρώνονται τα σκουπίδια χρειάζεται να ψύχεται, ώστε να μην μπορούν να αναπτυχθούν δυσάρεστες οσμές (John W. Stokes, 1972).

Η απόρριψη σκουπιδιών, κουτιών, χαρτόκουτων, χαρτιού συσκευασίας και κονσερβών, αλουμινίων κτλ. απαιτεί επίσης προληπτικά μέτρα υγιεινής. Ένα ξεχωριστό δωμάτιο- ασφαλισμένο από παράσιτα και τρωκτικά- είναι η καλύτερη λύση.

Τα σκουπίδια συνιστάται να απορρίπτονται τακτικά-ακόμα και σε καθημερινή βάση όποτε μαζεύονται μεγάλες ποσότητες στο δωμάτιο. Η συλλογή των σκουπιδιών από το εστιατόριο μπορεί να γίνεται σε συνεννόηση με τις αρχές καθαρισμού των τοπικών δήμων ή από ειδικές για τον σκοπό αυτό εταιρίες.

Τα δωμάτια που συγκεντρώνονται τα απορρίμματα χρειάζεται να είναι κατασκευασμένα έτσι, ώστε να μπορούν να καθαριστούν με άφθονο νερό από μια μάνικα, αφού τα σκουπίδια έχουν διωχθεί από τους χώρους αυτούς για την συλλογή τους. Για καλύτερη υγιεινή, είναι προτιμότερο ο καθαρισμός αυτός να ακολουθείται και από ψεκασμό με ένα απολυμαντικό σπρέι.

Τα μεγάλα εστιατόρια, κυρίως σε ξενοδοχεία, χρησιμοποιούν κλιβάνους για την απόρριψη σκουπιδιών και απορριμμάτων. Όσον αφορά την χρήση τους, όταν τα απορρίμματα είναι στεγνά, δεν χρειάζεται κάποιο εξωτερικό καύσιμο. Εάν όμως τα σκουπίδια που θα μπουν στον κλίβανο είναι υγρά, τότε ένα λάδι, φυσικό αέριο ή αέριο σε φιάλες για καύση είναι απαραίτητο. Ένας κλίβανος με τον παραπάνω εξοπλισμό μπορεί να μειώσει όγκους απορριμμάτων, στεγνούς ή βρεγμένους, και να τους μετατρέψει σε στάχτη μέσα σε λίγα λεπτά. Η χρήση κλιβάνου κάνει επίσης δυνατή την ανίχνευση των απορριμμάτων καθώς αυτά εισέρχονται στον κλίβανο και βοηθάει έτσι στο μάζεμα πιάτων, ποτηριών και ασημικών, τα οποία πιθανόν να είχαν πεταχτεί μαζί με τα σκουπίδια (John W. Stokes, 1972).

Γενικότερα, ο κλάδος του τουρισμού και των επιχειρήσεων μαζικής εστίασης δείχνει ενδιαφέρον και εφαρμόζει προγράμματα που δίνουν βάρος στην μείωση, επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση, περιορισμό και την ανάκτηση των απορριμμάτων. Επιπρόσθετα, στην εποχή μας υπάρχει η τάση για την επισκευή και τον ανασχεδιασμό των εγκαταστάσεων επισιτιστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση των απορριμμάτων, εξοικονόμηση ενέργειας και μετατροπή των απορριμμάτων σε ενέργεια, ενώ οι εγκαταστάσεις καινούργιων εστιατορίων και ξενοδοχείων συχνά βασίζουν την λειτουργία τους σε τέτοιες αρχές. Τα μεγάλα εστιατόρια ήδη εφαρμόζουν προγράμματα ανακύκλωσης, ενώ γίνονται προσπάθειες για μείωση των στέρεων απορριμμάτων και την επίτευξη χαμηλότερου κόστους ενέργειας.

Στα τελευταία πενήντα χρόνια, η διαχείριση των απορριμμάτων πήρε βασικά την μορφή τριών στρατηγικών: της Διάλυσης (Dilution), δηλ. του αραιώματος, με την βοήθεια υγρού, των απορριμμάτων σε όποια μορφή και αν βρίσκονται (στερεά, υγρά κτλ.), ώστε να μειωθεί η συγκέντρωση μικροβίων, του Φιλτραρίσματος (Filtration), δηλ. του φιλτραρίσματος-συμπύκνωσης των σκουπιδιών σε κάθε μορφή πριν φθάσουν στο ύπαιθρο, και της Ανακύκλωσης (Recycling), δηλ. του διαχωρισμού των απορριμμάτων σε κάθε μορφή ώστε αυτά να μπορούν να ξαναχρησιμοποιηθούν.

Η στρατηγική διαχείρισης των απορριμμάτων του 21ου αιώνα ονομάζεται Πρόληψη Μόλυνσης (Pollution Prevention): αυτή σημαίνει, για τον κλάδο των επιχειρήσεων μαζικής εστίασης, συμμετοχή στην ανάπτυξη μιας διαδικασίας που στοχεύει στην ελαχιστοποίηση της επίδρασης των σκουπιδιών πάνω στο περιβάλλον, μέσω μεθόδων τροποποίησης- αντικατάστασης των υλικών των παραγόμενων προϊόντων, ώστε να μειωθεί η ποσότητα αλλά και οι μολυσματικές ουσίες που βρίσκονται στα σκουπίδια (Leland L. Nicholls & Courtney W. Nystuen, 1993).

### **3.8 Η Ασφάλεια στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις.**

Ο κύριος στόχος του ενδιαφέροντος για την ασφάλεια σε μια επισιτιστική επιχείρηση είναι η αποτροπή των ατυχημάτων. Τα ατυχήματα μπορεί να δημιουργήσουν πρόσκαιρη, αλλά και μερικές φορές μόνιμη σωματική ζημιά σε υπαλλήλους και πελάτες, χαμηλότερο ηθικό, μείωση της αποδοτικότητας του εστιατορίου και αύξηση των ιατρικών εξόδων και νομικών δαπανών. Δυστυχώς, εργατικά ατυχήματα συμβαίνουν, αλλά με μια λογική προσπάθεια από την πλευρά του μανάτζμεντ και των υπαλλήλων, τα περισσότερα ατυχήματα μπορούν να αποφεύγονται.

Η διεύθυνση του εστιατορίου είναι αναγκαίο να λαμβάνει έναν ενεργητικό ρόλο στην ασφάλεια. Εάν αυτή αντιμετωπίζει την ασφάλεια ως υψηλή προτεραιότητα, το ίδιο θα κάνει και το προσωπικό. Ο υπεύθυνος του εστιατορίου επιβάλλεται να συστήνει τους κανόνες ασφαλείας της επιχείρησης σε όλους τους καινούργιους υπαλλήλους. Σε κανένα υπάλληλο δεν θα πρέπει να επιτρέπεται να εκτελεί οποιαδήποτε εργασία, πριν εκπαιδευτεί κατάλληλα στο ζήτημα της ασφάλειας κατά την εργασία.

Περιοδικά, συνιστάται να γίνεται έλεγχος των αρχείων με τις ασθένειες και τους τραυματισμούς, για να εντοπίζονται τα σημεία που παρουσιάζουν προβλήματα. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στα προβλήματα που εμφανίζονται συστηματικά.

#### **Κανόνες Ασφαλείας:**

Η ασφάλεια είναι ευθύνη όλων όσων εργάζονται στο εστιατόριο. Η πολιτική του εστιατορίου χρειάζεται να είναι προσανατολισμένη στο να κρατάει το προσωπικό ενήμερο για την σημαντικότητα της και να παρέχει κάθε δυνατή προστασία. Οι κανόνες ασφαλείας που ακολουθούν είναι για την ασφάλεια όλου του προσωπικού και θα πρέπει να τηρούνται συνέχεια (Allen Z. Reich, 1999):

#### **Πρώτες Βοήθειες :**

Ένα κουτί πρώτων βοηθειών θα πρέπει να είναι διαθέσιμο στον χώρο της κουζίνας ή σε άλλο προκαθορισμένο σημείο μέσα στο εστιατόριο.

#### **Χειρισμός Μαχαιριών :**

Δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείτε μαχαίρια ή να χειρίζεστε εξοπλισμό που κόβει ή ανακατεύει, πριν εκπαιδευτείτε κατάλληλα.

Όταν χρησιμοποιείτε ένα μαχαίρι, ποτέ μην κόβετε προς το χέρι ή το σώμα σας.

Όταν περπατάτε κρατώντας μαχαίρι, να το κρατάτε με την μύτη να δείχνει προς το πάτωμα, ιδιαίτερα όταν στρίβετε σε γωνία. Να μην χρησιμοποιείτε μαχαίρι για να ανοίγετε κονσέρβες ή κουτιά. Ένα ειδικό ξυράφι (εάν είναι απαραίτητο) συνιστάται να είναι διαθέσιμο για το άνοιγμα των κουτιών.

Να καθαρίζετε το μαχαίρι όταν έχετε τελειώσει με αυτό και μετά να το τοποθετείτε στην θέση του.

Κανείς δεν επιτρέπεται να ακονίζει ένα μαχαίρι χωρίς να έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα.

Όταν εργάζεστε με μαχαίρια ή χρησιμοποιείτε εξοπλισμό που κόβει ή ανακατεύει, να δουλεύετε με μεγάλη προσοχή. Να χρησιμοποιείτε όλα τα διαθέσιμα μέτρα προστασίας.

#### **Ηλεκτρικός Εξοπλισμός:**

- Να μην χειρίζεστε ηλεκτρικό εξοπλισμό όταν φοράτε μακριά μανίκια, γραβάτα ή φαρδιά ρούχα.

- Ποτέ να μην αφήνετε ένα μηχάνημα να λειτουργεί χωρίς να είναι κάποιος παρών.
- Να βγάζετε από την πρίζα τα ηλεκτρικά μηχανήματα πριν τα καθαρίσετε.
- Να επανασυναρμολογήτε το μηχάνημα, μόλις τελειώσετε με τον καθαρισμό του.
- Ποτέ μην βάζετε το χέρι σας μέσα στον χώρο αλέσεως του σκουπιδοφάγου.

Να προσέχετε να μην πέσουν ορισμένα είδη μέσα στον σκουπιδοφάγο όπως γυαλιά, κόκαλα, πλαστικό και μεταλλικά αντικείμενα.

**Βαριά Αντικείμενα:**

- Να μην προσπαθείτε να σηκώσετε οτιδήποτε μπορεί να πονέσει την πλάτη σας. Είκοσι τρία κιλά (ή λιγότερο, εξαρτάται από το μέγεθος σας και την δύναμη που έχετε) είναι το μέγιστο συνιστώμενο βάρος στον κλάδο των ξενοδοχείων- επιχειρήσεων μαζικής εστίασης για ένα άτομο. Όποτε είναι δυνατόν, να χρησιμοποιείτε ένα καροτσάκι.
- Να μην τοποθετείτε βαριά αντικείμενα πάνω σε ράφια που βρίσκονται πάνω από το ύψος της μέσης.

**Πυρασφάλεια:**

Να γνωρίζετε που είναι οι πυροσβεστήρες και πώς να τους χειρίζεστε. Στην πρώτη ένδειξη φωτιάς, να πάρετε τον κοντινότερο πυροσβεστήρα και να ψεκάσετε με αυτόν στην βάση της φωτιάς. Για πολύ μικρές φωτιές, να χρησιμοποιείτε αλάτι.

**Προϊόντα Καθαρισμού:**

- Να διαβάζετε με προσοχή τις ετικέτες πάνω σε όλα τα προϊόντα καθαρισμού πριν τα χρησιμοποιήσετε. Εάν δεν έχετε εκπαιδευτεί κατάλληλα για την χρήση ενός προϊόντος, να ζητάτε από έναν πιο έμπειρο συνάδελφο σας να σας βοηθήσει.
- Ποτέ μην βάζετε υγρά καθαρισμού ή άλλα τοξικά υγρά μέσα σε ποτήρια ή φλιτζάνια.
- Να αποθηκεύετε τα προϊόντα καθαρισμού σε ένα εντελώς απομονωμένο από τα τρόφιμα χώρο.

**Διάφοροι Κανόνες Ασφαλείας:**

- Να γυρίζετε τα χερούλια των τηγανιών που βρίσκονται πάνω σε εστία, μακριά από την πλευρά του διαδρόμου.
- Να καθαρίζετε αμέσως ότι έχει χυθεί στο πάτωμα.
- Να μην βάζετε σπασμένα γυαλιά ή πιάτα μέσα στο δοχείο των απορριμμάτων που είναι στον χώρο εργασίας, αλλά στους χώρους συγκέντρωσης των απορριμμάτων. Όταν ανοίγετε δοχεία τα οποία είναι κλεισμένα με συνδετήρες, όπως κούτες με λαχανικά, να είστε ιδιαίτερα προσεχτικοί να μην πέσουν οι συνδετήρες μέσα σε ήδη προετοιμασμένα φαγητά.
- Να φοράτε παπούτσια που είναι άνετα, με καλή στήριξη και, κατά προτίμηση, με αντιολισθητική σόλα.
- Να αναφέρετε όλα τα ατυχήματα (κοψίματα, πεσίματα, τραυματισμούς κλπ.) αμέσως στους προϊσταμένους σας.

**Πυροπροστασία:**

Καταρχάς, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι πάντα υπάρχει η πιθανότητα για φωτιά όταν χρησιμοποιείται εξοπλισμός μαγειρέματος. Το κάθε εστιατόριο, ανάλογα με την φύση του,

διαθέτει πιθανούς κινδύνους σε διάφορους βαθμούς. Η ευθύνη του μανάτζμεντ στον τομέα της πυροπροστασίας είναι τριπλή:

1. Θα πρέπει να υπάρχει ένα επαρκές σύστημα πυροπροστασίας. Αυτό συνήθως αποτελείται από ένα αυτόματο σύστημα καταιονητήρων (sprinklers) πάνω από οποιοδήποτε εξοπλισμό μαγειρέματος που βγάζει ατμούς με λάδια, φορητούς πυροσβεστήρες σε κάθε χώρο όπου υπάρχει πιθανότητα φωτιάς και πυροσβεστικές φωλιές, όπου υποδεικνύει ο αρχιτέκτων και η πυροσβεστική υπηρεσία. Τα συστήματα αυτά απαιτείται να είναι σωστά συντηρημένα και να επιθεωρούνται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο.

2. Όλο το προσωπικό χρειάζεται να εκπαιδεύεται για την αποτροπή και καταπολέμηση της φωτιάς. Η κάθε εργασία να αναλύεται, ώστε να εντοπισθούν οι πιθανοί κίνδυνοι φωτιάς και η αποτροπή να μπορεί να συμπεριληφθεί στην εκπαίδευση του υπαλλήλου.

