

ΕΡΓΟ ERASMUS+ ΣΗΜ:

ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΠΟΥ  
ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ Η ΑΓΟΡΑ –  
ΕΝΑΣ ΤΡΟΠΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ  
ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ  
ΚΕΝΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ  
ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΗΟΡΕCΑ

[2020-1-PL01-KA202-082206]



Co-funded by  
the European Union



## 102 QUALIFICATION

ΣΥΓΧΡΟΝΑ, ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΜΟΝΟΠΑΤΙΑ ΜΑΘΗΣΗΣ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ (ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ / ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΣ) ΓΙΑ ΤΟΝ  
ΤΟΜΕΑ ΗΟΡΕCΑ

## ΠΡΟΣΟΝ 3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΗΟΡΕCΑ

Erasmus +: «Τα προσόντα της αγοράς - μια ένδειξη για την ελαχιστοποίηση των χασμάτων ικανοτήτων μεταξύ της εκπαίδευσης και της αγοράς εργασίας στον τομέα HoReCa».

Αριθμός έργου: 2020-1-PL01-KA202-082206

*Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή αυτής της δημοσίευσης δεν συνιστά έγκριση του περιεχομένου που αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις των συγγραφέων και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.*

Αποτέλεσμα 2: Σύγχρονα, ευέλικτα μονοπάτια μάθησης - προγράμματα και εκπαιδευτικά πακέτα (εκπαιδευτής / εκπαιδευόμενος) για τον τομέα HoReCa

### **Αναπτύχθηκε από την κοινοπραξία του έργου:**

Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji –Συντονιστής ;ergoy,,Ραντομ, Πολωνία

EVACO – Κρακοβία, Πολωνία

EDITC LTD – Λευκωσία, Κύπρος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΚΔΕΝΙΖ – Αντάλια, Τουρκία

Fundación Equipo Humano (FEH) – Βαλένθια, Ισπανία

Samerimpex Impulsi DOO – Σκόπια, Δημοκρατία Βόρειας Μακεδονίας

### **Επικοινωνία:**

#### **Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji**

ul. Królowej Jadwigi 15

26-600 Radom, Πολωνία

innowacja.edukacja@onet.pl

<https://innowacja-edukacja.eu/>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κύριος στόχος του έργου HoReCa4VET (Project No.: 2020-1-PL01-KA202-082206) είναι να αυξήσει την πρόσβαση στη δια βίου μάθηση τυπικής, άτυπης και μη τυπικής φύσης στη βιομηχανία HoReCa με την ανάπτυξη και εφαρμογή μοντέλων επικύρωσης και πιστοποίησης σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων.

Το έργο HoReCa4VET συμβάλλει στον προσδιορισμό των μαθησιακών αποτελεσμάτων στο πλαίσιο των προσδιορισμένων μαθησιακών αποτελεσμάτων από τους εργοδότες με βάση την τρέχουσα ζήτηση της αγοράς, ως πρόσθετες επαγγελματικές δεξιότητες στην ευρωπαϊκή διάσταση, οι οποίες μπορούν να αποκτηθούν σε τρία προσόντα ως μέρος του έργου: Δημιουργία γεύσεων και διακόσμηση πιάτα ; Διαχείριση και Διαχείριση εργασιών κουζίνας στον κλάδο HORECA .

Τα προσόντα που αναπτύχθηκαν στο έργο μπορούν να συμπληρώσουν τις δεξιότητες που αποκτήθηκαν ως μέρος της τυπικής και μη τυπικής εκπαίδευσης, καθώς ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς εργασίας που εντοπίστηκαν στην έρευνα που διεξήχθη.

Αποτέλεσμα έργου Σύγχρονες, ευέλικτες πορείες μάθησης - προγράμματα σπουδών και εκπαιδευτικά πακέτα (εκπαιδευτής / εκπαιδευόμενος) για τον τομέα HoReCa βασίζεται στην ανάπτυξη εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον, κλιμακωτές, ευέλικτες διαδρομές μάθησης, ενεργοποίηση διδακτικών μεθόδων, σύγχρονες, καινοτόμες μέθοδοι διδασκαλίας λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του HoReCa.

Κατά την ανάπτυξη του αποτελέσματος, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην εξατομίκευση της εκπαίδευσης, στις ενεργητικές και πρακτικές μεθόδους μάθησης, στις λύσεις στην οργάνωση και στη διδακτική. Η μεθοδολογία των αναπτυγμένων προγραμμάτων σπουδών και των εκπαιδευτικών πακέτων επικεντρώθηκε στις βέλτιστες πρακτικές που εντοπίστηκαν στις χώρες εταίρους (Κύπρος, Πολωνία, Ισπανία, Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας και Τουρκία). Οι ενότητες ανατέθηκαν σε προσόντα, ενώ οι ενότητες για μαθησιακά αποτελέσματα ή επαγγελματικά καθήκοντα έχουν περιγραφεί από σύνολα γνώσεων, δεξιοτήτων και κοινωνικών ικανοτήτων. Οι ανεπτυγμένες μονάδες και πακέτα έλαβαν υπόψη τις ιδιαιτερότητες των χωρών εταίρων.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασίστηκε στα αποτελέσματα της ανάλυσης εργασίας του IO1. Το πρόγραμμα περιγράφει μαθησιακά αποτελέσματα που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της μάθησης στο χώρο εργασίας.

## ΠΡΟΣΟΝ 3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΗΟRECA

### 1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (ΚΟΥΖΙΝΑ - ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ)

1. Εισαγωγή
2. Παρακολουθεί την ποσοτητα και την ποιότητα των παραγγελιών για λειτουργίες κουζίνας και Ξενοδοχείου
3. Ακολουθεί διαδικασίες αποθήκευσης τροφίμων
4. Ελέγχει το σύστημα κατανάλωσης τροφίμων και ποτών
5. Εκτελεί έλεγχο ποιότητας και αποθέματος
6. Έλεγχος logistics: ανάλυση διαδικασίας και τεκμηρίωση και αξιολόγηση παραγωγικότητας

## ΠΡΟΣΟΝ 3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΗΟRECA

### 1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (ΚΟΥΖΙΝΑ - ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ)

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ( ΚΟΥΖΙΝΑ-ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ)

Δεν είναι εύκολο να διευθύνεις μια κουζίνα, υπάρχουν αρκετές ενέργειες που δεν φαίνεται να σταματούν ποτέ. Ένας επαγγελματίας διευθυντής πρέπει να κατευθύνει τους υπαλλήλους, να διατηρεί την ικανοποίηση των πελατών, να διασφαλίζει σταθερή ποιότητα των τροφίμων, να παρακολουθεί το απόθεμα και τη λογιστική και πολλά άλλα. Η διαχείριση της κουζίνας μπορεί να γίνει καλύτερη δημιουργώντας μια ολοκληρωμένη αντίληψη των προσδοκιών που συνεπάγεται η λειτουργία ενός εστιατορίου, χρησιμοποιώντας αποδεδειγμένες τακτικές και βελτιστοποιώντας τις νέες τεχνολογίες.

#### Καθήκοντα διαχείρισης κουζίνας

Δεν υπάρχει τρόπος να γνωρίζουμε ποιες προκλήσεις θα προκύψουν κατά τη διάρκεια μιας ημέρας σε ένα εστιατόριο, αλλά εδώ είναι μερικές από τις πιο κοινές ευθύνες που πρέπει να έχουμε στη λίστα υποχρεώσεων μας. Η προετοιμασία του φαγητού, οι τεχνικές μαγειρέματος, τα μεγέθη των μερίδων και ο έλεγχος θερμοκρασίας θα πρέπει να είναι όλα υπό επίβλεψη. Τέλος, πρέπει να βεβαιωθείτε ότι όλα τα τρόφιμα πληρούν τα πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας πριν παραδοθούν στον καταναλωτή. Η διαχείριση κουζίνας είναι μια θέση με πολλά καθήκοντα που απαιτεί από τους διαχειριστές να συμμετέχουν σχεδόν σε κάθε πτυχή του εστιατορίου.

- 1- Οι βάρδιες στην κουζίνα και μεταξύ των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα δύσκολες στα εστιατόρια κατά τη διάρκεια ήρεμων και πολυασχολων στιγμών κατά τη διάρκεια της μέρας και της εβδομάδας.
- 2- Συνεργαστείτε με τον σεφ και τον ιδιοκτήτη του εστιατορίου για να κάνετε προσαρμογές στο σχεδιασμό του μενού, στα είδη και στις τιμές σε τακτική βάση.
- 3- Παρακολουθήστε θέματα συμμόρφωσης με τον υγειονομικό κώδικα, όπως η υγιεινή και οι σωστές τεχνικές αποθήκευσης τροφίμων, μεταξύ άλλων.
- 4- Παρακολουθήστε τα δεδομένα αποθέματος και δαπανών σε εβδομαδιαία και μηνιαία βάση, καθώς και κάντε τυχόν απαραίτητες παραγγελίες τροφίμων.
- 5- Εκπαίδευση εργαζομένων. Εάν δοθούν οι κατάλληλες οδηγίες, ακόμη και κάθε επαγγελματίας του τομέα υπηρεσιών μπορεί να είναι σε θέση να βελτιώσει τα ποσοστά κύκλου εργασιών και να εφαρμόσει τις σωστές στρατηγικές πώλησης για να αυξήσει το μέσο μέγεθος επιταγών.
- 6- Όπως χρειάζεται, αναβαθμίστε τον εξοπλισμό κουζίνας.

#### Καθήκοντα της Διαχείρισης Κουζίνας

Τα καθήκοντα διαχείρισης κουζίνας για τη διασφάλιση πιο αποτελεσματικών λειτουργιών και τη βελτίωση των κερδών μελετώνται κάτω από υπότιτλους.

## Διαχείριση αποθεμάτων

Το απόθεμα περιλαμβάνει όλα τα συστατικά που χρειάζονται για την προετοιμασία του μενού, καθώς και τα ροφήματα όπως μπίρα, κρασί και οινοπνευματώδη ποτά. Αν και μια κουζίνα δεν θέλει ποτέ να εξαντληθεί, δεν πρέπει επίσης να παραγγείλετε πάρα πολλά και να κινδυνεύετε να σαπίσουν τα τρόφιμα. Η αποτελεσματική διαχείριση της κουζίνας απαιτεί την ανάπτυξη ενός υγιούς σχεδίου διαχείρισης αποθεμάτων.

## Επένδυση στον κατάλληλο εξοπλισμό

Ο πιο πρόσφατος εξοπλισμός και η τεχνολογία που διαθέτει το προσωπικό της κουζίνας και της αναμονής θα βοηθήσει στον εξορθολογισμό των λειτουργιών και στη μείωση του χάους. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε χρήσιμα εργαλεία, μπορούν να επικεντρωθούν σε αυτό που κάνουν καλύτερα.

## Συντήρηση εξοπλισμού

Τα εστιατόρια είναι περιοχές με μεγάλη κίνηση, επομένως η φθορά είναι αναπόφευκτη. Η τήρηση των οδηγιών καθαρισμού και συντήρησης του κατασκευαστή για να αποφευχθεί το ακριβό κόστος επισκευής ή αντικατάστασης διατηρεί τον εξοπλισμό σε καλή κατάσταση λειτουργίας και αυξάνει την αντοχή.

## Διαχείριση μενού

Οι υπεύθυνοι εστιατορίου θα πρέπει να συνεργάζονται με άλλα μέλη της ομάδας για να καθορίσουν τον τύπο της κουζίνας που θέλει να σερβίρει το εστιατόριο. Ένα μικρότερο, πιο εστιασμένο μενού μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ταυτότητας εστιατορίου, ενώ παράλληλα διευκολύνει τη ζωή των εργαζομένων. Αυτό θα βοηθήσει επίσης στον προγραμματισμό του μενού και στην επιλογή των τροφίμων και των τιμών.

## Αποφάσεις πρόσληψης

Οι άνθρωποι θα διατηρήσουν το εστιατόριο και την κουζίνα να λειτουργούν καλά, επομένως, η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού θα βοηθήσει στη δημιουργία νέων πιάτων, στη βελτίωση των διαδικασιών και στη δημιουργία μιας πιο εποικοδομητικής ατμόσφαιρας εργασίας. Επίσης, θα πρέπει να αφιερωθεί κάποιος χρόνος για την εκπαίδευση των εργαζομένων σε διάφορες διαδικασίες και βήματα εξυπηρέτησης, ώστε να είναι προετοιμασμένοι για το φόρτο εργασίας.

## Προγραμματισμός προσωπικού

Η διατήρηση των εργαζομένων θα πρέπει να υποστηρίζεται από έξυπνες τεχνικές προγραμματισμού μόλις δημιουργηθεί η ομάδα. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν αρκετό χρόνο για να προετοιμαστούν πριν το σερβίρισμα. Όλοι πρέπει να καταλάβουν τι πρέπει να γίνει, ποιο είναι οι στόχοι της ημέρας και ποιο θα παίξουν. Πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη οι ατομικές απαιτήσεις προγραμματισμού και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τότε πρέπει να αλλάξουν τα προγράμματά τους για ειδικές εκδηλώσεις.

## Διαχείριση καθαριότητας

Η διατήρηση της κουζίνας καθαρής και τακτοποιημένης όχι μόνο αποτρέπει τη μόλυνση των τροφίμων και διασφαλίζει ότι το εστιατόριο συμμορφώνεται με όλους τους κανόνες υγείας, αλλά δημιουργεί επίσης μια πιο ευχάριστη και παραγωγική ατμόσφαιρα εργασίας για όλους.

## Απαραίτητες δεξιότητες για έναν διευθυντή κουζίνας

Οι υπεύθυνοι της κουζίνας φορούν πολλά καπέλα και έχουν πολλές ευθύνες : Οι επιτυχημένοι διευθυντές κουζίνας πρέπει να είναι σπουδαίοι ηγέτες και διαχειριστές, να έχουν ισχυρή εργασιακή ηθική και να είναι φυσικοί ηγέτες. Θα πρέπει επίσης να είναι δημιουργικοί όταν πρόκειται για την ανάπτυξη της επιχείρησης, να μπορούν να παραμείνουν ήρεμοι υπό πίεση, να έχουν πάθος για τη μαγειρική και να είναι φυσικοί ηγέτες.

## Διαχείριση κουζίνας

Οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται για μια καλή δουλειά. Οι προαγωγές θα πρέπει να δίνονται μόνο αφού έχουν κερδίσει. Η διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίσει ζητήματα εάν το προσωπικό δεν γνωρίζει τους στόχους του εστιατορίου, τις ειδικές του ευθύνες και τις διαδικασίες λογοδοσίας. Το να μοιράζεστε ένα όραμα και μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους ως εταιρεία μπορεί να σας βοηθήσει να έρθετε όλοι κοντά. Όταν η επικοινωνία διακόπτεται και προκύπτει ένα ζήτημα, η διοίκηση της κουζίνας πρέπει να ακούει με ανοιχτό μυαλό και να διαβεβαιώνει τους υπαλλήλους ότι οι ανησυχίες τους θα αντιμετωπιστούν. Το προσωπικό θα πρέπει να υποστηρίζεται με προγράμματα κατάρτισης και άλλες επαγγελματικές ευκαιρίες που θα το κάνουν να αισθάνεται ότι εκτιμάται. Θα πρέπει να βοηθηθούν στην επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων. Η καθοδήγηση μπορεί επίσης να είναι μια καλή στρατηγική για να βοηθήσει το προσωπικό. Μερικές φορές η βιομηχανία εστιατορίων μπορεί να είναι σκληρή και αγχωτική. Οι διευθυντές πρέπει να βοηθούν τους υπαλλήλους να αποφύγουν την εξάντληση προκειμένου να παραμείνουν ευτυχισμένοι και υγιείς.

Ο διευθυντής κουζίνας πρέπει να κάνει τον χώρο εργασίας ένα ασφαλές μέρος για εργασία. Ο διευθυντής θα πρέπει να επιβάλλει την τήρηση των συστάσεων ασφαλείας και την επιβολή τους σε περίπτωση τραυματισμού στην κουζίνα.

Το να είσαι διευθυντής κουζίνας συνεπάγεται πολλές ευθύνες και ανταμοιβές. Είναι καλή ιδέα να ξεκινήσετε γνωρίζοντας ακριβώς τι συνεπάγεται η εργασία και ποιες ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξει ο διευθυντής κουζίνας. Η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει τον διευθυντή κουζίνας να βελτιστοποιήσει και να αυτοματοποιήσει τις διαδικασίες για να κάνει τις δουλειές πιο εύκολες για όλους στην ομάδα. Ο διευθυντής κουζίνας μπορεί να χειριστεί την κουζίνα αποτελεσματικά και χωρίς άγχος, εάν υπάρχουν διαθέσιμα τα σωστά εργαλεία.

## Καθήκοντα διευθυντή κουζίνας

Διαχείριση προσωπικού κουζίνας και αποθέματος. επιβλέπει το μαγείρεμα, το επιμετάλλωμα, τα μεγέθη των μερίδων και τις πρακτικές υγείας και ασφάλειας. Εκπαιδεύστε το προσωπικό σε όλες τις μεθόδους εξυπηρέτησης, προετοιμασίας φαγητού και επιμετάλλωσης. Ο διευθυντής κουζίνας διαχειρίζεται και σχεδιάζει τα χρονοδιαγράμματα του προσωπικού· να συνεργαστεί με άλλα μέλη της ηγετικής ομάδας για την προσαρμογή των στοιχείων μενού και των τιμών. ενημέρωση και συντήρηση όλου του εξοπλισμού. παρακολουθεί εβδομαδιαίες και μηνιαίες αναφορές. Παρακολουθήστε όλο το απόθεμα, διαχειριστείτε τα στοιχεία μενού και τις τιμές, συντηρήστε τον εξοπλισμό, προσλάβετε τα σωστά άτομα, προγραμματίστε το προσωπικό δίκαια και ισότιμα, χρησιμοποιήστε όλη τη διαθέσιμη τεχνολογία και επιβάλλετε την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων σε όλο το εστιατόριο. Ενθαρρύνετε την ισορροπία εργασίας/ζωής και μειώστε τους κινδύνους για έναν ασφαλέστερο εργασιακό χώρο δουλεύοντας σκληρά για να δεσμεύσετε τους ανθρώπους, να δημιουργήσετε ένα υποστηρικτικό και χαρούμενο περιβάλλον, εξηγήστε

με σαφήνεια τις προσδοκίες και να είστε ανοιχτοί σε σχόλια, ενθαρρύνετε την ισορροπία εργασίας/ζωής και μειώσετε τους κινδύνους.

## Διαχείριση προσωπικού κουζίνας

Ο σεφ φορά πολλά καπέλα, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης προϋπολογισμού, της ανάπτυξης νέων γευμάτων, της συγγραφής συνταγών, της κοστολόγησης συνταγών, της επίβλεψης των μαγείρων, της ενασχόλησης με το ανθρώπινο δυναμικό και πολλά άλλα. Ωστόσο, η διαχείριση και εκπαίδευση του ικανού προσωπικού κουζίνας είναι ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα ενός σεφ. Θα μπορούσε να είναι ο καλύτερος σεφ στον κόσμο, αλλά όταν πρόκειται για το σερβίρισμα, ένας σεφ είναι τόσο καλός όσο και το προσωπικό γύρω του. Θα αποτύχει κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης εάν το προσωπικό της κουζίνας του/της δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένο. Τα ακόλουθα είναι σημαντικά βήματα που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του προσωπικού της κουζίνας και την ποιότητα των μαγείρων:

- Οι προσδοκίες και τα πρότυπα πρέπει πάντα να κοινοποιούνται με σαφείς, συγκεκριμένους όρους. Ανά πάσα στιγμή, δώστε σαφείς, λεπτομερείς οδηγίες σχετικά με τις προσδοκίες και τα πρότυπα. Δεν είναι σαφείς οδηγίες να πείτε στο προσωπικό ότι το κάνουν λάθος, ότι πρέπει να το κάνουν καλύτερα ή ότι πρέπει να το κάνουν να φαίνεται καλύτερο. Πρέπει να δείξει τι περιμένει και να τους πει τι ακριβώς θέλει και πώς να το αποκτήσει.
- Εξηγήστε την λογική που είναι μια από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους διαχείρισης του προσωπικού της κουζίνας. Δεν αρκεί απλώς να τους πείτε: «Κάντε το γιατί το είπα». Εξηγήστε τον λόγο και η ομάδα θα αρχίσει να σκέφτεται ως σεφ. Ο σεφ είναι μέντορας, εκπαιδευτικός και πάροχος γνώσεων μεταδίδοντας τα «πώς και γιατί» της γαστρονομικής αριστείας με αυτόν τον τρόπο.
- Μη διστάσετε αν είναι ώρα να βάλετε το πόδι σας κάτω. Υπάρχουν περιπτώσεις που ο Σεφ πρέπει να διατάξει ένα μέλος του πληρώματος. Είναι θετικό όταν κάποιος κάνει ερωτήσεις επειδή θέλει να μάθει. Είναι εντελώς άλλο πράγμα όταν κάποιος σου κάνει ερωτήσεις για να σε δοκιμάσει. Αυτό το άτομο πρέπει να κατανοήσει την αλυσίδα διοίκησης και το γεγονός ότι εργάζεται υπό τον Σεφ.
- Πάντα να έχετε μια σύντομη συνάντηση πριν από την υπηρεσία για να εξετάσετε τα επαγγελματικά της ημέρας. Συζητήστε τον αριθμό των αναμενόμενων θέσεων, μεγάλα τραπέζια, τραπέζια VIP, τροποποιήσεις μενού, πιθανά προβλήματα βάρδιας, λύσεις σε αυτές τις προκλήσεις και ούτω καθεξής. Η προϋπηρεσία (pre-service) είναι η στρατηγική της βάρδιας. Η συνάντηση προϋπηρεσίας είναι μια ευκαιρία να έρθουν όλοι στην ίδια σελίδα σχετικά με τη σημερινή υπηρεσία και τυχόν πιθανά ζητήματα. Θα πρέπει να γίνει νωρίς στη βάρδια, ώστε το πλήρωμα να έχει χρόνο να προγραμματίσει και να προετοιμαστεί.
- Εάν η βάρδια πρόκειται να είναι δυσάρεστη, ενημερώστε το προσωπικό το συντομότερο δυνατό. Αν τους ειδοποιήσετε εκ των προτέρων ότι η μέρα θα είναι δύσκολη, τους επιτρέπει να προετοιμαστούν διανοητικά για αυτήν. Είναι ένας τρόπος να πείσεις το πλήρωμα να κάνει ό,τι μπορεί για να αποδείξει τον εαυτό του και η μέρα θα κυλήσει συνήθως πιο ομαλά από ό,τι είχε προγραμματιστεί.
- Να είστε πάντα ενήμεροι για την κριτική και την καθοδήγηση των εργαζομένων. Αν και η δημόσια κριτική σε έναν ή περισσότερους από τους υπαλλήλους για μικρές παραβάσεις μπορεί να είναι αποδεκτή ως υπενθύμιση σε άλλους ότι η διοίκηση δίνει προσοχή, είναι επιτακτική ανάγκη ο διευθυντής να μην ταπεινώνει ποτέ δημόσια έναν από τους υπαλλήλους μπροστά σε άλλους. Η διάκριση μεταξύ χρήσιμης κριτικής και τιμωρητικής ταπείνωσης είναι σημαντική. Η δημόσια εποικοδομητική κριτική μπορεί να είναι σκληρή ή χιουμοριστική και μπορεί περιστασιακά να πάρει τη μορφή πίεσης από συνομηλίκους,



αλλά το τελικό αποτέλεσμα πρέπει πάντα να είναι ότι το μέλος της ομάδας την ερμηνεύει ως χρήσιμη καθοδήγηση.

Οι συνομιλίες που είναι πιο προσωπικές, άμεσες, πειθαρχικές ή βλαβερές θα πρέπει πάντα να γίνονται ιδιωτικές. Ποτέ μην ντροπιάζετε ένα μέλος του πληρώματος μπροστά σε άλλους τραβώντας το χωριστά. Δεν πρέπει ποτέ να είναι ο σκοπός ή η πρόθεση να ταπεινώσετε, να υποβιβάσετε, να κυριαρχήσετε ή να ντροπιάσετε κάποιον. Αντίθετα, ο σκοπός πρέπει πάντα να είναι να καθοδηγούν, να εκπαιδεύουν και να τους καθοδηγούν για το πώς να βελτιωθούν στην κουζίνα.

- Διδάξτε την αυτοπειθαρχία και την αξία της λήψης αποφάσεων. Όταν κάποιος πειθαρχείται προφορικά, υπενθυμίστε του ότι έχει επιλογές και ότι το να είσαι καλύτερος επαγγελματίας μάγειρας απαιτεί αυτοέλεγχο. Οι δηλώσεις πρέπει να κατευθύνουν και να στοχεύουν στο σημείο, να ενισχύουν τις προσδοκίες και την ανάγκη για πειθαρχία, αποδεικνύοντας παράλληλα ότι η διοίκηση πιστεύει ότι έχει την ικανότητα να πετύχει αλλά ότι τελικά είναι δική της απόφαση. Θα πρέπει να έχουν την επιλογή να το κάνουν σωστά ή όχι. Έχουν την επιλογή να συνεχίσουν να εργάζονται στην κουζίνα ή να απολυθούν. Αυτή η στρατηγική ενισχύει τα πρότυπα της κουζίνας, αλλά τους υπενθυμίζει επίσης ότι η αποτυχία να τα επιτύχουν είναι μια επιλογή που κάνουν. Δεν θέλουμε άτομα χωρίς μυαλό που απλώς ακολουθούν εντολές όταν τους δίνουν εντολή. Αυτό που χρειάζεται στην κουζίνα είναι ένα πλήρωμα που αναγνωρίζει ότι έχει ως αποτέλεσμα ένα καλύτερο προϊόν, ένα καλύτερο πιάτο και μια καλύτερη εμπειρία επισκεπτών.
- Καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για να ικανοποιησετε τις ανάγκες τους. Στον κλάδο των εστιατορίων, η ικανοποίηση των αιτημάτων του προσωπικού για ρεπό είναι συνήθως ένα τεράστιο εγχείρημα, αλλά αξίζει τον κόπο. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα πρέπει να εργάζονται τα περισσότερα Σαββατοκύριακα και πιθανώς όλες τις αργίες. Και, φυσικά, οι δραστηριότητες που θέλουν να παρακολουθήσουν (συναυλίες, πάρτι, κ.λπ.) πραγματοποιούνται σχεδόν πάντα τα Σαββατοκύριακα, που είναι οι πιο δύσκολες μέρες για να αφήσει κάποιον ο μάνατζερ να φύγει. Για να έχετε μια ζωή, πρέπει να εξασφαλιστεί μια ισορροπία μεταξύ των αναγκών της επιχείρησης και των αναγκών του προσωπικού σας. Εάν αισθάνονται ότι θα έχουν όλοι ένα Σαββατοκύριακο ρεπό μια στο τόσο, θα είναι πιο διατεθειμένοι να εργαστούν σκληρότερα. Και, για σημαντικά γεγονότα όπως η αποφοίτηση ενός παιδιού, μια οικογενειακή ιατρική έκτακτη ανάγκη, ο θάνατος ενός αγαπημένου προσώπου κ.λπ., μην κάνετε τον εργαζόμενο να επιλέξει ανάμεσα στη δέσμευση της οικογένειάς τους και την πίστη στη δουλειά τους.

## Περίληψη

Ο σεφ θα ήταν υπεύθυνος για το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διαχείριση και την επίβλεψη των δραστηριοτήτων του προσωπικού στην κουζίνα ως σεφ σε δεξιώσεις. Διαχείριση της προετοιμασίας του φαγητού για όλες τις εκδηλώσεις δεξιώσεων και τροφοδοσίας για διασφάλιση υψηλής ποιότητας και συνέπειας.

Επιπλέον, θα είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία νέων μενού, καθώς και για την προετοιμασία, τη δοκιμή και την έγκριση νέων στοιχείων μενού. Διατηρήστε ενημερωμένες και σωστές συνταγές καθώς και κοστολόγηση για όλα τα γεύματα του συμποσίου. Επιπλέον, εξετάζει τα μενού για την επόμενη μέρα και εγκρίνει τις αιτήσεις καταστημάτων για τρόφιμα και προμήθειες από διάφορες αποθήκες κουζίνας.

## Καθήκοντα και ευθύνες του σεφ :

1. Παρακολουθεί τις παραγγελίες εκδηλώσεων δεξιώσεων κάθε μέρα και σημειώνει τυχόν αλλαγές.
2. Ενημερώνει το πλήρωμα της κουζίνας δεξιώσεων για προσεχείς και τρέχουσες εκδηλώσεις σε καθημερινή βάση.
3. Επιβλέπει και συντονίζει όλες τις δραστηριότητες προετοιμασίας φαγητού που πραγματοποιούνται από μάγειρες και υπαλλήλους κουζίνας δεξιώσεων.
4. Δυνατότητα συνεργασίας με τον Executive Chef, τον Sous Chef και τον Captain του Banquet για τον συντονισμό της παραγωγής και της επιμετάλλωσης του συμποσίου.
5. Θέτει τις προτεραιότητες για την ημέρα και αναθέτει καθήκοντα παραγωγής και προετοιμασίας στο προσωπικό/σεφ της κουζίνας του συμποσίου.
6. Παρέχει σαφή κατεύθυνση στο προσωπικό επικοινωνώντας αποτελεσματικά τόσο φωνητικά όσο και γραπτά.
7. Κάνει μια φυσική απογραφή των ειδών διατροφής που θα χρησιμοποιηθούν στην καθημερινή απογραφή.
8. Βοηθήστε το προσωπικό πωλήσεων, τροφοδοσίας και δεξιώσεων με δεξιώσεις, πάρτι και άλλες ειδικές εκδηλώσεις στο εστιατόριο/Ξενοδοχείο.
9. Βοηθά στον καθορισμό του ελάχιστου και του μέγιστου επιπέδου προμήθειας τροφίμων, προμηθειών μαγειρέματος και εξοπλισμού.
10. Βοηθά τον Executive Chef στη δημιουργία και υλοποίηση μενού δεξιώσεων.
11. Ακολουθεί τις διαδικασίες ελέγχου των αποθεμάτων και βεβαιώνεται ότι η κουζίνα του συμποσίου είναι έτοιμη να λειτουργήσει την επόμενη μέρα.
12. Επιβλέπει όλες τις λειτουργίες της κουζίνας δεξιώσεων σε καθημερινή βάση.
13. Διεξαγωγή συχνών περιηγήσεων σε κάθε χώρο μαγειρέματος και καθοδήγηση των κατάλληλων εργαζομένων να διορθώσουν τυχόν ελλείψεις.
14. Είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση ότι όλος ο εξοπλισμός είναι σε καλή κατάσταση λειτουργίας.
15. Υπεύθυνος για τη διασφάλιση ότι όλος ο εξοπλισμός της κουζίνας δεξιώσεων καθαρίζεται σε τακτική βάση.
16. Βεβαιώνεται ότι κάθε χώρος εργασίας κουζίνας δεξιώσεων είναι εφοδιασμένος με τα απαραίτητα εργαλεία, υλικά και εξοπλισμό για να ανταποκρίνεται στις λειτουργικές και επιχειρηματικές ανάγκες του ξενοδοχείου.
17. Βεβαιώνεται ότι οι κάρτες συνταγών, τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής, οι συμβουλές επιμετάλλωσης και οι εικόνες είναι ενημερωμένες και ορατές.
18. Βεβαιώνεται ότι όλοι οι εργαζόμενοι ακολουθούν τις συνταγές και τηρούν τις οδηγίες λειτουργίας του ξενοδοχείου κατά την προετοιμασία των στοιχείων του μενού.
19. Ενημερώνει το προσωπικό αγοράς και αποθήκευσης για τις απαιτήσεις της κουζίνας.
20. Συναντά τον Executive Chef για να συζητήσετε τις πωλήσεις και τις δαπάνες τροφίμων για να βεβαιωθεί ότι η κουζίνα του συμποσίου παραμένει εντός του προϋπολογισμού.

21. Παρακολουθεί την απόδοση του προσωπικού της κουζίνας δεξιώσεων και βεβαιώνεται ότι όλες οι διαδικασίες ακολουθούνται σύμφωνα με το γράμμα του νόμου.
22. Ο σεφ του συμποσίου πρέπει να λειτουργεί ως πρότυπο για την κατάλληλη συμπεριφορά. Αυτός/ αυτή διασφαλίζει και διατηρεί το επίπεδο παραγωγικότητας όλων των μαγείρων και του βοηθητικού προσωπικού.
23. Επιβλέπει τις λειτουργίες της κουζίνας δεξιώσεων κατά τις βάρδιες.
24. Βοηθά τον Executive Chef και τον Υπεύθυνο Αγορών στην ανάπτυξη και αγορά μενού δεξιώσεων.
25. Συμμετέχει στην πρόοδο και την πειθαρχία του προσωπικού της κουζίνας δεξιώσεων.
26. Βοηθά στην εκπαίδευση του προσωπικού σε είδη μενού, συμπεριλαμβανομένων των συστατικών, των μεθόδων προετοιμασίας και των ξεχωριστών γεύσεων.
27. Για όλες τις λειτουργίες του συμποσίου, σχεδιάζει και επιβλέπει τις ποσότητες φαγητού και τις απαιτήσεις επιμετάλλωσης.
28. Τηρεί κατάλληλα πρότυπα προετοιμασίας και αποθήκευσης τροφίμων.
29. Αξιολογεί τα επίπεδα στελέχωσης για να διασφαλίσει ότι η εξυπηρέτηση των επισκεπτών, οι επιχειρησιακές απαιτήσεις και οι στόχοι του προϋπολογισμού ικανοποιούνται.
30. Διασφαλίζει τη συμμόρφωση με όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.
31. Εξασφαλίζει ότι όλα τα τρόφιμα χρησιμοποιούνται σωστά και διατηρούνται στη σωστή θερμοκρασία.
32. Βοηθά στις συνεντεύξεις και στην πρόσληψη μελών της ομάδας εργαζομένων με τις απαραίτητες ικανότητες, όπως απαιτείται.
33. Προσδιορίζει τις απαιτήσεις ανάπτυξης του προσωπικού της κουζίνας και παρέχει καθοδήγηση και καθοδήγηση για να τους βοηθήσει να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.
34. Ικανός να σχεδιάζει και να εκτελεί πολλές λειτουργίες συμποσίου.
35. Ικανός να βελτιώνει τη γαστρονομική εμπειρία των καλεσμένων σε δεξιώσεις ή εκδηλώσεις σε τακτική βάση.
36. Ικανός να αντιλαμβάνεται τις ευθύνες των εργαζομένων και να εκπληρώνει καθήκοντα σε περίπτωση απουσίας τους.
37. Μπορεί να βοηθήσει στο μαγείρεμα και στην προετοιμασία των γευμάτων, όπως απαιτείται.
38. Ικανός να φέρει εις πέρας άλλες αρμοδιότητες που του δίνονται από τη διοίκηση.

# 1- ΟΡΓΑΝΩΝΕΙ ΚΑΙ ΕΠΙΒΛΕΠΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

1. Παρακολουθεί την ποσότητα και την ποιότητα των παραγγελιών για εργασίες κουζίνας και ξενοδοχείου
2. Ακολουθεί τις διαδικασίες αποθήκευσης τροφίμων
3. Ελέγχει το σύστημα κατανάλωσης τροφίμων και ποτών
4. Εκτελεί έλεγχο ποιότητας και αποθέματος
5. Έλεγχος Logistics: Ανάλυση και τεκμηρίωση διαδικασίας και αξιολόγηση παραγωγικότητας

Αυτό το κεφάλαιο ξεκινά με μια συζήτηση για τον έλεγχο του αποθέματος. Ωστόσο χωρίς τη διαδικασία προμήθειας, δεν υπάρχει απόθεμα, το οποίο επιστρέφουμε στον έλεγχο αποθέματος μετά την αγορά, την παραγγελία, τη λήψη και την αποθήκευση των εμπορευμάτων.

