



I PRINCIPI OPERATIVI della RISTORAZIONE

Testo di: Jack D. Ninemeier

Traduzione a cura di A.Violetti

Dirigere la ristorazione nell'interesse della clientela

Le opportunità direttive

Come risultato dopo aver letto questo capitolo saprete:

- 1) **Essere convinto della necessità di sviluppare, sia dentro Voi stessi che fra i vostri impiegati una consistente attitudine all'ospitalità che riconosca la dominante importanza del cliente per il successo delle vostre operazioni di ristorazione.**
- 2) **Capire il concetto di "Desideri e Necessità", cioè sapere ciò che ogni pubblico si aspetta dal rapporto con le vostre operazioni ristorative .**

Quando usiamo il termine "Ristorazione" nei capitoli di questo libro, ci riferiamo a quel segmento dell'industria dell'ospitalità che si occupa del nutrimento delle persone quando si trovano lontane da casa.

Cosa intendiamo per industria dell'ospitalità?

L'industria dell'ospitalità si divide sostanzialmente in 3 parti: Servizio del cibo, Alloggio, Viaggi. Da quando il servizio del cibo è sovente parte unita con l'alloggio (considerando i ristoranti ed altri punti di vendita del cibo che sovente si trovano negli Hotels) benchè vi siano molte altre imprese ristorative che provvedano al cibo per il pubblico che viaggia, potremo certamente considerare il servizio di ristorazione come parte integrante dell'intera industria ospitativa.

Quando voi pensate all'ospitalità, cosa vi viene in mente ?

La definizione di questa parola riferisce che si tratta di: Una cordiale, generosa e piacevole accoglienza degli ospiti.

Il concetto di ospitalità ebbe inizio quando i primi viandanti furono accolti dai locandieri con una stretta di mano e dall'offerta di dividere qualsiasi cibo fosse disponibile: questa abitudine è ancora viva ai giorni nostri, durante l'accoglienza dei clienti al loro arrivo.

Voi potrete notare che una speciale attenzione rivolta al cliente sarà l'ingrediente essenziale in ogni segmento dell'industria alberghiera, così anche in ogni componente della ristorazione.

Dovrà essere ovvio che il cliente sarà l'elemento essenziale al successo delle operazioni ristorative negli alberghi o ristoranti: queste sono operazioni commerciali che hanno come scopo primario di ottenere profitti dalle vendite di cibi e bevande.

Comunque, non tutto il cibo che viene servito lontano da casa è procurato da alberghi e ristoranti. Vi è infatti una vasta quantità di istituzioni che offrono il cibo unitamente ad altri servizi, per esempio: scuole, collegi, ospedali.

Ora avrete imparato un punto molto importante: tutti i settori dell'industria dell'ospitalità dovranno concentrarsi sul cliente e così dovranno comportarsi anche le differenti e diverse istituzioni ristorative.

Poichè il cliente risulta essere cruciale per il successo di tutte le operazioni ristorative, sarà importante che tutti gli impiegati, sviluppino e praticino un'attitudine all'ospitalità che rifletta l'importanza del cliente. Questo concetto può essere facile da immaginare, ma è spesso difficile da praticare. Problemi causati dalla mancanza di riguardo per il cliente sono evidenti in molte operazioni ristorative, perciò voi dovrete continuamente guardare alle operazioni dal punto di vista del cliente

Il cliente ed il pubblico

Il pubblico è la somma delle diverse persone alle quali ci si dovrà rivolgere con il Vostro servizio ristorativo, ad esempio; Sono: pubblico i clienti delle Vostre operazioni ristorative, persone a cui Voi Vi riferite, come "ospiti" (nelle operazioni di albergo o di ristorante) come "pazienti" (negli ospedali) come "studenti, " (in scuole o collegi) o usando moltri altri nomi. E' appunto a queste persone che dovranno venire rivolte tutte le Vostre particolari attenzioni in ogni fase delle operazioni.

In aggiunta ai clienti, vi è un'altro pubblico al qual le vostre operazioni dovranno essere rivolte: ciò comprende i settori nell'organizzazione, i fornitori, la comunità, le agenzie di controllo governative e gli impiegati del reparto ristorativo. La ristorazione è un lavoro

che contribuiscono a creare problemi e che causano l'insuccesso di talune operazioni. Se voi state cominciando a pensare che il Direttore di ristorazione dovrà essere virtualmente uno psicologo, voi avrete ragione, qualsiasi manager che sia bravo solo a dirigere i prodotti del "food and Beverage", le attrezzature, i costi, le energie, i tempi, le procedure, non potrà certamente avere successo.

Come Direttore di ristorazione voi dovrete anche essere bene informati al riguardo ed essere capaci d'influenzare il comportamento delle varie persone (clienti, impiegati ecc.)

Ruolo del Direttore di ristorazione

Dalla prospettiva di mercato il vostro ruolo di Direttore è di costruire un cliente base e di gestire gli altri aspetti dell'operazione: non si raggiungeranno obiettivi organizzativi fino a che le necessità della "gente" non verranno soddisfatte. Con l'eccezione di alcune operazioni di ristorazione Istituzionali, dove vi è garantito un certo numero di clienti (una prigione, una sala mensa di una nave), i clienti non potranno essere fatti prigionieri se non per poco tempo.

E' vero che i pazienti dell'ospedale consumano i pasti mentre stanno nell'ospedale, però normalmente l'ospedale gode di una povera immagine pubblica riguardo il servizio del cibo, facendo sollevare a volte delle forti lamentele.

In molte operazioni ristorative vi è un'alta correlazione fra la partecipazione del cliente ed il successo dell'operazione. Il vostro ruolo è quello di costruire un buon "cliente base" e di trattenerlo per mezzo di costanti attenzioni, solo così otterrete il successo delle vostre operazioni.

Dirigere per i vostri clienti

Voi dovrete gestire le operazioni per i vostri clienti, poichè il Direttore è un produttore di clientela oltre che un'amministratore; dovrete prendere decisioni che riflettano i voleri e le necessità dei vostri clienti, così facendo non incontrerete tante difficoltà. Poichè dirigere per i vostri clienti aumenta la probabilità di decidere giustamente, dirigere solo per profitto può portare ad alcuni problemi.

Può darsi che riusciate a capire con alcuni esempi di quanto sia importante considerare il cliente in tutte le decisioni operative. Quale decisione manageriale dovrete prendere quando il "food cost" è aumentato? Cosa si dovrà fare?, Il "food cost" potrà venire diminuito riducendo la grandezza della porzione o acquistando dei prodotti di bassa qualità, è questa forse una buona idea? E se si aumentasse il prezzo di vendita per compensare l'accresciuto costo delle materie prime? Se voi sceglierete una di queste alternative senza considerare l'impatto sui vostri clienti potreste andare incontro a dei problemi. I clienti che acquistano il prodotto a causa del suo prezzo, qualità, quantità, saranno immediatamente insoddisfatti e molto presto le vendite di questi piatti del menu diminuiranno ed il peggio che vi potrà capitare è che diminuirà il numero dei clienti ed i vostri affari ne soffriranno.

Quali sono le migliori alternative? E se considerassimo le necessità dei clienti?

** Offrite due grandezze diverse di porzioni, una allo stesso vecchio prezzo (ma porzione più piccola), un'altra ad un prezzo maggiore (di grandezza usuale). Il cliente potrà così avere una scelta in base alle proprie necessità e possibilità.*

** Riconoscete il fatto che è sempre facile alzare il prezzo e che ciò porta sovente a dei problemi*

Voi potrete anche istituire un programma rigido di controllo operativo per avere la conferma che tutti i costi inerenti siano ragionevoli., sovente una intensa analisi potrà scoprire molte aree nel quale il costo potrà venire ridotto. Di questo metodo beneficeranno sia il cliente che le vostre operazioni.

Eccovi un'altro esempio: cosa succederebbe se assumeste una persona per passare il pane ed il caffè ai Vostri clienti seduti ai tavoli? Tutto quello che questa persona dovrà fare sarà di generare vendite eguali al salario totale. Se ciò potrà essere ottenuto, l'atmosfera e la reputazione del vostro locale verrà aumentata. Voi invece, potrete, decidere di eliminare proprio questa "funzione" per poter tagliare i costi: ora supponete che i costi diminuiscano ma assieme ad essi anche la soddisfazione del cliente.

Quale prezzo dovrete pagare per essere sicuri che i Vostri clienti siano soddisfatti e per far sì che essi ricevano l'attenzione che si aspettano ? Solamente i Direttori di ristorazione che conoscono il cliente possono rispondere a questa domanda.

L'importanza dell'ospitalità

Ora sarete a conoscenza dell'importanza che il cliente riveste per il successo delle Vostre operazioni, Voi saprete anche che il cliente dovrà venire considerato quando dovrete prendere una decisione operativa. Ora pensate al cliente in un'altra maniera: Voi come direttore dovrete preparare il terreno per un'amichevole esperienza all'interno del vostro locale, fin troppo sovente i dipendenti guardano il cliente come "un problema". Avrete di certo sentito dire da qualcuno: questo potrebbe essere un buon posto per lavorare se solo non ci fossero clienti. Certamente ciò è insensato, ma sin troppo spesso molti impiegati sono convinti quando esprimono questi punti di vista. Essi sembrano seccati dalla necessità di servire i clienti e può darsi ciò sia dovuto in parte al ruolo di servitù o inferiorità che scaturisce quando una persona deve servire un'altra persona. Se questo fosse il motivo potreste cercare di eliminare le persone con queste attitudini per mezzo di appropriati procedimenti da adottare nel selezionare i nuovi candidati e istaurare così instaurare una buona attitudine all'ospitalità ,suffragata anche con esempi personali, insegnamenti, controlli.

Vediamo cosa succede quando non esiste l'attitudine all'ospitalità. Certamente avrete visto la pubblicità televisiva che mostra una persona sorridente davanti ad un locale che vi invita ad entrare o a quei bei visi sorridenti illustrati su alcune riviste pubblicitarie. Gli impiegati del Vostro locale sovente non assomigliano a quei sorridenti e cortesi impiegati fotografati negli annunci? E' questa dunque una delusione per i Vostri clienti? certamente sì anche se solo a livello subconscio.