3. Επιπλέον, όλο το προσωπικό να εκπαιδεύεται ώστε να μπορεί γρήγορα και σωστά να αντιδράσει στη πρώτη ένδειξη φωτιάς.

#### Στην συνέχεια, ακολουθούν οι βασικές Πρότυπες Διαδικασίες:

Να σβήνετε τις μικρές εστίες φωτιάς στην κουζίνα ρίχνοντας αλάτι πάνω από τη φωτιά ή καλύπτοντας την φωτιά με ένα καπάκι κατσαρόλας. Το αυτόματο σύστημα πυροπροστασίας του εστιατορίου χρησιμοποιείται για να σβήνει μεγαλύτερες φωτιές. Εάν το σύστημα δεν λειτουργήσει αυτόματα, τραβήξτε το μοχλό για την ενεργοποίηση του. Εάν και αυτό δεν λειτουργήσει, τότε χρησιμοποιήστε τους φορητούς πυροσβεστήρες.

Πριν ξαναλειτουργήσει το εστιατόριο, και εφόσον έχει απενεργοποιηθεί το αυτόματο σύστημα, όλοι οι χώροι που επηρεάζονται επιβάλλεται να καθαριστούν. Δηλαδή, οι φριτέζες να καθαριστούν και να γεμίσουν με καινούργιο λάδι και η εταιρία που τοποθέτησε το εν λόγω σύστημα να το ενεργοποιήσει ξανά.

Εάν η φωτιά βρίσκεται μακριά από τον κύριο χώρο μαγειρέματος, πάρτε ένα πυροσβεστήρα, στοχεύστε στην βάση της φωτιάς και ενεργοποιήστε τον σύμφωνα με τις οδηγίες. Να ενεργείτε γρήγορα και να μην χάνετε χρόνο. Την ώρα που παίρνετε τον πυροσβεστήρα, ενημερώστε ένα συνάδελφο σας να ειδοποιήσει τον προϊστάμενο.

Εάν η φωτιά είναι πολύ μεγάλη για να σβήσει με ένα φορητό πυροσβεστήρα ή απλώνεται, ζητήστε την βοήθεια του προϊσταμένου. Όταν δεν μπορείτε να σβήσετε την φωτιά με τους φορητούς πυροσβεστήρες, τότε ο προϊστάμενος θα πρέπει να δώσει εντολή για τα ακόλουθα: να ειδοποιηθεί η πυροσβεστική, να κλείσει η παροχή φωταερίου του εστιατορίου και να ενημερωθούν ήρεμα το προσωπικό και οι πελάτες για την ύπαρξη της φωτιάς στο εστιατόριο. Στην συνέχεια, να εκκενωθεί το κτήριο και να βεβαιωθεί ότι δεν έχει μείνει κανείς μέσα μέχρι η φωτιά να τεθεί υπό έλεγχο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, για να εκπαιδευτεί το προσωπικό ώστε να ενεργεί σωστά και αποτελεσματικά, η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει άσκηση πυρός μια φορά το εξάμηνο, εκτός των ωρών εργασίας, όταν δηλ. δεν υπάρχουν πελάτες (Αθανάσιος Μάρας, 1997).

Πρώτες Βοήθειες και Ιατρική Φροντίδα: Το εστιατόριο χρειάζεται να διαθέτει ένα κουτί πρώτων βοηθειών το οποίο να είναι επαρκώς εξοπλισμένο.

Πρέπει να περιλαμβάνονται τουλάχιστον τα ακόλουθα είδη (Allen Z. Reich, 1999):

- Χάνζαπλαστ σε διάφορα μεγέθη.
- Χάνζαπλαστ σε λωρίδες.

- Ατομικές γάζες 7,5 χ 7,5 εκατ.
- Γάζες σε λωρίδες 5 έως 7,5 εκατ.
- Επίδεσμος.
- Νάρθηκας.
- Αντισηπτικό υγρό.
- Κουβέρτα ανάγκης.
- Αποσυμφορητικό (ατομικά συσκευασμένο).
- Ψαλίδι.

Η ποσότητα του κάθε είδους συνιστάται να βασίζεται στο μέγεθος του προσωπικού και στην συχνότητα της χρήσης του είδους. Το ιδανικό είναι να υπάρχει πάντοτε κάποιος σε ώρα υπηρεσίας που να έχει εκπαιδευτεί στις πρώτες βοήθειες.

Όταν υπάρχει μια επείγουσα ιατρική ανάγκη, να προχωρείτε με τον ακόλουθο τρόπο (Allen Z. Reich, 1999):

1. Εάν το ιατρικό πρόβλημα είναι σχετικά μικρό, να κουράρετε τον υπάλληλο ή πελάτη μέσα στο εστιατόριο με τις διαθέσιμες προμήθειες του κουτιού πρώτων βοηθειών. Ειδοποιήστε ένα γιατρό για συμβουλές, εάν είναι απαραίτητο.

2. Εάν ο τραυματισμός ή ασθένεια δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί επαρκώς στο εστιατόριο, να κάνετε τις ενέργειες πρώτης βοήθειας που είναι απαραίτητες για να σταματήσει η αιμορραγία, ή να κάνετε τον παθόντα να αισθανθεί πιο άνετα. Ειδοποιήστε το πλησιέστερο κέντρο υγείας για συμβουλές. Εάν χρειαστεί, το άτομο να μεταφερθεί στο νοσοκομείο.

3. Εάν χρειάζεται επείγουσα ιατρική βοήθεια στο εστιατόριο, ειδοποιήστε το πλησιέστερο νοσοκομείο και δώστε τις εξής πληροφορίες: διεύθυνση και τηλέφωνο του εστιατορίου, ποιο είναι το περιστατικό και τι πρώτες βοήθειες έχουν δοθεί.

### **Διαδικασίες Πρώτων Βοηθειών.**

Παρακάτω αναλύονται οι βασικές διαδικασίες πρώτων βοηθειών για τους πιο συνηθισμένους τραυματισμούς. Να πράττετε τα ακόλουθα στην περίπτωση που δεν υπάρχει κάποιο άτομο που να γνωρίζει πρώτες βοήθειες, ή να περιμένετε να έρθει ιατρική βοήθεια.

**Κοψίματα:** Σε ασήμαντα κοψίματα όπου υπάρχει λίγη αιμορραγία, να πλένετε την πληγή με σαπούνι και καθαρό τρεχούμενο νερό, να την ξεβγάξετε με καθαρό τρεχούμενο νερό, να την στεγνώνετε προσεχτικά με μια καθαρή πετσέτα ή με μια αποστειρωμένη γάζα, να βάζετε αντισηπτικό και να καλύπτετε την πληγή με ένα χάνζαπλαστ ή με μια γάζα και ταινία.

Όταν το κόψιμο βγάζει πολύ αίμα, να ακολουθείτε τα παρακάτω βήματα ώσπου να σταματήσει η αιμορραγία:

**Βήμα 1:** Να ασκείτε απευθείας πίεση πάνω στο κόψιμο με μια αποστειρωμένη γάζα ή με μια καθαρή πετσέτα. Εάν η αιμορραγία συνεχίζει, προχωρήστε ως εξής.

**Βήμα 2:** Εκτός και αν υπάρχει ένδειξη για κάταγμα, να σηκώνετε την πληγή πάνω από το επίπεδο της καρδιάς του θύματος. Αυτό μειώνει την ροή του αίματος προς το κόψιμο. Εάν η αιμορραγία συνεχίζει, προχωρήστε με το βήμα 3.

**Βήμα 3:** Να ασκείτε πίεση στην αρτηρία που τροφοδοτεί το αίμα, ανάλογα με μέρος του σώματος που υπάρχει το κόψιμο. Εάν η αιμορραγία συνεχίζει, προχωρήστε ως

ακολουθως.

**Βήμα 4:** Εάν ακόμα δεν έχει φτάσει η ιατρική βοήθεια σε αυτό το στάδιο, η καλύτερη λύση θα ήταν να τοποθετήσετε ένα tourniquet<sup>2</sup>, μόνο εάν πιστεύετε πως κινδυνεύει η ζωή του θύματος. Η χρήση ενός τέτοιου εργαλείου μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τον ακρωτηριασμό ενός μέλους του σώματος και η τοποθέτηση του πρέπει να γίνεται μόνο από κάποιον που γνωρίζει. Αφού τοποθετηθεί το tourniquet, δεν πρέπει να αφαιρεθεί παρά μόνο από γιατρό (Allen Z. Reich, 1999).

**Εγκαύματα:** Τα εγκαύματα ταξινομούνται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: πρώτου βαθμού, δεύτερου βαθμού, τρίτου βαθμού και χημικά εγκαύματα.

**Εγκαύματα πρώτου βαθμού:** Αυτά τα εγκαύματα έχουν συνήθως σχέση με καυτά υγρά, ατμό ή επαφή με μια καυτή επιφάνεια. Δημιουργούν μια κοκκινίλα στο δέρμα και κάποιο πόνο, αλλά θρέφουν γρήγορα. Το κρύο νερό μειώνει τον πόνο και το μεγαλύτερο μέρος από πιθανά πρηξίματα. Το άτομο μπορεί να συνεχίζει να εργάζεται, εκτός εάν συνεχίζεται ο πόνος.



Εγκαύματα δεύτερου βαθμού: Τα συγκεκριμένα προκαλούνται από τις ίδιες αιτίες με τα πρώτου βαθμού εγκαύματα. Οι ενδείξεις είναι κοκκινίλα, φουσκάλες, πρήξιμο και πολύς πόνος. Η καμένη περιοχή μπορεί να εμφανιστεί υγρή εξαιτίας της έλλειψης πλάσματος μέσω του τραυματισμένου δέρματος. Να βυθίζετε την καμένη επιφάνεια σε κρύο νερό για να μειωθεί ο πόνος και ένα μέρος από το πιθανό πρήξιμο. Στην συνέχεια, να σκουπίζετε προσεχτικά την περιοχή με μια καθαρή πετσέτα ή αποστειρωμένη γάζα. Είναι προτιμότερο να μην σπάτε τις φουσκάλες ούτε να βάζετε κάποιο αντισηπτικό. Να καλύπτετε την περιοχή με μια αποστειρωμένη γάζα.

Εγκαύματα τρίτου βαθμού: Αυτά προκαλούνται συνήθως από φωτιά, από παρατεταμένη επαφή με καυτό νερό, ατμό ή μια καυτή επιφάνεια, ή από ηλεκτρισμό. Ενδείξεις ενός τέτοιου εγκαύματος είναι μια άσπρη ή καμένη όψη και μια πλήρης απώλεια του δέρματος. Συνιστάται να καλέσετε αμέσως γιατρό. Να μην πιάνετε την καμένη επιφάνεια ούτε να την βυθίζετε σε κρύο νερό.

Εάν το θύμα έχει εγκαύματα στο πρόσωπο, να βεβαιωθείτε πως μπορεί να αναπνεύσει. Εάν η ιατρική βοήθεια δεν φτάσει μέσα σε μια ώρα, να φροντίζετε να πίνει το θύμα αρκετά υγρά. Το καλύτερο είναι να ετοιμάσετε ένα ειδικό διάλυμα από ένα λίτρο νερό, μια κουταλιά του γλυκού αλάτι και μισό κουταλάκι του γλυκού σόδα και να δίνετε στο θύμα περίπου 115 κυβικά εκατοστά κάθε δεκαπέντε λεπτά.

Χημικά Εγκαύματα: Να βγάζετε τα ρούχα του θύματος από την καμένη περιοχή και να ψεκάζετε την περιοχή με νερό για τουλάχιστον πέντε λεπτά. Να ελέγχετε την ετικέτα πάνω στο δοχείο που περιείχε το χημικό για συγκεκριμένες οδηγίες. Να καλύπτετε την καμένη περιοχή με μια γάζα και να την δει αμέσως γιατρός. Εάν έχει προσβληθεί το μάτι, να κρατήσετε ανοιχτό το μάτι και να ρίχνετε νερό πάνω για τουλάχιστον πέντε λεπτά. Επίσης, να καλέσετε αμέσως γιατρό (Αθανάσιος Μάρας, 1997).

### Πνιγμός:

Εάν ένας ενήλικας πνίγεται και δεν μπορεί να απαντήσει στις ερωτήσεις σας, να αναπνεύσει ή να βήξει, να εκτελείτε την κίνηση Heimlich όπως ακολουθεί παρακάτω:

Βήμα 1: Σταθείτε πίσω από το θύμα.

Βήμα 2: Σχηματίστε μια γροθιά με το ένα σας χέρι και τοποθετήστε το με τον αντίχειρα προς την μέσα πλευρά, πάνω στο στομάχι του θύματος, μεταξύ του αφαλού και των πλευρών. Αυτή η θέση είναι πολύ σημαντική διότι, εάν εξασκηθεί πίεση πολύ χαμηλά, το αντικείμενο που έχει καταποθεί δεν θα πιεστεί προς τα έξω και εάν η πίεση ασκηθεί πολύ ψηλά, τότε τα πλευρά του θύματος μπορεί να τραυματιστούν.

Βήμα 3: Τοποθετήστε το άλλο σας χέρι πάνω από την γροθιά σας.

Βήμα 4: Πιέστε προς το στομάχι με μια γρήγορη προς τα πάνω ώθηση.

Βήμα 5: Να επαναλάβετε το βήμα 4 εάν είναι απαραίτητο.

Είναι καλύτερα πριν να εκτελεστεί η κίνηση Heimlich, να την έχει δείξει στο προσωπικό του εστιατορίου κάποιος γιατρός ή νοσοκόμος.

Εάν το θύμα είναι αναίσθητο, να ειδοποιήσετε ένα ασθενοφόρο και να ενεργήσετε με τον παρακάτω τρόπο:

Βήμα 1: Να χορηγήσετε τεχνητή αναπνοή.

Βήμα 2: Εάν μετά την τεχνητή αναπνοή το θύμα ακόμα δεν αναπνέει από μόνο του, γυρίστε το πάνω στο πλευρό του και δώστε τέσσερα γερά και γρήγορα χτυπήματα στη μέση της ωμοπλάτης. Σε περίπτωση που αυτό δεν έχει αποτελέσματα, συνεχίστε ως ακολούθως.

