



PROJE BAŞLIĞI:

PAZAR YETERLİLİKLERİ  
- HORECA SEKTÖRÜNDE  
EĞİTİM VE İŞGÜCÜ  
PIYASASI ARASINDAKİ  
YETERLİLİK  
BOŞLUKLARINI EN AZA  
İNDİRMEK İÇİN BİR YOL  
GÖSTERİCİ

[2020-1-PL01-KA202-082206]



Co-funded by  
the European Union

102 QUALIFICATION

MODERN, ESNEK ÖĞRENME YOLLARI - HORECA SEKTÖRÜ İÇİN  
MÜFREDAT VE EĞİTİM PAKETLERİ (EĞİTMEN / ÖĞRENCİ)

**YETERLİLİK 3 İÇİN MÜFREDAT:  
HORECA ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİM**

Erasmus+ Projesi: "Pazar yeterlilikleri - HoReCa sektöründe eğitim ve işgücü piyasası arasındaki yeterlilik boşluklarını en aza indirmek için bir yol gösterici".

Project number: 2020-1-PL01-KA202-082206

**Avrupa Komisyonu'nun bu yayının üretimine verdiği destek, yalnızca yazarların görüşlerini yansıtan içeriğin onaylandığı anlamına gelmez ve Komisyon, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanılmasından sorumlu tutulamaz.**

Çıktı 2: Modern, esnek öğrenme yolları - HoReCa sektörü için müfredat ve eğitim paketleri  
(eğitmen / öğrenci)

### Proje konsorsiyumu tarafından geliştirilmiştir:

Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji - Koordynatör, Radom, Polonya

EVACO - Kraków, Polonya

EDITC LTD - Nikozja, Kıbrıs

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ- Antalya, Türkiye

Fundación Equipo Humano (FEH) - Valencia, İspanya

Samerimpex Impulsi DOO - Üsküp, Kuzey Makedonya Cumhuriyeti

### İletişim:

Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji

ul. Królowej Jadwigi 15

26-600 Radom, Polonya

innowacja.edukacja@onet.pl

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

## GIRIŞ

HoReCa4VET (Proje No.: 2020-1-PL01-KA202-082206) projesinin temel amacı, Avrupa Yeterlilikler Çerçevesine göre doğrulama ve sertifikalandırma modelleri geliştirip uygulayarak HoReCa endüstrisinde örgün ve yaygın nitelikteki yaşam boyu öğrenmeye erişimi artırmaktır.

HoReCa4VET projesi, öğrenme çıktılarının, proje kapsamında üç yeterlilikte edinilebilecek Avrupa boyutunda ek profesyonel beceriler olarak, mevcut pazar talebine dayalı olarak işverenler tarafından belirlenen öğrenme çıktıları çerçevesinde tanımlanmasına katkıda bulunur: Lezzet yaratma ve yemekleri dekore etme; Mutfak işleri yönetimi ve HORECA endüstrisinde yönetim.

Projede geliştirilen nitelikler, yürütülen araştırmada belirlenen işgücü piyasasının ihtiyaçlarına bir yanıt olduğundan, örgün ve yaygın eğitimin bir parçası olarak edinilen becerileri tamamlayabilir.

Proje sonucu Modern, esnek öğrenme yolları - HoReCa sektörü için müfredat ve eğitim paketleri (eğitmen / öğrenci), HoReCa'nın özelliklerini dikkate alarak çalışma ortamında eğitimin geliştirilmesine, kademeli, esnek öğrenme yollarına, etkinleştirici didaktik yöntemlere, modern, yenilikçi öğretim yöntemlerine dayanmaktadır.

Sonuç geliştirilirken eğitimin bireyselleştirilmesine, aktif ve pratik öğrenme yöntemlerine, organizasyon ve didaktik çözümlere büyük önem verilmiştir. Geliştirilen müfredat ve eğitim paketlerinin metodolojisi, ortak ülkelerde (Kıbrıs, Polonya, İspanya, Kuzey Makedonya Cumhuriyeti ve Türkiye) belirlenen en iyi uygulamalara odaklanmıştır. Modüller yeterliliklere atanırken, öğrenme çıktılarına veya mesleki görevlere yönelik birimler bilgi, beceri ve sosyal yeterlilik kümeleriyle tanımlanmıştır. Geliştirilen birimler ve paketler, ortak ülkelerin özelliklerini dikkate almıştır.

Eğitim programı, IO1'in iş analizinin sonuçlarına dayanmaktadır. Program, işyerinde öğrenme yoluyla elde edilebilecek öğrenme çıktılarını tanımlar.

HoReCa4VET Ekibi

# YETERLİLİK 3. HORECA ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİM

## 1. TESİSTEKİ (MUTFAK-OTEL) ÇALIŞAN TAKIMININ YÖNETİMİ

### MÜFREDAT İÇERİĞİ

#### GİRİŞ

#### YETERLİLİK 3. HORECA ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİM

#### 1. TESİSTE (MUTFAK-OTEL) ÇALIŞAN TAKIMININ YÖNETİMİ

1. Giriş
2. Mutfak ve otel işlemlerine yönelik SİPARİŞ'lerin NİTELİK ve NİCELİK konusunda GÖZLEMLENMESİ
3. GIDA DEPOLANMA PROSEDÜRLERİNİN TAKİP EDİLMESİ
4. YİYECEK ve İÇECEK TÜKETİM SİSTEMİNİN KONTROL EDİLMESİ
5. KALİTE ve ENVANTER DENETİMİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ
6. LOJİSTİK DENETİMİ: SÜREÇ ANALİZİ ve DÖKÜMANTASYON ve VERİMLİLİK DEĞERLENDİRMESİ

# YETERLİLİK 3. HORECA ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİM

## 1. TESİSTEKİ (MUTFAK-OTEL) ÇALIŞAN TAKIMININ YÖNETİMİ

### GİRİŞ

### TESİSTEKİ (MUTFAK-OTEL) ÇALIŞAN TAKIMININ YÖNETİMİ

Bir mutfak işletmek kolay değil, hiç durmayacak gibi görünen birkaç eylem var. Profesyonel bir yönetici çalışanları yönlendirmeli, müşteri memnuniyetini sağlamalı, sürekli gıda kalitesini sağlamalı, envanter ve muhasebe takibini yapmalı ve çok daha fazlasını yapmalıdır. Bir restoran işletmekle, kanıtlanmış taktikler kullanarak ve yeni teknolojileri optimize ederek gelen beklentilerin kapsamlı bir şekilde kavranmasıyla mutfak yönetimi daha kolay hale getirilebilir.

#### Mutfak Yönetimi Görevleri

Restoranda bir gün boyunca ne tür zorlukların meydana geleceğini bilmenin herhangi bir yolu yoktur, ancak burada yapılması gerekenler listemizde bulunmasını bekleyebileceğimiz en yaygın sorumluluklardan birkaçına yer vermek gerekir. Gıda hazırlığı, pişirme teknikleri, porsiyon büyüklükleri ve sıcaklık kontrolü denetim altında olması gereken konulardır. Son olarak, tüketiciye ulaştırılmadan önce yiyeceklerin kalite ve güvenlik standartlarını sağladığından emin olunmalıdır. Mutfak yönetiminin temel görevleri arasında aşağıdakiler yer almaktadır:

1. Vardiyaları belirlemek: mutfakta ve çalışanlar arasında;
2. Şefle ve restoran sahibiyle çalışmak (menü tasarımı, menü unsurları ve fiyatlandırma konularında düzenli aralıklarla);
3. Sağlık kanunlarına uyum konularını denetlemek: diğer konuların yanı sıra sanitasyon ve doğru gıda stoğu teknikleri gibi;
4. Envanter ve gider verilerinin kaydını tutmak: haftalık ve aylık olarak ve bunun yanı sıra gerekli gıda siparişlerini gerçekleştirmek,
5. Çalışan eğitimi,
6. Mutfak ekipmanlarının güncellenmesi (gerektiği durumlarda).

#### Mutfak Yönetimi Sorumlulukları

Mutfak yönetiminin temel sorumlulukları arasında aşağıdaki alt-başlıklarda yer almaktadır:

#### Envanter Yönetimi

Envanter bira, şarap ve cin gibi menüyü hazırlarken ihtiyaç duyulan tüm içeriklerden oluşur. Mutfakta hiçbir stok eksikliği yaşanmaması istenirken aynı zamanda fazladan sipariş vererek gıdanın çürümesi riskini almamak da istenir. Etkili mutfak yönetimi sağlam bir envanter yönetim planı geliştirmeyi gerektirir.

#### Uygun Ekipman Yatırımı

Mutfak ve restoran çalışanlarına son model ekipmanları ve teknolojileri sunmak operasyonların düzene konulmasına ve karmaşanın azaltılmasına yardımcı olacaktır. Çalışanlar faydalı araçlara ulaşabildiğinde, en iyi yapabildikleri işlere daha hızlı ve kolay biçimde odaklanabilecektir.

### **Ekipman Bakımı**

Restoranlar çalışmaların yoğun gerçekleştirildiği alanlardır ve bu yüzden aşınma ve eskimeler kaçınılmazdır. Pahalı onarım veya ikame masraflarından kaçınmak için üreticinin temizleme ve bakım talimatlarını izlemek ekipmanların iyi çalışma koşullarını korumada ve dayanıklılığı arttırmada önemlidir.

### **Menü Yönetimi**

Restoran yöneticilerinin restoranın sunmak istediği yöresel mutfak türünü belirleme noktasında takımın diğer üyeleriyle işbirliği yapması gerekir. Daha küçük ve belirli bir temaya odaklanan menüler çalışanların hayatlarını kolaylaştırmanın yanı sıra restoran kimliğinin oluşturulmasına yardımcı olur. Bu aynı zamanda menü planlamayı ve ürün ve fiyatları seçmeyi kolaylaştırır.

### **İşe Alım Yönetimi**

Bir restoranın ve mutfağın iyi işlemesini insanlar sağlar, bu yüzden, uygun personeli işe almak yeni yemeklerin yaratılmasına, süreçlerin iyileştirilmesine ve daha yapıcı bir iş ortamı yaratılmasına destek olur. Ayrıca, çeşitli prosedürler ve hizmet adımları konusunda çalışanlara eğitim vermek gereklidir, böylece iş yükü konusunda çalışanlar hazırlıklı olacaktır.

### **Çalışan Vardiyalarını Ayarlama**

Çalışan ekibi oluşturulur oluşturulmaz çalışanların elde tutulması için akıllı vardiya belirleme tekniklerinin dikkate alınması gerekir. Çalışanların hizmete başlamadan önce yeterli zamanın kendilerine tanınması gerekir. Herkesin ne yapılması gerektiğini, günlük hedeflerin ne olduğunu ve hangi kısımda rol alacaklarını bilmesi gerekir. Bireysel vardiya talepleri must dikkate alınmalı ve özel etkinlikler için vardiyaları değiştirildiğinde bunu telafi edecek izinlerin de sağlanması gerekir.

### **Sanitasyon Yönetimi**

Düzenli ve temiz mutfak besin kirlenmesini önler ve restoranın tüm sağlık kurallarına uymasını sağlar. Mutfağın düzenli ve temiz oluşu aynı zamanda herkes için iç açıcı ve üretken bir çalışma ortamı yaratır.

### **Mutfak Yöneticileri için Hayati Beceriler**

Mutfak yöneticileri birçok şapka takar ve idare etmeleri gereken birçok sorumlulukları bulunur. Başarılı bir mutfak yöneticisi olmak için gereken beceriler şunlardır: 1) Harika bir lider ve yönetici olmak, 2) Güçlü bir iş etiğine sahip olmak, 3) Doğal bir lider olmak, 4) İşletmenin büyümesi için yaratıcı olmak, 5) Baskı altında sakin kalabilme becerisine sahip olmak, 5) Yemek pişirme tutkusu olmak.

### **Mutfak Yönetimi**

Çalışanlar bir işi iyi yaptığında tanınmalı ve ödüllendirilmelidir. Promosyonlar ancak hak edildiği zaman verilmelidir. Çalışanlar restoran amaçlarından, kendilerine özgü sorumluluklarından ve hesap verebilirlik prosedürlerinden haberdar değilse, yönetim bu konulara odaklanmalıdır. Bir şirket olarak vizyon, kısa ve uzun vadeli hedefleri paylaşmak herkesi aynı çatı altında toplayabilir. İletişim koptuğunda ve bir sorun ortaya çıktığında, mutfak yönetimi soruna dikkatle ve tüm açıklığıyla kulak vermeli ve çalışanları sorunlarının dikkate alınacağına ikna etmelidir. Personel eğitim programları ile desteklenmeli ve memnun kalmalarını sağlayacak diğer profesyonel fırsatlar sunulmalıdır. Çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşmada desteklenmelidir. Mentörlükler personele yardımcı olmada iyi bir stratejidir. Bazı dönemlerde restoran endüstrisi zor ve stresli olabilir. Yöneticiler mutlu ve sağlıklı

kalabilmeleri için çalışanlara tükenmişlikten kaçınmaları konusunda destek olmalıdır. Mutfak Yöneticisi işyerini çalışmak için güvenli bir yer haline getirmelidir. Yönetici, mutfakta yaralanmalar olması durumunda güvenlik tavsiyelerine uymaya ve bunları uygulamaya zorlamalıdır.

Mutfak yöneticisi olmak birçok sorumluluk ve ödül gerektirir. İşin tam olarak neyi gerektirdiğini ve mutfak müdürünün hangi becerileri geliştirmesi gerektiğini bilerek başlamak iyi bir fikirdir. Teknoloji, mutfak yöneticisinin işleri ekipteki herkes için daha kolay hale getirmek için prosedürleri optimize etmesine ve otomatikleştirmesine yardımcı olabilir. Mutfak yöneticisi, doğru aletler mevcutsa mutfağı verimli ve stressiz bir şekilde idare edebilir.

## Mutfak Yöneticisi Görevleri

Mutfak personelini ve envanterini yönetmek; Pişirme sürecini, tabaklama sürecini, porsiyon büyüklüklerini ve sağlık ve güvenlik uygulamalarını kontrol etmek; Tüm hizmet, yemek hazırlama ve tabaklama yöntemleri konusunda personeli eğitmek; Personel vardiyalarını yönetmek ve planlamak; Menü içeriklerini ve fiyatlarını ayarlamak için liderlik takımının diğer üyeleriyle işbirliği yapmak; Tüm ekipmanları güncelleyip bakımını yapmak; Haftalık ve aylık raporları denetlemek; Tüm stokların ve envanterlerin kayıtlarını tutmak; Menü içeriklerini ve fiyatlandırma sürecini yönetmek; Ekipmanların bakımını yapmak; Doğru insanları işe almak; Adil ve eşit bir şekilde vardiya sistemini kurmak; Mevcut tüm teknolojiyi kullanmak; Tüm restoranda gıda güvenliğini ve hijyeni sağlamak; İş ile hayat dengesini teşvik etmek ve insanlar arasında bağ kurmak için çabalayarak daha güvenli bir işyeri için riskleri en aza indirmek; Destekleyici ve mutlu bir ortam oluşturmak; Beklentileri tüm açıklığıyla sunup geri dönüşlere açık olmak; Tehlikeleri azaltmak.

## Mutfak Personeli Yönetimi

Şefler bütçe yönetimi, yeni yemekler geliştirme, yemek tarifleri yazma, yemek tariflerini maliyetlendirme, yemekleri denetleme, İK ile ilgilenme ve diğerleri gibi pek çok konuyu barındıran birçok şapka takar. Ancak, yetkin mutfak personeli yönetimi ve eğitimi bir şefin en önemli görevlerinden biridir. Dünyadaki en iyi şef olabilir, ancak sıra sunuşa geldiğinde bir şefin etrafındaki personel kadar iyi olması gerekir. Şefin mutfaktaki personel ekibi yeterince eğitilmedi ise servis esnasında şef başarısızlıkla karşılaşacaktır. Mutfak personeli yönetiminin daha etkin gerçekleştirilmesi ve aşgıların niteliklerinin artırılması için önemli adımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Beklentiler, standartlar ve yönlendirmeler her zaman açık ve belirli terimler üzerinden aktarılmalıdır.
- Gerekçeleri açıklamak mutfak ekibini yönetmenin en etkili yöntemlerinden biridir. Gerekçesini açıklayın ve takım da tıpkı şef gibi düşünmeye başlayacaktır.
- Ağırlığını ortaya koymak vakti geldiyse bunu yapma konusunda tereddütte bulunmayın. Şefin ekip üyesine emir vermesi ve personelin de sorular yöneltebileceği zamanlar olacaktır.
- Gündelik işlere girişmeden önce servis öncesi bilgilendirme toplantısını her zaman yapın. İstenilen koltuk sayısını, büyük masa sayısını, VIP masa sayısını, menü düzeltmelerini, muhtemel vardiya konularını, bu tür sorunlara yönelik çözümlerinizi ve benzer konuları tartışın. Servis öncesi özellikle vardiyanın savaş stratejisidir.
- Eğer vardiya zor geçecekse, mümkün olduğunca hızlı bir şekilde personelin bilgilendirilmesi gerekir. Önceden bu yönde bilgi vererek onları zihinsel olarak bu sürece hazırlayabilirsiniz.
- Çalışanları eleştirme ve yönlendirme konusunda her zaman farkında olun. Yapıcı eleştiri ile cezalandırıcı küçük düşürme arasında fark her zaman önemlidir.
- Daha kişisel, doğrudan, disiplinli ve kırıcı konuşmalar her zaman özel tutulmalıdır. Hiçbir zaman herhangi bir ekip üyesi diğerlerinin önünde utandırılmamalıdır.

- Öz-disiplin ve karar vermenin değeri konusunda personeli eğitin. Bunu doğru yapma veya yapmama seçenekleri her zaman olmalı. Mutfakta çalışmaya devam etme veya kovulma seçenekleri her zaman olmalı. Bu strateji mutfak standartlarını pekiştirir, ancak aynı zamanda onlara bu standartlara ulaşmamanın onların yaptığı bir tercih olduğunu hatırlatır. Mutfakta ihtiyaç duyulan şey, bunun daha iyi bir ürünle, daha iyi bir yemekle ve daha iyi bir müşteri deneyimiyle sonuçlanacağını fark eden bir ekiptir.
- Personelin ihtiyaçlarını karşılamak için her çabayı gösterin. Restoran sektöründe personelin izin isteklerini karşılamak genellikle büyük bir görevdir, ancak aynı zamanda çabaya değer bir görevdir de. Çalışanlar çoğu haftasonu ve tatillerde çalışmalarını gerektiğinin farkındadır.

## Pozisyon Özeti

Şefler tıpkı resmi tören şefleri gibi mutfaktaki personelin faaliyetlerini planlama, organize etme, yönetme ve denetlemeden sorumludur. Tüm yemek ve ikram hizmetleri için yüksek kalitede ve tutarlılıkta gıda hazırlama sürecini yönetirler.

Şefler aynı zamanda yeni menüler oluşturmak kadar yeni menü içerikleri hazırlama, test etme, tatma ve onaylama süreçlerinden de sorumludur. Tüm açık büfe yemekleri için güncel ve doğru yemek tarifleriyle birlikte ücretlendirme konusunda da ilgilendirilir. Aynı zamanda, sonraki günler için de menüleri değerlendirir ve farklı mutfak depolarından yiyecek temini için depo gerekliliklerini onaylarlar.

## Açık Büfe Şefi: Görev ve Sorumluluklar:

1. Günlük olarak açık büfe organizasyonları için siparişleri alır ve herhangi bir değişiklik olursa bu yönde not alır.
2. Gündelik olarak açık büfe için sorumlu mutfak ekibini gelecek ve devam eden etkinlikler konusunda bilgilendirir.
3. Aşçılar ve mutfak personeli tarafından yürütülen bütün yiyecek hazırlama süreçlerini inceleyip koordine eder.
4. Açık büfeye yiyecek üretimi ve tabaklamasını koordine etmek için Aşçıbaşı, Aşçı Yardımcısı ve Açık Büfe Kaptanı ile birlikte çalışır.
5. Her gün için öncelikleri belirler ve açık büfe mutfağı personeli / şeflerine üretim ve hazırlık görevlerinin atamasını yapar.
6. Hem yazılı hem sözlü yollarla etkin iletişim kurarak personele açık bir yönlendirmede bulunur.
7. Günlük olarak kullanılacak yiyecek unsurlarının fiziksel bir envanterini tutar.
8. Restorandaki / oteldeki açık büfe, parti ve diğer özel etkinlikler ile satış, ikram ve açık büfe personelini destekler.
9. Minimum ve maksimum yiyecek, pişirme malzemeleri ve ekipmanları belirleme konusunda destek sunar.
10. Baş Aşçı'ya açık büfe menüsü oluşturma ve uygulama konusunda destek olur.
11. Envanter kontrol prosedürlerini izler ve açık büfe mutfağının sonraki güne hazır olmasını sağlar.
12. Günlük olarak tüm açık büfe mutfağı operasyonlarını denetler.
13. Herhangi bir aksaklık olmasına karşın her bir pişirme alanını sıklıkla denetler ve uygun personeli yönlendirir.
14. Tüm ekipmanların doğru çalıştığından emin olur.



15. Tüm açık büfe mutfak ekipmanının düzenli olarak temizlendiğinden emin olur.
16. Otelin operasyonel ve işletme ihtiyaçlarına uyacak gerekli araç, malzeme ve ekipmanlarla her açık büfe mutfağını donattığından emin olur.
17. Tarif kartlarının, üretim planlarının, tabaklama ipuçlarının ve görsellerinin güncel ve görünür olduğundan emin olur.
18. Tüm çalışanların menüdekileri hazırlarken tariflere ve otelin işletme rehberlerine uygun hareket ettiğinden emin olur.
19. Mutfak gereklilikleri konusunda satın alma ve stoklama personeli bilgilendirir.
20. Açık büfe mutfağının bütçeye uygun hareket ettiğinden emin olmak için satış ve gıda masraflarını tartışmak için Baş Aşçı ile düzenli olarak görüşür.
21. Açık büfe mutfak personelinin performansını takip eder ve her sürecin kuralına göre ilerlediğinden emin olur.
22. Uygun davranışlar konusunda rol model olarak hareket eder. Tüm açık büfe aşçılarının ve destek personelinin verimliliğini sürdürür.
23. Vardiya esnasında açık büfe mutfak operasyonlarını takip eder.
24. Açık büfe menülerini geliştirme ve satın alma sürecinde Baş Aşçı ve Satın Alma Müdürü'ne destek olur.
25. Açık büfe mutfak personelinin ilerlemesi ve disiplini konusunda ilgilenir.
26. Menü içeriği, hazırlama yöntemleri ve ayırt edici tatlar da dâhil olmak üzere menü unsurları konusunda personel eğitimine destek olur.
27. Tüm açık büfe kısımları için, yiyecek miktarlarını ve tabaklama gerekliliklerini planlar ve denetler.
28. Uygun yiyecek hazırlama ve stoklama standartlarını uygular.
29. Müşteri hizmetleri, operasyonel gereklilikler ve bütçe hedeflerinin karşılaştığından emin olmak adına personel düzeylerini değerlendirir.
30. Alakalı tüm kanun ve düzenlemelere uyumluluğu denetler.
31. Tüm gıdaların uygun olarak değerlendirildiğinden ve uygun sıcaklıkta tutulduğundan emin olur.
32. Gerekli durumlarda gerekli becerilere sahip çalışanlarla görüşme ve işe alma süreçlerine destek olur.
33. Mutfak personeli geliştirme gerekliliklerini belirler ve personelin bilgi ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için koçluk ve mentörlük görevi üstlenir.
34. Birçok açık büfe işlemlerini planlar ve yürütür.
35. Düzenli olarak açık büfe ve etkinlik ziyaretçilerinin mutfak deneyimlerini ileri düzeye taşır.
36. Çalışanların sorumluluklarını kavrar ve olmadıklarında görevlerini tamamlar.
37. Gerekli durumlarda pişirme ve öğün hazırlama süreçlerine destek olur.
38. Yönetim tarafından verilen diğer sorumlulukları yerine getirir.

## 1- OTEL VE MUTFAK OPERASYONU İÇİN GEREKLİ OLAN GIDA ÜRÜNLERİ VE DİĞER ÜRÜNLERİN DEPOLANMA YÖNETİMİNİ ORGANİZE ETME VE DENETLEME

1. Otel ve mutfak operasyonları için siparişlerin nicelik ve niteliğini denetler
2. Gıda depolama prosedürlerini izler
3. Yiyecek ve içecek tüketim sistemlerini kontrol eder
4. Kalite ve envanter kontrolü yapar
5. Lojistik kontrolü: Süreç analizi ve dokümantasyon ve verimlilik değerlendirmesi

Bu bölüm envanter ve envanter kontrolünün bir tartışmasıyla başlar ancak temin süreci olmadan mamul satın alma, sipariş verme, edinme ve depolama sonrasında envanter kontrolüne dönebileceğimiz herhangi bir envanter söz konusu olamaz.

### TEMEL ENVANTER PROSEDÜRLERİ

Envanter kontrolü, etkin bir mutfak yönetiminin önemli bir yönüdür. Herhangi bir zamanda ne tür teminlerin gerçekleştirileceğini gerektiğinde bilerek yönetim gıda siparişlerini programlayabilir, son envanterden itibaren gıda masraflarını değerlendirebilir ve menü unsuru değişikliklerini gerçekleştirebilir. Envanter takibi gerçekleştirilerek hırsızlık ve israf gibi olası sorunları tespit etmek mümkündür. Depo ve mutfaktaki ikmal malzemelerinin değeriyle yönetim ilgilenmelidir.

Envanter mutfakta bulunabilecek her şeyin bir listesidir. Envanterde ürünler, kuru gıdalar, tencere ve tabaklar, uniformalar, likörler, bezler ve paha eden her şeyin listelenmesi gerekir.

Mutfak ürünleri mutfak önü, bar ve diğer envanterlerden ayrı olarak sayılmalıdır.

Envanter kontrolünün temelleri işletmenin büyüklüğü fark etmeksizin hepsi için aynıdır. Daha büyük tesisler söz konusu olduğunda envanter tutmanın farklı aşamalarında daha fazla çalışana ve hatta tüm ekiplere ihtiyaç duyulabilirken daha küçük tesislerde tüm envanter yönetimi görevi bir veya iki önemli kişiye atanır.