Contrapponete a questo esempio quello di un locale dove vi siano persone piacevoli che sembrano genuinamente contente: la scelta del cliente cadrà senz'altro su quest'ultimo.

Riconoscere il cliente individuale

La differenza fra questi due modelli d'impiegati è solo questione di personalita ? L'abilità di socializzare con le persone può essere senz'altro influenzata dalla personalita, tuttavia è molto probabile che l'impiegato piacevole abbia un direttore anch'esso piacevole che abbia saputo inculcare l'attitudine all'ospitalità nell'impiegato nell'interesse del cliente. Voi avrete il compito di preparare il terreno affinché i vostri clienti abbiano piacevoli esperienze, fortunatamente le procedure per praticare l'ospitalità non sono ne difficili ne complesse anche se a voi non piacciono le persone

se non potrete mostrare un genuino interesse per il prossimo e se non sarete in grado di relazionare con esso, allora quasi sicuramente la professione direttiva nell'industria alberghiera non farà al caso vostro. Come impiegato voi dovrete avere rapporti di lavoro con i vostri superiori, i vostri pari, come Direttore voi dovrete interagire sia con i clienti che con il personale.

Il vostro lavoro non sarà solo quello di aprire la porta e di aspettare che il registratore di cassa suoni, voi dovrete prima sviluppare un'esperienza che i clienti apprezzeranno, poi istruire e controllare i vostri dipendenti affinché abbiano lo stesso tipo di pratica, ed in fine proporla alla vostra clientela in modo che possa generare affari.

L'avventore che frequenta la vostra "azienda commerciale" o "Istituzionale", dovrà poter sempre sviluppare una piacevole esperienza considerandola come pausa della routine quotidiana, voi ed il vostro personale sarete chiamati a fornire questa piacevole esperienza aiutando a determinare così il successo dell'operazione.

Voi dovrete essere interessati al cliente come singolo individuo, non come parte di una massa di persone senza volto, che potrà venir soddisfatta da una produzione di massa, da comunicazioni di massa, da un'alimentazione di massa, da un servizio di massa.

Le persone vogliono essere riconosciute individualmente, non credete forse? Indirizzate quindi le vostre operazioni (per ciò che riguarda i prodotti ed il servizio) in modo da poter meglio riconoscere necessità e voleri individuali del cliente. Quel tocco personale che alcuni direttori usano per distinguere i loro locali dagli altri, nella mente dei clienti, è molto importante.

Un saggio direttore identificherà i assidui clienti con il nome, ricorderà pure il tavolo che essi preferiscono, offrirà piatti speciali, preparerà altri piatti in un determinato modo e presterà speciali attenzioni a ciascun cliente.

Se tutto ciò vi sembrerà troppo difficile-voi avete ragione, il direttore ha un milione di cose da fare dopo tutto ed inoltre questo lavoro è complesso e quindi non tutti hanno le capacità di farlo.

Chi sono gli interessati dalle operazioni ristorative?

Abbiamo sottolineato la necessità che voi siate consapevoli ed interessati riguardo ai molti "pubblici" con i quali voi interagirete. Vediamo quindi più da vicino ciascuno di questi pubblici, la parola Pubblico è usata per significare un gruppo di persone con un interesse comune e comuni caratteristiche. Il vostro lavoro come Direttore è facilitato quando si identifica il pubblico e si definisce il comune interesse. Potrete cercare di conoscere gli interessi del pubblico impiantando e sviluppando speciali strategie direttive. Il disegno che seguirà è molto importante e verrà usato come base di discussione.

"L'organizzazione" comprende le operazioni di ristorazione e può anche darsi di altri settori. In un ristorante "l'organizzazione" si identifica solo con il servizio di ristorazione. In un albergo, poichè vi sono diversi settori (solo uno di essi riguarda il servizio di ristorazione) questi settori costituiscono l'intera organizzazione alberghiera .

Una pubblica gestione avrà un totale interesse su tutta l'intera organizzazione, in una corporazione la proprietà potrà venire rappresentato dagli azionisti, in una società, i proprietari sono due o più persone che hanno investito nell'interesse e nel caso del singolo imprenditore, il proprietario è sovente anche il direttore.

Il direttore e gli impiegati all'interno delle operazioni sono "pubblico addizionale". Voi dovrete relazionare con i vostri pari di altri settori per aiutarvi affinché gli obiettivi di tutta l'organizzazione assieme a quelli del settore di ristorazione, siano raggiunti.

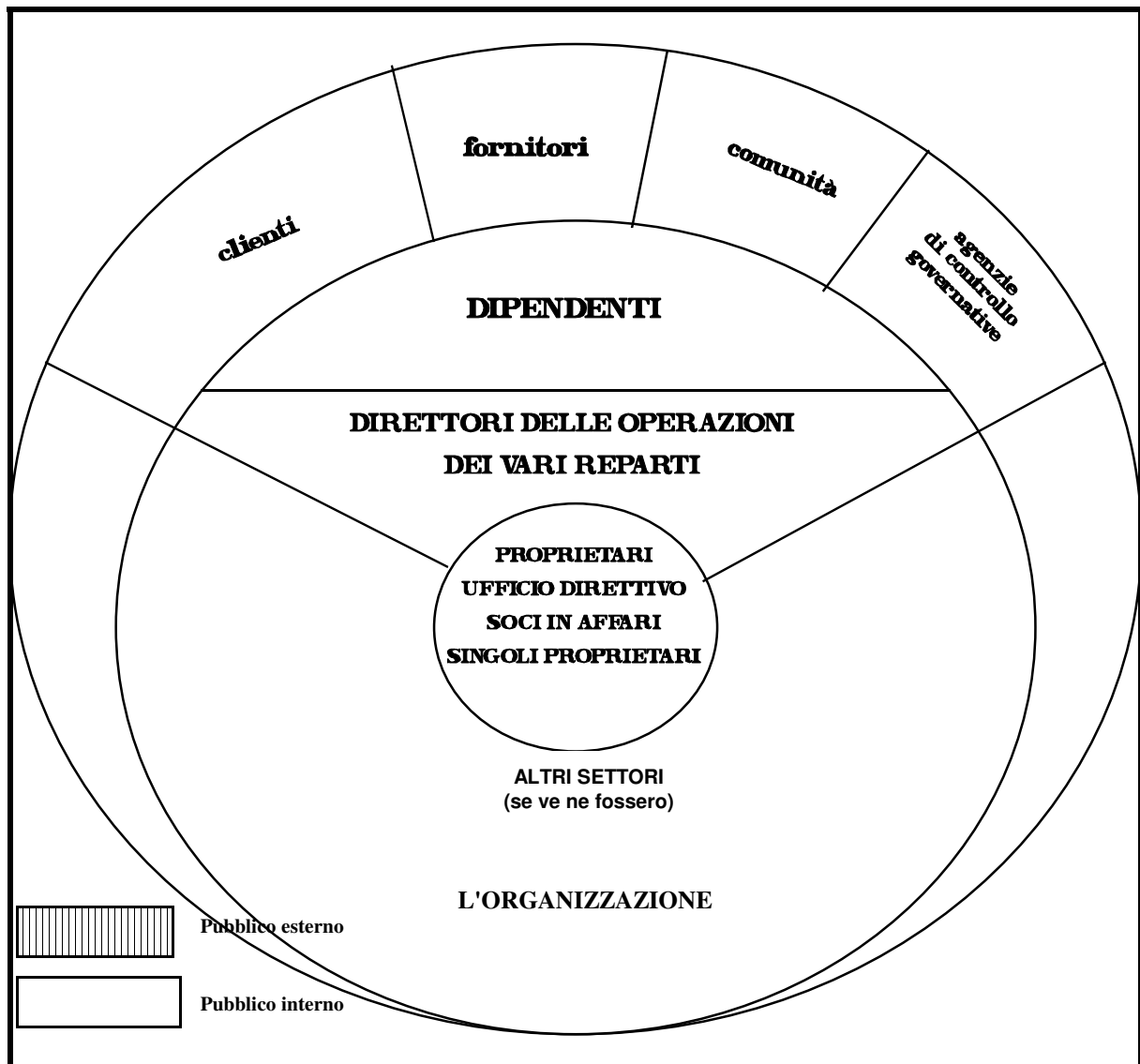
Il pubblico interno delle operazioni ristorative potrà venir definito nei seguenti modi:

1. *Proprietari*
2. *Personale direttivo*
3. *Impiegati*
4. *Personale in altri settori dell'organizzazione*

Voi potrete pensare che il successo nelle operazioni di ristorazione sia da attribuire : all'Edificio, all'atmosfera o al cibo che viene servito, in realtà è da attribuire alle persone. Il loro ruolo nel successo delle operazioni verrà discusso più tardi in un capitolo e durante tutto il libro.

Il cliente è il pubblico primario che contribuirà al successo dell'azienda, un'altro pubblico è quello dei fornitori dell'azienda, la comunità; un misto di pubblico interno ed esterno e l'effettiva amicizia che si stabilisce con essi potrà influenzare a lungo termine il successo dell'operazione.

Vediamo da vicino questo pubblico per cercare di capire quale sia il suo desiderio nei riguardi delle operazioni di ristorazione.



I clienti

Essenzialmente sono interessati ad soddisfare i propri voleri e necessità in maniera più ampia possibile, e frequentano i luoghi della ristorazione appunto per cercare di ottenere ciò. Il volere e le necessità dei clienti vengono influenzati da alcuni fattori come:

- * L'oggetto della visita (un pasto veloce o una esperienza gastronomica)*
- * Il concetto del valore(prezzo-qualità)*
- * Il costo in assoluto (il prezzo oltre a qual il cliente non potrà andare , anche se il prezzo dell'acquisto sarà ritenuto giusto in rapporto al prodotto.*
- * Fattori economici e sociali.*
- * Fattori demografici: l'età, il sesso, stato civile, ecc.*
- * Fattori etnici o religiosi*

Facciamo una carellata sui desideri della clientela per soddisfare le basilari necessità e voleri (dei quali i clienti non sembrano essere consci). Quali sono gli esempi di "voleri e necessità "che il cliente potrebbe gradire ricevere? Alcuni clienti potrebbero desiderare pranzare in fretta, finire il pasto velocemente in modo da poter fare qualcosa d'altro che per loro risulta molto più importante che mangiare. Altri clienti possono essere lì per celebrare una speciale occasione, o possono volersi premiare regalandosi una grandiosa esperienza gastronomica. Ancora, altri clienti possono essere interessati ad impressionare qualcuno (un loro cliente o un amico personale) Altri ancora possono voler cercare delle avventure o una fuga dalla monotona routine della vita giornaliera. Qualunque sia la ragione , il cliente ha specifiche necessita o voleri che vuole esaudire quando entra nella sala da pranzo, (come potrete vedere al capitolo 5), Voi dovrete cercare di capire il motivo per il quale egli frequenta il vostro locale ed in seguito decidere quale tipo di clientela è più probabile frequenti il vostro locale; quindi dovrete poi sviluppare delle strategie di mercato che attirino un maggior numero di clienti nel vostro locale e che li faccia ritornare.