Βήμα 3: Ξαπλώστε το θύμα ανάσκελα, καθίστε από πάνω του με τα πόδια σας ανοιχτά, βάλτε τα χέρια σας το ένα πάνω στο άλλο πάνω στην κοιλιά του θύματος, μεταξύ των πλευρών και του αφαλού, και δώστε τέσσερις γρήγορες ωθήσεις. Εάν το θύμα εξακολουθεί να μην αναπνέει, συνεχίστε με τα τέσσερα βήματα της κίνησης Heimlich, ώσπου να φτάσει η ιατρική βοήθεια. Πεσίματα: Εάν ένας υπάλληλος ή ένας πελάτης πέσει και τραυματιστεί, μάθετε που πονάει. Σε περίπτωση που πονάει οπουδήποτε αλλού εκτός από την πλάτη, βάλτε το άτομο να καθίσει σε μια καρέκλα. Εξετάστε την περιοχή που πονά και ρωτήστε το θύμα εάν μπορεί να την κινήσει. Σε περίπτωση που μπορεί, τότε η ιατρική βοήθεια συνήθως δεν είναι απαραίτητη. Εάν δεν μπορεί να την κινήσει, ή δεν μπορεί να την κινήσει χωρίς μεγάλο πόνο, τότε το θύμα πρέπει να πάει στο νοσοκομείο.

Εάν παραπονιέται για την πλάτη του, εάν μπορεί να κινηθεί χωρίς υπερβολικό πόνο βάλτε το να κάτσει σε μια καρέκλα. Σε περίπτωση που ο πόνος είναι πολύ μεγάλος, καλέστε ιατρική βοήθεια και μην αφήσετε το θύμα να κινηθεί.

Εάν το θύμα έχει μείνει αναίσθητο, ζητήστε αμέσως ιατρική βοήθεια. Οποιοδήποτε πέσιμο επιβάλλεται να θεωρείται σοβαρό και το θύμα να λαμβάνει φροντίδα. Εάν είναι δυνατό, τότε να εξουδετερωθεί η αιτία του πεσίματος (Allen Z. Reich, 1999).



# Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΝΟΥ ΚΑΙ Η ΥΓΙΕΙΝΗ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ: ΟΙ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ GRAND CHALET, DIVANI CARAVEL ΚΑΙ ΑΣΤΕΡΑ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ.

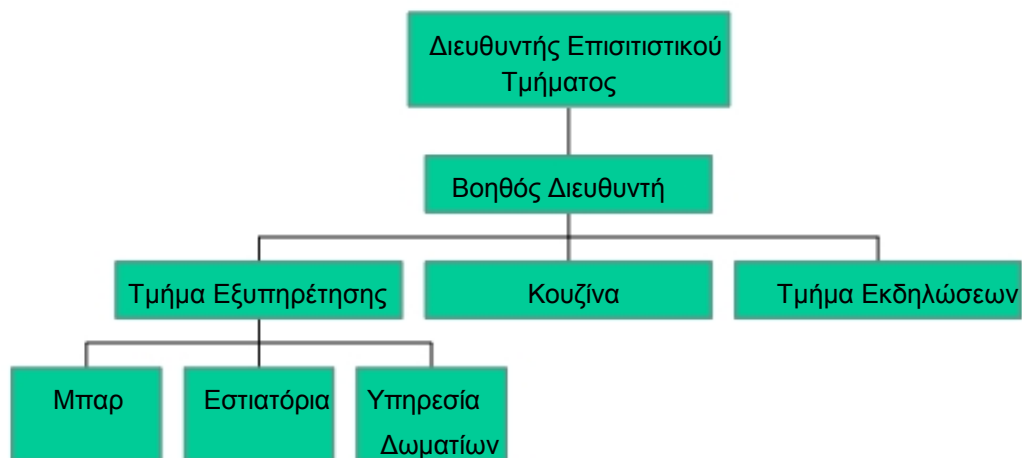
## 4.1. Ξενοδοχείο Grand Chalet.

α) Γενικά.

Το ξενοδοχείο Grand Chalet αποτελεί ένα από τα πιο παλαιότερα (χτίσθηκε το 1973) και πιο γνωστά ξενοδοχεία των βορείων προαστίων (Κηφισιά). Διαθέτει 45 δωμάτια (σουίτες), πλήρως ανακαινισμένα, και η δυναμικότητα του είναι 80 κλίνες. Βρίσκεται σε φάση νέας ανακαίνισης (η προηγούμενη είχε γίνει το 1994), η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί στα τέλη του 2002. Επίσης, διαθέτει 2 εστιατόρια, 2 μπαρ, πισίνα και αίθουσα εκδηλώσεων χωρητικότητας 150 ατόμων.

Το Επισιτιστικό Τμήμα (Food and Beverage Department) του ξενοδοχείου αποτελεί το πιο σημαντικό τμήμα για την λειτουργία του. Το εν λόγω τμήμα απασχολεί το 40% του προσωπικού του Grand Chalet, ενώ συμμετέχει και στα έσοδα του ξενοδοχείου σε ποσοστό 30%. Όπως συμβαίνει στην μεγάλη πλειοψηφία των ξενοδοχείων, το τμήμα τροφίμων και ποτών αφήνει μόνο ένα ποσοστό των κερδών που δημιουργεί το Τμήμα Δωματίων (Front of the House): πιο συγκεκριμένα, το σχετικό ποσοστό ανέρχεται στο 60% των κερδών του τμήματος δωματίων. Η μεγάλη όμως συνεισφορά του Επισιτιστικού Τμήματος στην επιτυχημένη λειτουργία του ξενοδοχείου εστιάζεται στην δημιουργία μιας πολύ καλής φήμης στην τοπική κοινότητα, που οφείλεται στις ειδικές εκδηλώσεις (Banquets) που διοργανώνονται συχνά στους χώρους του επισιτιστικού τμήματος.

Η Οργανωτική Δομή του Επισιτιστικού Τμήματος του εν λόγω ξενοδοχείου φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



ΣΧΗΜΑ 4.1: Οργανόγραμμα Επισιτιστικού Τμήματος Ξενοδοχείου Grand Chalet.

Όπως φαίνεται και στο σχήμα, ο επικεφαλής του Επισιτιστικού Τμήματος (Διευθυντής Επισιτιστικού Τμήματος) επικουρείται στα καθήκοντα του από ένα βοηθό, ενώ πέραν των δύο βασικών τμημάτων (Τμήμα Εξυπηρέτησης & Κουζίνα) υπάρχει και το Τμήμα Εκδηλώσεων (Banquets) που συναντάται σε κάθε μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση και είναι υπεύθυνο για την οργάνωση και πραγματοποίηση συνεδρίων, δεξιώσεων και άλλων τελετών. Όπως είναι φυσικό, τα μπαρ και τα εστιατόρια του ξενοδοχείου, καθώς επίσης και η υπηρεσία δωματίων (Room Service) ανήκουν στο Τμήμα Εξυπηρέτησης.

## β) Σχεδιασμός του Μενού.

Όπως επισημάνθηκε και στο τρίτο κεφάλαιο, το μενού αποτελεί ένα βασικό εργαλείο πώλησης για κάθε επισιτιστική επιχείρηση. Στο μενού δεν μπαίνουν και απλά αναφέρονται κατά σειρά, σύμφωνα με τους κανόνες της γαστρονομίας, τα φαγητά που προσφέρει το εστιατόριο: Ειδικά, και σε μεγαλύτερο βαθμό για το εστιατόριο ενός ξενοδοχείου, το μενού έχει ως στόχο να κερδίσει τις εντυπώσεις των πελατών σχετικά το περιβάλλον και το υψηλό επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, όχι μόνο του εστιατορίου αλλά και του ξενοδοχείου γενικότερα.

Το μάνατζμεντ του Τμήματος Τροφίμων & Ποτών του Grand Chalet δίνει ιδιαίτερη προσοχή ώστε το μενού να παίζει με επιτυχία το ρόλο που περιγράφηκε προηγουμένως. Κατά συνέπεια, ο σχεδιασμός του γίνεται με μεγάλο ενδιαφέρον και με γνώμονα ότι το μενού αποτελεί μέρος της αλυσίδας των στοιχείων εκείνων που καθορίζουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εστίασης, όπως είναι το κατάλληλο περιβάλλον- χώρος, η ατμόσφαιρα και η υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση (service).

Το βασικό είδος μενού των εστιατορίων του ξενοδοχείου (για μεσημεριανό και βραδινό) είναι 'a la carte μενού, με δέκα τουλάχιστον πιάτα για κάθε κατηγορία εδεσμάτων. Ωστόσο, εκτός από αυτό υπάρχει και μενού table d' hte, κυρίως για τις περιπτώσεις των πελατών συνεδρίων και των γκρουπ τουριστών. Για το πρωινό γεύμα, το μάνατζμεντ του επισιτιστικού τμήματος έχει αποφασίσει την δημιουργία ενός μενού που συνδυάζει δύο είδη μενού (table d' hte και μπουφέ), έτσι ώστε να υπάρχει μεν ένα προκαθορισμένο μενού για το πρωινό, με ποικίλες όμως επιλογές πιάτων που προσφέρονται μέσω του μπουφέ. Παρατηρείται ότι, όσον αφορά τα είδη μενού που χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο, η διεύθυνση έχει επιλέξει τα δύο πιο γνωστά και καθιερωμένα είδη ('a la carte και table d' hte), ενώ εφαρμόζει και την παράθεση του μενού σε μπουφέ, μια μέθοδος παράθεσης εδεσμάτων ιδιαίτερα διαδεδομένη, όπως σημειώθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, στα τμήματα τροφίμων και ποτών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, δεν εφαρμόζονται καθόλου τα υπόλοιπα είδη μενού, δηλαδή το στατικό, το κυκλικό και το κατ' επιλογήν μενού. Ειδικά στην περίπτωση του κατ' επιλογήν μενού, η εφαρμογή του θα μπορούσε να δώσει μεγαλύτερη ποικιλία και να κεντρίσει περισσότερο το ενδιαφέρον των πελατών του ξενοδοχείου σε σχέση με τις περιορισμένες επιλογές του κλασσικού table d' hte, αν και το κατ' επιλογήν μενού χρειάζεται και αυτό μεγάλη προσοχή στον σχεδιασμό του για την αποφυγή λαθών. Η μη εφαρμογή του κυκλικού μενού στηρίζεται στο ότι τα κυκλικά μενού ενδείκνυνται περισσότερο στις περιπτώσεις παραθεριστικών ξενοδοχείων και όχι ξενοδοχείων πόλεως (City Hotels), όπως είναι το GrandChalet.

Για το επισιτιστικό τμήμα του εν λόγω ξενοδοχείου, η σύνθεση του μενού είναι μια διαδικασία ιδιαίτερης σημασίας στην οποία τον κύριο ρόλο έχουν ο Διευθυντής του ξενοδοχείου, ο Διευθυντής Επισιτιστικού Τμήματος και ο Αρχιμάγειρας (Chef). Οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη στην σύνθεση του μενού είναι οι ακόλουθοι:

- Το είδος της πελατείας (εθνικότητα των γκρουπ τουριστών),
- Οι διατροφικές συνήθειες (ήθη και έθιμα),
- Η εποχικότητα (εποχιακά φαγητά),
- Το πόσο δημοφιλή είναι κάποια πιάτα σε σύγκριση με άλλα (πωλήσεις).

Παρά την αναμφισβήτητη σπουδαιότητα των παραπάνω παραγόντων για την δημιουργία ενός πλήρους μενού, αξίζει να σημειωθεί ότι εάν ληφθούν υπόψη μόνο αυτοί, τότε η διαδικασία της σύνθεσης του μενού μπορεί να μην είναι ολοκληρωμένη και να γίνουν σημαντικά λάθη. Άλλες συνισταμένες οι οποίες χρειάζεται να ληφθούν υπόψη είναι: οι ικανότητες του προσωπικού της κουζίνας σε συνδυασμό με το μέγεθος και τις δυνατότητες του εξοπλισμού της, ζητήματα που επηρεάζουν όχι μόνο την ποιότητα των προσφερομένων εδεσμάτων αλλά και την ευκολία της παραγωγής τους και την υπερβολική χρήση ή αχρησία του εξοπλισμού.

Επιπλέον, οι προμήθειες που είναι διαθέσιμες για την παραγωγή των φαγητών (κόστος, ευκολία εύρεσης στην αγορά), η ισορροπία ενός μενού, όχι μόνο ως προς την γεύση, αλλά και ως προς την θρεπτική του αξία, και οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών, δηλαδή το προφίλ των πελατών του ξενοδοχείου, είναι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχημένη σύνθεση ενός μενού. Τέλος, συνιστάται να λαμβάνεται υπόψη ως παράμετρος και η μέθοδος θερμικής επεξεργασίας (μαγείρεμα), αλλά και η ευκολία και η ταχύτητα παραγωγής των εδεσμάτων που μπαίνουν στο μενού, καθώς εάν υπάρχουν σε αυτό πολλά φαγητά που είναι παρόμοια όσον αφορά τα παραπάνω, μπορεί να προκληθεί δυσλειτουργία στις εργασίες της κουζίνας.

Σχετικά με την τιμολόγηση των πιάτων του μενού, το μάνατζμεντ του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου έχει υιοθετήσει μια απλή προσέγγιση: Η τιμολόγηση (pricing) βασίζεται στο Κόστος Φαγητού (Food Cost), το οποίο υπολογίζεται στην πρότυπη συνταγή για κάθε φαγητό. Για να προκύψει η τελική τιμή πώλησης (τιμή που αναγράφεται στο μενού- τιμοκατάλογο), το κόστος αυτό πολλαπλασιάζεται επί τέσσερα (4) ή επί πέντε (5), ανάλογα με το έδεσμα. Η τελική τιμή περιλαμβάνει κόστος εργασίας, γενικά έξοδα λειτουργίας και κέρδος.

Είναι προφανές ότι η διεύθυνση του επισιτιστικού τμήματος δεν χρησιμοποιεί κάποια από τις αναλυτικές μεθόδους τιμολόγησης, οι οποίες αναφέρονται στο σχετικό κεφάλαιο, δηλ. το Ποσοστό Κόστους Φαγητού, το Ρυθμιζόμενο Συμβατικό Ποσοστό, το Μοναδιαίο Κόστος και το Αρχικό Κόστος. Επίσης, δεν γίνεται χρήση των μεθόδων ανάλυσης μενού για να ελεγχθεί εάν είναι, βάσει των αποτελεσμάτων του επισιτιστικού τμήματος, σωστές οι τιμές που έχουν οριστεί για τα εδέσματα, ούτε εφαρμόζεται η στρατηγική των ψυχολογικών τιμών για να εξεταστούν οι αντιδράσεις των πελατών στις τιμές των πιάτων του μενού.