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ

Ο έλεγχος του αποθέματος είναι μια σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής διαχείρισης της κουζίνας. Η διοίκηση θα μπορεί να προγραμματίζει παραγγελίες φαγητού, να αξιολογεί τις δαπάνες τροφίμων από την προηγούμενη απογραφή και να κάνει αλλαγές στα στοιχεία του μενού, εάν είναι απαραίτητο, γνωρίζοντας ποιες προμήθειες υπάρχουν ανά πάσα στιγμή. Είναι δυνατό να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα με κλοπή και σπατάλη παρακολουθώντας τα αποθέματα. Η διοίκηση θα πρέπει να ανησυχεί για την αξία των προμηθειών στην αποθήκη και την κουζίνα.

Ένα απόθεμα είναι μια λίστα με όλα όσα μπορούν να βρεθούν στην κουζίνα. Το απόθεμα πρέπει να περιλαμβάνει προϊόντα, ξηρά προϊόντα, κατσαρόλες και τηγάνια, στολές, ποτά, λευκά είδη και οτιδήποτε άλλο κοστίζει χρήματα. Τα προϊόντα κουζίνας θα πρέπει να υπολογίζονται χωριστά από τα προϊόντα στον χώρο υποδοχής στο μπαρ και άλλα αποθέματα.

Τα θεμέλια του ελέγχου των αποθεμάτων είναι τα ίδια ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, περισσότεροι υπάλληλοι, συχνά ολόκληρες ομάδες, εμπλέκονται στις διάφορες φάσεις, ενώ σε μια μικρή εταιρεία, όλα τα καθήκοντα διαχείρισης αποθεμάτων μπορεί να βαρύνουν ένα ή δύο σημαντικά πρόσωπα. Η διαχείριση αποθεμάτων μπορεί να αναλυθεί σε μερικά απλά βήματα:

## Ρύθμιση συστημάτων παρακολούθησης και καταγραφής αποθέματος

Τα αρχεία απογραφής λαμβάνονται για διάφορους λόγους, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού του κόστους των τροφίμων και του υπολογισμού των ποσοστών κόστους. Υπάρχουν μερικές μέθοδοι για τον προσδιορισμό της αξίας των αντικειμένων στην αποθήκευση. Αυτές οι μέθοδοι βασίζονται στη διατήρηση λεπτομερών αρχείων για το πόσο κοστίζουν οι προμήθειες και πότε αποκτήθηκαν. Στις μικρές επιχειρήσεις, είναι εύκολο να θεωρείται δεδομένο ο έλεγχος των αποθεμάτων. Ίσως μόνο ένα ή δύο άτομα να είναι υπεύθυνοι για την αγορά και συνήθως γνωρίζουν ποια προϊόντα είναι διαθέσιμα. Αυτό

δεν αναιρεί την ανάγκη αξιολόγησης των αγορών έναντι των πωλήσεων για να δούμε πόσο επιτυχώς η κουζίνα διαχειρίζεται τις δαπάνες.

Σχεδόν κάθε μέθοδος ελέγχου αποθεμάτων απαιτεί χρόνο. Επιπλέον, τέτοια αρχεία πρέπει να είναι ακριβή και να τηρούνται ενημερωμένα. Η προσπάθεια εξοικονόμησης λίγων ωρών μειώνοντας τον χρόνο που απαιτείται για την τήρηση αρχείων απογραφής θα μπορούσε να είναι σπατάλη χρημάτων. Ένα υπολογιστικό φύλλο είναι ο απλούστερος τρόπος για να παρακολουθείτε το απόθεμα. Ένα απλό υπολογιστικό φύλλο μπορεί να περιλαμβάνει όλα τα είδη που αγοράζονται τακτικά, μαζί με τις τρέχουσες τιμές τους και την ποσότητα των μονάδων που υπάρχουν στην πιο πρόσφατη καταμέτρηση αποθεμάτων. Οι τιμές μπορούν να ενημερώνονται σε τακτική βάση όταν τα τιμολόγια προωθούνται για πληρωμή και μπορεί να προγραμματιστεί η καταμέτρηση του διαθέσιμου αποθέματος.

Επειδή υπάρχουν περισσότερα άτομα που εμπλέκονται σε μεγάλες επιχειρήσεις, τα συστήματα πρέπει να είναι πιο εξελιγμένα. Οι αγορές μπορεί να γίνονται από διαφορετικό τμήμα, τα αρχεία αποθέματος τηρούνται από έναν υπάλληλο αποθήκης και η παρακολούθηση και καταμέτρηση αποθεμάτων που σχετίζονται με ένα σύστημα που χρησιμοποιεί σαρωτές και γραμμωτούς κώδικες, τα οποία στη συνέχεια θα μπορούσαν να συνδεθούν με ένα σύστημα πωλήσεων, ώστε οι διαχειριστές να γνωρίζουν πάντα τι υπάρχει σε απόθεμα.

## Εισερχόμενο απόθεμα

Ο κύριος στόχος για την ύπαρξη μιας τυπικής διαδικασίας για την αποδοχή παραγγελθέντων αντικειμένων είναι να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση λαμβάνει ακριβώς αυτό που παραγγέλθηκε. Σφάλματα συμβαίνουν συνεχώς και εάν η ποσότητα και η ποιότητα των παραδοτέων αντικειμένων δεν συγκριθούν προσεκτικά με αυτό που ζητήθηκε, ενδέχεται να προκύψουν σημαντικές απώλειες. Τα σφάλματα που θα μπορούσαν να κοστίσουν χρόνο και χρήμα στο εστιατόριο αποφεύγονται όταν ακολουθούνται προσεκτικά τα πρωτόκολλα υποδοχής. Επιπλέον, ένα καλό σύστημα παραλαβής ενθαρρύνει τους προμηθευτές και τους υπαλλήλους παράδοσης να είναι ειλικρινείς.

## Τιμολόγια

Το τιμολόγιο είναι το πιο κρίσιμο έγγραφο για την αξιολόγηση του κατά πόσον τα προϊόντα που λαμβάνονται είναι τα ίδια με αυτά που ζητήθηκαν. Το τιμολόγιο είναι μια λεπτομερής λίστα των αγαθών ή των υπηρεσιών που έχουν παραδοθεί σε μια τοποθεσία προετοιμασίας φαγητού. Η ποσότητα, η ποιότητα, η τιμή ανά μονάδα και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ολόκληρη η έκταση του χρεώσιμου κόστους αναφέρονται όλα σε ένα τιμολόγιο. Ο παραλήπτης θα πρέπει να ελέγξει ότι οι πληροφορίες στο τιμολόγιο ταιριάζουν με τα είδη που έλαβε συγκρίνοντας και επιθεωρώντας προσεκτικά. Αυτή η σύγκριση μπορεί να απαιτεί τη ζύγιση ή/και την καταμέτρηση των αντικειμένων.

Ο παραλήπτης θα πρέπει να συγκρίνει το τιμολόγιο με την παραγγελία αγοράς ή τα δελτία αιτήματος αγοράς όποτε είναι δυνατόν. Αυτό θα εγγυηθεί ότι η ποσότητα και η τιμή των προϊόντων που αποστέλλονται πληρούν τις προδιαγραφές της φόρμας παραγγελίας. Εάν το τιμολόγιο δεν συγκριθεί με την παραγγελία αγοράς κατά την άφιξη των εμπορευμάτων, υπάρχει κίνδυνος απώλειας των απαιτούμενων προϊόντων ή αποδοχής αντικειμένων που δεν αγοράστηκαν ή βρίσκονται σε ακατάλληλες ποσότητες.

Επιπλέον, πριν από την αποδοχή των αγαθών, για να διασφαλιστεί η ποιότητα, ο παραλήπτης θα πρέπει να ανοίξει και να επιθεωρήσει τα κουτιά με φρέσκα λαχανικά και κατεψυγμένα είδη και να υπογράψει το τιμολόγιο αφού βεβαιωθεί ότι η παράδοση είναι σωστή.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, το τιμολόγιο είναι διπλό ή τριπλό, με το πρωτότυπο να διατηρείται από τον παραλήπτη και το άλλο αντίγραφο ή αντίγραφα να φυλάσσονται από τον οδηγό παράδοσης. Μόλις υπογραφεί, η εταιρεία παράδοσης δεν είναι πλέον υπεύθυνη για τα είδη και ανήκουν πλέον στον παραλήπτη. Οποιοσδήποτε αποκλίσεις ή ανακρίβειες θα πρέπει να γνωστοποιούνται στον οδηγό και θα πρέπει να υπογράψει το τιμολόγιο για να αναγνωρίσει την ανακρίβεια. Εάν εκδοθεί πιστωτικό σημείωμα, ο οδηγός θα πρέπει να το σημειώσει στο τιμολόγιο.

Ο παραλήπτης δεν πρέπει να υπογράψει το τιμολόγιο εκτός εάν είναι βέβαιος ότι όλα τα ζητήματα έχουν επιλυθεί και καταγραφεί. Αργότερα, το υπογεγραμμένο τιμολόγιο θα πρέπει να δοθεί σε όποιον είναι υπεύθυνος για την είσπραξη των τιμολογίων της εταιρείας και να αρχειοθετηθεί.

Οι παραδόσεις μπορεί να είναι χρονοβόρες τόσο για την κουζίνα/ξενοδοχείο παραλαβής όσο και για την υπηρεσία παράδοσης. Συχνά, οι διανομείς δεν θέλουν να περιμένουν μέχρι να ολοκληρωθούν οι επιθεωρήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση, είναι σημαντικό η κουζίνα/ξενοδοχείο και ο προμηθευτής να συμφωνήσουν ότι τυχόν ζητήματα που εντοπίζονται μετά την αποχώρηση της υπηρεσίας παράδοσης είναι του προμηθευτή και όχι των παραληπτών. Τα παραδοτέα είδη θα πρέπει να τοποθετούνται στις καθορισμένες τοποθεσίες μετά την υπογραφή των τιμολογίων και εάν απαιτείται παρακολούθηση των εισερχόμενων εμπορευμάτων, θα πρέπει να γίνεται ταυτόχρονα.

## Εξερχόμενο απόθεμα

Ένα εσωτερικό έντυπο αίτησης χρησιμοποιείται συχνά για ένα αρχείο που πρέπει να τηρείται όταν ένα αντικείμενο φεύγει από την αποθήκη ή το ψυγείο για να παρακολουθήσει πού έχει πάει. Στις περισσότερες μικρές επιχειρήσεις, οι προμήθειες παραδίδονται απευθείας στην κουζίνα και χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία των στοιχείων του μενού. Σε ένα ιδανικό περιβάλλον, τηρούνται ακριβή αρχεία για τις αφίξεις και την έξοδο των προμηθειών, καθιστώντας το να γνωρίζετε τι υπάρχει, τόσο απλό όσο η αφαίρεση.

Δυστυχώς, τα συστήματα δεν είναι συνήθως τόσο απλά. Σε μια μικρότερη εταιρεία, η γνώση του τι έφτασε και τι χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση μπορεί εύκολα να συμβιβαστεί με την εκτέλεση μιας τακτικής καταμέτρησης αποθεμάτων. Οι χώροι αποθήκευσης και τα ψυγεία μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικό όροφο από την κουζίνα σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις και ξενοδοχεία, κάτι που απαιτεί ένα σύστημα που απαιτεί από κάθε τμήμα και κουζίνα να ζητά φαγητό από την αποθήκη ή το τμήμα αγορών, όπως θα έκανε ένα μικρό εστιατόριο απευθείας από τον προμηθευτή. Με αυτή τη ρύθμιση, το ξενοδοχείο θα αγόραζε όλα τα τρόφιμα και θα τα αποθήκευε σε έναν κεντρικό αποθηκευτικό χώρο, από τον οποίο επιμέρους τμήματα θα «παρήγγειλαν» τις προμήθειες τους.

## Ζήτηση προϊόντων από την αποθήκη

Σε μια μεγαλύτερη επιχείρηση, η δημιουργία μιας μεθόδου απαίτησης όπου οτιδήποτε μεταφέρεται από την αποθήκη στην κουζίνα γίνεται με γραπτή αίτηση είναι σημαντική για τη διατήρηση του αποθέματος και τον καθορισμό των ημερήσιων εξόδων μενού. Το όνομα και η ποσότητα των ειδών που απαιτεί η κουζίνα θα πρέπει να περιλαμβάνονται στη φόρμα αίτησης. Ο υπάλληλος αποθήκης ή οποιοσδήποτε διαχειρίζεται το απόθεμα αποθήκης μπορεί συνήθως να εισαγάγει την τιμή μονάδας και το συνολικό κόστος κάθε ζητούμενου είδους σε αυτές τις φόρμες (Πίνακας 1). Οι εργαζόμενοι που εξυπηρετούν θα πρέπει να χρησιμοποιούν ξεχωριστά έντυπα αιτημάτων για να αντικαταστήσουν επιτραπέζια είδη όπως ζάχαρη, αλάτι και πιπέρι σε μια αποτελεσματική λειτουργία. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι συχνά αρνούνται να χρησιμοποιήσουν έντυπα αίτησης, καθώς είναι πολύ πιο εύκολο και πιο γρήγορο να μπουν απλά στον χώρο αποθήκευσης και να αρπάξουν ό,τι απαιτείται. Ωστόσο, αυτή η πρακτική δεν αφήνει κανένα

αρχείο και καθιστά αδύνατη την καλή τήρηση αρχείων. Για να μειωθούν οι πιθανότητες να συμβεί αυτό, ο αποθηκευτικός χώρος θα πρέπει να είναι ασφαλισμένος, με λίγα μόνο άτομα να έχουν πρόσβαση στα δωμάτια, τους καταψύκτες αποθήκευσης ή τα ψυγεία αποθήκευσης.

| Ημερομηνία: _____ |           |                |                 |
|-------------------|-----------|----------------|-----------------|
| Τμήμα:            |           |                |                 |
| Ποσότητα          | Περιγραφή | Κόστος μονάδας | Συνολικό κόστος |
|                   |           |                |                 |
|                   |           |                |                 |

### Πίνακας 1 Υπολογισμός μονάδων και συνολικό κόστος ειδών

Η επίταξη όχι μόνο παρακολουθεί τα αποθέματα, αλλά μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό της οικονομικής αξίας των τροφίμων από κάθε τμήμα και, ως εκ τούτου, των εξόδων. Είναι σημαντικό να επισημάνετε όλα τα εμπορεύματα με το κόστος και την ημερομηνία άφιξής τους σε μια μεγαλύτερη επιχείρηση όπου πραγματοποιούνται αγορές από πολλούς προμηθευτές σε ποικίλες τιμές. Τα κρέατα, για παράδειγμα, είναι συχνά επώνυμα με μια φόρμα που περιλαμβάνει βάρος, κόστος ανά μονάδα (κομμάτι, λίβρα ή κιλό), ημερομηνία αγοράς και όνομα προμηθευτή. Η τιμολόγηση όλων των προϊόντων απαιτεί χρόνο, αλλά αυτός ο χρόνος θα επιστραφεί γρήγορα όταν συμπληρωθούν τα έγγραφα αίτησης ή όταν πρέπει να αποδοθεί χρηματική αξία στο απόθεμα. Επιπλέον, η εμφάνιση τιμών σε πράγματα μπορεί να χρησιμεύσει ως υπενθύμιση στους εργαζόμενους ότι η σπατάλη είναι δαπανηρή.

### Τήρηση αρχείου απογραφής (Inventory record keeping)

Για τη διατήρηση της παρακολούθησης των αποθεμάτων, υπάρχουν δύο κύριες τεχνικές. Το πρώτο είναι να διατηρείτε μια συνεχή απογραφή. Ένα συνεχές απόθεμα δεν είναι τίποτα άλλο από ένα τρέχον σύνολο όσων έχετε στη διάθεσή σας. Η τήρηση αρχείων για κάθε αποθηκευμένο εμπόρευμα, όπως υποδεικνύεται στον Πίνακα 2, είναι ο καλύτερος τρόπος για τη διατήρηση συνεχούς αποθέματος.

|  |
|--|
| <b>Πίνακας 2 Σημείο αναπαραγγελίας προϊόντος....</b> |
| Είδος:   |
| Σημείο αναπαραγγελίας:                               |

**Πίνακας 2** Σημείο επαναπαραγγελίας προϊόντων. Το πρώτο μισό της πλήρους κεφαλίδας του πίνακα εμφανίζεται στον πίνακα. Τα δύο μισά αποτελούν ολόκληρο το πίνακα. Κάθε πλευρά έχει δύο πίνακες, για συνολικά τέσσερις πίνακες που εμφανίζονται. Το στοιχείο και το σημείο αναδιάταξης εμφανίζονται σε αυτήν την ενότητα της κεφαλίδας του πίνακα.

|   |
|---|
| <b>Πίνακας 3 Αγορά ενιαίου μεγέθους και ονομαστικής αξίας απόθεμα προϊόντος</b> |
| Μέγεθος μονάδας αγοράς:   |
| Αριθμός μετοχών:  |

**Πίνακας 3** Μέγεθος μονάδας αγοράς και ονομαστικό απόθεμα προϊόντος. Το μέγεθος της μονάδας που πρόκειται να παραγγελθεί εκ νέου, καθώς και το άρτιο απόθεμα, εμφανίζονται στο δεύτερο (δεξιό) μισό της επικεφαλίδας του πίνακα.

**Πίνακας 4 Ημερομηνίες καταγραφής του αποθέματος, Πόσο από αυτό το είδος έλαβε η επιχείρηση (μέσα), Sold (out) και συνολικό υπόλοιπο.**

| Μεταφερόμενος | Προς τα εμπρός | Από     |          |
|---------------|----------------|---------|----------|
| Ημερομηνία    | Παραλαβής      | Πώλησης | Υπόλοιπο |
|               |                |         |          |

**Πίνακας 4** Ημερομηνίες καταγραφής του αποθέματος, Πόσο από αυτό το είδος έλαβε η επιχείρηση (μέσα), Πώλησε και συνολικό υπόλοιπο. Το δεύτερο μισό του πρώτου ημιχρόνου του πίνακα (στα αριστερά). Αυτή η ενότητα της κεφαλίδας του πίνακα εμφανίζεται κάτω από το πρώτο μέρος της κεφαλίδας του πίνακα και περιλαμβάνει τις ημερομηνίες των εγγραφών του αποθέματος, καθώς και πόσα από κάθε στοιχείο έλαβε η επιχείρηση (εντός), πούλησε (εξαντλήθηκε) και το συνολικό ποσό.

**Πίνακας 5 Καταγραφή εισόδου, εξόδου και ισορροπίας του μεγέθους μονάδας του προϊόντος που αγοράζεται.**

| Μεταφερόμενος | Προς τα εμπρός | Από    |           |
|---------------|----------------|--------|-----------|
| Ημερομηνία    | Παραλαβή       | Πώληση | Ισορροπία |
| -             | -              | -      | -         |

**Πίνακας 5** Καταγραφή εισόδου, εξόδου και ισορροπίας του μεγέθους μονάδας του προϊόντος που αγοράζεται. Αυτό το τμήμα ολόκληρου του πίνακα έχει κενό χώρο για εγγραφή, έξοδο και ισορροπία του μεγέθους μονάδας του αντικειμένου που αγοράζεται και είναι το δεύτερο μισό του δεύτερου (δεξιού) μισού ολόκληρου του πίνακα που απεικονίζεται.

Όταν λαμβάνεται περισσότερο από ένα προϊόν, ο αριθμός των κουτιών ή των πραγμάτων που λαμβάνονται καταγράφεται και προστίθεται στο απόθεμα που έχετε. όταν ζητείται μέρος του προϊόντος, καταγράφεται ο αριθμός των κουτιών ή των τεμαχίων που βγαίνουν και το υπόλοιπο μειώνεται. Επιπλέον, η φόρμα συνεχούς αποθέματος μπορεί να υποδεικνύει πότε πρέπει να παραγγελθεί εκ νέου το προϊόν (το σημείο αναπαραγγελίας) καθώς και πόσο από το προϊόν θα πρέπει να είναι διαθέσιμο ανά πάσα στιγμή (ονομαστικό απόθεμα). Αυτή η τήρηση αρχείων είναι σχεδόν σίγουρα μηχανογραφημένη σε μεγάλες επιχειρήσεις. Επειδή ο χρόνος (και το κόστος) της διατήρησης αρχείων μπορεί να είναι σημαντικός στις μικρές επιχειρήσεις, τα συνεχή αποθέματα συνήθως διατηρούνται μόνο για ακριβά εμπορεύματα.

Η πραγματοποίηση φυσικής απογραφής είναι το δεύτερο σύστημα τήρησης αρχείων απογραφής. Όλα τα αποθηκευμένα αντικείμενα πρέπει να υπολογίζονται σε τακτική βάση ως μέρος ενός φυσικού αποθέματος. Η φυσική απογραφή θα πρέπει να γίνεται τουλάχιστον μηνιαία για να είναι αποτελεσματικός έλεγχος. Οι εγγραφές αποθέματος καταγράφονται σε υπολογιστικό φύλλο ή σε ξεχωριστό σύστημα αφιερωμένο στην εργασία. Τα εμπορεύματα μπορούν να παρατίθενται αλφαβητικά ή με τη σειρά που θα εμφανίζονται στα ράφια στους αποθηκευτικούς χώρους στο φύλλο απογραφής (Πίνακας 6).

Μήνας:

**Πίνακας 6 Έντυπο Φυσικού Αποθέματος**

| Προϊόν     | Μονάδα       | Καταμετρημένα | Τιμή μονάδας | Συνολική αξία |
|------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Στοιχείο 1 | 10 κονσέρβες | 4             | \$20         | \$80          |
| Στοιχείο 2 | 20 τεμάχιο   | 3             | \$20         | \$60          |
| Στοιχείο 3 | 5 γρ         | 3             | \$10         | \$30          |



|            |           |   |        |       |
|------------|-----------|---|--------|-------|
| Στοιχείο 4 | 15 λίβρες | 1 | \$30   | \$30  |
| -          | -         | - | Σύνολο | \$200 |

Πίνακας 10.6 Έντυπο Φυσικού Αποθέματος. Η μονάδα, ο αριθμός, η τιμή μονάδας και η συνολική τιμή ενός προϊόντος εμφανίζονται στον πίνακα. Υπάρχουν τέσσερα πράγματα στη λίστα, ακολουθούμενα από ένα σύνολο όλων των προϊόντων.

Το μοναδιαίο κόστος και η συνολική αξία κάθε αντικειμένου σε αποθήκευση περιλαμβάνονται συνήθως στο απόθεμα, εκτός από το ποσό τωνπραγμάτων. Η συνολική χρηματική αξία του αποθέματος υπολογίζεται προσθέτοντας τις συνολικές αξίες των εμπορευμάτων. Αυτό είναι επίσης γνωστό ως επέκταση αποθέματος. Το απόθεμα κλεισίματος για την ημέρα που έγινε το απόθεμα είναι η συνολική αξία του αποθέματος. Αυτός ο αριθμός θα χρησιμεύσει επίσης ως το αρχικό απόθεμα έναντι του οποίου θα μετρηθεί το ακόλουθο φυσικό απόθεμα. Τα στατιστικά στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον ακριβή υπολογισμό του μηνιαίου κόστους των τροφίμων εάν το απόθεμα γίνεται την ίδια ημέρα κάθε μήνα. Το φυσικό απόθεμα χρησιμοποιείται για να διασφαλιστεί ότι το συνεχές απόθεμα είναι ακριβές.

## Μηχανογραφημένος Έλεγχος Αποθεμάτων

Για τον υπολογισμό, την παρακολούθηση και την επέκταση του αποθέματος, σήμερα χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά συστήματα. Αυτά τα εργαλεία επιτρέπουν στο εστιατόριο/ξενοδοχείο να παρακολουθεί πιο προσεκτικά το απόθεμα που έχει στη διάθεσή του καθώς και τις δαπάνες που σχετίζονται με αυτό. Ένα από τα πλεονεκτήματα αυτών των συστημάτων είναι ότι παρέχουν πρόσβαση σε πληροφορίες όπως το ιστορικό παραγγελιών και την καλύτερη τιμή που καταβάλλεται. Μπορούν επίσης να βοηθήσουν τον αγοραστή στην πρόβλεψη της ζήτησης καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Όταν ένας σερβιτόρος καταχωρεί την πώληση οποιουδήποτε στοιχείου μενού στο τερματικό του εστιατορίου, αυτές οι εφαρμογές συχνά συνδυάζονται με το σύστημα σημείου πώλησης (POS) που χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση συναλλαγών και μπορούν ακόμη και να αφαιρέσουν ένα στοιχείο από μια ηλεκτρονική λίστα αποθέματος. Εάν ένας καταναλωτής ζητήσει ένα πιάτο με κοτόπουλο από το μενού, όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για την προετοιμασία ενός πιάτου κοτόπουλου εξαντλούνται από το απόθεμα. Αυτό προσφέρει διαχείριση με μια συνεχή απογραφή των περισσότερων ειδών αποθέματος που είναι πάντα ενημερωμένα.

Οι μικρότερες επιχειρήσεις θα χρησιμοποιήσουν ένα εργαλείο υπολογιστικών φύλλων για τη διαχείριση του αποθέματος, όπως το Microsoft Excel για παραγγελίες και την τήρηση αρχείων αποθέματος. Τα τιμολόγια που λαμβάνονται μαζί με τις προμήθειες περιέχουν τις πληροφορίες που χρειάζεται ο υπολογιστής για τη σωστή διεξαγωγή των υπολογισμών. Ο υπεύθυνος υπάλληλος θα πρέπει να εισάγει τις ποσότητες και τις τιμές των πιο πρόσφατων ειδών που έλαβε στο πρόγραμμα υπολογιστή. Το κόστος των εμπορευμάτων στο χέρι υπολογίζεται αυτόματα χρησιμοποιώντας τιμές και ποσότητες. Αυτή η αυτοματοποιημένη διαδικασία μπορεί να εξοικονομήσει πολύ χρόνο και χρήμα, ανάλογα με το πόσο ακριβείς είναι οι πληροφορίες που εισάγονται στον υπολογιστή. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος λάθους σε οποιοδήποτε σύστημα απογραφής, αλλά με την αυτοματοποιημένη βοήθεια, ο κίνδυνος μειώνεται.

## Τιμολόγηση και κοστολόγηση για φυσικό απόθεμα

Το κόστος των προϊόντων που αγοράζονται ποικίλλει σημαντικά από παραγγελία σε παραγγελία. Οι ημερήσιες αναφορές αποθέματος θα αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές τιμών, αλλά είναι αδύνατο να γνωρίζετε τι να χρησιμοποιήσετε ως κόστος στη φόρμα φυσικού αποθέματος, εκτός εάν έχουν επισημανθεί τα μεμονωμένα κουτιά. Εάν ο καθορισμός του ακριβούς κόστους κάθε είδους είναι δύσκολος, υπάρχουν διάφοροι εναλλακτικοί τρόποι για να δείτε το κόστος των αγαθών στα ράφια. Η πιο συχνή μέθοδος για

τον προσδιορισμό της αξίας του διαθέσιμου αποθέματος είναι η χρήση της πιο πρόσφατης τιμής που καταβλήθηκε για τα αγαθά, ακόμη και αν δεν αγοράστηκαν όλα τα κουτιά σε αυτήν την τιμή. Η προσέγγιση FIFO (first-in-first-out) είναι ένας άλλος τρόπος κοστολόγησης που υποδηλώνει ότι το απόθεμα εναλλάσσεται κατάλληλα. Η αξία του διαθέσιμου αποθέματος μπορεί στη συνέχεια να προσδιοριστεί πιο σωστά εάν τα αρχεία έχουν διατηρηθεί ενημερωμένα. Η μέθοδος κοστολόγησης που επιλέχθηκε έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αξία του αποθέματος. Είναι πάντα ιδανικό να χρησιμοποιείτε τη μέθοδο που αντικατοπτρίζει με μεγαλύτερη ακρίβεια το πραγματικό κόστος των αντικειμένων.

## Κόστος που σχετίζεται με τη διατήρηση του αποθέματος

Θα πρέπει να είναι πλέον προφανές ότι η διατήρηση ενός αποθέματος μιας ποικιλίας προϊόντων είναι κρίσιμης σημασίας σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών εστίασης. Ωστόσο, υπάρχουν κόστη που συνδέονται με την απόκτηση και τη διατήρηση αυτού του αποθέματος, όπως κόστη διακράτησης, έξοδα παραγγελίας και κόστη ελλείψεων.

Το κόστος διατήρησης είναι το κόστος αποθήκευσης του υλικού (ηλεκτρισμός, ασφάλιση, ασφάλεια, επεξεργασία δεδομένων και χειρισμός), το οικονομικό κόστος είναι τα χρήματα που είναι κλειδωμένα στο απόθεμα και το κόστος φθοράς και ζημιάς είναι το κόστος που σχετίζεται με την υποβάθμιση και βλάβη.

Τα κόστη παραγγελίας και παραλαβής αποθεμάτων αναφέρονται ως κόστη παραγγελίας. Οι μισθοί των τμημάτων αγορών και λογιστηρίου, καθώς και οι μισθοί στην περιοχή παραλαβής και οι μεταφορές, περιλαμβάνονται σε αυτές τις δαπάνες. Εάν αγοράζετε τα εβδομαδιαία παντοπωλεία και τις προμήθειες σας από τέσσερις διαφορετικούς προμηθευτές, θα πρέπει να αντιμετωπίσετε τέσσερις διαφορετικούς πωλητές, τέσσερα διαφορετικά οχήματα, τέσσερις διαφορετικές παραγγελίες αγοράς και τέσσερα διαφορετικά τιμολόγια. Αυτές οι λειτουργίες μειώνονται εάν αγοράζετε μόνο από μία εβδομαδιαία πηγή.

Τα κόστη ελλείψεων είναι αυτά που προκύπτουν όταν η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά. Όταν υπάρχει απροσδόκητα ισχυρή ζήτηση πριν από την άφιξη νέων αποθεμάτων, ενδέχεται να προκύψουν ελλείψεις. Οι πελάτες δεν κατανοούν πάντα πότε δεν λαμβάνουν το γεύμα που περίμεναν, παρά το γεγονός ότι ορισμένες ελλείψεις είναι αναπόφευκτες. Οι ελλείψεις μπορεί μερικές φορές να αναγκάσουν τις κουζίνες να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για ένα απαιτούμενο είδος από διαφορετικό προμηθευτή.

## Παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα αποθεμάτων

Διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν το πόσο απόθεμα θα πρέπει να διατηρείται διαθέσιμο. Το μενού, η συχνότητα των παραδόσεων και ο χρόνος που χρειάζεται από την παραγγελία μέχρι την παράδοση, η ποσότητα του διαθέσιμου αποθηκευτικού χώρου, η διαθεσιμότητα ψυκτικού χώρου, καθώς και η τοποθεσία και η κλίμακα της λειτουργίας, είναι όλα αυτά που πρέπει να λάβετε υπόψη. Ορισμένες μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστεί να διαθέτουν περισσότερο απόθεμα για να περιορίσουν τον αριθμό των παραδόσεων και να διασφαλίσουν ότι κάθε μία είναι αρκετά σημαντική ώστε ένας προμηθευτής να στείλει ένα φορτηγό στην τοποθεσία ή να αποφύγει τα έξοδα αποστολής. Ορισμένες επιχειρήσεις μπορούν να τρέξουν σε ένα απόθεμα «just in time», το οποίο βασίζεται στην ποσότητα του ενεργού αποθέματος που απαιτείται για το μενού. Ακόμα κι αν το απόθεμα είναι πολύτιμο, δεν είναι καλή ιδέα να επενδύσετε χρήματα σε αυτό. Η ποιότητα πολλών προϊόντων θα επιδεινωθεί με την πάροδο του χρόνου. Η αυξημένη κλοπή μπορεί επίσης να είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης υπερβολικού αριθμού αντικειμένων στο απόθεμα. Η συσσώρευση αποθεμάτων μπορεί να οδηγήσει σε αλλοίωση, ακριβές κεφαλαιουχικές δαπάνες, αυξημένες απαιτήσεις χώρου αποθήκευσης και άλλα έξοδα.

## Κύκλος εργασιών Αποθεμάτων (Inventory Turnover)

Όταν τηρούνται ακριβή αρχεία αποθέματος, τα δεδομένα στα αρχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον υπολογισμό του ποσοστού κύκλου εργασιών του αποθέματος. Ο ρυθμός κύκλου εργασιών αποθεμάτων είναι ο αριθμός των φορών που το απόθεμα μετατρέπεται σε εισόδημα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (συνήθως ένα μήνα). Ο κύκλος εργασιών του αποθέματος 1,5 σημαίνει ότι το απόθεμα εναλλάσσεται μία φορά κάθε 1,5 μήνα. Σε αυτήν την περίπτωση, θα έχετε ανά πάσα στιγμή προμήθειες αξίας περίπου τριών εβδομάδων (2,88 εβδομάδες). Γενικά, ο κύκλος εργασιών των αποθεμάτων για μία έως δύο εβδομάδες θεωρείται φυσιολογικός. Η εύρεση του μέσου αποθέματος τροφίμων για ένα μήνα και η διαίρεση του με τη συνολική δαπάνη τροφίμων για τον ίδιο μήνα είναι μια τυπική μέθοδος για τον προσδιορισμό του κύκλου εργασιών του αποθέματος. Το συνολικό κόστος τροφίμων υπολογίζεται προσθέτοντας τις ημερήσιες αγορές τροφίμων (που βρίσκονται στις ημερήσιες αναφορές λήψης) στην αξία του αποθέματος τροφίμων στην αρχή του μήνα και αφαιρώντας την αξία του αποθέματος τροφίμων στο τέλος του μήνα για να φτάσετε στο το συνολικό κόστος τροφίμων..

## Υπολογισμός ημερών αποθέματος στο χέρι (Days of Inventory on Hand)

Υπάρχουν δύο μέθοδοι για τον προσδιορισμό του αριθμού των ημερών απογραφής. Διαιρέστε το μέσο απόθεμα για το έτος ή άλλη λογιστική περίοδο με το αντίστοιχο κόστος πωληθέντων αγαθών (COGS) και πολλαπλασιάστε το αποτέλεσμα επί 365 εάν επιλέξετε την πρώτη προσέγγιση. Το κόστος των πωληθέντων προϊόντων εμφανίζεται στην κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Προσθέστε το ποσό του αποθέματος στο τέλος του προηγούμενου έτους στην αξία του αποθέματος στο τέλος του τρέχοντος έτους και διαιρέστε με το δύο για να λάβετε το μέσο απόθεμα. Ο ισολογισμός δείχνει τα μεγέθη των αποθεμάτων.

## Διαδικασία σύναψης δημοσίων συμβάσεων

Ο κύριος σκοπός της διαδικασίας προμήθειας είναι να διασφαλίσει τη διαθεσιμότητα τροφίμων και προμηθειών σε ποσότητες και ποιότητα που πληρούν τα κριτήρια λειτουργίας στην καλύτερη δυνατή τιμή.