La discussione riguardante i voleri e le necessità ha sottolineato gli interessi del cliente che decide di pranzare in locali pubblici commerciali, poichè, come avrete notato in questi capitoli voi dovrete allargare il vostro concetto di servizio ristorativo fino a raggiungere il cliente di aziende "Istituzionali". Per poter meglio fare ciò dovrete per prima cosa determinare il motivo per il quale è ospite dell'istituto: Nel caso di una scuola,l'obiettivo individuale primario sarà quello di ottenere un'educazionelistruzione, in un ospedale potrebbe essere quello di cure mediche,. Il ruolo del servizio di ristorazione deve essere scoperto entro questi parametri di necessità di soddisfazione.

Cosa desidera il cliente delle "Istituzioni" e come meglio si potrà provvedere entro il limite imposto dai costi operativi ? La risposta a questa domanda Vi permetterà di pianificare e provvedere all'operazione ristorativa tenendo in considerazione le secondarie necessità dei vostri clienti . Scelta di menu, tipo "Giro del mondo" selezioni a secondo le etnie e dirette partecipazioni durante il processo di pianificazione, sono esempi di tecniche che si possono utilizzare per ottenere una necessità fisiologica-la necessità di cibo-interessante per il cliente, un'interesse professionale e personale nel compiere ciò, fa parte del lavoro di un manager professionista , anche perchè sovente è abbastanza incentivato nell' intraprendere queste azioni. La necessità di eliminare problemi così come i "risvolti negativi di scarsa partecipazione", (che riducono gli effetti vantaggiosi) Vi aiuta a considerare e a meglio capire i motivi sul perchè si dovrà considerare il cliente durante le operazioni di pianificazione di menu Istituzionali

Affinchè Voi possiate prendere delle utili decisioni i voleri e necessità dovranno essere specificatamente identificati e quindi tenuti in considerazione quando si dovranno prendere delle decisioni operative.

Il proprietario

Quali sono gli obbiettivi dei proprietari nelle operazioni ristorative? In termini economici un obbiettivo dovrebbe essere di massimizzare i profitti (nelle operazioni commerciali), o di minimizzare le spese (nelle operazioni ristorative Istituzionali), poichè questo obbiettivo è ampio e probabilmente ambiguo, prima di tutto il proprietario deve soddisfare la clientela per poter proteggere l'investimento economico che è stato fatto con l'operazione.

Il proprietario ha anche personali voleri e necessità che dovranno essere appagati dall'operazione ristorativa: queste potranno essere solamente economiche. benchè molte volte i vantaggi economici siano solo uno strumento intermedio nell'acquisto di cose gradite dal proprietario, frequentemente esse possono coinvolgere altri fattori come "l'ego", la necessità di realizzazione, o lo sforzarsi di ottenere risultati personali.

Il proprietario è un punto focale nel rapporto fra il pubblico interno ed esterno dell'operazione di ristorazione. Il direttore, che si trova fra il proprietario ed il cliente, dovrà frequentemente interpretare ed analizzare le necessita ed i voleri dei clienti per essere sicuro che le operazioni da lui intraprese possano realmente soddisfare le loro necessità.

Il personale direttivo

Gli interessi del personale direttivo in operazioni di ristorazione possono venire riassunti come: sforzi che lo coinvolgono nel soddisfare le richieste di rendimento imposte dal proprietario (in modo da conservare il lavoro) ed anche nel perseguire voleri e necessità personali. Il cliente gioca un ruolo vitale nel provvedere al posto di lavoro continuativo, sara quindi interesse di tutti fare il meglio per soddisfare il cliente.

Molte volte il proprietario ed il direttore sono le stesse persone , quindi proteggere l'investimento, raggiungere i rendimenti richiesti, soddisfare i personali voleri e necessità, potrà essere un tutt'uno. Quando questo accade, la priorità legata al piacere al cliente diventerà ancora più grande, poichè il rischio di perdere affari sarà il fatto che darà durevoli e grandi preoccupazioni.

I dipendenti

Quali sono gli interessi dei dipendenti in connessione fra il cliente e le operazioni di ristorazione? Sono gli stessi interessi del direttivo: delle brevi lezioni di base dovranno venire tenute in maniera che il personale possa venire istruito sul lavoro da svolgere e, si dovrà senz'altro considerare anche i loro voleri e necessità.

Molte teorie su motivazioni, rapporti umani, e direzione suggeriscono la necessità di conciliare obbiettivi organizzativi con quelli del personale. Il cliente è indispensabile per il successo delle operazioni di ristorazione. Se l'impiegato desidera il lavoro, sia come fine a se stesso o perchè voleri e necessità potranno venire risolti con l'ausilio dell'impiego, lo scopo di piacere al cliente sarà quindi sentito. Comunque se la relazione fra clienti soddisfatti e un crescente successo non continuasse, l'attenzione dovrà venire spostata su altro. Come già notato, i membri del personale che reclutano e selezionano, possono aiutare nel ridurre i potenziali problemi considerando la personalità degli aspiranti i quali una volta assunti saranno a contatto col cliente per servirlo.

Altri settori

I membri del personale di altri settori dell'organizzazione partecipano anch'essi coinvolti alle operazioni del servizio di ristorazione anche se solo indirettamente, perciò vengono coinvolti nel rapporto fra il cliente e le operazioni stesse. Considerate per esempio la scuola, il collegio, dove la ristorazione non viene enfatizzata, quando accade, che vi siano inadeguate risorse a sostegno del servizio ristorativo, potrebbero nascere seri problemi. Pianificazioni che riguardano i pasti, orari di servizio, costi da assegnare all'operazione ristorativa, gli obiettivi che sono stati stabiliti per l'operazione di ristorazione in se stessa, saranno tutti influenzabili a seconda degli atteggiamenti dei membri del personale operativo di altri settori che terranno nei confronti del settore ristorativo.

I fornitori

Le compagnie che forniscono prodotti e servizi alle organizzazioni di ristorazione sono da considerare pubblico esterno, con speciali interessi riguardo a questo rapporto, come in ogni operazione d'affari I fornitori hanno interesse che i loro progetti di vendita e di utili vengano appagati, per questo motivo voi dovrete fare attenzione ad avere un'attitudine "vincente o perdente" nel negoziare con i fornitori. Piuttosto dovrete stabilire un rapporto basato sulla giustizia e la mutua soddisfazione.

I fornitori ed i loro impiegati potrebbero diventare dei potenziali clienti della vostra azienda ristorativa, come parte della comunità: i fornitori, i rappresentanti, hanno molte opportunità di discutere bene o male della vostra azienda con moltissima gente.

Cosa ne pensate?

Vi abbiamo presentato dei casi per i criteri di gestione che riguardano i diversi "pubblici", specialmente i clienti, con i quali sarete coinvolti durante la gestione di aziende ristorative.

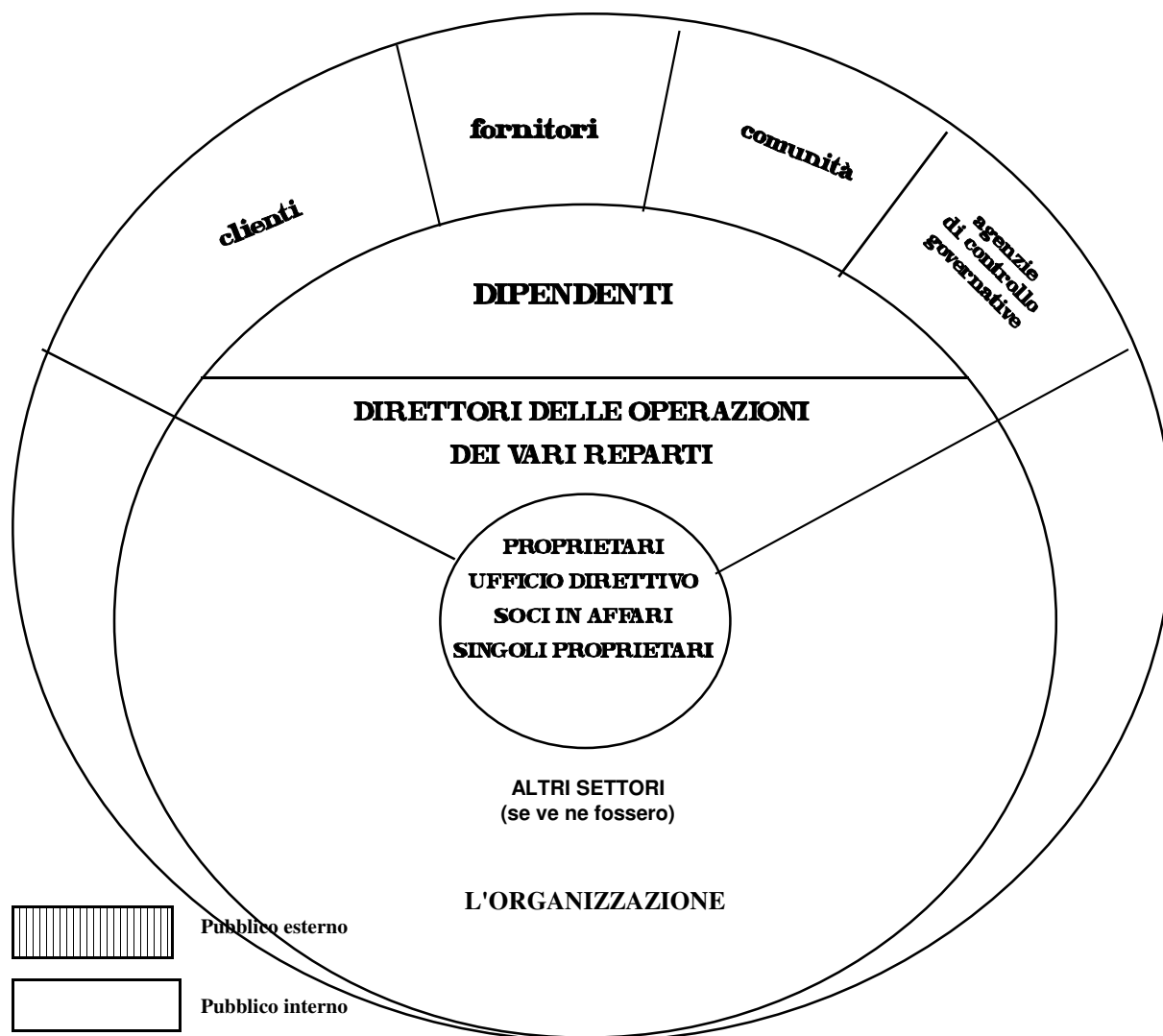
I criteri gestionali di ogni tipo sono stati evidenziati in questo capitolo. Per tutto il resto del libro, noi parleremo al lettore, come se fosse già un direttore, Vi incoraggeremo nell'immaginare voi stessi in tale posizione, in questa maniera speriamo di aiutarvi a guardare intorno con gli occhi di un direttore, nel tentativo di prepararvi per questa carriera gratificante nell'industria alberghiera.