Envanter yönetimi birkaç adımda gerçekleştirilebilir:

- Envanteri izleyip kaydetme sistemi kurma,
- Gelen envanter,
- Faturalar,
- Giden envanter,
- Talep formları,
- Envanter kaydı tutma,
- Bilgisayarlı envanter kontrolü,
- Fiziksel envanter fiyatlandırma ve maliyetlendirme,
- Envanter takibiyle ilişkilendirilen maliyetler.

## Envanteri izleyip kaydetme sistemi kurma

Envanter kayıtları gıda maliyetini belirleme ve maliyet yüzdelerini hesaplama gibi birçok nedenle tutulur.

Depodaki birimlerin değerini hesaplamanın birkaç yöntemi vardır. Bu yöntemler malların ne kadar mal olduğunun ve ne zaman edinildiğinin detaylı kayıtlarının tutulmasına dayanır. Küçük işletmelerde envanter kontrolünü yapmak kolaydır.

Muhtemelen bir veya iki kişi satın almadan sorumludur ve genelde hangi malların mevcut olduğundan haberdardırlar. Bu elbette mutfağın harcamaları ne kadar başarılı gerçekleştirdiğini anlamak için satışlar karşısında satın almaları değerlendirmenin gerekliliğini arka plana itmemektedir. Hemen hemen her envanter kontrol yöntemi zaman alır. Ayrıca, bu tür kayıtların doğru ve güncel tutulması gerekir. Envanter kayıtlarını tutmak için gereken süreyi azaltarak birkaç saatten tasarruf etmeye çalışmak para kaybı olabilir. Hesap çizelgesi, envanteri takip etmenin en basit yoludur. Basit bir hesap çizelgesi, düzenli olarak satın alınan tüm kalemleri, mevcut fiyatları ve en son envanter sayımında eldeki birim miktarlarıyla birlikte içerebilir. Faturalar ödeme için işlendiğinde fiyatlar düzenli olarak güncellenebilir ve eldeki stok sayımı planlanabilir.

Büyük operasyonlarda yer alan daha fazla kişi olduğundan, sistemler daha karmaşık olmalıdır. Satın almalar farklı bir departman tarafından yapılabilir, envanter kayıtları bir depo görevlisi tarafından tutulabilir ve tarayıcılar ve barkodlar kullanan bir sistemle ilgili envanter takibi ve sayımı yapılabilir ve bunlar daha sonra bir satış sistemine bağlanabilir, böylece yöneticiler her zaman neyin stokta olduğunu bilirler.

## Gelen Envanter

Sipariş edilen ürünleri kabul etmek için standart bir sürece sahip olmanın temel amacı, işletmenin tam olarak sipariş edileni almasını sağlamaktır. Hatalar her zaman olur ve teslim edilen ürünlerin miktarı ve kalitesi talep edilenle dikkatli bir şekilde karşılaştırılmazsa, önemli kayıplar meydana gelebilir. Alım protokolleri dikkatle takip edildiğinde, restoranın zamanına ve parasına mal olabilecek hatalar önlenir. Ayrıca, iyi bir alım sistemi, tedarikçileri ve teslimat çalışanlarını dürüst olmaya teşvik eder.

## Faturalar

Gelen ürünlerin talep edilen ürünlerle aynı olup olmadığının değerlendirilmesinde en önemli belge faturadır. Fatura, bir yiyecek hazırlama yerine teslim edilen mal veya hizmetlerin ayrıntılı bir listesidir. Miktar, kalite, birim başına fiyat ve bazı durumlarda ödenebilir maliyetin tamamı bir faturada listelenir. Alıcı, faturadaki bilgilerin alınan ürünlerle eşleştiğini dikkatlice karşılaştırarak ve inceleyerek kontrol etmelidir. Bu karşılaştırma, öğelerin tartılmasını ve/veya sayılmasını gerektirebilir.

Fatura, bir gıda hazırlama tesisine teslim edilen mal veya hizmetlerin ayrıntılı bir listesidir. Alıcı, mümkün olduğunda faturayı satınalma siparişi veya satınalma talep fişleriyle karşılaştırmalıdır. Bu, gönderilen malların miktar ve fiyatının sipariş formunun özelliklerini karşılamasını garanti eder. Mallar geldiğinde fatura, satın alma siparişi ile karşılaştırılmazsa, gerekli kalemlerin gözden kaçırılması veya satın alınmamış veya uygun olmayan miktarlarda olan kalemlerin kabul edilmesi riski vardır. Ayrıca alıcı, malları teslim almadan önce, kaliteden emin olmak için taze sebze ve dondurulmuş ürünlerin kutularını açıp incelemeli ve teslimatın doğru olduğundan emin olduktan sonra faturayı imzalamalıdır. Çoğu durumda, orijinali alıcıda ve diğer nüsha veya nüshaları teslimat görevlisinde kalacak şekilde fatura iki veya üç katına çıkar. İmzalandıktan sonra, teslimat firması artık eşyalardan sorumlu değildir ve artık alıcıya aittir.

Herhangi bir tutarsızlık veya yanlışlık sürücünün dikkatine sunulmalı ve sürücü, yanlışlığı kabul etmek için faturayı imzalamalıdır. Kredi notu düzenlenirse, sürücü bunu faturaya not etmelidir.

Alıcı, tüm sorunların çözüldüğünden ve kaydedildiğinden emin olmadıkça faturayı imzalamamalıdır. Daha sonra imzalanan fatura şirketin fatura tahsilatından sorumlu olan kişiye verilmeli ve arşivlenmelidir. Teslimatlar, hem alıcı mutfak/otel hem de teslimat hizmeti için zaman alıcı olabilir. Çoğu zaman, teslimat görevlileri teftişler tamamlanırken beklemek istemezler. Bu durumda, mutfak/otel ve tedarikçinin teslimat hizmeti ayrıldıktan sonra belirlenen sorunların alıcıların değil tedarikçinin sorunu olduğu konusunda hemfikir olması çok önemlidir. Teslim edilen ürünler, faturalar imzalandıktan sonra belirlenen yerlere yerleştirilmeli ve gelen malların takibi gerekiyorsa aynı anda yapılmalıdır.

## Giden Envanter

Bir ürün depodan veya soğutucudan çıktığında nereye gittiğini izlemek için tutulması gereken bir kayıt için sıklıkla dahili bir talep formu kullanılır. Çoğu küçük işletmede, malzemeler doğrudan mutfağa teslim edilir ve menü öğelerini hazırlamak için kullanılır. İdeal bir ortamda, gelen ve giden malzemelerin doğru kayıtları tutulur ve eldekilerin bilinmesi, çıkarma kadar basit hale gelir.

Ne yazık ki, sistemler genellikle bu kadar basit değildir. Daha küçük bir şirkette, günlük olarak neyin geldiğini ve neyin kullanıldığını bilmek, rutin bir envanter sayımı yaparak kolayca uzlaştırılabilir. Depo odaları ve soğutucular, daha büyük işletmelerde ve otellerde mutfaktan farklı bir katta olabilir; bu da, tıpkı küçük bir restoranın doğrudan tedarikçiden yapacağı gibi, her departmanın ve mutfağın depodan veya satın alma departmanından yiyecek talep etmesini gerektiren bir sistemi gerektirir. Bu düzenlemede, otel tüm yiyecekleri satın alacak ve bunları, bireysel departmanların malzemelerini "sipariş edeceği" merkezi bir depolama alanında saklayacaktır.

## Talep Formları

Daha büyük bir operasyonda, depodan mutfağa aktarılan her şeyin yazılı bir taleple yapıldığı bir talep yöntemi oluşturmak, envanteri korumak ve günlük menü giderlerini belirlemek için önemlidir. Mutfağın ihtiyaç duyduğu malzemelerin adı ve miktarı talep formunda belirtilmelidir. Bu formlara genellikle depo görevlisi veya depo envanterini kim yönetiyorsa, istenen her bir kalemin birim fiyatını ve toplam maliyetini girebilmektedir (Tablo 1).

Servis çalışanları, verimli bir şekilde yürütülen bir operasyonda şeker, tuz ve biber gibi sofraya ürünlerini değiştirmek için ayrı talep formları kullanmalıdır. Yine de, depolama alanına girip gerekli olanı almak çok daha kolay ve hızlı olduğu için çalışanlar sıklıkla talep formlarını kullanmayı reddediyor; ancak bu uygulama kayıt bırakmaz ve iyi kayıt tutmayı imkansız hale getirir. Bunun olma ihtimalini azaltmak için, depolama alanı güvenlik altına alınmalı ve yalnızca birkaç personelin odalara, depolama dondurucularına veya depolama buzdolaplarına erişimi olmalıdır.

Tarih: -----			
Departman: :			
Miktar	Tanım	Birim Maliyeti	Toplam Maliyet

**Tablo 1** Malzemelerin Birim ve Toplam Maliyetinin Hesaplanması

Talep sadece stokları takip etmekle kalmaz, aynı zamanda gıdaların her departman tarafından malî değerini ve dolayısıyla giderlerini hesaplamak için de kullanılabilir. Çeşitli satıcılardan çeşitli fiyatlara satın almaların yapıldığı daha büyük bir işletmede, tüm malları maliyetleri ve varış tarihleriyle birlikte etiketlemek önemlidir. Örneğin etler, ağırlık, birim başına maliyet (parça, pound veya kilogram), satın alma tarihi ve tedarikçi adını içeren bir formla sıklıkla etiketlenir. Tüm ürünlerin fiyatlandırılması zaman alır, ancak talep belgeleri doldurulduğunda

veya stoka parasal bir değer atanması gerektiğinde bu süre hızla geri ödenecektir. Ayrıca, eşyaların fiyatlarının gösterilmesi, çalışanlara israfın maliyetli olduğunu hatırlatabilir.

## Envanter Kaydı Tutma

Stokların kaydını tutmak için iki temel teknik vardır. Birincisi, sürekli bir envanter tutmaktır. Sürekli bir envanter, elinizde bulunanların sürekli bir toplamından başka bir şey değildir. Tablo 2'de gösterildiği gibi, depodaki her mal için kayıt tutmak, sürekli envanter tutmanın en iyi yoludur.

Tablo 2 Ürünün Yeniden Sipariş Noktası ....
Ürün:
Yeniden Satış Noktası:

**Tablo 2** Ürün Yeniden Sipariş Noktası. Tam tablo başlığının ilk yarısı tabloda gösterilir. İki yarım tüm tabloyu oluşturur. Gösterilen toplam dört tablo için her iki tarafta iki tablo vardır. Ürün ve yeniden sipariş noktası, tablo başlığının bu bölümünde gösterilir.

Tablo 3 Satın Alma Birimi Büyüklüğü ve Ürünün Nominal Değeri
Satın Alma Birimi Büyüklüğü:
Nominal Değeri:

**Tablo 3** Satın Alma Birimi Büyüklüğü ve Ürünün Nominal Değeri. Yeniden sipariş edilen birimin büyüklüğü ve nominal değeri, tablo başlığının ikinci (sağ) yarısında görüntülenir.

Tablo 4 Envanterin Kayıt Tarihleri, İşletmenin O Öğeden Ne Kadar Aldığı (giriş), Sattığı (çıkış) ve Toplam Bakiye			
Taşınan	İleri	Geri	
Tarih	Giriş	Çıkış	Bakiye

**Tablo 4** Envanterin Kayıt Tarihleri, İşletmenin O Öğeden Ne Kadar Aldığı (giriş), Sattığı (çıkış) ve Toplam Bakiye. İlk tablo yarısının ikinci yarısı (solda). Tablo başlığının bu bölümü, tablo başlığının ilk bölümünün altında görüntülenir ve envanter kayıtlarının tarihlerinin yanı sıra işletmenin her kalemden kaç adet aldığını (içeri), sattığını (dışarı) ve toplam tutarı içerir.

Tablo 5 Satın Alınan Ürünün Birim Büyüklüğünün Giriş, Çıkış ve Bakiye Kayıtlarının Tutulması			
Taşınan	İleri	Geri	
Tarih	Giriş	Çıkış	Bakiye
-	-	-	-

**Tablo 5** Satın Alınan Ürünün Birim Büyüklüğünün Giriş, Çıkış ve Bakiye Kayıtlarının Tutulması. Tüm tablonun bu bölümü, satın alınan ürünün birim büyüklüğünün girişi, çıkışı ve bakiyesinin kaydedilmesi için boş alana sahiptir ve tasvir edilen tüm tablonun ikinci (sağ) yarısının ikinci yarısıdır.

Bir üründen daha fazlası alındığında, alınan kutu veya eşya sayısı kaydedilir ve eldeki envantere eklenir; ürünün bir kısmına el konulduğu zaman çıkan kutu veya adet sayısı kaydedilir ve bakiye düşürülür. Ayrıca sürekli envanter formu, ürünün ne zaman yeniden sipariş edilmesi gerektiğini (yeniden sipariş noktası) ve herhangi bir zamanda ürünün ne kadarının hazır olması gerektiğini (eşdeğer stok) gösterebilir. Bu kayıt tutma, büyük operasyonlarda neredeyse kesinlikle bilgisayar ortamında gerçekleştirilir. Küçük işletmelerde kayıt tutmanın süresi (ve maliyeti) önemli olabileceğinden, sürekli envanterler normalde yalnızca pahalı mallar için tutulur.

Fiziksel bir envanter almak, ikinci envanter kayıt tutma sistemidir. Depodaki her şey, fiziksel bir envanterin parçası olarak düzenli olarak sayılmalıdır. Etkili bir kontrol olabilmesi için en az ayda bir fiziksel envanter alınmalıdır. Envanter kayıtları, bir hesap çizelgesine veya göreve ayrılmış ayrı bir sisteme kaydedilir. Mallar alfabetik olarak veya envanter sayfasındaki depo yerlerinde raflarda görünecekleri sıraya göre sıralanabilir (Tablo 6).

Ay:

Tablo 6 Fiziksel Envanter Formu				
Ürün	Birim	Adet	Birim Fiyatı	Toplam Fiyatı
Ürün 1	10 kutu	4	\$20	\$80
Ürün 2	20 parça	3	\$20	\$60
Ürün 3	5 gr	3	\$10	\$30
Ürün 4	15 litre	1	\$30	\$30
-	-	-	Toplam	\$200

**Tablo 6** Fiziksel Envanter Formu. Bir ürünün birimi, adedi, birim fiyatı ve toplam fiyatı tabloda görüntülenir. Listelenen dört ürün bulunmaktadır ve ardından tüm ürünlerin toplamı gelir. Buna fiziksel bir envanter formu denir.

Depodaki her kalemin birim maliyeti ve toplam değeri, eşya miktarına ek olarak normalde envantere dahil edilir. Malların toplam değerleri toplanarak envanterin toplam parasal değeri hesaplanır. Bu aynı zamanda envanter genişletme olarak da bilinir. Envanterin alındığı gün için kapanış envanteri, envanterin toplam değeridir. Bu sayı aynı zamanda aşağıdaki fiziksel envanterin ölçüleceği açılış envanteri olarak da hizmet edecektir. Envanter her ayın aynı gününde alınırsa, istatistikler aylık gıda maliyetini tam olarak hesaplamak için kullanılabilir. Fiziksel envanter, sürekli envanterin doğru olmasını sağlamak için kullanılır.

### Bilgisayarlı Envanter Kontrolü

Envanteri hesaplamak, izlemek ve genişletmek için günümüzde bilgisayarlı sistemler kullanılmaktadır. Bu araçlar, restoranın/otelin elindeki envanteri ve bununla ilgili harcamaları çok daha yakından takip etmesini sağlar. Bu sistemlerin avantajlarından biri de sipariş geçmiş ve ödenen en iyi fiyat gibi bilgilere erişim sağlamasıdır. Ayrıca alıcıya yıl boyunca talebi tahmin etmede yardımcı olabilirler. Bir garson, restoran terminalindeki herhangi bir menü öğesinin satışını kaydettiğinde, bu uygulamalar genellikle işlemleri izlemek için kullanılan satış noktası (POS) sistemiyle birleştirilir ve hatta bir ürünü bilgisayarlı envanter listesinden çıkarabilirler. Bir tüketici menüden bir tavuk yemeği isterse, bir tavuk tabağı hazırlamak için gereken tüm ürünler envanterden çıkarılır. Bu, her zaman güncel olan çoğu envanter öğesinin sürekli bir envanteri ile yönetim sunar.

Daha küçük işletmeler, envanteri yönetmek için sipariş verme ve envanter kaydı tutma için Microsoft Excel gibi bir elektronik tablo aracı kullanacaktır. Sarf malzemeleriyle birlikte alınan faturalar, bilgisayarın hesaplamaları doğru yapması için ihtiyaç duyduğu bilgileri içerir. Sorumlu çalışan, bilgisayar programına en son gelen kalemlerin

miktarlarını ve fiyatlarını girmelidir. Eldeki malların maliyeti, fiyatlar ve miktarlar kullanılarak otomatik olarak hesaplanır. Bu otomatik işlem, bilgisayara girilen bilgilerin ne kadar doğru olduğuna bağlı olarak çok fazla zaman ve para tasarrufu sağlayabilir. Herhangi bir envanter sisteminde her zaman hata yapma tehlikesi vardır, ancak otomatik yardım ile risk azaltılır.

### Fiziksel Envanter için Fiyatlandırma ve Maliyetlendirme

Satın alınan ürünlerin maliyeti sipariştten siparişe büyük ölçüde değişir. Günlük envanter raporları fiyat değişikliklerini yansıtacaktır, ancak tek tek kutular etiketlenmedikçe fiziksel envanter formunda maliyet olarak neyin kullanılacağını bilmek imkansızdır. Her bir öğenin tam maliyetini belirlemek zorsa, raflardaki malların maliyetine bakmanın çeşitli alternatif yolları vardır. Eldeki stokun değerini belirlemede en sık kullanılan yöntem, tüm kutular bu fiyattan satın alınmamış olsa bile, mallar için ödenen en son fiyatı kullanmaktır. FIFO (ilk giren ilk çıkar) yaklaşımı, stokun uygun şekilde döndürüldüğünü ima eden başka bir maliyetlendirme yöntemidir. Kayıtlar güncel tutulursa, eldeki stokun değeri daha doğru bir şekilde belirlenebilir. Seçilen maliyetlendirme yönteminin envanterin değeri üzerinde önemli bir etkisi vardır. Öğelerin gerçek maliyetini en doğru şekilde yansıtan yöntemi kullanmak her zaman idealdir.

### Envanter Takibiyle İlişkilendirilen Maliyetler

Bir gıda servisi operasyonunda çeşitli ürünlerin envanterini tutmanın kritik olduğu şimdikiye kadar anlaşılmalı. Bununla birlikte, bu envanteri elde etmenin ve sürdürmenin, elde tutma maliyetleri, sipariş verme maliyetleri ve eksiklik maliyetleri gibi maliyetleri vardır.

**Elde tutma maliyeti**, malzemenin (elektrik, sigorta, güvenlik, veri işleme ve taşıma) depolama gideridir; finansal maliyet, stokta kilitli olan paradır ve bozulma ve hasar maliyetleri, bozulma ve hasarla ilişkili maliyetlerdir.

**Stokları sipariş etme ve teslim alma maliyetleri**, sipariş maliyetleri olarak adlandırılır. Satın alma ve muhasebe departmanlarının maaşları, teslim alma yeri ve ulaşım ücretleri bu harcamalara dahildir. Haftalık yiyecek ve erzaklarınızı dört farklı tedarikçiden satın alırsanız, dört farklı satıcı, dört farklı araç, dört farklı satın alma siparişi ve dört farklı fatura ile uğraşmak zorunda kalacaksınız. Yalnızca bir haftalık kaynaktan satın alırsanız, bu işlevler küçültülür.

**Eksiklik maliyetleri**, talep arzdan fazla olduğunda ortaya çıkan maliyetlerdir. Yeni stok kalemleri gelmeden önce beklenmedik şekilde güçlü bir talep olduğunda, eksiklikler ortaya çıkabilir. Bazı kıtlıklar kaçınılmaz olsa da, müşteriler bekledikleri yemeği alamadıkları zaman bunu her zaman anlamıyor. Eksiklikler bazen mutfakları farklı bir satıcıdan gerekli bir ürün için daha yüksek bir fiyat ödemeye zorlayabilir.

### Envanter Düzeylerini Etkileyen Faktörler

Ne kadar envanterin elde tutulması gerektiğini bir dizi faktör etkiler: menü, teslimat sıklığı ve sipariştten teslimata kadar geçen süre, mevcut depolama alanı miktarı, soğuk hava deposu mevcudiyeti, operasyonun yeri ve ölçeği.

### Envanter Devri

Kesin envanter kayıtları tutulduğunda, kayıtlardaki veriler envanter devir hızını hesaplamak için kullanılabilir.

1,5 envanter devri, envanterin her 1,5 ayda bir döndüğü anlamına gelir. Bu durumda, herhangi bir anda (2,88 hafta) kabaca üç haftalık erzağınız olur. Genel olarak, bir ila iki haftalık envanter devri normal kabul edilir. Bir ay için ortalama gıda envanterini bulmak ve aynı ay için toplam gıda harcamasına bölmek, envanter devrini belirlemek için tipik bir yöntemdir. Toplam yiyecek maliyeti, günlük yiyecek alımlarının (günlük alım raporlarında bulunur) ay başındaki yiyecek envanterinin değerine eklenmesi ve ay sonundaki yiyecek stoğu değerinin çıkarılmasıyla hesaplanır. toplam yemek maliyeti.

### Mevcut Envanter Günü Hesaplama

Mevcut envanterin gün sayısını belirlemek için iki yöntem vardır: İlk yaklaşımı seçerseniz, yıl veya diğer muhasebe dönemi için ortalama envanteri ilgili satılan malın maliyetine (COGS) bölün ve sonucu 365 ile çarpın. Satılan ürünlerin maliyeti işletmenin gelir tablosunda gösterilir. Bir önceki yılın sonundaki stok miktarını cari yılın sonundaki stok değerine ekleyin ve ortalama envanteri elde etmek için ikiye bölün. Bilanço, envanter rakamlarını gösterir.

## Temin Süreci

Temin sürecinin temel amacı, işletme kriterlerini karşılayan miktar ve kalitede gıda ve malzemelerin mümkün olan en iyi fiyatla mevcudiyetini sağlamaktır. Her yemek hizmeti organizasyonunun yerinde bir satın alma süreci olması gerekir. Tüm yetenekli aşçılar, doğru malzemeleri doğru miktarlarda, doğru zamanda ve en iyi fiyata satın alabilmelidir. Her mutfağın kendi satın alma yöntemleri vardır. Ancak, her zaman uyulması gereken bir rehber vardır: «Yalnızca bir sonraki teslimata kadar gerekli olması beklenen kadar satın alın. Bu, gıdaların taze kalmasını ve envanter devrinin yüksek olmasını sağlayacaktır. Tüm yiyecekler zamanla bozulur, ancak bazıları bunu diğerlerinden daha hızlı yapar. Yalnızca hemen veya yakın gelecekte kullanılacak miktarların edinildiğini garanti etmek alıcının sorumluluğundadır.»

**Satın Alma;** ihtiyaçları belirleme ve tedarikçilerle sipariş verme süreci olarak tanımlanmaktadır. Satın alma ve sipariş verme, satın alma sürecini oluşturan iki eylemdir. Satın alma, kalite, fiyatlandırma ve hizmete dayalı olarak siparişlerin nereye verileceği konusunda karar vermeyi gerektirir. Satın alma bir yönetim görevidir. Sonuç olarak, yiyecek servisi müdürü veya direktörü normalde yiyecek ve malzemelerin temin edileceği tedarikçilerin seçiminden sorumludur. **Sipariş Verme;** bütçe kısıtlamaları içinde kalarak menü ihtiyaçlarını karşılamak için gereken yiyecek ve malzemelerin kalitesini ve miktarını belirleme süreci. Sipariş verme tipik olarak bir denetleme görevidir ve sipariş verme genellikle bir yemek servisi sorumlusuna verilir. Daha küçük şirketlerde sipariş, deneyimli bir aşçı gibi eğitilmiş bir çalışan tarafından da yapılabilir.

Müşteri siparişleri makul büyüklükte olmalıdır. Teslimat hizmetleri pahalı olduğundan, çoğu satıcının minimum sipariş boyutu sınırlamaları vardır. Başka bir deyişle, sipariş, sağlayıcının teslim etmeyi düşünmesi için yeterince büyük olmalıdır. Müşteriler çok sık sipariş vermemelidir. Yemek servisi operasyonu yeterince büyükse, tedarikçi sık sık teslimat yapmaya istekli olabilir, ancak artan maliyetler normalde müşterinin verimsizliğinin telafisi olarak alıcıya yansıtılacaktır. İzin verilen teslimat sıklığı bölgeye göre değişir ve çoğunlukla malların erişilebilirliğinden ve tedarikçinin teslimatlarını yapmak için kat etmesi gereken mesafeden etkilenir. Örneğin, büyük şehirlerde günlük teslimatlar siktir. Bununla birlikte, bir alıcı bir tedarikçiyle sınırlı miktarda iş yapıyorsa, tedarikçinin maliyetlerini düşük tutmak için haftada yalnızca iki veya üç kez sipariş vermeye çalışmalıdır.

Bir müşterinin işi, çok sayıda satıcıya çok ince bir şekilde dağılmamalıdır. İhtiyatlı bir alıcı, işini tatmin edici hizmet veren az sayıda tedarikçiyle sınırlayacaktır. Bu, alıcının diğer işletmelere sipariş vermemesi gerektiği anlamına gelmez. Bununla birlikte, her gıda kategorisinde az sayıda sağlayıcının pazarın çoğunluğunu kazanması gerektiği anlamına gelmez. Bazı küçük işletmelerde, alıcı her gıda kategorisi için yalnızca bir tedarikçi kullanmayı tercih edebilir; ancak çoğu durumda birden fazla tedarikçiye sahip olmak iyi bir fikirdir.