Κάθε οργανισμός παροχής υπηρεσιών τροφίμων πρέπει να εφαρμόζει μια διαδικασία αγοράς. Όλοι οι ικανοί μάγειρες θα πρέπει να μπορούν να αγοράζουν τα σωστά συστατικά στις σωστές ποσότητες, τη σωστή στιγμή και στην καλύτερη τιμή. Κάθε κουζίνα έχει το δικό της σύνολο μεθόδων αγοράς. Ωστόσο, υπάρχει μια οδηγία που πρέπει να ακολουθείτε ανά πάσα στιγμή:

Αγοράστε μόνο όσα θα ζητηθούν μέχρι την επόμενη παράδοση. Αυτό θα διασφαλίσει ότι τα τρόφιμα παραμένουν φρέσκα και ότι ο κύκλος εργασιών των αποθεμάτων είναι υψηλός. Όλα τα τρόφιμα υποβαθμίζονται με την πάροδο του χρόνου, ωστόσο μερικά το κάνουν πιο γρήγορα από άλλα. Είναι ευθύνη του αγοραστή να εγγυηθεί ότι θα αποκτηθούν μόνο εκείνες οι ποσότητες που θα χρησιμοποιηθούν αμέσως ή στο εγγύς μέλλον.

Η αγορά περιγράφεται ως η διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών και παραγγελιών στους προμηθευτές. Η αγορά και η παραγγελία είναι οι δύο πράξεις που συνθέτουν τη διαδικασία αγοράς. Η αγορά προϋποθέτει να αποφασίσετε πού θα υποβάλετε παραγγελίες με βάση την ποιότητα, την τιμή και την εξυπηρέτηση. Η αγορά είναι ένα διευθυντικό καθήκον. Ως αποτέλεσμα, ο διευθυντής υπηρεσιών εστίασης είναι συνήθως υπεύθυνος για την επιλογή προμηθευτών από τους οποίους θα αγοράσουν τρόφιμα και προμήθειες. Η παραγγελία είναι η διαδικασία προσδιορισμού της ποιότητας και της ποσότητας φαγητού και προμηθειών που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών του μενού, ενώ παραμένετε εντός των δημοσιονομικών

περιορισμών. Η παραγγελία είναι συνήθως εποπτικό καθήκον και η παραγγελία συχνά ανατίθεται σε έναν επόπτη υπηρεσίας εστίασης. Σε μικρότερες εταιρείες η παραγγελία μπορεί να γίνει και από εκπαιδευμένο υπάλληλο, όπως έμπειρο μάγειρα.

Οι παραγγελίες πελατών θα πρέπει να είναι εύλογου μεγέθους. Επειδή οι υπηρεσίες παράδοσης είναι ακριβές, οι περισσότεροι προμηθευτές έχουν περιορισμούς ελάχιστου μεγέθους παραγγελίας. Με άλλα λόγια, η παραγγελία πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη ώστε ο πάροχος να σκεφτεί να την παραδώσει. Οι πελάτες δεν πρέπει να κάνουν παραγγελίες πολύ συχνά. Εάν η λειτουργία της υπηρεσίας τροφίμων είναι αρκετά μεγάλη, ο προμηθευτής θα μπορούσε να είναι πρόθυμος να κάνει συχνές παραδόσεις, αλλά το αυξημένο κόστος θα μετακυλιέται κανονικά στον αγοραστή ως αποζημίωση για την αναποτελεσματικότητα του πελάτη. Η επιτρεπόμενη συχνότητα παράδοσης ποικίλλει ανάλογα με την τοποθεσία και επηρεάζεται κυρίως από την προσβασιμότητα των αγαθών και την απόσταση που πρέπει να διανύσει ο προμηθευτής για να πραγματοποιήσει τις παραδόσεις του. Οι καθημερινές παραδόσεις είναι συχνές σε μεγάλες πόλεις, για παράδειγμα. Ωστόσο, εάν ένας αγοραστής κάνει περιορισμένες συναλλαγές με έναν προμηθευτή, ο αγοραστής θα πρέπει να προσπαθήσει να κάνει παραγγελίες μόνο δύο ή τρεις φορές την εβδομάδα για να διατηρήσει το κόστος του προμηθευτή χαμηλό.

Η επιχείρηση ενός πελάτη δεν θα πρέπει να είναι πολύ διάσπαρτη σε πάρα πολλούς προμηθευτές. Ένας συνετός αγοραστής θα περιορίσει την επιχείρησή του σε έναν μικρό αριθμό προμηθευτών που παρέχουν ικανοποιητικές υπηρεσίες. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο αγοραστής δεν πρέπει να κάνει παραγγελίες σε άλλες επιχειρήσεις. Ωστόσο, υπονοεί ότι ένας μικρός αριθμός παρόχων σε κάθε κατηγορία τροφίμων θα πρέπει να κερδίσει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Σε ορισμένες μικρότερες επιχειρήσεις, ο αγοραστής μπορεί να επιλέξει να χρησιμοποιήσει μόνο έναν προμηθευτή για κάθε κατηγορία τροφίμων. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, η ύπαρξη πολλών προμηθευτών είναι καλή ιδέα.

## Αγορά προμηθειών

Οι πηγές προμήθειας διαφέρουν πολύ από τη μια τοποθεσία στην άλλη. Οι μικρές πόλεις και οι απομονωμένοι οικισμοί δεν διαθέτουν τον αριθμό και το εύρος των προμηθευτών που προσφέρουν οι μεγάλες πόλεις. Οι αγοραστές θα πρέπει να επικοινωνήσουν με διαθέσιμους πωλητές/προμηθευτές όπως χονδρέμπορους, διανομείς, τοπικούς παραγωγούς και συσκευαστές, λιανοπωλητές, συνεταιριστικές ενώσεις, μεσίτες και εισαγωγείς τροφίμων. Για να αποκτήσει τα απαραίτητα τρόφιμα, το άτομο που είναι υπεύθυνο για την αγορά θα επικοινωνήσει συνήθως με πολλούς πωλητές. Για να καλύψουν όλες τις απαιτήσεις της κουζίνας που σχετίζονται με τα τρόφιμα, αρκετοί χονδρέμποροι διαφοροποιούν τις σειρές προϊόντων τους. Τα προϊόντα διατροφής προέρχονται από διάφορες πηγές. Ένα συσκευαστήριο, για παράδειγμα, παρέχει κρέας και προϊόντα κρέατος, ενώ ένας χονδρέμπορος τροφίμων παρέχει ξηρά είδη. Τα ευπαθή και τα μη ευπαθή είναι οι δύο κύριες κατηγορίες τροφίμων.

## Φθαρτά αγαθά

Τα φρούτα, τα λαχανικά, τα φρέσκα ψάρια και τα οστρακοειδή, τα φρέσκα κρέατα, τα πουλερικά και τα γαλακτοκομικά προϊόντα είναι όλα ευπαθή. Τα ευπαθή προϊόντα αγοράζονται συνήθως σε τακτική βάση για να εξασφαλιστεί η φρεσκάδα. Τα κατεψυγμένα είδη, όπως λαχανικά, ψάρια και προϊόντα κρέατος, έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και μπορούν να παραγγελθούν και να διατηρηθούν λιγότερο συχνά.

## Μη φθαρτά

Τα ξηρά προϊόντα, το αλεύρι, τα δημητριακά και άλλα τρόφιμα όπως οι ελιές, τα τουρσιά είναι παραδείγματα μη αλλοιώσιμων ειδών. Σε εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση, αυτά μπορούν να ληφθούν. Να θυμάστε ότι μόνο

και μόνο επειδή κάτι δεν χαλάει γρήγορα δεν σημαίνει ότι το αγοράζετε σε μεγαλύτερες ποσότητες από τις απαιτούμενες. Κάθε στοιχείο στο απόθεμά σας αξίζει ένα δολάριο που θα μπορούσε να αποθηκευτεί ή να δαπανηθεί σε οτιδήποτε άλλο.

## Επιλογή Προμηθευτών

Όταν επιλέγετε έναν προμηθευτή, δεν αρκεί να εξετάζετε μόνο το κόστος, επειδή δεν αντικατοπτρίζουν πάντα την ποιότητα και την αξιοπιστία των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Η ποιότητα του προϊόντος είναι πάντα θεμελιώδης στον άκρως ανταγωνιστικό κλάδο των υπηρεσιών τροφίμων. Η ποιότητα, από την άλλη πλευρά, δεν συνεπάγεται πάντα «το καλύτερο» από την οπτική γωνία του αγοραστή. Όταν πρόκειται για αγορά, η ποιότητα είναι να αποκτά την καλύτερη ποιότητα που είναι κατάλληλη για την προβλεπόμενη χρήση του προϊόντος. Εάν το μενού περιέχει σούπα, για παράδειγμα, ο αγοραστής θα επιλέξει τις λιγότερο ακριβές, χωρίς φλούδα ντομάτες αντί της υψηλότερης ποιότητας, πιο ακριβές ολόκληρες ντομάτες με φλούδα, οι οποίες είναι πολύ ακριβές για να τις χρησιμοποιήσουν στη σούπα.

Οι αγοραστές πρέπει να αξιολογούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από το κριτήριο για την προβλεπόμενη χρήση, και όχι μόνο την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας του προμηθευτή. Ορισμένοι συσκευαστές ξοδεύουν πολλά χρήματα για τη διαφήμιση επωνυμίας, αλλά ο αγοραστής δεν πρέπει ποτέ να αφήσει το όνομα της επωνυμίας να επηρεάσει τις αποφάσεις αγοράς του/της, εκτός εάν σκοπεύει να χρησιμοποιήσει το εμπορικό σήμα για να διαφημίσει το προϊόν στους πελάτες. (S)πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τα προϊόντα για να προσδιορίσει ποια προσφέρουν την καλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής.

Αν και οι περισσότεροι πελάτες κατανοούν την αναγκαιότητα αξιολόγησης της τιμής του προϊόντος που αγοράζουν, συχνά αποτυγχάνουν να αναλύσουν την τιμή στο πλαίσιο άλλων πτυχών που επηρεάζουν την αποδοχή συγκεκριμένων προϊόντων. Ως αποτέλεσμα, δίνουν υπερβολική έμφαση στην εύρεση του φθηνότερου προϊόντος και μπορεί να καταλήξουν να πληρώσουν περισσότερα όσον αφορά το κόστος ανά μερίδα και τον χρόνο προετοιμασίας.

Θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη η αναλογία τιμής προς απόδοση των κονσερβοποιημένων προϊόντων. Το κόστος μιας μάρκας μπορεί να είναι σημαντικά χαμηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών της, αλλά μπορεί να περιλαμβάνει σημαντικά λιγότερα φρούτα ή λαχανικά, με περισσότερους χυμούς ή νερό να κάνουν τη διαφορά. Εναλλακτικά, η ποιότητα μπορεί να είναι κατώτερη. Φυσικά, αυτό δεν σημαίνει ότι τα αγαθά χαμηλότερου κόστους είναι πάντα χειρότερα. Αντίθετα, οι πελάτες θα πρέπει να κάνουν τις δικές τους δοκιμές για να καθορίσουν την ποιότητα και την απόδοση. Επιπλέον, οι αγορές αποκλειστικά για την τιμή ενδέχεται να οδηγήσουν σε κατάρρευση της σχέσης μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή.

Ο στόχος των αγοραστών τροφίμων πρέπει να είναι να αγοράζουν τρόφιμα και προμήθειες από αξιόπιστους πωλητές που πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια:

- Πρέπει να παρέχουν μια οικονομικά αποδοτική δομή τιμολόγησης για ένα ορισμένο επίπεδο ποιότητας.
- Πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν εξαιρετική υπηρεσία παράδοσης.
- Τα προϊόντα πρέπει να είναι σε καλή κατάσταση για χρήση κατά την άφιξή τους.
- Οι οδηγοί πρέπει να είναι προσεκτικοί.
- Οι παραδόσεις τροφίμων και προμηθειών πρέπει να γίνονται στην ώρα τους.
- Πρέπει να έχουν συγκεκριμένα πράγματα σε απόθεμα προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι ελλείψεις εφοδιασμού.

- Πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν πληροφορίες για νέα προϊόντα, διατροφικές πληροφορίες για τρόφιμα που αγοράσατε και παράγοντες αγοράς που σας επηρεάζουν.
- Αντί για χάρες, η «άριστη εξυπηρέτηση» αναφέρεται στην ευχάριστη στάση του προμηθευτή και στον τρόπο με τον οποίο αυτή η στάση ωφελεί ολόκληρη τη λειτουργία της υπηρεσίας εστίασης – όχι μόνο τον συγκεκριμένο υπάλληλο. Ο πάροχος που παρέχει άριστες υπηρεσίες είναι αυτός που παραδίδει τόσο συχνά όσο απαιτεί η εταιρεία παροχής υπηρεσιών εστίασης και σε βολικές ώρες (όχι κατά τις περιόδους εξυπηρέτησης γευμάτων).
- Διαθέτει φιλικούς αντιπροσώπους παράδοσης που είναι πρόθυμοι να πάρουν δέματα στην τοποθεσία παραλαβής και να ελέγξουν ξανά την ακρίβεια της παραγγελίας.

### Παράγοντες που επηρεάζουν τις τιμές

Οι τιμές των τροφίμων, ειδικότερα, αλλάζουν καθ' όλη τη διάρκεια του έτους λόγω διαφόρων παραγόντων:

- Εποχικότητα: Όταν το φαγητό είναι στην εποχή του, υπάρχει μεγαλύτερη προσφορά του στην τοπική προσφορά τροφίμων, μειώνοντας τις τιμές. Επιπλέον, τα προϊόντα που είναι στην εποχή τους έχουν μεγαλύτερη ποιότητα και μεγαλύτερη διάρκεια ζωής από αυτά που είναι εκτός εποχής και πρέπει να μεταφερθούν σε μεγάλες αποστάσεις στην αγορά.
- Καιρός: Οι ακραίες καιρικές συνθήκες μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις τιμές των τροφίμων. Η ξηρασία, οι πλημμύρες και ο ασυνήθιστος κρύος καιρός έχουν πλήξει βασικές περιοχές παραγωγής προϊόντων του κόσμου, με αποτέλεσμα αυξήσεις τιμών για μια ποικιλία προϊόντων.
- Κόστος μεταφοράς: Καθώς αυξάνεται η τιμή της βενζίνης ή της μεταφοράς, αυξάνεται και η τιμή των τροφίμων που πρέπει να μεταφερθούν στην αγορά.
- Τιμές εμπορευμάτων: Μια ποικιλία ειδών, όπως κρέατα και δημητριακά, ανταλλάσσονται στην αγορά εμπορευμάτων. Αυτές οι τιμές αλλάζουν όταν αγοραστές μεγάλου όγκου αποκτούν και πωλούν αυτά τα προϊόντα, παρόμοια με το χρηματιστήριο.

### Προδιαγραφές προϊόντος

- Σχεδόν κάθε αντικείμενο που αγοράζεται πρέπει να έχει τις προδιαγραφές. Η σύνταξη προδιαγραφών, ειδικά για μια ποικιλία προϊόντων τροφίμων και προμηθειών, εξοπλισμού, χημικών και άλλων αντικειμένων, μπορεί να είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα εργασία.
- Κρέας, θαλασσινά, πουλερικά, επεξεργασμένα φρούτα και λαχανικά, καθώς και φρέσκα φρούτα και λαχανικά, μπορούν να παραγγελθούν σύμφωνα με τις προτιμήσεις σας. Τα κρέατα, για παράδειγμα, μπορούν να παραγγελθούν ανά κατηγορία, κοπή, βάρος/πάχος, περιορισμό λίπους, ηλικία, φρεσκάδα ή κατάψυξη και τύπο συσκευασίας.
- Τα θαλασσινά μπορούν να παραγγελθούν ανά είδος, μορφή αγοράς, κατάσταση, ποιότητα, προέλευση, φρεσκάδα ή κατάψυξη, αριθμό, μέγεθος και συσκευασία.
- Παραγγείλετε πουλερικά ανά τύπο, κατηγορία, κατηγορία (π.χ. κρεατοπαραγωγής, φριτέζα), στυλ (π.χ. στήθος, φτερά), μέγεθος, φρεσκάδα ή κατάψυξη και συσκευασία.
- Μπορείτε να παραγγείλετε επεξεργασμένα φρούτα και λαχανικά ανά κατηγορία (περιστασιακά), ποικιλία, μέγεθος και τύπο συσκευασίας, στραγγισμένο βάρος, μέτρηση ανά θήκη, μέσα συσκευασίας και εάν είναι κονσέρβες ή κατεψυγμένα.

- Είναι δυνατή η παραγγελία φρέσκων φρούτων και λαχανικών ανά κατηγορία (μερικές φορές), ποικιλία, μέγεθος, βάρος ανά δοχείο, περιοχή καλλιέργειας και μέτρηση ανά δοχείο.

Ο Πίνακας 7 απεικονίζει ένα παράδειγμα ενός εγγράφου προδιαγραφών αγοράς βοείου κρέατος που θα μπορούσε να βρεθεί σε μια εμπορική κουζίνα ή χώρο υποδοχής.

| Ένα δείγμα προδιαγραφών αγοράς |        |   |
|--------------------------------|--------|---|
| Βοδινό κρέας                   | Βαθμός | Προδιαγραφές βάρους, μεγέθους και κοπής |
|                                |        |   |
|                                |        |   |

Πίνακας 7 Δείγμα προδιαγραφών αγοράς.

## Διαδικασίες Αγοράς

Στις περισσότερες κουζίνες εστιατορίων, οι αγορές και οι παραγγελίες γίνονται από τον σεφ και τους σους-σεφ, αν και στα ξενοδοχεία μπορεί να ανατεθούν τμήματα αγορών. Στις περισσότερες επιτόπιες υπηρεσίες εστίασης που λειτουργούν μόνοι τους, ο υπεύθυνος/διευθυντής της υπηρεσίας εστίασης είναι υπεύθυνος για την αγορά, αν και εάν η υπηρεσία φαγητού έχει ανατεθεί σε διαχειριζόμενες υπηρεσίες, η λειτουργία πιθανότατα θα είναι μέρος της σύμβασης αγοράς. Οι περισσότερες κουζίνες θα έχουν μια λίστα με προμηθευτές, επαφές, ημερομηνίες και χρονοδιαγράμματα παράδοσης και φύλλα παραγγελιών με κανονικά επίπεδα αποθέματος για να διευκολύνουν την αγορά. Για μια ειδική λειτουργία ή εκδήλωση, όπως ένα συμπόσιο, μπορεί επίσης να είναι απαραίτητο να καθοριστούν τα απαραίτητα εφόδια για αυτήν τη λειτουργία και μόνο.

## Διάγραμμα Ελέγχου Παραγωγής

Για να υπολογίσετε τις ποσότητες των ειδών διατροφής που πρέπει να παραγγείλετε για ένα συμπόσιο οποιουδήποτε μεγέθους, πρέπει πρώτα να συμβουλευτείτε έναν πίνακα ελέγχου μερίδων. Ο πίνακας δείχνει τις μερίδες που θα χρησιμοποιηθούν ανά άτομο για οποιοδήποτε δεδομένο στοιχείο μενού. Μια χρήση για ένα διάγραμμα ελέγχου μερίδων είναι η εκτίμηση της ποσότητας των βασικών συστατικών και των προμηθειών που απαιτούνται για την παραγωγή ενός προβλεπόμενου αριθμού μερίδων μενού.

| Πίνακας 8 Διάγραμμα ελέγχου μερίδων. |                 |                    |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------|
| Στοιχείο τροφίμων                    | Στοιχείο μενού  | Μέγεθος Μεριδας    |
| Γαρίδα                               | Κοκτέιλ γαρίδας | 80 g (2,82 oz.)    |
| Λεμόνι                               | Κοκτέιλ γαρίδας | 1 σφήνα (6/λεμόνι) |

Πίνακας 8 Διάγραμμα ελέγχου μερίδων. Ο πίνακας εμφανίζει ένα είδος φαγητού, ένα στοιχείο που περιέχει αυτό το φαγητό και το μέγεθος της μερίδας του φαγητού.

## Πίνακας παραγγελιών αγοράς με ισοτιμία (Purchase Order Chart with Par Levels)

Ο κύριος στόχος της χρήσης ενός προτύπου αγορών είναι να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν αρκετές προμήθειες όλων των τροφίμων στη διάθεσή σας για την κάλυψη των καθημερινών αναγκών. Η απογραφή τροφίμων πρέπει να γίνει μια τακτική τελετουργία για τη δημιουργία και τη διατήρηση αυτών των προτύπων. Αυτό είναι όπου το να έχετε προκαθορισμένα επίπεδα ισοτιμίας (το ποσό που πρέπει να έχετε στη διάθεσή σας για να φτάσετε στην επόμενη παραγγελία) μπορεί να βοηθήσει.

Υπάρχουν τρία σημαντικά σημεία που πρέπει να γνωρίζετε:

- Απαιτούμενο ποσό (κατ' αποκοπή επίπεδο)
- Διαθέσιμο ποσό
- Ποσότητα προς παραγγελία

Αφαιρέστε την ποσότητα που έχετε στη διάθεσή σας από την ποσότητα που απαιτείται για τον προσδιορισμό της ποσότητας προς παραγγελία ( Πίνακας 9). Σε ορισμένες περιπτώσεις, στρογγυλοποιήστε την παραγγελία εάν μπορεί να απαιτείται μια ελάχιστη ποσότητα βάσει του μεγέθους της συσκευασίας για την παραγγελία.

| Πίνακας 9 Υπολογισμός της πραγματικής ποσότητας παραγγελίας διαφορετικών κρεάτων |  |                    |                         |                       |
|--|--|--------------------|-------------------------|-----------------------|
| Κρέας  | Απαιτούμενο ποσότητα (Παράλληλο επίπεδο) | Διαθέσιμη ποσότητα | Ποσότητα για παραγγελία | Πραγματική παραγγελία |
| Παστό βοδινό   | 10 κιλά                                  | 2 κιλά             | 8 κιλά                  | 8 κιλά                |

Η ενσωμάτωση των επιπέδων ισοτιμίας σε τυπικά φύλλα παραγγελιών ή σύστημα παραγγελιών θα κάνει τη διαχείριση του αποθέματος που έρχεται πολύ πιο εύκολη. Όλο και περισσότεροι προμηθευτές στρέφονται στα ηλεκτρονικά συστήματα αγορών, τα οποία παρέχουν τις πιο ενημερωμένες τιμές, μεγέθη θήκης και, σε πολλές περιπτώσεις, ιστορικό αγορών κατά την υποβολή μιας παραγγελίας. Η ηλεκτρονική παραγγελία είναι γενικά πιο βολική επειδή εξαλείφει την ανάγκη να καλέσει το άτομο που κάνει την παραγγελία σε ένα γραφείο παραγγελιών κατά τις κανονικές εργάσιμες ώρες.

## Διαδικασία Παραγγελίας

Μια εντολή αγοράς συνήθως συντάσσεται μετά την αναγνώριση του προμηθευτή και τη σύνταξη της παραγγελίας. Η εντολή αγοράς περιλαμβάνει πληροφορίες τόσο για τον οργανισμό αγορών όσο και για τον προμηθευτή, καθώς και τα προϊόντα που αγοράστηκαν, τις ποσότητες, τις προσφορές και τις εκτεταμένες τιμές τους και το σύνολο της εντολής αγοράς. Συνήθως, γίνονται πολλά αντίγραφα έτσι ώστε ο αγοραστής, ο προμηθευτής, το λογιστικό γραφείο και ο υπάλληλος παραλαβής να έχουν όλοι ένα αντίγραφο.

## Παραλαβή

Τα πλεονεκτήματα των ενδεδειγμένων κριτηρίων αγοράς και των προσεκτικών μεθόδων αγοράς χάνονται όταν η ποιότητα και η ποσότητα των εισερχόμενων εμπορευμάτων δεν αξιολογούνται προσεκτικά. Το άτομο που είναι υπεύθυνο για την υποδοχή είναι ένα σημαντικό μέρος αυτής της διαδικασίας. Σε μεγάλους οργανισμούς, αυτός μπορεί να είναι ένας υπάλληλος παραλαβής του οποίου η κύρια ευθύνη είναι να χειρίζεται τη λήψη (και, σε πολλές περιπτώσεις, την αποθήκευση). Η παραλαβή μπορεί να γίνει από τον υπεύθυνο της εστίασης, έναν επικεφαλής μάγειρα ή έναν επικεφαλής εργάτη σε κουζίνα σε μικρότερες εταιρείες.



## Προφανώς, η εκπαίδευση εργασιών λήψης και αποθήκευσης είναι μεγάλης σημασίας και πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες λειτουργίες:

- Σύγκριση της παραλαβής ποιότητας, ποσότητας και βάρους παράδοσης με την παραγγελία και τις απαιτήσεις αγοράς
- Επιθεώρηση για το απαιτούμενο πρότυπο ποιότητας
- Τήρηση ημερήσιου αρχείου των παραδόσεων που λαμβάνονται
- Για όλα τα δυνητικά επικίνδυνα τρόφιμα, παρακολουθούνται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου
- Γνωση για το τι πρέπει να κάνετε εάν προκύψει πρόβλημα με ένα παρεχόμενο αγαθό
- Η επιστροφή μη ικανοποιητικών εμπορευμάτων, η διαχείριση τιμολογίων, η επισήμανση χαρτοκιβωτίων για αποθήκευση, η αποστολή εμπορευμάτων στην αποθήκη ή στην κουζίνα για αποθήκευση ή χρήση και κατάλληλες διαδικασίες για την αποθήκευση τροφίμων και την εναλλαγή του αποθέματος είναι όλες οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται.

## Αποθήκευση

Σε όλες τις λειτουργίες παροχής υπηρεσιών εστίασης, η υπηρεσία αποθήκευσης τροφίμων χρησιμεύει ως ζωτικός σύνδεσμος μεταξύ λήψης και προετοιμασίας. Ως αποτέλεσμα, η ποιότητα του συστήματος αποθήκευσης έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα του προϊόντος που θα παρασκευαστεί. Η ποσότητα του χώρου που απαιτείται καθορίζεται από τη συχνότητα των παραδόσεων και τον κύκλο εργασιών των προϊόντων. Ένας άλλος λόγος που η αποθήκευση είναι κρίσιμη είναι ότι είναι ένας τομέας της λειτουργίας όπου η διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει αποτελεσματικό έλεγχο χωρίς να αυξήσει σημαντικά το χρόνο ή τα έξοδα προσωπικού. Με άλλα λόγια, οι αποτελεσματικοί έλεγχοι σχετικά με τη συρρίκνωση, την κλοπή καθώς και τον περιττό χειρισμό τροφίμων, μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση χαμηλών εξόδων παροχής τροφίμων.

## Επαγγελματική ηθική

Κατά την επικοινωνία με τους πωλητές, να διατηρείτε πάντα μια επαγγελματική συμπεριφορά. Οι δραστηριότητές σας έχουν αντίκτυπο τόσο στη φήμη σας όσο και στη φήμη της εγκατάστασής σας. Μιλήστε με πωλητές σε προκαθορισμένες ώρες. Μην συζητάτε εσωτερικά θέματα με πωλητές. Μην κουτσομπολεύετε άλλους πωλητές, και μην αποκαλύπτετε τιμές ανταγωνισμού. Αξιοποιήστε στο έπακρο τον χρόνο με τους πωλητές συζητώντας καταστάσεις της αγοράς, λαμβάνοντας προσφορές τιμών και μαθαίνοντας για νέα προϊόντα. Η προετοιμασία της παραγγελίας ενώ ο πωλητής περιμένει στο γραφείο είναι αμελής και αναποτελεσματική. Ποτέ μην αναθέτετε το καθήκον για την επιλογή της ποσότητας της παραγγελίας σε έναν πωλητή. Ένας προμηθευτής θα χάσει το σεβασμό για έναν αποδιοργανωμένο αγοραστή που δίνει την παραγγελία σε έναν πωλητή να την συμπληρώσει.

## 2-ΟΡΓΑΝΩΝΕΙ ΚΑΙ ΕΠΙΒΛΕΠΕΙ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ

**Εφαρμόζει ένα σχέδιο ορθολογικής διαχείρισης απορριμμάτων στην κουζίνα και το Ξενοδοχείο**  
**Διορθώνει τη διαδικασία ορθολογικής διαχείρισης απορριμμάτων στην κουζίνα και το Ξενοδοχείο**  
**Συμμορφώνεται με τους κανονισμούς διαχείρισης απορριμμάτων**

### Η σημασία της διαχείρισης απορριμμάτων κουζίνας στα εστιατόρια

Σε κάθε περίπτωση, η διαχείριση των απορριμμάτων είναι απαραίτητο κομμάτι της εργάσιμης ημέρας. Η διαχείριση απορριμμάτων κουζίνας, ιδιαίτερα στη βιομηχανία εστιατορίων, μπορεί να κάνει ή να χαλάσει την επιτυχία μιας επιχείρησης, επομένως η βιομηχανία τροφίμων λαμβάνει πρόσθετες προφυλάξεις για να εγγυηθεί ότι οι κουζίνες τους είναι πάντα ενημερωμένες όσον αφορά την απόρριψη απορριμμάτων. Με μια πιο πρακτική έννοια, η ακατάλληλη διαχείριση των απορριμμάτων κουζίνας θα κοστίσει χρήματα. Πέραν αυτού, οι κρατικές υπηρεσίες ενδέχεται να ανακαλέσουν ακόμη και άδεια λειτουργίας. Η ακατάλληλη απόρριψη των απορριμμάτων κουζίνας μπορεί επίσης να προκαλέσει σοβαρή περιβαλλοντική βλάβη. Για να παραμείνει στην επιχείρηση, μια κουζίνα δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς κατάλληλα συστήματα διάθεσης απορριμμάτων σύμφωνα με τον κώδικα. Ανεξάρτητα από αυτό, πολλοί ιδιοκτήτες επιχειρήσεων συνεχίζουν να λειτουργούν με λιγότερο από ιδανικές μεθόδους διαχείρισης απορριμμάτων, ελπίζοντας να εξοικονομήσουν λίγα ευρώ, το κόστος για το περιβάλλον, καθώς και για τους πελάτες τους, μπορεί να είναι τεράστιο.

Η περιβαλλοντική συνείδηση δεν είναι απλώς μια τάση. Είναι πραγματικά κερδοφόρα. Το πετρέλαιο είναι ένα καλό παράδειγμα για το πώς η ακατάλληλη διαχείριση των απορριμμάτων μπορεί να γίνει πρόβλημα. Σε ακατάλληλη εγκατάσταση, τα χρησιμοποιημένα λιπαντικά απλώς ρίχνονται στο σύστημα αποχέτευσης, όπου κάθεται και στερεοποιείται, και τελικά γίνεται μείζον πρόβλημα. Το λίπος δεν αναμιγνύεται καλά με το νερό και, εάν δεν τον χειριστεί σωστά, μπορεί να φράξει τους σωλήνες και να προκαλέσει σκάσιμο, με αποτέλεσμα το κόστος επισκευής. Τα εστιατόρια που διαχειρίζονται σωστά τα απόβλητά τους θα εξοικονομήσουν στο κόστος συντήρησης ακόμα κι αν δεν έχουν περιβαλλοντική συνείδηση.

### Η σωστή απόρριψη των απορριμμάτων της κουζίνας προστατεύει το περιβάλλον

Όταν οι διαδικασίες διάθεσης των απορριμμάτων είναι σωστές, το εστιατόριο βοηθά στην προστασία του περιβάλλοντος. Το εστιατόριο συμβάλλει στην κλιματική αλλαγή με το να μην απορρίπτει σωστά τα σκουπίδια. Τα απόβλητα τροφίμων που καταλήγουν σε χωματερή εκπέμπουν πολύ μεθάνιο, το οποίο είναι ένα από τα πιο επιβλαβή αέρια του φαινομένου του θερμοκηπίου.

### Η διαχείριση απορριμμάτων κουζίνας προστατεύει τους πελάτες σας

Τα εστιατόρια ασχολούνται με την παροχή υψηλής ποιότητας κουζίνας στους πελάτες τους. Τα σωστά πρότυπα υγιεινής, ειδικά όπου παρασκευάζονται τρόφιμα, συμβαδίζουν με τα ασφαλή και υγιεινά τρόφιμα. Αυτό οδηγεί στην ευημερία του πελάτη όταν η κουζίνα ενδιαφέρεται για το πώς παρασκευάζεται το φαγητό και ανακυκλώνει αρκετά απόβλητα τροφίμων.

## Η σωστή διάθεση απορριμμάτων προστατεύει την κουζίνα και τους εργαζομένους

Η εξασφάλιση του χώρου εργασίας των εργαζομένων και η διασφάλιση ότι έχουν έναν ασφαλή χώρο για να συμμετέχουν στις δραστηριότητές τους επιτυγχάνεται με την εγγύηση της καθαριότητας του χώρου εργασίας και της σωστής απόρριψης απορριμμάτων κουζίνας. Οι εργαζόμενοι είναι πιο υγιείς και λιγότερο επιρρεπείς σε ατυχήματα, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής.

## Αποτελεσματικός χειρισμός της διαχείρισης απορριμμάτων κουζίνας

Η κουζίνα ενός εστιατορίου, ειδικά μιας πολυάσχολης κουζίνας, πρέπει να παράγει πολλά υπολείμματα φαγητού. Υπάρχει μια ποικιλία προσεγγίσεων για τη σωστή διαχείριση των απορριμμάτων κουζίνας.

Πρώτα απ' όλα, μην υπερβάλλετε τίποτα στην αρχή, δεν είναι καλή ιδέα να αγοράζετε πράγματα σε μεγάλη ποσότητα που δεν θα χρησιμοποιήσει μαζικά το εστιατόριο. Είναι σύνθηρες λάθος για τα εστιατόρια να δέχονται μια καλή τιμή σε μια μεγάλη παραγγελία, μπορεί να είναι δελεαστικό. Εκτός κι αν το εστιατόριο δεν είναι σε θέση να τα αποθηκεύσει σωστά, πράγμα που σημαίνει ότι το εστιατόριο θα πρέπει να έχει τη χωρητικότητα και τη σωστή υποδομή για την αποθήκευση του προϊόντος, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα καταλήξουν στα σκουπίδια.

Η διατήρηση της απογραφής όσο το δυνατόν ακριβέστερη, πράγμα που σημαίνει ότι ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι και πόσα αγαθά υπάρχουν ανά πάσα στιγμή, βοηθά να διασφαλιστεί ότι τα τρόφιμα δεν παραμελούνται και ότι όλα χρησιμοποιούνται σωστά. Μια σωστή και ακριβής απογραφή θα είναι πάντα το σημείο εκκίνησης για λύσεις για τα απόβλητα τροφίμων.

Η δωρεά υπολειμμάτων σε καταφύγια και τοπικές φιλανθρωπικές οργανώσεις θα βοηθήσει στην ανακούφιση της σπατάλης τροφίμων ενώ παράλληλα θα ενισχύσει τη δημόσια φήμη. Τα επιπλέον ή υπολείμματα τροφίμων και συστατικών που πλησιάζουν τις ημερομηνίες λήξης μπορούν να δοθούν.

Η προσαρμογή του μενού ώστε να είναι όσο το δυνατόν περιεκτικό είναι μια άλλη επιλογή. Οι πελάτες θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συμπεριλαμβάνουν ή να αποκλείουν ορισμένα είδη από τα γεύματά τους. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι μπορεί να μην θέλουν πάντα τηγανητές πατάτες με τα μπιφτέκια τους και οι πατάτες θα καταλήξουν στο δίσκο που περισσεύει.

Για τα εστιατόρια, η κομποστοποίηση υπολειμμάτων τροφίμων είναι μια καλή ιδέα. Οι ντόπιοι κηπουροί ή οι λάτρεις των φυτών μπορούν να μετατρέψουν τα απόβλητα τροφίμων σε χώμα. Βοηθά το περιβάλλον, καθώς και το εστιατόριο να λάβει το είδος της προσοχής που οδηγεί στην αύξηση των πελατών.

Η παρακολούθηση των ημερομηνιών λήξης σε όλα τα προϊόντα που παρέχονται στο απόθεμά σας είναι απαραίτητη για να αποφύγετε το δαπανηρό λάθος να χάσετε τα είδη με μικρή διάρκεια ζωής.