Uno sguardo da vicino all'industria della ristorazione

Opportunità direttive

Come risultato dopo aver studiato questo capitolo potrete:

- 1) Avere un'idea sulla storia dell'industria ristorativa e qual è stato l'impatto sulla industria di oggi.**
- 2) Essere in grado di capire il ruolo che le compagnie di gestione hanno nell'industria della ristorazione.**
- 3) Conoscere ciò che riguarda ruoli e differenze che vi sono nel dirigere aziende che fanno parte di un gruppo oppure singole.**
- 4) Vedere come il "franchising" ha contribuito alla crescita rapida dell'industria, e capirne sia i vantaggi che gli svantaggi .**
- 5) Conoscere ciò che riguarda le diverse tipologie d'azienda che fanno parte del settore ristorativo nell'industria alberghiera.**



Focalizzando il pubblico delle aziende ristorative

Questo capitolo provvede a fornire informazioni di fondo, dopo un'esame dell'industria ristorativa. A tale scopo focalizza l'attenzione su: proprietario, direttore e impiegati. I loro rapporti sono (o possono essere) influenzati dal tipo di struttura organizzativa che si è evoluta durante 5.000 anni di storia. Attività che hanno ottenuto un provato successo nel passato, continueranno; quelle che non resistono alla prova del tempo, verranno abbandonate.

Gli impiegati di tutti i livelli organizzativi della ristorazione beneficeranno nel rivedere le ragioni e le fonti del nostro speciale interesse che riguarda il cliente. La necessità di mostrare un genuino interesse riguardo il cliente è presente in ciascun tipo di operazione di ristorazione, sia singola, o multipla, in Franchising o gestita da una compagnia. Perciò anche se puntiamo la nostra attenzione sull'industria in sé stessa, il cliente dovrà sempre essere al primo posto.

Cosa pensate quando udite il termine "ristorazione?" Voi vi immaginerete una sala da pranzo con bianche tovaglie inamidate, come nei ristoranti costosi.....Una caffetteria in un albergo con un atrio a diversi piani; un ristorante per camionisti su un'affollata strada; un locale fast-food nei sobborghi; una steak-house a buon mercato o altri tipi di locali adatti alla "famiglia", ma potrebbe anche trattarsi di: provvedere al cibo per delle persone di una piattaforma petrolifera nell'oceano, oppure per una scuola, per un'ospedale, una casa di cura, per dei militari. Per mezzo di questi esempi voi potrete certamente immaginare quanto sia vasta l'industria della ristorazione: essa comprende diverse tipologie ristorative, le quali hanno come unico scopo il fornire del cibo a persone lontane da casa. Lo scopo di questo capitolo è di permettere uno sguardo sulla complessa e grande industria ristorativa: osserveremo alcuni dei più importanti elementi nell'organizzazione e gestione di qualsiasi tipo di operazione ristorativa. Ricordate però che mentre noi scriviamo solo alcuni capitoli su questi argomenti, libri interi potrebbero venire scritti a tal proposito, perciò noi stiamo presentando solo una panoramica di questa grande industria. Se state pensando ad una carriera nel campo della ristorazione, queste informazioni potrebbero essere di grande interesse; se state già lavorando nella ristorazione, queste informazioni vi potranno creare delle buone conoscenze di base, delle quali farete uso nel pianificare e sviluppare la carriera in questa affascinante industria. Per cominciare la nostra carrellata nell'industria ristorativa, dovremo cominciare dall'inizio, vedendo come questa industria è giunta al punto nel quale oggi si trova.

L'evoluzione della ristorazione con alloggio

I primi alberghi

Il "servizio" come oggi lo concepiamo negli alberghi deriva dalle prime locande e dai primi rifugi per dormire. Infatti il concetto di ospitalità è impersonato dal gestore che da il benvenuto agli ospiti (tendendo la mano) nella sua casa per un pasto caldo ed un letto. I viaggiatori dei tempi antichi avevano bisogno di un letto e di una tavola. Mentre le locande erano una necessità, alcuni gestori provvidero al mangiare, al bere ed al divertimento per i loro clienti, oltre che alla comodità dell'alloggio: essi preparavano il pranzo con il cibo che si poteva trovare, vi era usualmente abbondanza di vino e sovente anche di birra, di formaggi, di vegetali diversi, e diversi tipi di dolci e di pane ; anche carne, nel caso se ne trovasse, ad esempio: capra, maiale, agnello; a volte anche salsiccie e pesci. Al tempo dell'impero romano le taverne e le locande erano locali già esistenti e molto frequentati dal popolo.

La Chiesa

La Chiesa, generalmente l'unica istituzione riconosciuta da tutte le nazioni, per mezzo degli ostelli (una specie di albergo) monasteri e altre case religiose diede in passato rifugio ai viandanti. Un ordine religioso, "i Cavalieri di S. Giovanni di Gerusalemme" che fù fondato nel 1048, eresse molte cattedrali e monasteri per proteggere i pellegrini che viaggiavano da e per Gerusalemme . Infatti potremmo ben dire che fù la chiesa ad istituire la prima "Catena alberghiera".

Le locande Inglesi

In Inghilterra non vi erano che poche locande (case della birra) che affittavano le camere prima del 1400. Come ci si poteva aspettare, erano tutte situate nelle grandi città, su strade di grande traffico e nei porti dove partivano i traghetti.

Alcune locande erano praticamente delle case private con una o più camere da letto mentre altre erano più grandi ed arrivavano ad avere 20/30 camere: come già accennato, esse erano situate lungo le strade che la gente percorreva a piedi, o a cavallo, o in carrozza o lungo i canali d'acqua poichè i viaggiatori stanchi necessitavano di riposarsi e cibarsi. Col passare del tempo le ferrovie permisero di viaggiare più velocemente, ma tolsero la necessità di fermarsi nelle varie locande di campagna lungo il percorso e fu solo con l'avvento dell'automobile, agli inizi dei primi anni del 1900 che vi fù un ritorno della necessità di alloggio e di cibo lungo tutte le strade che conducevano nelle maggiori città.

Le taverne

L'evoluzione delle taverne e delle locande negli USA non fù molto diversa da quella appena descritta per l'Inghilterra.

Sebbene il cibo fosse sovente semplice, era sempre abbondante e si serviva anche la birra ed il Rhum. Una taverna conosciuta con il nome di "Cole's Ordinary" venne aperta nel 1634 da Samuel Cole. ("Ordinary " è un termine Inglese che si riferisce al pasto di mezzogiorno o alla cena, costituito da un piatto, che era la specialità dell'oste). Fù la prima taverna di Boston e probabilmente la prima nelle colonie Americane. Negli USA, come altrove, il mangiare e l'alloggio seguirono il modo di viaggiare delle persone.

Ai tempi nostri l'industria dell'ospitalità è cresciuta sia a causa di una certa disponibilità finanziaria, sia perchè massificando i trasporti i costi sono scesi permettendo così ad un pubblico sempre più vasto di muoversi e viaggiare da un paese all'altro.

Lo sviluppo dei Ristoranti

Il mangiare fuori

Abbiamo già notato che è difficile se non impossibile separare il servizio di ristorazione in locali dove si offre l'alloggio, e che invece è abbastanza facile trovare locali dove si offrono solo dei cibi e delle bevande. Le trattorie, gli snack bars di tutti i tipi, panetterie offrono delle opportunità di acquistare del cibo, in locali che non hanno niente a che fare con l'alloggio.

I primi ristoranti

I ristoranti, come li conosciamo oggi, nacquero nel 1765 a Parigi. Vi è una curiosa storia che riguarda il proprietario del forse primo ristorante pubblico. Prima del 1765 il servizio pubblico del cibo era offerto solamente in Locande (I "trattori" preparavano e servivano il cibo anche in occasioni di feste in case private). La corporazione dei ristoratori era formata da un limitato numero di membri. Successe che un Venditore di Minestra inventò un piatto a base di "piedini di pecora" in salsa al

vino bianco; la corporazione per paura della concorrenza trascinò questo venditore di zuppe davanti al tribunale, ma al contrario di quanto essi pensavano, la corte decretò che la "specialità" non aveva niente a che vedere con la corporazione ed al venditore fù così permesso di continuare. Al piatto fu dato il nome di "Restaurant" cioè di piatto altamente nutriente quindi : "ristorante".

Ben presto a causa della grande pubblicità e curiosità che si creò intorno a questa cucina dove venivano preparate le zuppe, divenne molto famosa e persino il Re di Francia volle assaggiare la specialità di cui tutti parlavano.

Dopo la rivoluzione Francese, (1789-1799) molti ristoranti furono aperti a Parigi dagli Chef disoccupati a causa della perdita dell'impiego, poichè le ricche famiglie erano fuggite dal paese. Vi erano ristoranti buoni e cattivi che provvedevano ai diversi segmenti del mercato.