## Pazar Tedariki

Arz kaynakları bir konumdan diğerine büyük ölçüde farklılık gösterir. Küçük kasabalar ve yalıtılmış yerleşimler, büyük şehirlerin sunduğu tedarikçi sayısı ve yelpazesinden yoksundur. Alıcılar, toptancılar, distribütörler, yerel üreticiler ve paketleyiciler, perakendeciler, kooperatif birlikleri, komisyoncular ve gıda ithalatçıları gibi mevcut satıcılar/tedarikçiler ile iletişime geçmelidir. Temel gıdaları elde etmek için, satın alma sorumlusu genellikle çok sayıda satıcıyla temasa geçer. Gıda ile ilgili tüm mutfak taleplerini karşılamak için birçok toptancı ürün yelpazelerini çeşitlendirir. Gıda ürünleri çeşitli kaynaklardan elde edilmektedir. 2 temel gıda kategorisi bulunur:



Bozulmaya Elverişli Gıdalar: Meyveler, sebzeler, taze balık ve kabuklu deniz ürünleri, taze etler, kümes hayvanları ve süt ürünleri bozulabilir. Bozulmaya elverişli ürünler, tazeliği garanti etmek için genellikle düzenli olarak satın alınır. Sebze, balık ve et ürünleri gibi dondurulmuş ürünler daha uzun raf ömrüne sahiptir ve daha seyrek sipariş edilebilir ve saklanabilir.

Bozulmaya Dirençli Gıdalar: Kuru ürünler, un, tahıllar ve zeytin, turşu gibi diğer gıdalar bozulmayan maddelere örnektir. Haftalık veya aylık olarak, bunlar elde edilebilir. Bir şeyin çabuk bozulmaması, onu gereğinden fazla miktarda satın almak anlamına gelmediğini unutmayın. Envanterinizdeki her öğe, kaydedilebilecek veya başka herhangi bir şey için harcanabilecek bir dolar değerindedir.

## Tedarikçi Seçimi

Bir tedarikçi seçerken, yalnızca maliyetlere bakmak yeterli değildir, çünkü bunlar her zaman sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini ve güvenilirliğini yansıtmaz.

Bir kişinin ürününün kalitesi, son derece rekabetçi gıda hizmeti endüstrisinde her zaman temel öneme sahiptir.

Öte yandan kalite, alıcı açısından her zaman «en iyi» anlamına gelmez.

Satın alma söz konusu olduğunda kalite, ürünün kullanım amacına uygun en iyi kalitenin elde edilmesidir.

Konserve ürünlerin fiyat-verim oranı da dikkate alınmalıdır. Bir markanın maliyetleri, rakiplerinkinden önemli ölçüde daha düşük olabilir, ancak önemli ölçüde daha az meyve veya sebze içerebilir ve farkı oluşturan daha fazla meyve suyu veya su olabilir. Alternatif olarak, kalite vasatın altında olabilir. Elbette bu, düşük maliyetli ürünlerin her zaman daha kötü olduğu anlamına gelmez; bunun yerine, müşteriler kaliteyi ve verimi belirlemek için kendi testlerini yapmalıdır. Ayrıca sadece fiyat için alışveriş yapmak, satış elemanı ile alıcı arasındaki ilişkinin bozulmasına neden olabilir.

Yiyecek satın alanların amacı, aşağıdaki kriterlere uyan güvenilir satıcılardan yiyecek ve malzeme satın almak olmalıdır:

- Belirli bir kalite seviyesi için uygun maliyetli bir fiyatlandırma yapısı sağlamalıdır.
- Mükemmel teslimat hizmeti sunabilmelidirler. Ürünler geldiklerinde çalışır durumda olmalıdır;
- Sürücüler düşünceli olmalıdır.
- Yiyecek ve erzak teslimatları zamanında yapılmalıdır.
- Arz eksikliklerini en aza indirmek için stoklarında belirli şeylere sahip olmaları gerekir.
- Yeni ürünler, satın alınan yiyeceklerin beslenme bilgileri ve sizi etkileyen pazar faktörleri hakkında bilgi verebilmelidirler.
- İyilikten ziyade, «mükemmel hizmet», tedarikçinin hoş tavrını ve bu tutumun sadece belirli bir çalışana değil, tüm yemek servisi operasyonuna fayda sağlama biçimini ifade eder. Mükemmel hizmet sunan sağlayıcı, yemek servisi şirketinin ihtiyaç duyduğu sıklıkta ve uygun saatlerde (yemek servisi dönemlerinde değil) teslimat yapan kişidir.
- Paketleri alıcı yere götürmeye ve siparişin doğruluğunu iki kez kontrol etmeye istekli olan güler yüzlü teslimat acentelerine sahiptir.

## Fiyatları Etkileyen Faktörler

Özellikle gıda fiyatları, çeşitli faktörler nedeniyle yıl boyunca değişmektedir:

- **Sezonluk Olma:** Gıda mevsimindeyken, yerel gıda arzında daha fazla arz olur ve bu da fiyatları düşürür. Ayrıca mevsiminde olan ürünler, mevsimi olmayan ürünlere göre daha kaliteli ve daha uzun raf ömrüne sahiptir ve pazara uzun mesafeler taşınması gerekir.
- **Hava Durumu:** Aşırı hava koşullarının gıda fiyatları üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Kuraklık, sel ve mevsim dışı soğuk hava, dünyanın başlıca ürün üreten bölgelerini etkilemiş ve çeşitli ürünler için fiyat artışlarına neden olmuştur.
- **Ulaşım Maliyetleri:** Benzinin veya ulaşımın fiyatı arttıkça, pazara taşınması gereken gıdanın fiyatı da artar.
- **Emtia Fiyatları:** Emtia piyasasında et ve tahıl gibi çeşitli kalemler değiş tokuş edilir. Bu fiyatlar, borsaya benzer şekilde, büyük hacimli alıcılar bunları alıp sattığında değişir.

### Ürün Ayrıntıları

- Et, deniz ürünleri, kümes hayvanları, işlenmiş meyve ve sebzelerin yanı sıra taze meyve ve sebzeler tercihe göre sipariş edilebilir. Örneğin etler kalite, kesim, ağırlık/kalınlık, yağ kısıtlaması, yaş, tazelik veya donmuşluk ve paketlenme türüne göre sıralanabilir.
- Deniz ürünleri tür, tür, pazar formu, durum, derece, menşee, tazelik veya donmuşluk, sayı, boyut ve ambalaja göre sipariş edilebilir.
- Kümes hayvanlarını türüne, derecesine, sınıfına (ör. piliç, fritöz), tarzına (ör. göğüs, kanat), boyutuna, tazeliğine veya donmuşluğuna ve ambalajına göre sipariş edin.
- İşlenmiş meyve ve sebzeleri sınıfına (bazen), çeşidine, ambalaj boyutuna ve türüne, süzölmüş ağırlığa, koli sayısına, ambalaj ortamına ve konserve veya dondurulmuş olmasına göre sipariş edebilirsiniz.
- Taze meyve ve sebzeleri sınıfına (bazen), çeşidine, boyutuna, kap başına ağırlığına, yetiştirme alanına ve kap başına sayısına göre sipariş etmek mümkündür.

Tablo 7, ticari bir mutfakta veya resepsiyon alanında bulunabilecek bir sığır eti satın alma spesifikasyonu belgesinin bir örneğini göstermektedir.

Örnek Satın Alma Spesifikasyonu		
Sığır Eti	Sınıfı	Ağırlık, Boyut ve Kesim Özellikleri

**Tablo 7** Örnek Bir Satın Alma Spesifikasyonu.

### Satın Alma Prosedürleri

Çoğu restoran mutfağında, satın alma ve sipariş verme işlemi şef ve yardımcı şefler tarafından yapılır, ancak otellerde atanmış satın alma departmanları olabilir. Yerinde kendi kendine yürütülen yemek hizmeti operasyonlarının çoğunda, satın alma işleminden yemek hizmeti müdürü/yöneticisi sorumludur, ancak yemek hizmeti yönetilen hizmetlerle sözleşmeliyse, operasyon muhtemelen sözleşmeli satın almanın bir parçası olacaktır. Çoğu mutfakta, satın almayı kolaylaştırmak için tedarikçilerin, ilgili kişilerin, teslimat tarihlerinin ve programlarının bir listesi ve aynı stok seviyelerine sahip sipariş sayfaları bulunur. Açık büfe gibi özel bir düzenleme veya etkinlik için, yalnızca o etkinlik için gerekli malzemelerin belirlenmesi de gerekebilir.

### Üretim Kontrol Çizelgesi

Herhangi bir büyüklükteki açık büfe için sipariş edilecek gıda maddelerinin miktarlarını hesaplamak için önce bir porsiyon kontrol tablosuna başvurulmalıdır. Tablo, herhangi bir menü öğesi için kişi başına kullanılacak

porsiyonları gösterir. Bir porsiyon kontrol çizelgesinin bir kullanım alanı, tahmin edilen sayıda menü porsiyonu üretmek için gereken ana bileşenlerin ve malzemelerin miktarını tahmin etmektir.

Tablo 8 Porsiyon Kontrol Çizelgesi		
Gıda Ürünü	Menü İçeriği	Porsiyon Büyüklüğü
Karides	Karides Kokteyli	80 g (2.82 oz.)
Limon	Karides Kokteyli	1 sandviç (6/limon)

**Tablo 8** Porsiyon Kontrol Çizelgesi. Tablo bir gıda ürününü, menü içeriğini ve gıda ürününün porsiyon büyüklüğünü gösterir.

### Satınalma Sipariş Çizelgesi (Eşdeğer Stoklu)

Bir satın alma standardı kullanmanın temel amacı, günlük ihtiyaçları karşılamak için eldeki tüm yiyeceklerden yeterli miktarda bulunmasını sağlamaktır. Bu standartları oluşturmak ve sürdürmek için gıda envanteri düzenli bir ritüel haline gelmelidir. Önceden belirlenmiş eşdeğer stok seviyelerine (bir sonraki siparişe geçmek için elinizde olması gereken miktar) sahip olmanın yardımcı olabileceği yer burasıdır.

Dikkat edilmesi gereken üç önemli nokta var:

- Gerekli miktar (eşdeğer stok)
- Mevcut miktar
- Sipariş edilecek miktar

Sipariş edilecek miktarı belirlemek için eldeki miktarı gerekli miktardan çıkarın (Tablo 9). Bazı durumlarda, sipariş için paket boyutuna dayalı minimum bir miktar gerekiyorsa, siparişi tamamlayın.

Tablo 9 Farklı Etlerin Asıl Sipariş Miktarını Hesaplama				
Et	Gerekli Miktar (min.)	Mevcut Miktar	Sipariş Edilecek Miktar	Asıl Sipariş
Konserve Sığır Eti	10 kg	2 kg	8 kg	8 kg

Eşit seviyeleri standart sipariş sayfalarına veya sipariş sistemine entegre etmek, envanter yönetimini çok daha kolay hale getirecektir. Giderek daha fazla tedarikçi, en güncel fiyatları, kasa boyutlarını ve çoğu durumda bir sipariş verildiğinde satın alma geçmişini sağlayan çevrimiçi satın alma sistemlerine geçiyor. Çevrimiçi sipariş genellikle daha uygundur, çünkü siparişi veren kişinin normal iş saatleri içinde sipariş masasını araması ihtiyacını ortadan kaldırır.

### Sipariş Süreci

Bir satınalma siparişi normalde tedarikçi belirlendikten ve sipariş derlendikten sonra hazırlanır. Satınalma siparişi, hem satın alma organizasyonu hem de tedarikçi için bilgilerin yanı sıra satın alınan ürünler, miktarları, teklif ve genişletilen fiyatlar ve satın alma siparişinin toplamını içerir. Tipik olarak, alıcı, tedarikçi, muhasebe ofisi ve kabul memurunun hepsinin bir kopyası olacak şekilde birçok kopya yapılır.

### Edinme

Kapsamlı satın alma kriterlerinin ve dikkatli satın alma yöntemlerinin avantajları, gelen malın kalitesi ve miktarı dikkatlice değerlendirilmediğinde kaybolur. Kabulden sorumlu kişi bu prosedürün önemli bir parçasıdır. Büyük kuruluşlarda, bu, birincil sorumluluğu alma (ve çoğu durumda depolama) ile ilgilenmek olan bir alıcı memuru olabilir. Daha küçük şirketlerde yemek servisi müdürü, baş aşçı veya mutfakta baş çalışan tarafından teslim alınabilir.

Açıkçası, edinme ve depolama görevi eğitimi kritiktir ve aşağıdaki işlevleri kapsamalıdır.:

- Gelen teslimatın kalitesini, miktarını ve ağırlığını satınalma siparişi ve gereksinimlerle karşılaştırma
- Gerekli kalite standardının denetlenmesi
- Alınan teslimatların günlük kaydını tutmak
- Tüm potansiyel olarak tehlikeli gıdalar için kritik kontrol noktaları izlenir
- Sağlanan mallarla ilgili bir sorun ortaya çıkarsa ne yapılacağını bilmek
- Tatmin etmeyen malları iade etmek, faturaları yönetmek, depolama için kartonları etiketlemek, malları depolamak veya kullanmak için kilere veya mutfuğa göndermek ve gıdaları depolamak ve envanteri döndürmek için uygun süreçler, izlenmesi gereken prosedürlerdir.

## Stoklama

Tüm yiyecek servisi operasyonlarında, yiyecek servisi depolaması, alma ve hazırlama arasında hayati bir bağlantı görevi görür. Sonuç olarak, depolama sisteminin kalitesi, gıda hazırlama ürününün kalitesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. İhtiyaç duyulan alan miktarı, teslimatların sıklığı ve ürün devri ile belirlenir. Depolamanın kritik olmasının bir başka nedeni de, yönetimin zaman veya personel giderlerini önemli ölçüde artırmadan etkin kontrol uygulayabildiği operasyon alanlarından biri olmasıdır. Diğer bir deyişle, gıdanın gereksiz yere işlenmesinin yanı sıra, çekme, hırsızlık ve yağma konusunda etkin kontroller, gıda hizmeti giderlerinin düşük tutulmasına yardımcı olabilir.

## Profesyonel Etik

Satıcılarla iletişim kurarken daima profesyonel bir tavır sergileyin. Faaliyetlerinizin hem sizin hem de tesisinizin itibarı üzerinde etkisi vardır:

- Önceden belirlenmiş zamanlarda satış görevlileri ile konuşun; dahili sorunları satış görevlileriyle tartışmayın; diğer satıcılar hakkında dedikodu yapmayın; ve rekabet fiyat tekliflerini ifşa etmeyin.
- Pazar durumlarını tartışarak, fiyat teklifleri alarak ve yeni ürünler hakkında bilgi edinerek satış görevlileriyle zamanınızı en iyi şekilde değerlendirin.
- Satış elemanı ofiste beklerken sipariş hazırlamak düşüncesiz ve verimsizdir.
- Siparişin miktarını seçme görevini asla bir satış görevlisine devretmeyin.

Bir tedarikçi, bir satıcıya sipariş veren dağınık bir alıcıya olan saygısını kaybedecektir.

## 2-ATIK YÖNETİMİNİ DÜZENLEME VE DENETLEME

**Otelde ve mutfakta mantıklı bir atık yönetimi planı uygular**

**Otelde ve mutfakta mantıklı atık yönetimi sürecini düzenler**

**Atık yönetimi düzenlemelerine uyar**

### Restoran Mutfaklarında Atık Yönetiminin Önemi

Atık yönetimi, çalışma gününün gerekli bir parçasıdır. Özellikle restoran endüstrisinde mutfak atığı yönetimi, bir işletmenin başarısını artırabilir veya bozabilir, bu nedenle gıda endüstrisi, atık bertarafı söz konusu olduğunda mutfaklarının her zaman kurallara uygun olmasını sağlamak için ekstra önlemler alır. Uygun olmayan mutfak atık yönetimi maliyetli olacaktır. Bunun dışında devlet kurumları işletme ruhsatını bile iptal edebilir. Uygun olmayan şekilde atılan mutfak atıkları da ciddi çevresel hasara neden olabilir. İş hayatında kalmak için, bir mutfak, yasalara uygun uygun atık bertaraf sistemleri olmadan çalışamaz. Ne olursa olsun, birçok işletme sahibi, birkaç dolar tasarruf etmeyi umarak ideal olmayan atık yönetimi yöntemleriyle çalışmaya devam ediyor, çevreye ve müşterilerine maliyeti çok büyük olabilir.

Çevreye duyarlı olmak sadece bir trend değildir; aslında karlı. Yağ, uygunsuz atık yönetiminin nasıl bir sorun haline gelebileceğinin iyi bir örneğidir. Uygun olmayan kurulumda, atık yağ basitçe drenaj sistemine atılır, burada oturur ve katılaştır ve sonunda büyük bir sorun haline gelir. Yağ, su ile iyi karışmaz ve doğru şekilde kullanılmadığı takdirde boruları tıkayabilir ve boruların patlamasına neden olarak onarım maliyetlerine neden olabilir. Atık ürünlerini uygun şekilde yöneten restoranlar, çevreye duyarlı olmasalar bile bakım maliyetlerinde atık tasarrufu sağlayacaktır.

### Uygun mutfak atık yönetimi çevreyi korur

Atık bertaraf süreçleri doğru olduğunda, restoran çevrenin korunmasına yardımcı olur. Restoran, çöpleri uygun şekilde atmamaya iklim değişikliğine katkıda bulunur. Bir çöplükte biriken gıda atıkları, en zararlı sera gazlarından biri olan metan gazı oldukça fazla miktarlarda yayar.

### Uygun mutfak atık yönetimi müşterileri korur

Restoranlar, müşterilerine yüksek kaliteli yerel yemekler sunma işindedir. Özellikle gıdaların üretildiği yerlerde uygun sanitasyon standartları, güvenli ve sıhhi gıda ile el ele gider. Mutfak, yemeğin nasıl hazırlandığına önem verdiğinde ve yeterli miktarda yemek atığını geri dönüştürdüğünde, müşterinin refahına dönüşür.

### Uygun mutfak atık yönetimi mutfakçı ve çalışanları korur

Çalışanların çalışma alanını güvence altına almak ve faaliyetlerine katılmak için güvenli bir alana sahip olmalarını sağlamak, iş yeri temizliğini ve mutfak atıklarının uygun şekilde bertaraf edilmesini garanti ederek sağlanır. Çalışanlar daha sağlıklıdır ve kazalara daha az eğilimlidir, bu da üretimin artmasına neden olur.

### Mutfak Atık Yönetimini Etkin Olarak Yürütmek

Bir restoranın mutfakçı, özellikle meşgul olan, çok fazla yemek atığı üretmelidir. Mutfak atıklarını uygun şekilde yönetmek için çeşitli yaklaşımlar vardır.

Her şeyden önce fazla stok yapmayın, restoranın toplu olarak kullanmayacağı miktarlarda satın almak iyi bir fikir değildir. Restoranların büyük bir siparişte iyi bir fiyatı kabul etmesi yaygın bir hatadır, cazip gelebilir. Restoranın bunları düzgün bir şekilde depolayamadığı sürece, yani restoranın ürünü depolamak için kapasiteye ve doğru altyapıya sahip olması gerektiği anlamına gelir, bunlar neredeyse kesinlikle çöp kutusuna atılacaktır.

Envanteri olabildiğince doğru tutmak, yani yöneticinin herhangi bir zamanda tam olarak ne ve ne kadar mal olduğunu bilmesi gerektiği anlamına gelir, yiyeceklerin ihmal edilmemesini ve her şeyin uygun şekilde kullanılmasını sağlamaya yardımcı olur. Uygun ve doğru bir envanter, gıda atığı çözümleri için her zaman başlangıç noktası olacaktır.

Artıkları barınaklara ve yerel hayır kurumlarına bağışlamak, gıda israfını hafifletirken aynı zamanda halkın itibarını da artıracaktır. Son kullanma tarihi yaklaşan fazla veya fazla yiyecek ve malzemeler, verilebilecek öğeler kapsamındadır.

Menünün mümkün olduğu kadar kapsayıcı olacak şekilde ayarlanması başka bir seçenektir, müşterilere yemeklerine belirli öğeleri dahil etme veya çıkarma seçeneği sunulmalıdır. Örneğin, insanlar her zaman hamburgerlerinin yanında patates kızartması istemeyebilirler ve patates kızartması artık tepside kalır.

Restoranlar için yiyecek atıklarını kompostlamak iyi bir fikirdir. Yerel bahçıvanlar veya bitki meraklıları yemek atıklarını toprağa çevirebilir. Hem çevreye hem de restorana, ödeme yapan müşterilere yol açan türden bir ilgi gösterilmesine yardımcı olur.

Envanterinize tedarik edilen tüm ürünlerin son kullanma tarihlerini takip etmek, raf ömrü kısa olan ürünleri kaçırma gibi maliyetli bir hataya düşmemek için şarttır.

### **Atık yönetimine kendini adanmış bir atık yönetimi ekibi oluşturun**

Şirketin büyüklüğüne bağlı olarak, şirket bir ekip oluşturabilir veya atık bertaraf faaliyetlerini kontrol etmesi için birini görevlendirebilir. Bu yaklaşım, restoranın daha kapsamlı bir atık denetimi yapmasına yardımcı olur ve hangi yolun izleneceği konusunda daha iyi bir fikir verir. Restoranın ürettiği birçok atık türünün belirlenmesi, nerelerin iyileştirileceğini bulmaya yardımcı olabilir. Bir restoran atık denetimi, atık bertarafı için kendin yapma, sözleşme yapma veya dış kaynak kullanma seçeneklerini belirlemenize yardımcı olabilir.

İyi yürütülen bir restoran atık denetiminin bir başka önemli avantajı da, restoranın hangi menü öğelerinde en fazla artık madde olduğunu bulması ve bu da menüde en az artık miktarı olacak şekilde ayarlamaya veya ince ayar yapmaya yardımcı olur. Bu bilgi aynı zamanda, miktarlar bazen aşırı büyük olduğundan, uygun porsiyon boyutlarının belirlenmesine de yardımcı olur.

### **Personeli eğitin**

Mutfak atık yönetimi orada çalışan insanlarla başlar. Yemek hazırlama konusunda iyi eğitilmiş personel, iş günü boyunca üretilen israfı azaltmanın etkili bir yolu olan en az miktarda yiyeceğin atılmasını sağlayacaktır. Restoranlardaki yiyecek israfı, büyük ölçüde yiyeceklerin yanlış hazırlanmasından kaynaklanmaktadır. Restoran endüstrisinde, mutfaka gidiş ve dönüş hareketleri bile israfın azaltılmasına katkıda bulunur. Örneğin barlardaki sunuculara, içeceklerin dökülmesini önlemek ve israfı azaltmak için dairesel hareketlerle hareket etmeleri öğretilir.

### **Kaliteli ekipmanlara yatırım yapın**

En kaliteli mutfak ekipmanlarına yatırım yapmak iyi bir fikirdir çünkü yemek hazırlama aşaması israfa en yatkın aşamadır. Uygun bıçağı kullanarak soymak gibi küçük şeyler zamanla birikecek ve restorana fayda sağlayacaktır. Yüksek kaliteli gıda atığı yönetimi ekipmanı bir istisna değildir. Bazı restoranlar sıfır atık işletmeleri olmak için çabalarken, gerçek şu ki bu neredeyse imkansız.

### 3-MUTFAK VE OTELİN MEVCUT İŞLEYİŞİNİ DEVAM ETTİRMEK

Müşterilerle iletişim kurar

Organize edilen partileri ve etkinlikleri denetler

Mutfak, lobi ve otel işleyişini denetler

Otel ve mutfaktaki ekipman ve malzemelerin kullanımını denetler

Mesleğe ilişkin tüm yayınları, yenilikleri ve teknolojik gelişmeleri takip edip değerlendirir

#### GİRİŞ

F&B Hizmetleri Takımı, konukların tam olarak arzuladığı deneyimi yaratmaktan sorumludur. Yiyecek ve içecek (F&B) hizmeti, konaklama endüstrisinin hizmet odaklı sektörünün bir parçasıdır. Daha büyük bir otel veya turizm işletmesinin bir parçası olabilir veya tek başına çalışabilir. F&B Hizmetleri ekibinin üyeleri, hizmete hazırlanmak, ziyaretçileri ağırlamak, siparişleri toplamak, hesapları kapatmak ve müşteriler ayrıldıktan sonra çok sayıda ek iş yapmak dahil olmak üzere çeşitli sorumlulukları üstlenir. Yıldızlı otellerin çoğu, çeşitli yiyecek ve içecek seçenekleri içerir. Restaurant, Lounge, Coffee Shop, Oda Servisi, Havuzbaşı Mangal/Izgara Servisi, Açık Büfe Servisi, Bar, Dış İkram Servisi vb. olma potansiyeline sahiptir.

#### F&B Hizmetleri Departmanının Yapısı

F&B Hizmetleri ekibi, konukların tam olarak arzu ettiği deneyimi yaratmaktan sorumludur. Aşağıdaki pozisyonlar bölümü oluşturmaktadır:

**F&B Hizmetleri Müdürü**, her F&B hizmet departmanından her mali dönemde kar marjlarının karşılanmasını sağlamaktan sorumludur. Mutfakla işbirliği içinde çeşitli servis bölgeleri için menüler planlıyor ve Yiyecek-İçecek Hizmetleri departmanı için malzeme ve ekipman satın alıyorlar.

**F&B Hizmetleri Müdürü Yardımcısı**, müdürün yokluğunda, F&B Hizmetleri Müdürünün üstlendiği tüm görevlerin farkındadır ve bunlara uyum sağlar.

**Restoran Müdürü**, restoranın tüm operasyonlarından sorumludur. Sorumlulukları arasında yemek odasının işlevlerini yönetmek; stok sayımı veya envanter kontrolü (malzeme siparişi verme ve bunların kaydını tutma); astları denetlemek, eğitmek, yetiştirmek ve değerlendirmek; çalışan ve satış raporları oluşturmak; bütçe yönetimi; Günlük satışlarla ilgilenmek ve kasiyerlerle irtibat kurmak yer alır.

**Oda Hizmeti Müdürü**, seçilen, eğitilen, teşvik edilen ve değerlendirilen tüm genç personelden sorumludur. Yiyecek-içecek departmanının/kültürel kuruluşun değerlerinin ve temel standartlarının karşılanmasını sağlar. İşgücü maliyetlerini kontrol altında tutmak için personel alımı, bütçeleme ve çizelgeleme, müşteri sorunlarıyla ilgilenme, özel taleplere yardımcı olma onun sorumluluğundadır.