## Δημιουργήστε μια αποκλειστική ομάδα για τη διαχείριση απορριμμάτων

Ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, η εταιρεία μπορεί να σχηματίσει μια ομάδα ή να ορίσει κάποιον που θα ελέγχει τις δραστηριότητες διαχείρισης απορριμμάτων. Αυτή η προσέγγιση βοηθά το εστιατόριο να κάνει έναν πιο ενδεδειγμένο έλεγχο απορριμμάτων, δίνει μια καλύτερη ιδέα για το ποια διαδρομή πρέπει να ακολουθήσει. Ο εντοπισμός των πολλών τύπων απορριμμάτων που δημιουργεί το εστιατόριο μπορεί να σας βοηθήσει να καταλάβετε πού να βελτιωθείτε. Ένας έλεγχος απορριμμάτων εστιατορίου μπορεί να σας βοηθήσει να επιλέξετε να το κάνετε μόνοι σας, να αναθέσετε συμβάσεις ή να αναθέσετε επιλογές για τη διάθεση απορριμμάτων.

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα ενός καλά εκτελεσμένου ελέγχου απορριμμάτων εστιατορίου είναι ότι το εστιατόριο θα ανακαλύψει ποια στοιχεία μενού έχουν τα περισσότερα υπολείμματα, κάτι που βοηθά

στην προσαρμογή ή την αλλαγή του μενού ώστε να έχει τη μικρότερη ποσότητα υπολειμμάτων. Αυτές οι πληροφορίες βοηθούν επίσης στον προσδιορισμό των σωστών μεγεθών μερίδων, καθώς μερικές φορές οι ποσότητες είναι υπερβολικά μεγάλες.

## Εκπαιδεύστε το προσωπικό

Η διαχείριση των απορριμμάτων της κουζίνας ξεκινά με τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί. Προσωπικό καλά εκπαιδευμένο στην προετοιμασία γευμάτων θα διασφαλίσει ότι πετιέται η λιγότερη ποσότητα φαγητού, κάτι που είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος μείωσης των απορριμμάτων που παράγονται κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας. Η σπατάλη φαγητού στα εστιατόρια οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ακατάλληλη προετοιμασία του φαγητού. Στη βιομηχανία εστιατορίων, ακόμη και οι μετακινήσεις από και προς την κουζίνα συμβάλλουν στη μείωση των απορριμμάτων. Οι σερβιτόροι σε μπαρ, για παράδειγμα, διδάσκονται να κινούνται με κυκλική κίνηση για να αποφευχθεί η διαρροή ποτών και η μείωση των απορριμμάτων.

Επενδύστε σε εξοπλισμό καλής ποιότητας

Είναι καλή ιδέα να επενδύσετε σε εξοπλισμό κουζίνας κορυφαίας ποιότητας γιατί το στάδιο προετοιμασίας του φαγητού είναι το πιο επιρρεπές στη σπατάλη. Μικρά πράγματα, όπως το ξεφλούδισμα χρησιμοποιώντας το κατάλληλο μαχαίρι θα συσσωρευτούν με την πάροδο του χρόνου και θα ωφελήσουν το εστιατόριο. Ο εξοπλισμός διαχείρισης απορριμμάτων τροφίμων υψηλής ποιότητας δεν αποτελεί εξαίρεση. Ενώ ορισμένα εστιατόρια προσπαθούν να είναι εγκαταστάσεις μηδενικών απορριμμάτων, η πραγματικότητα είναι ότι είναι σχεδόν αδύνατο.

## 3 - ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗΝ ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Επικοινωνεί με τους πελάτες

Επιβλέπει οργανωμένα πάρτυ και εκδηλώσεις

Επιβλέπει τη λειτουργία της κουζίνας, του χώρου υποδοχής και του ξενοδοχείου

Παρακολουθεί τη λειτουργία του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων στην κουζίνα και το ξενοδοχείο

Αξιολογεί κάθε είδους δημοσιεύσεις, καινοτομίες και τεχνολογικές εξελίξεις που σχετίζονται με το επάγγελμα

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εξυπηρέτηση τροφίμων και ποτών αποτελεί μέρος του κλάδου του κλάδου της φιλοξενίας που προσανατολίζεται στις υπηρεσίες. Μπορεί να είναι μέρος μιας μεγαλύτερης Ξενοδοχειακής ή τουριστικής επιχείρησης ή μπορεί να λειτουργεί μόνο του. Τα μέλη της ομάδας Υπηρεσιών F&B είναι υπεύθυνα για διάφορες εργασίες όπως η προετοιμασία για εξυπηρέτηση, η υποδοχή επισκεπτών, η συλλογή παραγγελιών, η διευθέτηση λογαριασμών και η εκτέλεση πολλών πρόσθετων εργασιών μετά την αποχώρηση των πελατών.

Η πλειοψηφία των Ξενοδοχείων με αστέρια περιλαμβάνει ποικιλία επιλογών φαγητού και ποτών. Έχουν τη δυνατότητα να είναι Εστιατόριο, Σαλόνι, Καφετέρια, Υπηρεσία δωματίου, Υπηρεσία Μπάρμπεκιου/ Ψητοπωλείου δίπλα στην πισίνα, Υπηρεσία δεξιώσεων, Μπαρ, Εξωτερική Υπηρεσία τροφοδοσίας κ.λπ.

### Δομή Τμήματος Υπηρεσιών F&B

Η ομάδα F&B Services είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία της εμπειρίας που επιθυμούν οι επισκέπτες. Οι παρακάτω θέσεις αποτελούν το τμήμα:

**Ο Υπεύθυνος Υπηρεσιών Τροφίμων & Ποτών** είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της κάλυψης των περιθωρίων κέρδους σε κάθε οικονομική περίοδο από κάθε τμήμα εξυπηρέτησης F&B. Αυτός/αυτή, σε συνεργασία με την κουζίνα, σχεδιάζει μενού για διάφορες ζώνες εξυπηρέτησης και αγοράζει υλικό και εξοπλισμό για το τμήμα F&B Services.

**Ο Βοηθός Υπεύθυνος Υπηρεσιών Τροφίμων & Ποτών**, απουσία του προϊσταμένου του, γνωρίζει και είναι συντονισμένος σε όλες τις εργασίες που αναλαμβάνει ο Υπεύθυνος Υπηρεσιών F&B.

**Ο Διευθυντής εστιατορίου**, είναι υπεύθυνος για το σύνολο των λειτουργιών του εστιατορίου, οι αρμοδιότητές του/της περιλαμβάνουν τη διαχείριση των λειτουργιών της τραπεζαρίας, απογραφή ή έλεγχος απογραφής (παραγγελία υλικών και παρακολούθηση αυτών), επίβλεψη, εκπαίδευση, περιποίηση και αξιολόγηση υφισταμένων, δημιουργία αναφορών εργαζομένων και πωλήσεων, διαχείριση προϋπολογισμού· φροντίζοντας για τις καθημερινές πωλήσεις και επαφές με ταμίες.

**Ο διευθυντής της υπηρεσίας δωματίου** είναι υπεύθυνος για όλο το κατώτερο προσωπικό που επιλέγεται, εκπαιδεύεται, ενθαρρύνεται και αξιολογείται. Διαβεβαιώνει ότι τηρούνται οι αξίες και τα βασικά πρότυπα του τμήματος F&B/αξίες Η στελέχωση, ο προϋπολογισμός και ο προγραμματισμός για τη διατήρηση του κόστους εργασίας υπό έλεγχο, η φροντίδα των προβλημάτων των πελατών, η παροχή βοήθειας σε ειδικά αιτήματα είναι οι ευθύνες του/της.

**Ο Διευθυντής Δεξιώσεων** είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό του πήχη για την υπηρεσία δεξιώσεων, την πρόβλεψη και τη διανομή οικονομικών για μια ποικιλία εκδηλώσεων, συμπεριλαμβανομένων συνεδρίων, συναντήσεων και άλλων εκδηλώσεων. αύξηση των πωλήσεων τροφίμων και ποτών· παρακολούθηση του εξοπλισμού του εστιατορίου, των λευκών ειδών και άλλου εξοπλισμού, τη φροντίδα της διακόσμησης και την αντιμετώπιση των παραπόνων από τους επισκέπτες, τη βοήθεια σε ειδικά αιτήματα ακολουθώντας τις κατάλληλες διαδικασίες προμήθειας για την αγορά του απαιτούμενου αποθέματος, συλλογή σχολίων επισκεπτών και υποβολή στον Διευθυντή F&B συμμετοχή στις συνεδριάσεις του τμήματος, σχεδιασμό μενού και τιμολόγηση· εκπαίδευση, περιποίηση και ανάπτυξη προσωπικού.

**Ο Διευθυντής Bar** είναι υπεύθυνος για την πρόβλεψη της ροής των καταναλωτών σε καθημερινή βάση, κατανομή του κατάλληλου αριθμού εργαζομένων ανάλογα με τη ζήτηση των καταναλωτών, διαχείριση και παρακολούθηση του αποθέματος ποτών, παρακολούθηση όλων των μορφών πωλήσεων ποτών, καθήκοντα καθαριότητας και προσφορών

**Ο Επόπτης Ασφάλειας Τροφίμων** είναι ένα άτομο που έχει εκπαιδευτεί να αναγνωρίζει και να αποφεύγει τους κινδύνους που σχετίζονται με το χειρισμό τροφίμων στον κλάδο των Υπηρεσιών F&B. Θα πρέπει να έχει έγκυρο πιστοποιητικό FSS και είναι απαραίτητος σε μια εταιρεία υπηρεσιών F&B, ώστε να μπορεί να εκπαιδεύει και να επιβλέπει άλλους υπαλλήλους σχετικά με τις σωστές διαδικασίες χειρισμού τροφίμων.

## Βοηθητικά Τμήματα F&B

Τα ακόλουθα τμήματα παρέχουν υποστήριξη στο Τμήμα Τροφίμων και Ποτών:

### Επιμέλεια Κουζίνας

Το Τμήμα διαχείρισης κουζίνας προσπαθεί να διατηρήσει την κουζίνα καθαρή, προετοιμασμένη και τακτοποιημένη, έτσι ώστε το πλήρωμα της κουζίνας να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά. Εγγυάται επίσης ότι όλα τα εργαλεία και τα σκεύη που χρειάζονται για ένα συγκεκριμένο γεύμα ή μαγειρική έχουν καθαριστεί καλά και είναι έτοιμα για χρήση.

### Πλύσιμο πιάτων

Για υπηρεσίες μπαρ, δεξιώσεων, σαλονιού και εστιατορίου, το τμήμα πλυντηρίου πιάτων είναι υπεύθυνο για την παροχή καθαρού και στεγνού εφοδιασμού ποτηριών, πορσελάνης και μαχαιροπήρουνων.

### Πλυντήριο

Για την έγκαιρη προμήθεια λευκών ειδών στεγνού καθαρίσματος και χωρίς ζάρες, το τμήμα F&B βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο τμήμα πλυντηρίων ή στις υπηρεσίες πλυντηρίου που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Στάσεις και ικανότητες προσωπικού του F&B κατά την επικοινωνία με έναν πελάτη

Η γνώση των ευθυνών και των ρόλων κάποιου, καθώς και η επαρκής γνώση των προϊόντων διατροφής, του συνδυασμού φαγητού και ποτών, της εθιμοτυπίας και των μεθόδων εξυπηρέτησης, είναι μια προσέγγιση για την απόκτηση εμπιστοσύνης κατά την εξυπηρέτηση των επισκεπτών. Η εμφάνιση κάνει μια καλή πρώτη εντύπωση στους επισκέπτες. Κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας, οι υπάλληλοι του F&B πρέπει να διατηρούν την προσωπική τους υγιεινή, καθαριότητα και επαγγελματική εμφάνιση. Η προσοχή ορίζεται ως η μεγάλη προσοχή στις λεπτομέρειες, η απομνημόνευση των επιθυμιών των καλεσμένων και η ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων όσο το δυνατόν γρηγορότερα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο

τελειότητας. Η ομάδα των υπηρεσιών F&B πρέπει να έχει μια ευχάριστη, ζωντανή και φιλική συμπεριφορά ανά πάσα στιγμή.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική όταν συνομιλείτε με συναδέλφους και καλεσμένους. Η χρήση σαφούς και σωστής επικοινωνίας, καθώς και η κατάλληλη γλώσσα και τόνος, μπορούν να βοηθήσουν τη ροή εργασιών της υπηρεσίας να πάει ομαλά. Έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στους επισκέπτες μια πραγματικά βελτιωμένη εμπειρία. Κατά την εξυπηρέτηση των επισκεπτών, οι υπάλληλοι της F&B Services πρέπει να κατανοούν την αξία του χρόνου. Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση υποβοηθάται από την οργάνωση του χρόνου και την αίσθηση του επείγοντος. Η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι βασικές αξίες για την εξυπηρέτηση των επισκεπτών στον κλάδο της φιλοξενίας.

## 4- ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕ SAVOIR VIVRE ΣΤΟ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Διαπραγματεύεται τους όρους παράδοσης και συνάπτει συμβάσεις με προμηθευτές

Δημιουργεί ένα σχέδιο προμηθειών εντός καθορισμένου χρονικού ορίζοντα

Οργανώνει την προμήθεια τροφίμων και άλλων προϊόντων και των απαραίτητων πόρων για τη λειτουργία του ξενοδοχείου και της κουζίνας (π.χ. καθαριστικά)

### Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας εστιατορίων

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας εστιατορίων είναι ένα εκλεπτυσμένο και περίπλοκο θέμα. Οι ενέργειες που σχετίζονται με τη συλλογή πρώτων υλών από την πηγή, την επεξεργασία τους σε εμπορεύματα που μπορούν να πωληθούν και την παράδοσή τους στους πελάτες αναφέρονται ως η αλυσίδα εφοδιασμού. Η συνεργασία με αρκετούς προμηθευτές που ειδικεύονται σε κάθε φάση της αλυσίδας είναι φυσιολογική. Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνεπάγεται τη συνεχή παρακολούθηση και διαχείριση των πωλητών προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα και η αξία. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας εστιατορίων δημιουργεί και διατηρεί σχέσεις με προμηθευτές τροφίμων προκειμένου να παράγει είδη — όπως γεύματα — που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας εστιατορίων εγγυάται ότι κάθε «παράγοντας» στην εφοδιαστική αλυσίδα κάνει αυτό που προορίζεται.

### Σημασία της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο κάθε επιτυχημένης εταιρείας. Τα βήματα στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας εταιρείας είναι γνωστά ως λειτουργίες. Αναγνωρίζοντας προβλήματα, αναλύοντας εναλλακτικές λύσεις και λαμβάνοντας αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο βελτιστοποίησης της διαδικασίας διανομής, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία κάθε επιχείρησης. Οι εταιρείες θα επωφεληθούν από τη διαδικασία διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας έχοντας καλύτερο έλεγχο των αποθεμάτων, χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα και αυξημένη αποτελεσματικότητα.

### Εφοδιαστική αλυσίδα εστιατορίων

Η αλυσίδα εφοδιασμού εστιατορίων περιλαμβάνει πολλά μέλη και πολλά βήματα. Πρώτον, ο διευθυντής θα πρέπει να εντοπίσει και να διαπραγματευτεί συμβάσεις με προμηθευτές τροφίμων εστιατορίων, όπως αγρότες και χονδρέμπορους τροφίμων, καθώς και πωλητές που προσφέρουν δοχεία σε πακέτο και χάρτινα είδη. Η εύρεση συνεργατών που θα φέρουν ακατέργαστες προμήθειες στο εστιατόριο είναι μια υλικοτεχνική πρόκληση. Η παραγωγή είναι η διαδικασία μετατροπής των πρώτων υλών σε εμπορεύσιμα προϊόντα.

Το να αποκτήσετε πωλήσιμα αγαθά στους πελάτες είναι η διανομή. Η εφοδιαστική εστιατορίων μπορεί να κυμαίνεται από τόσο απλή όπως η μεταφορά των γευμάτων από την κουζίνα στην τραπεζαρία έως τόσο περίπλοκη όπως παράδοση στο σπίτι των πελατών.



Σε έναν ιδανικό κόσμο, όλα θα κυλήσουν ομαλά μόλις δημιουργήσετε την αλυσίδα εφοδιασμού σας μέσω διαπραγματεύσεων με παρόχους. Οι διαταραχές στον εφοδιασμό εστιατορίων είναι πολύ διαδεδομένες και έχουν τεράστιο αντίκτυπο στον τομέα. Πολλοί εργαζόμενοι που εργάζονται στον τομέα της παράδοσης γεωργικών προϊόντων και τροφίμων ενδέχεται να μην μπορούν να εργαστούν λόγω επικίνδυνων συνθηκών και περιορισμών.

Η διαχείριση αποθεμάτων και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Ο έλεγχος των αποθεμάτων είναι ένα σημαντικό συστατικό της αλυσίδας εφοδιασμού. Βοηθά στο να μείνουν ικανοποιημένοι οι πελάτες, ενώ παράλληλα διατηρεί την κουζίνα να λειτουργεί αποτελεσματικά. Η διαχείριση αποθεμάτων συνεπάγεται την παρακολούθηση των υλικών και των προμηθειών που διαθέτει η κουζίνα, προκειμένου να προβλέψουμε πότε εξαντλούνται τα αποθέματα και πρέπει να γίνει άλλη παραγγελία. Επηρεάζει τις αποφάσεις αγοράς και ζήτησης.

### Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας εστιατορίων

Οι αγορές προμήθειων εστιατορίου στις φθηνότερες τιμές, η χρήση λογισμικού διαχείρισης αποθεμάτων και υπηρεσιών παράδοσης φαγητού βοηθούν τον εφοδιασμό της κουζίνας. Τα εστιατόρια επωφελούνται από μια δίκαιη συμφωνία όταν οι προμηθευτές ανταγωνίζονται για τις επιχειρήσεις. Οι πωλητές θα πρέπει να επαναξιολογούνται σε τακτική βάση. Τουλάχιστον μία φορά το χρόνο εξετάζετε την απόδοση των προμηθευτών και σκεφτείτε να μεταβείτε σε νέο προμηθευτή εάν υπάρχουν καλύτερες προσφορές και υπηρεσίες. Δεν χρειάζεται να εργάζεστε με τον ίδιο προμηθευτή για πάντα αλλά πρώτα, βεβαιωθείτε ότι δεν έχετε κολλήσει σε μακροπρόθεσμες συμφωνίες από τις οποίες δεν μπορείτε να βγείτε.

Υπάρχει δύναμη στους αριθμούς, επομένως, η ένταξη σε μια ομάδα ανθρώπων σας δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνετε καλύτερες τιμές για τα αγαθά μπαίνοντας σε έναν οργανισμό συλλογικών αγορών από ό,τι θα μπορούσατε μόνοι σας.

Συνεργαστείτε με προμηθευτές εστιατορίων που μπορούν να χειριστούν περισσότερες από μία φάσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού σας για να εξορθολογίσετε την αλυσίδα εφοδιασμού σας. Για παράδειγμα, αντί να παραλάβετε προμήθειες, αναζητήστε προμηθευτές τροφίμων εστιατορίων που μπορούν να τα προμηθευτούν τα προϊόντα και να σας τα φέρουν.

Βεβαιωθείτε ότι έχετε στη διάθεσή σας αρκετό διαφημιστικό υλικό. Βεβαιωθείτε ότι έχετε επαρκείς προμήθειες για να καλύψετε την αυξημένη ζήτηση εάν παρουσιάζετε ένα νέο πιάτο ή στέλνετε κουπόνια για ένα συγκεκριμένο προϊόν. Βεβαιωθείτε ότι οι προσπάθειες μάρκετινγκ είναι συγχρονισμένες με τη διαθεσιμότητα της αλυσίδας εφοδιασμού σας.

Χρησιμοποιώντας λογισμικό, μπορείτε να αυξήσετε την αποτελεσματικότητα του εστιατορίου σας. Η τεχνολογία εστιατορίων, όπως η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και το λογισμικό διαχείρισης αποθέματος, διευκολύνει τις χρονοβόρες αλλά κρίσιμες δουλειές της διαχείρισης αποθέματος, την αναπαραγγελία προμηθειών εστιατορίων, τη σύνδεση με προμηθευτές και την παρακολούθηση της παράδοσης προμηθειών ευκολότερη. Ορισμένα εργαλεία μπορούν να μειώσουν το χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση αυτών των εργασιών. Μπορείτε ακόμη και να αυτοματοποιήσετε πολλές από αυτές τις εργασίες εάν το σύστημα POS του εστιατορίου έχει ενσωματωμένες δυνατότητες διαχείρισης αποθέματος ή διασυνδέεται με λύσεις διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ακολουθήστε την προμήθεια σας μέχρι την πηγή. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε από πού προέρχονται οι πρώτες ύλες σας εάν θέλετε να διατηρήσετε τα γεύματά σας ασφαλή. Παρακολουθήστε τις γεωργικές αναφορές από τις τοποθεσίες από τις οποίες προέρχονται τα προϊόντα σας, ώστε να μπορείτε να προβλέπετε διακοπές της εφοδιαστικής αλυσίδας και να περιστρέψετε αλλάζοντας το μενού ή την παραγγελία σας.

Πώς η αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της κερδοφορίας και των πωλήσεων

Η διαδικασία συντονισμού της κατασκευής, της παράδοσης και των πωλήσεων για την ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών είναι γνωστή ως διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας εστιατορίων είναι σημαντική, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη της εταιρείας, όπως αυξημένες πωλήσεις και κερδοφορία. Πρώτον, όταν οι «κρίκοι» της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να επικοινωνήσουν πληροφορίες, μπορούν να συνεργαστούν πιο αποτελεσματικά. Ως αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας, θα έχετε περισσότερο έλεγχο στην επιχείρησή σας και θα είστε σε θέση να ενισχύσετε τα περιθώρια κέρδους πιο εύκολα. Η συνεργασία μειώνει επίσης τον κίνδυνο, με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση κόστους. Δεύτερον, η αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας σας επιτρέπει να μειώσετε το κόστος αποθεμάτων. Τέλος, μια βελτιωμένη αλυσίδα εφοδιασμού σας κρατά ενημέρους και διευκολύνει την ειδοποίηση των πελατών για καθυστερήσεις εξυπηρέτησης ή προμήθειας.

Η διαχείριση μιας αλυσίδας εφοδιασμού, από την άλλη πλευρά, μπορεί να είναι δύσκολη, καθώς περιέχει πολλά κινούμενα στοιχεία που πρέπει να συνεργάζονται για να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα παραδίδονται έγκαιρα και χωρίς σφάλματα. Η ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί συντονισμό μεταξύ του σχεδιασμού, του σχεδιασμού, της κατασκευής/κτίσιμο/ανάπτυξης, της διανομής (τοποθέτηση προϊόντων στην παραγωγή), της λειτουργίας (λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού) και του τέλους ζωής (διαχείριση της τελικής διάθεσης του προϊόντος).

Από την προμήθεια έως τη διανομή, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό και την εκτέλεση εργασιών. Διασφαλίζει ότι τα εμπορεύματα παραδίδονται έγκαιρα από την πηγή στον πελάτη. Για να το επιτύχουν αυτό, οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να παρακολουθούν προσεκτικά ολόκληρη τη διαδικασία για να διασφαλίσουν ότι οι επιχειρηματικές λειτουργίες λειτουργούν ομαλά. Εστιατόρια, καφετέριες, καταστήματα ταχείας εξυπηρέτησης, μπουραρίες, ντελικατέσεν, επιχειρήσεις παραγωγής τροφίμων, επιχειρήσεις τροφοδοσίας, υπηρεσίες μεταφοράς τροφίμων και πολλά άλλα αποτελούν μέρος του τομέα των ποτών και τροφίμων. Η συσκευασία, καθώς και το μαγείρεμα, η μεταφορά και το σερβίρισμα τροφίμων και ποτών, είναι όλοι πιθανοί παράγοντες σε αυτόν τον κλάδο. Ο κλάδος των εστιατορίων είναι ανταγωνιστικός, επομένως πρέπει να διασφαλίσουμε ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής μας αλυσίδας είναι εφάμιλλη με τις καλύτερες στον κλάδο.

Η σπατάλη τροφίμων μειώνεται—έως και το 10% των τροφίμων που αγοράζονται από εστιατόρια σπαταλούνται πριν φτάσουν στον πελάτη. Τα εστιατόρια αγοράζουν πάρα πολύ φαγητό με τη μία, με αποτέλεσμα να χαλάει προτού παραδοθεί στους πελάτες. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των απωλειών. Οι δαπάνες για φαγητό συνήθως αντιπροσωπεύουν το 28% έως 35% του συνολικού κόστους ενός εστιατορίου. Όταν το φαγητό χάνεται ή χαλάει, ο αριθμός αυτός αυξάνεται. Τα εστιατόρια μπορεί να χρησιμοποιούν τη διαχείριση αποθέματος για να παρακολουθούν πιο προσεκτικά τα τρόφιμα και τις αγορές τους, διευκολύνοντας την παρακολούθηση αγορών και την πραγματοποίηση πληρωμών σε προμηθευτές. Η διαχείριση αποθεμάτων μειώνει τα απόβλητα, μειώνοντας το κόστος των ειδών που πωλούνται και, ως εκ τούτου, αυξάνοντας τα έσοδα. Επίσης, διατηρώντας διαθέσιμα συστατικά για όλα τα είδη του μενού σας, για να βοηθήσετε τους επαναλαμβανόμενους πελάτες και να τους κρατήσετε ευχαριστημένους, διασφαλίζοντας περισσότερους ικανοποιημένους καταναλωτές.

## 5 - ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥΣ

- Διατηρεί ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας
- Εφαρμόζει κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και πυροπροστασίας
- Εφαρμόζει τις αρχές της προστασίας της ιδιοκτησίας
- Εφαρμόζει κανονισμούς προστασίας του περιβάλλοντος
- Συμμορφώνεται με τις αρχές του συστήματος HACCP
- Παρακολουθεί το επίπεδο υγιεινής στο χώρο του εστιατορίου

### Ασφάλεια εστιατορίου

Τα εστιατόρια υπόκεινται σε διάφορους κανονισμούς και νόμους για την ασφάλεια. Ένα εστιατόριο πρέπει να διατηρεί μια σταθερή πελατειακή βάση και ενθουσιώδεις υπαλλήλους, ενώ τηρεί μια ποικιλία προτύπων και κατευθυντήριων γραμμών ασφαλείας. Αν και κάθε κυβερνητική νομοθεσία θα διαφέρει ελαφρώς, οι κατευθυντήριες γραμμές θα είναι ουσιαστικά παρόμοιες.

### Κίνδυνοι εργαζομένων

Η εργασία σε ένα εστιατόριο είναι εγγενώς επικίνδυνη. Οι υπάλληλοι της κουζίνας λειτουργούν με διάφορα εργαλεία με αιχμηρές άκρες και επικίνδυνο εξοπλισμό και περνούν τις μέρες τους περικυκλωμένοι από ανοιχτές φλόγες και θερμαινόμενες επιφάνειες. Υγρά, λίπη και υπολείμματα τροφών χύνονται συχνά στο πάτωμα, καθιστώντας δύσκολη τη διατήρηση της βάσης. Τα διαλύματα καθαρισμού εστιατορίων περιέχουν μια ποικιλία ισχυρών χημικών ουσιών που, εάν χρησιμοποιηθούν εσφαλμένα, μπορεί να είναι καυστικές ή επικίνδυνες. Η άρση βαρών είναι ένα κοινό μέρος της εργασίας. Οι πολλές ώρες και οι καθυστερημένες ώρες είναι συνηθισμένες στον τομέα, οι οποίες συμβάλλουν στην κούραση, η οποία μειώνει την κρίση και μπορεί να οδηγήσει σε βλάβη. Όλες αυτές οι ανησυχίες αντιμετωπίζονται από τις πολυάριθμες ρυθμιστικές αρχές του κλάδου.

### Οδηγίες για το χώρο εργασίας

Οι κυβερνητικές υπηρεσίες ορίζουν έκανόνες για τους χώρους εργασίας. Ο χώρος εργασίας πρέπει να διατηρείται καθαρός και οργανωμένος και τα μαχαίρια και ο εξοπλισμός πρέπει να συντηρούνται καλά και να φυλάσσονται με ασφάλεια όταν δεν χρησιμοποιούνται. Τα δάπεδα πρέπει να καθαρίζονται περιοδικά και να προστατεύονται με αντιολισθητικά πατάκια ή αντιολισθητικές ουσίες. Οι τοξικές ενώσεις πρέπει να αποθηκεύονται σωστά και οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πρόσβαση στην εκπαίδευση, τα δελτία δεδομένων ασφαλείας υλικού και τον κατάλληλο εξοπλισμό ατομικής προστασίας όταν εργάζονται μαζί τους. Η χρήση καροτσιών για τη μεταφορά πραγμάτων μπορεί να μειώσει την απαιτούμενη ποσότητα

ανύψωσης. Οι εργατικοί κανόνες περιορίζουν τη διάρκεια των βάρδιων και τις υπερωρίες για την πρόληψη της κούρασης.

## Σχεδιασμός και Διαχείριση

Επειδή μεγάλο μέρος του χώρου του δαπέδου πρέπει να δοθεί στην τραπεζαρία, οι κουζίνες των εστιατορίων και οι αίθουσες προετοιμασίας είναι συχνά μικρές και γεμάτες κόσμο. Οι έξοδοι και οι πόρτες εξόδου σε περίπτωση πυρκαγιάς πρέπει να είναι πάντα ορατές και προσβάσιμες. Για να εγγυηθούν κατάλληλες θερμοκρασίες και ποιότητα αέρα, οι ανεμιστήρες εξαερισμού και εξαγωγής πρέπει να συμμορφώνονται με τα τοπικά πρότυπα ζωνών. Για να διατηρηθεί η ποιότητα, οι εγκαταστάσεις ξηρής αποθήκευσης πρέπει να φυλάσσονται μακριά από πηγές θερμότητας και υγρασίας. Τα τρόφιμα πρέπει να αποθηκεύονται τουλάχιστον έξι ίντσες μακριά από το έδαφος σε ράφια ή πλατφόρμες για να αποφευχθεί η αλλοίωση και τα παράσιτα.

## Πρόληψη μόλυνσης

Μια ποικιλία χημικών ουσιών μπορεί να μολύνουν τα τρόφιμα, θέτοντας βιολογικούς, χημικούς και φυσικούς κινδύνους. Τα προϊόντα καθαρισμού είναι μια κοινή πηγή χημικής μόλυνσης. Δεν πρέπει να φυλάσσονται κοντά σε χώρους προετοιμασίας τροφίμων για να αποφευχθεί η ακούσια μόλυνση από πιτσιλίσματα. Τα κουκούτσια ελιάς, οι οδοντογλυφίδες, τα θραύσματα γυαλιού και άλλα ξένα αντικείμενα στα γεύματα είναι παραδείγματα φυσικών κινδύνων. Για να μειωθεί αυτός ο κίνδυνος, οι εργασίες προετοιμασίας φαγητού δεν μπορούν να τοποθετηθούν κάτω από σκάλες ή πασαρέλες. Οι διάφοροι μικροοργανισμοί που προκαλούν τροφιμογενείς ασθένειες ταξινομούνται ως βιολογικοί κίνδυνοι και ελέγχονται κυρίως μέσω της υγιεινής και του ελέγχου της θερμοκρασίας.

## Ασφαλής χειρισμός τροφίμων

Μερικοί κανόνες πρέπει να τηρούνται για τον ασφαλή χειρισμό των τροφίμων. Το πρώτο είναι οι συνθήκες υγιεινής. Πριν από το χειρισμό των τροφίμων, οι μάγειρες πρέπει να καθαρίζουν και να απολυμαίνουν τους χώρους προετοιμασίας και τα σκεύη, καθώς και να πλένουν σωστά τα χέρια τους. Πρέπει να υπάρχουν σταθμοί πλυσίματος χεριών σε κάθε χώρο εργασίας και ορισμένες πολιτείες απαιτούν τη χρήση αποστειρωμένων γαντιών. Τα άψητα φρούτα και λαχανικά δεν πρέπει ποτέ να χρησιμοποιούνται με σκεύη ή επιφάνειες που χρησιμοποιούνται για γεύματα υψηλού κινδύνου όπως ωμά κρέατα ή πουλερικά. Αν είναι δυνατόν, είναι καλή ιδέα να αφήσετε ξεχωριστά μέρη προετοιμασίας ή σκεύη για κάθε τύπο συστατικού.

## Χρόνος και Θερμοκρασία

Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τον κίνδυνο τροφιμογενούς ασθένειας είναι ο χρόνος και η θερμοκρασία. Βακτήρια και άλλα μικρόβια μπορούν να βρεθούν σχεδόν σε όλα τα τρόφιμα, αλλά χρειάζονται χρόνο και καλές συνθήκες για να αναπαραχθούν και αποτελούν κίνδυνο. Η βακτηριακή δραστηριότητα επιβραδύνεται σημαντικά όταν τα τρόφιμα βρίσκονται στο ψυγείο σε θερμοκρασίες κάτω από 4 βαθμούς Κελσίου και πάνω από 60 βαθμούς Κελσίου. Η «επικίνδυνη ζώνη» για την ασφάλεια των τροφίμων αναφέρεται στο εύρος θερμοκρασίας μεταξύ αυτών των δύο άκρων, όπου μπορούν να ευδοκιμήσουν τα μικρόβια. Για να μειωθεί ο κίνδυνος τροφιμογενών ασθενειών, οι εστιατορές πρέπει να ρυθμίζουν τον χειρισμό των τροφίμων τους έτσι ώστε τα τρόφιμα να περνούν όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο στην επικίνδυνη ζώνη.

## Υγεία και ασφάλεια στα εστιατόρια: Τα βασικά

Πρέπει να διενεργείται συχνή αξιολόγηση κινδύνου για την υγεία και την ασφάλεια από όλα τα εστιατόρια. Αυτό συνεπάγεται την εξέταση του εστιατορίου σας και τον εντοπισμό τυχόν κινδύνων που θα μπορούσαν να βλάψουν τους υπαλλήλους ή τους πελάτες. Η αξιολόγηση κινδύνου για το εστιατόριο πρέπει να δείξει εάν το εστιατόριο κάνει αρκετά για να μετριάσει αυτούς τους κινδύνους. Απαιτείται αυστηρή διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου σε εστιατόρια, επιχειρήσεις τροφίμων και σε πακέτο. Ο κατάλογος των κινδύνων στο χώρο εργασίας είναι σχεδόν απεριόριστος — οι φούρνοι και οι φριτέζες είναι προφανή παραδείγματα, αλλά υπάρχουν και άλλα που είναι λιγότερο ορατά.

## Ευθύνες υγείας και ασφάλειας εστιατορίου

### Ασφάλεια

Βεβαιωθείτε ότι το προϊόν είναι ασφαλές για κατανάλωση, βεβαιωθείτε ότι το φαγητό είναι της ποιότητας που ισχυρίζεστε ότι είναι, μην το προσθέτετε, αφαιρείτε ή μεταχειρίζεστε με τρόπο που το καθιστά μη ασφαλές για κατανάλωση. Μην παραπλανείτε με την επισήμανση, τη διαφήμιση ή το μάρκετινγκ. Παρακολουθήστε από πού αγοράσατε το φαγητό σας (και μπορείτε να το παρουσιάσετε εάν σας ρωτήθει) — αυτό αναφέρεται ως «ιχνηλασιμότητα». Αφαιρέστε τα μη ασφαλή τρόφιμα και δημιουργήστε μια αναφορά περιστατικού για να ενημερώσετε τους ανθρώπους τότε τραβήχτηκαν ή ανακλήθηκαν τρόφιμα, γιατί αποσύρθηκαν και τι πρέπει να κάνουν για αυτό. Διατηρήστε ορατή τη βαθμολογία σας για την ασφάλεια των τροφίμων. Τα πρόσθετα χρησιμοποιούνται μόνο σε τρόφιμα που έχουν εγκριθεί για χρήση.