Il primo Ristorante Americano

Negli USA si pensa che il ristorante " DELMONICO'S" sia stato il primo ristorante . Aperto a New York City nel 1827 . La famiglia Delmonico gestiva alla fine del 1823 ben 9 ristoranti, famosi per i banchetti luculliani e gli immensi menù (vi erano riportati ben 375 piatti diversi) Ancora oggi Delmonico's st'è a significare un'alta cucina Franco-Americana, anche se la tendenza della maggioranza delle persone è per cucine più semplici e meno care.

I Ristoranti "Drive-In

Nel 1920 negli USA vi erano già parecchie automobili circolanti per poter iniziare un nuovo tipo di mercato legato alla ristorazione: i ristoranti Drive-In. Le persone potevano mangiare standosene comodamente sedute sulle loro macchine. Nel 1960 questa innovazione fu rimpiazzata con il ristorante all'interno "Fast food" e niente che si ricordi ha avuto maggior impatto sull'industria ristorativa. Da allora i panini e ancora di più gli Hamburgers hanno avuto una parte primaria nell'industria della ristorazione (Degli Hamburger vi sono tracce sin dal Medio Evo, ma vennero, in epoca più recente, serviti dentro un panino per la prima volta alla fiera mondiale di St. Louis nel 1903) Oggi anche se sono molto diffusi il pollo, i pesci, le insalate, l'Hamburger rimane sempre il Rè.

Sono buoni i ristoranti d'albergo ?

Nei tempi passati i ristoranti di albergo avevano la reputazione di servire cibi di alta qualità e di condurre un servizio eccellente. Purtroppo durante gli ultimi venti anni essi hanno perso questa primaria posizione nel libero mercato, poichè la concorrenza ha svolto un eccellente lavoro ed è riuscita a rimanere al passo con le esigenze di mercato.

Nelle loro ricerche durante questi anni per assicurarsi una sempre più consistente fetta di mercato gli operatori della ristorazione indipendente hanno cominciato a programmare e a includere divertimenti ed attrazioni nel pacchetto composto sino a quel momento di : cibo, bevande, servizio, ambiente. Al tempo stesso, gli Chefs che gestivano le cucine degli alberghi non erano d'accordo nel proporre ai propri clienti le stesse alternative che venivano offerte al pubblico da altre operazioni, continuando così ad offrire alla propria clientela cibo di qualità e buon servizio senza accorgersi che i tempi cambiavano e così anche le necessità della gente, che ora cercava nel pranzare una convenienza non

Anche altri fattori hanno contribuito ad intaccare gli affari dei Ristoranti d'albergo: le sempre maggiori e frequenti difficoltà che gli automobilisti hanno nel trovare del parcheggio quando frequentano i ristoranti degli alberghi situati in città ; ancora, gli alberghi non reclutano nuovi talenti (i giovani sono sempre più ingaggiati da ristoranti meno burocratici). Il fatto maggiore fu comunque il fallimento nel rispondere alla richiesta di mercato.

Finalmente, in risposta alla sfida, gli alberghi incominciarono a sviluppare e a lanciare il concetto di ristorante creativo che interessa ed attrae sia il cliente che il mercato locale. I ristoranti stereotipati delle catene, che erano tutti eguali, furono rifatti e disegnati con il concetto di tenere presenti le varie e specifiche località ed il tipo di clientela da servire. Ai giorni nostri le preferenze locali riguardo alcuni cibi, e le locali abitudini vengono seriamente studiate così come la concorrenza. Attrezzature ed ambientazioni appositamente disegnate per piacere al locale mercato vengono installate all'interno negli alberghi al momento della costruzione o quando si eseguono lavori di ristrutturazione.

Oggi sebbene i ristoranti d'albergo non abbiano ancora del tutto riguadagnato il perduto predominio, le operazioni di ristorazione in molti alberghi sono degli inviti rinnovati alla

Avete imparato solo alcuni degli affascinanti aspetti della storia dell'industria di ristorazione, per quanto oggi questo tipo di industria tenda ad espandersi ed a cambiare rapidamente, e fra 10 o 15 anni dovrete aggiungere a queste pagine altre storie di cambiamenti.

Gli obiettivi di quantità nella Ristorazione

Le operazioni di ristorazione esistono per motivi ben precisi, cercheremo di definire gli obiettivi e di spiegarli in modo che ognuno di voi capisca cosa con queste operazioni si sta tentando di ottenere.

Generalmente l'industria della ristorazione viene divisa in due differenti segmenti basati su obiettivi economici. Il primo segmento è quello chiamato "COMMERCIALE", che ha come scopo principale di massimizzare o almeno generare un soddisfacente livello di profitto . Le operazioni di ristorazione commerciali esistono allo scopo di generare e produrre degli utili es: Ristoranti e alberghi.

Il secondo segmento quello della ristorazione "ISTITUZIONALE", ha un obiettivo economico diverso: minimizzare i costi derivati dal servizio di ristorazione cercando di mantenere sempre costante il livello qualitativo richiesto. La ristorazione Istituzionale è locata in posti (per es. ospedali, scuole, mense militari) ove la funzione principale non è quella di generare redditi o profitti, ma esiste per la semplice ragione di dover distribuire del cibo - Il principale scopo degli ospedali sarà quello di aver cura degli ammalati, per i militari: difendere la patria, le scuole dovranno educare, ecc. Lungo

la strada per poter raggiungere questi scopi , le istituzioni dovranno anche provvedere al cibo per i loro pazienti, militari, studenti ecc.

Gli obiettivi economici

Attualmente il compito di separare le operazioni in categorie, Quelle "a profitto" e quelle "senza profitto", non è così semplice come sembra. Vi sono molte compagnie di gestione che operano per profitto nelle "Istituzioni", in questo caso, mentre le strutture in se stesse non permettono di ottenere dei profitti dalla vendita del cibo, la compagnia che gestirà l'operazione di ristorazione avrà certamente nei suo programmi di ottenere un utile. Sarà però utile notare in questa discussione che riguarda gli obiettivi della ristorazione che i motivi economici: Massimizzazione degli utili o Minimizzazione dei costi sono il concetto primario di ogni operazione ristorativa.

Oltre agli obiettivi economici, molte operazioni ristorative hanno altri scopi che potrebbero essere i seguenti:

L'OBIETTIVO DI RIMANERE FORTI IN PERIODI SFAVOREVOLI

Molte operazioni ristorative non vogliono mantenere solamente lo "Status-quo": esse vogliono crescere. Questa è una sfida specialmente quando i costi stanno aumentando, quando gli impiegati diventano più eloquenti ed esigenti, quando i mercati stanno cambiando, richiedendo maggior valore al denaro speso nella ristorazione.

L'OBIETTIVO DI MANTENERE UNA BUONA IMMAGINE PUBBLICA

L'operazione di ristorazione in albergo, per esempio, dovrà essere compatibile con la primaria funzione della proprietà. Parimente operazioni di singole unità in una compagnia avente molte unità, dovranno sforzarsi nell'ottenere quel minimo di standard richiesto e stabilito dall'organizzazione. In un Istituto dietetico, il servizio di servizio del cibo dovranno essere compatibili con le attività parallele dell'Istituto.

L'OBIETTIVO DELLE BUONE RELAZIONI UMANE

I direttori della ristorazione sia di operazioni Commerciali che Istituzionali, potranno ricevere dei vantaggi se considereranno gli obiettivi su cui concentrarsi in modo che agiscano reciprocamente sui propri impiegati. Il termine "impiegato" include non solo i membri del personale subordinato, ma si riferisce anche al direttivo a tutti i livelli.

Considerate il modo con la quale conservare il vostro personale, e di massimizzare l'uso delle sue capacità in modo da ottenere una reciproca soddisfazione.

L'OBIETTIVO DEGLI INTERESSI PROFESSIONALI

I dirigenti di alcuni aziende potrebbero contribuire alla loro professione donando tempo, soldi, ed altre risorse per fare progredire l'industria della ristorazione.

Il proposito di queste discussioni non è quello di fissare fini/scopi per tutte le operazioni di ristorazione ma solamente di sottolineare l'ampio raggio di interessi che potrebbero essere utilizzati come gli scopi delle operazioni ristorative individuali.

Sfortunatamente molte operazioni non hanno scopi ben definiti, in fatti alcune aziende potrebbero mai aversi posto questo interesse, gli obiettivi non dovranno essere stabiliti solo "perchè il libro dice così" I dirigenti dell'industria ristorativa necessiteranno di avere dei propositi che servano come punto di riferimento. Se si conosce cosa si vuole (espresso in scopi) diventerà possibile anche decidere quale metodo alternativo sarà meglio seguire per raggiungere lo scopo e solo così potrete valutare il successo degli sforzi gestionali.

L'industria della ristorazione oggi

Voi ora sapete che gli scopi dell'industria ristorativa sono molteplici. Questa industria che offre alle persone differenti opportunità di consumare cibi lontano da casa. Definizioni convenienti che riguardano operazioni Commerciali o Istituzionali a volte è difficile darle; per esempio poc'anzi abbiamo definito la ristorazione Commerciale come un'operazione che esiste con l'unico scopo di trarre profitto dalla vendita di cibi, è questo è vero per quanto riguarda i negozi per la vendita al minuto, supermercati, Bars e taverne? Essi potrebbero o non volere ottenere dalla vendita un profitto, essi esistono con scopo primario di provvedere al servizio del cibo. Come dovremo quindi classificarli ?

Parimente, quando consideriamo il servizio ristorativo Istituzionale, specialmente di quelle compagnie di ristorazione che operano per profitto, come classificheremo ciò ?. Vi sono anche altre operazioni per la ristorazione Istituzionale che hanno lo scopo primario di provvedere alla distribuzione del cibo, possiamo portare l'esempio della ristorazione al servizio dell'industria (mense aziendali) e tante altre. L'industria ristorativa quindi non si presta ad essere considerata semplicemente un quadro organizzativo all'interno di strutture ricettive (ristoranti alberghi) ma anche in molti altre operazioni pur mantenendo integro lo scopo principale. (provvedere al cibo per le persone lontane da casa).