**Açık Büfe Müdürü**, açık büfe hizmeti için barı ayarlamaktan sorumludurlar; konferanslar, toplantılar ve diğer etkinlikler dahil olmak üzere çeşitli etkinlikler için finansman tahmini ve dağıtımı; yiyecek ve içecek satışlarının artırılması; porselen, gümüş eşya, bardak, çarşaf ve diğer ekipmanların kaydını tutmak; dekorasyonla ilgilenmek ve misafirlere gelen şikayetlerle ilgilenmek; özel isteklere yardımcı olmak; gerekli stoku satın almak için uygun satın alma süreçlerini takip etmek; konuk yorumlarının toplanması ve F&B Müdürüne sunulması; departman toplantılarına katılmak; menü planlama ve fiyatlandırma; personel eğitimi, yönetimi ve geliştirme..

**Bar Müdürü**, tüketici akışını günlük olarak tahmin etmekten sorumludurlar; tüketici talebine yanıt olarak uygun sayıda çalışana tahsis etmek; çubuk envanterini yönetmek ve izlemek; her türlü içecek satışını takip etmek; temizlik ve teklif sunma görevleri.

**Gıda Güvenliği Denetçisi (GGD)**, yiyecek-içecek hizmetleri endüstrisinde gıda işleme tehlikelerini tanımak ve bunlardan kaçınmak için eğitilmiş kişilerdir. Geçerli bir GGD sertifikasına sahip olmalıdırlar ve bir F&B Hizmetleri şirketinde diğer çalışanları uygun gıda işleme prosedürleri konusunda eğitebilmeleri ve denetleyebilmeleri için gereklidir.

## F&B Yardımcı Departmanlar

Aşağıdaki departmanlar Yiyecek ve İçecek (F&B) departmanına destek vermektedir:

### Mutfak Stewarding

Mutfak Stewarding departmanı, mutfak ekibinin verimli bir şekilde çalışabilmesi için ticari mutfağı temiz, hazırlıklı ve düzenli tutmaya çalışır. Ayrıca, belirli bir yemek veya pişirme işlemi için gerekli olan tüm alet ve gereçlerin iyice temizlendiğini ve kullanıma hazır olduğunu garanti eder.

### Bulaşikhane

Bar, açık büfe, salon ve restoran servisi için bulaşık departmanı temiz ve kuru bardak, porselen eşya ve çatal-bıçak tedarik etmekten sorumludur.

### Çamaşırhane

F&B departmanı, zamanında kuru temizleme yapılmış ve kırışmayan çarşaf tedariki için büyük ölçüde çamaşırhane departmanına veya dış kaynaklı çamaşırhane hizmetlerine bağlıdır.

## F&B Personelinin Müşteriyle İletişime Yönelik Tutum ve Yeterlilikleri

Sorumluluklarını ve rollerini bilmek, yiyecek ürünleri, yiyecek ve içecek eşleştirme, görgü kuralları ve servis yöntemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak, misafirlere hizmet verirken güven kazanma yaklaşımıdır. Görünüm misafirler üzerinde iyi bir ilk izlenim bırakır. F&B çalışanları görev başındayken kişisel hijyen, temizlik ve profesyonel bir görünüm sağlamalıdır. Özen, detaylara çok dikkat etmek, misafirlerin isteklerini bilmek ve bu talepleri mümkün olan en yüksek seviyede mükemmellik ile mümkün olan en kısa sürede karşılamak olarak tanımlanır. F&B Hizmetleri ekibi her zaman hoş, canlı ve arkadaş canlısı bir tavır sergilemelidir.

Etkili iletişim, iş arkadaşları ve misafirlerle sohbet ederken çok önemlidir. Açık ve doğru iletişimin yanı sıra uygun dil ve üslubun kullanılması hizmet iş akışının sorunsuz ilerlemesine yardımcı olabilir. Konuklara gerçekten gelişmiş bir deneyim sunma potansiyeline sahiptir. Yeme İçme Hizmetleri çalışanları ziyaretçilere hizmet verirken zamanın değerini anlamalıdır. Hizmet iş akışının verimli bir şekilde çalıştırılmasına, doğru zaman tutma ve aciliyet duygusu yardımcı olur. Konaklama endüstrisinde konuklara hizmet vermek için dürüstlük ve bütünlük temel değerlerdir.



#### 4- SATIŞ YÖNETİMİ, GÖRGÜ KURALLARI ÇERÇEVESİNDE İLETİŞİM, YEREL MUTFAK ALANI VE OTEL

Teslimat şartlarını tartışır ve tedarikçilerle anlaşmalar sağlar

Belirli bir zaman aralığında temin planı oluşturur

Gıda ve diğer ürünlerin yanı sıra otel ve mutfağın işleyişi için gerekli kaynakların (temizlik malzemeleri, vs.) teminini organize eder

##### Restoran Tedarik Zinciri Yönetimi

Restoran tedarik zinciri yönetimi sofistike ve karmaşık bir konudur. Zincirin her aşamasında uzmanlaşmış çok sayıda satıcıyla çalışmak normaldir. Sonuç olarak, tedarik zinciri yönetimi, verimliliği ve değeri en üst düzeye çıkarmak için satıcıları sürekli olarak izlemeyi ve yönetmeyi gerektirir. Restoran Tedarik Zinciri Yönetimi, «Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan öğünler gibi ürünler üretmek için gıda tedarikçileriyle ilişkiler kurmak ve sürdürmek» demektir. Restoran tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirindeki her «aktörün» amaçlanan şeyi yaptığını garanti eder. Operasyonlar, «bir şirketin tedarik zinciri yönetiminde atılan adımlar»ı ifade eder.

##### Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi

Tedarik zinciri yönetimi, başarılı bir şirketin kritik bir bileşenidir. Bir şirketin tedarik zinciri yönetimindeki adımlar, operasyonlar olarak bilinir. Tedarik zinciri yönetimi, sorunları tanıyarak, alternatifleri analiz ederek ve dağıtım sürecinin nasıl optimize edileceğine dair kararlar alarak herhangi bir firmanın başarısında kritik bir rol oynar. Şirketler, daha iyi envanter kontrolü, daha düşük işletme giderleri ve artan verimlilik sağlayarak tedarik zinciri yönetimi sürecinden faydalanacaktır.

##### Restoran Tedarik Zinciri

Restoran tedarik zinciri çok sayıda aktör ve çok sayıda adım içerir. İlk olarak yönetici, çiftçiler ve toptan gıda toptancıları gibi restoran gıda tedarikçilerinin yanı sıra paket servis kapları ve kağıt ürünler sunan satıcılarla sözleşmeler belirlemeli ve müzakere etmelidir. Ham maddeleri restorana getirmek için ortak bulmak, lojistik bir zorluktur. Üretim, ham maddelerin pazarlanabilir ürünlere dönüştürülmesi sürecidir.

Satılabilir malları müşterilere ulaştırmak, dağıtımın konusu. Restoran lojistiği, yemekleri mutfaktan yemek odasına taşımak kadar basitten müşterilerin evlerine teslim etmek kadar karmaşık olabilir.

İdeal bir dünyada, tedarikçilerle görüşerek tedarik zincirinizi oluşturduktan sonra her şey sorunsuz ilerleyecektir. Restoran tedarik kesintileri çok yaygın ve sektör üzerinde çok büyük bir etkisi var. Tarım ve gıda dağıtımında çalışan birçok çalışan, tehlikeli koşullar ve sokağa çıkma yasakları nedeniyle çalışamayabilir.

Envanter yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır. Stok kontrolü, tedarik zincirinin çok önemli bir bileşenidir. Mutfağın verimli çalışmasını sağlarken müşterileri memnun etmeye yardımcı olur. Envanter yönetimi, stokların ne zaman tükeneceğini ve başka bir sipariş verilmesi gerektiğini tahmin etmek için mutfakta hangi malzemelerin ve malzemelerin bulunduğunu takip etmeyi gerektirir. Satın alma ve talep kararlarınızı etkiler.

##### Restoran tedarik zinciri yönetimi

Envanter yönetimi yazılımını ve yemek dağıtım hizmetlerini kullanarak restoran malzemelerinin en ucuz fiyatları için alışveriş yapmak, mutfağın tedarik edilmesine yardımcı olur. Tedarikçiler iş için rekabet ettiğinde restoranlar adil bir anlaşma yaparak kar eder. Satıcılar düzenli olarak yeniden değerlendirilmelidir. Yılda en az bir kez satıcıların performansını inceleyin ve daha iyi anlaşmalar ve hizmet varsa yeni bir satıcıya geçmeyi düşünün.

Ömür boyu aynı satıcıyla çalışmak zorunda değilsiniz, ancak önce, içinden çıkamayacağınız uzun vadeli anlaşmalara takılıp kalmadığınızdan emin olun.

Sayılarda güç vardır, bu nedenle bir grup insana katılmak, bir toplu satın alma organizasyonuna katılarak mallarda kendi başınıza alabileceğinizden daha iyi fiyatlar almanızı sağlar.

Tedarik zincirinizi kolaylaştırmak için tedarik zincirinizde birden fazla aşamayı yönetebilecek restoran tedarikçileriyle çalışın. Örneğin, sizden malzemeleri almanızı istemek yerine, bunları tedarik edip size getirebilecek restoran gıda tedarikçileri arayın.

Elinizde yeterince promosyon malzemesi olduğundan emin olun. Yeni bir yemek sunuyorsanız veya belirli bir ürün için kupon gönderiyorsanız, artan talebi karşılamak için yeterli malzemeye sahip olduğunuzdan emin olun. Pazarlama çabalarınızın tedarik zincirinizin kullanılabilirliği ile uyumlu olduğundan emin olun.

Yazılım kullanarak restoranınızın verimliliğini artırabilirsiniz. Tedarik zinciri yönetimi ve envanter yönetimi yazılımı gibi restoran teknolojisi, envanter yönetiminin, restoran malzemelerinin yeniden sıralanmasının, satıcılarla bağlantı kurulmasının ve tedarik teslimatının takip edilmesinin zaman alıcı ancak çok önemli işlerini yapıyor. Bazı araçlar, bu görevleri tamamlamak için gereken süreyi azaltabilir. Restoranın POS sisteminde yerleşik envanter yönetimi yetenekleri varsa veya tedarik zinciri yönetimi çözümleriyle arayüzler varsa, bu görevlerin çoğunu otomatikleştirebilirsiniz.

Tedarik zincirinizi kaynağa kadar takip edin. Yemeklerinizi güvende tutmak istiyorsanız, ham içeriklerinizin nereden geldiğini bilmek çok önemlidir. Menüünüzü veya tedarik siparişinizi değiştirerek tedarik zinciri kesintilerini ve pivotu önceden tahmin edebilmek için ürünlerinizin tedarik edildiği konumlardan gelen tarımsal raporları takip edin.

### **Tedarik zinciri verimliliği, karlılığı ve satışları artırmaya nasıl yardımcı olabilir?**

Müşteri talebini karşılamak için üretim, teslimat ve satışları koordine etme süreci tedarik zinciri yönetimi olarak bilinir. Restoran tedarik zinciri yönetimi, artan satışlar ve karlılık gibi şirket faydalarıyla sonuçlanabileceği için kritik öneme sahiptir. İlk olarak, tedarik zincirinizin "bağlantıları" bilgi iletebildiğinde, birlikte daha etkili bir şekilde çalışabilirler. Bu işbirliği sonucunda firmanız üzerinde daha fazla kontrole sahip olacak ve kar marjlarınızı daha kolay artırabileceksiniz. İşbirliği ayrıca riski azaltarak maliyet tasarrufu sağlar. İkincisi, tedarik zinciri verimliliği envanter maliyetlerini düşürmenize olanak tanır. Son olarak, kolaylaştırılmış bir tedarik zinciri sizi bilgilendirir ve müşterilere hizmet veya tedarik gecikmelerini bildirmenizi kolaylaştırır.

Öte yandan bir tedarik zincirini yönetmek, ürünlerin zamanında ve hatasız teslim edilmesini sağlamak için hepsinin birlikte çalışması gereken birçok hareketli unsur içerdiğinden zor olabilir. Sorunsuz çalışan tedarik zinciri, planlama, tasarım, üretim/inşaa/geliştirme, dağıtım (ürünleri üretime sokma), operasyon (tedarik zincirini yürütme) ve kullanım ömrünün sonu (ürünün nihai imhasını yönetme) arasında koordinasyon gerektirir.

Tedarik zinciri yönetimi, tedarikten dağıtıma kadar, görevlerin planlanmasını ve yürütülmesini kapsayan bir süreçtir. Malların kaynaktan müşteriye zamanında teslim edilmesini sağlar. Bunu başarmak için tedarik zinciri yöneticileri, iş operasyonlarının sorunsuz çalışmasını sağlamak için tüm süreci dikkatli bir şekilde takip etmelidir. Restoranlar, kafeteryalar, kafeler, fast food mekanları, barlar, şarküteriler, gıda üretim operasyonları, catering işletmeleri, gıda taşıma hizmetleri ve daha fazlası yiyecek-içecek sektörünün bir parçasıdır. Yiyecek ve içeceklerin pişirilmesi, taşınması ve servisi kadar ambalajlama da bu sektördeki olası aktörlerdir. Restoran endüstrisi rekabetçidir, bu nedenle tedarik zinciri yönetimimizin endüstrideki en iyilerle aynı seviyede olmasını sağlamamız gerekiyor.

Yiyecek israfı azaltılır—restoranların satın aldığı yiyeceklerin %10'a kadarı müşteriye ulaşmadan önce israf edilir. Restoranlar bir kerede çok fazla yiyecek satın alıyor ve bu da yiyeceklerin müşterilere tedarik edilmeden önce bozulmasına neden oluyor. Tedarik zinciri yönetimi, kayıpların azaltılmasına yardımcı olabilir. Gıda harcamaları tipik olarak bir restoranın genel maliyetlerinin yüzde 28 ila yüzde 35'ini oluşturur. Yiyecekler kaybolduğunda veya bozulduğunda bu sayı yükselir. Restoranlar, yiyeceklerini ve satın alımlarını daha yakından takip etmek için envanter yönetimini kullanabilir, bu da satın alma işlemlerini takip etmeyi ve satıcılara ödeme yapmayı kolaylaştırır. Envanter yönetimi, satılan ürünlerin maliyetini düşürerek israfı azaltır ve sonuç olarak gelirleri artırır. Ayrıca, tekrar eden müşterilere ve onları mutlu etmeye yardımcı olmak için menünüzdeki tüm öğeler için içerikleri hazır bulundurarak daha memnun tüketiciler sağlayın.

## 5- YASAL DÜZENLEMELERE UYGUN ŞEKİLDE İŞLETME OPERASYONLARINI GERÇEKLEŞTİRME

Güvenli ve sağlıklı çalışma ortamını korur

Sağlık ve güvenlik ve yangından korunma kurallarını uygular

Mülkiyet koruma ilkelerini uygular

Çevre koruma yönetmeliklerini uygular

HACCP sisteminin ilkelerine uygun hareket eder

Restoran alanındaki hijyen seviyesini izler

### Restoran Güvenliği

Restoranlar çeşitli güvenlik yönetmeliklerine ve kanunlarına tabidir. Bir restoran, çeşitli güvenlik standartlarına ve yönergelerine bağlı kalırken istikrarlı bir müşteri tabanı ve hevesli çalışanlar bulundurmalıdır. Her hükümet mevzuatı biraz farklılık gösterse de, yönergeler temel olarak benzer olacaktır.

### Çalışanların Karşılaştığı Tehlikeler

Bir restoranda çalışmak doğası gereği risklidir. Mutfak çalışanları, çeşitli keskin kenarlı aletler ve tehlikeli ekipmanlarla çalışmakta ve günlerini açık alevler ve ısıtılmış yüzeylerle çevrili olarak geçirmektedir. Sıvılar, gres ve yemek artıkları sıklıkla zemine dökülmekte ve bu da zemini korumayı zorlaştırmaktadır. Restoran temizleme solüsyonları, yanlış kullanıldığında yakıcı veya tehlikeli olabilen çeşitli güçlü kimyasallar içerir. Ağır kaldırma, işin ortak bir parçasıdır. Sektörde yorgunluğa neden olan, muhakemeyi bozan ve zarara yol açabilen uzun ve geç saatler yaygındır. Tüm bu endişeler, endüstrinin sayısız düzenleyici otoritesi tarafından ele alınmaktadır.

### İşyeri Rehberi

Devlet kurumları bir dizi restoran iş yeri kuralları belirler. İşyeri temiz ve düzenli tutulmalı, bıçaklar ve ekipmanlar kullanılmadıkları zamanlarda bakımlı ve güvenli bir şekilde saklanmalıdır. Zeminler periyodik olarak temizlenmeli ve kaymaz paspas veya kaymaz maddelerle korunmalıdır. Zehirli bileşikler doğru bir şekilde saklanmalı ve işçiler onlarla çalışırken eğitime, Malzeme Güvenlik Veri Sayfalarına ve uygun kişisel koruyucu ekipmanlara erişebilmelidir. Bir şeyleri nakletmek için arabaları ve arabaları kullanmak, gereken kaldırma miktarını azaltabilir. Çalışma kuralları, yorgunluğu önlemek için vardiyaların ve fazla mesailerin uzunluğunu sınırlar.

### Tasarım ve Lojistik

Zemin alanının büyük bir kısmının yemek alanına verilmesi gerektiğinden, restoran mutfakları ve hazırlık odaları genellikle küçük ve kalabalıktır. Çıkışlar ve yangın merdivenleri her zaman görünür ve erişilebilir olmalıdır. Uygun sıcaklıkları ve hava kalitesini garanti etmek için havalandırma ve egzoz fanları yerel bölgelere ayırma standartlarına uygun olmalıdır. Kaliteyi korumak için kuru depolama tesisleri ısı ve nem kaynaklarından uzak tutulmalıdır. Gıda maddeleri, bozulmayı ve haşaratı önlemek için raflarda veya platformlarda yerden en az altı inç yukarıda saklanmalıdır.

### Kontaminasyonu Önleme

Çeşitli kimyasallar biyolojik, kimyasal ve fiziksel riskler oluşturarak gıdaları kirletebilir. Temizlik ürünleri yaygın bir kimyasal kirlenme kaynağıdır. Sıçramalardan kasıtsız kontaminasyonu önlemek için gıda hazırlama alanlarının yakınında saklanmamalıdır. Zeytin çekirdeği, kürdan, cam kırıkları ve yemeklerdeki diğer yabancı maddeler fiziksel tehlikelere örnektir. Bu riski azaltmak için, yiyecek hazırlama işlemleri merdivenlerin veya geçitlerin altına yerleştirilemez. Gıda kaynaklı hastalıklara neden olan farklı mikroorganizmalar biyolojik riskler olarak sınıflandırılır ve öncelikle hijyen ve sıcaklık kontrolü ile kontrol edilir.

## Güvenli Gıda İşleme

Birkaç temel kavram, güvenli gıda işlemenin temelini oluşturur. Birincisi hijyenik ve sıhhi koşullar. Aşçılar, yiyecekleri işlemeden önce hazırlama alanlarını ve kapları temizlemeli ve dezenfekte etmenin yanı sıra ellerini uygun şekilde yıkamalıdır. Her çalışma alanında el yıkama istasyonları sağlanmalıdır ve bazı eyaletler steril eldiven kullanımını talep etmektedir. Pişmemiş meyve ve sebzelere asla mutfak eşyaları veya çiğ et veya kümes hayvanları gibi yüksek riskli yemekler için kullanılan yüzeylerle dokunulmamalıdır. Mümkünse, her malzeme türü için farklı hazırlama yerleri veya gereçler ayırmak iyi bir fikirdir.

## Zaman ve Sıcaklık

Gıda kaynaklı hastalık riskini etkileyen ana faktörler zaman ve sıcaklıktır. Bakteriler ve diğer mikroplar hemen hemen tüm yiyeceklerde bulunabilir, ancak çoğalmaları ve tehlike oluşturmaları için zamana ve iyi koşullara ihtiyaçları vardır. Yiyecekler 4 Santigrat derecenin altında ve 60 Santigrat derecenin üzerindeki sıcaklıklarda soğutulduğunda bakteriyel aktivite önemli ölçüde yavaşlar. Gıda güvenliği için "tehlikeli bölge", mikropların gelişebileceği bu iki uç nokta arasındaki sıcaklık aralığını ifade eder. Gıda kaynaklı hastalık riskini azaltmak için restoran işletmecileri, gıdaların tehlike bölgesinde mümkün olduğunca az zaman geçirmesini sağlayacak şekilde gıda işlemlerini düzenlemelidir.

## Restoranlarda Sağlık ve Güvenlik: Temel Noktalar

Tüm restoranlar tarafından sık sık sağlık ve güvenlik risk değerlendirmesi yapılmalıdır. Bu, restoranınızı incelemeyi ve çalışanlara veya müşterilere zarar verebilecek tehlikeleri belirlemeyi gerektirir. Restoran için risk değerlendirmesi, restoranın bu tehlikeleri azaltmak için yeterince çaba gösterip göstermediğini göstermelidir. Restoranlar, yiyecek ve paket servis işletmelerinde sağlam bir risk değerlendirme prosedürü gereklidir. İşyeri tehlikelerinin listesi neredeyse sınırsızdır - fırınlar ve fritözler bariz örneklerdir, ancak daha az görünür olan başkaları da vardır.

## Restoranlarda Sağlık ve Güvenlik Sorumlulukları

### Güvenlik

Öğeyi yemenin güvenli olduğundan emin olun, yemeği eklemeyerek, çıkarmadan veya yemeyi güvensiz kılacak şekilde işleme koyarak, yiyeceğin iddia ettiğiniz kalitede olduğundan emin olun. Etiketleme, reklam veya pazarlama ile yanıltmayın. Yiyeceklerinizi nereden aldığınızı takip edin (ve sorgulanırsa bunları sunabilme) – buna <izlenebilirlik> denir. Güvenli olmayan yiyecekleri kaldırın ve insanlara yiyeceklerin ne zaman çekildiğini veya geri çağrıldığını, neden geri çekildiğini ve bu konuda ne yapmaları gerektiğini bildirmek için bir olay raporu oluşturun. Gıda güvenliği derecelendirmenizi görünür tutun. Katkı maddeleri, yalnızca söz konusu gıdada kullanılmasına izin verilen gıdalarda kullanılır.

### Hijyen

Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları (HACCP) ilkelerine dayalı bir hijyen planı oluşturun. 'Gıda ile temas eden malzemelerin' (paketleme, gıda işleme ekipmanı, pişirme kapları ve yüzeyler gibi) temas ettikleri gıdaya herhangi bir şey aktarmadığından veya gıdayı etkilemediğinden emin olun. Denetlenirse, gıdayı mikroorganizmalardan korumak için HACCP ilkelerini izleyin. Gıda alerjilerini yönetin ve personel hijyen eğitimi için sorumluluk alın.

## Dış Kaynak Güvenlik ve Sağlığı

Birçok ülkede, devlet kurumları risk değerlendirmesiyle ilgili talimatlar ve şablonlar yayınlamıştır. Gerekli bilgileri doldurabileceğiniz mutfak politikası düzenlerinde tipik risk değerlendirmesi ve sağlık ve güvenlik içerirler. Alternatif olarak, birçok restoran ve mutfak, kendi adlarına bir risk değerlendirmesi yapması için mutfak endüstrisinde deneyimli bir sağlık ve güvenlik uzmanı tutar.

## Gıda Hijyeni Sertifikası

Pek çok ülkedeki gıda işleyicilerinin, yiyecek hazırlamak veya servis etmek için hijyen sertifikasına sahip olmaları gerekli değildir. Yiyeceklerle temas eden herkes ellerini sık sık sabun ve suyla en az 20 saniye yıkamalıdır. Gıda ile uğraşan işletmelere ise oldukça fazla görev düşmektedir. Halihazırda şirketler, çalışanlarına yönelik tüm hijyen eğitimlerinden sorumludur. Bu, resmi olmayan ve iş başında bir eğitim veya yapılandırılmış bir programın parçası olabilir, ancak yerinde ve iş alanınıza uygun olmalıdır. Gıda işletmelerinin operatörleri, HACCP süreçlerinin yanı sıra uygun hijyen standartları için devlet kurumlarının yönergelerine uymalıdır. Herhangi bir gıda işleyicisinde bu belirtilerden herhangi biri varsa, kendini izole etmelidir; yeni, kalıcı bir öksürük; çok sıcak bir sıcaklık; kişinin olağan koku veya tat alma duygusunda değişiklik (veya kayıp) (anosmi).

Çalışanlar, gıda güvenliği kurallarını bilmeli ve güncel gıda hijyeni kılavuzlarını ve HACCP prosedürlerini içeren bir Gıda Güvenliği Yönetim Sistemine (FSMS) uymalıdır. El yıkamanın ve diğer hijyenik faaliyetlerin öneminin daha düzenli bir şekilde vurgulanması şarttır. Nesnelere ve yüzeylere düzenli olarak temizlenmeli ve dezenfekte edilmelidir. Paketleme, temizleme ve atık imhası söz konusu olduğunda dikkatli olun.

Tüketiciler, gıdaları satın alırken ve tüketirken güvenli ve kaliteli gıdaları bekleme hakkına sahiptir. Gıda arzının bu gereklilikleri karşılama için hükümetlerin ve endüstrinin kullandığı gıda güvenliği prosedürleri, standartları ve faaliyetleri hakkında görüşlerini ifade etme hakkına sahiptirler. Tüketiciler, hükümetler ve diğerleri, gıda güvenliği ve kalitesinin sağlanmasında önemli bir rol oynarken, serbest piyasa toplumlarında, gıda endüstrisi, uygun kontrolleri uygulamak için gereken fiziksel ve yönetsel kaynakların yatırımında birincil sorumluluğu taşımaktadır - üretimi denetleyen endüstri ve ham maddelerden bitmiş ürüne kadar gıdaların günlük olarak işlenmesi.

Gıda işletmesi, gıda kontrolünü çok çeşitli unsurları kapsayan geniş bir kelime olarak kabul eder. Gıda içeriklerindeki besin seviyeleri ve tüketicilerin sağlıklı beslenmeye olan ilgisine katkıda bulunan beslenme profillerine sahip gıdaların formüle edilmesi; güvenlik - toksikolojik ve mikrobiyolojik tehlikeler için standartlar belirlemek ve standartların karşılanmasını sağlamak için prosedürler ve uygulamalar oluşturmak; beslenme - gıda içeriklerindeki besin seviyelerinin korunması ve sağlıklı beslenmeye yönelik tüketici ilgisine katkıda bulunan beslenme profilleri ile gıdaların formüle edilmesi. Tat, koku, lezzet ve görünüm gibi duyu özellikleri sağlanır. Tüketici faydası ve ekonomik avantaj sağlayan kolaylık, paketleme ve raf ömrü gibi özellikler sunmak. Değer gibi bu özelliklerden bazıları yalnızca işletmenin ve müşterilerin sorumluluğundayken, güvenlik gibi diğerleri devlet, endüstri ve tüketiciler tarafından paylaşılır.