Η τιμολόγηση των εδεσμάτων σε ένα μενού είναι ένα ζήτημα που εξαρτάται αναμφισβήτητα από το χαρακτήρα της επισιτιστικής επιχείρησης, το είδος του μενού, αλλά κυρίως από την πείρα των διευθυνόντων. Η χρήση των αναλυτικών μεθόδων τιμολόγησης, των μεθόδων ανάλυσης μενού όπως και η εφαρμογή των ψυχολογικών τιμών μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια του μάνατζμεντ, ανάλογα βέβαια με τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί στο κρίσιμο αυτό θέμα για την επιτυχή λειτουργία μιας επισιτιστικής επιχείρησης.

### γ) Υγιεινή των Τροφίμων.

Η υγιεινή των τροφίμων αποτελεί ένα πολύ ευαίσθητο ζήτημα και ιδιαίτερα σημαντικό για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εστίασης. Κατά συνέπεια, είναι λογικό το ενδιαφέρον του μάνατζμεντ να εστιάζεται συνεχώς στην υγιεινή των τροφίμων και απορροφά μεγάλο μέρος των προσπαθειών του για την βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των προσφερόμενων φαγητών. Σύμφωνα με τις διαδικασίες λειτουργίας του Grand Chalet πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, οι βασικοί παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η υγιεινή των τροφίμων σε μια επισιτιστική επιχείρηση είναι οι εξής:

- Οι συνθήκες συντήρησης των τροφίμων (θερμοκρασίες αποθηκευτικών χώρων),
- Η μεταχείριση τους από το προσωπικό (γνώση και εφαρμογή κανόνων υγιεινής),
- Η υγιεινή των αποθηκευτικών χώρων, και
- Η σχέση χρόνου/ συνθηκών συντήρησης- θερμοκρασίας.

Πράγματι, σύμφωνα και με την θεωρία, η διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων σχετίζεται άμεσα με το περιβάλλον στο οποίο αποθηκεύονται συντηρούνται οι τροφές, με την επεξεργασία τους και την προσωπική υγιεινή των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή μαζί τους με οποιοδήποτε τρόπο, και με το χρονικό διάστημα κατά το οποίο αποθηκεύονται.

Ωστόσο, εάν χρειαζόταν να ξεχωρίσει κάποιος από τους παραπάνω παράγοντες, αυτός είναι η αποθήκευση- συντήρηση τους, η σημασία της οποίας είναι πρωταρχική. Το παραπάνω επαληθεύεται και από δύο παραμέτρους που βρίσκονται σε άμεση σχέση με την αποθήκευση: Η ύπαρξη σωστού εξαερισμού στους αποθηκευτικούς χώρους (η ελεύθερη κυκλοφορία του αέρα ανάμεσα στις τροφές διευκολύνει την καλύτερη συντήρηση τους) και η αποφυγή ακόμα και της παραμικρής καθυστέρησης μεταξύ παραλαβής και αποθήκευσης των τροφίμων.

Όπως είναι εύκολα αντιληπτό, όλα τα είδη τροφίμων χρειάζονται το καθένα ξεχωριστή μεταχείριση, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του και την μέθοδο θερμικής επεξεργασίας την οποία θα υποστεί, για την παρασκευή των φαγητών του μενού. Ωστόσο, υπάρχουν και εκείνα τα τρόφιμα που, λόγω της σύστασης και της υφής τους, είναι πιο ευπαθή στους μικροοργανισμούς που μπορούν να τα καταστήσουν ακατάλληλα προς βρώση. Πιο συγκεκριμένα, για την διεύθυνση των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου στην ανωτέρω κατηγορία τροφίμων εντάσσονται τα οστρακοειδή και τα μαλάκια, τα ψάρια, τα κρέατα, κυρίως τα νωπά, και τα μαλακά τυριά. Για τα τρόφιμα αυτά το επισιτιστικό τμήμα λαμβάνει αυστηρότατα μέτρα όσον αφορά τις συνθήκες αποθήκευσης, την επεξεργασία- μεταχείριση τους από το προσωπικό, αλλά και τις ακριβείς προδιαγραφές που πρέπει να τηρούν κατά την παραλαβή τους από τους προμηθευτές.

Εκτός από τις παραπάνω τροφές που είναι ευκολότερο να μολυνθούν σε σχέση με άλλες, όπως έχουν δείξει έρευνες σχετικές με την ευπάθεια των τροφών στους μικροοργανισμούς αλλά και σύμφωνα με τους ειδικούς, δεν είναι οι μόνες στα ξενοδοχεία πολυτελείας που παρουσιάζουν υψηλούς δείκτες «επικινδυνότητας». Τα αλλαντικά (κυρίως το μπέικον), το βούτυρο, και τα γλυκά εντάσσονται στην ίδια κατηγορία. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα περισσότερα ευπαθή τρόφιμα, ιδίως τα νωπά, αποτελούν βασικές πρώτες ύλες για τα μενού των ξενοδοχείων πολυτελείας και έχουν υψηλό κόστος, γεγονός που επιβάλλει και μεγαλύτερη προσοχή στην μεταχείριση τους.

Πρωταρχικός παράγοντας από τον οποίο εξαρτάται η υγιεινή των τροφίμων είναι η αποθήκευση- συντήρηση τους. Σε άμεση σχέση με την αποθήκευση- συντήρηση των τροφίμων βρίσκεται η υγιεινή των χώρων αποθήκευσης, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και τα ψυγεία-καταψύκτες. Στα ξενοδοχεία πολυτελείας, όπως

είναι το Grand Chalet, ο καθαρισμός των αποθηκευτικών χώρων αποτελεί μια συνεχή φροντίδα από μέρους του προσωπικού του τμήματος τροφίμων και ποτών. Έτσι, ο καθαρισμός των χώρων αυτών στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο γίνεται σε τρία (3) στάδια:

Καθημερινά, και με μεγαλύτερη προσοχή τις μέρες παραλαβής των προμηθειών, με αποπομπή των ακατάλληλων ειδών και τακτοποίηση τους ανάλογα με τον χρόνο εισαγωγής τους (παλαιότερα, καινούργια),

Σε εβδομαδιαία βάση, με πλύσιμο των χώρων που δεν χρειάζονται ολοκληρωτική μετακίνηση των τροφίμων για τον καθαρισμό τους, και

Σε Μηνιαία βάση, με συντήρηση από τους τεχνικούς και τέλειο καθαρισμό-πλύσιμο όλων των αποθηκευτικών χώρων.

Η διατήρηση της υγιεινής και ο καθαρισμός των χώρων αποθήκευσης αποτελεί, σε κάθε περίπτωση, ένα θέμα που εξαρτάται από τους κανόνες λειτουργίας του αποθηκευτικού χώρου (τεχνολογία), ο οποίος διευκρινίζεται και στις οδηγίες του κατασκευαστή, από την παλαιότητα του αποθηκευτικού χώρου (παλαιότερα ψυγεία-καταψύκτες απαιτούν προσεχτικότερο καθαρισμό- συντήρηση), καθώς βέβαια και από το είδος του τροφίμου που συντηρείται σε κάθε χώρο. Στην διαδικασία του καθαρισμού ενός αποθηκευτικού χώρου πρέπει απαραίτητα να τηρούνται πιστά οι οδηγίες του κατασκευαστή, ενώ η συχνότητα και το είδος του καθαρισμού είναι ζητήματα που άπτονται της πείρας των διευθυνόντων των επισιτιστικών τμημάτων.

Τέλος, το εν λόγω ξενοδοχείο δεν εφαρμόζει ακόμα το σύστημα HACCP για την διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων, αλλά βρίσκεται σε φάση προετοιμασίας για την πλήρη εφαρμογή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις του νόμου.



## 4.2. Ξενοδοχείο Divani Caravel.

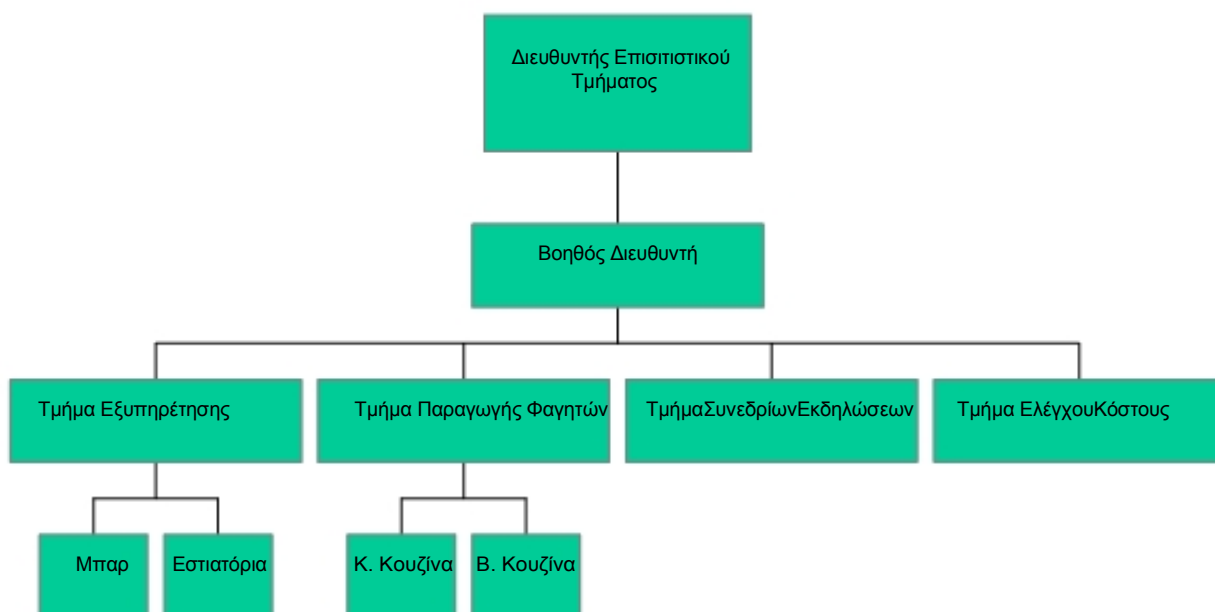
α) Γενικά.

Το ξενοδοχείο Divani Caravel αποτελεί ένα από τα καλύτερα και πιο γνωστά ξενοδοχεία πολυτελείας των Αθηνών. Μέλος της αλυσίδας ξενοδοχείων Ντιβάνη, χτίσθηκε το 1975 ενώ ανακαινίστηκε στο μεγαλύτερο μέρος του το 1997. Διαθέτει συνολικά 471 δωμάτια, εκ των οποίων 48 σουίτες, με δυναμικότητα 841 κλινών. Ακόμα, διαθέτει 2 μπαρ, 2 εστιατόρια, μια εσωτερική και μια εξωτερική πισίνα, 14 αίθουσες και Συνεδριακό Κέντρο με χωρητικότητα 2000 ατόμων.

Το Τμήμα Τροφίμων & Ποτών του ξενοδοχείου είναι ένα τμήμα με βαρύνουσα σημασία, μεγαλύτερη και από αυτή του Τμήματος Δωματίων στα ξενοδοχεία πολυτελείας, λόγω του μεγάλου αριθμού των εκδηλώσεων - συνεδρίων που φιλοξενεί καθόλη την διάρκεια του έτους. Απασχολεί, όσον αφορά το μόνιμο προσωπικό, το 50% του προσωπικού του ξενοδοχείου συνολικά, ενώ λαμβάνοντας υπόψη και το εποχιακό προσωπικό (Μήνες: Μάιος- Σεπτέμβριος), το σχετικό ποσοστό υπερβαίνει αρκετά το παραπάνω ποσοστό. Το επισιτιστικό τμήμα του Divani Caravel έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα σταθερό, όσον αφορά την συμμετοχή του στο μείγμα πωλήσεων του ξενοδοχείου, σε αντίθεση με το τμήμα δωματίων που παρουσιάζει αρκετές διακυμάνσεις, ανάλογα με την τουριστική περίοδο. Ωστόσο, όπως συμβαίνει σε όλα τα μεγάλα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και τα μπαρ του ξενοδοχείου αφήνουν κέρδη μικρότερα από τα δωμάτια: πιο συγκεκριμένα, το σχετικό ποσοστό κυμαίνεται στο 60% των κερδών του τμήματος δωματίων.

Η Οργανωτική Δομή του Τμήματος Τροφίμων & Ποτών του Divani Caravel φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:

ΣΧΗΜΑ 4.2: Οργανόγραμμα Επισιτιστικού Τμήματος Ξενοδοχείου Divani Caravel.



Όπως φαίνεται στο σχήμα, εκτός από την διεύθυνση του τμήματος που ασκείται από δύο στελέχη (Διευθυντή- Βοηθό Διευθυντή), διακρίνονται τέσσερα (4) επιμέρους τμήματα: το Τμήμα Εξυπηρέτησης, στο οποίο υπάγονται τα μπαρ και τα εστιατόρια, το Τμήμα Παραγωγής Φαγητών, στο οποίο υπάγονται η Κύρια και η Βοηθητική κουζίνα, το Τμήμα Συνεδρίων/Εκδηλώσεων, υπεύθυνο για την οργάνωση και πραγματοποίηση εκδηλώσεων και συνεδρίων, και το Τμήμα Ελέγχου Κόστους, το οποίο είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο του κόστους τροφίμων, ποτών και γενικότερα του κόστους λειτουργίας του τμήματος και την διατήρηση του εντός των ορίων που έχει ορίσει το μάνατζμεντ του τμήματος.

### β) Σχεδιασμός του Μενού.

Για κάθε επισιτιστική επιχείρηση που έχει ως στόχο να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες εστίασης, το μενού αποτελεί ουσιαστικά την βιτρίνα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Είναι το «πρόγραμμα πωλήσεων» της επιχείρησης το οποίο φθάνει στα χέρια του πελάτη. Έτσι, και για το επισιτιστικό τμήμα του Divani Caravel, το μενού θεωρείται ότι, αλλά και πραγματικά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση των εντυπώσεων του πελάτη για τις υπηρεσίες των εστιατορίων. Για το μάνατζμεντ του τμήματος είναι το κύριο εργαλείο πώλησης (merchandising) και τα οικονομικά αποτελέσματα του τμήματος κρίνουν σε σημαντικό βαθμό και την επιτυχία ή μη του μενού. Λόγω αυτής της σημασίας του, ο διευθυντής του επισιτιστικού τμήματος βρίσκεται σε άμεση συνεργασία με τους επικεφαλής των άλλων τμημάτων τις περιόδους εφαρμογής νέων μενού, αλλά και γενικότερα σε τακτά χρονικά διαστήματα, για την εκτίμηση της επίδρασης του μενού στους πελάτες και στα αποτελέσματα του τμήματος.