Diamo uno sguardo più da vicino ad alcune di queste "categorie" dell'industria ristorativa.

LA CLASSIFICAZIONE DEI LOCALI PER MANGIARE E PER BERE

I locali addetti alla vendita di cibi o bevande potranno essere singoli locali gestiti da singole persone oppure: singoli locali gestiti da diversi soci o da corporazioni; oppure di diversi locali gestiti da una sola persona o da diversi soci o da una corporazione.

I locali addetti al cibo e quelli addetti alle bevande vengono normalmente classificati nelle seguenti categorie:

Ristoranti dal menu limitato (self Service)

Questi locali hanno una limitata varietà di piatti nel menu. E' tipico di questi locali che il cliente raggiunga il banco di servizio (self service) oppure la finestra di servizio (drive-ins) ed ordini il cibo, quindi lo stesso cliente trasporta il cibo al tavolo scelto (o sulla macchina) Vi sono alcuni casi in cui esiste anche il servizio ai tavoli.

Ristoranti e sale da pranzo con dei menu vasti(Ristoranti classici)

Questi locali offrono un vasto assortimento di piatti nel menu ed offrono anche il servizio al tavolo. Essi potrebbero rimanere aperti solo nell'orario dei pasti, o 24 ore al giorno. Alcuni offrono dei menu stile "Californiano" dove i piatti che normalmente vengono serviti alle piccole colazioni, pranzo, cena, vengono offerti pure in qualsiasi momento della giornata. Questi tipi di ristoranti generalmente hanno all'esterno dei posti a sedere e a seconda, servono o non servono bevande alcoliche.

Servizi di ristorazione Sociali

Essi preparano il cibo, per piccoli o grandi banchetti e provvedono al loro servizio anche in località lontane.

Caffetterie Pubbliche

Questi locali sono sovente simili a quei ristoranti o sale da pranzo con ampia scelta di menu, poichè anche qui vengono serviti menu con una vasta scelta di piatti, però il servizio ai tavoli potrebbe essere limitato. Il mercato di questo genere è rivolto soprattutto alle famiglie, uomini d'affari, adulti senza bambini.

Gelaterie latterie

Questi locali offrono principalmente latticini e tutti i suoi derivati.

Taverne e Bars

Questi locali servono principalmente bevande alcoliche e a volte funziona un limitato servizio di ristorazione.

IL SERVIZIO RISTORATIVO NEI "NEGOZI"

Questo segmento dell'industria della ristorazione, si divide in 3 distinte categorie delle quali fanno parte anche i negozi addetti alle vendite:

Negozio con vari settori

Ai tempi nostri questo tipo di negozio vende prodotti di ogni genere, dai vestiti agli elettrodomestici, e frequentemente vi sono zone attrezzate per il servizio di ristorazione alle quali possono accedere sia il pubblico che i dipendenti.

Negozi che vendono un poco di tutto(drogherie)

Questi negozi possono avere una zona dove il pubblico può pranzare e sovente una zona riservata agli impiegati.

Diversi altri negozi specializzati

Drogherie, Stazioni di rifornimento, e molti altri vendono prodotti commestibili, sia da portare via o da consumare sul posto.

La ristorazione nei luoghi qui descritti può partire da un semplice spuntino in piedi al banco ed arrivare sino ad un pranzo vero e proprio servito al tavolo.

IL SERVIZIO DI RISTORAZIONE NEI LUOGHI DI DIVERTIMENTO

Il servizio ristorativo in parchi a tema e per gli eventi sportivi nelle arene, stadi, autodromi, rappresenta un grosso segmento della ristorazione. Includiamo in questo settore anche il servizio ristorativo nei cinema all'aperto, campi estivi, riserve di caccia, piste di bowlings.

IL SERVIZIO RISTORATIVO PER GLI STUDENTI

Può essere diviso in 2 categorie:

-Gestiti direttamente dall'ente oppure da compagnie specializzate nel settore, esse operano : In scuole elementari, secondarie, collegi, università.

IL MERCATO DELLA RISTORAZIONE NEGLI HOTEL & MOTEL

Nel 1981 la vendita di cibi e bevande fù approssimativamente del 23,8% e il 9% rispettivamente del totale di vendite in dollari generato dall'unione americane della industria alberghiera. Ciò ci suggerisce che il reparto della ristorazione è qualcosa di più di una operazione casuale offerta per la convenienza del cliente. Infatti molti albergatori e personale direttivo pensano che le operazioni di ristorazione generalmente non producono profitti sufficienti se si calcolano solo in base alle vendite di casa. Sarà quindi utile

LA RISTORAZIONE NEI LUOGHI DI CURA

Gli ospedali e le cliniche di tutti i tipi pongono nei primissimi piani nella cura della salute il cibo , di conseguenza la ristorazione.

La ristorazione in questi luoghi può essere gestita sia da compagnie private che direttamente da enti governativi. Oltre a questi luoghi tradizionali di cura della salute , vi sono anche altri luoghi di cura: es. per non vedenti, per orfani, per handicappati. La gestione della ristorazione in tutti questi settori è normalmente diretta da compagnie private e quindi: per trarne un profitto.

Come è vero in molti tipi di operazioni di ristorazione Istituzionale, vi è una particolare attenzione alla nutrizione, in molte operazioni i pazienti ricevono il 100% del cibo consumato giornalmente direttamente ai loro posti/letti; particolari attenzioni alla nutrizione verranno poste per meglio proteggere la salute del paziente. In altri luoghi di cura, la nutrizione è importantissima poichè ha effetti evidenti sul recupero dello stato fisico nei pazienti. Specialisti chiamati dietologi, in alcuni casi lavorano nella scelta delle preparazioni del cibo, in altri gestiscono direttamente l'operazione.

LA RISTORAZIONE SUI MEZZI DI TRASPORTO

L'industria della ristorazione viene chiamata a svolgere il proprio compito anche per i passeggeri di : aerei, treni, navi. Questa operazione può venire gestita da compagnie di gestione (per profitto) o direttamente dalla compagnia di trasporto stessa. Il servizio può spaziare dall'offerta di un panino alle preparazioni più sofisticate delle navi.

ALTRI MERCATI PER LA RISTORAZIONE

Vi sono molte altre possibilità di operazioni per la ristorazione, vi facciamo alcuni esempi: Istituti penali (prigioni, case di correzione), Seminari religiosi e conventi, Clubs privati.

Vantaggi e svantaggi delle compagnie di gestione

Abbiamo ormai notato che le compagnie di gestione per profitto spesso gestiscono le operazioni di ristorazione in "Istituzioni". Al momento vi è una tendenza crescente all'uso di questa alternativa, anche se vi è un controsenso , poichè le operazioni Istituzionali generalmente non hanno come scopo quello di ottenere benefici economici dal servizio del cibo. Ma oggi, gli sforzi per mantenere i costi entro limiti consentiti ci impongono di gestire la ristorazione come un'affare commerciale ed ecco quindi la necessità di avvalersi di queste ditte specializzate.

Vantaggi che offrono le compagnie di gestione

Coloro che sono in favore delle compagnie di gestione sottolineano i seguenti vantaggi:

- * *Le risorse organizzative di compagnie a livello nazionale possono più di chiunque concentrarsi per risolvere gli specifici problemi dei vari reparti con competenza, automazione, e risparmio (minor costo) ottenuto dopo una serie di negoziati con i vari Fornitori.*

- * *Affidarsi alle compagnie di gestione, permetterà di avvalersi di programmi dietetici ad un costo più basso di quello che si potrebbe ottenere autogestendosi.*
- * *Riduce il numero del personale direttivo che opera all'interno: gli amministratori dei complessi che non hanno dimestichezza con le operazioni di ristorazione verranno aiutati, delegando professionisti in materia, tutte le volte che si dovranno prendere delle importanti decisioni.*

GLI SVANTAGGI DELLE COMPAGNIE DI GESTIONE

- * *La perdita del controllo interno significa che le compagnie di gestione hanno troppa discrezione in materie che agiscono sulla pubblica immagine e sui piani operativi a lungo termine oltre che su altri importanti fattori.*
- * *Gli interrogativi che sollevano nel giustificare il coinvolgimento di ditte commerciali avente come scopo il lucro in operazioni di salute e cura o di altre Istituzioni.*
- * *Fra i diversi problemi operativi, potrebbe includere quello che la compagnia diminuisca la qualità, aumenti i costi, o prenda altri provvedimenti come la diminuzione di personale.*
- * *Le operazioni Istituzionali dipendono sin troppo dalle compagnie di gestione. Cosa succederebbe se la compagnia di gestione volesse cessare un contratto? Quanto tempo ci vorrebbe per permettere all'Istituzione di installare un proprio programma operativo o di trovare un'altra compagnia di gestione?*
- * *Alti costi operativi sono anche possibili quando si utilizzano delle compagnie di gestione: come è possibile usare le compagnie di gestione per ridurre i costi se abbiamo appena detto che i costi della operazione potrebbero aumentare? La risposta è che ciò dipenderà tutto dalla specifica compagnia di gestione e sulle operazioni di ristorazione. L'obiettivo del minimizzare i costi e nello stesso tempo mantenere sempre eguale il livello qualitativo è il punto centrale della controversia con le compagnie di gestione.*

Nel corso della vostra carriera voi avrete certamente l'opportunità di considerare l'alternativa delle compagnie di gestione. Vi sono lavori ed opportunità eccellenti con compagnie le quali sono da considerare in effetti una "catena" della ristorazione Istituzionale.

Le persone che al momento sono impiegate come membri del personale, così come gli amministratori di Istituzioni, dovranno considerare svantaggi e vantaggi delle compagnie di gestione, in modo da valutare anche altre alternative differenti da questa.

Le unita "Singole" e "Multiple nella ristorazione

Il settore dei "Fast food" nell'industria della ristorazione è dominato dalle catene.

Il primo grande operatore di catene fù FRED HARVEY, nel 1912, la sua compagnia gestiva una dozzina di grandi alberghi, 65 ristoranti di stazioni e 60 carrozze ristorante.

JOHN R. THOMPSON fù un'altro pioniere delle catene, nel 1926 esso controllava 126 self-service ristoranti nel centro e sud dell'America.