## Gıda Standartları Belirlemek ve Uygulamak (TEHLİKE ANALİZİ VE KRİTİK KONTROL NOKTASI - HACCP)

Tüm gıda kontrol faaliyetlerinin merkezinde güvenlik, kalite ve etiketleme standartlarının oluşturulması yer alır. Hükümetler ve hükümet, belirli gıda kontrol standartlarının oluşturulmasında temel bir rol oynamaktadır. Tüm tüketicilerin eşit düzeyde koruma alması için tek tip güvenlik standartları oluşturmak ulusal hükümetlerin görevidir; yerli veya yabancı tüm gıda üreticileri, aynı güvenlik seviyelerinin uygulanması yoluyla eşit muamele görür; tüketiciler uygulanan koruma standartları hakkında bilgilendirilir.

Bugün kalite güvence programları, gıda endüstrisinin geliştirdiği ve son 20 yıldır geniş ölçekte gönüllü olarak benimsediği bir yaklaşım olan tehlike analizi ve kritik kontrol noktası (HACCP) tekniklerinin kullanımına özel önem verilerek tasarlanmaktadır. Bu yaklaşım birkaç unsurdan oluşur:

- Tehlikeleri ve gerekli kontrolleri belirlemek için bir tehlike analizi yapmak;
- Kritik kontrol noktalarının belirlenmesi;

- Her kontrol noktası için kritik limitler belirlemek;
- İzleme prosedürlerinin oluşturulması;
- Düzeltici faaliyet prosedürlerinin oluşturulması;
- Düzeltici adımların atıldığından emin olmak için doğrulama prosedürleri oluşturmak;
- Kontrol sisteminin tanımlanmasını ve kayıtların, sistemin uygun şekilde uygulandığının denetlenmesine ve doğrulanmasına izin verecek şekilde tutulmasını sağlamak için uygun dokümantasyon prosedürlerinin oluşturulması.

Eğitim, HACCP'nin ve güvenli, yüksek kaliteli gıda üretimine dahil olan tüm işletme faaliyetlerinin temel bir unsurudur. Gıda üretiminde istihdam edilen herkes, bu sonuca ulaşmak için sorumlulukları konusunda kapsamlı bir şekilde eğitilmelidir.

Benzer şekilde, tedarikçi ve distribütör kontrolleri, güvenli, yüksek kaliteli gıdaların üretimi ve pazarlanması için elzemdir. Üreticiler, içeriklerinin tedarikçilerinin katı spesifikasyonlara uyduğundan emin olmalıdır. Bu, güçlü bir test sistemiyle doğrulama ve çoğu durumda tedarikçilerin yerinde denetimleri ile sözleşmeye dayalı düzenlemelerle yapılır.

Gıda üreticileri ve işleyicileri tarafından kullanılan tüm kalite güvence sistemlerinin amacı, hükümetler tarafından belirlenen gereklilikler de dahil olmak üzere üreticinin spesifikasyonlarını karşılayan güvenli ürünler üretmektir. Sonuç, güvensiz veya düşük kaliteli ürünlerin pazara ulaşmasını önlemektir. Bir sistem arızası meydana gelmesi durumunda, tüketicilerin sağlığının ve etkilenen markaların itibarının mümkün olan en üst düzeyde korunması için ürünlerin piyasadan mümkün olan en kısa sürede kaldırılmasına yönelik prosedürler yürürlükte olmalıdır.

Örneğin, patojenik mikroorganizmalar, alerjenler, genetiği değiştirilmiş gıdalar, kirleticiler (böcek ilaçları dahil), ışınlama ve beslenme etiketlemesi gibi bir dizi gıda kontrolü konusu şu anda ulusal ve uluslararası düzeylerde tartışılmaktadır. Bunlar dikkat gerektiren önemli ve karmaşık konulardır. Kontrol sorunları çeşitli çözüm aşamalarında ve bunları bilimsel, pratik ve tekdüze bir şekilde çözmek için büyük çaba gerekecektir. Endüstri, tüketicilerin standart belirleme sürecine katılımları ve bilimsel ve teknik konulardaki tartışmalar yoluyla gıda kontrol sürecinde aktif ve önemli bir rol oynadıklarını kabul etmektedir.

Açıkgası, gıda kontrolü pek çok zor konuyu içermektedir. Bunlardan bazıları oldukça teknik, bazıları ise kısmen teknolojik ve kısmen politiktir. Tüketiciler için gıda kontrol sistemleri, gerçek ve önemli tehnelere karşı anlamlı koruma sağlamalıdır. Son olarak endüstri, müşterilerine - dünyanın tüketicilerine - hizmet edecek gıdaların üretilmesinde ve pazarlanmasında esneklik ve verimliliğe izin veren standartlara ihtiyaç duyar.

## KAYNAKÇA

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/>

Değerlendirme Soruları:

### Tedarik sürecindeki birçok “oyuncuyu” ve rollerini anlamak neden önemlidir?

Restoran tedarik zinciri çok sayıda aktör ve çok sayıda adım içerir. İdeal bir dünyada, tedarikçilerle görüşerek tedarik zincirinizi oluşturduktan sonra her şey sorunsuz ilerleyecektir. Restoran tedarik kesintileri çok yaygın ve sektör üzerinde çok büyük bir etkisi var. Tarım ve gıda dağıtımında çalışan birçok çalışan, tehlikeli koşullar ve sokağa çıkma yasakları nedeniyle çalışamayabilir. İlk olarak yönetici, çiftçiler ve toptan gıda toptancıları gibi restoran gıda tedarikçilerinin yanı sıra paket servis kapları ve kağıt ürünler sunan satıcılarla sözleşmeler belirlemeli ve müzakere etmelidir. Ham maddeleri restorana getirmek için ortak bulmak, lojistik bir zorluktur.

### Envanter, envanter verileri ve tedarik süreci arasındaki ilişki nedir?

Tedarik sürecinin temel amacı, işletme kriterlerini karşılayan miktar ve kalitede gıda ve malzemelerin mümkün olan en iyi fiyatla mevcudiyetini sağlamaktır. Her yemek hizmeti organizasyonunun yerinde bir satın alma süreci olması gerekir. Tüm yetenekli aşçılar, doğru malzemeleri doğru miktarlarda, doğru zamanda ve en iyi fiyata satın alabilmelidir. Bir satın alma standardı kullanmanın temel amacı, günlük ihtiyaçları karşılamak için eldeki tüm yiyeceklerden yeterli miktarda bulunmasını sağlamaktır. Bu standartları oluşturmak ve sürdürmek için gıda envanteri düzenli bir ritüel haline gelmelidir. Önceden belirlenmiş par seviyelerine (bir sonraki siparişe geçmek için elinizde olması gereken miktar) sahip olmanın yardımcı olabileceği yer burasıdır.

Dikkat edilmesi gereken üç önemli nokta vardır:

- Gerekli miktar (par seviyesi)
- Mevcut miktar
- Sipariş edilecek miktar

Eşit seviyeleri standart sipariş sayfalarına veya sipariş sistemine entegre etmek, envanter yönetimini çok daha kolay hale getirecektir.

### Değerli bir tedarikçiye hangi nitelikleri ararsınız?

- Belirli bir kalite seviyesi için uygun maliyetli bir fiyatlandırma yapısı sağlamalıdır.
- Mükemmel teslimat hizmeti sunabilmelidirler.
- Ürünler geldiklerinde çalışır durumda olmalıdır;
- Sürücüler düşünceli olmalıdır.
- Gıda ve malzeme teslimatları zamanında yapılmalıdır.
- Tedarik eksikliklerini en aza indirmek için stoklarında belirli şeylere sahip olmalıdırlar.
- Yeni ürünler, satın alınan yiyeceklerin beslenme bilgileri ve sizi etkileyen pazar faktörleri hakkında bilgi verebilmelidirler.
- “Mükemmel hizmet”, lütuftan ziyade, tedarikçinin hoş tavrını ve bu tutumun sadece belirli bir çalışana değil, tüm yemek servisi operasyonuna fayda sağlama biçimini ifade eder. Mükemmel hizmet sunan sağlıklı, yemek servisi şirketinin ihtiyaç duyduğu sıklıkta ve uygun saatlerde (yemek servisi dönemlerinde değil) teslimat yapan kişidir.
- Paketleri alıcı yere götürmeye ve siparişin doğruluğunu bir kez daha kontrol etmeye istekli olan güler yüzlü teslimat acentelerine sahiptir.



## Gıda hizmeti endüstrisinde gıda ve tedarik fiyatlarını hangi değişkenler etkiler?

Özellikle gıda fiyatları, çeşitli faktörler nedeniyle yıl boyunca değişmektedir:

- Mevsimsellik: Gıda mevsiminde olduğunda, yerel gıda tedariğinde daha fazla arz olur ve fiyatlar düşer. Ayrıca mevsiminde olan ürünler, mevsimi olmayan ürünlere göre daha kaliteli ve daha uzun raf ömrüne sahiptir ve pazara uzun mesafeler taşınması gerekir.
- Hava Durumu: Aşırı hava koşulları gıda fiyatları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Kuraklık, sel ve mevsim dışı soğuk hava, dünyanın başlıca ürün üreten bölgelerini etkilemiş ve çeşitli ürünler için fiyat artışlarına neden olmuştur.
- Nakliye masrafları: Benzin veya nakliye fiyatı arttıkça, pazara taşınması gereken gıdanın fiyatı da artar.
- Emtia fiyatları: Emtia piyasasında et ve tahıl gibi çeşitli kalemler değiş tokuş edilir. Bu fiyatlar, borsaya benzer şekilde, büyük hacimli alıcılar bunları alıp sattığında değişir..

## Stok seviyeleri ile atık yönetimi arasındaki ilişki nedir?

Her şeyden önce, hiçbir şeyi fazla stoklamayın, restoranın toplu olarak kullanmayacağı miktarlarda satın almak iyi bir fikir değildir. Restoranların büyük bir siparişte iyi bir fiyatı kabul etmesi yaygın bir hatadır, cazip gelebilir. Restoranın bunları düzgün bir şekilde depolayamadığı sürece, yani restoranın ürünü depolamak için kapasiteye ve doğru altyapıya sahip olması gerektiği anlamına gelir, bunlar neredeyse kesinlikle çöp kutusuna atılacaktır.

Envanteri olabildiğince doğru tutmak, yani yöneticinin herhangi bir zamanda tam olarak ne ve ne kadar mal olduğunu bilmesi gerektiği anlamına gelir, yiyeceklerin ihmal edilmemesini ve her şeyin uygun şekilde kullanılmasını sağlamaya yardımcı olur. Uygun ve doğru bir envanter, gıda atığı çözümleri için her zaman başlangıç noktası olacaktır.

## Tehlike analizi ve kritik kontrol noktasının (HACCP) ana unsurları nelerdir?

- Tehlikeleri ve gerekli kontrolleri belirlemek için bir tehlike analizi yapmak;
- Kritik kontrol noktalarının belirlenmesi;
- Her kontrol noktası için kritik limitler belirlemek;
- İzleme prosedürlerinin oluşturulması;
- Düzeltici faaliyet prosedürlerinin oluşturulması;
- Düzeltici adımların atıldığından emin olmak için doğrulama prosedürleri oluşturmak;
- Kontrol sisteminin tanımlanmasını ve kayıtların, sistemin uygun şekilde uygulandığının denetlenmesine ve doğrulanmasına izin verecek şekilde tutulmasını sağlamak için uygun dokümantasyon prosedürlerinin oluşturulması.

# YETERLİLİK 3. HORECA ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİM

## MODÜL 2: MÜŞTERİ İLE İLETİŞİM

### Profesyonel müşteri hizmetinin unsurları

#### Restoranlarda iyi müşteri hizmeti neden önemlidir?

Restoran endüstrisinde iyi müşteri hizmeti önemlidir çünkü kuruluşun genel başarısını belirleyebilir. İşte bunun neden bu kadar önemli olduğunun bir listesi:

- Mutlu müşteriler, restoranınız için daha olumlu geri bildirimler ve değerlendirmeler üretir.
- Mükemmel müşteri hizmeti geliri artırabilir.
- Memnun müşterilerin düzenli müşteriler olma olasılığı daha yüksektir.
- Memnun müşteriler, tesisi daha geniş bir topluluğa tavsiye eder.
- Bir işletmenin uzun ömürlü olması genellikle iyi bir müşteri hizmetine bağlıdır.

Profesyonel müşteri hizmetinin unsurları şunlardır:

#### Hizmet Tanımınızı Genişletin

Hizmeti nasıl tanımladığınız, müşterilerinizle olan her etkileşiminizi şekillendirir. Mal veya hizmet karşılığında para alışverişine dayalı sınırlı hizmet tanımları, müşteri hizmetinin genel amacını kaçıır. "Hizmet", müşteriye bir üründen veya onun adına yapılan bir işlemde daha fazlasını sağlamalıdır. Memnuniyet ve unutulmaz bir deneyim sağlamalıdır. Özünde, müşteri işlemin sonucundan memnun ayrılmalı - sadece içerik değil, aslında mutlu. Mutlu bir müşteri, satın alan ve geri dönen bir müşteri olmaya devam edecektir.

Memnun müşterilere sahip olmanın iş geliştirmenin saf matematiksel denklemi vardır.

1 😊 = 1+1 sadık müşteri

1 😞 = 10 kaybedilen potansiyel müşteri

Bir memnun müşteri, bir potansiyel müşteri daha getirir.

Memnun olmayan bir müşteri, tavsiyeye göre büyük olasılıkla tesislerinizi kullanmayacak olan 10 potansiyel müşteriyle deneyimini paylaşıyor.

#### Müşterileriniz kim?

Müşteriler, kaliteli hizmet veya ürünler için adil bir fiyat ödemek isteyen ve yatırım getirisinden (paranın karşılığı) memnun olan kişilerdir. Ayrıca birinin kendilerine bakmasını isterler. İhtiyaçlarını anlayacak ve onlara cevap vermeye yardımcı olacak birine ihtiyaçları var. Ellerinden tutacak ve bir süreçte onlara yol gösterecek birine ihtiyaçları var. Müşteri hizmetleri, müşteriye dinleme ve kibar ve özenli bir şekilde sorular sorarak neye ihtiyacı olduğunu veya istediğini öğrenme yeteneği ile başlar. Doğru soruları kullanarak, müşterinin beğenileri, hoşlanmadıkları ve geçmişi hakkında daha fazla şey bulabilirsiniz.

Her organizasyonda "dış müşteriler" dışında "iç müşteriler" de vardır. İç müşteri, kuruluşta iş sorumluluklarını yerine getirmek için başka bir mesleğin yardımına veya etkileşimine ihtiyaç duyan kişidir. Dahili müşteriler,

tüm çalışanlar / iş arkadaşlarıdır. Unutmayın, iç müşteri zinciri tıpkı dış zincir gibidir, hepimiz organizasyonun içinde ve dışında müşterileriz. Bir Wall Street Journal makalesine göre, "Kötü Muamele Görmüş Çalışanlar Müşterilere Aynı Kadar Kötü Davranıyor".

Son zamanlarda işgücü piyasası, HoReCa sektöründe ihtiyaç duyulan işgücünden daha düşük işgücü teklifi nedeniyle işverenler için çok zor hale geldi. Bunu akılda tutarak, iç müşteri, dış müşteri kadar hatta daha da önemlidir.

## MÜŞTERİ ÖZELLİKLERİ

İnsan duyguları üzerine araştırma yaptıktan sonra, Dr William Moulton Marston 1928'de Emotions of Normal People adlı bir kitap yayınladı. İnsanların duygularını dört davranış tipini kullanarak gösterdiklerini açıkladı. Bu davranış türlerinin, insanların benlik algılarından ve çevre ile etkileşimlerinden kaynaklandığını savundu. Dört türü, insanların duygusal davranışlarını etkileyen iki temel boyuta dayandırdı. Birinci boyut, bir kişinin çevresini olumlu ya da olumsuz olarak görüp görmediğidir. İkinci boyut, bir kişinin kendisini çevreleri üzerinde kontrol sahibi veya kontrolsüz olarak algılayıp algılamadığıdır.

Bu bilimsel araştırmalara göre, müşteriler davranış özelliklerine göre 4 ana stil grubuna ayrılabilir:

Hakimiyet - doğrudan, meydan okuyan, kararlı ve hızlı ve yerinde iletişimi tercih eden insanlar

Etki - hevesli, işbirlikçi, etkileşimli, iyimser ve iki yönlü iletişimi tercih eden insanlar.

İstikrarlılık - soğukkanlı, uyumlu, sabırlı, hoşgörülü ve duygu ve anlayışla iletişim kurmak isteyen insanlar.

Uyumluluk - gerçeğe dayalı iletişimi tercih eden, analitik, mükemmeliyetçi, doğru ve eksiksiz olarak nitelendirilen insanlar.

Modern davranış araştırması, en etkili insanların kendilerini ve başkalarını anlayan kişiler olduğunu öne sürüyor. Kişi, kendi kişisel güçlü yanlarını ve sınırlarını ne kadar iyi anlarsa, başkalarının güçlü yanlarını ve sınırlarını belirleme ve anlama becerisiyle birleştiğinde, müşterilerin taleplerini karşılamak için stratejiler geliştirmesi o kadar iyi olacaktır. Sonuç işte ve toplum içinde başarı olacaktır.

Tarzları bilmek, müşterilerle (hem harici hem de dahili) etkili iletişimi, etkili ekipler oluşturmayı, çatışmaları çözmeyi ve önlemeyi olumlu yönde etkileyecektir.

**Etkili İletişim** - Sosyal etkileşim her zaman başarının ve hatta bazı durumlarda hayatta kalmanın anahtarı olmuştur, ancak artan teknolojiyle birlikte daha iyi iletişim kurma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Başkalarının taahhüdünü ve işbirliğini kazanmanın en etkili yolu, "onların dünyasına girmek" ve davranış tarzlarıyla "uyum sağlamaktır": bir kişinin vücut dilini, "nasıl" davrandığını ve başkalarıyla etkileşim kurduğunu gözlemleyin. Tarzına uyum sağlamak, sunulan hizmetten özel bir deneyim ve memnuniyet yaratır.

**Etkili ekipler oluşturmak** - İnsanlar sürekli davranışları yargılayarak birbirlerine karşı çok katı olma eğilimindedir; bu nedenle ekip gelişimi, insan sorunları nedeniyle yavaşlama veya durma eğilimindedir. Davranışsal farklılıkların farkındalığı, ekip için iletişim, çatışma çözümü ve motivasyon üzerinde anında bir etkiye sahiptir. Ekip geliştirme uzmanlarına göre, çoğu ekip davranışsal bir model eğitimi almadan ve onu tepeden yönetime kadar kullanmaya kararlı olmadan asla yüksek performansa ulaşamaz.

**Çatışmaları çözme ve önleme** - Stil benzerliklerini ve farklılıklarını anlamak, çatışmayı çözmeye ve önlemeye ilk adım olacaktır. Kişinin davranışsal ihtiyaçlarını karşılayarak, birçok sorunu daha ortaya çıkmadan dağıtabileceksiniz. İnsanlar belirli bir şekilde yönetilmeyi tercih ederler. Bazıları yapıyı sever, bazıları sevmez. Bazıları insanlarla çalışmayı sever, bazıları ise yalnız çalışmayı tercih eder. 21. yüzyılda "karanlıkta vuruldu" yönetimi çalışmıyor.

## MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ OLUŞTURMAK

Müşteri memnuniyetini oluşturmak, aşağıdakilerden oluşan karmaşık bir süreçtir:

1. Müşteri dostu yaklaşım geliştirmek
2. Müşteri hizmetlerinde profesyonel nitelikler sağlamak

### 1. Müşteri dostu yaklaşım geliştirmek

Müşteri dostu hizmeti teşvik eden bir sistem ve tutum geliştirmek çok önemlidir. "Müşteri dostu" derken, müşteriye ilişkin en önemli parçası olarak görmekten bahsediyoruz. "Müşteri her zaman haklıdır" klişesi bu müşteri dostu ortamdaki türemiştir.

"Müşteri Dostu Yaklaşım"ın iki kritik özelliği:

- İletişim
- İlişki kurma

Başarılı müşteri ilişkilerinin iki ana görevi iletişim kurmak ve ilişkileri geliştirmektir. Çok büyük bir çaba sarf etmezler ama bir anda da olmazlar. Müşterilerinizle olumlu diyalog/iletişim ve müşterilerinizle devam eden ilişkiler geliştirmek, belki de müşteri hizmetlerinde çaba göstermeniz gereken en önemli iki niteliklerdir. Müşteri Hizmetlerinin Anlamı Daha önce de belirtildiği gibi, müşteri hizmeti, bir müşterinin ihtiyaçlarını/isteklerini karşılayan ve geri gelmelerini sağlayan kaliteli bir ürün veya hizmet sunmak anlamına gelir.

İyi müşteri hizmeti çok daha fazlasını ifade eder - sürekli başarı, artan kar, daha yüksek iş tatmini, gelişmiş şirket veya kuruluş morali, daha iyi ekip çalışması ve hizmetlerin/ürünlerin pazar genişlemesi anlamına gelir.

### 2. Müşteri hizmetlerinde profesyonel nitelikler sağlamak

Sürekli olarak müşterilerle (şirket içinde ve dışında) ilgilenen profesyonellerin, müşteri ihtiyaçlarına cevap vermelerine yardımcı olacak belirli nitelikler için çaba göstermeleri gerekir. Müşterilerin birçok ihtiyacı vardır ancak öne çıkan altı temel ihtiyaç şunlardır:

- Samimiyet – en temel ve nezaket ve kibarlıkla ilişkilendirilen.
- Empati – müşterinin, hizmet sağlayıcının onların arzularını ve koşullarını takdir ettiğini bilmesi gerekir.
- Adalet – müşteri yeterli ilgi ve makul yanıtlar aldığını hissetmek ister.
- Kontrol – müşteri isteklerini hissetmek ister ve girdilerin sonuç üzerinde etkisi vardır.
- Bilgi – müşteri, ürünler ve hizmetler hakkında bilgi edinmek istiyor. Çalışanlar, sağladıkları ürünle ilgili tüm bilgileri bilmelidir. "Bilmiyorum" veya "Bu benim departmanım değil" demek, müşterinin zihninde otomatik olarak küçük düşürülür ve indirgenir. Müşteriler bilgi ister ve bilgiye sahip olması gereken ama olmayan kişiye saygısızlık eder ve güvenmezler.
- Saygı – şirket içi kurallara ve düzenlemelere dikkat ederken saygı göstermek, müşterilerle yaklaşımda en yüksek denge yönetim becerilerini gerektirir.

Bu nedenle, HoReCa'daki bir Yönetici, müşteri memnuniyetini yaratmak ve sürdürmek için yukarıdaki tüm niteliklere sahip olmalıdır: dostluk, empati, neyin adil olduğu duygusu ve bilgi..

Bu niteliklerin yanı sıra, istenen düzeyde müşteri memnuniyeti üretebilmek için çalışanların aşağıdakileri göstermesi gerekir:

- **Gülümseme** – bir müşteriyi selamlamak için gülümseme ve hoş bir yüz gibisi yoktur, özellikle şikayeti varsa. Bir gülümseme ve kibar bir konuşma, hoşnutsuz bir müşteriyi anında etkisiz hale getirebilir. Daha konuşmaya başlamadan yüz ifadesi olumlu bir ton oluşturur. Rahat veya hoş bir yüz ifadesi çoğu zaman idealdir.
- **Göz teması** – her zaman müşterinizin gözlerinin içine bakın. Müşterilere doğrudan hitap edin.
- **Nasıl görünüyorsunuz** – kişisel bakımınız müşterileriniz üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Kirli eller, dağınık saçlar ve kötü giyim, başka türlü mutlu olan bir müşteriyi kaybetmek anlamına gelebilir. Müşterilerle etkileşim kurarken, saygı uyandırmak ve müşterilerin pozisyonunuzu ciddiye aldığınızı bilmelerini sağlamak için düzgün ve profesyonel bir şekilde giyin.
- **Tokalaşmak** – bir müşteriyle tokalaşırken sağlam ve profesyonel bir tokalaşma beklenir. Selamlaşmanın bu kısmı artık profesyonel bir ortamda hem erkekler hem de kadınlar arasında yaygın.
- **Dikkatli olun** – bir müşteriyi dinlerken, hafifçe müşterinize doğru eğilin ve dinlediğinizi belirtmek için başınızı hafifçe sallayın.
- **Ses tonu** – her zaman samimiyet ve dostluğu ifade edin. Bir müşteri ne kadar zor veya yorucu davranırsa davranırsa, hayal kırıklığı veya öfkeyle sesinizi yükseltmeyin.
- **El hareketleri** – söylediklerinizi (televonda bile) vurgulamak ve duygularınızı vurgulamak için el hareketlerini kullanın. Özellikle müşteriyi oturması için boş bir yere götürürken, yönün farkında olması için jest kullanın.
- **Kişisel alan** – bu, sizinle başka bir kişi arasında rahat hissettiren mesafedir. Başka bir kişi size yaklaşıp kişisel alanınızı işgal ederse, düşünmeden otomatik olarak geri çekilirsiniz. Rahatsızsın. Siz ve müşteriniz arasında yeterli mesafe bırakın. Müşterilerin kendilerini güvende ve tehdit altında hissetmemeleri için yeterli alan önemlidir.
- **Duruş** – bir müşteriyle etkileşim kurarken bir sandalyeye yığılmak veya duvara yaslanmak, müşteriyle ilgilenmediğinizin kesin işaretleridir. Pozunuz veya duruşunuz dikkat, samimiyet ve açıklık ifade etmelidir. Öne eğilin, müşteriyle yüzleşin ve ilgilendiğinizi belirtmek için başınızı sallayın. Müşteri ile doğrudan temas halinde olmadığınızda bile dik durun. İş konumunuza ve iş yerinizde olup bitenlere saygı gösterin.
- **Gözlem** – siz hizmet sunarken müşterinizin nasıl davrandığına ve neye olumlu tepki verdiğiğine dikkat edin
- **Mutluluk** – Çalışanlar iş yerlerinde mutluysa, müşteriler de mutlu olacaktır. Restoranınızda olan her güzel şeyin, çalışanlarınızın sayesinde olacağını unutmayın. Bir yönetici, onlarla düzenli olarak etkileşim kurarak ve memnun olmalarını sağlayarak onları mutlu ettiğinden emin olmalıdır. Müşteri memnuniyetini artırmak veya mutfak/bar ile etkileşim içinde işlerin daha sorunsuz yürümesini sağlamak için restoran içinde veya çevresinde değiştirilebilecek her şey hakkında çalışanların görüş ve önerilerini almalıdır. Bir Yönetici onlara ekibin önemli üyeleri olduklarını hissettirmelidir.