Όσον αφορά τα είδη του μενού που χρησιμοποιούνται στα εστιατόρια του ξενοδοχείου, έχουν προτιμηθεί τα δύο βασικά είδη μενού, δηλ. table d' hte και 'a la carte μενού και ο μπουφές, που, όπως τονίστηκε και παραπάνω, χρησιμοποιείται κατά κόρον στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει ένα κύριο μενού table d' hte που σερβίρεται σε όλα τα εστιατόρια του ξενοδοχείου, και για τα γκρουπ και για τους μεμονωμένους πελάτες. Τα πιάτα αυτού του μενού ετοιμάζονται αποκλειστικά από την Κύρια Κουζίνα. Εκτός όμως από αυτό το κεντρικό μενού, κάθε ένα από τα εστιατόρια του ξενοδοχείου προσφέρει και το δικό του μενού 'a la carte (με ειδικό πιάτο ημέρας) ή μπουφέ, ανάλογα με το εστιατόριο και την περίοδο γεύματος (πρωινό, μεσημεριανό, βραδινό). Τα πιάτα των μενού 'a la carte παράγονται με συνεργασία ανάμεσα στην Κύρια και την Βοηθητική κουζίνα, υπό την επίβλεψη του Αρχιμάγειρα (Chef).

Συμπερασματικά, επισημαίνεται ότι ούτε και στην περίπτωση του Divani Caravel εφαρμόζονται άλλα είδη μενού όπως κυκλικά, στατικά ή κατ' επιλογήν μενού. Κάνοντας σύγκριση με το Grand Chalet, το Divani Caravel είναι και αυτό ένα ξενοδοχείο πόλεως (City Hotel), συνεπώς είναι λογική η μη επιλογή κυκλικών μενού. Από την άλλη πλευρά, η εφαρμογή κατ' επιλογήν μενού, έστω σε περιοδική βάση, θα μπορούσε να αποτελέσει εναλλακτική λύση στην εφαρμογή του κλασσικού table d' hte μενού, ανάλογα με τις εκτιμήσεις του μάνατζμεντ για τις αλλαγές στα είδη των μενού του επισιτιστικού τμήματος.

Η σύνθεση του μενού είναι μια διαδικασία με μεγάλη σημασία για την λειτουργία του επισιτιστικού τμήματος του Divani Caravel. Πραγματοποιείται κάθε φορά πριν την εφαρμογή ενός καινούργιου μενού, ανεξαρτήτως του είδους του, και οι αποφάσεις για το θέμα αυτό λαμβάνονται από τον Γενικό Διευθυντή του ξενοδοχείου, το Διευθυντή του Επισιτιστικού Τμήματος και τον Αρχιμάγειρα. Οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν την σύνθεση του μενού, είτε πρόκειται για τα μενού των εστιατορίων, είτε πρόκειται για τα μενού των εκδηλώσεων (banquets), είναι οι εξής:

- Η εμπορικότητα των πιάτων (πωλήσεις),

- Το προφίλ των πελατών,
- Η εποχικότητα,
- Οι διατροφικές συνήθειες,
- Οι απαιτούμενες προμήθειες προϊόντων και ειδικότερα η χρησιμοποίηση νωπών ή κατεψυγμένων τροφίμων για την παρασκευή των εδεσμάτων,
- Οι δυνατότητες του εξοπλισμού των κουζινών,
- Οι ικανότητες του προσωπικού παραγωγής των φαγητών.

Επιπλέον των παραπάνω συνισταμένων που συμβάλλουν στην δημιουργία ενός σωστά διαμορφωμένου μενού, συνιστάται για την πιο ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του θέματος, να ληφθούν υπόψη και τα παρακάτω: η ισορροπία του μενού, κυρίως από την άποψη της γεύσης αλλά και ως προς την θρεπτική αξία (να δίνει τα απαραίτητα στοιχεία για την σωστή λειτουργία του οργανισμού), ώστε να δημιουργείται ένα γευστικό και πλήρες γεύμα, και η μέθοδος, η ευκολία και η ταχύτητα παραγωγής των φαγητών του μενού, ώστε να επιτυγχάνεται ισορροπία και αρμονία στις εργασίες και την συνεργασία των δύο κουζινών.

Ομοίως προς το Grand Chalet, το μάνατζμεντ του επισιτιστικού τμήματος του εν λόγω ξενοδοχείου πολυτελείας δεν υιοθετεί κάποια αναλυτική μέθοδο τιμολόγησης, αλλά μια απλούστερη λύση στο θέμα της τιμολόγησης των πιάτων του μενού: Η βάση πάνω στην οποία διαμορφώνονται οι τιμές των φαγητών είναι το Κόστος Φαγητού (Food Cost), όπως προκύπτει από τις πρότυπες συνταγές παρασκευής των εδεσμάτων. Την τελική τιμή του πιάτου, όπως αυτή εμφανίζεται στον τιμοκατάλογο του εστιατορίου, καθορίζουν, πέρα από το κόστος φαγητού, οι ακόλουθοι παράγοντες: το εστιατόριο που θα σερβιριστεί το έδεσμα (ατμόσφαιρα-περιβάλλον του χώρου), το επίπεδο της εξυπηρέτησης (service), το αν το έδεσμα αποτελεί μέρος ενός μενού 'a la carte ή table d' hte, εάν πρόκειται για κάποιο ειδικό πιάτο ημέρας (ειδική τιμή) κ.α. Το μέρος της τιμής του πιάτου που είναι επιπλέον του κόστους φαγητού περιλαμβάνει κόστος εργασίας, λειτουργικό κόστος και κέρδος.

Σχετικά με την μέθοδο τιμολόγησης των πιάτων του μενού στο Divani Caravel, παρατηρείται ότι η διεύθυνση του τμήματος όχι μόνο δεν χρησιμοποιεί αναλυτικές μεθόδους τιμολόγησης των πιάτων του μενού, αλλά ούτε εφαρμόζει κάποια από τις μεθόδους ανάλυσης μενού ή την στρατηγική των ψυχολογικών τιμών για να εξετάσει την ορθότητα τους και τις αντιδράσεις των πελατών σε αυτές. Αντίθετα, έχει επιλέξει, παίρνοντας ως αφετηρία το Κόστος Φαγητού, να προσαρμόζει την τελική τιμή στις «συνθήκες» κάτω από τις οποίες θα σερβιριστούν τα πιάτα του μενού (είδος μενού, επίπεδο εξυπηρέτησης κτλ.). Ωστόσο, η χρησιμοποίηση των αναλυτικών μεθόδων τιμολόγησης και των μεθόδων ανάλυσης μενού θα μπορούσε να οδηγήσει σε προσαρμογή των τιμών (χαμηλότερες σε κάποια πιάτα), και να φέρει το ξενοδοχείο σε πλεονεκτική θέση στο συγκεκριμένο ζήτημα, σε σχέση με τον ισχυρό ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει (Hilton, Holiday Inn και άλλα ξενοδοχεία πολυτελείας του κέντρου των Αθηνών).

#### γ) Υγιεινή των Τροφίμων.

Η υγιεινή των τροφίμων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κρίκο στην αλυσίδα των στοιχείων εκείνων που συντελούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εστίασης. Η παραγωγή ασφαλών για κατανάλωση φαγητών είναι πρωταρχική για κάθε εστιατόριο και σημαντικότερη από την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου ή το περιβάλλον-ατμόσφαιρα της τραπεζαρίας. Για το μάνατζμεντ των επισιτιστικών τμημάτων του Divani Caravel, η εξουδετέρωση των κινδύνων που απειλούν τα τρόφιμα δεν έχει μόνο την έννοια της

αποφυγής αύξησης του κόστους (αποπομπή των χαλασμένων τροφίμων και αγορά άλλων), αλλά και την δικαίωση των προσδοκιών των πελατών του ξενοδοχείου για ασφαλές και ποιοτικό φαγητό. Έτσι, ως παράγοντες καθοριστικοί για την διατήρηση της υγιεινής των τροφίμων θεωρούνται οι εξής:

- Η εκπαίδευση του προσωπικού,
- Η ύπαρξη του σωστού εξοπλισμού,
- Η καθαριότητα των χώρων αποθήκευσης και παραγωγής των φαγητών,
- Η σχέση χρόνου/ κατάλληλων συνθηκών.

Ασφαλώς, εκτός από τους παράγοντες που αναφέρονται, συνιστάται να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα και στην αυστηρή τήρηση των ενδεδειγμένων θερμοκρασιών και υγρομετρικών καταστάσεων στους χώρους αποθήκευσης, καθώς επίσης και στην ύπαρξη σωστού εξαερισμού, ώστε να κυκλοφορεί καλύτερα ο αέρας μέσα σε αυτούς. Ακόμα, κάτι του οποίου η σημασία δεν πρέπει να παραγνωρίζεται, είναι ότι η αποφυγή καθυστερήσεων μεταξύ παραλαβής και αποθήκευσης των τροφίμων μπορεί να ενισχύσει ακόμα περισσότερο την άμυνα των τελευταίων απέναντι στην ανάπτυξη βλαβερών μικροοργανισμών.

Τα εστιατόρια των ξενοδοχείων πολυτελείας, και γενικότερα τα εστιατόρια πολυτελείας, χρεώνουν υψηλότερες τιμές για τα πιάτα που σερβίρουν σε σύγκριση με τα υπόλοιπα εστιατόρια και ένας από τους βασικούς λόγους για αυτό είναι ότι για την παραγωγή των φαγητών χρησιμοποιούνται πρώτες ύλες- τρόφιμα ιδιαίτερα ευαίσθητα στην προσβολή από βλαβερούς μικροοργανισμούς, γεγονός που κάνει το κόστος τους αρκετά υψηλότερο. Αυτά τα ιδιαίτερα ευπαθή τρόφιμα απαιτούν αυστηρότερη, από μέρους του επισιτιστικού τμήματος, τήρηση των κανόνων εκείνων που εξασφαλίζουν την υγιεινή των τροφίμων. Η διεύθυνση του τμήματος τροφίμων και ποτών του εν λόγω ξενοδοχείου ξεχωρίζει ως «επικίνδυνα» τρόφιμα όλα τα φρέσκα προϊόντα, ειδικά τα εισαγωγής, τα κρέατα, τα τυριά και τα είδη γκουρμέ (π.χ. χαβιάρι, σολομό).

Από αυτά αξίζει να επισημανθεί η κατηγορία των νωπών προϊόντων, όχι μόνο ως ευαίσθητη αλλά και ως ιδιαίτερα σημαντική για την σύνθεση του μενού των εστιατορίων στα ξενοδοχεία πολυτελείας. Σύμφωνα με την θεωρία, εκτός από τα παραπάνω είδη τροφίμων, άλλες πρώτες ύλες των εδεσμάτων που παράγονται σε εστιατόρια και οι οποίες επίσης μολύνονται εύκολα από βλαβερά μικρόβια είναι: τα ψάρια, τα μαλάκια, τα αλλαντικά (κυρίως το μπέικον) και το βούτυρο. Τα παραπάνω συγκαταλέγονται στα βασικά συστατικά ενός γεύματος σε εστιατόριο ξενοδοχείου.

Η καθαριότητα των ψυγείων- καταψυκτών και γενικότερα των χώρων αποθήκευσης των τροφίμων βρίσκεται σε άμεση σχέση με την προστασία των τροφίμων από τους μικροοργανισμούς που μπορούν να τα καταστήσουν ακατάλληλα προς βρώση. Κατά συνέπεια, για να διασφαλίζεται στην πραγματικότητα η υγιεινή των τροφίμων, ο καθαρισμός των χώρων που συντηρούνται αυτά χρειάζεται να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη και τις συνθήκες που πρέπει να δημιουργούνται στους χώρους αυτούς αλλά και τις ιδιαιτερότητες της λειτουργίας τους (κυρίως για ψυκτικούς θαλάμους-καταψύκτες). Στο Divani Caravel, ο καθαρισμός των χώρων αποθήκευσης είναι μια συνεχής φροντίδα που έχει αναλάβει το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών. Πιο συγκεκριμένα, ο καθαρισμός αυτός γίνεται σε τρεις (3) φάσεις:

*Καθημερινά*, με ιδιαίτερη έμφαση τις μέρες εισαγωγής νέων προμηθειών,

*Κάθε δεκαήμερο*, όπου γίνεται συντήρηση των μηχανημάτων (μοτέρ) και απόψυξη των ψυγείων- καταψυκτών,

*Δύο (2) φορές το μήνα*, όπου πραγματοποιείται γενική συντήρηση όλων των χώρων αποθήκευσης τροφίμων.

Αναμφίβολα, η συχνότητα του καθαρισμού των χώρων αποθήκευσης αποτελεί ένα ζήτημα σχετικό, όπου δεδομένα όπως η τεχνολογία που έχει εφαρμοστεί στην λειτουργία των ψυκτών- καταψυκτών, η καλή τους συντήρηση και οι ιδιαιτερότητες των αποθηκευμένων τροφίμων καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Συνήθως, για αυτές τις αποφάσεις παίζει ρόλο και η πείρα που αποκτάται από την καθημερινή λειτουργία των αποθηκευτικών χώρων, αλλά και την συχνότητα που προκύπτουν τυχόν προβλήματα. Συνιστάται πάντως η συχνή επικοινωνία με τους κατασκευαστές, κυρίως σχετικά με την συντήρηση.

Το εν λόγω ξενοδοχείο προετοιμάζεται (τελικό στάδιο) για την εφαρμογή του συστήματος HACCP για την διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων, σύμφωνα με τις διατάξεις του Φ.Ε.Κ. αριθμός φύλλου 1219 της 4/10/2000.

### 4.3. Ξενοδοχείο Αστέρας Βουλιαγμένης.

α) Γενικά.