### Υγιεινή

Δημιουργήστε ένα σχέδιο υγιεινής με βάση τις αρχές της Ανάλυσης Κινδύνων και των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP). Βεβαιωθείτε ότι τα «υλικά που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα» (όπως συσκευασίες, εξοπλισμός επεξεργασίας τροφίμων, μαγειρικά σκεύη και επιφάνειες) δεν μεταφέρουν τίποτα στα τρόφιμα με τα οποία έρχονται σε επαφή ούτε επηρεάζουν. Σε περίπτωση επιθεώρησης, ακολουθήστε τις αρχές HACCP για την προστασία των τροφίμων από μικροοργανισμούς. Διαχειριστείτε τις τροφικές αλλεργίες και αναλάβετε την ευθύνη για την εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα υγιεινής.

## Εξωτερικοί συνεργάτες για Ασφάλεια και Υγεία

Σε πολλές χώρες, οι κυβερνητικές υπηρεσίες έχουν εκδώσει οδηγίες και πρότυπα για την αξιολόγηση κινδύνου. Περιλαμβάνουν τυπική αξιολόγηση κινδύνου και υγεία και ασφάλεια στις διατάξεις πολιτικής της κουζίνας που μπορείτε να συμπληρώσετε με τις απαραίτητες πληροφορίες. Εναλλακτικά, πολλά εστιατόρια και κουζίνες προσλαμβάνουν έναν έμπειρο εμπειρογνώμονα Υγείας και Ασφάλειας στον κλάδο της μαγειρικής για να κάνει μια εκτίμηση κινδύνου για λογαριασμό τους.

## Πιστοποιητικό Υγιεινής Τροφίμων

Οι χειριστές τροφίμων σε πολλές χώρες δεν απαιτείται να διαθέτουν πιστοποιητικό υγιεινής για να προετοιμάσουν ή να σερβίρουν φαγητό. Όποιος χειρίζεται φαγητό πρέπει να πλένει συχνά τα χέρια του με σαπούνι και νερό για τουλάχιστον 20 δευτερόλεπτα. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα τρόφιμα, από την άλλη, έχουν πολλά καθήκοντα. Επί του παρόντος, οι εταιρείες είναι υπεύθυνες για όλη την εκπαίδευση υγιεινής των εργαζομένων τους. Αυτό μπορεί να είναι άτυπη και επιτόπου εκπαίδευση ή μέρος ενός δομημένου προγράμματος, αλλά πρέπει να είναι σε ισχύ και κατάλληλη για τον τομέα

της επιχείρησής σας. Οι υπεύθυνοι επιχειρήσεων τροφίμων θα πρέπει να ακολουθούν τις οδηγίες των κρατικών υπηρεσιών για τα σωστά πρότυπα υγιεινής, καθώς και τη διαδικασία HACCP τους. Εάν κάποιος χειριστής τροφίμων έχει κάποιο από τα ακόλουθα συμπτώματα, θα πρέπει να απομονωθεί: ένας νέος, επίμονος βήχας, πολύ ζεστή θερμοκρασία, αλλοίωση (ή απώλεια) της συνηθισμένης αίσθησης όσφρησης ή γεύσης (ανοσμία).

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν τους κανόνες ασφάλειας των τροφίμων και να τηρούν ένα Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (FSMS) που ενσωματώνει τις τρέχουσες οδηγίες υγιεινής των τροφίμων και τις διαδικασίες HACCP. Η έμφαση στη σημασία του πλυσίματος των χεριών και άλλων δραστηριοτήτων υγιεινής σε πιο τακτική βάση είναι απαραίτητη. Τα αντικείμενα και οι επιφάνειες πρέπει να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται σε τακτική βάση. Να είστε προσεκτικοί όταν πρόκειται για τη συσκευασία, τον καθαρισμό και την απόρριψη απορριμμάτων.

Οι καταναλωτές έχουν το δικαίωμα να περιμένουν ασφαλή και υψηλής ποιότητας τρόφιμα όταν τα αγοράζουν και τα καταναλώνουν. Έχουν το δικαίωμα να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με τις διαδικασίες, τα πρότυπα και τις δραστηριότητες ασφάλειας τροφίμων που χρησιμοποιούν οι κυβερνήσεις και η βιομηχανία για να διασφαλίσουν ότι η προσφορά τροφίμων πληροί αυτές τις απαιτήσεις. Ενώ οι καταναλωτές, οι κυβερνήσεις και άλλοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της ασφάλειας και της ποιότητας των τροφίμων, στις κοινωνίες ελεύθερης αγοράς, η βιομηχανία τροφίμων φέρει την κύρια ευθύνη για την επένδυση των φυσικών και διαχειριστικών πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή των κατάλληλων ελέγχων - η βιομηχανία που επιβλέπει την παραγωγή και επεξεργασία τροφίμων σε καθημερινή βάση, από τις πρώτες ύλες μέχρι το τελικό προϊόν.

Η επιχείρηση τροφίμων θεωρεί ότι ο έλεγχος των τροφίμων είναι μια ευρεία λέξη που περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα στοιχείων. Επίπεδα θρεπτικών συστατικών στα συστατικά των τροφίμων και σύνθεση τροφίμων με διατροφικά προφίλ που συμβάλλουν στο ενδιαφέρον των καταναλωτών για υγιεινές δίαιτες, ασφάλεια - καθορισμός προτύπων για τοξικολογικούς και μικροβιολογικούς κινδύνους και θέσπιση διαδικασιών και πρακτικών για τη διασφάλιση της τήρησης των προτύπων: διατροφή - διατήρηση των επιπέδων θρεπτικών συστατικών στα συστατικά των τροφίμων και διαμόρφωση τροφίμων με διατροφικά προφίλ που συμβάλλουν στο ενδιαφέρον των καταναλωτών για υγιεινές δίαιτες. Παρέχονται αισθητηριακές ιδιότητες όπως γεύση, άρωμα, γευστικότητα και εμφάνιση. Παροχή ιδιοτήτων όπως ευκολία, συσκευασία και διάρκεια ζωής που παρέχουν χρησιμότητα και οικονομικό πλεονέκτημα στον καταναλωτή. Ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά, όπως η αξία, είναι αποκλειστικά ευθύνη των επιχειρήσεων και των πελατών, ενώ άλλα, όπως η ασφάλεια, μοιράζονται η κυβέρνηση, η βιομηχανία και οι καταναλωτές.

Καθορισμός και εφαρμογή προτύπων τροφίμων (ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΣΗΜΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ- HACCP)

Στο επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων ελέγχου των τροφίμων είναι η θέσπιση προτύπων ασφάλειας, ποιότητας και επισήμανσης. Οι κυβερνήσεις διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο στη θέσπιση ορισμένων προτύπων ελέγχου των τροφίμων. Ο ρόλος των εθνικών κυβερνήσεων είναι να θεσπίσουν ενιαία πρότυπα ασφάλειας, ώστε όλοι οι καταναλωτές να λαμβάνουν ίσα επίπεδα προστασίας, όλοι οι παραγωγοί τροφίμων, εγχώριοι ή ξένοι, αντιμετωπίζονται δίκαια μέσω της εφαρμογής των ίδιων επιπέδων ασφάλειας· οι καταναλωτές ενημερώνονται για τα πρότυπα προστασίας που εφαρμόζονται.

Τα προγράμματα διασφάλισης ποιότητας σχεδιάζονται σήμερα με ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση τεχνικών ανάλυσης κινδύνου και κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP) , μια προσέγγιση που ανέπτυξε η βιομηχανία τροφίμων και έχει υιοθετήσει εθελοντικά σε ευρεία κλίμακα τα τελευταία 20 χρόνια. Αυτή η προσέγγιση αποτελείται από πολλά στοιχεία:

- Διεξαγωγή ανάλυσης κινδύνου για τον εντοπισμό των κινδύνων και των απαραίτητων ελέγχων.
- Προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου.
- Καθορισμός κρίσιμων ορίων για κάθε σημείο ελέγχου.
- Καθιέρωση διαδικασιών παρακολούθησης.
- Καθιέρωση διαδικασιών διορθωτικής δράσης.
- Καθιέρωση διαδικασιών επαλήθευσης για να διασφαλιστεί ότι έχουν ληφθεί διορθωτικά μέτρα.
- Καθιέρωση κατάλληλων διαδικασιών τεκμηρίωσης για να διασφαλιστεί ότι το σύστημα ελέγχου έχει οριστεί και ότι θα τηρούνται αρχεία που θα επιτρέπουν τον έλεγχο και την επαλήθευση της ορθής εφαρμογής του συστήματος.

Η εκπαίδευση είναι βασικό στοιχείο του HACCP και όλων των λειτουργικών δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στην παραγωγή ασφαλών, υψηλής ποιότητας τροφίμων. Όλοι όσοι απασχολούνται στην παραγωγή τροφίμων πρέπει να εκπαιδευτούν διεξοδικά στις ευθύνες τους για να επιτύχουν αυτό το αποτέλεσμα.

Ομοίως, οι έλεγχοι προμηθευτών και διανομένων είναι ουσιαστικοί για την παραγωγή και την εμπορία ασφαλών, υψηλής ποιότητας τροφίμων. Οι κατασκευαστές πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι προμηθευτές των συστατικών τους συμμορφώνονται με αυστηρές προδιαγραφές. Αυτό γίνεται με συμβατικές ρυθμίσεις, με επαλήθευση από ένα ισχυρό σύστημα δοκιμών και, σε πολλές περιπτώσεις, επιτόπιες επιθεωρήσεις προμηθευτών.

Ο στόχος όλων των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας που χρησιμοποιούνται από τους κατασκευαστές και τους μεταποιητές τροφίμων είναι η παραγωγή ασφαλών προϊόντων που πληρούν τις προδιαγραφές του κατασκευαστή, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων που έχουν θεσπιστεί από τις κυβερνήσεις. Το συμπέρασμα είναι να αποτρέψουμε τα μη ασφαλή ή κακής ποιότητας προϊόντα να φτάσουν στην αγορά. Σε περίπτωση βλάβης του συστήματος, θα πρέπει να εφαρμόζονται διαδικασίες για την όσο το δυνατόν ταχύτερη απόσυρση προϊόντων από την αγορά, ώστε η υγεία των καταναλωτών και η φήμη των εμπορικών σημάτων που επηρεάζονται να προστατεύονται στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Επί του παρόντος, μια σειρά ζητημάτων ελέγχου των τροφίμων συζητείται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, για παράδειγμα, σχετικά με παθογόνους μικροοργανισμούς, αλλεργιογόνα, γενετικά τροποποιημένα τρόφιμα, μολυσματικές ουσίες (συμπεριλαμβανομένων των φυτοφαρμάκων), την ακτινοβολήση και τη διατροφική επισήμανση. Αυτά είναι σημαντικά και περίπλοκα θέματα που απαιτούν προσοχή. Τα θέματα ελέγχου βρίσκονται σε διάφορα στάδια επίλυσης και θα απαιτηθεί σημαντική προσπάθεια για την επίλυσή τους με επιστημονικό, πρακτικό και ενιαίο τρόπο. Η βιομηχανία αναγνωρίζει ότι οι καταναλωτές διαδραματίζουν ενεργό, σημαντικό ρόλο στη διαδικασία ελέγχου των τροφίμων μέσω της συμμετοχής τους στη διαδικασία καθορισμού προτύπων και συζητήσεων για επιστημονικά και τεχνικά ζητήματα.

Σαφώς, ο έλεγχος των τροφίμων περιλαμβάνει πολλά δύσκολα ζητήματα. Ορισμένα από αυτά είναι εξαιρετικά τεχνικά, ενώ άλλα είναι εν μέρει τεχνολογικά και εν μέρει πολιτικά. Για τους καταναλωτές, τα συστήματα ελέγχου τροφίμων πρέπει να παρέχουν ουσιαστική προστασία έναντι πραγματικών και σημαντικών κινδύνων. Τέλος, η βιομηχανία χρειάζεται πρότυπα που να επιτρέπουν ευελιξία και αποτελεσματικότητα στην παραγωγή και την εμπορία τροφίμων που θα εξυπηρετούν τους πελάτες της - τους καταναλωτές παγκοσμίως.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Beth Egan, Introduction to Food Production and Service, <https://psu.pb.unizin.org/hmd329/>

Sherwin Gardner, Consumers and food safety: A food industry perspective, <https://www.fao.org/3/V2890T/v2890t05.htm>

Fred Decker, Restaurant Safety Guidelines, <https://smallbusiness.chron.com/restaurant-safety-guidelines-41239.html>

Basic Kitchen And Food Service Management, <https://opentextbc.ca/basickitchenandfoodservicemanagement/back-matter/about-the-authors/>

## ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

Γιατί είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τους πολλούς «παίκτες» στη διαδικασία των προμηθειών και τους ρόλους τους;

Η αλυσίδα εφοδιασμού εστιατορίων περιλαμβάνει πολλούς παίκτες και πολλά βήματα. Σε έναν ιδανικό κόσμο, όλα θα κυλήσουν ομαλά μόλις δημιουργήσετε την αλυσίδα εφοδιασμού σας μέσω διαπραγματεύσεων με παρόχους. Οι διαταραχές στον εφοδιασμό εστιατορίων είναι πολύ διαδεδομένες και έχουν τεράστιο αντίκτυπο στον τομέα. Πολλοί εργαζόμενοι που εργάζονται στον τομέα της παράδοσης γεωργικών προϊόντων και τροφίμων ενδέχεται να μην μπορούν να εργαστούν λόγω επικίνδυνων συνθηκών και περιορισμών. Πρώτον, ο διευθυντής θα πρέπει να εντοπίσει και να διαπραγματευτεί συμβάσεις με προμηθευτές τροφίμων εστιατορίων, όπως αγρότες και χονδρέμπορους τροφίμων, καθώς και πωλητές που προσφέρουν δοχεία σε πακέτο και χάρτινα είδη. Η εύρεση συνεργατών που θα φέρουν ακατέργαστες προμήθειες στο εστιατόριο είναι μια υλικότεχνική πρόκληση.

Ποια είναι η σχέση μεταξύ του αποθέματος, των δεδομένων αποθέματος και της διαδικασίας προμήθειας;

Ο κύριος σκοπός της διαδικασίας προμήθειας είναι να διασφαλίσει τη διαθεσιμότητα τροφίμων και προμηθειών σε ποσότητες και ποιότητα που πληρούν τα κριτήρια λειτουργίας στην καλύτερη δυνατή τιμή. Κάθε οργανισμός παροχής υπηρεσιών τροφίμων πρέπει να εφαρμόζει μια διαδικασία αγοράς. Όλοι οι ικανοί μάγειρες θα πρέπει να μπορούν να αγοράζουν τα σωστά συστατικά στις σωστές ποσότητες, τη σωστή στιγμή και στην καλύτερη τιμή. Ο κύριος στόχος της χρήσης ενός προτύπου αγορών είναι να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν αρκετές προμήθειες όλων των τροφίμων στη διάθεσή σας για την κάλυψη των καθημερινών αναγκών. Η απογραφή τροφίμων πρέπει να γίνει μια τακτική τελετουργία για τη δημιουργία και τη διατήρηση αυτών των προτύπων. Αυτό είναι όπου το να έχετε προκαθορισμένα επίπεδα ισοτιμίας (το ποσό που πρέπει να έχετε στη διάθεσή σας για να φτάσετε στην επόμενη παραγγελία) μπορεί να βοηθήσει.

## Υπάρχουν τρία σημαντικά σημεία που πρέπει να γνωρίζετε:

- Απαιτούμενο ποσότητα (par level)
- Διαθέσιμο ποσότητα
- Ποσότητα προς παραγγελία



## Η ενσωμάτωση των επιπέδων ισοτιμίας σε τυπικά φύλλα παραγγελιών ή σύστημα παραγγελιών θα κάνει τη διαχείριση του αποθέματος που έρχεται πολύ πιο εύκολη.

Ποιες ιδιότητες αναζητάτε σε έναν αξιόλογο προμηθευτή;

- Πρέπει να παρέχουν μια οικονομικά αποδοτική δομή τιμολόγησης για ένα ορισμένο επίπεδο ποιότητας.
- Πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν εξαιρετική υπηρεσία παράδοσης.
- Τα προϊόντα πρέπει να είναι σε καλή κατάσταση κατά την άφιξή τους.
- Οι οδηγοί πρέπει να είναι προσεκτικοί.
- Οι παραδόσεις τροφίμων και προμηθειών πρέπει να γίνονται στην ώρα τους.
- Πρέπει να έχουν συγκεκριμένα πράγματα σε απόθεμα προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι ελλείψεις εφοδιασμού.
- Πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν πληροφορίες για νέα προϊόντα, διατροφικές πληροφορίες για τρόφιμα που αγοράσατε και παράγοντες αγοράς που σας επηρεάζουν.
- Αντί για χάρες, η «άριστη εξυπηρέτηση» αναφέρεται στην ευχάριστη στάση του προμηθευτή και στον τρόπο με τον οποίο αυτή η στάση ωφελεί ολόκληρη τη λειτουργία της υπηρεσίας εστίασης – όχι μόνο τον συγκεκριμένο υπάλληλο. Ο πάροχος που παρέχει άριστες υπηρεσίες είναι αυτός που παραδίδει τόσο συχνά όσο απαιτεί η εταιρεία παροχής υπηρεσιών εστίασης και σε βολικές ώρες (όχι κατά τις περιόδους εξυπηρέτησης γευμάτων).
- Διαθέτει φιλικούς αντιπροσώπους παράδοσης που είναι πρόθυμοι να πάρουν δέματα στην τοποθεσία παραλαβής και να ελέγξουν ξανά την ακρίβεια της παραγγελίας.

Ποιες μεταβλητές επηρεάζουν τις τιμές των τροφίμων και της προσφοράς στον κλάδο των υπηρεσιών τροφίμων;

Οι τιμές των τροφίμων, ειδικότερα, αλλάζουν καθ' όλη τη διάρκεια του έτους λόγω διαφόρων παραγόντων:

- Εποχικότητα: Όταν το φαγητό είναι στην εποχή του, υπάρχει μεγαλύτερη προσφορά του στην τοπική προσφορά τροφίμων, μειώνοντας τις τιμές. Επιπλέον, τα προϊόντα που είναι στην εποχή τους έχουν μεγαλύτερη ποιότητα και μεγαλύτερη διάρκεια ζωής από αυτά που είναι εκτός εποχής και πρέπει να μεταφερθούν σε μεγάλες αποστάσεις στην αγορά.
- Καιρός: Οι ακραίες καιρικές συνθήκες μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις τιμές των τροφίμων. Η ξηρασία, οι πλημμύρες και ο ασυνήθιστος κρύος καιρός έχουν πλήξει βασικές περιοχές παραγωγής προϊόντων του κόσμου, με αποτέλεσμα αυξήσεις τιμών για μια ποικιλία προϊόντων.
- Κόστος μεταφοράς: Καθώς αυξάνεται η τιμή της βενζίνης ή της μεταφοράς, αυξάνεται και η τιμή των τροφίμων που πρέπει να μεταφερθούν στην αγορά.
- Τιμές εμπορευμάτων: Μια ποικιλία ειδών, όπως κρέατα και δημητριακά, ανταλλάσσονται στην αγορά εμπορευμάτων. Αυτές οι τιμές αλλάζουν όταν αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων αγοράζουν και πωλούν αυτά τα προϊόντα, όπως συμβαίνει και στο χρηματιστήριο.

Ποια είναι η σχέση μεταξύ των επιπέδων αποθεμάτων και της διαχείρισης απορριμμάτων;

Πρώτα απ' όλα, μην υπερβάλλετε τίποτα στην αρχή, δεν είναι καλή ιδέα να αγοράζετε πράγματα σε μεγάλη ποσότητα που δεν θα χρησιμοποιήσετε μαζικά στο εστιατόριο. Είναι σύννηθος λάθος για τα εστιατόρια να δέχονται μια καλή τιμή σε μια μεγάλη παραγγελία, μπορεί να είναι δελεαστικό. Εκτός κι αν το εστιατόριο δεν είναι σε θέση να τα αποθηκεύσει σωστά, πράγμα που σημαίνει ότι το εστιατόριο θα πρέπει να έχει τη χωρητικότητα και τη σωστή υποδομή για την αποθήκευση του προϊόντος είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα καταλήξουν στα σκουπίδια.

Η ακριβέστερη απογραφή σημαίνει ότι ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι και πόσα αγαθά υπάρχουν ανά πάσα στιγμή, βοηθά να διασφαλιστεί ότι τα τρόφιμα δεν παραμελούνται και ότι όλα χρησιμοποιούνται σωστά. Μια σωστή και ακριβής απογραφή θα είναι πάντα το σημείο εκκίνησης για λύσεις για τα απόβλητα τροφίμων.

Ποια είναι τα κύρια στοιχεία της ανάλυσης κινδύνου και του κρίσιμου σημείου ελέγχου (HACCP);

- Διεξαγωγή ανάλυσης κινδύνου για τον εντοπισμό των κινδύνων και των απαραίτητων ελέγχων.
- Προσδιορισμός των σημαντικών σημείων ελέγχου.
- Καθορισμός κρίσιμων ορίων για κάθε σημείο ελέγχου.
- Καθιέρωση διαδικασιών παρακολούθησης.
- Καθιέρωση διαδικασιών διορθωτικής δράσης.
- Καθιέρωση διαδικασιών επαλήθευσης για να διασφαλιστεί ότι έχουν ληφθεί διορθωτικά μέτρα.
- Καθιέρωση κατάλληλων διαδικασιών τεκμηρίωσης για να διασφαλιστεί ότι το σύστημα ελέγχου έχει οριστεί και ότι θα τηρούνται αρχεία που θα επιτρέπουν τον έλεγχο και την επαλήθευση της ορθής εφαρμογής του συστήματος.

# ΠΡΟΣΟΝ 3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ ΤΟΜΕΑ ΗΟΡΕCΑ

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

#### Γιατί είναι σημαντική η καλή εξυπηρέτηση πελατών στα εστιατόρια;

Η καλή εξυπηρέτηση πελατών είναι σημαντική στον κλάδο των εστιατορίων, επειδή μπορεί να καθορίσει τη συνολική επιτυχία της επιχείρησης. Ακολουθεί μια λίστα με τους λόγους για τους οποίους είναι τόσο σημαντικό:

- Οι ευχαριστημένοι πελάτες δημιουργούν περισσότερα θετικά σχόλια και κριτικές για το εστιατόριό σας.
- Η άριστη εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να αυξήσει τα έσοδα.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο πιθανό να γίνουν τακτικοί πελάτες.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες προτείνουν την εγκατάσταση σε ευρύτερη κοινότητα.
- Η μακροζωία μιας επιχείρησης συνήθως βασίζεται στην καλή εξυπηρέτηση πελατών.

Τα στοιχεία της επαγγελματικής εξυπηρέτησης πελατών είναι:

Αναπτύξτε τον ορισμό της υπηρεσίας σας

Ο τρόπος με τον οποίο ορίζετε την εξυπηρέτηση διαμορφώνει κάθε αλληλεπίδραση που έχετε με τους πελάτες σας. Οι περιορισμένοι ορισμοί της εξυπηρέτησης που βασίζονται στην ανταλλαγή χρημάτων για αγαθά ή υπηρεσία δεν έχουν το γενικό σημείο της εξυπηρέτησης πελατών. Η «υπηρεσία» θα πρέπει να παρέχει στον πελάτη περισσότερα από ένα προϊόν ή μια ενέργεια που πραγματοποιείται για λογαριασμό του/της. Θα πρέπει να προσφέρει ικανοποίηση και αξέχαστη εμπειρία. Ουσιαστικά, ο πελάτης θα πρέπει να φύγει ευχαριστημένος με το αποτέλεσμα της συναλλαγής – όχι μόνο ικανοποιημένος αλλά πραγματικά χαρούμενος. Ένας ευχαριστημένος πελάτης θα συνεχίσει να είναι αγοραστής και πελάτης που επιστρέφει.

Υπάρχει καθαρή μαθηματική εξίσωση της επιχειρηματικής ανάπτυξης όταν έχουμε ικανοποιημένους πελάτες.

1 😊 = 1+1 πιστοί πελάτες

1 😞 = 10 πιθανοί πελάτες που χάθηκαν

Ένας ικανοποιημένος πελάτης φέρνει έναν ακόμη δυνητικό πελάτη.

Ένας δυσαρεστημένος πελάτης μοιράζεται την εμπειρία με 10 πιθανούς πελάτες που πιθανότατα δεν θα χρησιμοποιήσουν τις εγκαταστάσεις σας με βάση τη σύσταση.

#### Ποιοι είναι οι πελάτες σας;

Οι πελάτες είναι οι άνθρωποι που θέλουν να πληρώσουν δίκαιη τιμή για ποιοτικές υπηρεσίες ή προϊόντα και νιώθουν ικανοποιημένοι με την απόδοση της επένδυσής (value for money). Θέλουν επίσης κάποιον

να τους φροντίζει. Χρειάζονται κάποιον να κατανοήσει τις ανάγκες τους και να τους βοηθήσει να απαντηθούν. Χρειάζονται κάποιον να τους κρατήσει τα χέρια και να τους οδηγήσει σε μια διαδικασία. Η εξυπηρέτηση πελατών ξεκινά με την ικανότητα να ακούτε τον πελάτη και να μάθετε τι χρειάζεται ή θέλει κάνοντας ερωτήσεις με ευγενικό και προσεκτικό τρόπο. Χρησιμοποιώντας σωστές ερωτήσεις μπορεί κανείς να βρει περισσότερα σχετικά με τις προτιμήσεις, τις αντιπάθειες και το ιστορικό του πελάτη.

Εκτός από τους «εξωτερικούς πελάτες», σε κάθε οργανισμό υπάρχουν «εσωτερικοί πελάτες». Εσωτερικός πελάτης είναι οποιοσδήποτε στον οργανισμό χρειάζεται βοήθεια ή αλληλεπίδραση από άλλο συνάδελφο για να εκπληρώσει τις εργασιακές του ευθύνες. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι όλοι υπάλληλοι / συνάδελφοι. Θυμηθείτε, η εσωτερική αλυσίδα πελατών είναι ακριβώς όπως η εξωτερική, είμαστε όλοι πελάτες τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Σύμφωνα με ένα άρθρο της Wall Street Journal, «Οι εργαζόμενοι με κακή μεταχείριση αντιμετωπίζουν τους πελάτες το ίδιο άσχημα.

Τον τελευταίο καιρό, η αγορά εργασίας έχει γίνει πολύ δύσκολη για τους εργοδότες, επειδή η προσφορά εργασίας είναι χαμηλότερη από την εργασία που απαιτείται στον τομέα HoReCa. Έχοντας αυτό υπόψη, ο εσωτερικός πελάτης είναι εξίσου σημαντικός αν όχι πιο σημαντικός με τον εξωτερικό πελάτη.

## ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

Μετά από έρευνα για τα ανθρώπινα συναισθήματα, ο Δρ William Moulton Marston το 1928 δημοσίευσε ένα βιβλίο Emotions of Normal People. Εξήγησε ότι οι άνθρωποι απεικονίζουν τα συναισθήματά τους χρησιμοποιώντας τέσσερις τύπους συμπεριφοράς. Υποστήριξε ότι αυτοί οι τύποι συμπεριφοράς προέρχονται από την αίσθηση του εαυτού των ανθρώπων και την αλληλεπίδρασή τους με το περιβάλλον. Βάσισε τους τέσσερις τύπους σε δύο υποκείμενες διαστάσεις που επηρέασαν τη συναισθηματική συμπεριφορά των ανθρώπων. Η πρώτη διάσταση είναι εάν ένα άτομο βλέπει το περιβάλλον του ως ευνοϊκό ή δυσμενές. Η δεύτερη διάσταση είναι εάν ένα άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ότι έχει έλεγχο ή έλλειψη ελέγχου στο περιβάλλον του.

Σύμφωνα με αυτές τις επιστημονικές έρευνες, οι πελάτες μπορούν να ομαδοποιηθούν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς τους σε 4 κύριες ομάδες στυλ :

Κυριαρχία – άτομα που είναι άμεσοι, προκλητικοί, αποφασιστικοί και προτιμούν τη γρήγορη και στο σημείο επικοινωνία

Επιρροή – άτομα που είναι ενθουσιώδη, συνεργατικά, διαδραστικά, αισιόδοξα και προτιμούν την αμφίδρομη επικοινωνία.

Σταθερότητα – άτομα που είναι ισορροπημένα, αρμονικά, υπομονετικά, ανεκτικά και επιθυμούν επικοινωνία με συναισθήματα και κατανόηση.

Συμμόρφωση – άτομα που χαρακτηρίζονται ως αναλυτικά, τελειομανή, ακριβή και εμπειριστατωμένα που προτιμούν την επικοινωνία που βασίζεται σε γεγονότα.

Η σύγχρονη έρευνα συμπεριφοράς δείχνει ότι οι πιο αποτελεσματικοί άνθρωποι είναι εκείνοι που κατανοούν τον εαυτό τους και τους άλλους. Όσο περισσότερο κατανοεί κανείς τα προσωπικά του πλεονεκτήματα και περιορισμούς, σε συνδυασμό με την ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα δυνατά σημεία και τους περιορισμούς των άλλων, τόσο καλύτερα θα είναι σε θέση να αναπτύσσει στρατηγικές για να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Το αποτέλεσμα θα είναι επιτυχία στην εργασία και στην κοινότητα.

Η γνώση των στυλ θα επηρεάσει θετικά την αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες (τόσο εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς), τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων, την επίλυση και την πρόληψη συγκρούσεων.

**Αποτελεσματική επικοινωνία** - Η κοινωνική αλληλεπίδραση ήταν πάντα το κλειδί για την επιτυχία και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και την επιβίωση, αλλά με την αυξημένη τεχνολογία έρχεται η ανάγκη για καλύτερη επικοινωνία. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να κερδίσετε τη δέσμευση και τη συνεργασία των άλλων είναι να «μπείτε στον κόσμο τους» και να «μπλέξετε» με το στυλ συμπεριφοράς τους: παρατηρήστε τη γλώσσα του σώματος ενός ατόμου, «πώς» ενεργούν και αλληλεπιδρούν με τους άλλους. Η προσαρμογή στο στυλ τους κάνει μια ξεχωριστή εμπειρία και ικανοποίηση από την προσφερόμενη υπηρεσία.

**Δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων** - Οι άνθρωποι τείνουν να είναι πολύ σκληροί μεταξύ τους, κρίνοντας συνεχώς τη συμπεριφορά. Επομένως, η ανάπτυξη της ομάδας τείνει να επιβραδύνεται ή να διακόπτεται λόγω προβλημάτων των ανθρώπων. Η επίγνωση των διαφορών συμπεριφοράς έχει άμεσο αντίκτυπο στην επικοινωνία, την επίλυση συγκρούσεων και τα κίνητρα για την ομάδα. Σύμφωνα με ειδικούς στην ανάπτυξη ομάδων, οι περισσότερες ομάδες δεν καταφέρνουν ποτέ υψηλές επιδόσεις χωρίς εκπαίδευση σε ένα μοντέλο συμπεριφοράς και δέσμευση να το χρησιμοποιούν από την ανώτατη διοίκηση και κάτω.

**Επίλυση και πρόληψη συγκρούσεων** - Η κατανόηση των ομοιοτήτων και των διαφορών στυλ θα είναι το πρώτο βήμα για την επίλυση και την πρόληψη των συγκρούσεων. Ικανοποιώντας τις ανάγκες συμπεριφοράς του ατόμου, θα μπορέσετε να διαχέετε πολλά προβλήματα πριν καν συμβούν. Οι άνθρωποι προτιμούν να διοικούνται με συγκεκριμένο τρόπο. Σε άλλους αρέσει η δομή και σε άλλους όχι. Σε κάποιους αρέσει να δουλεύουν με ανθρώπους και σε άλλους προτιμούν να εργάζονται μόνοι. Η διαχείριση «Πυροβολώ στο σκοτάδι» δεν λειτουργεί στον 21ο αιώνα.

## ΚΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η οικοδόμηση της ικανοποίησης των πελατών είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που αποτελείται από:

1. Ανάπτυξη φιλικής προς τον πελάτη προσέγγισης
2. Παροχή επαγγελματικών προσόντων στην εξυπηρέτηση πελατών

### 1. Αναπτύξτε μια φιλική προς τον πελάτη προσέγγιση

Είναι πολύ σημαντικό να αναπτυχθεί ένα σύστημα και μια στάση που προωθεί τη φιλική εξυπηρέτηση των πελατών. Με τον όρο «φιλικό προς τον πελάτη» εννοούμε να βλέπετε τον πελάτη ως το πιο σημαντικό μέρος της δουλειάς σας. Το κλισέ, «Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» προέρχεται από αυτό το φιλικό προς τον πελάτη περιβάλλον.

Δύο σημαντικά χαρακτηριστικά για τη «Φιλική Προσέγγιση Πελατών»:

- Επικοινωνία
- Οικοδόμηση σχέσεων

Τα δύο κύρια καθήκοντα των επιτυχημένων σχέσεων με τους πελάτες είναι η επικοινωνία και η ανάπτυξη σχέσεων. Δεν καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια, αλλά ούτε και γίνονται ακαριαία. Ο θετικός διάλογος/ επικοινωνία με τους πελάτες σας και η ανάπτυξη συνεχών σχέσεων με τους πελάτες σας είναι ίσως τα δύο πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να επιδιώξετε στην εξυπηρέτηση πελατών. Τι σημαίνει

Εξυπηρέτηση Πελατών, πώς αναφέρθηκε προηγουμένως, εξυπηρέτηση πελατών σημαίνει παροχή ποιοτικού προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιεί τις ανάγκες/επιθυμίες ενός πελάτη και τον κάνει να επιστρέφει.

Η καλή εξυπηρέτηση πελατών σημαίνει πολύ περισσότερα – σημαίνει συνεχή επιτυχία, αυξημένα κέρδη, υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, βελτιωμένο ηθικό εταιρείας ή οργανισμού, καλύτερη ομαδική εργασία και επέκταση της αγοράς υπηρεσιών/προϊόντων.

## 2. Επαγγελματικές Ιδιότητες στην Εξυπηρέτηση Πελατών

Οι επαγγελματίες που ασχολούνται συνεχώς με πελάτες (εντός και εκτός της εταιρείας) πρέπει να επιδιώκουν ορισμένες ιδιότητες που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών. Οι πελάτες έχουν πολλές ανάγκες αλλά οι έξι βασικές ανάγκες που ξεχωρίζουν είναι:

- Φιλικότητα – το πιο βασικό και συνδέεται με την ευγένεια
- Ενσυναίσθηση – ο πελάτης πρέπει να γνωρίζει ότι ο πάροχος υπηρεσιών εκτιμά τις επιθυμίες και τις περιστάσεις του.
- Δικαιοσύνη – ο πελάτης θέλει να αισθάνεται ότι λαμβάνει επαρκή προσοχή και λογικές απαντήσεις.
- Έλεγχος – ο πελάτης θέλει να αισθάνεται τα θέλω του και η συμβολή του/της επηρεάζει το αποτέλεσμα.
- Πληροφορίες – ο πελάτης θέλει να μάθει για προϊόντα και υπηρεσίες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν όλες τις πληροφορίες σχετικά με το προϊόν που παρέχουν. Λέγοντας «Δεν ξέρω» ή «Δεν είναι το τμήμα μου» υποβιβάζονται αυτόματα και υποβιβάζονται στο μυαλό του πελάτη. Οι πελάτες θέλουν πληροφορίες και δεν σέβονται και δεν εμπιστεύονται το άτομο που υποτίθεται ότι έχει πληροφορίες αλλά δεν τις έχει.
- Ο σεβασμός – το να δείχνετε σεβασμό ενώ φροντίζετε τους εσωτερικούς κανόνες και κανονισμούς, απαιτεί τις υψηλότερες δεξιότητες διαχείρισης ισορροπίας στην προσέγγιση με τους πελάτες.