Çalışanlarınızla kişisel bir ilişki kurarak mutlu bir atmosfer yaratacak ve müşteri memnuniyetini artıracaksınız. Çalışanlarınızın sizi temsil ettiğini unutmayın, bu yüzden en iyi yönünüzü gösterin!

HoReCa'daki her şirketin kendi kültürü vardır. Kültür, vizyonu, değerleri, normları, sistemleri, sembolleri, dili, varsayımları, inançları, misyonu ve alışkanlıkları içerir. Lider, hem temel değerleri yaşayarak hem de ekipte onları teşvik ederek bir Restoran veya Otel Kültürü üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Lider, müşterileri tarafından çok değer verilen değerleri beslemelidir, örneğin dostluk, kibarlık, empati, adalet. Bu şekilde çalışanlar ve müşteri aynı değerleri paylaşacaktır.

## HORECA ENDÜSTRİSİNDEKİ STANDARTLARIN YAPISI

HoReCa'daki Yöneticilerin, müşteriler/müşteriler ile benzersiz bir deneyim yaratan en önemli standartların bir listesini oluşturması ve sürdürmesi gerekir:

- Her yönüyle müşteri hizmetleri.
- Personelin profesyonelliği ve bilgisi.
- Hizmet verimliliği, konukların refahı.
- Misafirperverlik ve kişisel yaklaşım.
- Personel görünümü, dil kullanımı, iletişim.
- Personel davranışları ve nezaketi.
- Satış fırsatları ve becerileri.

“Şeylerin (özellikle hizmetlerin) giderek meta haline geldiği bir dünyada, gerçek farklılaştırıcı, müşterilerinizin yaşamlarında yaratabileceğiniz kişisel deneyim haline geliyor.” – John Bessant.

Hepimizin hayran kaldığımız “ekstra mesafeyi” kesinlikle duymuşsunuzdur. Müşteri hizmetleri ve müşteri hizmetleri dünyasında, bu ilkeyi aşmanın bir yolu yok - en azından bizim bildiğimiz bir şey yok. Ekstra mil yürümek zorundasın. Şiddetli rekabetin norm olduğu ve müşteri konforunun, zevkinin ve memnuniyetinin anahtar olduğu bir sektörde, başarının nihai hedefiniz olduğunu varsayarak, müşteri hizmetlerine en üst düzeyde yatırım yapmak zorunludur.

Müşteri memnuniyeti oluşturmak ve karşılaştırmalı avantaj elde etmek için en önemli on standarttır:

1. Sadakat için çabalayın
2. Tutarlılık
3. Net beklentiler belirleyin
4. Bir ekip ortamı oluşturun
5. Örnek olun
6. Bir niş oluşturun
7. Etkili PR stratejisi üzerinde çalışın
8. Sadakati ödüllendirin
9. Sosyal medya oyununda ustalaşın
10. Beceri anahtardır

Her standardı detaylandıralım.

1. Sadakat için çabalayın. Esnek olmayı ve müşterinin her ihtiyacına uyum sağlamayı öğrenin, bunlar ne kadar alakasız görünürse görünsün. Misafirinize geri gelmesi için tüm doğru nedenleri söyleyin. Bunu yaparak, müşteri ile ürününüz arasında güven oluşturacak ve hüküm süren şiddetli rekabetin, çok sayıda köklü markanın, piyasadan taşan çeşitli konseptlerin ve misafirlerin daha fazlası arasında gerekli olan sadık bir müşteri ağı oluşturacaksınız. -fazla yüksek beklentiler. Otelin/restoranın genel deneyiminden memnun

olan müşteriler, aldıkları fiyat, paket veya anlaşma ne olursa olsun, kesinlikle tekrar ziyaret edeceklerdir, çünkü konfor ve güven her şeydir ve fiyat, seçim sürecindeki bir faktörden başka bir şey değildir.

2. Tutarlılık. otel ve hizmet sektöründe tutarlılık soluduğumuz hava kadar önemlidir. Onsuz, iş sonunda temellerini kaybedecek ve çökecektir. Tutarlılık, işin her yönünü kapsar; her zaman her şeyde yüksek standartları ve kaliteyi korumanın en garantili şeklidir. Tüm yıl boyunca mükemmel hizmet sunmak, tek bir yanlış adım veya küçük bir hatayla mahvolursa, aniden önemsiz hale gelebilir. Müşteri, bu tek hata yüzünden markadan gerçekten vazgeçebilir - ve bu büyük bir hayır-hayır!
3. Net beklentiler belirleyin. Müşteri ile işletme arasındaki sadakat ve güvenin önemini kabul ettikten sonra, müşteriye sunulan hizmetin kalite, üstünlük ve standartlar açısından otel/restoran tarafından belirlenen beklentilere eşdeğer (daha yüksek değilse) olması gerektiğini söylemeye gerek yoktur. sunulan ve tanıtılan ürünler hakkında. "Beklenen" ile "gerçekte sunulan" arasındaki en ufak bir farklılık, müşterinin bir bütün olarak otel/restoran tarafından sağlanan hizmetlere olan güvenini olumsuz etkileyebilir.
4. Bir ekip ortamı oluşturun. Tüm ekip üyeleri, markanın hedeflerine ulaşmak ve günlük zorlukların ve olasılıkların üstesinden gelmek için kolektif bir birim olarak çalışmalıdır.
5. Örnek olun. Pozitif takım liderleri, astlarına bir hedef duygusu, başarı için bir kararlılık ve belirlenen hedeflere ulaşma yeteneklerine dair güçlü bir inanç aşılar. Liderler örnek teşkil etmeli, personelin tavrını belirlemeli ve onlara misafirlerle etkileşim kurmanın en iyi yöntemlerini ve ortaya çıkan sorunları çözümlerin ve potansiyel sorunları önceden ele almanın en güvenli, en verimli yollarını öğretmelidir.
6. Bir niş oluşturun. Zaten kalabalık olan hizmet sektöründe, neyi, hangi hedef kitleye, ne şekilde sunduğunuz çok önemlidir. Müşterilerin tüm rakipler arasında ziyaret edilecek tesis olduğunuzu anlaması için kendi nişinizi oluşturun.
7. Etkili PR stratejisi üzerinde çalışın. Halkla ilişkiler (PR) uzmanları, herhangi bir marka için olumlu bir itibar oluşturmaya ve ürününü farklı düzenlemeler altında hedef kitleye satmaya yardımcı olmak için ağızdan ağıza iletişime güvendiğinden, her iş girişimi için gereklidir. Etkili bir halkla ilişkiler stratejisi benimsemek, yalnızca halkla ilişkiler faaliyetlerinizi düzenlemenize yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda ürünlerinizi sorunsuz ve zahmetsizce pazarlamanın ve satmanın en iyi yolları hakkında stratejik kararlar almanıza yardımcı olur.
8. Sadakati ödüllendirin. Misafirleriniz için rakipsiz bir ödül ve sadakat planı tanımlayın. Bu tür programlar genellikle oteller tarafından müşterileri çekmek ve elde tutmak ve iş amaçlı seyahat edenleri veya diğer sık otel misafirlerini, çok sayıda seçenek arasından geçerken belirli bir markayı veya otel grubunu diğerlerine göre tercih etmeye ikna etmek için kullanılır. Müşterilerin, özellikle sık gelenlerin, bu tür ödül ve sadakat programları sunan otelleri tercih ettikleri bir sır değil.
9. Sosyal medya oyununda ustalaşın. Sosyal medya dünyayı kasıp kavurdu. Günümüzde, sosyal medya akıllı olmadığı sürece hiçbir iş, endüstri veya fikir halka ulaşamaz. En geniş müşteri yelpazesine ulaşmak için yalnızca içerik pazarlama yoluyla değil, aynı zamanda sosyal medya aracılığıyla da güzel hazırlanmış mesajların ve uygun şekilde iletilmiş fikirlerin gücüne inanın. Instagram, Facebook, Twitter gibi platformlar, sosyal medya diliyle takipçilerin otel/restoranın ürün ve hizmetlerine olan iştahını artırmak açısından büyük değer kazandı.
10. Beceri anahtardır. Deneyimli profesyonellerden oluşan bir ekibe yatırım yapın. Doğru yerde doğru yeteneklere sahip olmak işi organize etmek ve her biri kendi uzmanlık alanında ekibin yeteneklerini geliştirmek için çok önemlidir. Liderlik, yaratıcılık, zaman yönetimi, organizasyon becerileri, güçlü iş ahlakı, olumlu tutum ve eleştiriyi kabul etme ve ondan öğrenme yeteneği, potansiyel personel üyelerinde aramanız

gereken nitelikler ve becerilerdir. Son olarak, ekip üyelerinizin yaptıkları her şeye müşteri merkezli bir yaklaşımla nüfuz etmesini sağlayın ve misafirperverlik, boş zaman, sağlık ve zindelik konusundaki bilgilerini geliştirmeye yatırım yapın.

### Zor durumlara başa çıkma teknikleri

Bir otel veya restoranda müşteri yönetimi bir sanattır. Ne olursa olsun asla tatmin olmayan zorlu müşterilerle ilgilenmekten, hizmetin mükemmellik düzeyine ulaşmasını sağlamaya kadar. Otel/restoran hizmetleri ile ilgili sorunları kendi dokunuşunuz ve özeninizle ele almanız, mutsuz müşterileri sadık müşterilere dönüştürebilir. Uygun otel/restoran müşteri yönetimi memnun müşterilere yol açar ve daha önce açıklandığı gibi müşteri memnuniyeti restoran endüstrisindeki en önemli şeylerden biridir.

Otelcilik sektöründeki yöneticiler ve çalışanlar genellikle zor müşterilerle karşılaşır.

Otel/restoran çalışanlarını etkileyebilecek üç tür zor müşteri vardır.

- Huysuz müşteri, peçeteleri katlama şeklinizden, odanın sıcaklığına, servis ettiğiniz yemeğe kadar her detayı değerlendirecek ve şikayet edecek. Huysuz müşteriler genellikle siz ve oteliniz/restoranınız yüzünden mutsuz değildir. Büyük olasılıkla, bir yemeğe, tatile veya iş gezisine çıkarken günlük hayal kırıklıklarını yanlarında getiriyorlar. Bu nedenle, unutmayın, eleştiri sizi incitmek için yapılmaz - bu sadece onların stresini atma yollarıdır. Asla kişisel algılama.
- Aceleci müşteri, her zaman acelesi olan ve her şeyin çok çabuk yapılmasını isteyen müşteridir. Unutma, bu onların tarzı, kişisel değil. Tesis değerlerinden oldukça farklı olabilir ve bu nedenle zor görünebilir.
- Kızgın müşteri genellikle çok yüksek sesle konuşur, küfür eder veya tehditkar bir şekilde hareket ediyormuş gibi algılanır. Bazen hizmetin vaat edilen seviyede olmadığı ve müşterinin haklı olduğu oluyor. Bazı durumlarda, her şey mükemmel bir şekilde yapılır, ancak müşterinin farklı beklentileri vardır. «Müşteri her zaman haklıdır» sözünü unutmayın. Müşteriyle aynı fikirde olmasanız bile sakin olun ve kibarca şikayetlerini çözmeye çalışın. Her müşteri talebini karşılamak mümkün olmayabilir, ancak onlara her zaman değerli olduklarını hissettirmeye çalışabilirsiniz.

### Her durumda, ne olursa olsun her zaman nazik olmayı unutmayın.

Bu zor müşterilerin, sorunları olması durumunda sorunlarını hızlı bir şekilde çözmezsek kolayca Mutsuz Müşteriler haline gelebileceğini unutmamak önemlidir. İşletme, mutsuz müşterilere sahip olmak istemez çünkü mutsuz müşteriler şikayetlerini akranlarıyla sıklıkla paylaşır ve farklı forumlarda ve sosyal medyada kötü yorumlar yazar. Bu nedenle, ne kadar dalmış olursanız olun, sorunlarını ele alırken ve çözerken çok dikkatli olmanız gerekir. Şikayetlerini çözmek, daha fazlası için geri gelmelerini ve sizi arkadaşlarına, akrabalarına veya sosyal medya bağlantılarına tavsiye etmelerini sağlamak için fırsatlar yaratabilir.

Zor müşterilerle başa çıkamıyorsanız ve şikayetlerine cevabınız “özür dilerim, benim hatam değil”, “yapabileceğim bir şey yok” veya “mutfaktaki arkadaşlar hata yaptı” ise, müşteri hizmetleriniz zayıf demektir. İyi müşteri hizmeti, hesap verebilirlik, sorumluluk ve müşteriyi memnun etmek için harekete geçmek anlamına gelir. Memnun olmayan bir müşteri ile iletişim kurabilmek çok önemlidir. Bu nedenle, bunu yapmak için, müşterinin desteğini kazanmak ve müşteri olarak sahip olmaya devam etmek için profesyonel müşteri hizmetlerinin bazı tekniklerini kullanmalısınız.

### Müşterilerle zor durumlara başa çıkma yöntemleri

Yukarıda belirtilen her bir zor müşteri, otel/restoran yönetimi ve çalışanları için farklı koşullar yaratmaktadır.



**Huysuz Müşteri:** Bir restoranda müşteriyi güler yüzle karşılayın ve garsonun ona iyi davrandığını görün. Onunla tartışmayın. Şikayetlerini nazikçe dinleyin, ancak onu cesaretlendirmeyin. Aktif dinleme becerilerini kullanın (açık uçlu sorular kullanma, başka kelimelerle ifade etme ve özetleme). Mantıksız şikayetlerle üzülmeyin. Çalışan olarak yavaş yapıştırmayı kullanın ve gerçekçi olan ve rahatsız edici olmayan gerçeklere ve argümanlara odaklanın. Mesafeyi koruyun ve son derece profesyonel olun.

Bir otelde, bir restorana benzer şekilde yalnızca anlık etkileşimi değil, aynı zamanda müşterinin kaldığı süre boyunca bildiği veya kullanmayı sevdiği diğer hizmetlere de önceden telefon edin. Huysuzluklarının nedeni otel tarafından yapılan bir şeyse, bu eylem zorunlu olmalıdır. Uyarıyı alan diğer otel satış noktaları, güler yüzlü ve yardımcı olmak için her türlü çabayı göstermelidir. Ruh halleri genellikle geçicidir, ancak kötü hizmet algılarının habercisidir. Müşterinin moralini yükseltmek için yapılabilecek her şey yapılmalıdır.

**Aceleci Müşteri.** Bir restoranda müşteriye hizmetin yaklaşık olarak ne kadar süreceğini önceden söyleyin. Restoranda ne kadar vakit geçirmeleri gerektiğini sorun. Bu şartlar altında mümkün olan en iyi hizmeti verin. Hizmeti kısa tutmak için alternatifler sunun. Çalışan hızlı yapıştırmayı kullandığından, daha hızlı konuşun ve siparişi olabildiğince kısa ve hızlı bir şekilde tekrarlayın.

Bir otelde, teslim tarihlerinin ne olduğunu ve telaşa neyin sebep olduğunu sorun. Aceleyi hafifletmek için önerilerde bulunabilirsiniz. Örneğin, müşterinin geç kalacağını bildirmek veya daha hızlı olacak alternatif seyahat düzenlemeleri önermek için önceden aramak.

**Kızgın Müşteri.** Her durumda müşteriyi dinleyin, şikayetine neden olan olaydan dolayı üzüntünüzü dile getirin, müşteriye dikkatinizi çektiği için teşekkür edin ve hatayı düzeltmeye çalışın.

Müşteri çok gürültülüyseniz, küfür ediyorsa veya tehditkar bir şekilde hareket ediyormuş gibi algılanıyorsa ve diğer müşterilerle veya iş arkadaşlarıyla aynı bölgedeyse, onlardan sizinle olay yerinden uzaktaki özel bir alana gelmelerini isteyin. Müşteriye ayrıntıları duymak istediğinizi söyleyin, böylece sorunu anlayabilir ve sorunu çözebilirsiniz. Müşteriden oturmasını isteyin. Otururken ilişkili el ve vücut hareketleriyle kızgın kalmak çok daha zordur. Ayrıca, herhangi bir yükseklik farkını ve buna bağlı güç algılarını büyük ölçüde ortadan kaldırır. Müşteri hala kızgınsa, onlara bir içki ısmarlamayı teklif edin, hafızanıza güvenmek veya onlara gideceğinizi söylemek zorunda kalmamak için gidip söylediklerini yazmak için biraz kağıt ve kalem getirmenizin sakıncası olup olmadığını sorun. ve sorunlarının daha çabuk çözülebilmesi için daha kıdemli birini bulun. Onları haklı olarak altmış saniye kadar yalnız bırakmak için elinizden gelen her şeyi yapın. Kendi kendine kızmak zordur. Yine de on dakikanızı ayırmayın, çünkü onlara size kızmaları için farklı bir neden daha vermiş olursunuz.

Bir süre sonra ve duygularını yatıştırmak için elinizden gelen tüm teknikleri kullanarak, tehditkâr bir şekilde davranmaya devam ederse veya bağırıp küfretmeye devam ederse, onlara "Size gerçekten yardım etmek istiyorum Bay/Bayan ama yapamam" deyin. Durmadıkça bu konuşmaya devam et".

## Aktif Dinleme

Daha önce de belirtildiği gibi, bir müşteriye hizmet verirken onunla iyi bir iletişim kurmanız gerekir. Müşteri ile iyi iletişim kurabilmek için sadece söylediklerini duyabilmeniz değil, onu aktif olarak dinleyebilmeniz gerekir.

Aktif dinleme, dinleyicinin tamamen konsantre olmasını, anlamasını, yanıt vermesini ve ardından söylenenleri hatırlamasını gerektirir. Konuşmacının mesajını pasif bir şekilde duymak yerine, söylenen mesajın tamamını duymak ve anlamak için bilinçli bir çaba harcarsınız.

Dinleme, iletişim becerilerinin en temel bileşenidir. Dinleme birdenbire olan bir şey değildir, dinlemek, konuşmacının mesajlarını dinlemek ve anlamak için bilinçli bir kararın verildiği aktif bir süreçtir.

Çeşitli araştırmalar, bir iletişim becerisi olarak dinlemenin önemini vurgulamaktadır. Araştırmalar ortalama olarak uyanık olduğumuz saatlerin %70-80'ini bir tür iletişimle geçirdiğimizi söylüyor. Bu sürenin yaklaşık yüzde 9'unu yazarak, yüzde 16'sını okuyarak, yüzde 30'unu konuşarak ve yüzde 45'ini dinleyerek geçiriyoruz.

Araştırmalar ayrıca çoğumuzun zayıf ve verimsiz dinleyiciler olduğumuzu doğruluyor. Çoğumuz dinleme konusunda pek iyi değiliz, araştırmalar bir sohbette duyduklarımızın %50'sinden daha azını hatırladığımızı gösteriyor.

Konaklama sektöründe aktif dinlemenin birçok faydası vardır, bunlar arasında:

1. Derin güven oluşturur - Aktif dinleme, diğer insanların açılmasına yardımcı olur. Yüzeysel bilgilere dayanarak hemen sonuçlara varmayacağınızı hissedebilirler. Ayrıca, onları dikkatle dinleyecek kadar önemseyeceğinizi de fark ederler. Güven inşa etmek zaman alırken, ömür boyu sürecek dostluklar ve uzun süreli sadık müşteriler gibi büyük faydalar sağlar.
2. Sabrınızı güçlendirir - İyi bir dinleyici olmak zaman alır ve zaman içinde düzenli çabalarla bunu geliştirmeniz gerekir. Ancak dinlemede giderek daha iyi hale geldikçe, sabrınızı geliştirmeniz otomatik bir fayda sağlar. Siz yargılamadan diğer kişinin duygu ve düşüncelerini dürüstçe ifade etmesine izin verme sabrı.
3. Sizi yaklaşılabilir kılar - Kendinizi sabırlı bir dinleyici olarak sunarken, insanlar doğal olarak sizinle iletişim kurma eğiliminde olurlar. Onların yanında olarak, onlara duygularını ifade etme özgürlüğü vermiş olursunuz.
4. Yetkinliği ve bilgiyi artırır - Harika dinleme becerileri, bir çalışanı pozisyonu ne olursa olsun daha yetkin ve yetenekli kılar. Bir kişi kendisine verilen toplantılardan, talimatlardan ve raporlardan ne kadar çok bilgi alabilirse, görevi tamamlamada o kadar verimli ve başarılı olacaktır. Dinlemek aynı zamanda bilgiyi geliştirir ve aşamalı öğrenme yoluyla iş gereksinimlerinin yerine getirilmesine yardımcı olur.
5. Zamandan ve paradan tasarruf sağlar - Etkili dinleme, yalnızca işe çok zarar verebilecek yanlış anlama ve hata risklerini azaltmakla kalmaz, aynı zamanda zamandan ve paradan da tasarruf sağlar.

### İyi bir dinleyici ne yapar?

**İyi dinleyiciler, mesajların ne kadar belirsiz olabileceğine bakılmaksızın, başkalarının gerçekte ne söylemeye çalıştığını aktif olarak anlamaya çalışırlar.** Dinleme, yalnızca sözlü mesajları çözme çabasını değil, aynı zamanda yüz ifadeleri ve fiziksel duruş gibi sözel olmayan ipuçlarını da yorumlamayı içerir.

Ayrıca, göz temasını sürdürmek, başınızı sallamak ve gülümsemek, 'Evet' diyerek aynı fikirde olmak gibi sözlü olmayan ipuçlarıyla dinlediğinizi konuşan kişiye göstermeniz gerekir. Dinleyici bu ipuçlarını verdiğinde, müşteri genellikle daha rahat hissedecek ve daha kolay, açık ve dürüst bir şekilde iletişim kuracaktır.

**Aktif dinlemenin üç aşaması** şunlardır:

**Dinle:** Konuşmacıya odaklanırsınız. Ne hakkında konuşuyor? Kelimeleri dinleyin ama aynı zamanda kelimelerin ardındaki duyguları da dinleyin.

**Sor:** Bu adımın amacı öncelikle müşteriyle ilgilendiğinizi göstermek; ikincisi bilgi toplamak ve üçüncüsü konu hakkında açıklamalar yapmak. Bu adımda açık uçlu sorular sorarsınız.

**Yanıt Ver:** Yanıt verdiğinizde şunları yapabilirsiniz:

- Söylenenleri yansıtın, konuşmacının duygularını yansıtın.
- Açıklama- Söylenen ana fikirleri ve duyguları yeniden ifade edin
- Açıklığa kavuşturma - Konuşmacıyı daha fazla açıklamaya zorlamak için sorular sorarak veya yanlış yorumu yeniden ifade ederek.

- Sözcüklerini yüksek sesle veya kafanızdan özetleyin. Söylediklerini tekrarlamak, doğru bir anlayışa sahip olduğunuzdan emin olmanıza yardımcı olur. Söylediklerini daha iyi anlamak için bunu kendi sözcüklerinizle yapmaya çalışın..

### Aktif Dinlemenin Sözlü İşaretleri

- Olumlu Pekiştirici - bu güçlü bir dikkat sinyali olabilir, ancak çok fazla kullanım konuşmacı için can sıkıcı olabilir. "Çok iyi", "evet" veya "gerçekten" gibi ara sıra kullanılan kelimeler ve ifadeler, dikkat ettiğinizi gösterecektir.
- Hatırlama - konuşmacının adı gibi birkaç önemli noktayı hatırlamaya çalışın. Söylenenlerin anlaşıldığını pekiştirmeye yardımcı olabilir. Önceki konuşmalardan ayrıntıları, fikirleri ve kavramları hatırlamak, dikkatin korunduğunu kanıtlar ve muhtemelen konuşmacıyı devam etmeye teşvik eder.
- Sorgulama - dinleyici, ilgili sorular sorarak ve/veya konuşmacının söylediklerini açıklığa kavuşturan veya netleştirmeye yardımcı olan açıklamalar yaparak dikkatini verdiğini gösterebilir. Dinleyici, konuyla ilgili sorular sorarak, konuşmacının söyledikleriyle ilgilendiklerini pekiştirmeye de yardımcı olur.
- Netleştirme - bu, doğru mesajın alındığından emin olmak için konuşmacıya sorular sormayı içerir. Açıklama genellikle, konuşmacının gerektiğinde belirli noktaları genişletmesini sağlayan açık soruların kullanılmasını içerir.

### Aktif Dinleme Becerilerinin Sözlü Olmayan İşaretleri

Sizi dinlemeyen biriyle konuştuğunuzu bilmek hoş değil. Aktif olarak dinlediğinizi konuşmacıya bildirmek için atabileceğiniz bazı basit adımlar vardır.

Dinleyen insanların bu işaretlerden en azından bazılarını göstermesi muhtemeldir. Ancak, bu işaretler her durumda ve tüm kültürlerde uygun olmayabilir.

Gülümseme - Gülümsemeler, dinleyicinin söylenenlere dikkat ettiğini veya alınan mesajlara katılmanın veya mutlu olmanın bir yolu olarak gösterir. Baş sallamalarla birleştiğinde gülümsemeler, mesajların dinlendiğini ve anlaşıldığını onaylamada çok güçlü olabilir.

Göz Teması - dinleyicinin konuşmacıya bakması normaldir ve genellikle cesaret vericidir. Ancak göz teması korkutucu olabilir. Konuşmacıyı cesaretlendirmek için göz temasını gülümsemeler ve diğer sözlü olmayan mesajlarla birleştirin.

Duruş - kişilerarası etkileşimlerde gönderici ve alıcı hakkında çok şey söyleyebilir. Dikkatli dinleyici otururken hafifçe öne veya yana doğru eğilme eğilimindedir..

Dikkat Dağınıklığı - aktif dinleyicinin dikkati dağılmayacak ve saatine bakmayacak, saçıyla vb. Diğer müşteriye hizmet etmek için tartışmayı asla yarıda kesmez (örneğin, ısrar eden ve söze giren aceleci müşteri gibi).