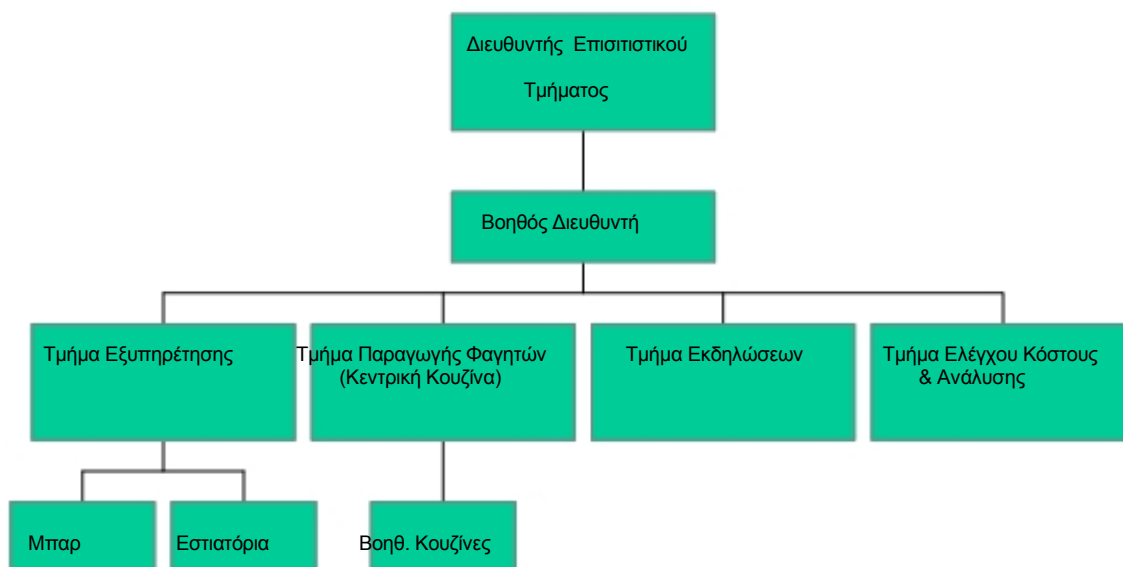
Ο Αστέρας Βουλιαγμένης είναι ένα από τα παλαιότερα, πολυτελέστερα και πιο φημισμένα παραθεριστικά ξενοδοχεία (Resort Hotel) της Ελλάδας. Μέλος του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας, πρόκειται για ένα ξενοδοχειακό συγκρότημα που αποτελείται από τρία (3) κτήρια: τον Αρίωνα (το παλαιότερο, χτισμένο το 1967, ανακαινίσθηκε το 1997 και διαθέτει 158 δωμάτια και 76 μπανγκαλόους), τη Ναυσικά (χτίστηκε το 1979, ανακαινίσθηκε το 1998, 163 δωμάτια) και τη Αφροδίτη (χτίστηκε το 1983, ανακαινίσθηκε το 2000, 165 δωμάτια). Συνολικά, ο Αστέρας διαθέτει 562 δωμάτια (103 σουίτες), με δυναμικότητα 1095 κλίνες. Ακόμα, διαθέτει 7 μπαρ, 7 εστιατόρια, 4 πισίνες και αίθουσες συνεδρίων-εκδηλώσεων με συνολική χωρητικότητα 600 ατόμων.

Για τον Αστέρα Βουλιαγμένης, το Επισιτιστικό Τμήμα παίζει καθοριστικό ρόλο γενικότερα, αλλά κυρίως από οικονομική πλευρά, για την επιτυχή λειτουργία του. Η επιρροή του τμήματος αυτού, τόσο στο ξενοδοχείο ως επιχείρηση, όσο και στην πελατεία του, είναι πολύπλευρη: καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την στρατηγική τιμών της επιχείρησης, συμβάλλει στην υψηλή ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, αλλά και συντελεί στην δημιουργία και βελτίωση της καλής φήμης του ξενοδοχείου. Η πρωταρχική του σημασία φαίνεται και σε ορισμένα στατιστικά στοιχεία της λειτουργίας του ξενοδοχείου: Το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών απασχολεί το 40% του μόνιμου προσωπικού του ξενοδοχείου (φθάνει στο 47% με το εποχιακό προσωπικό), ενώ συμμετέχει σε ποσοστό 45- 48% στο μείγμα πωλήσεων.

Επιπλέον, και εδώ καταδεικνύεται η προσφορά του από την άποψη των οικονομικών αποτελεσμάτων, το 45% των κερδών του Αστέρα προέρχεται από την πώληση φαγητού και ποτών.

Η Οργανωτική Δομή του Επισιτιστικού Τμήματος του ξενοδοχείου φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

ΣΧΗΜΑ 4.3: Οργανόγραμμα Επισιτιστικού Τμήματος Ξενοδοχείου Αστέρα Βουλιαγμένης.



Όπως και στην περίπτωση του Divani Caravel, κάτω από τους δύο διευθύνοντες του τμήματος διακρίνονται τέσσερα (4) κύρια τμήματα: Το Τμήμα Εξυπηρέτησης (Προσωπικό παροχής υπηρεσιών σε εστιατόρια και μπαρ), το Τμήμα Παραγωγής Φαγητών, δηλ την Κύρια Κουζίνα στην οποία υπάγονται οι Βοηθητικές Κουζίνες, το Τμήμα Εκδηλώσεων, με ιδιαίτερη σημασία λόγω των πολλών συνεδρίων που διοργανώνονται κάθε χρόνο στις εγκαταστάσεις του Αστέρα, και το Τμήμα Ελέγχου Κόστους & Ανάλυσης που αφορά την οικονομική λειτουργία του τμήματος.

#### β) Σχεδιασμός του Μενού.

Για κάθε ξενοδοχείο πολυτελείας όπως είναι ο Αστέρας, το μενού είναι ένα βασικό εργαλείο στα χέρια του μάνατζμεντ του επισιτιστικού τμήματος για να πετύχει, μέσω της δημιουργίας υψηλών προσδοκιών και εντυπώσεων στους πελάτες, τους οικονομικούς στόχους- κέρδη που έχουν τεθεί από την διεύθυνση του ξενοδοχείου για το συγκεκριμένο τμήμα. Σύμφωνα με τους διευθύνοντες του Τμήματος Τροφίμων και Ποτών του ξενοδοχείου, το μενού για τα εστιατόρια του Αστέρα Βουλιαγμένης αποτελεί παράγοντα- κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία τους, σκοπός της οποίας είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών εστίασης. Θεωρείται ως το βασικότερο εργαλείο «επικοινωνίας» του ξενοδοχείου- εστιατορίου με τους πελάτες του. Βέβαια, το μενού δεν είναι το μοναδικό μέσο επίτευξης των στόχων του τμήματος, αντίθετα αποτελεί μέρος της αλυσίδας των στοιχείων εκείνων, όπως η εξυπηρέτηση, η καθαριότητα, η ατμόσφαιρα- περιβάλλον και η εκπαίδευση του προσωπικού παροχής υπηρεσιών (διευθυντής τραπεζαρίας, σερβιτόροι, κλπ.), που καθορίζουν την ποιότητα του τελικά προσφερόμενου προϊόντος.

Όσον αφορά τα είδη του μενού, παρατηρείται ότι χρησιμοποιούνται τα ίδια με τα δύο ξενοδοχεία που μελετήθηκαν παραπάνω, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές. Συγκεκριμένα, το κύριο μενού των εστιατορίων είναι 'a la carte μενού, πρόκειται όμως για ένα κυκλικό- εποχιακό μενού που ανανεώνεται περίπου κάθε δίμηνο. Εκτός από αυτό, table d' hote μενού χρησιμοποιούνται για τα γεύματα των εκδηλώσεων- συνεδρίων (banquets), ενώ η μέθοδος παράθεσης μενού σε μπουφέ προτιμάται για το πρωινό γεύμα.

Το καινούργιο στοιχείο που παρουσιάζεται στον Αστέρα σε σχέση με τους τύπους του μενού είναι ότι χρησιμοποιείται, πέρα από τα γνωστά και καθιερωμένα είδη μενού, και ένα κυκλικό μενού. Το εν λόγω ξενοδοχείο, σε σύγκριση με το Grand Chalet και το Divani Caravel, είναι ένα παραθεριστικό ξενοδοχείο (Resort Hotel) και όχι ξενοδοχείο πόλεως, συνεπώς η χρησιμοποίηση κυκλικού μενού ταιριάζει περισσότερο στην λειτουργία του (οι πελάτες διαμένουν στο ξενοδοχείο και επανέρχονται μετά από μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, με βασικό σκοπό τον παραθερισμό). Αντίθετα, δεν χρησιμοποιούνται από το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου ούτε τα στατικά ούτε τα κατ' επιλογήν μενού.

Όπως είναι εύλογο, από την στιγμή που το μενού έχει τόση σημασία για την επίτευξη των στόχων του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου, η σύνθεση του είναι μια διαδικασία που γίνεται με μεγάλη προσοχή και για την οποία την κύρια, αλλά όχι αποκλειστική ευθύνη φέρει ο Αρχιμάγειρας, ο επικεφαλής του Τμήματος Παραγωγής Φαγητών. Η σύνθεση του μενού για τα εστιατόρια του Αστέρα γίνεται με υπολογισμό όλων των συνισταμένων και των δεδομένων που επηρεάζουν τις πωλήσεις και κατά συνέπεια την κερδοφορία του τμήματος. Ως κύριοι παράγοντες θα μπορούσαν να επισημανθούν:



- Η εποχή,
- Η εμπορικότητα των πιάτων,
- Ο χαρακτήρας- ατμόσφαιρα του εστιατορίου για το οποίο πρόκειται,
- Το είδος της πελατείας (προφίλ πελατών- σύνεδροι, γκρουπ τουριστών κλπ.),
- Οι γνώσεις- ικανότητες του προσωπικού της κουζίνας,
- Οι δυνατότητες του εξοπλισμού της.

Η εμπειρία των διευθυνόντων του τμήματος σχετικά με τα δεδομένα που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όσον αφορά τα εδέσματα που θα υπάρχουν στο μενού, είναι αναμφισβήτητο το κύριο κριτήριο για την λήψη των αποφάσεων. Ωστόσο, σύμφωνα και με την θεωρία, για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία της σύνθεσης του μενού συνιστάται να αναλύονται και ορισμένες άλλες παράμετροι. Αναλυτικότερα, οι απαιτούμενες προμήθειες προϊόντων, και ειδικότερα εάν χρησιμοποιούνται νωπά ή κατεψυγμένα τρόφιμα για την παρασκευή των εδεσμάτων, επηρεάζει άμεσα την σύνθεση του μενού. Επιπλέον, δεν πρέπει να παραβλέπεται ό,τι το μέγεθος της μερίδας για κάθε έδεσμα σχετίζεται άμεσα τον τρόπο παραγωγής του, αλλά και η μέθοδος, η ευκολία και η ταχύτητα παραγωγής των φαγητών του μενού, ώστε να διευκολύνεται η ροή των εργασιών μέσα στην κουζίνα.

Ο ορισμός των τιμών είναι μια απόφαση που επηρεάζει σε καθοριστικό βαθμό την επιτυχία ενός μενού, καθώς εάν οι τιμές είναι χαμηλές, μπορεί να μην γίνει δυνατή η μεγιστοποίηση των περιθωρίων κέρδους που έχουν τεθεί από το μάνατζμεντ, ενώ εάν πάλι οι τιμές κρίνονται υψηλές από τον πελάτη, ισχυροποιείται η θέση των ανταγωνιστικών ξενοδοχείων. Η τιμολόγηση (pricing) του μενού στον Αστέρα βασίζεται σε τρεις (3) κύριες μεταβλητές: το Κόστος Φαγητού (Food Cost), το Κόστος Εργασίας (Labour Cost) και το Κόστος Ενέργειας (Energy Cost) για την προετοιμασία των εδεσμάτων. Για να διαμορφωθεί η τελική τιμή του εδέσματος, το ποσό που προκύπτει από το άθροισμα αυτών των τριών ειδών κόστους πολλαπλασιάζεται επί τρία (3). Ωστόσο, η τελική τιμή ενός πιάτου σχετίζεται και με άλλες παραμέτρους όπως είναι το είδος του εστιατορίου που σερβίρεται, το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης κ.α.

Παρατηρείται έτσι ότι, αν και δεν χρησιμοποιείται κάποια από τις αναλυτικές μεθόδους τιμολόγησης των πιάτων του μενού, το μάνατζμεντ του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου δεν λαμβάνει ως κύρια βάση διαμόρφωσης των τιμών μόνο το κόστος φαγητού για το κάθε έδεσμα (περίπτωση Grand Chalet και Divani Caravel). Αντίθετα, θεωρεί ως σημαντικές συνισταμένες για την τιμολόγηση και άλλα δύο είδη κόστους, το κόστος εργασίας και το κόστος ενέργειας. Βέβαια, και για τον Αστέρα, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες σερβίρονται τα εδέσματα του μενού επηρεάζουν, όπως συμβαίνει γενικότερα στα ξενοδοχεία πολυτελείας, την τελική τιμή τους.

#### γ) Υγιεινή των Τροφίμων.

Για ένα ξενοδοχείο πολυτελείας, η διασφάλιση των τροφίμων από τους κινδύνους που μπορούν να τα μολύνουν αποτελεί το πρώτο και σπουδαιότερο βήμα για

την παροχή υψηλής ποιότητας επισιτιστικών υπηρεσιών στους πελάτες. Η σημασία της δημιουργίας και διατήρησης ενός υψηλού επιπέδου υγιεινής των τροφίμων καταδεικνύεται από το τεράστιο κόστος που μπορεί να έχει μια επισιτιστική επιχείρηση σε περίπτωση τροφικής δηλητηρίασης κάποιου πελάτη της (δυσφήμιση), αλλά και τις κυρώσεις που μπορεί να της επιβληθούν από το κράτος, εάν δεν τηρεί τους κανόνες υγιεινής των τροφίμων. Αντιμετωπίζοντας το θέμα από αυτή την οπτική γωνία, η διεύθυνση του επισιτιστικού τμήματος του Αστέρα θεωρεί ως πρωταρχικούς για την υγιεινή των τροφίμων τους παρακάτω παράγοντες:

- Προδιαγραφές προϊόντων,
- Τεχνικές διαδικασιών μεταχείρισης τους,
- Ύπαρξη ξεχωριστών χώρων αποθήκευσης,
- Καθαριότητα αποθηκευτικών χώρων,
- Προσεκτική μεταχείριση από το προσωπικό (τήρηση κανόνων ατομικής υγιεινής),
- Σχέση χρόνου/ συνθηκών αποθήκευσης.

Σε γενικές γραμμές, η διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων σχετίζεται με το περιβάλλον στο οποίο αποθηκεύεται- συντηρείται η τροφή, με τις μεθόδους επεξεργασίας της και φυσικά με την προσωπική υγιεινή των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή μαζί της με οποιοδήποτε τρόπο. Όπως είναι προφανές, στον Αστέρα λαμβάνονται υπόψη όλες οι παράμετροι των τριών αυτών παραγόντων της υγιεινής των τροφίμων, με το μεγαλύτερο βάρος να πέφτει στην αποθήκευση- συντήρηση των τροφίμων.