LE CATENE DI RISTORAZIONE

Ecco i nomi di alcune delle catene di ristorazione più familiari:

STOUFFERS - MARRIOTT - HOWARD JOHONSON cominciarono tutti negli anni 1920, al giorno d'oggi ci suonano familiari anche le catene di fast food come:

Mc DONALD's, WENDY'S, BURGER KING, FRIED CHICKEN, DENNY'S, RED LOBSTER. Sono altresì conosciute delle catene di caffetterie come: HOULIHAN'S, BENNINGAN'S, FURR'S, BISHOP'S.

COME SONO CRESCIUTE LE CATENE

Come hanno fatto a crescere le catene? Vi sono diversi modi:

- 1) Un imprenditore può mettere in piedi un commercio con successo e lo voglia poi espandere, capitali e circostanze permettendo.*
- 2) Alcune catene non sono altro che dei punti vendita gestiti direttamente dalla compagnia, altre, specialmente nelle operazioni di ristorazione, Fanno un "Pacchetto" delle loro procedure operative, dei loro sistemi, dei logo, etc, e vendono poi il diritto d'uso ai singoli operatori, questo concetto si chiama "FRANCHISING", vedremo in dettaglio questo settore nel capitolo che seguirà*
- 3) Alcune aziende che operano come punti vendita della compagnia, vendono le opportunità di franchising a coloro che desiderano investire.*
- 4) A volte succede che le "Catene" acquistino altre "Catene", per esempio MARRIOTT ha comprato sia la HOST INTERNATIONAL che ROY ROGERS Anche le compagnie di gestione per profitto operano all'interno di catene nel settore commerciale delle industrie es. la SAGA corporation opera per Straw Hat Pizza per Velvet Turtle e per il Stuart's Black Angus (catena di ristoranti).*

I VANTAGGI DELLE CATENE

Quali sono i vantaggi delle catene di ristoranti?

Le grandi catene possono maggiormente accedere a crediti, ottenere pagamenti a lungo termine per quanto riguarda i terreni e le costruzioni, ciò che non è possibile al singolo. Le catene possono permettersi il lusso di sopportare errori nello sforzo di mettere a punto un corretto sistema di menus, disegni, temi, procedure operative, ed una volta scoperto il corretto mix, applicarlo in tutte le loro filiali. Al contrario il singolo imprenditore ha poche possibilità di intraprendere questi costosi esperimenti.

Le catene inoltre potranno avvalersi di gruppi di specialisti esperti in finanza, costruzioni, sviluppo di ricette, gestioni, etc, mentre i singoli operatori dovranno essere ben attenti e sopportare tutte queste responsabilità come routine, come parte del loro lavoro.

Le catene hanno anche altri vantaggi dalla prospettiva del "controllo", esse sono in grado di disporre informazioni interne riguardo la finanza che potranno poi venire usate come base di comparazione fra le varie proprietà, mentre un operatore indipendente normalmente è a conoscenza se stia operando bene o meno, ma ignora quale dovrebbe essere il risultato standard.

Le catene che operano con diverse unità entro certe aree geografiche, saranno in grado di generare con più facilità informazioni standard per il controllo dei costi che potranno

GLI SVANTAGGI DELLE CATENE

Fra i problemi che possono mettere in difficoltà le catene, ricordiamo le difficoltà che incontrano le "compagnie" nello stare al passo coi cambiamenti del mercato e con le mutate condizioni economiche, poichè con la crescita della catena aumenterà anche la burocrazia richiedendo così un grosso lavoro di segreteria, che unito ai ruoli e alle procedure da seguire concorrerà in modo certamente sfavorevole alla risoluzione del problema.

Inoltre la direzione potrebbe perdere le motivazioni da seguire e ciò che è meglio per la compagnia potrebbe non ricevere un'attenzione prioritaria. Ora sapete quanto le catene siano grandi e potenti e lo diverranno maggiormente, dominando una grande porzione del mercato della ristorazione. Vi è quindi ancora posto per l'operatore singolo? La risposta è certamente "sì".

L'imprenditore individuale che scoprirà la fascia di mercato nella quale i desideri e le necessità dei clienti non siano stati sino a quel momento scoperti e quindi assecondati, potrà certamente operare in competizione e con successo con le grandi catene.

GLI OPERATORI SINGOLI

Le statistiche sono a sfavore dei singoli operatori, un grande numero di tutti i ristoranti aperti risulta non essere più in affari 5 anni dopo. Molti operatori sono adescati da questo commercio perchè essi sono convinti del fatto che "la gente debba pur sempre mangiare" e "perchè quindi non nel mio locale?"; che per far parte dell'industria ristorativa non necessitano grossi capitali; che sia il locale che le attrezzature potranno venire affittate o noleggiate e che il minimo di magazzino necessario per l'apertura potrà venire acquistato a credito per alcune settimane.

Teoricamente si genereranno delle vendite e quindi si utilizzeranno gli incassi per pagare le spese del magazzino, ma ahimè, nella realtà le cose vanno diversamente il profitto, quando c'è non è convertito subito in denaro liquido, il reddito derivato dalla vendita di cibo al cliente pagato con carte di credito non potrà venir impiegato subito, in aggiunta alcune spese dovranno essere pagate in anticipo. A questo punto voi converrete che se la soddisfazione nel gestire un proprio ristorante potrebbe essere immensa, così lo sarà anche il rischio. Il gestire la ristorazione per conto terzi - al posto che per se stessi - è un'alternativa scelta da un numero crescente di persone addette a questa industria.

I vantaggi e svantaggi del "Franchising"

Come potrà essere gestito il servizio di ristorazione commerciale? Vi sono differenti modi, vediamoli:

- * Il proprietario lo gestisce lui direttamente.*
- * Un investitore assume un direttore professionale che gestisca l'azienda.*
- * Un proprietario potrà acquistare un "Franchise" e gestirà l'azienda sotto la sua direzione.*
- * Un proprietario potrà acquistare un "Franchise" ed assumerà un direttore professionale.*
- * Un investitore potrà acquistare un "Franchise" ed avere una compagnia in "Franchise" che gestisca l'azienda.*

COS'E' IL "FRANCHISING"?

Voi avrete potuto constatare che vi sono diverse alternative nella gestione di un ristorante. Il franchising gode di particolare interesse nell'industria della ristorazione; ed è una delle primarie ragioni del perchè le catene si sono potute espandere così rapidamente.

Il Franchising nell'industria del "fast food" cominciò nel lontano 1920/30 quando A&W e HOWARD JOHNSON'S franchisizzarono alcune delle loro unità. Il Franchisor (la compagnia che vende il franchise) può espandere il proprio giro di affari vendendo i diritti al "franchisee", quest'ultimo è sovente una persona d'affari del posto con possibilità d'investire., benchè vi siano anche grandi compagnie che alla ricerca di modi d'investire differenziati, comprano anch'esse dei Franchises.

I franchisee (coloro che comprano i diritti) sono generalmente i responsabili di generare i fondi necessari per poter incominciare il commercio. In aggiunta alle iniziali tasse di franchise, al "Franchisee" può venire chiesto di pagare:

- * Le royalties (diritti d'autore) calcolate sulla base di una specifica percentuale delle vendite o di altri fattori.*
- * I costi pubblicitari, Affitti ed altri costi come quelli "fissi" e quelli dei "prodotti". Potrebbe essere contro la legge di stipulare, come parte di un accordo, che il franchisee debba comprare i prodotti, di qualsiasi genere, dal franchisor.*

I VANTAGGI DEI FRANCHISES

I vantaggi di cui beneficeranno i franchisee da questo rapporto sono i seguenti:

- * Alto volume di affari dovuto alla pubblicità su tutto il territorio nazionale.*
- * Contribuzioni nazionali per le campagne pubblicitarie locali.*
- * Alte vendite a causa della fama che circonda il nome utilizzato (il cliente sarà cosa aspettarsi perchè conosce il prodotto che la compagnia vende).*
- * L'opportunità di acquisti di gruppo fà diminuire i prezzi dei prodotti.*
- * Delle provate procedure operative che specificheranno come bisognerà agire fanno parte del pacchetto che il franchisee riceve.*
- * Un'assistenza iniziale, la compagnia sponsorizzerà i programmi d'apprendimento per il personale direttivo.*

Non vi sono dubbi sul fatto che molti Franchisor e Franchisee abbiano avuto un notevole successo. Quando un franchisor ha successo potrà chiedere delle percentuali alte e vi sarà una lunga lista in attesa di poter comprare il Franchise e sovente i Franchisee vengono selezionati .

GLI SVANTAGGI DEI FRANCHISES

Dovrete anche porre attenzione al fatto che vi sono degli svantaggi nel Franchisizzare le operazioni di ristorazione.

Il contratto è generalmente molto restrittivo, il Franchisee ha poco spazio nel scegliere lo stile della operazione, i prodotti serviti, il servizio offerto e può darsi anche il modo di gestire. Il menù potrebbe venire deciso assieme alle decorazioni , alle disposizioni dei mobili e alle attrezzature di produzione: Poichè il contratto di accordo viene redatto dal Franchisor, (Il Franchisee potrà accettare o meno), questo contratto naturalmente finisce per agevolare il Franchisor. Quando l'accordo sarà firmato, vi potrebbero ancora essere rimaste alcune piccole cose da negoziare, le quali potrebbero essere causa di problemi se

Come in ogni operazione di ospitalità, essere i proprietari o i gestori di un'operazione di Franchise non è facile, sarete coinvolti giornalmente in un lavoro molto stressante, i problemi saranno all'ordine del giorno e molti richiederanno di venire risolti subito. Inoltre non potrete uscire tanto facilmente dal franchise senza grosse perdite economiche.

Il vostro futuro nell'industria ristorativa

Vi sono alcune cose addizionali che voi dovrete conoscere che riguardano l'industria della ristorazione: il numero delle operazioni ristorative sia Commerciali che Istituzionali sta crescendo piano piano. Questa crescita significa in parole povere più lavoro di tutti i tipi e a tutti i livelli di responsabilità. Se voi vorrete venire coinvolti in questa fiorente industria, leggete quanto in questo libro vi è scritto e ricordate che vi potrebbe essere un posto anche per voi.