### Zor duygularla başa çıkmak ve çatışma durumlarında kendini kontrol etmek

Duygu bilimi, bir insanın dış olaylara nasıl tepki verdiğini açıklar.

Beynin biyolojik mekanizmalarının incelenmesi olan nörobilim, etrafımızda bir olay meydana geldiğinde (örneğin bir restoranda/otelde birinin bizimle konuşma şekli gibi) meydana gelen ilk şeyin sözcükte Duygusal Beynimiz olduğunu göstermiştir. Bu olayı bir ödül veya tehdit olarak etiketler; ya da arkadaş ya da düşman. Duygusal Beynin işi, bir şeyin veya birinin güvenli olup olmadığına dair çok hızlı, bilinçsiz kararlar vermektir. Aslında bir duygu olan etiket, iyiyi kötüden ve daha iyiyi en iyiden ayırmamıza yardımcı olan Düşünen Beyne iletilir. Davranışı tahmin etmemize ve olaylara verilecek en iyi davranışsal yanıtı belirlememize yardımcı olur.

Bunu göz önünde bulunduran insanoğlu, zor müşterilerin tepkilerini tehdit olarak algılar ve bizde verimsiz durumu devreye sokar. Verimsiz durumdayken endişeli, endişeli, hüsrana uğramış, stresliyiz, muhtemelen çatışmadan tepki veren danışanla aynıyız. Verimsiz durumdayken, dar, sınırlı düşünmeye ve koruyucu olmaya eğilimliyiz, aklımızda tek bir çözüm var - savunma.

Savunmadan hareket etmek, özellikle otelimizin veya restoranımızın hizmetlerinden memnun etmek istediğimiz müşterilerle herhangi bir ilişki için iyi değildir.

Öz-farkındalık yetkinliği sergileyen kişiler, mevcutmuş gibi görünür, duyguların farkındadır, bunları söze dökebilir, müşteriye aktif olarak dinleyebilir ve tartışmalarda üretkendir. Kendini tanımayan çalışanlar, kopuk görünürler ve müşteriye daha da kötü tepkilere neden olurlar.

Son derece önemli bir başka duygusal zekâ yeterliliği de başkalarının farkındalığıdır. Bu yetkinliği sergileyen kişiler empatik, müşterinin ihtiyacını derinlemesine anlayan, müşteriye desteklemeye ve rahatlatmaya hazır, bu yetkinliğe sahip olmayan çalışanlar ise duyarsız görünerek müşteriye daha da saldırgan ve kibirli hale getirebilir.

Duygusal zeka yeterlilikleri, zor danışanla başa çıkmak için yukarıda belirtilen diğer yumuşak ve teknik becerilerden daha da önemlidir.

### **Kendi ve müşterinin sınırlarına saygı duyan atılganlık tutumu**

Müşterilerle zor durumlarda bir numaralı kural, kişisel algılamayın ve HAYIR veya DEĞİL veya ASLA demeden müşteri ihtiyaçlarını / şikayetlerini nasıl ele alacağınızı bulmak için elinizden gelenin en iyisini yapın ve yine de fikrinizi ve otelin değerlerini ifade edin/ restoran. Atılganlık yararlı davranışlardan biridir.

Bir işte ve hatta özel ilişkilerde insanlar genellikle atılganlık ve saldırganlığı birbirine karıştırıyor gibi görünüyor. Atılganlık, deli, kaba, cimri, kaba olmakla karıştırılır. Girişkenlik aşırıya kaçıldığında, belirtilen tüm davranışlar olumsuz olarak algılanabilir. Bu nedenle, hangi davranışın atılganlık olarak güç olarak algılandığını anlamak gerekir.

Atılgan olmak, her iki kişinin de insan olarak haklarından ödün vermeden hem kendinize hem de karşınızdaki kişiye saygı duymakla ilgilidir. Atılgan davranış, başkalarıyla güçlü ilişkiler kurar ve onlarla aynı fikirde olmasanız bile başkalarının duyulduğunu ve anlaşıldığını hissetmelerini sağlar. Aşağıdakiler, atılgan insanların sahip olması gereken bazı özelliklerdir:

1. Kendilerine güvenleri vardır. İddialı olmak için sınırlarınızın ne olduğunu bilmeniz gerekir; neyi seversin ve neyi sevmezsin. Atılganlıkla mücadele eden birçok insan, başkalarının onlar adına karar vermesine izin verir, bu yüzden "En sevdiğin yemek nedir?" dürüstçe bilmiyorlar. Bu size tanıdık geliyorsa, bu kendinizi keşfetmeniz için harika bir fırsat. Etrafınızdaki şeylere bakın ve bir fikir oluşturmaya başlayın; Bir faaliyete kendi başınıza katılmakla gerçekten ilgilendiğiniz için mi ilgileniyorsunuz yoksa diğer herkes katıldığı için mi ilgilisiniz?
2. Başkalarının fikirlerine saygı duyarlar. Atılgan insanlar, fikirleri ve inançları konusunda kendilerine güvenirler, ancak başka bir kişinin fikirlerine hakaret etmeyi veya bunları aşağılamayı gerekli görmezler. Birisi şarabı köpüklü suyla karıştırmak konusunda çok güçlü hissedebilir; iddialı bir kişi, o kişinin duruşunu aşağılamadan aynı fikirde olmayabilir ve konuyla ilgili fikirlerini paylaşabilir.
3. Atılgan insanlar, başkalarının duygularını doğrulama yeteneğine sahiptir. Bir kişi "Buna kızdığın için aptalsın" diyebilir. İddialı bir kişi, kişinin deneyimini en aza indirmek yerine, "Geç hizmetten bıkmış olmanızı anlıyorum, ancak restoranımızın yemek kalitesi birinci sırada. Hazırlık süresine uyuyoruz" İnsanlar genellikle anlaşıldıklarını hissetmek isterler.

4. Atılgan bireyler iyi dinleyicilerdir. Çoğu zaman insanlar diğer kişiye nasıl tepki vereceklerine o kadar odaklanırlar ki söylenenleri dinlemeyi bırakırlar. Sonuç olarak, taraflardan hiçbiri duyulduğunu hissetmez. Girişken davranış, aktif bir dinleyici olmayı içerir; İyi göz teması, diğer kişi konuşurken sözünü kesmeme ve bilginin doğru duyulduğunu doğrulamak için az önce söylenenleri geri yansıtmayı içeren davranış.
5. Sorun çözme ve uzlaşma. Atılganlığın bir diğer önemli özelliği, bir durumda uzlaşma girişimidir. Bir uzlaşmaya varıldığında herkes her istediğini elde edemez, ancak ilgili tüm taraflar için bazı ihtiyaçlar karşılanır. Uzlaşma, diğer kişinin ihtiyaçlarının duyulduğunu gösterir ve bu, herkesin memnun olabileceği bir çözüm sunma girişimidir.

Atılganlık, geçmişte kendiniz için ayakta durmakta zorluk çektiyse, ustallaşması zor bir özellik olabilir. Ancak, diğer yeni alışkanlıklar gibi, pratik yaparak yapmak daha kolay hale gelir. Unutmayın ki ihtiyaçlarınız, etrafınızdakilerin ihtiyaçları kadar değerlidir. Yeni, iddialı Sizi tanıttığınızda bazı insanların uzaklaştığını fark edebilirsiniz. Hayatınıza nasıl değer kattıklarını bir düşünün; onların muhtemelen onsuz daha iyi durumda olduğunuz zehirli insanlar olduğunu keşfedebilirsiniz. Ayrıca, ne kadar iddialı olursanız, dönüştüğünüz kendine güvenen kişiye değer veren ve saygı duyan yeni kişiler tarafından çevrelenmeye başlayacağınızı da fark edebilirsiniz!

# YETERLİLİK 3. HORECA ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİM

## MODÜL 3: TESIS PAZARLAMASI (MUTFAK-OTEL)

### İÇİNDEKILER

Planning Promotional and Advertising Activities.....	2
Organization of promotional and marketing activities.....	4
DEVELOPING RESTAURANT MENU.....	4
PROMOTION TOOLS.....	5
ORGANIZATION OF SPECIAL EVENTS.....	6
COOPERATION WITH THE LOCAL MEDIA IN PROMOTING THE SPECIALTIES AND THE HOTEL'S ACCOMMODATION OFFER.....	8
Conducting financial operations.....	9
PRICING POLICY AND STRATEGY.....	9
BUDGET PREPARATION.....	13

## Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinin Planlanması

Pazarlama, her iki taraf için de memnuniyet (fayda) sağlayacak ürün/hizmet alışverişi veya transferi amacıyla alıcıları ve satıcıları ortaklaşa birleştirmek için ticari faaliyetlerin bir karışımının sistematik olarak planlanması, uygulanması ve kontrolüdür. Pazarlama sadece bir faaliyet değildir, pazarlama, müşterinizin ürününüzü satın alıp almama kararını vermesini etkileyen HER ŞEYDİR (...ama kesinlikle her şeydir!!!). Uygulamada pazarlama genellikle reklam ve satışla eş tutulmakta ve bu da yanlış kararlar alınmasına yol açmaktadır, bu nedenle Pazarlama ve Reklamcılık arasındaki farkları bu vesileyle vurgulamak gerektiğini düşünüyoruz.

Reklam, pazarlamanın eşanlamlısı değildir, ancak son derece sıklıkla eşanlamlı olarak kullanılır. Bu, özel bir ticari faaliyettir ve temel olarak pazarlamanın "megafonu"dur ve kişisel ve gelişmiş satış ve tanıtımla birlikte, şirketinizin pazar ve müşterilerinizle iletişim kurduğu sözde "iletişim karmasını" oluşturur.

Tanıtım ve Reklam faaliyetlerinin planlanması 5 adımda yapılır:

1. Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için bir yöneticinin yapması gerekenler:

- Müşteri Personasını tanımlamak (mekanımıza çekmek istediğimiz kişi: yaş, cinsiyet, yaşanılan yer, gelir aralığı, aile biçimi (çocuklu/çocuksuz), yaşam tarzı özellikleri vb.)
- Müşteri ihtiyaçları ve alışkanlıkları (medya kullanım alışkanlıkları dahil) ile ilgili araştırmalar yapmak ve yürütmek
- Anahtar mesajların ve medya stratejisinin geliştirilmesinde kullanılacak bir Müşteri Personası kılavuzu geliştirmek

2. İkinci adım, iletişim stratejisi geliştirmektir:

- Araştırmaya ve Müşteri Personasına dayalı olarak, neyin iletileceği, nerede, ne sıklıkta, hangi ton ve stilin kullanılacağı, tasarım (logo ve reklam tasarımları) açısından genel stratejiyi geliştirin.
- ANAHTAR MESAJLAR belgesini geliştirin: Benzersiz Satış Noktaları-USP, anahtar kelimeler, USP iletişimi – konumlandırma beyanı, özel (hizmet/segment başına) teklifler

3. Bir sonraki adım, promosyon faaliyetleri planı için belirli bir plan (yıllık, üç aylık ve aylık) geliştirmektir.

Plan aşağıdakilerden oluşmalıdır:

- Tanıtım aktivitesi türü,
- Dönem / tarih,
- yer,
- sorumlu takım lideri / müdürü

Tüm detayları kapsamak ve yüksek kalitede uygulama sağlamak için her faaliyet için özel uygulama planları geliştirilmelidir.

4. Mutfak ve otel teklifine uygun promosyon faaliyetlerini seçer.

Promosyon faaliyetleri şunları içerebilir: satış promosyonları, özel menü promosyonu, sezonluk promosyonlar, özel etkinlik onayları (Anneler Günü, Meksika haftası, Yeşil Organik Günler, Yaza Hoş Geldiniz ve diğer temalı etkinlikler)

5. Mutfak ve otel imajını oluşturma alanında faaliyetler planlar.

İstediğimiz imajı oluşturmak bir gecede ve kendi kendine olmaz. Otelimiz ve restoranımız için önemli mesajları ileten, iyi planlanmış ve uygulanmış bir dizi faaliyettir:

- Popüler dergilerde/web medyasında röportajlar
- Yerel toplulukta varlık (hayır etkinliklerine ev sahipliği yapmak, topluluktaki imajı yükselten diğer ilgi çekici etkinlikler)
- Özel etkinlikler düzenlemek – temalı partiler, Şehirdeki Ünlü Şef vb..

Bu faaliyetler, genel İletişim planının bir parçası olmalıdır.

Web reklamcılığının ve sosyal medyanın mevcudiyeti, HoReCa tekliflerini müşterilere daha yakın hale getirmek için devrim niteliğinde bir adım attı..

Web reklamcılığı:

- Google reklamları – işimizle ilişkili belirli içerikler, teklifimizin ücretli reklamlarını içerir
- Belirli web portallarındaki afişler / reklam düğmeleri

Sosyal medya:

- Facebook – metin, fotoğraf, video ile geniş kapsama alanı
- Instagram – içerik (hikaye tabanlı) ise çoğunlukla görsel yerleştirme
- LinkedIn – profesyonelleri çekmek için iş çekiciliği

Promosyon faaliyetlerinin etkinliği aşağıdakilerle ölçülebilir:

- Anahtar mesajları ve tasarımları test etmek için odak grupları
- Müşteri anketleri (bizi nereden duydunuz?)
- Satış artışı ve müşteri artışı (akşam başına masa başına müşteri, bir ayda dolu odalar)

## Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu

### RESTORAN MENÜSÜ OLUŞTURMA

#### Restoran Menüsü Tasarımı

Temalar, renk ve düzen hakkında konuşuyoruz. İnsanların menülere nasıl baktığına dair psikolojiyle ilgili pek çok araştırma var.

Bazı araştırmalar sağ üst köşenin müşterinin gözlerinin çekildiği yer olduğunu söylerken, bazıları da menüleri bir kitap gibi okuduğumuzu öne sürüyor.

Arka sayfa genellikle tamamen göz ardı edilir; bunu çocuk menüsü veya garnitürler gibi daha az karlı yemekler için ayırdığınızdan emin olun. Düzeninizin, müşterilerin istediklerini bulması için mantıklı ve kolay olması gerekir.

Renk kullanımının müşteriler üzerinde psikolojik bir etkisi olduğu da söylenir ve Meksika teması için sıcak renkler kullanmak gibi restoranınızın havasını yükseltmek için kullanılabilir.

#### Yemeklerinizin Maliyetini Bilin ve Uygun Maliyetli Menü Ögelerini Planlayın

Her yemeğin ne kadara mal olacağını hesaplamak iyi bir fikirdir. Bu şekilde, kar marjlarınızın tam olarak ne olduğunu bilirsiniz.

Fiyatları ve kaliteyi karşılaştırabilmeniz için tüm malzemeleriniz için tedarikçi seçeneklerinizi araştırın.

#### Restoran Menüünüzün Takibini Kolaylaştırın



Basit ama akılda kalıcı düşünün. Araştırmalar, müşterilerin ne yiyeceklerini seçerken iki dakika içinde karar vermeyi tercih ettiklerini ortaya çıkardı. Menüünüzü aşırı karmaşık hale getirmemek ve 32 öğenin altında tutmaya çalışmak en iyisidir. Menüü müşterilerin ihtiyaçlarına ve koşullara göre uyarlayın

Unutmayın, mutfak ekibiniz her bir menü maddesini hazırlayabilmelidir ve sizin de her yemeği hazırlamak için malzemeleri stoklamanız ve mutfak ekipmanlarının bakımını yapmanız gerekecektir. Menüünüzü uygun maliyetli hale getirmek için malzemelerdeki ve hazırlık gereksinimlerindeki benzerliklerden nasıl yararlanabileceğinizi düşünün.

Menünüz, müşterilerin okuması kolay olmalı ve çok fazla mutfak jargonu içermemelidir. Menü seçeneklerini hedef müşterinizin anlayacağı şekilde sunun.

Müşterilerinizin dikkatini menüye çektikten sonra, o yemeği onlara satmak için elinizden geleni yapmalısınız. Renk, doku, tat ve koku hakkında düşünerek, akla gelebilecek en lezzetli açıklamayı bulun.

Fotoğraflar söz konusu olduğunda, bunları idareli kullanın veya bunun yerine çizimleri kullanın. Çoğu restoran için resim kullanmamanızı öneririz.

### Rakibinizin Menüünüzü Karşılaştırın ve Öne Çıkmak

Yarışmaya göz atmak için biraz zaman ayırın. Ne sunduklarını öğrenin - temalarına, yemeklerine ve fiyatlarına bakın ve onların sunmadığı bir şeyi sağlamak için fırsatları belirleyin. Menüünüzü taze, alakalı ve karlı tutmanız önemlidir.

Neyin işe yarayıp neyin yaramadığını incelemek için en az 6 - 12 ayda bir kendi menünüzü ve rakiplerinizin neler yaptığını analiz edin.

### TANITIM ARAÇLARI

Promosyondan bahsettiğimizde, bunu genellikle her pazarlama çabasının sözde "4P" sütunları kapsamında yaparız: Ürün, Fiyat, Dağıtım ve PROMOSYON. İşletmeyi büyütmeye çabalarında başarılı olabilmek için pazarlama karmasının tüm unsurlarına bakmak gerekir.

HoReCa işi için tanıtım faaliyetleri açısından çoğunlukla aşağıdaki unsurlardan bahsediyoruz:

- Reklamcılık - geleneksel (TV, Radyo, Basılı ve açık hava) ve yeni medya (sosyal medya ve internet)
- Halkla İlişkiler (PR)- röportajlar, konu başyazıları, sponsorluklar vb.
- BTL (Çizgi Altı) faaliyetleri: etkinlikler, "sahada" tanıtım faaliyetleri (örneğin konserler sırasında, parklarda vb.)

Otelin itibarını artırmaya yönelik pazarlama faaliyetleri yürütür.

### ÖZEL ETKİNLİK ORGANİZASYONU

Özel etkinlikler, restoranın imajının oluşmasına katkıda bulunur ve katma değerli ürünleri hayata geçirir. Özel etkinliklerle yalnızca yiyecek ve içecekleri değil, aynı zamanda ambiyansı, belirli bir aile veya iş etkinliğiyle ilgili unutulmaz deneyimi de satarsınız.

Etkinlik planlama, belirli bir zamanda belirli insan grupları için belirli işlevlerin hizmetini ifade eder. Etkinliğin boyutu ve önemi, işlevin türüne ve bunun için beklenen kişi sayısına bağlı olarak değişebilir. Basit bir etkinlik hizmetinden bir devlet ziyafeti etkinliğine veya küçük doğum günü partilerinden dereceli bir ticari sergiye kadar her şeyi içerir.

Otel endüstrisinde etkinlik yönetimi, Düğün Etkinlikleri, Resmi Partiler, Kurumsal Etkinlikler, İş konferansları vb. gibi küçük veya büyük ölçekli bir etkinliği düzenleme veya planlama sürecidir. Tüm süreç bir ekip tarafından yönetilir ve bir ev sahibi tarafından yürütülür. Ve başarılı bir etkinlik düzenlemek büyük bir sorumluluktur.

Etkinlik yöneticisi etkinliği planlar ve yürütür ve ardından ekip üyelerine sorumluluklar verir. Bu sorumluluk, tüm etkinlik tasarımını, markalaşmayı, dekorasyonu, pazarlamayı, bütçelemeyi ve daha fazlasını içerir.

Etkinlik Yönetimi, Konaklama endüstrisinin bütün bir departmanıdır. Ve bir otelin bu bölümü de en çok talep gören bölümdür. Otel Etkinlik Yönetimi, herhangi bir organizasyonun sorunsuz çalışmasını sağlar. Bu işlevler, çeşitli faktörlere bağlı olarak birbirinden farklı olabilir.

Bu departmanın ana odak noktası Partiler, İş Toplantıları, Konferanslar, Forumlar, Lüks vb. düzenlemektir. Ve bu otel etkinlik yönetimi departmanı, Konaklama endüstrisinin gelir getiren büyük bir parçasıdır.

Etkinlik yöneticileri, astlarına gerekli materyalleri, araçları, becerileri, bilgileri ve iyi bir ortamı sağlayarak istenen hedeflere ulaşmalarına rehberlik eder.

Etkinlik planlama işlemleri sürekli dir. Farklı mizaçlara, iletişim tarzlarına ve ihtiyaçlara sahip konuklarla ilgilenen personel, özellikle yoğun saatlerde büyük bir baskı altındadır.

Operasyonlar boyunca her şeyin doğru yerde ve yeterli olması, doğru kişilerin doğru işte olması ve yeterince eğitilmiş olması etkinlik yöneticisinin sorumluluğundadır.

## Etkinlik Planlama Kontrol Listesi

### 1. Beyin Fırtınası

- Etkinliğin amacı nedir?
- Kaç kişinin katılması planlanıyor?
- Müşteriye hangi özel efektler sunulacak?
- Restoran/otel personelinin rolü ve sorumluluğu hatırlatıldı ve tanımlandı.

### 2. Bütçeleme

- Yaklaşan etkinlik için ayrıntılı bir bütçe hazırlayın

### 3. Tarih Belirleme

- İstenen tarih ve saat için konferans odasının/balo salonunun müsaitliğini kontrol edin
- Uygun oda rezervasyon ofisi ile konuşun
- Hangi büyüklükte ve sayıda odaya ihtiyaç var?
- Ne tür teknoloji ihtiyaçlarınız var?
- Oda kurulumu, özel yemek talepleri, eğlence, özel efektler için müşterinin ihtiyaçlarını gözden geçirmek için bir toplantı planlayın

### 4. Satın Alma

- Etkinlik için gerekli malzemeler
- Gümüş eşyalar
- Tabaklar

- Peçeteler
- Bardaklar
- Süslemeler
- Sanatçıya özel öğeler/istekler
- Diğer

#### 5. Etkinlik Sonrası

- Müşteriye teşekkür notu gönderin ve sosyal medyada tavsiye isteyin
- Etkinlik sonrası değerlendirme yapın
- Geri bildirimde bulunmak ve müşteriye en iyi hizmeti ve en iyi değeri verme kültürünü beslemek için ilgili tüm personelle kısa toplantılar düzenleyin.

Not: Müşterileri etkinlik hakkında sosyal medyadan bilgilendirmeyi unutmayın.

## ÖZEL ÖZELLİKLERİN VE OTELİN KONAKLAMA TEKLİFİNİN TANITILMASI İÇİN YEREL MEDYA İLE İŞBİRLİĞİ

Temel mesajları izleyicilere en verimli ve etkili şekilde iletmek için, hizmetlerin tanıtımı için medya kullanımının iyi planlanması ve hedeflenmesi gerekir. Kullanılan ortamın seçimi aşağıdaki kriterlere göre yapılır:

- Hedef gruplarımızın medya kullanım profili
- Medyanın özellikleri – geleneksel (TV, Radyo, outdoor/reklam panoları) ve sosyal medya (Facebook, Instagram) ve web reklamcılığı (afişler, düğmeler vb.), Google reklamları
- Ücretli ve/veya ücretsiz reklam
- Halkla ilişkiler (PR) kullanımı: röportajlar, mekan ve menü incelemeleri, ünlülerin onaylanması (ünlülerin mekana gelmeleri, fotoğraf çekmeleri ve sosyal medyada yayınlamaları, yorum yapmaları ve bahsetmeleri)

Finansal yatırımları optimize etmek için medyanın kullanımı yerelleştirilebilir ve yerleştirilmelidir (ülke başına, şehir başına, izleyici demografisine göre). Reklam için ayrılan aylık bütçeye dayalı olarak, medya seçimi ve belirli demografik veriler (belirli müşteri gruplarını hedeflemek için) aşağıdaki parametreler göz önünde bulundurularak yapılmalıdır:

- Promosyon süresi (teklifin geçerli olduğu süre)
- Mesajı iletmek ve müşteri/ziyaretçi çekmek istediğimiz coğrafi bölge
- Hedef kitle özellikleri-yaş, cinsiyet, ulaşmak istediğimiz tahmini potansiyel müşteri sayısı

### Finansal işlemlerin yürütülmesi

## FİYATLANDIRMA POLİTİKASI VE STRATEJİSİ

Yöneticiler, pazarda karlı fiyatları sürdürmeyecek ürün veya hizmetleri piyasaya sürmekten kaçınmak için stratejik fiyatlandırmanın bir parçası olarak geliştirme aşamasında fiyatları belirlemeye başlamalıdır. Fiyatlandırmaya yönelik bu yaklaşım, konaklama sektöründeki şirketlerin maliyetleri fiyatlara uydurmasını veya maliyet etkin bir şekilde üretilemeyen ürün veya hizmetleri hurdaya çıkarmasını sağlar. Oteller ve restoranlar, sistematik fiyatlandırma politikaları ve stratejileri sayesinde daha fazla kar elde edebilir ve pazar paylarını artırabilir veya

savunabilir. Fiyat belirlemek, pazarlama ve finans yöneticilerinin temel görevlerinden biridir, çünkü bir ürün veya hizmetin fiyatı, bir şirketin karlılığından bahsetmeye bile gerek yok, bu ürün veya hizmetin başarısında genellikle önemli bir rol oynar.

Genel olarak, fiyatlandırma politikası, bir şirketin ürün ve hizmetlerinin fiyatlarını maliyetlere, değere, talebe ve rekabete dayalı olarak nasıl belirlediğini ifade eder. Fiyatlandırma stratejisi ise, bir şirketin satış hacmini artırmak için daha düşük fiyatlar veya birikmiş işleri azaltmak için daha yüksek fiyatlar sunmak gibi stratejik hedeflerine ulaşmak için fiyatlandırmayı nasıl kullandığını ifade eder. Bir dereceye kadar farklılığa rağmen, fiyatlandırma politikası ve stratejisi örtüşme eğilimindedir ve farklı politika ve stratejiler mutlaka birbirini dışlamaz.

Yöneticiler, fiyatları için temel oluşturduktan sonra, kısa ve uzun vadeli kârları artırma, fiyatları sabitleme, nakit akışını artırma ve rekabeti savuşturma gibi şirket fiyatlandırma hedeflerini belirleyerek fiyatlandırma stratejileri geliştirmeye başlayabilirler. Yöneticiler, seçtikleri fiyatların piyasa koşullarına uygun olmasını sağlamak için fiyatlandırma stratejileri geliştirirken mevcut piyasa koşullarını da dikkate almalıdır.