Η τήρηση των κανόνων υγιεινής αποτελεί μια κύρια προτεραιότητα για τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων. Όμως, εκτός από την τήρηση κάποιων γενικών κανόνων, υπάρχουν και προϊόντα- τρόφιμα που εισάγονται στο ξενοδοχείο και δημιουργούν την ανάγκη τήρησης κάποιων ιδιαίτερων κανόνων υγιεινής ανάλογων των ιδιομορφιών τους, και πιο συγκεκριμένα είναι εκείνα τα τρόφιμα που προσβάλλονται ευκολότερα από βλαβερές ουσίες. Η γνώση του ποια είναι αυτά τα ευαίσθητα τρόφιμα και πως μπορούν να προσβληθούν, κατά συνέπεια και να προστατευθούν, αποτελεί ευθύνη του μάνατζμεντ του επισιτιστικού τμήματος, ώστε να διασφαλισθεί η υψηλή ποιότητα των παραγόμενων φαγητών. Για το εν λόγω ξενοδοχείο, τρόφιμα τα οποία απαιτούν προσεχτικότερη μεταχείριση για την προστασία τους από μικροοργανισμούς είναι τα γαλακτοκομικά, όλα τα νωπά προϊόντα (κρέατα, ψάρια, πουλερικά, κυνήγια), τα αυγά και τα αλλαντικά.

Τα τρόφιμα που λαμβάνουν προσεχτικότερη αντιμετώπιση επειδή προσβάλλονται ευκολότερα από τα μικρόβια ασφαλώς είναι κοινά για τα ξενοδοχεία γενικότερα, αλλά και για τα ξενοδοχεία πολυτελείας ειδικότερα, μιας και τα εδέσματα που παρουσιάζουν στα μενού τους είναι, με μικρές διαφορές, τα ίδια. Ωστόσο, κάποιο ευαίσθητο τρόφιμο μπορεί να χρησιμοποιείται για την παραγωγή φαγητών σε ένα ξενοδοχείο αλλά να μην χρησιμοποιείται σε κάποιο άλλο, και έτσι να υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις στα θεωρούμενα ως ευαίσθητα τρόφιμα από ένα ξενοδοχείο σε άλλο.

Για τον Αστέρα Βουλιαγμένης η καθαριότητα των αποθηκευτικών χώρων αποτελεί μια από τις βασικότερες παραμέτρους από τις οποίες εξαρτάται η υγιεινή των τροφίμων. Φυσικά, η υγιεινή των χώρων αποθήκευσης δεν σχετίζεται μόνο με τον καθαρισμό τους, με την χρήση και των κατάλληλων, ανάλογα με τον χώρο, προϊόντων καθαρισμού (χημικών, απορρυπαντικών κλπ.), αλλά και με την σωστή και προσεχτική συντήρηση του εσωτερικού των χώρων και του μηχανισμού λειτουργίας τους. Η καλή λειτουργία των χώρων αποθήκευσης (ψυγείων- καταψυκτών) πρέπει να προηγείται, από πλευράς σημασίας, του καθαρισμού τους, για να μπορεί να διασφαλισθεί η υγιεινή των τροφών. Στον Αστέρα, ο καθαρισμός των αποθηκευτικών χώρων διακρίνεται σε τρεις (3) φάσεις:

Καθημερινά δύο φορές, με την αποπομπή των όποιων τροφίμων έχουν πλησιάσει ή ξεπεράσει τα χρονικά όρια συντήρησης τους και την τακτοποίηση των υπολοίπων ειδών - καθαρισμό τους,

Εβδομαδιαία, με χρήση χημικών προϊόντων καθαρισμού και αποψύξεις ψυγείων-καταψυκτών,

Διμηνιαία, με γενική συντήρηση όλων των χώρων αποθήκευσης και των μηχανισμών λειτουργίας τους.

Συμπερασματικά, αξίζει να τονιστεί ότι, στην περίπτωση του Αστέρα, όπως συμβαίνει και με τα άλλα δύο ξενοδοχεία πολυτελείας, ο καθαρισμός των αποθηκευτικών χώρων γίνεται σε τρία (3) στάδια, στα οποία πραγματοποιούνται περίπου παρόμοιες ενέργειες. Οι όποιες διαφορές παρουσιάζονται οφείλονται στις διαδικασίες λειτουργίας του επισιτιστικού τμήματος σχετικά με το εν λόγω θέμα, στην σχετική παλαιότητα των ψυγείων – καταψυκτών και στις οδηγίες των κατασκευαστών αναφορικά με την λειτουργία και συντήρηση των αποθηκευτικών χώρων.

Σε αντίθεση με το Grand Chalet και το Dinani Caravel, ο Αστέρας Βουλιαγμένης εφαρμόζει το σύστημα HACCP για την διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων από τον Ιανουάριο του 2002. Η διαφορά που έγκειται στην σημασία της εφαρμογής του εν λόγω συστήματος από μια επισιτιστική επιχείρηση σε σχέση με την εφαρμογή του από τις άλλες επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα τρόφιμα, είναι το ότι οι έλεγχοι που επιβάλλει το HACCP – διαδικασίες-μετρήσεις των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου κλπ.- χρειάζεται να γίνονται με σχολαστικότερο τρόπο, όχι μόνο για να αποφευχθούν οι κίνδυνοι από την στιγμή της εισαγωγής του τροφίμου στο εστιατόριο μέχρι το σερβίρισμα του φαγητού, αλλά και για να εντοπιστούν τυχόν μολύνσεις ή μικρότερες αλλοιώσεις που μπορεί να έχουν υποστεί οι τροφές προτού φθάσουν στο ξενοδοχείο - εστιατόριο. Άλλωστε, η κακή φήμη, εξαιτίας πιθανών τροφολοιμώξεων, θα πλήξει πρώτα το ίδιο το ξενοδοχείο. Καταδεικνύεται έτσι η κρισιμότητα της επιλογής αξιόπιστων προμηθευτών.

Από την μέχρι τώρα εμπειρία της εφαρμογής του συστήματος, το μάνατζμεντ του επισιτιστικού τμήματος του Αστέρα εντοπίζει ως Κύρια Οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του τα εξής:

- Ύπαρξη μιας επιπρόσθετης δικλείδας ασφαλείας για την αποτροπή της μόλυνσης των τροφίμων, Αποφυγή των κινδύνων εκ των προτέρων, μέσω της τήρησης λεπτομερών διαδικασιών σε όλα τα στάδια της επεξεργασίας των τροφίμων,
- Ενίσχυση της καλής φήμης της επιχείρησης.

Ως μειονεκτήματα του HACCP αξίζουν να επισημανθούν τα παρακάτω:

- Ιδιαίτερο μεγάλο κόστος για την εφαρμογή και την τήρηση του,
- Ορισμένες διαδικασίες και συστάσεις για την προστασία των τροφών δεν λαμβάνουν υπόψη την σύγχρονη τεχνολογία που χρησιμοποιείται στον εξοπλισμό για την παραγωγή-συντήρηση των έτοιμων φαγητών.

Ωστόσο, η αποτρεπτική, όσον αφορά την εμφάνιση φυσικών, χημικών και μικροβιολογικών κινδύνων, λειτουργία του HACCP είναι αναμφίβολη, ενώ, επιπλέον των παραπάνω πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή του, αξίζει να σημειωθεί η μείωση του ποιοτικού κόστους από την μη απόρριψη παρτίδων τροφίμων ως ακατάλληλα, ο αποτελεσματικός έλεγχος του κόστους στους κινδύνους τους προερχόμενους από τα ίδια τα τρόφιμα και, φυσικά, η πλήρωση των νομικών απαιτήσεων, όπως προβλέπεται από τον νόμο.

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**  
**Προτάσεις για έρευνα**

#### **4.41. Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας εξυπηρέτησης στις επισιτιστικές μονάδες.**

Από έρευνα μέτρησης ικανοποίησης πελατών που βασίστηκε σε συνεντεύξεις από στελέχη και εκπροσώπους εργαζόμενων με αντικείμενο τη χαμηλή ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών σε εστιατόρια πολυτελούς και πρώτης κατηγορίας διαπιστώθηκαν τα εξής προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επισιτιστικές μονάδες:

1. Έλλειψη λειτουργικών κανόνων, ο κάθε εργαζόμενος δεν γνωρίζει το έργο που πρέπει να γίνει, τον χρόνο και τον τρόπο που θα το εκτελέσει με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο αυτοσχεδιασμός και να του παρέχεται η δυνατότητα να ορίζει δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης.

2. Έλλειψη οργάνωσης και καταμερισμού εργασιών, δεν έχει πραγματοποιηθεί σαφής καθορισμός των δραστηριοτήτων του κάθε τμήματος με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται επικαλύψεις καθώς και αδυναμία της επιχείρησης καταλογισμού ευθυνών σε περιπτώσεις λαθών.

3. Έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης των εργαζόμενων και ανταμοιβή τους βάση της ποιοτικής και ποσοτικής τους απόδοσης με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται αίσθημα απογοήτευσης του εργαζόμενου και κατ' επέκταση αδιαφορία για την δουλειά του.

4. Μη ορθή τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, συνήθως η τιμολόγηση των ξενοδοχειακών προϊόντων είναι συνάρτηση της τιμής που ισχύει στην αγορά δηλαδή του πόσο πωλούν οι ανταγωνιστές στην περιοχή, ή πόσο καθορίζει ο Ε.Ο.Τ βάσει της κατηγορίας του ξενοδοχείου με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσαναλογία ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής.

5. Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται ανεπαρκής επικοινωνία και σχέσεις μεταξύ των στελεχών και προσωπικού και κατ' επέκταση τεχνικά ανεκπαιδευτο προσωπικό.

6. Σχεδόν παντελής έλλειψη εκπαίδευσης των εργαζόμενων με αποτέλεσμα να μην έχει τις κατάλληλες τεχνικές και λειτουργικές δεξιότητες.

7. Σε αρκετά μεγάλο βαθμό οι εργαζόμενοι στην ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν έχουν την κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση κυρίως σε δεξιότητες συμπεριφοράς με αποτέλεσμα να αδυνατούν να συμβάλουν στην εκτέλεση ποιοτικής εξυπηρέτησης.

8. Έλλειψη τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με αποτέλεσμα η επισιτιστική μονάδα να μην γνωρίζει εάν η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της, ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.

9. Μη εφαρμογή τεχνικών καθορισμού των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών με αποτέλεσμα οι παρεχόμενες υπηρεσίες να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.

♦ Η έρευνα διεξάχθηκε από τον Ε.Ο.Τ και βασίστηκε σε συνεντεύξεις με 23 διευθυντικά στελέχη και 25 εκπροσώπους εργαζόμενων σε εστιατόρια ξενοδοχείων της περιοχής Αθηνών, Κέρκυρας, Χίου και Ιωαννίνων.

#### 4.4.2. Πως θα διαμορφωθεί το κατάλληλο κλίμα για τον προσανατολισμό της επισιτιστικής μονάδας στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

Για να εξασφαλίσει μια επισιτιστική επιχείρηση ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες της θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή:

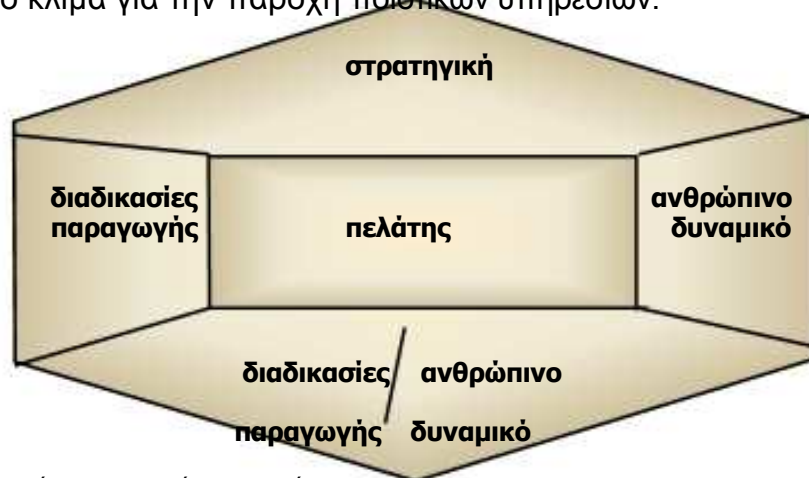
[Kandampully, Suhartanto, 2000, σελ. 205-225]

- στους πελάτες της. 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.



Σχήμα 4.1.: Βασικά στοιχεία συστήματος παροχής 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 ικανοποίησής του, μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία αναποτελεσματικών και μη κατάλληλων συνθηκών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Στρατηγική - ανθρώπινο δυναμικό: η στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην προσέλκυση και στην ενδυνάμωση του προσωπικού της μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα και μεθόδους υποκίνησης ώστε το προσωπικό να έχει ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες παροχής ποιοτικών υπηρεσιών.

Πελάτης - διαδικασίες παραγωγής: όλα τα φυσικά μέσα και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως οι χώροι αναμονής και εξυπηρέτησης του πελάτη από πλευράς ανέσεως καθαριότητας, δυνατότητας γρήγορης εξυπηρέτησης, θα πρέπει να καθορίζουν την ικανότητα και την πολιτική της επιχείρησης προκειμένου να αντιμετωπίζει τον κάθε πελάτη με κατανόηση, ευγένεια και αίσθημα ευθύνης.

Ανθρώπινο δυναμικό - διαδικασίες παραγωγής: Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει στο προσωπικό, τα κατάλληλα μέσα και τις διαδικασίες ώστε να έχει την δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών τόσο των πελατών αλλά και του προσωπικού. Για να συμπεριφέρεται επαγγελματικά το προσωπικό της μονάδας στους εξωτερικούς πελάτες θα πρέπει η διοίκηση μέσω της στρατηγικής να τους συμπεριφέρεται ανάλογα δηλαδή θα πρέπει να αναπτυχθεί η αντίληψη ότι το προσωπικό είναι επίσης πελάτης.

Και τέλος προσωπικό - πελάτης: όπως ήδη έχουμε αναφέρει ο πελάτης μιας επισιτιστικής επιχείρησης διαμορφώνει την αντίληψη του για τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τις επαφές του με διάφορα άτομα του προσωπικού.

Όταν η εργασία του προσωπικού παράγει υπηρεσίες οι οποίες κάνουν τους πελάτες να αισθάνονται αποδεκτοί και ικανοποιημένοι. Αποδεικνύεται ο πελάτης όταν αποφασίσει ξανά να ταξιδέψει θα επιλέξει την επισιτιστική μονάδα που ξέρει ότι κάποιοι ενδιαφέρονται για αυτόν. Έτσι λοιπόν η καλή σχέση μεταξύ πελάτη και προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών.