Επομένως, ένας Διευθυντής στο τομέα HoReCa πρέπει να έχει όλες τις παραπάνω ιδιότητες: φιλικότητα, ενσυναίσθηση, αίσθηση του τι είναι δίκαιο και πληροφόρηση προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει την ικανοποίηση των πελατών.

Εκτός από αυτές τις ιδιότητες, οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδείξουν τα ακόλουθα, προκειμένου να παράγουν το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών:

- Χαμόγελο – δεν υπάρχει τίποτα σαν ένα χαμόγελο και ένα ευχάριστο πρόσωπο για να χαιρετήσετε έναν πελάτη, ειδικά αν έχει κάποιο παράπονο. Ένα χαμόγελο και μια ευγενική συζήτηση μπορούν αμέσως να αφοπλίσουν έναν δυσαρεστημένο πελάτη. Η έκφραση του προσώπου δίνει έναν θετικό τόνο πριν καν αρχίσετε να μιλάτε. Μια χαλαρή ή ευχάριστη έκφραση προσώπου είναι η ιδανική τις περισσότερες φορές.
- Επαφή με τα μάτια – κοιτάτε πάντα στα μάτια του πελάτη σας. Απευθυνθείτε απευθείας στους πελάτες.
- Πώς φαίνεστε – η προσωπική περιποίηση έχει μεγάλο αντίκτυπο στους πελάτες σας. Τα βρώμικα χέρια, τα ακατάστατα μαλλιά και το κακό φόρεμα μπορεί να σημαίνουν την απώλεια ενός κατά τα άλλα ευχαριστημένου πελάτη. Κατά την αλληλεπίδραση με τους πελάτες, ντυθείτε τακτοποιημένα και με επαγγελματικό τρόπο, ώστε να προκαλέσετε σεβασμό και να ενημερώσετε τους πελάτες ότι παίρνετε στα σοβαρά τη θέση σας.

- Χειραψία – κατά τη χειραψία με έναν πελάτη αναμένεται μια σταθερή και επαγγελματική χειραψία. Αυτό το μέρος του χαιρετισμού είναι πλέον κοινό μεταξύ ανδρών και γυναικών σε επαγγελματικό περιβάλλον.
- Να είστε προσεκτικοί – όταν ακούτε έναν πελάτη, γέρνετε ελαφρώς προς τον πελάτη σας και κουνήστε το κεφάλι σας τόσο ελαφρά για να υποδείξετε ότι ακούτε.
- Τόνος φωνής – μεταφέρετε πάντα φιλικότητα και φιλικότητα. Μην υψώνετε τη φωνή σας με απογοήτευση ή θυμό, ανεξάρτητα από το πόσο δύσκολη ή κουραστική μπορεί να συμπεριφέρεται ένας πελάτης.
- Χειρονομίες – χρησιμοποιήστε τις κινήσεις των χεριών για να τονίσετε αυτό που λέτε (ακόμα και στο τηλέφωνο) και να τονίσετε τα συναισθήματά σας. Ειδικά όταν οδηγείτε τον πελάτη στο ελεύθερο μέρος για να καθίσει, χρησιμοποιήστε τη χειρονομία ώστε να γνωρίζει την κατεύθυνση.
- Προσωπικός χώρος – αυτή είναι η απόσταση που αισθάνεστε άνετα ανάμεσα σε εσάς και ένα άλλο άτομο. Αν κάποιος άλλος σας πλησιάσει και εισβάλει στον προσωπικό σας χώρο, αυτόματα πηγαίνετε πίσω χωρίς σκέψη. Είσαι άβολα. Αφήστε επαρκή απόσταση μεταξύ εσάς και του πελάτη σας. Ο επαρκής χώρος είναι σημαντικός για να κάνει τους πελάτες να αισθάνονται ασφαλείς και να μην απειλούνται.
- Στάση – Το να σκύβετε σε μια καρέκλα ή να ακουμπάτε σε έναν τοίχο ενώ αλληλεπιδράτε με έναν πελάτη είναι σίγουρα σημάδια ότι δεν ενδιαφέρεστε για τον πελάτη. Η στάση ή η στάση σας πρέπει να εκφράζει την προσοχή, τη φιλικότητα και τη διαφάνεια. Σκύψτε προς τα εμπρός, κοιτάξτε τον πελάτη και κουνήστε νεύμα για να τον ενημερώσετε ότι ενδιαφέρεστε. Σταθείτε ίσια ακόμα και όταν δεν είστε σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Δείξτε σεβασμό στη θέση εργασίας σας και στα γεγονότα στον χώρο εργασίας σας.
- Παρατήρηση – Παρατηρήστε πώς συμπεριφέρεται ο πελάτης σας και σε τι αντιδρά θετικά ενώ παρέχετε υπηρεσίες
- Ευτυχία – Εάν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι στο χώρο εργασίας τους, τότε και οι πελάτες θα είναι ευχαριστημένοι. Να θυμάστε ότι ό,τι καλό συμβαίνει στο εστιατόριό σας θα οφείλεται στους υπαλλήλους του. Ένας διευθυντής πρέπει να φροντίζει να τους κρατά ευτυχισμένους, ασχολούμενος μαζί τους τακτικά και διασφαλίζοντας ότι είναι ικανοποιημένοι. Θα πρέπει να ζητήσει από τους υπαλλήλους τη γνώμη και τις προτάσεις για οτιδήποτε θα μπορούσε να αλλάξει μέσα ή γύρω από το εστιατόριο για να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών ή για να λειτουργήσουν τα πράγματα πιο ομαλά στην αλληλεπίδραση με την κουζίνα/μπαρ. Ένας διευθυντής πρέπει να τους κάνει να αισθάνονται ότι είναι σημαντικά μέλη της ομάδας.

Έχοντας προσωπική σχέση με τους υπαλλήλους σας, θα δημιουργήσετε μια χαρούμενη ατμόσφαιρα και θα αυξήσετε την ικανοποίηση του πελάτη. Να θυμάστε ότι το προσωπικό σας σας εκπροσωπεί, οπότε δείξτε την καλύτερή σας πλευρά!

Κάθε εταιρεία στο τομέα HoReCa έχει τη δική της κουλτούρα. Ένας Πολιτισμός περιλαμβάνει το όραμα, τις αξίες, τους κανόνες, τα συστήματα, τα σύμβολα, τη γλώσσα, τις υποθέσεις, τις πεποιθήσεις, την αποστολή και τις συνήθειες. Ο ηγέτης πρέπει να καλλιεργεί αξίες που εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους πελάτες του, για παράδειγμα φιλικότητα, ευγένεια, ενσυναίσθηση, δικαιοσύνη. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι και ο πελάτης θα μοιράζονται τις ίδιες αξίες.

## ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ HORECA

Οι Διευθυντές στο τομέα HoReCa πρέπει να καθιερώσουν και να διατηρήσουν μια λίστα με τα πιο σημαντικά πρότυπα που δημιουργούν μοναδική εμπειρία με τους πελάτες/πελάτες, όπως:

- Εξυπηρέτηση πελατών από όλες τις απόψεις.
- Επαγγελματισμός και γνώση του προσωπικού.
- Αποτελεσματικότητα εξυπηρέτησης, ευημερία των επισκεπτών.
- Φιλοξενία και προσωπική προσέγγιση.
- Εμφάνιση προσωπικού, χρήση γλώσσας, επικοινωνία.
- Τρόποι και ευγένεια του προσωπικού.
- Ευκαιρίες και δεξιότητες πωλήσεων.

« Σε έναν κόσμο όπου τα πράγματα γίνονται όλο και περισσότερο εμπορεύματα (ειδικά οι υπηρεσίες), το πραγματικό στοιχείο που διαφοροποιεί γίνεται η προσωπική εμπειρία που μπορείτε να δημιουργήσετε στη ζωή των πελατών σας .» – John Bessant

Σίγουρα έχετε ακούσει για αυτό το «έξτρα κάτι» που όλοι λατρεύουμε. Λοιπόν, στον κόσμο της εξυπηρέτησης πελατών και της εξυπηρέτησης πελατών, δεν υπάρχει τρόπος να παρακάμψουμε αυτήν την αρχή – καμία που να γνωρίζουμε, τουλάχιστον. Πρέπει να περπατήσετε το επιπλέον μίλι. Σε έναν κλάδο όπου ο σκληρός ανταγωνισμός είναι ο κανόνας και η άνεση, η ευχαρίστηση και η ικανοποίηση των πελατών είναι βασικές, είναι επιτακτική ανάγκη να επενδύσετε στην εξυπηρέτηση πελατών στα υψηλότερα επίπεδα, θεωρώντας ότι η επιτυχία είναι ο απώτερος στόχος σας

Δέκα πρότυπα είναι τα πιο σημαντικά για την οικοδόμηση της ικανοποίησης των πελατών και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος:

1. Προσπάθεια για πίστη
2. Συνοχή
3. Θέστε ξεκάθαρες προσδοκίες
4. Δημιουργήστε ένα ομαδικό περιβάλλον
5. Δώστε το παράδειγμα
6. Δημιουργήστε ένα μοναδικό προϊόν
7. Εργαστείτε για αποτελεσματική στρατηγική δημοσίων σχέσεων
8. Επιβραβεύστε την πίστη
9. Κατακτήστε το παιχνίδι των μέσων κοινωνικής δικτύωσης
10. Η ικανότητα είναι το κλειδί

Ας επεξεργαστούμε κάθε πρότυπο.

1. Προσπάθεια για πίστη. Μάθετε να είστε ευέλικτοι και προσαρμόσιμοι σε κάθε ανάγκη του πελάτη, όσο άσχετες κι αν φαίνονται αυτές. Δώστε στον πελάτη σας όλους τους σωστούς λόγους για τους οποίους πρέπει να επιστρέψει. Με αυτόν τον τρόπο, θα δημιουργήσετε



εμπιστοσύνη μεταξύ του πελάτη και του προϊόντος σας και θα δημιουργήσετε ένα δίκτυο πιστών πελατών, απαραίτητο εν μέσω της επικρατούσας έντονης ανταγωνιστικότητας, των πολυάριθμων καθιερωμένων επωνυμιών, των ποικίλων αντιλήψεων που ξεχειλίζουν από την αγορά και τις υψηλές προσδοκίες των επισκεπτών. - Οι πελάτες που είναι ικανοποιημένοι με τη συνολική εμπειρία του ξενοδοχείου/εστιατορίου θα το επισκεφτούν σίγουρα ξανά, ανεξάρτητα από την τιμή, το πακέτο ή την προσφορά που λαμβάνουν, καθώς η άνεση και η εμπιστοσύνη είναι το παν και η τιμή δεν είναι παρά ένας παράγοντας στη διαδικασία επιλογής.

2. Συνοχή. Η συνέπεια στον κλάδο των ξενοδοχείων και των υπηρεσιών είναι τόσο σημαντική όσο και ο αέρας που αναπνέουμε. Χωρίς αυτό, η επιχείρηση θα χάσει τελικά τους πυλώνες της και θα καταρρεύσει. Η συνέπεια καλύπτει κάθε πτυχή της επιχείρησης. είναι η πιο εγγυημένη μορφή διατήρησης υψηλών προδιαγραφών και ποιότητας σε όλα τα πράγματα, συνεχώς. Η παροχή άριστης υπηρεσίας καθ' όλη τη διάρκεια του έτους μπορεί ξαφνικά να αποδειχθεί ασήμαντη εάν καταστράφηκε από ένα μόνο λάθος ή μια μικρή γκάφα. Ο πελάτης μπορεί πραγματικά να αφήσει το προϊόν εξαιτίας αυτού του ενός λάθους – και αυτό είναι ένα μεγάλο όχι!
3. Θέστε ξεκάθαρες προσδοκίες. Έχοντας αναγνωρίσει τη σημασία της πίστης και της εμπιστοσύνης μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, είναι αυτονόητο ότι η υπηρεσία που παρέχεται στον πελάτη θα πρέπει να είναι ισοδύναμη (αν όχι υψηλότερη) σε ποιότητα, ανωτερότητα και πρότυπα με τις προσδοκίες που θέτει το ξενοδοχείο/εστιατόριο για τα προσφερόμενα και προωθούμενα προϊόντα. Η παραμικρή διαφορά μεταξύ «τι αναμένεται» και «αυτό που πραγματικά προσφέρεται» μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εμπιστοσύνη του πελάτη στις υπηρεσίες που παρέχονται από το ξενοδοχείο/εστιατόριο στο σύνολό του.
4. Δημιουργήστε ένα ομαδικό περιβάλλον. Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να εργάζονται ως συλλογική μονάδα για την επίτευξη των στόχων του προϊόντος και να ξεπερνούν τις καθημερινές προκλήσεις και πιθανότητες.
5. Δώστε το παράδειγμα. Οι θετικοί ηγέτες της ομάδας εμφυτεύουν στους υφισταμένους τους την αίσθηση του στόχου, την αποφασιστικότητα για επιτυχία και μια ισχυρή πίστη στην ικανότητά τους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Οι ηγέτες πρέπει να δίνουν το παράδειγμα, να δίνουν τον τόνο στο προσωπικό και να τους διδάσκουν τις καλύτερες μεθόδους αλληλεπίδρασης με τους καλεσμένους και τους ασφαλέστερους, πιο αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων που προκύπτουν και να χειρίζονται πιθανά προβλήματα εκ των προτέρων.
6. Δημιουργήστε ένα μοναδικό προϊόν. Μέσα σε έναν ήδη γεμάτο κλάδο υπηρεσιών, είναι πολύ σημαντικό να ορίσετε τι προσφέρετε σε ποια ομάδα-στόχο με ποιον τρόπο. Δημιουργήστε τη δική σας θέση, έτσι ώστε οι πελάτες να αναγνωρίσουν ότι εσάς πρέπει να επιλέξει και να επισκεφτεί μεταξύ όλων των ανταγωνιστών.
7. Εργαστείτε για αποτελεσματική στρατηγική δημοσίων σχέσεων. Οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων (PR) είναι απαραίτητοι για κάθε επιχειρηματικό εγχείρημα, καθώς βασίζονται στην από στόμα σε στόμα επικοινωνία για να βοηθήσουν στην οικοδόμηση θετικής φήμης για κάθε δεδομένη επωνυμία και να πουλήσουν το προϊόν της σε ένα κοινό-στόχο, με διαφορετικές ρυθμίσεις. Η υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής δημοσίων σχέσεων δεν θα σας

βοηθήσει μόνο να οργανώσετε τις δραστηριότητές σας δημοσίων σχέσεων, αλλά και να λάβετε στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τους καλύτερους τρόπους για την αγορά και την πώληση των προϊόντων σας ομαλά και χωρίς κόπο.

8. Επιβραβεύστε την πίστη. Καθορίστε ένα ασυναγώνιστο πρόγραμμα ανταμοιβών και αφοσίωσης στους πελάτες σας. Τέτοια προγράμματα χρησιμοποιούνται γενικά από τα ξενοδοχεία για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πελάτες και να δελεάσουν επαγγελματίες ταξιδιώτες ή άλλους συχνούς επισκέπτες του ξενοδοχείου να ευνοήσουν τη συγκεκριμένη μάρκα ή ομάδα ξενοδοχείων έναντι άλλων, όταν εκτελούν πολλές επιλογές. Δεν είναι μυστικό ότι οι πελάτες, ειδικά οι συχνοί, προτιμούν να κάνουν κράτηση σε ξενοδοχεία που προσφέρουν τέτοια προγράμματα επιβράβευσης και αφοσίωσης.
9. Κατακτήστε το παιχνίδι των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Τα social media έχουν κατακλύσει τον κόσμο. Στις μέρες μας, καμία επιχείρηση, βιομηχανία ή ιδέα δεν μπορεί να ανοίξει το δρόμο της στο κοινό, εκτός και αν είναι έξυπνη για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Πιστέψτε στη δύναμη των όμορφα δημιουργημένων μηνυμάτων και των εύστοχων ιδεών, όχι μόνο μέσω του μάρκετινγκ περιεχομένου, αλλά και μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ώστε να προσεγγίσετε το ευρύτερο φάσμα πελατών. Πλατφόρμες όπως το Instagram, το Facebook και το Twitter αποδείχθηκαν μεγάλης αξίας όσον αφορά την τροφοδοσία των -ακόλουθων, στη γλώσσα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης- της λαχτάρας για το προϊόν και τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου/εστιατορίου.
10. Η ικανότητα είναι το κλειδί. Επενδύστε σε μια ομάδα έμπειρων επαγγελματιών. Το να έχεις το κατάλληλο ταλέντο στη σωστή θέση είναι απαραίτητο για την οργάνωση της επιχείρησης και την ανάπτυξη των ικανοτήτων της ομάδας, η καθεμία στον τομέα της εξειδίκευσής της. Η ηγεσία, η δημιουργικότητα, η διαχείριση του χρόνου, οι οργανωτικές δεξιότητες, η ισχυρή εργασιακή ηθική, η θετική στάση και η ικανότητα να αποδέχεσαι την κριτική και να μαθαίνεις από αυτήν είναι όλες οι ιδιότητες και οι δεξιότητες που πρέπει να αναζητάς στα πιθανά μέλη του προσωπικού. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, διαποτίστε τα μέλη της ομάδας σας με μια πελατοκεντρική προσέγγιση σε ό,τι κάνουν και επενδύστε στην ανάπτυξη των γνώσεών τους σχετικά με τη φιλοξενία, τον ελεύθερο χρόνο, την υγεία και την ευεξία.

## Τεχνικές αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων

Η διαχείριση πελατών σε ξενοδοχείο ή εστιατόριο είναι τέχνη. Από το χειρισμό σκληρών πελατών που δεν είναι ποτέ ικανοποιημένοι ό,τι κι αν γίνει, μέχρι να διασφαλίσουμε ότι η υπηρεσία είναι στο επίπεδο της αριστείας. Η αντιμετώπιση θεμάτων που σχετίζονται με τις υπηρεσίες ξενοδοχείων/εστιατορίων με την προσωπική σας επαφή και φροντίδα μπορεί να μετατρέψει τους δυσαρεστημένους πελάτες σε πιστούς πελάτες. Η σωστή διαχείριση πελατών ξενοδοχείου/εστιατορίου οδηγεί σε ικανοποιημένους πελάτες και η ικανοποίηση των πελατών, όπως εξηγήθηκε προηγουμένως, είναι ένα από τα πιο βασικά πράγματα στον κλάδο των εστιατορίων.

Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι στον τομέα της φιλοξενίας συναντούν συχνά δύσκολους πελάτες.

Υπάρχουν τρία είδη δύσκολων πελατών που μπορούν να επηρεάσουν τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου/εστιατορίου.

- Ο γκρινιάρης πελάτης θα αξιολογήσει κάθε λεπτομέρεια και θα παραπονεθεί για αυτήν – από τον τρόπο που διπλώνετε τις χαρτοπετσέτες μέχρι τη θερμοκρασία του δωματίου, μέχρι το φαγητό που σερβίρατε. Συχνά, οι ενοχλητικοί πελάτες δεν είναι δυσαρεστημένοι εξαιτίας εσάς και του ξενοδοχείου/εστιατορίου σας. Πιθανότατα, φέρνουν μαζί τους τις καθημερινές τους απογοητεύσεις όταν βγαίνουν για φαγητό, διακοπές ή επαγγελματικό ταξίδι. Λοιπόν, θυμηθείτε, η κριτική δεν έχει σκοπό να σας βλάψει – είναι απλώς ο τρόπος τους να αφήσουν λίγο ατμό. Μην το παίρνεις ποτέ προσωπικά.
- Ο βιαστικός πελάτης είναι ο πελάτης που βιάζεται πάντα και θέλει όλα να γίνουν πολύ γρήγορα. Θυμηθείτε, είναι το στυλ τους, τίποτα προσωπικό.
- Ο θυμωμένος πελάτης είναι συνήθως πολύ δυνατός, βρίζει ή θεωρείται ότι ενεργεί με απειλητικό τρόπο. Συμβαίνει μερικές φορές η υπηρεσία να μην είναι στο επίπεδο που υποσχέθηκε και ο πελάτης έχει δίκιο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όλα γίνονται τέλεια, αλλά ο πελάτης είχε διαφορετικές προσδοκίες. Θυμηθείτε «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο». Ακόμα κι αν δεν συμφωνείτε με τον πελάτη, μείνετε ήρεμοι και προσπαθήστε ευγενικά να επιλύσετε τα παράπονά του. Μπορεί να μην είναι δυνατό να ικανοποιηθεί κάθε αίτημα του πελάτη, αλλά μπορείτε πάντα να προσπαθήσετε να τον κάνετε να αισθάνεται ότι τον εκτιμούν.

Σε όλες τις περιπτώσεις να θυμάστε να είστε πάντα ευγενικοί, ανεξάρτητα από το τι συμβαίνει .

Είναι σημαντικό να θυμάστε ότι αυτοί οι δύσκολοι πελάτες μπορούν εύκολα να γίνουν δυσαρεστημένοι πελάτες εάν στην περίπτωση που έχουν κάποιο πρόβλημα δεν επιλύσουμε το πρόβλημά τους γρήγορα. Η επιχείρηση δεν επιθυμεί να έχει δυσαρεστημένους πελάτες, επειδή οι δυσαρεστημένοι πελάτες συχνά μοιράζονται τα παράπονά τους με συνομηλίκους και γράφουν κακές κριτικές σε διαφορετικά φόρουμ και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ως εκ τούτου, πρέπει να είστε ιδιαίτερα προσεκτικοί στην αντιμετώπιση και την επίλυση των προβλημάτων τους, ανεξάρτητα από το πόσο βαλτωμένοι είστε. Η επίλυση των παραπόνων τους μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες για να συνεχίσουν να επιστρέφουν για περισσότερα και να σας προτείνουν σε φίλους, συγγενείς ή συνδέσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Όταν δεν είστε σε θέση να χειριστείτε δύσκολους πελάτες και η απάντησή σας στο παράπονό τους είναι «συγγνώμη δεν φταίω εγώ», «δεν μπορώ να κάνω τίποτα» ή «οι συνάδελφοι στην κουζίνα έκαναν λάθος», τότε η εξυπηρέτηση πελατών είναι κακή. Καλή εξυπηρέτηση πελατών σημαίνει υπευθυνότητα και ανάληψη δράσης για την ικανοποίηση του πελάτη. Είναι σημαντικό να μπορούμε να επικοινωνούμε με έναν δυσαρεστημένο πελάτη. Επομένως, για να το κάνετε αυτό, πρέπει να χρησιμοποιήσετε ορισμένες τεχνικές της επαγγελματικής εξυπηρέτησης πελατών προκειμένου να κερδίσετε την υποστήριξη του πελάτη και να συνεχίσετε να την έχετε ως πελάτη.

Μέθοδοι αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων με πελάτες

Κάθε προαναφερόμενος δύσκολος πελάτης δημιουργεί διαφορετικές συνθήκες για τη διεύθυνση του ξενοδοχείου/εστιατορίου και τους υπαλλήλους.

Ο γκρινιάρης πελάτης. Σε ένα εστιατόριο, συναντήστε τον πελάτη χαρούμενα και δείτε ότι ο σερβιτόρος του/της φέρεται ευχάριστα. Μην μαλώνετε μαζί του/της. Ακούστε τα παράπονά του με ευγένεια, αλλά μην τον/την ενθαρρύνετε. Χρησιμοποιήστε δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης (χρησιμοποιώντας ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, παράφραση και περίληψη). Μην στενοχωριέστε από παράλογα παράπονα. Ως υπάλληλος χρησιμοποιήστε αργή επικόλληση και εστιάστε σε γεγονότα και επιχειρήματα που είναι ρεαλιστικά και όχι προσβλητικά. Κρατήστε αποστάσεις και γίνετε άκρως επαγγελματίες.

Σε ένα ξενοδοχείο, φροντίστε όχι μόνο για την άμεση αλληλεπίδραση με παρόμοιο τρόπο με ένα εστιατόριο, αλλά και τηλεφωνήστε νωρίτερα σε άλλες υπηρεσίες που γνωρίζει ή θέλει να χρησιμοποιεί

ο πελάτης κατά τη διάρκεια της διαμονής του. Εάν ο λόγος της γκρινιάς τους ήταν κάτι που έκανε το ξενοδοχείο, τότε αυτή η ενέργεια θα πρέπει να είναι υποχρεωτική. Στο τέλος της προειδοποίησης, τα άλλα καταστήματα ξενοδοχείου θα πρέπει να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να είναι χαρούμενα και βοηθητικά. Οι διαθέσεις είναι συνήθως παροδικές, αλλά αποτελούν πρόδρομο κακής αντίληψης για την εξυπηρέτηση. Ό,τι μπορεί να γίνει θα πρέπει να γίνει για να ανεβάσει τη διάθεση του πελάτη.

Ο βιαστικός πελάτης . Σε ένα εστιατόριο, πείτε στον πελάτη εκ των προτέρων περίπου πόσο χρόνο θα διαρκέσει η υπηρεσία. Ρωτήστε πόσο χρόνο πρέπει να περάσουν στο εστιατόριο. Προσφέρετε την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση υπό τις περιστάσεις. Προσφέρετε εναλλακτικές λύσεις για να διατηρήσετε την υπηρεσία σύντομη. Καθώς ο υπάλληλος χρησιμοποιεί γρήγορη επικοινωνία, μιλήστε πιο γρήγορα και επαναλάβετε την παραγγελία όσο το δυνατόν πιο σύντομη και γρήγορη.

Σε ένα ξενοδοχείο, ρωτήστε ποια είναι η προθεσμία τους και τι προκαλεί τη βιασύνη. Ίσως μπορείτε να κάνετε προτάσεις για να διευκολύνετε τη βιασύνη. Για παράδειγμα, να καλέσετε εκ των προτέρων για να ενημερώσετε ότι ο πελάτης θα καθυστερήσει ή να προσφέρετε εναλλακτικές ταξιδιωτικές ρυθμίσεις που θα είναι ταχύτερες.

Ο θυμωμένος πελάτης . Σε όλες τις περιπτώσεις, ακούστε τον πελάτη, εκφράστε τη λύπη του για το συμβάν που προκάλεσε το παράπονό του, ευχαριστήστε τον πελάτη που σας κάλεσε και προσπαθήστε να διορθώσετε το σφάλμα.

Εάν ο πελάτης είναι πολύ δυνατός, βρίζει ή θεωρείται ότι ενεργεί με απειλητικό τρόπο και βρίσκεται σε περιοχή με άλλους πελάτες ή συναδέλφους, ζητήστε τους να πάνε μαζί σας σε έναν ιδιωτικό χώρο μακριά από τη σκηνή. Πείτε στον πελάτη ότι θέλετε να ακούσει τις λεπτομέρειες, ώστε να καταλάβετε το πρόβλημα, ώστε να μπορέσετε να λύσετε το πρόβλημα. Ζητήστε από τον πελάτη να καθίσει. Είναι πολύ πιο δύσκολο να παραμείνετε θυμωμένοι με τις σχετικές κινήσεις των χεριών και του σώματος όταν κάθεστε. Επίσης αφαιρεί σε μεγάλο βαθμό οποιαδήποτε διαφορά ύψους και τις σχετικές αντιλήψεις για την εξουσία. Εάν ο πελάτης εξακολουθεί να είναι θυμωμένος, προσφερθείτε να του πάρετε ένα ποτό, ρωτήστε αν τον πειράζει να πάτε και να πάρετε λίγο χαρτί και ένα στυλό για να γράψετε τι λέει, ώστε να μην χρειαστεί να βασιστείτε στη μνήμη ή να του πείτε ότι θα πάτε και να πάρετε κάποιον ανώτερο, ώστε το πρόβλημά του να αντιμετωπιστεί πιο γρήγορα. Κάντε ό,τι μπορείτε για να τους αφήσετε δικαιολογημένα μόνους για εξήντα δευτερόλεπτα περίπου. Είναι δύσκολο να θυμώσεις μόνος σου. Μην αφιερώσετε όμως δέκα λεπτά γιατί θα τους δώσετε άλλον έναν διαφορετικό λόγο να είναι θυμωμένοι, μαζί σας.

Εάν μετά από κάποιο χρονικό διάστημα και χρησιμοποιώντας όλες τις τεχνικές που μπορείτε για να τα βοηθήσετε να τακτοποιήσουν τα συναισθήματά τους, συνεχίσουν να ενεργούν με απειλητικό τρόπο ή να φωνάζουν και να βρίζουν, πείτε τους: «Θέλω πραγματικά να σας βοηθήσω κύριε/κυρία, αλλά δεν μπορώ να συνεχίσω αυτή τη συζήτηση εκτός αν σταματήσετε».

### Ενεργητική Ακρόαση

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, όταν εξυπηρετείτε έναν πελάτη, πρέπει να έχετε καλή επικοινωνία μαζί του/της. Για να επικοινωνήσετε καλά με τον πελάτη, πρέπει να είστε σε θέση όχι μόνο να ακούτε τι λέει αλλά να τον ακούτε ενεργά.

Η Ενεργητική Ακρόαση απαιτεί από τον ακροατή να συγκεντρωθεί πλήρως, να κατανοήσει, να ανταποκριθεί και στη συνέχεια να θυμηθεί τι λέγεται. Κάνετε μια συνειδητή προσπάθεια να ακούσετε και να κατανοήσετε το πλήρες μήνυμα που εκφωνείται, αντί να ακούτε απλώς παθητικά το μήνυμα του ομιλητή.

Η ακρόαση είναι το πιο θεμελιώδες συστατικό των δεξιοτήτων επικοινωνίας. Η ακρόαση δεν είναι κάτι που συμβαίνει απλά, η ακρόαση είναι μια ενεργή διαδικασία κατά την οποία λαμβάνεται μια συνειδητή απόφαση να ακούσετε και να κατανοήσετε τα μηνύματα του ομιλητή.

Διάφορες μελέτες τονίζουν τη σημασία της ακρόασης ως επικοινωνιακή δεξιότητα. Οι μελέτες κατά μέσο όρο λένε ότι ξοδεύουμε το 70-80% των ωρών μας που είμαστε ξύπνιοι σε κάποια μορφή επικοινωνίας. Από εκείνο το διάστημα, ξοδεύουμε περίπου το 9% γράφοντας, το 16% διαβάζοντας, το 30% μιλώντας και το 45% ακούγοντας.

Οι μελέτες επιβεβαιώνουν επίσης ότι οι περισσότεροι από εμάς είμαστε φτωχοί και αναποτελεσματικοί ακροατές. Οι περισσότεροι από εμάς δεν είμαστε πολύ καλοί στο να ακούμε, η έρευνα δείχνει ότι θυμόμαστε λιγότερο από το 50% αυτών που ακούμε σε μια συνομιλία.

Υπάρχουν πολλά οφέλη από την ενεργητική ακρόαση στον τομέα της φιλοξενίας, όπως:

1. Οικοδομεί βαθιά εμπιστοσύνη – Η ενεργή ακρόαση βοηθά τους άλλους ανθρώπους να ανοιχτούν. Μπορούν να αισθανθούν ότι δεν θα βγάλετε βιαστικά συμπεράσματα με βάση επιφανειακές πληροφορίες. Συνειδητοποιούν επίσης ότι νοιάζεστε αρκετά για να τους ακούτε προσεκτικά. Ενώ η οικοδόμηση εμπιστοσύνης απαιτεί χρόνο, οδηγεί σε μεγάλα οφέλη, όπως δια βίου φίλιες και πιστούς πελάτες για καιρούς.
2. Ενισχύει την υπομονή σας – Η ικανότητα να είστε καλός ακροατής απαιτεί χρόνο και πρέπει να την αναπτύξετε με τακτικές προσπάθειες με την πάροδο του χρόνου. Αλλά καθώς σταδιακά γίνεστε καλύτεροι στην ακρόαση, ένα αυτόματο όφελος είναι ότι αναπτύσσεται υπομονή. Υπομονή να αφήνεις τον άλλον να εκφράσει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του με ειλικρίνεια, ενώ εσύ δεν κρίνεις.
3. Σας κάνει προσιτούς – Καθώς παρουσιάζετε τον εαυτό σας ως υπομονετικό ακροατή, οι άνθρωποι αισθάνονται πιο φυσικά την τάση να επικοινωνούν μαζί σας. Με το να είστε εκεί για αυτούς, τους δίνετε την ελευθερία να εκφράσουν τα συναισθήματά τους.
4. Αυξάνει τις ικανότητες και τις γνώσεις – Οι εξαιρετικές δεξιότητες ακρόασης κάνουν έναν υπάλληλο πιο ικανό ανεξάρτητα από τη θέση. Όσο περισσότερο ένα άτομο μπορεί να λάβει πληροφορίες από τις συναντήσεις, τις οδηγίες και τις αναφορές που του παρέχονται, τόσο πιο αποτελεσματικό και επιτυχημένο θα είναι στην ολοκλήρωση της εργασίας. Η ακρόαση κτίζει επίσης τη γνώση και συμβάλλει στην εκπλήρωση των εργασιακών απαιτήσεων μέσω της προοδευτικής μάθησης.
5. Εξοικονομεί χρόνο και χρήμα – Η αποτελεσματική ακρόαση όχι μόνο μειώνει τους κινδύνους παρεξηγήσεων και λαθών που θα μπορούσαν να είναι πολύ επιζήμιες για την επιχείρηση, αλλά εξοικονομεί επίσης χρόνο και χρήμα

### Τι κάνει έναν καλό ακροατή;

Οι καλοί ακροατές προσπαθούν ενεργά να καταλάβουν τι προσπαθούν πραγματικά να πουν οι άλλοι, ανεξάρτητα από το πόσο ασαφή μπορεί να είναι τα μηνύματα. Η ακρόαση περιλαμβάνει όχι μόνο την προσπάθεια αποκωδικοποίησης λεκτικών μηνυμάτων, αλλά και την ερμηνεία μη λεκτικών ενδείξεων όπως οι εκφράσεις του προσώπου και η σωματική στάση.

Πρέπει επίσης να δείξετε στο άτομο που μιλά ότι ακούτε μέσω μη λεκτικών ενδείξεων, όπως η διατήρηση της οπτικής επαφής, να κουνάτε το κεφάλι σας και να χαμογελάτε, συμφωνώντας λέγοντας «Ναι». Όταν

ο ακροατής παρέχει αυτές τις ενδείξεις, ο πελάτης συνήθως θα αισθάνεται πιο άνετα και θα επικοινωνεί πιο εύκολα, ανοιχτά και ειλικρινά.

Υπάρχουν τρία βήματα για ενεργητική ακρόαση :

**Ακούστε:** Εστιάζετε στον ομιλητή. Για τι μιλάει; Ακούστε τις λέξεις αλλά και τα συναισθήματα πίσω από τις λέξεις.

**Ρωτήστε:** Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι πρώτα να δείξετε ότι δίνετε προσοχή στον πελάτη, δεύτερον να συλλέγουν πληροφορίες και τρίτον να έχουν διευκρινίσεις επί του θέματος. Σε αυτό το βήμα κάνετε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

**Απάντηστε :** Όταν απαντάτε, μπορείτε:

- Σκεφτείτε τι ειπώθηκε, αντικατοπτρίστε τα συναισθήματα του ομιλητή.
- Παράφραση - Επαναδιατυπώστε τις κύριες ιδέες που ειπώθηκαν και τα συναισθήματα
- Διευκρίνιση - Κάνοντας ερωτήσεις ή επαναλάβετε τη λανθασμένη ερμηνεία για να αναγκάσετε τον ομιλητή να εξηγήσει περαιτέρω.
- Συνοψίστε τα λόγια τους δυνατά ή στο κεφάλι σας. Η επανάληψη όσων είπαν σας βοηθά να βεβαιωθείτε ότι έχετε μια ακριβή κατανόηση. Προσπαθήστε να το κάνετε με δικά σας λόγια για να αυξήσετε την κατανόησή σας για όσα είπαν.