Etkili fiyatlandırma stratejisi, müşterileri, maliyetleri, rekabeti ve farklı pazar segmentlerini dikkate almayı içerir.

Fiyatlandırma stratejileri, şirketin rekabet avantajı ve ürünlerimizi satmaya karar verdiğimiz hedef kitle olmak üzere iki ana faktöre dayanan şirketin küresel stratejisine bağlı olarak değişiklik gösterme eğilimindedir. Bu iki parametreye dayalı olarak şirketler, fiyatlandırma politikasını daha geniş veya dar hedef grup için daha düşük fiyatlar veya belirli üst düzey müşteri hizmetleri için daha yüksek konumlandırılmış fiyatlar olarak seçerler (tablo 1'e bakınız).

<b>Düşük Fiyat</b>		Rekabet Avantajı	
		Ürün Eşsizliği	
<b>Hedef Pazar</b>	<b>Geniş</b>	Fiyat Liderliği	Farklılaştırma
	<b>Dar</b>	Odak (Düşük Fiyat)	Odak (Farklılaştırma)

Tablo No: 1

Aşağıdaki bölümler, şirketlerin fiyatlandırma politikası ve stratejisi geliştirmesinin çeşitli yollarını açıklamaktadır. İlk olarak, maliyete dayalı fiyatlandırma dikkate alınır. Bunu ikinci konu olan değere dayalı fiyatlandırma takip etmektedir. Üçüncüsü, talebe dayalı fiyatlandırma ele alınır, ardından rekabete dayalı fiyatlandırma gelir. Bundan sonra, yeni ve yerleşik fiyatlandırma stratejileri için çeşitli stratejiler açıklanmaktadır.

## Maliyet esaslı fiyatlama

Geleneksel fiyatlandırma politikası şu formülle özetlenebilir:

$$\text{Maliyet} + \text{Sabit Kâr Oranı} = \text{Satış Fiyatı}$$

Maliyet esaslı fiyatlandırma, bir ürün veya hizmetle ilgili tüm sabit ve değişken maliyetlerin belirlenmesini içerir. Ürün veya hizmete atfedilebilen toplam maliyetler belirlendikten sonra, yöneticiler her bir birime yüzde 5 veya 10'luk bir kâr marjı gibi arzu edilen bir kar marjı ekler. Maliyet odaklı yaklaşımın amacı, ürün veya hizmetlerin üretilmesi veya teslim edilmesi sırasında ortaya çıkan tüm maliyetleri karşılamak ve hedeflenen bir kâr düzeyine ulaşmaktır.

Kendi başına, bu yöntem basit ve anlaşılırdır, yalnızca yöneticilerin fiyatları belirlemek için finans ve muhasebe kayıtlarını incelemesini gerektirir. Bu fiyatlandırma yaklaşımı, piyasanın incelenmesini veya rekabetin ve fiyatlandırma üzerinde etkisi olabilecek diğer faktörlerin dikkate alınmasını içermez. Maliyet odaklı fiyatlandırma, yöneticilerin kolayca elde edebileceği dahili bilgileri kullanan asırlık bir uygulama olduğu için de popülerdir. Buna

ek olarak, bir şirket fiyatlarını maliyetlere göre savunabilir ve fiyatlarının maliyetleri ve kar marjını karşıladığını gösterebilir.

Ancak eleştirmenler, maliyet odaklı stratejinin bir şirkete etkili bir fiyatlandırma politikası sağlamadığını iddia ediyor. Maliyet artı stratejisiyle ilgili bir sorun, birim maliyetlerin hacme bağlı olarak değişebilmesi nedeniyle, bir birimin maliyetinin fiyatından önce belirlenmesinin birçok endüstride zor olmasıdır. Sonuç olarak, birçok iş analisti, modern piyasa koşullarına artık uygun olmadığını savunarak bu yöntemi eleştirdi. Maliyete dayalı fiyatlandırma, genellikle zayıf piyasalarda yüksek fiyatlara ve güçlü piyasalarda düşük fiyatlara yol açarak karlılığı engeller çünkü bu fiyatlar, piyasa koşulları dikkate alındığında stratejik fiyatların ne olacağını tam tersidir.

Yöneticiler bir fiyatlandırma politikası ve stratejisi geliştirirken maliyetleri göz önünde bulundurmak zorundayken, maliyetlerin tek başına fiyatları belirlememesi gerekir. Konaklama şirketlerinin birçok yöneticisi, hizmetlerini artımlı maliyetle satar ve önemli karlarını en iyi müşterilerinden ve kısa süreli teslimatlardan elde eder. Maliyetleri göz önünde bulundururken yöneticiler, piyasanın izin verdiği fiyatları göz önünde bulundurarak hangi maliyetleri karşılayabileceklerini sormalı ve yine de satıştan kar elde etmeye izin vermelidir. Buna ek olarak, yöneticiler hangi malların ne miktarda üretileceğini belirlemek için üretim maliyetlerini de göz önünde bulundurmalıdır.

Bununla birlikte, fiyatlandırma genellikle, hangi hizmetlerin kapsamının sağlanacağını belirlemeden önce müşterilerin hangi fiyatları karşılayabileceğinin belirlenmesini içerir. Yöneticiler, talep edebilecekleri fiyatları ve ödeyebilecekleri maliyetleri göz önünde bulundurarak, maliyetlerinin, müşterilerin öncelikli olarak fiyatla ilgilendiği düşük maliyetli piyasada rekabet etmelerine olanak sağlayıp sağlamadığını müşterilerin öncelikli olarak kalite ve özelliklerle ilgilendikleri premium fiyat pazarda olup olmadığına bakarak karşılaştırabilirler.

## Değer Esaslı Fiyatlandırma

Değer fiyatları, optimal satış fiyatının, yalnızca şirketin bir ürün veya hizmeti üretme veya sağlama maliyetlerinin değil, bir ürün veya hizmetin müşteriler tarafından algılanan değerinin bir yansıması olduğu düşüncesine bağlıdır. Bir ürün veya hizmetin değeri, müşterilerin ihtiyaçlarından, tercihlerinden, beklentilerinden ve mali kaynaklarından olduğu kadar rakiplerin tekliflerinden de elde edilir. Sonuç olarak, bu yaklaşım yöneticileri müşterileri sorgulamaya ve bir ürün veya hizmete ne kadar değer verdiklerini belirlemek için pazarı araştırmaya çağırır. Ek olarak, yöneticiler değer avantajlarını ve dezavantajlarını belirlemek için ürün veya hizmetlerini rakiplerinkilerle karşılaştırmalıdır.

Ancak değer esaslı fiyatlandırma sadece müşteri memnuniyeti yaratmak veya satış yapmak değildir. Müşteri memnuniyeti, daha fazla satışa da yol açabilecek bir fiyatlandırma stratejisi olan tek başına indirim yoluyla sağlanabilir. Bununla birlikte, indirim yapmak mutlaka karlılığa yol açmayabilir. Değer fiyatlandırması, bir ürün veya hizmetin değer özelliklerinden daha fazla yararlanarak karlılığı artırmak için fiyatların belirlenmesini içerir. Müşterileri unutulmaz bir deneyimden memnun eden üstün hizmetin yeri burasıdır.

Fiyatlandırmaya yönelik bu yaklaşım ayrıca, ürün veya hizmetlerin değerini müşterilere iletme ve gerekirse bu ürün veya hizmetlerin sağladığı değer için müşterileri daha fazla ödemeye motive etmek için, özellikle yeni ürünler veya hizmetler için güçlü reklamlara da bağlıdır.

## Talep Esaslı Fiyatlandırma

Talep esaslı fiyatlandırma politikalarını benimseyen yöneticiler, tıpkı değer fiyatları gibi, tamamen maliyetlerle ilgilenmezler. Bunun yerine, müşterilerin davranış ve özelliklerine ve ürün veya hizmetlerinin kalitesine ve özelliklerine odaklanırlar. Talep esaslı fiyatlandırma, malzeme, işçilik vb. maliyetlerine değil, bir ürün veya hizmete olan talep düzeyine odaklanır.

Bu fiyat politikasına göre yöneticiler, farklı fiyatlardan satılabilecekleri ürün veya hizmetlerin kapsamını belirlemeye çalışırlar. Yöneticiler, talebe dayalı fiyatları belirlemek için talep çizelgelerine ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler, talep çizelgelerini kullanarak hangi ürünlerin (yemeklerin) ve hangi hizmetlerin (bir otelde) en karlı olacağını anlayabilirler. En kârlı üretim ve satış seviyelerini belirlemek için yöneticiler, farklı satış seviyelerinde üretim ve pazarlama maliyeti tahminlerini inceler. Fiyatlar, farklı satış seviyelerindeki maliyet tahminleri ve öngörülen fiyatlarla ilişkili satış hacimlerinden beklenen gelirler dikkate alınarak belirlenir.

Bu stratejinin başarısı, talep tahminlerinin güvenilirliğine bağlıdır. Bu nedenle, yöneticinin bu yaklaşımla karşılaştığı en önemli engel, satılan ürün sayısını etkileyebilecek çeşitli pazar faktörleri hakkında kapsamlı bilgi gerektiren talebi doğru bir şekilde ölçmektir. Talepteki artışlar veya düşüşler hakkında piyasadaki en doğru verileri elde etmek için Yöneticiler, sosyal medya bilgilerini, ziyaretten önce yapılan dahili rezervasyon verilerini kullanabilir veya çeşitli seviyelerdeki birim fiyatlar üzerinden satış seviyeleri tahminleri sağlamak için pazar araştırmacısı veya danışman olarak dış yardım alabilir.

### Rekabet Esaslı Fiyatlandırma

Rekabet esaslı bir fiyatlandırma politikası ile bir şirket, piyasada rekabet eden diğer şirketlerin ücretlerini belirleyerek fiyatlarını belirler. İlk adım, mevcut rakiplerin fiyatlarını belirlemektir. Ardından, kendi ürün veya hizmetini değerlendirmek. Bu adımdan sonra, bir şirket, bir şirketin ürün veya hizmetinin avantaj ve dezavantajlarına ve ayrıca rakiplerin belirlenen fiyata beklenen tepkisine bağlı olarak fiyatlarını rakiplerinin fiyatlarından daha yüksek, daha düşük veya aynı seviyede belirler. Bu son husus, yani rakiplerin tepkisi, özellikle yalnızca birkaç rakibin bulunduğu pazarlarda, rekabete dayalı fiyatlandırmanın önemli bir parçasıdır. Böyle bir pazarda, bir rakip fiyatını düşürürse, diğerleri de büyük olasılıkla kendi fiyatlarını indirecektir. Her iki şirket için de kayıp.

Bu fiyatlandırma politikası, talep fiyatlandırması kadar doğru pazar verileri gerektirmediğinden, şirketlerin fiyatları nispeten az çabayla hızlı bir şekilde belirlemesine olanak tanır. Ayrıca, bu fiyatlandırma politikası, şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşmak için çeşitli farklı fiyatlandırma stratejileri arasından seçim yapmalarını sağlar. Başka bir deyişle, şirketler fiyatlarını rakiplerinin fiyatlarının üstünde, altında veya aynı doğrultuda işaretlemeyi seçebilir ve böylece müşterilerin ürünlerine ilişkin algılarını etkileyebilir.

### BÜTÇE HAZIRLAMA

Finansal planlama, şirkette kararlar almak için kullanılır (planlama, organize etme, kontrol etme). Finansal planlama standartlaştırılmaz çünkü her şirketin herhangi bir karar vermeden önce farklı planlara ve göstergelere ihtiyacı vardır. Muhasebeden farklı olarak, finansal planlama geleceğe yöneliktir ve varsayımlara dayalıdır. Varsayımlar ne kadar gerçekçi ve doğru olursa, planlar da o kadar gerçekçi olur.

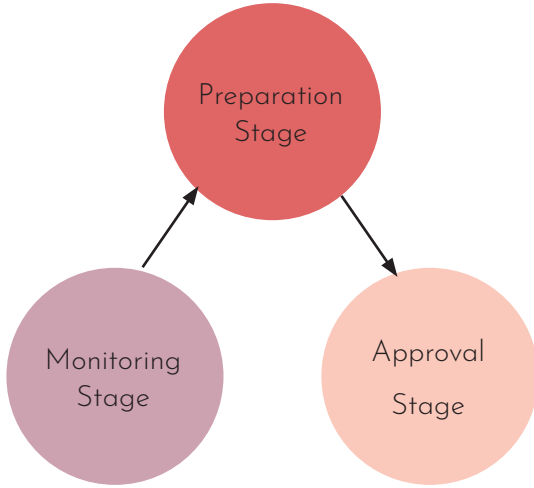
#### Bütçe nedir?

Bütçe, işletmelerin operasyonel kararlar almak için yeterince ayrıntılı bir şekilde gelir ve giderleri takip etmek için kullandıkları bir belgedir.

Bütçeler tipik olarak doğası gereği ileriye dönüktür. Gelirler, giderler gibi kapsadıkları dönemlere ilişkin projeksiyonlara ve tahminlere dayalıdır. Bu nedenle, kuruluşlar genellikle hem kısa (aylık veya üç aylık) hem de uzun vadeli (yıllık) bütçeler oluşturur; burada kısa vadeli bütçe, uzun vadeli bütçenin yolunda gitmesini sağlamak için düzenli olarak ayarlanır.

Çoğu kuruluş, bütçenin kapsadığı dönemi takip eden tahminleri gerçeklikle karşılaştırmak için «fiili bütçe» veya «fiili rapor» olarak bilinenleri de hazırlar. Bu, bir kuruluşun bütçeleme sürecinde nerede yanlış gittiğini anlamasına ve ileriye dönük tahminleri ayarlamasına olanak tanır.

Bütçeleme ile ilgili aşağıdaki gibi üç aşama vardır [Mavi: Hazırlık Aşaması; Yeşil: Onay Aşaması; Kırmızı: Gözlem Aşaması]:



### Bir kuruluş için bütçe hazırlama adımları

Bir etkinlik, departman veya tüm organizasyon için bütçe oluştururken aşağıdaki adımlar izlenebilir.

#### 1. Kuruluşunuzun Hedeflerini Anlayın

Bütçenizi derlemeden önce, kuruluşunuzun kapsadığı dönemde ulaşmaya çalıştığı hedeflere ilişkin sağlam bir anlayışa sahip olmanız önemlidir. Bu hedefleri anlayarak, onlarla uyumlu ve onları kolaylaştıran bir bütçe hazırlayabilirsiniz.

Örneğin, düzenli olarak yıldan yıla gelir artışı yaşayan ve artan giderlerle dengelenen bir işletmeyi düşünün. Bu kuruluş, bütçeleme sürecinde harcamaları daha iyi kontrol etmeye yönelik çabalara odaklanmaktan fayda sağlayabilir.

Alternatif olarak, yeni bir ürün veya hizmet sunan bir şirketi düşünün. Şirket, büyümek için yeni iş koluna daha fazla yatırım yapabilir. Bu amaçla, şirketin harcamaları veya büyüme girişimlerini bütçesinin başka bir yerine sığdırması gerekebilir.

#### 2. Bütçenin Kapsadığı Dönem İçin Gelirinizi Tahmin Edin

İşletme giderlerine fon tahsis etmek için, öncelikle dönem için gelirinizi ve nakit akışınızı elinizden gelen en iyi şekilde belirlemeniz gerekir.

Kuruluşunuzun yapısına bağlı olarak, bu basit veya karmaşık bir süreç olabilir. Örneğin, sözleşmelerle kilitlenmiş bilinen müşterilere ürün veya hizmet satan bir işletme, aktif satış faaliyetine bağlı bir işletmeye göre gelir tahmini muhtemelen daha kolay olacaktır. Tüm konaklama hizmetlerinin ait olduğu ikinci durumda, pazarın geçmiş trendleri kaçırmanıza veya aşmanıza neden olabilecek bir şekilde değişip değişmediğini anlamak için geçmiş satış ve pazarlama verilerine başvurmak önemli olacaktır.

#### 3. Harcamalarınızı Belirleyin

Dönem için öngörülen gelirinizi anladıktan sonra, harcamalarınızı tahmin etmeniz gerekir. Bu süreç üç ana kategoriye içerir: sabit maliyetler, değişken giderler ve bir kerelik giderler.

Sabit maliyetler, zaman içinde sabit kalan ve haftadan haftaya veya aydan aya önemli ölçüde değişmeyen giderlerdir. Çoğu durumda, bu harcamalar bir tür sözleşmeyle kilitlenir, bu da onları tahmin etmeyi ve hesaba katmayı kolaylaştırır. Bu kategori genellikle kira ödemeleri ve kamu hizmetleri gibi genel giderlerle ilgili giderleri

içerir. Borç ödemelerinin yanı sıra telefon, veri ve yazılım abonelikleri de bu kategoriye girebilir. Düzenli ve beklenen tüm harcamalar dahil edilmelidir.

Değişken giderler, işletmenizin maruz kaldığı ve satış faaliyetleri de dahil olmak üzere çeşitli faktörlere bağlı olarak zaman içinde değişen giderlerdir. Örneğin, sezonluk personel maliyetleriniz, oteliniz için yoğun bir sezonun olduğu bir dönemde muhtemelen daha yüksek olacaktır. Aynı şekilde, daha fazla ziyaretçiniz olduğunda su, gaz ve elektrik gibi hizmetler daha yüksek olacaktır. Satış komisyonları ve malzeme maliyetleri, değişken giderlerin diğer örnekleridir.

Dolayısıyla, sabit ve değişken maliyetler arasındaki temel fark, değişken maliyetlerin hizmetlerin kapsamı ile değişmesi, sabit maliyetlerin ise değişmemesidir.

Hem sabit giderler hem de değişken giderler doğada yeneleniyor ve bu da bunların muhasebeleştirilmesini kolaylaştırıyor (değişken giderlerin tahmin edilmesi gerekse bile). "Tek seferlik harcamalar" olarak da adlandırılan tek seferlik harcamalar tekrarlanmaz ve daha nadiren gerçekleşir. Ekipman veya tesisler satın almak, yeni bir ürün veya hizmet geliştirmek, bir danışman tutmak ve bir güvenlik ihlalinin üstesinden gelmek bir kerelik harcamalara örnektir. Büyük girişimleri ve bunları gerçekleştirmek için nelerin gerekli olduğunu ve önceki yıllarda benzer harcamalar için neleri harcadığınızı anlamak, tam değerlerinden emin olmasanız bile, bunları bütçenize dahil etmenize yardımcı olabilir.

#### 4. Bütçe Fazlalığınızı veya Açıklarınızı Belirleyin

Tüm gelir ve giderlerinizi hesapladıktan sonra bunları bütçenize uygulayabilirsiniz. Burası, tüm harcamalarınızı karşılamaya yetecek tahmini gelirinizin olup olmadığını belirlediğiniz yerdir.

Giderlerinizi karşılamak için yeterli gelirin varsa, bütçe fazlanız var demektir. Bunu bilerek, ek fonları en iyi nasıl kullanacağınızı belirlemelisiniz. Örneğin, parayı, gerçek gelirin tahminlerin altında kalması durumunda erişebileceğiniz bir "yağmurlu gün" fonuna taşıyabilirsiniz. Alternatif olarak, işinizi büyütme için fonları kullanabilirsiniz. Tesislerin yenilenmesini veya yeniden tasarlanmasını planlayabilirsiniz.

Öte yandan, giderleriniz gelirinizden fazlaysa bütçe açığınız var demektir. Bu noktada, boşluğu kapatmak için ileriye dönük en iyi yolu belirlemelisiniz. Daha agresif bir şekilde satış yaparak ek fonlar getirebilir misiniz? Sabit veya değişken giderlerinizi azaltabilir misiniz?

#### Onay Aşaması

Bütçe oluşturmaktan sorumlu kişi, bir kuruluşun doğasına ve bütçe hedeflerine bağlı olarak değişir. Örneğin, bir girişimci veya küçük işletme sahibi muhtemelen kendi başına bir organizasyon bütçesi hazırlayacaktır. Bu arada, daha büyük bir kuruluş, tüm işletme için bir bütçe oluşturmak için muhasebe departmanının bir üyesine güvenebilir. Bireysel departman başkanları veya fonksiyonel liderler de kendi ekipleri/bölmeleri için bütçe teklifleri sunmakla yükümlüdür. Bütçe hazırlanır hazırlanmaz mal sahibi/sahipleri veya yönetim kurulu bütçenin onaylanması konusunda nihai kararı verir.

#### Gözlem Aşaması

##### 1. Günlük cironun gözlemlenmesi

Otel veya restoran Müdürü olarak izlenmesi gereken en önemli finansal göstergeler şunlardır:

1. Başbaşaş Noktası
2. Nakit akışı
3. Bilanço



Bir ürünü üretmenin bize ne kadara mal olduğunu zaten bildiğimizde ve ürünü hangi fiyattan satacağımızı bildiğimizde, o zaman şu soru ortaya çıkar: Tüm maliyetleri (üretim ve genel maliyetler) karşılamak için yılda kaç ürün satmamız gerekir? şirket) ve pozitif bir sıfır elde edin. Başa çıkmak için ne kadar ürün (yemek/oda/içecek vb.) satmanız gerektiği anlamına gelir.

Başabaş noktasını kolayca hesaplamak için bir formül var. Bir ürünün fiyatını (gelir) biliyorsanız, ürün veya hizmetin birim başına maliyetinizi (direkt malzeme maliyetleri, doğrudan işçilik maliyetleri, genel üretim ve satış maliyetleri) ve duran varlıkları (tüm yatırımlar) biliyorsanız, formül iki adımda:

İlk adım:  $\text{Gelir} - \text{Üretim maliyeti} / \text{Hizmet maliyeti} = \text{Marj}$

İkinci adım:  $\text{Sabit Varlıklar} / \text{Marj} = \text{Başabaş Noktası}$

Böylece ürünün gelirinin ilk bölümünde maliyet düşülür ve marj elde edilir. Tüm yatırımlar düşülürse bu bir tür kârdır.

Örnek: Bir ürünü 40 Euro'ya alıp 100 Euro'ya satıyorsunuz. Böylece 60 Euro kar elde ediyorsunuz. Formülün ikinci bölümünde, sabit maliyetleri karşılamak için ne kadar marja (ürün) ihtiyaç duyulduğunu görmek için sabit varlıklar marja bölünür. Sonuç, şirketin başa baş noktasına ulaşması için satılması gereken ürün sayısıdır. Aşağıda bir örnek var.

Örnek. Gelir = 30 Euro

Üretim maliyeti = 10 Euro

Sabit varlıklar = 150.000

İlk adım:  $\text{Gelir} (30) - \text{Maliyet} (10) = \text{Marj} (20)$

İkinci adım:  $\text{Sabit varlıklar} (150,000) / \text{marj} (20) = \text{miktar} (7500 \text{ geceleme})$

Prosedürün sağlamasını yapma (satılan 7500 geceleme için):

$\text{Gelir} = 7500 * 30 = 225,000$

$\text{Eksi Hizmet Maliyeti} = 7500 * 10 = 75,000$

$\text{Eksi Sabit Varlıklar} = 150,000$

Böylece,  $225,000 - 75,000 - 150,000 = 0$

Denklem doğrudur.

**Nakit akışı** şirketin topladığı tüm gelirleri ve şirket dışına çıkan tüm harcamaları gösterir. Nakit akışı, yıl boyunca paranın (işletme sermayesi) fazlalığını veya eksikliğini gösterir. Para eksikliği, mevcut yükümlülüklerimizi (malzeme tedariki, maaş ödemeleri vb.) yerine getiremeyeceğimiz (ödeyemeyeceğimiz) anlamına gelir.

Nakit akışına sahip olmak neden iyidir??

- Bilanço ve gelir tablosunda görülemeyen bilgileri ortaya koyar;
- Şu anda ne kadar nakit paranız olduğunu gösterir;
- Paranın nereden geldiğini ve neye harcandığını gösterir:
  - Operasyonel faaliyetler
  - Yatırım faaliyetleri
  - Mali faaliyetler

Nakit Akışı Örneği:

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan
<b>İlk nakit</b>	<b>400</b>	<b>350</b>	<b>50</b>	<b>550</b>
<b>Satış</b>	<b>2500</b>	<b>2000</b>	<b>1500</b>	<b>2700</b>
<b>Maaşlar</b>	<b>1700</b>	<b>1500</b>	<b>1500</b>	<b>1500</b>
Sigorta	100	100	100	100
Satın Almalar	600	600	400	600
Muhasebe	100	100	100	100
Faiz oranı	50	30	25	20
<b>Nakit Dengesi</b>	<b>350</b>	<b>50</b>	<b>-550</b>	<b>-50</b>

## Gelir Tablosu veya Bilanço

Bilançonun amacı, şirketinizin ne kadar karlı olduğunu belirlemektir. Bu gösterge, önceki tüm planlama ve hesaplamaların toplamıdır. Gelir tablosunda yer alan kalemlere kısaca açıklık getirelim.

Üretim maliyetlerini (doğrudan maliyetler ve doğrudan ücretler planı) satış gelirinden (satış planı) çıkardığınızda brüt kar elde edersiniz. Satış ve yönetim giderlerini (S&A maliyet planı) brüt kardan çıkardığınızda net işletme geliri elde edersiniz. Net faaliyet gelirinden faiz giderini düşerek vergi öncesi kar elde edersiniz. Vergi öncesi kardan gelir vergisini (ülkeden ülkeye farklılık gösterir) çıkardığınızda Net kar elde edersiniz. Şirkette kalan gerçek kârdır.

HoReCa'daki Yöneticinin, işletmenin bir hafta, ay ve bir yıl içinde ne kadar karlı olduğunu görebilmesi için gelir ve giderleri izleyebilmesi ve hatta takip edebilmesi gerekir.

### 2. Masrafları Gözlemlene

Harcamaların günlük bazda kaydedilmesi, yalnızca vergi sezonunda değil, tüm yıl boyunca finansal olarak farkında olmanızı sağlar. Şirketin parasının nereye gittiğini ve belirli hizmetlere ne kadar harcadığınızı bilmek, harcama alışkanlıklarınızı iyileştirebilir. Ayrıca, nakit akışınızı olumlu yönde etkilemek için parayı nereye ayırabileceğiniz konusunda daha iyi bir fikriniz olur.

Bir yönetici olarak, ürüne/hizmete göre harcamaların net bir resmini elde etmek ve aynı ürün/hizmetten elde edilen gelirle karşılaştırabilmek için günlük olarak giderleri izlemeniz gerekir.