#### 4.4.3. Προϋποθέσεις για ανάπτυξη στην Ελλάδα.

Στις προηγούμενες σελίδες ερευνήσαμε τις ιδανικότερες συνθήκες για την ευημερία των επισιτιστικών επιχειρήσεων με στόχους την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, την ασφάλεια και υγιεινή των τροφίμων και των χώρων εργασίας, καθώς και την άρτια οργάνωση και τεχνική των εστιατορίων.

Είναι δυνατόν όμως αυτοί οι στόχοι να επιτευχθούν στις επισιτιστικές επιχειρήσεις της Ελλάδας, έτσι ώστε να αποδώσουν όσο το δυνατόν περισσότερα «καθαρά» κέρδη, κέρδη χωρίς παραβάσεις;

Για να επιτευχθεί αυτό υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις τόσο ενδογενείς, όσο και εξωγενείς των επιχειρήσεων:

##### Ενδογενείς προϋποθέσεις:

- Πρόσληψη ικανού προσωπικού,
- Συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωσή του για οποιεσδήποτε αλλαγές στην εξυπηρέτηση,
- Τήρηση των κανονισμών ασφαλείας,
- Τήρηση των κανονισμών υγιεινής,
- Κινητοποίηση του προσωπικού με διάφορες μεθόδους για καλύτερη απόδοσή του,
- Εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων,
- Συνεχής ενημέρωση της διοίκησης για νέες μεθόδους και εγκαταστάσεις.

##### Εξωγενείς προϋποθέσεις:

- Κινητοποίηση της κρατικής μηχανής ενάντια στην αισχροκέρδεια,
- Συνεχείς υγειονομικοί έλεγχοι,
- Παραδειγματική τιμωρία των παραβατών,
- Συνεχείς έλεγχοι εκ μέρους των ασφαλιστικών ταμείων,
- Επιβράβευση των παραδειγματικών επιχειρήσεων.



# **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

► Αμβροσιάδης Γιάννης, «Το Σύστημα HACCP στην μαζική εστίαση, Έλεγχοι κατά την παραγωγική διαδικασία», Food Service- Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 4, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2001 α

► Αμβροσιάδης Γιάννης, «Ποιότητα & Ποιοτικός Έλεγχος, Η εφαρμογή HACCP στις μονάδες μαζικής εστίασης», Food Service- Επαγγελματική Εστίαση: Guide 2001, Ιανουάριος 2001 β.

► Αναστασόπουλος Γιώργος & Κανελλόπουλος Χρήστος, «ISO- HACCP: Από την Διασφάλιση στη Διαχείριση της Ποιότητας», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 136, Απρίλιος 2001

► Αρβανίτης Κώστας, Εστιατόριο, Οργάνωση- Λειτουργία- Τεχνική- Έλεγχος- Κοστολόγηση- Προδιαγραφές Υγιεινής και Ποιότητας, Εκδόσεις Προπομπός, 2001.

► Γδοντέλης Νίκος, «Ανάλυση Κινδύνων- Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου με το HACCP», Ποιότητα- Διασφάλιση- Πιστοποίηση, Ειδική Έκδοση- Εφημερίδα Κέρδος, Μάιος 1998,

► Έρευνα Horwath Consulting: «Η Οικονομική Σημασία του F&B στα Ξενοδοχεία», Food Service- Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 1, Μάιος 1999

► Καλλιός Γιάννης, «HACCP Εφαρμογή- Πιστοποίηση, Οφέλη στην μαζική εστίαση», Food

Service- Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 5, Μάρτιος-Απρίλιος 2001.

► Καλλιός Γιάννης, Κολίτσα Εύη & Οικονομίδου Άννα, «Απόψεις- Εταιρίες για το HACCP», Food Service- Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 8, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2001.

► Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση, Εκδόσεις International Publishing, 1990.

► Κανελλόπουλος Χρήστος, «Επιχείρηση Φαγητό», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 104, Μάιος 1998.

► Κανελλόπουλος Χρήστος, (α) «Αποθήκευση και Συντήρηση Τροφίμων Βασικό Βήμα για την Ποιότητα», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 148, Μάιος 2002

► Κανελλόπουλος Χρήστος, (α) «Συντήρηση Τροφίμων, Ψύξη- Κατάψυξη», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 126, Μάιος 2000

► Κανελλόπουλος Χρήστος, (α) «Ψύξη & Κατάψυξη», Food Service- Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 7, Ιούλιος- Αύγουστος 2001

►Κανελλόπουλος Χρήστος,(β)«Συστήματα Ελέγχου Ποιότητας»,  
Τουριστική Αγορά, Τεύχος 138, Ιούνιος 2001

►Κανελλόπουλος Χρήστος,(β)«Σύστημα HACCP, Η Πρόληψη στην  
Πράξη», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 129, Σεπτέμβριος 2000.

►Κανελλόπουλος Χρήστος,(β)«HACCP- Διασφάλιση Ποιότητας και  
Υγιεινής στα Τρόφιμα», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 148, Μάιος 2002

►Κανελλόπουλος Χρήστος, (γ) «HACCP, Διασφαλίζοντας την Ποιότητα και την Υγιεινή», Food  
Service- Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 8, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2001

►Κανελλόπουλος Χρήστος, (β) «Το Σύστημα HACCP», Food ServiceΕπαγγελματική Εστίαση,  
Τεύχος 1, Μάιος 1999 , σελ. 20- 26.

►Καραγιάννης Στέφανος, Οργάνωση & Λειτουργία του Ξενοδοχείου, Β΄ Τόμος, Εκδόσεις  
Έλλην, 1992.

►Καρβούνης Σωτήρης, Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις Σταμούλης, 2000.

►Ίδρυμα FLAIR, Αγρο- βιομηχανική Έρευνα Σχετιζόμενη με τα Τρόφιμα, Οδηγίες Χρήσης του  
HACCP,

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΕΝΗ ΠΡΑΞΗ Νο. 7, Δεκέμβριος 1993

► Μάρας Αθανάσιος, Οργάνωση- Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων, Εκδόσεις Interbooks, 1997.

► Μάρας Αθανάσιος, «F & B στα Ξενοδοχεία: Μεγιστοποιήστε την Κερδοφορία του Τμήματος», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 148, Μάιος 2002

► Μάρας Αθανάσιος, «Ο Ρόλος του Merchandising στις Εστιατορικές Επιχειρήσεις», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 74, Σεπτέμβριος 1995

► Μάρας Αθανάσιος, «Τιμοκατάλογος: Ο Καθρέφτης της Εστίασης», Food Service- Επαγγελματική Εστίαση, Τεύχος 5, Μάρτιος-Απρίλιος 2001

► Πανελλήνια Ομοσπονδία Εστιατορικών Συναφών Επαγγελματιών (Π.Ο.Ε.Σ.Ε.), Ορισμός Κατηγοριών & Χαρακτηριστικά Καταστημάτων Εστίασης στην Ελλάδα, Στοιχεία Νοεμβρίου 2000.

► Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ο.Δ.Ε., Ομαδική Εργασία μεταπτυχιακών φοιτητών στην Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Θέμα: Διοίκηση Ξενοδοχείων, Μάιος 2000

► Ράπτης Νίκος, Εισαγωγή στην Επαγγελματική Μαγειρική, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1999.

► Reich Allen Z., Εγχειρίδιο Λειτουργίας Εστιατορίου, Μετάφραση Αλεξάνδρα Γκολέτη, Εκδόσεις Έλλην, 1999.

► Τζωρακολευθεράκης Ζαχαρίας, Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, 1999.

► Τζωρακολευθεράκης Ζαχαρίας, Προμήθειες Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων- Εμπορευματογνωσία, Εκδόσεις Interbooks, 1994.

► Φ.Ε.Κ. αριθμός φύλλου 1219 της 4/10/2000 σχετικά με την Υγιεινή των Τροφίμων.

► Φιλιππίδης Δημήτρης & Τζένος Χρήστος, Οργάνωση και Λειτουργία Εστιατορίου, Κλασικές και Σύγχρονες Τεχνικές Εξυπηρέτησης, Εκδόσεις Les Livres du Tourism, 2000.

► Χυτήρης Λεωνίδα, Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.

► Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1994

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ▶ Brymer R. A., Introduction to Hotel and Restaurant Management: A Book of Readings, Kendall/Hunt Publishing Company, 1977.
  
- ▶ Carey J., “Anago sets standards for Hotel F& B”, 29 Ιουνίου 2000 α, ιστοσελίδα: [www.Hotelinteractive.com](http://www.Hotelinteractive.com)
  
- ▶ Carey J., “Maximizing Revenue for Ritchen Profits”, 15 Ιουλίου 2000 β, ιστοσελίδα: [www.Hotelinteractive.com](http://www.Hotelinteractive.com).
  
- ▶ Carmin J. & Norkus G. X., “Pricing Strategies for Menus: Magic or Myth?”, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, November 1990, Vol. 31, No. 3
  
- ▶ Carstens S. C. & Sommer R., “Stopping Sanitation problems at Salad Bars”, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, November 1985, Vol. 26, No. 2
  
- ▶ Carstens S. C. & Sommer R., “Safer Salad Bars”, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, August 1986, Vol. 27, No. 3

► Rotter M., Sommer R. & Leckie J., "Toward a Better Buffet", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, November 1987, Vol. 28, No. 3

► Sapienza D. L., Abbey J. R. & Vallen J. J., Readings on Managing Hotels/ Restaurants/ Institutions, Hayden Book Company, 1977.

► Siguaw J. A. & Enz C. A., "Best Practices in Food & Beverage Management", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, October 1999, Vol. 40, No. 5.

► Smith D., "Menu Engineering", Lodging, March 1982

► Stevens P., Knutson B. & Patton M., "Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, April 1995, Vol. 36, No. 2

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

► Vastardis M., (α) Hotel Operation: An Overview, Μεταπτυχιακές Σημειώσεις στο Μάθημα «Διοίκηση Ξενοδοχείων Ι», Οκτώβριος 1999.

- ▶Christian V. A., Restaurant Management Handbook, Cornell University, School of Hotel Administration, New York, 1972.
  
- ▶Cook R. A, Yale L. J. & Marqua J. J., Tourism, The Business of Travel, Prentice- Hall Inc., 1999.
  
- ▶Cornell University, School of Hotel Administration, The Essentials of Good Table Service, New York, 1975.
  
- ▶Dale E., Management: Theory and Practice, McGraw- Hill Book Company, 1978.
  
- ▶Dube L., Renaghan L. M. & Miller J. M., “Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management”, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, February 1994, Vol. 35, No. 1
  
- ▶Fay C., Rhoads R. & Rosenblatt R., Managerial Accounting for the Hospitality Service Industries, WM. C. Brown Company Publishers, 1971.
  
- ▶Fulmer R. M., The New Management, Macmillan Publishing Company, New York, 1978.
  
- ▶Goldring Z., “The Hygiene Vigilantes”, Food Manufacture, September 1998, Vol. 73, No. 9,
  
- ▶Christian V. A., Restaurant Management Handbook, Cornell University, School of Hotel Administration, New York, 1972.



- ▶Cook R. A, Yale L. J. & Marqua J. J., Tourism, The Business of Travel, Prentice- Hall Inc., 1999.
  
- ▶Cornell University, School of Hotel Administration, The Essentials of Good Table Service, New York, 1975.
  
- ▶Dale E., Management: Theory and Practice, McGraw- Hill Book Company, 1978.
  
- ▶Dube L., Renaghan L. M. & Miller J. M., “Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management”, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, February 1994, Vol. 35, No. 1, σελ. 4- 6.
  
- ▶Fay C., Rhoads R. & Rosenblatt R., Managerial Accounting for the Hospitality Service Industries, WM. C. Brown Company Publishers, 1971.
  
- ▶Fulmer R. M., The New Management, Macmillan Publishing Company, New York, 1978.
  
- ▶Goldring Z.,“The Hygiene Vigilantes”, Food Manufacture, September 1998, Vol. 73, No. 9

► Goodman R. J., Jr., The Management of Service for the Restaurant Manager, WM. C. Brown Company Publishers, 1979.

► Gottlieb S., “Kitchen Design: Fancy ‘s OK, but does it work?”,  
ιστοσελίδα: [www.Hotelinteractive.com/](http://www.Hotelinteractive.com/)

► Hanson B., “Hotel Food Service: Where’s the Profit?”, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, August 1984, Vol. 25, No. 2

► Hayes D. K. & Huffman L., “Menu Analysis: A Better Way”, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, November 1988, Vol. 29, No. 3

► Kasavana M. L. & Smith D. I., Menu Engineering: A Practical Guide, Hospitality Publishers, 1982.

► Kazarian E. A., Foodservice Facilities Planning, AVI Publishing Company, 1983.

► Kinton & Ceserani, The Theory of Catering, Edward Arnold Publishers, 1984.

► Kotschevar L., Quantity Food Production, Van Nostrand Reinhold Publishers, New York, 1988.

- ▶ Kreul L. M., "Magic Numbers: Psychological Aspects of Menu Pricing", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, August 1982, Vol. 23, No. 2
  
- ▶ Lee D. R., "Factors of Restaurant Success", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, November 1987, Vol. 28, No. 3.
  
- ▶ Miller S. G., "Fine- Tuning your Menu with Frequency Distributions", The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, November 1988, Vol. 29, No. 3
  
- ▶ Nicholls L. L. & Nystuen C.W., "Future Foodservice Waste Management", Hospitality Research Journal: The Futures Issue, Vol. 17, No. 1, 1993
  
- ▶ Pavesic D. V., "Cost- Margin Analysis: A Third Approach to Menu Pricing and Design", International Journal of Hospitality Management, May 1983, Vol. 2, No. 3
  
- ▶ Plymire J., "Complaints as Opportunities", Journal of Consumer Marketing, February 1991, Vol. 8, No. 2
  
- ▶ Powers T., Introduction to Management in the Hospitality Industry, John Wiley & Sons Inc., 1995.
  
- ▶ Vastardis M., (β) Management of Human Resources, Μεταπτυχιακές Σημειώσεις στο

Μάθημα «Διοίκηση Ξενοδοχείων Ι», Νοέμβριος 1999.

►Wade J. A., “Hygiene for caterers- The perennial problem”, International Journal of Hospitality Management, March 1998, Vol. 17, No 1

►Woods K. & Hart B., “HACCP action in the meat industry”, Food Manufacture, May 1998, Vol. 72, No. 6