Προφορικά σημάδια ενεργητικής ακρόασης

- Θετική ενίσχυση - αυτό μπορεί να είναι ένα ισχυρό σήμα προσοχής, ωστόσο η υπερβολική χρήση μπορεί να είναι ενοχλητική για τον ομιλητή. Περιστασιακές λέξεις και φράσεις, όπως: «πολύ καλό», «ναι» ή «όντως» θα υποδηλώνουν ότι προσέχετε.
- Θυμηθείτε - προσπαθήστε να θυμηθείτε μερικά βασικά σημεία, όπως το όνομα του ομιλητή. Μπορεί να βοηθήσει να ενισχυθεί ότι αυτό που λέγεται έχει γίνει κατανοητό. Η ανάμνηση λεπτομερειών, ιδεών και εννοιών από προηγούμενες συνομιλίες αποδεικνύει ότι κρατήθηκε η προσοχή και είναι πιθανό να ενθαρρύνει τον ομιλητή να συνεχίσει.
- Ερωτήσεις - ο ακροατής μπορεί να αποδείξει ότι έχει δώσει προσοχή κάνοντας σχετικές ερωτήσεις και/ή κάνοντας δηλώσεις που ενισχύουν ή βοηθούν στο να διευκρινιστεί τι είπε ο ομιλητής. Κάνοντας σχετικές ερωτήσεις δείχνει ότι ενδιαφέρεται για αυτό που έχει πει ο ομιλητής.
- Διευκρίνιση - περιλαμβάνει ερωτήσεις στον ομιλητή για να διασφαλιστεί ότι έχει ληφθεί το σωστό μήνυμα. Η διευκρίνιση συνήθως περιλαμβάνει τη χρήση ανοιχτών ερωτήσεων που επιτρέπουν στον ομιλητή να επεκταθεί σε ορισμένα σημεία όπως χρειάζεται.

### Μη λεκτικά σημάδια δεξιοτήτων ενεργητικής ακρόασης

Δεν είναι ωραίο να ξέρεις ότι μιλάς με κάποιον που δεν σε ακούει. Υπάρχουν μερικά απλά βήματα που μπορείτε να ακολουθήσετε για να ενημερώσετε τον ομιλητή ότι ακούτε ενεργά

Τα άτομα που ακούν είναι πιθανό να εμφανίζουν τουλάχιστον μερικά από αυτά τα σημάδια. Ωστόσο, αυτά τα σημάδια μπορεί να μην είναι κατάλληλα σε όλες τις καταστάσεις και σε όλους τους πολιτισμούς.

**Χαμόγελο** - Τα χαμόγελα δείχνουν ότι ο ακροατής προσέχει τι λέγεται ή ως τρόπο να συμφωνεί ή να είναι χαρούμενος για τα μηνύματα που λαμβάνει. Σε συνδυασμό με νεύματα του κεφαλιού, τα χαμόγελα μπορούν να είναι πολύ δυνατά για να επιβεβαιώσουν ότι τα μηνύματα ακούγονται και κατανοούνται.

**Επαφή με τα μάτια** - είναι φυσιολογικό και συνήθως ενθαρρυντικό για τον ακροατή να κοιτάζει τον ομιλητή. Ωστόσο, η οπτική επαφή μπορεί να είναι τρομακτική. Συνδυάστε την οπτική επαφή με χαμόγελα και άλλα μη λεκτικά μηνύματα για να ενθαρρύνετε τον ομιλητή.

**Στάση** - Μπορεί να πει πολλά για τον αποστολέα και τον παραλήπτη στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις. Ο προσεκτικός ακροατής τείνει να γέρνει ελαφρώς προς τα εμπρός ή στο πλάι ενώ κάθεται.

**Απόσπαση της προσοχής** - Ο ενεργός ακροατής δεν θα αποσπάται η προσοχή του και δεν θα κοιτάζει το ρολόι του, δεν θα παίζει με τα μαλλιά του και άλλα. Δεν θα διακόψει ποτέ τη συζήτηση για να εξυπηρετήσει άλλους πελάτες (όπως για παράδειγμα ο βιαστικός πελάτης που επιμένει και μιλάει σε μια λέξη)

Αντιμέτωπιση δύσκολων συναισθημάτων και πρακτική αυτοελέγχου σε καταστάσεις σύγκρουσης

Η επιστήμη των συναισθημάτων εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο ένας άνθρωπος αντιδρά στα εξωτερικά γεγονότα.

Η νευροεπιστήμη, η μελέτη των βιολογικών μηχανισμών του εγκεφάλου, έχει δείξει ότι κάθε φορά που συμβαίνει ένα γεγονός γύρω μας (όπως ο τρόπος που μας μιλάει κάποιος σε ένα εστιατόριο/ξενοδοχείο), το πρώτο πράγμα που συμβαίνει είναι ο λεγόμενος συναισθηματικός εγκέφαλος μας επισημαίνει αυτό το γεγονός είτε ως ανταμοιβή είτε ως απειλή ή φίλος ή εχθρός. Η δουλειά του Συναισθηματικού Εγκεφάλου είναι να κάνει πολύ γρήγορους, ασυνείδητους προσδιορισμούς σχετικά με το εάν κάτι ή κάποιος είναι ασφαλής ή όχι. Η ετικέτα, η οποία είναι στην πραγματικότητα ένα συναίσθημα, κοινοποιείται στον λεγόμενο εγκέφαλο σκέψης που εμπλέκεται στο να μας βοηθήσει να προσδιορίσουμε το καλό από το κακό και το καλύτερο από το καλύτερο. Μας βοηθά να προβλέψουμε τη συμπεριφορά και να καθορίσουμε την καλύτερη συμπεριφορά συμπεριφοράς που πρέπει να κάνουμε στα γεγονότα.

Έχοντας αυτό υπόψη, ο άνθρωπος αντιμετωπίζει τις δύσκολες αντιδράσεις των πελατών ως απειλή και ενεργοποιεί τη μη παραγωγική κατάσταση μαζί μας. Σε μη παραγωγική κατάσταση ανησυχούμε, απογοητευόμαστε, αγχωνόμαστε, πιθανώς το ίδιο με τον πελάτη που αντιδρά από σύγκρουση. Όταν είμαστε σε μη παραγωγική κατάσταση, τείνουμε να σκεφτόμαστε στενά, περιορισμένα και να γινόμαστε προστατευτικοί έχοντας μόνο μία λύση στο μυαλό μας - την άμυνα.

Η άμυνα δεν κάνει καλό σε καμία σχέση, ειδικά με πελάτες που θέλουμε να μείνουμε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου ή του εστιατορίου μας.

Τα άτομα που επιδεικνύουν ικανότητα αυτογνωσίας εμφανίζονται ως παρόντα, έχουν επίγνωση των συναισθημάτων, μπορούν να τα εκφέρουν λεκτικά, είναι σε θέση να ακούν ενεργά τον πελάτη και είναι παραγωγικοί στις συζητήσεις. Οι εργαζόμενοι που δεν έχουν αυτογνωσία εμφανίζονται ως αποσυνδεδεμένοι και ως εκ τούτου προκαλούν ακόμη χειρότερη αντίδραση στον πελάτη.

Μια άλλη εξαιρετικά σημαντική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η επίγνωση των άλλων (awareness of others). Οι άνθρωποι που επιδεικνύουν αυτή την ικανότητα δείχνουν ενσυναίσθηση με βαθιά κατανόηση της ανάγκης του πελάτη, είναι έτοιμοι να υποστηρίξουν και να παρηγορήσουν τον πελάτη, ενώ οι υπάλληλοι που δεν έχουν αυτήν την ικανότητα εμφανίζονται ως αναισθητοί προκαλώντας τον πελάτη να είναι ακόμη πιο επιθετικός και αλαζονικός.

Οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ακόμη πιο σημαντικές για την αντιμετώπιση δύσκολων πελατών από τις άλλες μαλακές και τεχνικές δεξιότητες που αναφέρονται παραπάνω.

## Στάση διεκδικητικότητας ως σεβασμός των δικών μας ορίων και των πελατών

Ο πρώτος κανόνας σε δύσκολες καταστάσεις με πελάτες είναι να μην το παίρνετε προσωπικά και κάντε ό,τι καλύτερο μπορείτε για να καταλάβετε πώς να αντιμετωπίσετε τις ανάγκες των πελατών / παραπονιέται χωρίς να πείτε ΟΧΙ ή ΔΕΝ είναι ή ΠΟΤΕ και συνεχίστε να εκφράσετε τη γνώμη σας και τις αξίες του ξενοδοχείου/ εστιατόριου. Η διεκδίκηση είναι μια από τις χρήσιμες συμπεριφορές.

Σε μια επιχείρηση, ακόμη και σε ιδιωτικές σχέσεις, οι άνθρωποι συχνά φαίνεται να μπερδεύονται με τη διεκδίκηση και την επιθετικότητα. Η διεκδίκηση συγχέεται με το να είσαι τρελός, αγενής, κακός, αγενής. Όταν υπερβάλλετε τη διεκδίκηση, όλες οι δηλωμένες συμπεριφορές μπορούν να εκληφθούν ως αρνητικές. Πρέπει λοιπόν να κατανοήσει κανείς ποια συμπεριφορά εκλαμβάνεται ως διεκδίκηση ως δύναμη.

Το να είσαι διεκδικητικός σημαίνει το σεβασμό τόσο του εαυτού σου όσο και του άλλου χωρίς να διακυβεύονται τα δικαιώματα κανενός ατόμου ως ανθρώπου. Η διεκδικητική συμπεριφορά δημιουργεί ισχυρές σχέσεις με τους άλλους και επιτρέπει στους άλλους να αισθάνονται ότι τους ακούνε και τους κατανοούν, παρόλο που μπορεί να μην συμφωνείτε απαραίτητα μαζί τους. Τα παρακάτω είναι μερικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι διεκδικητικοί άνθρωποι.

1. Έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους. Για να είστε διεκδικητικοί, πρέπει να γνωρίζετε ποια είναι τα όριά σας. Τι σου αρέσει και τι δεν σου αρέσει. Πολλοί άνθρωποι που αγωνίζονται με τη διεκδίκηση θα επιτρέψουν στους άλλους να πάρουν αποφάσεις για αυτούς, οπότε όταν ρωτάω «Ποιο είναι το αγαπημένο σου φαγητό;» ειλικρινά δεν ξέρουν. Εάν αυτό σας ακούγεται οικείο, αυτή είναι μια εξαιρετική ευκαιρία για αυτοεξερεύνηση. Κοιτάξτε τα πράγματα γύρω σας και αρχίστε να σχηματίζετε γνώμη. ενδιαφέρεστε για μια δραστηριότητα επειδή ενδιαφέρεστε πραγματικά να συμμετάσχετε σε αυτήν μόνοι σας ή ασχολείστε με αυτήν επειδή όλοι οι άλλοι ενδιαφέρονται;
2. Σέβονται τις απόψεις των άλλων. Οι διεκδικητικοί άνθρωποι αισθάνονται σίγουροι για τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους, αλλά δεν αισθάνονται ότι είναι απαραίτητο να προσβάλουν ή να υποβαθμίσουν τις απόψεις κάποιου άλλου ατόμου. Κάποιος μπορεί να αισθάνεται πολύ έντονα την ανάμειξη του κρασιού με το αφρώδες νερό. ένα διεκδικητικό άτομο μπορεί να διαφωνήσει και να μοιραστεί τις απόψεις του για το θέμα χωρίς να προσβάλει τη στάση αυτού του ατόμου.
3. Οι διεκδικητικοί άνθρωποι έχουν την ικανότητα να επικυρώνουν τα συναισθήματα των άλλων. Ένα άτομο μπορεί να εκφράσει το εξής «Είσαι ανόητος που θυμώνεις γι' αυτό». Αντί να ελαχιστοποιεί την εμπειρία του ατόμου, ένα δυναμικό άτομο μπορεί να πει «Καταλαβαίνω ότι είστε απογοητευμένοι με την καθυστερημένη εξυπηρέτηση, αλλά η ποιότητα του φαγητού για το εστιατόριό μας είναι στην πρώτη θέση. Υπακούμε τον χρόνο προετοιμασίας» Οι άνθρωποι συχνά θέλουν να αισθάνονται ότι γίνονται κατανοητοί.
4. Τα διεκδικητικά άτομα είναι καλοί ακροατές. Συχνά οι άνθρωποι είναι τόσο συγκεντρωμένοι στο πώς θα ανταποκριθούν στο άλλο άτομο που σταματούν να ακούν αυτό που λέγεται. Ως αποτέλεσμα, κανένα από τα μέρη δεν καταλήγει να αισθάνεται ότι ακούγεται. Η διεκδικητική συμπεριφορά περιλαμβάνει το να είσαι ενεργός ακροατής. συμπεριφορά που περιλαμβάνει καλή οπτική επαφή, μη διακοπή όταν μιλάει το άλλο άτομο και ανάκλαση αυτού που μόλις ειπώθηκε για να επιβεβαιώσει ότι οι πληροφορίες ακούστηκαν σωστά.
5. Επίλυση προβλημάτων και συμβιβασμός. Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της διεκδικητικότητας είναι η προσπάθεια συμβιβασμού σε μια κατάσταση. Δεν παίρνουν όλοι ό,τι θέλουν όταν συμμετέχουν σε συμβιβασμό, αλλά ορισμένες ανάγκες ικανοποιούνται για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Ο συμβιβασμός



δείχνει ότι οι ανάγκες του άλλου έχουν ακουστεί και αυτή είναι η προσπάθεια να δοθεί μια λύση στην οποία όλοι μπορούν να ικανοποιηθούν.

Η αυτοπεποίθηση μπορεί να είναι ένα δύσκολο χαρακτηριστικό για να κυριαρχήσετε εάν είχατε δυσκολίες στο παρελθόν να υπερασπιστείτε τον εαυτό σας. Αλλά όπως κάθε άλλη νέα συνήθεια, γίνεται πιο εύκολο να γίνει με την εξάσκηση. Να θυμάστε ότι οι ανάγκες σας είναι εξίσου πολύτιμες με τις ανάγκες των γύρω σας. Μπορεί να διαπιστώσετε ότι μερικοί άνθρωποι μπορεί να απομακρυνθούν όταν εισάγετε τον νέο, διεκδικητικό Εσείς. Σκεφτείτε πώς προσθέτουν αξία στη ζωή σας. μπορεί να ανακαλύψετε ότι ήταν τοξικοί άνθρωποι χωρίς τους οποίους ίσως να είστε καλύτερα. Μπορεί επίσης να διαπιστώσετε ότι όσο πιο διεκδικητικοί είστε, θα αρχίσετε να περιβάλλεστε από νέα άτομα που εκτιμούν και σέβονται το άτομο με αυτοπεποίθηση που έχετε γίνει!

## ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΩΘΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Το μάρκετινγκ είναι ο συστηματικός σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος ενός μείγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με σκοπό την από κοινού σύνδεση αγοραστών και πωλητών με σκοπό την ανταλλαγή ή τη μεταφορά προϊόντων/υπηρεσιών που θα επιτρέψουν την ικανοποίηση (όφελος) και για τα δύο μέρη. Το μάρκετινγκ δεν είναι μόνο μία δραστηριότητα, το μάρκετινγκ είναι ΟΛΑ (...αλλά απολύτως τα πάντα!!!) που επηρεάζουν τη δημιουργία της απόφασης του πελάτη σας αν θα αγοράσει ή όχι το προϊόν σας. Στην πράξη, το μάρκετινγκ συχνά ταυτίζεται με τη διαφήμιση και τις πωλήσεις, γεγονός που οδηγεί στη λήψη λανθασμένων αποφάσεων, γι' αυτό πιστεύουμε ότι είναι απαραίτητο με αυτή την ευκαιρία να τονίσουμε τις διαφορές μεταξύ Μάρκετινγκ και Διαφήμισης.

Η διαφήμιση δεν είναι συνώνυμο του μάρκετινγκ, αν και χρησιμοποιείται εξαιρετικά συχνά ως συνώνυμο. Είναι μια ιδιαίτερη επιχειρηματική δραστηριότητα και είναι κατά βάση το «μεγάφωνο» του μάρκετινγκ που μαζί με τις προσωπικές και προχωρημένες πωλήσεις και δημοσιότητα συνιστά το λεγόμενο «Μίγμα επικοινωνίας» μέσω του οποίου η εταιρεία σας επικοινωνεί με την αγορά και τους πελάτες σας

Ο προγραμματισμός προωθητικών και διαφημιστικών δραστηριοτήτων γίνεται σε 5 βήματα:

1. Για να προσδιορίσει τις ανάγκες των πελατών, ένας διευθυντής πρέπει:
  - Προσδιορίσει το άτομο Πελάτη (το οποίο θέλουμε να προσελκύσουμε στον χώρο μας: ηλικία, φύλο, τόπος διαμονής, εισόδημα, μορφή οικογένειας (παιδιά/χωρίς παιδιά), χαρακτηριστικά του τρόπου ζωής κ.λπ.)
  - Οργανώσει και διεξάγει έρευνας σχετικά με τις ανάγκες και τις συνήθειες των πελατών (συμπεριλαμβανομένων των συνηθειών χρήσης μέσω)
  - Αναπτύξει ένα εγχειρίδιο για τον Πελάτη, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη των βασικών μηνυμάτων και της στρατηγικής πολυμέσων
2. Το δεύτερο βήμα είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής επικοινωνίας:
  - Με βάση την έρευνα και τις ιδιαιτερότητες του Πελάτη, αναπτύξτε τη συνολική στρατηγική όσον αφορά το τι πρέπει να επικοινωνείτε, πού, πόσο συχνά, ποιος τόνος και στυλ να χρησιμοποιείτε, σχεδιασμός (λογότυπο και σχέδια διαφημίσεων)
  - Αναπτύξτε το έγγραφο KEY MESSAGES: Μοναδικά σημεία πώλησης-USP, λέξεις-κλειδιά, Επικοινωνία USP – δήλωση θέσης, συγκεκριμένες (ανά υπηρεσία/τμήμα) προσφορές
3. Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου σχεδίου (ετήσιο, ανά τρίμηνο και μηνιαίο) για το σχέδιο δραστηριοτήτων προώθησης.

Το σχέδιο θα πρέπει να αποτελείται από:

- είδος διαφημιστικής δραστηριότητας,
- περίοδος/ημερομηνία,
- τοποθεσία,
- υπεύθυνος αρχηγός ομάδας /διευθυντής ομάδας

Θα πρέπει να αναπτυχθούν συγκεκριμένα σχέδια υλοποίησης για κάθε δραστηριότητα, ώστε να καλύπτονται όλες οι λεπτομέρειες και να διασφαλίζεται η εφαρμογή υψηλής ποιότητας

4. Επιλέγει δραστηριότητες προώθησης κατάλληλες για την κουζίνα και την προσφορά του ξενοδοχείου

Οι δραστηριότητες προώθησης μπορεί να περιλαμβάνουν: προωθήσεις πωλήσεων, προώθηση συγκεκριμένων μενού, εποχιακές προσφορές, εγκρίσεις ειδικών εκδηλώσεων (Ημέρα της Μητέρας, εβδομάδα του Μεξικού, Πράσινες Βιολογικές Ημέρες, Καλωσόρισμα Καλοκαιριού και άλλες θεματικές εκδηλώσεις)

5. Σχεδιάζει δραστηριότητες στον τομέα της δόμησης της εικόνας της κουζίνας και του ξενοδοχείου

Το να χτίσουμε την εικόνα που θέλουμε δεν γίνεται από μόνο του. Είναι ένα καλά σχεδιασμένο και εκτελεσμένο σύνολο δραστηριοτήτων που επικοινωνεί τα βασικά μηνύματα για το ξενοδοχείο και το εστιατόριό μας:

- Συνεντεύξεις σε δημοφιλή περιοδικά/δικτυακά μέσα
- Παρουσία στην τοπική κοινωνία (διοργάνωση φιλανθρωπικών εκδηλώσεων, άλλες εκδηλώσεις ενδιαφέροντος που ανεβάζουν την εικόνα στην κοινότητα)
- Διοργάνωση ειδικών εκδηλώσεων – θεματικών πάρτυ, διάσημος σεφ στην πόλη κ.λπ.

Αυτές οι δραστηριότητες θα πρέπει να αποτελούν μέρος του συνολικού σχεδίου επικοινωνίας.

Η διαθεσιμότητα της διαδικτυακής διαφήμισης και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επέτρεψαν ένα επαναστατικό βήμα προς την κατεύθυνση της προσέγγισης των προσφορών HoReCa στους πελάτες.

Διαφήμιση στο Διαδίκτυο:

- Διαφημίσεις Google – συγκεκριμένα περιεχόμενα που σχετίζονται με την επιχείρησή μας περιλαμβάνουν πληρωμένες διαφημίσεις της προσφοράς μας
- Banner / κουμπιά διαφημίσεων σε συγκεκριμένες πύλες web
- Μεσα Κοινωνικής Δικτύωσης:
- Facebook – ευρεία κάλυψη με κείμενο, φωτογραφία, βίντεο
- Instagram – ως επί το πλείστον οπτική τοποθέτηση περιεχομένου (βασισμένη σε ιστορία)
- LinkedIn – επιχειρηματική έκκληση για την προσέλκυση επαγγελματιών

Η αποτελεσματικότητα των διαφημιστικών δραστηριοτήτων μπορεί να μετρηθεί από:

- Ομάδες εστίασης για να δοκιμάσετε τα βασικά μηνύματα και σχέδια
- Έρευνες πελατών (πού μάθατε για εμάς;)
- Αύξηση πωλήσεων και αύξηση πελατών (πελάτες ανά τραπέζι ανά βράδυ, δωμάτια γεμάτα σε ένα μήνα)

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΝΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

#### Σχεδιασμός μενού εστιατορίου

Μιλάμε για θέματα, χρώμα και διάταξη. Υπάρχει πολλή έρευνα εκεί έξω για την ψυχολογία του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν τα μενού.

Ορισμένες μελέτες λένε ότι η επάνω δεξιά γωνία είναι εκεί που τραβούν τα μάτια του πελάτη, ενώ άλλες προτείνουν να διαβάσουμε τα μενού ακριβώς όπως ένα βιβλίο.

Η πίσω σελίδα συχνά παραβλέπεται εντελώς. φροντίστε να το κρατήσετε για λιγότερο κερδοφόρα πιάτα, όπως το παιδικό μενού ή τα συνοδευτικά. Η διάταξή σας πρέπει να είναι λογική και εύκολη για τους πελάτες να βρискουν αυτό που θέλουν.

Η χρήση του χρώματος λέγεται επίσης ότι έχει ψυχολογική επίδραση στους πελάτες και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προώθηση της διάθεσης του εστιατορίου σας, όπως η χρήση ζεστών χρωμάτων για ένα μεξικάνικο θέμα.

### **Γνωρίστε το κόστος των πιάτων σας και προγραμματίστε οικονομικά στοιχεία του μενού**

Είναι καλή ιδέα να υπολογίσετε πόσο θα κοστίσει η παρασκευή κάθε πιάτου. Με αυτόν τον τρόπο, γνωρίζετε ακριβώς ποια είναι τα περιθώρια κέρδους σας.

Ερευνήστε τις επιλογές προμηθευτή σας για όλα τα συστατικά σας, ώστε να μπορείτε να συγκρίνετε τις τιμές και την ποιότητα.

### **Κάντε το μενού του εστιατορίου σας εύκολο στην παρακολούθηση**

Σκεφτείτε απλά αλλά αξέχαστα. Έρευνες διαπίστωσαν ότι όταν επιλέγουν τι θα φάνε, οι πελάτες προτιμούν να πάρουν μια απόφαση μέσα σε δύο λεπτά. Είναι καλύτερο να μην περιπλέκετε υπερβολικά το μενού σας και να προσπαθήσετε να το κρατήσετε σε λιγότερο από 32 είδη. Προσαρμόστε το μενού στις ανάγκες των πελατών, καθώς και σύμφωνα με τις περιστάσεις

Θυμηθείτε, η ομάδα της κουζίνας σας πρέπει να είναι σε θέση να προετοιμάσει κάθε στοιχείο του μενού και θα πρέπει να αποθηκεύετε υλικά και να συντηρείτε τον εξοπλισμό κουζίνας για την προετοιμασία κάθε γεύματος. Σκεφτείτε πώς μπορείτε να αξιοποιήσετε τις ομοιότητες στα συστατικά και τις απαιτήσεις προετοιμασίας για να κάνετε το μενού σας οικονομικά αποδοτικό.

Το μενού σας πρέπει να είναι εύκολο να το διαβάσουν οι πελάτες και να μην περιέχει υπερβολική γαστρονομική ορολογία. Παρουσιάστε τις επιλογές μενού με τρόπο που θα κατανοήσει ο πελάτης που επιθυμείτε.

Μόλις τραβήξετε την προσοχή των πελατών σας στο μενού, πρέπει να κάνετε ό,τι καλύτερο μπορείτε για να τους πουλήσετε αυτό το πιάτο. Βρείτε την πιο νόστιμη περιγραφή που μπορείτε, λαμβάνοντας υπόψη το χρώμα, την υφή, τη γεύση και τη μυρωδιά.

Όταν πρόκειται για φωτογραφίες, χρησιμοποιήστε τις με φειδώ ή χρησιμοποιήστε εικονογραφήσεις. Για τα περισσότερα εστιατόρια, συνιστούμε να μην χρησιμοποιείτε καθόλου εικόνες.

Συγκρίνετε το μενού του ανταγωνιστή σας και ξεχωρίστε

Αφιερώστε λίγο χρόνο για να δείτε τον ανταγωνισμό. Μάθετε τι προσφέρουν – δείτε το θέμα, την κουζίνα και τις τιμές τους και βρείτε ευκαιρίες για να προσφέρετε κάτι που δεν προσφέρει ο ανταγωνισμός. Είναι σημαντικό να διατηρείτε το μενού σας φρέσκο, σχετικό και κερδοφόρο.

Αναλύστε το δικό σας μενού και τι κάνουν οι ανταγωνιστές σας τουλάχιστον κάθε 6 - 12 μήνες για να εξετάσετε τι λειτουργεί και τι όχι.

## ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΩΘΗΣΗΣ

Όταν μιλάμε για προώθηση, το κάνουμε συνήθως στο εύρος των λεγόμενων «4P» πυλώνων κάθε προσπάθειας μάρκετινγκ: Προϊόν, Τιμή, Τοποθέτηση και Προώθηση. Χρειάζεται να εξεταστούν όλα τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, προκειμένου να είναι επιτυχής στις προσπάθειες ανάπτυξης της επιχείρησης.

Όσον αφορά τις δραστηριότητες προώθησης για την επιχείρηση HoReCa, μιλάμε κυρίως για τα ακόλουθα στοιχεία:

- Διαφήμιση – παραδοσιακή (τηλεόραση, ραδιόφωνο, έντυπη και εξωτερική διαφήμιση) και νέα μέσα (μέσα κοινωνικής δικτύωσης και διαδίκτυο)
- Δημόσιες Σχέσεις (PR)- συνεντεύξεις, θεματικά editorials, χορηγίες κ.λπ.
- Δραστηριότητες BTL (κάτω από τη γραμμή): εκδηλώσεις, δραστηριότητες προώθησης «στο γήπεδο» (για παράδειγμα κατά τη διάρκεια συναυλιών, σε πάρκα κ.λπ.)

Διεξάγει δραστηριότητες μάρκετινγκ με στόχο την αύξηση της φήμης του ξενοδοχείου

### ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ

Οι ειδικές εκδηλώσεις συμβάλλουν στην οικοδόμηση της εικόνας του εστιατορίου και προσφέρουν προϊόντα προστιθέμενης αξίας. Με ειδικές εκδηλώσεις πουλάτε όχι μόνο το φαγητό και τα ποτά, αλλά και την ατμόσφαιρα, την αξέχαστη εμπειρία που σχετίζεται με μια συγκεκριμένη οικογενειακή ή επαγγελματική εκδήλωση.

Ο σχεδιασμός εκδηλώσεων αναφέρεται στην εξυπηρέτηση συγκεκριμένων λειτουργιών για συγκεκριμένες ομάδες ατόμων σε καθορισμένο χρόνο. Το συμβάν μπορεί να ποικίλλει σε μέγεθος και σημασία ανάλογα με τον τύπο της λειτουργίας και τον αριθμό των ατόμων που αναμένεται για αυτήν. Περιλαμβάνει οτιδήποτε, από μια απλή εκδήλωση έως μια εκδήλωση για ένα κρατικό συμπόσιο ή από μικρά πάρτι γενεθλίων έως μια εμπορική έκθεση υψηλής ποιότητας.

Η διαχείριση εκδηλώσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η διαδικασία οργάνωσης ή προγραμματισμού μιας εκδήλωσης μικρής ή μεγάλης, όπως Γαμήλιες εκδηλώσεις, Επίσημα Πάρτι, Εταιρικές εκδηλώσεις, Επιχειρηματικά συνέδρια κ.λπ. Την όλη διαδικασία την διαχειρίζεται μια ομάδα και διευθύνεται από έναν οικοδεσπότη. Και είναι τεράστια ευθύνη η διοργάνωση μιας επιτυχημένης εκδήλωσης.

Ο υπεύθυνος εκδήλωσης σχεδιάζει και εκτελεί την εκδήλωση και στη συνέχεια δίνει τις ευθύνες στα μέλη της ομάδας. Αυτή η ευθύνη περιλαμβάνει όλο το σχεδιασμό εκδηλώσεων, το branding, τη διακόσμηση, το μάρκετινγκ, τον προϋπολογισμό και πολλά άλλα.

Το Event Management είναι ένα ολόκληρο τμήμα του κλάδου της Φιλοξενίας. Και αυτό το τμήμα ενός ξενοδοχείου είναι και το πιο απαιτητικό. Το Hotel Event Management διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού. Αυτές οι λειτουργίες μπορεί να διαφέρουν από τη μία στην άλλη ανάλογα με διάφορους παράγοντες.

Ο κύριος στόχος αυτού του τμήματος είναι να διοργανώνει πάρτι, επιχειρηματικές συναντήσεις, συνέδρια, φόρουμ, πολυτέλεια κ.λπ.

Οι διαχειριστές εκδηλώσεων καθοδηγούν τους υφισταμένους τους προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων παρέχοντάς τους τα απαραίτητα υλικά, εργαλεία, δεξιότητες, γνώσεις και ένα καλό περιβάλλον.

Οι εργασίες προγραμματισμού εκδηλώσεων είναι συνεχείς. Το προσωπικό αντιμετωπίζει επισκέπτες διαφορετικών ιδιοσυγκρασιών, στυλ επικοινωνίας και αναγκών και δέχεται μεγάλη πίεση, ειδικά τις ώρες αιχμής.

Είναι ευθύνη του υπεύθυνου εκδήλωσης να διασφαλίσει ότι όλα είναι στη σωστή θέση και είναι αρκετά επαρκή καθ' όλη τη διάρκεια των εργασιών, και ότι τα σωστά άτομα βρίσκονται στη σωστή δουλειά και έχουν εκπαιδευτεί επαρκώς.

## Λίστα ελέγχου προγραμματισμού εκδηλώσεων

### 1. Καταιγισμός ιδεών

- Ποιος είναι ο σκοπός της εκδήλωσης;
- Πόσα άτομα έχουν προγραμματιστεί να συμμετάσχουν;
- Ποια ειδικά εφέ θα προσφερθούν στον πελάτη;
- Ο ρόλος και η ευθύνη του προσωπικού εστιατορίου/Ξενοδοχείου υπενθύμισε και καθορίστηκε.

### 2. Προϋπολογισμός

- Ετοιμάστε έναν λεπτομερή προϋπολογισμό για την επερχόμενη εκδήλωση

### 3. Προγραμματισμός

- Ελέγξτε τη διαθεσιμότητα της αίθουσας συνεδριάσεων/της αίθουσας χορού για την απαιτούμενη ημερομηνία και ώρα
- Μιλήστε με το κατάλληλο γραφείο κρατήσεων δωματίων
- Τι μέγεθος και τον αριθμό των δωματίων χρειάζονται;
- Τι είδους τεχνολογικές ανάγκες έχετε;
- Προγραμματίστε μια συνάντηση για να εξετάσετε τις ανάγκες του πελάτη για ρύθμιση δωματίου, ειδικά αιτήματα για φαγητό, ψυχαγωγία, ειδικά εφέ

### 4. Αγορά

- Προμήθειες που απαιτούνται για την εκδήλωση
- Μαχαιροπηρουνα
- Πιάτα
- Χαρτοπετσέτες
- Ποτήρια
- Διακοσμήσεις
- Αιτήματα παρουσιαστή
- Άλλα

### 5. Μετά την εκδήλωση

- Στείλτε ευχαριστήριο σημείωμα στον πελάτη και ζητήστε σύσταση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Κάντε μια αξιολόγηση μετά την εκδήλωση

- Οργανώστε σύντομες συναντήσεις με όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό για να δώσετε σχόλια και να καλλιεργήσετε μια κουλτούρα παροχής της καλύτερης υπηρεσίας και της καλύτερης αξίας στον πελάτη.

Σημείωση: Μην ξεχνάτε να ενημερώνετε τους πελάτες για την εκδήλωση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

## ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΑ ΤΟΠΙΚΑ ΜΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Η χρήση των μέσων για την προώθηση των υπηρεσιών πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένη και στοχευμένη, ώστε να μεταφέρονται τα βασικά μηνύματα στο κοινό με τον πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό τρόπο. Η επιλογή των μέσων που χρησιμοποιούνται γίνεται σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

- Προφίλ χρήσης μέσων των ομάδων-στόχων μας
- Ιδιαιτερότητες των μέσων ενημέρωσης – παραδοσιακά (τηλεόραση, ραδιόφωνο, υπαίθριες πινακίδες) και μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram) και διαφήμιση στον ιστό (banner, κουμπιά κ.λπ.), διαφημίσεις Google
- Διαφήμιση επί πληρωμή ή/και μη πληρωμένη
- Χρήση δημοσίων σχέσεων (PR): συνεντεύξεις, κριτικές χώρων και μενού, εγκρίσεις διασημοτήτων (διασημότητες που δεσμεύονται να έρθουν στον χώρο, να τραβήξουν φωτογραφίες και να δημοσιεύσουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, να σχολιάσουν και να αναφέρουν

Η χρήση των μέσων ενημέρωσης μπορεί και πρέπει να είναι τοπική (ανά χώρα, ανά πόλη, ανά δημογραφικά στοιχεία του κοινού) προκειμένου να βελτιστοποιηθούν οι οικονομικές επενδύσεις. Με βάση τον αποκλειστικό μηνιαίο προϋπολογισμό για τη διαφήμιση, η επιλογή των μέσων και συγκεκριμένων δημογραφικών δεδομένων (για στόχευση συγκεκριμένων ομάδων πελατών) θα πρέπει να γίνεται, έχοντας υπόψη τις ακόλουθες παραμέτρους:

- Διάρκεια προώθησης (πόσο καιρό είναι διαθέσιμη η προσφορά)
- Γεωγραφική περιοχή στην οποία θα θέλαμε να μεταφέρουμε το μήνυμα και να προσελκύσουμε πελάτες/επισκέπτες
- Στοιχεία κοινού-στόχου-ηλικία, φύλο, εκτιμώμενος αριθμός πιθανών πελατών που θα θέλαμε να προσεγγίσουμε

## ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ

### ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι διευθυντές θα πρέπει να αρχίσουν να καθορίζουν τις τιμές κατά το στάδιο ανάπτυξης ως μέρος της στρατηγικής τιμολόγησης για να αποφύγουν την κυκλοφορία προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν μπορούν να διατηρήσουν κερδοφόρες τιμές στην αγορά. Αυτή η προσέγγιση στην τιμολόγηση δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες στον τομέα της φιλοξενίας είτε να προσαρμόσουν το κόστος στις τιμές είτε να απορρίψουν προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν μπορούν να παραχθούν οικονομικά. Μέσω συστηματικών πολιτικών και στρατηγικών τιμολόγησης, τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια μπορούν να αποκομίσουν μεγαλύτερα κέρδη και να αυξήσουν ή να υπερασπιστούν τα μερίδια αγοράς τους. Ο καθορισμός τιμών είναι ένα από τα

κύρια καθήκοντα των διευθυντών μάρκετινγκ και οικονομικών διευθυντών, καθώς η τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας παίζει συχνά σημαντικό ρόλο στην επιτυχία αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας, για να μην αναφέρουμε την κερδοφορία μιας εταιρείας.

Γενικά, η τιμολογιακή πολιτική αναφέρεται στο πώς μια εταιρεία ορίζει τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών της με βάση το κόστος, την αξία, τη ζήτηση και τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική τιμολόγησης, από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στο πώς μια εταιρεία χρησιμοποιεί την τιμολόγηση για να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, όπως η προσφορά χαμηλότερων τιμών για να αυξήσει τον όγκο των πωλήσεων ή υψηλότερες τιμές για να μειώσει το ανεκτέλεστο. Παρά κάποιο βαθμό διαφοράς, η τιμολογιακή πολιτική και η στρατηγική τείνουν να αλληλεπικαλύπτονται και οι διαφορετικές πολιτικές και στρατηγικές δεν αλληλοαποκλείονται απαραίτητα.

Αφού καθορίσουν τις βάσεις για τις τιμές τους, οι διευθυντές μπορούν να αρχίσουν να αναπτύσσουν στρατηγικές τιμολόγησης καθορίζοντας τους στόχους τιμολόγησης της εταιρείας, όπως η αύξηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κερδών, η σταθεροποίηση των τιμών, η αύξηση των ταμειακών ροών και η αποτροπή του ανταγωνισμού. Οι διευθυντές πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς όταν αναπτύσσουν στρατηγικές τιμολόγησης για να διασφαλίσουν ότι οι τιμές που επιλέγουν ταιριάζουν με τις συνθήκες της αγοράς.

Η αποτελεσματική στρατηγική τιμολόγησης περιλαμβάνει την εξέταση πελατών, κόστους, ανταγωνισμού και διαφορετικών τμημάτων της αγοράς.

Οι στρατηγικές τιμολόγησης τείνουν να ποικίλλουν ανάλογα με την παγκόσμια στρατηγική της εταιρείας, που βασίζεται σε δύο βασικούς παράγοντες - το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και την ομάδα-στόχο στην οποία αποφασίσαμε να πουλήσουμε τα προϊόντα μας. Με βάση αυτές τις δύο παραμέτρους, οι εταιρείες επιλέγουν την τιμολογιακή πολιτική να είναι είτε χαμηλότερες τιμές για ευρύτερες ή στενές ομάδες-στόχους ή υψηλότερες τιμές για συγκεκριμένες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου πελατών (βλ. πίνακα 1).

| ΧΑΜΗΛΕΣ ΤΙΜΕΣ   |        | Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα |                          |
|-----------------|--------|---------------------------|--------------------------|
|                 |        | Μοναδικότητα προϊόντος    |                          |
| Αγορά<br>Στόχος | Ευρύς  | Ηγεσία τιμών              | ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ-διάκριση |
|                 | Στενός | Εστίαση (χαμηλή τιμή)     | Εστίαση (Διαφοροποίηση)  |

Πίνακας Αριθμός . 1

Οι ακόλουθες ενότητες εξηγούν διάφορους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες αναπτύσσουν τιμολογιακή πολιτική και στρατηγική. Πρώτον, εξετάζεται η τιμολόγηση με βάση το κόστος. Ακολουθεί το δεύτερο θέμα της τιμολόγησης βάσει αξίας. Τρίτον, η τιμολόγηση με βάση τη ζήτηση αντιμετωπίζεται και ακολουθεί η τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό. Μετά από αυτό, εξηγούνται διάφορες στρατηγικές για νέες και καθιερωμένες στρατηγικές τιμολόγησης.

## Τιμολόγηση με βάση το κόστος

Η παραδοσιακή τιμολογιακή πολιτική μπορεί να συνοψιστεί με τον τύπο:



## Κόστος + Σταθερό ποσοστό κέρδους = Τιμή πώλησης

Η τιμολόγηση με βάση το κόστος περιλαμβάνει τον προσδιορισμό όλων των σταθερών και μεταβλητών δαπανών που σχετίζονται με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Αφού καθοριστούν οι συνολικές δαπάνες που αποδίδονται στο προϊόν ή την υπηρεσία, οι διαχειριστές προσθέτουν ένα επιθυμητό περιθώριο κέρδους σε κάθε μονάδα, όπως κέρδος 5 ή 10 τοις εκατό. Ο στόχος της προσέγγισης αυτής είναι να καλύψει όλα τα κόστη που προκύπτουν κατά την παραγωγή ή την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών και να επιτύχει ένα στοχευμένο επίπεδο κέρδους.

Από μόνη της, αυτή η μέθοδος είναι απλή, απαιτώντας μόνο από τους διαχειριστές να μελετούν οικονομικά και λογιστικά αρχεία για να καθορίσουν τις τιμές. Αυτή η προσέγγιση τιμολόγησης δεν περιλαμβάνει την εξέταση της αγοράς ή την εξέταση του ανταγωνισμού και άλλων παραγόντων που ενδέχεται να έχουν αντίκτυπο στην τιμολόγηση. Η τιμολόγηση με βάση το κόστος είναι επίσης δημοφιλής επειδή είναι μια παλιά πρακτική που χρησιμοποιεί εσωτερικές πληροφορίες που μπορούν να αποκτήσουν εύκολα οι διευθυντές. Επιπλέον, μια εταιρεία μπορεί να υπερασπιστεί τις τιμές της με βάση το κόστος και να αποδείξει ότι οι τιμές της καλύπτουν το κόστος συν μια προσαύξηση για το κέρδος.

Ωστόσο, οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η παραπάνω στρατηγική αποτυγχάνει να παρέχει σε μια εταιρεία μια αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική. Ένα πρόβλημα με τη στρατηγική κόστους είναι ότι ο προσδιορισμός του κόστους μιας μονάδας πριν από την τιμή της είναι δύσκολος σε πολλούς κλάδους, επειδή το κόστος μονάδας μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τον όγκο. Ως αποτέλεσμα, πολλοί επιχειρηματικοί αναλυτές επέκριναν αυτή τη μέθοδο, υποστηρίζοντας ότι δεν είναι πλέον κατάλληλη για τις σύγχρονες συνθήκες της αγοράς. Η τιμολόγηση με βάση το κόστος οδηγεί γενικά σε υψηλές τιμές σε αδύναμες αγορές και χαμηλές τιμές σε ισχυρές αγορές, εμποδίζοντας έτσι την κερδοφορία επειδή αυτές οι τιμές είναι ακριβώς το αντίθετο από αυτό που θα ήταν οι στρατηγικές τιμές εάν λαμβάνονταν υπόψη οι συνθήκες της αγοράς.

Ενώ οι διευθυντές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το κόστος όταν αναπτύσσουν μια πολιτική και στρατηγική τιμολόγησης, το κόστος από μόνο του δεν πρέπει να καθορίζει τις τιμές. Πολλοί διευθυντές εταιρειών φιλοξενίας πωλούν τις υπηρεσίες τους με αυξητικό κόστος και αποκομίζουν σημαντικά κέρδη από τους καλύτερους πελάτες τους και από παραδόσεις σύντομης ειδοποίησης. Όταν εξετάζουν το κόστος, οι διευθυντές θα πρέπει να ρωτούν τι κόστος μπορούν να αντέξουν οικονομικά να πληρώσουν, λαμβάνοντας υπόψη τις τιμές που επιτρέπει η αγορά, και εξακολουθούν να επιτρέπουν το κέρδος από την πώληση. Επιπλέον, οι διαχειριστές πρέπει να λάβουν υπόψη το κόστος παραγωγής προκειμένου να καθορίσουν ποια αγαθά θα παράγουν και σε ποιες ποσότητες.

Ωστόσο, η τιμολόγηση περιλαμβάνει γενικά τον καθορισμό των τιμών που μπορούν να αντέξουν οικονομικά οι πελάτες πριν καθορίσουν το εύρος των υπηρεσιών που θα προσφέρουν. Έχοντας κατά νου τις τιμές που μπορούν να χρεώσουν και το κόστος που μπορούν να πληρώσουν, οι διευθυντές μπορούν να καθορίσουν εάν το κόστος τους, τους επιτρέπει να ανταγωνιστούν στην αγορά χαμηλού κόστους, όπου οι πελάτες ενδιαφέρονται κυρίως για την τιμή ή εάν πρέπει να ανταγωνιστούν αγορά premium-price, στην οποία οι πελάτες ενδιαφέρονται πρωτίστως για την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά.

## Τιμολόγηση με βάση την αξία

Οι τιμές αξίας πιστεύουν ότι η βέλτιστη τιμή πώλησης αντανάκλα την αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αντιλαμβάνονται οι πελάτες, όχι μόνο το κόστος της εταιρείας για την παραγωγή ή την παροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας προκύπτει από τις ανάγκες, τις προτιμήσεις, τις προσδοκίες και τους οικονομικούς πόρους των πελατών καθώς και από

τις προσφορές των ανταγωνιστών. Κατά συνέπεια, αυτή η προσέγγιση απαιτεί από τους διευθυντές να ρωτήσουν τους πελάτες και να ερευνήσουν την αγορά για να καθορίσουν πόσο εκτιμούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Επιπλέον, οι διευθυντές πρέπει να συγκρίνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους με εκείνα των ανταγωνιστών τους για να εντοπίσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αξίας τους.

Ωστόσο, η τιμολόγηση με βάση την αξία δεν δημιουργεί απλώς ικανοποίηση πελατών ή πραγματοποιεί πωλήσεις. Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της έκπτωσης, μιας στρατηγικής τιμολόγησης που θα μπορούσε επίσης να οδηγήσει σε μεγαλύτερες πωλήσεις. Ωστόσο, η προεξόφληση μπορεί να μην οδηγεί απαραίτητα σε κερδοφορία. Η τιμολόγηση με βάση την αξία περιλαμβάνει τον καθορισμό τιμών για την αύξηση της κερδοφορίας αξιοποιώντας περισσότερα από τα χαρακτηριστικά αξίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Εδώ έρχεται ο χώρος της υπέρτατης εξυπηρέτησης που κάνει τους πελάτες ικανοποιημένους από την αξέχαστη εμπειρία.

Αυτή η προσέγγιση στην τιμολόγηση εξαρτάται επίσης σε μεγάλο βαθμό από την ισχυρή διαφήμιση, ειδικά για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, προκειμένου να μεταδοθεί η αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών στους πελάτες και να παρακινηθούν οι πελάτες να πληρώσουν περισσότερα, εάν χρειάζεται, για την αξία που παρέχουν αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες.

## Τιμολόγηση με βάση τη ζήτηση

Οι διευθυντές που υιοθετούν πολιτικές τιμολόγησης με βάση τη ζήτηση, όπως και η τιμολόγηση με βάση την αξία, δεν ασχολούνται πλήρως με το κόστος. Αντίθετα, επικεντρώνονται στη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά των πελατών και στην ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους. Η τιμολόγηση με βάση τη ζήτηση επικεντρώνεται στο επίπεδο ζήτησης για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, όχι στο κόστος των υλικών, της εργασίας κ.λπ.

Σύμφωνα με αυτήν την τιμολογιακή πολιτική, οι διευθυντές προσπαθούν να καθορίσουν το εύρος των προϊόντων ή των υπηρεσιών που μπορούν να πουλήσουν σε διαφορετικές τιμές. Οι διευθυντές `χρειάζονται χρονοδιαγράμματα ζήτησης προκειμένου να καθορίσουν τις τιμές με βάση τη ζήτηση. Χρησιμοποιώντας χρονοδιαγράμματα ζήτησης, οι διευθυντές μπορούν να καταλάβουν ποια προϊόντα (πιάτα) και ποιες υπηρεσίες (σε ένα ξενοδοχείο) θα ήταν τα πιο κερδοφόρα. Για να καθορίσουν τα πιο κερδοφόρα επίπεδα παραγωγής και πωλήσεων, οι διευθυντές εξετάζουν εκτιμήσεις κόστους παραγωγής και μάρκετινγκ σε διαφορετικά επίπεδα πωλήσεων. Οι τιμές καθορίζονται λαμβάνοντας υπόψη τις εκτιμήσεις κόστους σε διαφορετικά επίπεδα πωλήσεων και τα αναμενόμενα έσοδα από τους όγκους πωλήσεων που σχετίζονται με τις προβλεπόμενες τιμές.

Η επιτυχία αυτής της στρατηγικής εξαρτάται από την αξιοπιστία των εκτιμήσεων της ζήτησης. Ως εκ τούτου, το κρίσιμο εμπόδιο που αντιμετωπίζει ο διαχειριστής με αυτήν την προσέγγιση είναι η ακριβής μέτρηση της ζήτησης, η οποία απαιτεί εκτενή γνώση των πολλαπλών παραγόντων της αγοράς που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στον αριθμό των προϊόντων που πωλούνται. Για να λάβουν πιο ακριβή δεδομένα από την αγορά σχετικά με τις αυξήσεις ή μειώσεις της ζήτησης, οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν πληροφορίες μέσω κοινωνικής δικτύωσης, εσωτερικά δεδομένα κράτησης που έγιναν πριν από την επίσκεψη ή να προσλάβουν εξωτερική βοήθεια ως ερευνητές αγοράς ή σύμβουλοι για να παρέχουν εκτιμήσεις των επιπέδων πωλήσεων σε διάφορα τιμές μονάδας.

## Τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό

Με μια τιμολογιακή πολιτική που βασίζεται στον ανταγωνισμό, μια εταιρεία καθορίζει τις τιμές της προσδιορίζοντας τι χρεώνουν άλλες εταιρείες που ανταγωνίζονται στην αγορά. Το πρώτο βήμα είναι να

προσδιοριστούν οι τιμές των σημερινών ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, να αξιολογήσει το δικό του προϊόν ή υπηρεσία. Μετά από αυτό το βήμα, μια εταιρεία ορίζει τις τιμές της υψηλότερες, χαμηλότερες ή στο επίπεδο των τιμών των ανταγωνιστών, με βάση τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας εταιρείας, καθώς και την αναμενόμενη ανταπόκριση των ανταγωνιστών στην καθορισμένη τιμή. Αυτή η τελευταία παρατήρηση—η ανταπόκριση των ανταγωνιστών—είναι σημαντικό μέρος της τιμολόγησης που βασίζεται στον ανταγωνισμό, ειδικά σε αγορές με λίγους μόνο ανταγωνιστές. Σε μια τέτοια αγορά, εάν ένας ανταγωνιστής χαμηλώσει την τιμή του, οι άλλοι πιθανότατα θα μειώσουν και τη δική τους. Χάνουν και οι δύο εταιρείες.

Αυτή η τιμολογιακή πολιτική επιτρέπει στις εταιρείες να ορίζουν τις τιμές γρήγορα με σχετικά μικρή προσπάθεια, καθώς δεν απαιτεί τόσο ακριβή δεδομένα αγοράς όσο η τιμολόγηση της ζήτησης. Επίσης, αυτή η τιμολογιακή πολιτική επιτρέπει στις εταιρείες να επιλέγουν από μια ποικιλία διαφορετικών στρατηγικών τιμολόγησης για να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν να βάλουν τις τιμές τους πάνω, κάτω από τις τιμές των ανταγωνιστών ή σύμφωνα με τις τιμές των ανταγωνιστών τους και ως εκ τούτου να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των πελατών για τα προϊόντα τους.

## ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

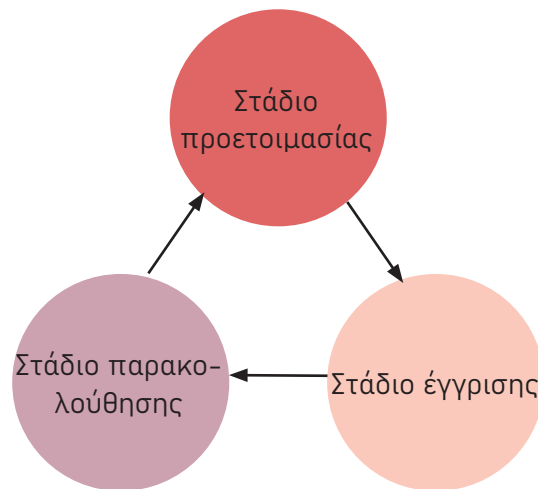
Ο οικονομικός προγραμματισμός χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων στην εταιρεία (προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος). Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός δεν μπορεί να τυποποιηθεί, γιατί κάθε εταιρεία χρειάζεται διαφορετικά σχέδια και δείκτες πριν λάβει οποιαδήποτε απόφαση. Σε αντίθεση με τη λογιστική, ο οικονομικός σχεδιασμός είναι προσανατολισμένος στο μέλλον και βασίζεται σε υποθέσεις. Όσο πιο ρεαλιστικές και ακριβείς είναι οι υποθέσεις, τόσο πιο ρεαλιστικά είναι τα σχέδια.

### Τι είναι ο προϋπολογισμός;

Ο προϋπολογισμός είναι ένα έγγραφο που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την παρακολούθηση των εσόδων και των εξόδων με αρκετά λεπτομερή τρόπο για τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων.

Οι προϋπολογισμοί είναι συνήθως προσανατολισμένοι στο μέλλον. Τα έσοδα βασίζονται σε προβλέψεις και εκτιμήσεις για τις περιόδους που καλύπτουν, όπως και τα έξοδα. Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί συχνά δημιουργούν βραχυπρόθεσμους - (μηνιαίους ή τριμηνιαίους) και μακροπρόθεσμους (ετήσιους) προϋπολογισμούς, όπου ο βραχυπρόθεσμος προϋπολογισμός προσαρμόζεται τακτικά για να διασφαλιστεί ότι ο μακροπρόθεσμος προϋπολογισμός παραμένει σε καλό δρόμο.

Οι περισσότεροι οργανισμοί προετοιμάζουν επίσης αυτό που είναι γνωστό ως «πραγματικός προϋπολογισμός» ή «πραγματική αναφορά» για να συγκρίνουν τις εκτιμήσεις με την πραγματικότητα μετά την περίοδο που καλύπτεται από τον προϋπολογισμό. Αυτό επιτρέπει σε έναν οργανισμό να κατανοήσει πού πήγε στραβά στη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού και να προσαρμόσει τις εκτιμήσεις προς τα εμπρός.



Υπάρχουν τρία στάδια που σχετίζονται με τον προϋπολογισμό ως εξής:

### Βήματα για την προετοιμασία προϋπολογισμού για έναν οργανισμό

Τα παρακάτω βήματα μπορούν να ακολουθηθούν είτε δημιουργηθεί ένας προϋπολογισμός για μια εκδήλωση, τμήμα ή ολόκληρο οργανισμό.

#### 1. Κατανοήστε τους στόχους του οργανισμού σας

Πριν καταρτίσετε τον προϋπολογισμό σας, είναι σημαντικό να έχετε μια σταθερή κατανόηση των στόχων προς τους οποίους εργάζεται ο οργανισμός σας κατά την περίοδο που καλύπτεται από αυτόν. Κατανοώντας αυτούς τους στόχους, μπορείτε να προετοιμάσετε έναν προϋπολογισμό που να ευθυγραμμίζεται και να τους διευκολύνει.

Για παράδειγμα, σκεφτείτε μια επιχείρηση που βιώνει τακτικά αύξηση εσόδων από έτος σε έτος, η οποία αντισταθμίζεται από την αύξηση των δαπανών. Αυτός ο οργανισμός μπορεί να ωφεληθεί από την εστίαση των προσπαθειών στον καλύτερο έλεγχο των δαπανών κατά τη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού.

Εναλλακτικά, εξετάστε το ενδεχόμενο μια εταιρεία να λανσάρει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία. Η εταιρεία ενδέχεται να επενδύσει περισσότερο στη νέα επιχειρηματική γραμμή για να την αναπτύξει. Με αυτόν τον στόχο, η εταιρεία μπορεί να χρειαστεί να ενσωματώσει δαπάνες ή πρωτοβουλίες ανάπτυξης αλλού στον προϋπολογισμό της.

#### 2. Υπολογίστε το εισόδημά σας για την περίοδο που καλύπτεται από τον προϋπολογισμό

Για να διαθέσετε κεφάλαια για επιχειρηματικά έξοδα, πρέπει πρώτα να προσδιορίσετε το εισόδημά σας και τις ταμειακές ροές για την περίοδο στο μέγιστο των δυνατοτήτων σας.

Ανάλογα με τη φύση του οργανισμού σας, αυτή μπορεί να είναι μια απλή ή πολύπλοκη διαδικασία. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που πουλά προϊόντα ή υπηρεσίες σε γνωστούς πελάτες που είναι κλειδωμένοι με συμβόλαια θα έχει πιθανώς ευκολότερο χρόνο να εκτιμήσει το εισόδημα από μια επιχείρηση που εξαρτάται από την ενεργό δραστηριότητα πωλήσεων. Στη δεύτερη περίπτωση, όπου ανήκουν όλες οι υπηρεσίες φιλοξενίας, θα ήταν σημαντικό να αναφέρετε ιστορικά δεδομένα πωλήσεων και μάρκετινγκ

για να κατανοήσετε εάν η αγορά αλλάζει με τρόπο που μπορεί να σας κάνει να χάσετε ή να υπερβείτε τις ιστορικές τάσεις.

### 3. Προσδιορίστε τα έξοδά σας

Μόλις κατανοήσετε το προβλεπόμενο εισόδημά σας για την περίοδο, πρέπει να υπολογίσετε τα έξοδά σας. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τρεις κύριες κατηγορίες: Σταθερά έξοδα, μεταβλητά έξοδα και εφάπαξ έξοδα.

Σταθερά έξοδα είναι τυχόν έξοδα που παραμένουν σταθερά με την πάροδο του χρόνου και δεν διαφέρουν δραματικά από εβδομάδα σε εβδομάδα ή μήνα σε μήνα. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτά τα έξοδα δεσμεύονται από κάποια μορφή σύμβασης, καθιστώντας εύκολη την πρόβλεψη και τον υπολογισμό τους. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει συνήθως έξοδα που σχετίζονται με γενικά έξοδα, όπως πληρωμές ενοικίων και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας. Οι συνδρομές τηλεφώνου, δεδομένων και λογισμικού μπορούν επίσης να εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία, μαζί με τις πληρωμές χρεών. Οποιαδήποτε δαπάνη είναι τακτική και αναμενόμενη θα πρέπει να περιλαμβάνεται.

Μεταβλητά έξοδα είναι αυτά που επιβαρύνουν την επιχείρησή σας, τα οποία ποικίλλουν με την πάροδο του χρόνου ανάλογα με διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων πωλήσεων. Το εποχικό κόστος προσωπικού σας, για παράδειγμα, είναι πιθανό να είναι υψηλότερο κατά τη διάρκεια μιας περιόδου που έχετε υψηλή σεζόν για το ξενοδοχείο σας. Ομοίως, οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας όπως το νερό, το φυσικό αέριο και το ηλεκτρικό ρεύμα θα είναι υψηλότερες όταν έχετε περισσότερους επισκέπτες. Οι προμήθειες πωλήσεων και το κόστος υλικών είναι άλλα παραδείγματα μεταβλητών εξόδων.

Έτσι, η βασική διαφορά μεταξύ του σταθερού και του μεταβλητού κόστους είναι ότι το μεταβλητό κόστος αλλάζει ανάλογα με το εύρος των υπηρεσιών ενώ το σταθερό κόστος όχι.

Τόσο τα πάγια όσο και τα μεταβλητά έξοδα είναι επαναλαμβανόμενα, γεγονός που καθιστά εύκολο τον υπολογισμό τους (ακόμα και αν πρέπει να προβλεφθούν τα μεταβλητά έξοδα). Οι εφάπαξ δαπάνες, που ονομάζονται επίσης «εφάπαξ δαπάνες», δεν επαναλαμβάνονται και συμβαίνουν πιο σπάνια. Η αγορά εξοπλισμού ή εγκαταστάσεων, η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, η πρόσληψη συμβούλου και ο χειρισμός μιας παραβίασης ασφάλειας είναι όλα παραδείγματα εφάπαξ εξόδων. Η κατανόηση των σημαντικών πρωτοβουλιών —και του τι χρειάζεται για να τις επιτύχετε— και όσα ξοδέψατε τα προηγούμενα χρόνια σε παρόμοια έξοδα, μπορεί να σας βοηθήσει να λάβετε υπόψη σας στον προϋπολογισμό σας, ακόμα κι αν δεν είστε σίγουροι για τις ακριβείς αξίες τους.

### 4. Προσδιορίστε το πλεόνασμα ή το έλλειμμα του προϋπολογισμού σας

Αφού υπολογίσετε όλα τα έσοδα και τα έξοδά σας, μπορείτε να τα εφαρμόσετε στον προϋπολογισμό σας. Εδώ καθορίζετε εάν έχετε αρκετά προβλεπόμενα έσοδα για να καλύψετε όλα τα έξοδά σας.

Εάν έχετε περισσότερα από αρκετά έσοδα για να καλύψετε τα έξοδά σας, έχετε πλεόνασμα προϋπολογισμού. Γνωρίζοντας αυτό, θα πρέπει να καθορίσετε πώς να χρησιμοποιήσετε καλύτερα πρόσθετα κεφάλαια. Μπορείτε, για παράδειγμα, να μεταφέρετε τα χρήματα σε ένα ταμείο «δύσκολης ημέρας» στο οποίο μπορείτε να έχετε πρόσβαση εάν το πραγματικό σας εισόδημα υπολείπεται των προβλέψεων. Εναλλακτικά, μπορείτε να αξιοποιήσετε τα κεφάλαια για να αναπτύξετε την επιχείρησή σας. Μπορείτε να προγραμματίσετε την ανακαίνιση ή τον επανασχεδιασμό των εγκαταστάσεων

Από την άλλη, εάν τα έξοδά σας υπερβαίνουν τα εισοδήματά σας, έχετε δημοσιονομικό έλλειμμα. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να προσδιορίσετε την καλύτερη πορεία προς τα εμπρός για να κλείσετε το χάσμα.

Μπορείτε να φέρετε επιπλέον κεφάλαια πουλώντας πιο επιθετικά; Μπορείτε να μειώσετε τα πάγια ή τα μεταβλητά σας έξοδα;

## Στάδιο Έγκρισης

Το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία ενός προϋπολογισμού ποικίλλει ανάλογα με τη φύση ενός οργανισμού και τους δημοσιονομικούς του στόχους. Ένας επιχειρηματίας ή ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης, για παράδειγμα, είναι πιθανό να προετοιμάσει μόνος του έναν οργανωτικό προϋπολογισμό. Εν τω μεταξύ, ένας μεγαλύτερος οργανισμός μπορεί να βασίζεται σε ένα μέλος του λογιστικού τμήματος για να δημιουργήσει έναν προϋπολογισμό για ολόκληρη την επιχείρηση. Οι μεμονωμένοι προϊστάμενοι τμημάτων ή λειτουργικοί επικεφαλής υποχρεούνται επίσης να υποβάλλουν προτάσεις προϋπολογισμού για τις ομάδες/τμήματά τους. Μόλις ετοιμαστεί ο προϋπολογισμός είτε ο Ιδιοκτήτης/ιδιοκτήτες είτε το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνουν την τελική απόφαση για την έγκρισή του.

Στάδιο παρακολούθησης

### 1. Παρακολούθηση ημερήσιου τζίρου

Αυτοί είναι οι πιο σημαντικοί οικονομικοί δείκτες που πρέπει να παρακολουθείτε ως Διευθυντής Ξενοδοχείου ή εστιατορίου:

1. Νεκρό σημείο (Break even point)
2. Ταμειακές ροές
3. Ισολογισμός

Όταν γνωρίζουμε ήδη πόσο μας κοστίζει να παράγουμε ένα προϊόν και ξέρουμε σε ποια τιμή θα πουλήσουμε το προϊόν, τότε τίθεται το ερώτημα: πόσα προϊόντα πρέπει να πουλάμε ετησίως για να καλύψουμε όλο το κόστος (παραγωγή και γενικό κόστος της εταιρείας;) και να επιτευχθεί θετικό μηδέν. Σημαίνει πόσα προϊόντα (πιάτα/δωμάτια/ποτά κ.λπ.) πρέπει να πουλήσετε για να εξισορροπήσετε (Break even) .

Υπάρχει ένας τύπος για τον εύκολο υπολογισμό του νεκρού σημείου (Break even point). Εάν γνωρίζετε την τιμή ενός προϊόντος (έσοδα), εάν γνωρίζετε το κόστος σας ανά μονάδα προϊόντος ή υπηρεσίας (άμεσο κόστος υλικών, άμεσο κόστος εργασίας, γενικό κόστος παραγωγής και πωλήσεων) και πάγια στοιχεία ενεργητικού (όλες οι επενδύσεις), ο τύπος είναι σε δύο βήματα:

Πρώτο βήμα: Έσοδα – Κόστος Παραγωγής/ Κόστος υπηρεσίας = Περιθώριο

Βήμα δεύτερο: Πάγια περιουσιακά στοιχεία / Περιθώριο = Νεκρό Σημείο

Άρα στο πρώτο μέρος των εσόδων του προϊόντος αφαιρείται το κόστος και προκύπτει το περιθώριο. Είναι ένα είδος κέρδους αν αφαιρεθούν όλες οι επενδύσεις.

Παράδειγμα: Αγοράζετε ένα προϊόν για 40 ευρώ και το πουλάτε για 100. Έτσι έχετε ένα περιθώριο 60 ευρώ. Στο δεύτερο μέρος του τύπου, τα πάγια στοιχεία ενεργητικού διαιρούνται με περιθώριο για να δούμε πόσο περιθώριο (προϊόν) χρειάζεται για την κάλυψη των πάγιων εξόδων. Το αποτέλεσμα είναι ο αριθμός των προϊόντων που πρέπει να πουληθούν για να φτάσει η εταιρεία στο νεκρό σημείο. Παρακάτω είναι ένα παράδειγμα.

Παράδειγμα. Εισόδημα = 30 Ευρώ

Κόστος παραγωγής = 10 Ευρώ

Πάγια = 150.000

Πρώτο βήμα: Έσοδα (30) – Κόστος (10) = Περιθώριο (20)

Δεύτερο βήμα: Πάγια στοιχεία ενεργητικού (150.000)/ περιθώριο (20) = ποσότητα (7500 διανυκτερεύσεις)

Έλεγχος της διαδικασίας (για 7500 διανυκτερεύσεις που πωλήθηκαν):

Εισόδημα =  $7500 \times 30 = 225.000$

Μείον κόστος εξυπηρέτησης =  $7500 \times 10 = 75.000$

Μείον πάγια = 150.000

Άρα,  $225.000 - 75.000 - 150.000 = 0$

Η εξίσωση είναι σωστή.

Οι ταμειακές ροές δείχνουν όλα τα έσοδα που εισπράττει η εταιρεία και όλες τις δαπάνες που βγαίνουν από την εταιρεία. Οι ταμειακές ροές δείχνουν την περίσσεια ή την έλλειψη χρημάτων (κεφάλαιο κίνησης) κατά τη διάρκεια του έτους. Έλλειψη χρημάτων σημαίνει ότι δεν μπορούμε να τακτοποιήσουμε (πληρώσουμε) τις τρέχουσες υποχρεώσεις μας (προμήθεια υλικών, πληρωμή μισθών κ.λπ.).

Γιατί είναι καλό να έχουμε ταμειακές ροές;

- Αποκαλύπτει πληροφορίες που δεν εμφανίζονται στον ισολογισμό και την κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων.
- Δείχνει πόσα μετρητά έχετε αυτήν τη στιγμή.
- Δείχνει από πού προέρχονται τα μετρητά και σε τι ξοδεύονται:
  - Επιχειρησιακές δραστηριότητες
  - Επενδυτικές δραστηριότητες
  - Οικονομικές δραστηριότητες

Παράδειγμα ταμειακών ροών:

|                   | Ιανουάριος | Φεβρουάριος | Μάρτιος | Απρίλιος |
|-------------------|------------|-------------|---------|----------|
| Αρχικά Μετρητά    | 400        | 350         | 50      | 550      |
| Εκπτώσεις         | 2500       | 2000        | 1500    | 2700     |
| Μισθοί            | 1700       | 1500        | 1500    | 1500     |
| Ασφάλεια          | 100        | 100         | 100     | 100      |
| Αγορές            | 600        | 600         | 400     | 600      |
| Λογιστική         | 100        | 100         | 100     | 100      |
| Επιτόκιο          | 50         | 30          | 25      | 20       |
| Ταμειακό υπόλοιπο | 350        | 50          | -550    | -50      |

## Κατάσταση Αποτελεσμάτων ή Ισολογισμός

Ο σκοπός του ισολογισμού είναι να καθορίσει πόσο κερδοφόρα είναι η εταιρεία σας. Αυτός ο δείκτης είναι ένα άθροισμα όλων των προηγούμενων σχεδιασμών και υπολογισμών. Ας διευκρινίσουμε συνοπτικά τα στοιχεία της κατάστασης λογαριασμού αποτελεσμάτων.

Όταν αφαιρέσετε το κόστος παραγωγής (σχέδιο άμεσων δαπανών και άμεσους μισθούς) από τα έσοδα από τις πωλήσεις (σχέδιο πωλήσεων) θα έχετε μικτό κέρδος. Όταν αφαιρέσετε από το μικτό κέρδος τα έξοδα πώλησης και τα διοικητικά έξοδα (πρόγραμμα κόστους S&A), θα έχετε καθαρά λειτουργικά έσοδα. Αφαιρώντας το έξοδο τόκων από τα καθαρά λειτουργικά έσοδα, θα έχετε κέρδη προ φόρων. Όταν αφαιρέσετε τον φόρο εισοδήματος (διαφέρει από χώρα σε χώρα) από το κέρδος προ φόρων, θα λάβετε Καθαρό κέρδος. Είναι το πραγματικό κέρδος που παραμένει στην εταιρεία.

Ο Διευθυντής στο HoReCa πρέπει να μπορεί να παρακολουθεί και ακόμη και να παρακολουθεί τα έσοδα και τα έξοδα για να μπορεί να δει πόσο κερδοφόρα είναι η επιχείρηση μέσα σε μια εβδομάδα, μήνα και ένα χρόνο.

### 2. Έξοδα παρακολούθησης

Η καταγραφή των δαπανών σε καθημερινή βάση διασφαλίζει ότι είστε οικονομικά ενήμεροι όλο το χρόνο και όχι μόνο κατά τη φορολογική περίοδο. Γνωρίζοντας πού πηγαίνουν τα χρήματα της εταιρείας και πόσα ξοδεύετε σε συγκεκριμένες υπηρεσίες, μπορεί να βελτιώσετε τις συνήθειες δαπανών σας. Επιπλέον, θα έχετε καλύτερη ιδέα για το πού μπορείτε να διαθέσετε χρήματα για να επηρεάσετε θετικά τις ταμειακές ροές σας.

Ως διευθυντής πρέπει να παρακολουθείτε τα έξοδα σε καθημερινή βάση για να έχετε μια σαφή εικόνα των δαπανών ανά προϊόν/υπηρεσία και να μπορείτε να συγκρίνετε με τα έσοδα από το ίδιο προϊόν/υπηρεσία.