LAVORARE NELL'INDUSTRIA DELLA RISTORAZIONE

Voi dovrete sapere che la gente ha impressioni differenti (a volte errate) riguardo a cosa sia il lavoro nella ristorazione. Lasciate chiarire alcuni punti. Non ha importanza a quale livello organizzativo voi vi riferite, il lavoro sarà sempre molto duro; nei posti di basso livello organizzativo potrà essere duro nel senso psichico, l'industria è "lavoro intensivo" (per mezzo di persone) e nessuno ancora ha potuto rimpiazzare le persone con dei macchinari. Ma anche ad alto livello organizzativo il lavoro sarà sempre difficile, vi saranno decisioni importanti da prendere. Come è vero anche in molti altri lavori, l'insieme di pressioni e frustrazioni vi potrà creare uno stato di sfiducia e di stanchezza; altro problema è per ciò che riguarda le ore di lavoro che potrebbero essere molte, poi nel settore commerciale specialmente, la maggioranza del personale lavora quando gli altri si divertono. Specialmente gli impiegati della ristorazione dovranno lavorare quando le persone vogliono mangiare, vale a dire lavorare alla sera, durante i weekends, e le vacanze. Abbastanza interessante è il lavoro della ristorazione Istituzionale che sovente viene sottovalutato dalla gente che aspira ad un posto nella ristorazione; i benefici di questa scelta potrebbero essere il fatto che gli orari di lavoro sono "tradizionali", lasciando così le persone libere per le vacanze ed i fine settimana.

IL CONCETTO DI SERVIZIO

Qualcuno potrebbe credere che l'occupazione definita con il nome di "Servizio" sia una occupazione poco attraente. Non vi sono dubbi che l'industria della ristorazione implichi il "servizio dei clienti".

Se credete vi sia un marchio o stato o condizione sociale nel concetto di "servizio", ebbene il lavoro nell'industria alberghiera non fa per voi, dall'altra parte lo spirito dell'ospitalità ed il desiderio di aiutare il prossimo non è il progetto di molte persone.

SALARI E BENEFICI

Gli stipendi, salari ed i relativi benefici, almeno all'inizio non sono alti, nel 1983 i salari d'entrata erano intorno ai minimi contrattuali, ma come è vero in ogni decisione di carriera, la domanda da porsi non dovrebbe essere: "qual'è la paga iniziale" ma bensì "quanto sarà il mio compenso e quale benefici avrò fra cinque anni a partire da ora, ?

L'industria ristorativa si trova in una posizione molto competitiva a confronto con alternative professionali e vocazionali.

Coloro che si sono diplomati dopo cinque anni di scuola, potranno (in teoria) gestire delle operazioni ristorative di parecchi miliardi, e ricevere stipendi superiori ai \$-50.000. Poichè il servizio di ristorazione è ovunque, le preferenze geografiche diventano un obiettivo facile da raggiungere; ovunque desiderate vivere, vi saranno opportunità per voi in questo campo.

LE OPPORTUNITA' DELLA RISTORAZIONE

Senza riguardo a quale segmento di questa industria voi avrete accesso, la sola opportunità di un lavoro sarebbe già un grande incentivo. Potrete avere anche la possibilità di decidere che coinvolgerà molte persone e parecchio denaro per un lungo periodo di tempo, come si prospettava nell'esempio del giovane dirigente che gestiva un'operazione da parecchi miliardi, avrete anche la responsabilità di trattare con un gran numero di persone (clienti ed impiegati).

Come venire coinvolti nel lavoro della ristorazione? Voi potreste già essere impiegati dell'industria ristorativa, voi dovrete, -se sino ad ora non l'avrete fatto, parlare con il vostro superiore riguardo la possibilità che vi sarà di uno sviluppo professionale all'interno dell'operazione stessa. Potrà darsi vi siate convinto che la ristorazione sia un lavoro adatto a voi e che quindi cerchiate di ottenere informazioni basilari a riguardo dell'argomento allora dovrete parlare con gli addetti della vostra facoltà scolastica e gli addetti dell'ufficio di collocamento se vi siano delle opportunità di lavoro.

Molti studenti lavorano nell'industria di ristorazione nello stesso periodo di studio, ciò conferisce loro esperienza, la fortuna di vedere cosa sia questa industria dall'interno e l'opportunità di considerare le possibilità di carriera .

LE OPPORTUNITA' DELLA RISTORAZIONE

Può darsi voi non siate studenti o al momento impiegati nell'industria. Se sarete interessati alla ristorazione, dovrete contattare una scuola o un collegio della vostra zona che vi offra un programma di educazione ospitativa.

Potrete anche studiare comodamente a casa vostra con corsi per corrispondenza che riguardano settori come le operazioni di ristorazione offerti dalla "Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

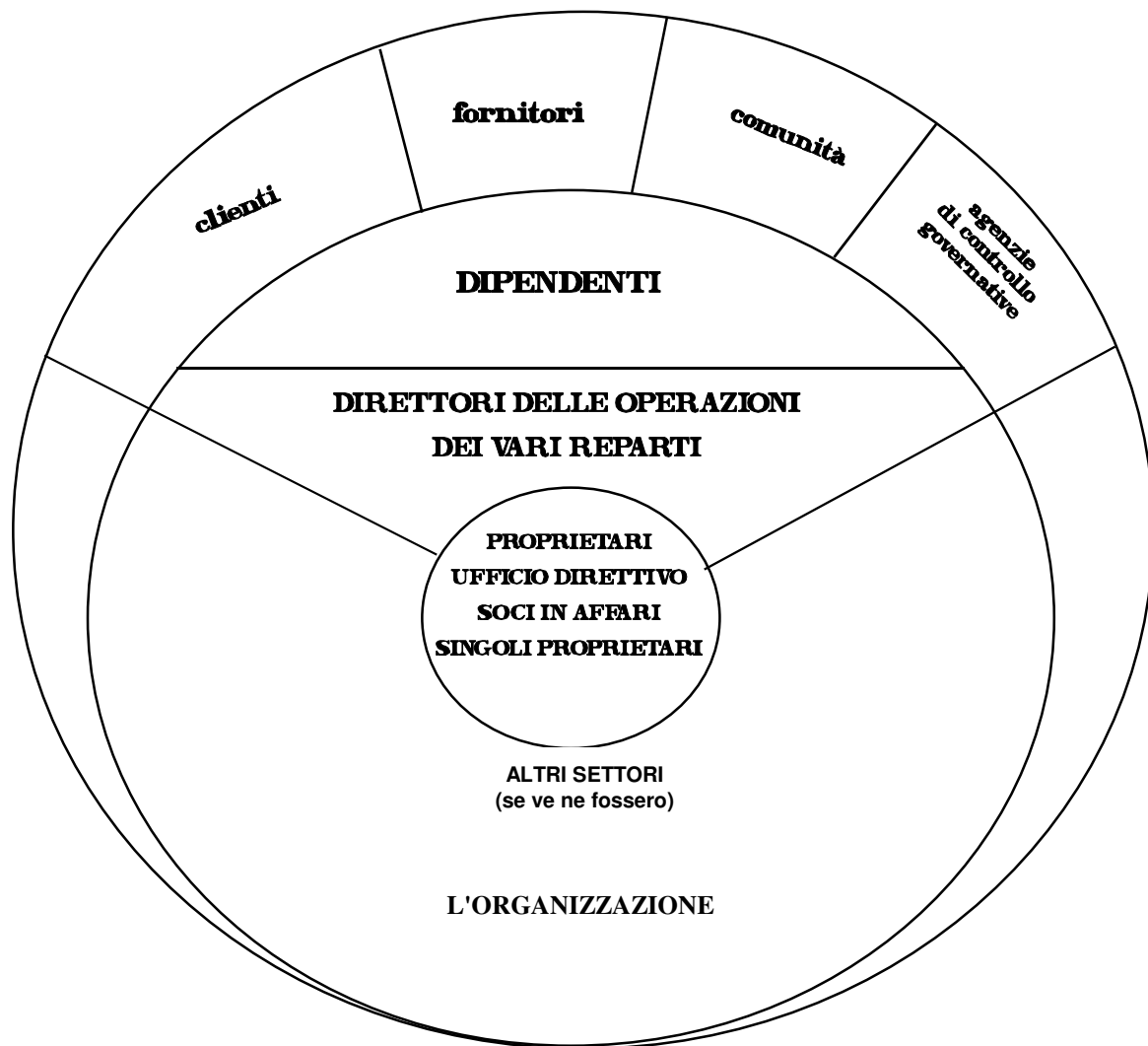
Vi abbiamo presentato una panoramica della vasta e complessa industria della ristorazione, prossimamente metteremo a fuoco ciò che dovrete fare per essere pronti per un posto nell'industria della ristorazione: quali attitudini e capacità vi saranno di aiuto? Quali tipi di esperienze vi aiuteranno a salire la scala dell'organizzazione?

Prepararsi all'industria Ristorativa

Le opportunità direttive

Come risultato dopo aver studiato questo capitolo, voi saprete:

- 1 Essere in grado di praticare i principi base che vi aiuteranno a rinforzare il vincolo di amicizia con la clientela , con gli impiegati , i vostri supervisori.*
- 2 Essere in grado di sviluppare una potenziale strada per far carriera nell'industria della ristorazione.*
- 3 Comprendere le molte funzioni che l'addetto al servizio dei cibi compie e riconoscere come esse entrino in relazione con il cliente e con il successo dell'operazione.*



Focalizzando il personale della ristorazione

Questo capitolo focalizza l'attenzione sull'attuale lavoro (funzioni) svolto dal personale dell'industria ristorativa , così esso esamina le connessioni che vi sono fra il personale dei tre differenti settori interni - : Il proprietario, il direttore, gli impiegati.

Esso inoltre discute sulle comuni strade di progressione della carriera e rivede i principi base di comportamento con le persone. Entrambi i soggetti sono importanti nel rapporto fra il personale dei vari settori di ristorazione, poichè alcuni addetti al servizio di ristorazione svolgono un lavoro che coinvolge l'intera organizzazione, i rapporti quindi con altri settori all'interno dell'organizzazione vengono condizionati da alcuni fattori presentati in questo capitolo.

Nel precedente capitolo, voi avrete appreso che la parola "ristorazione" ha un significato molto ampio, ed ora scoprirete che le procedure usate per dirigere differenti tipi di operazioni ristorative sono molto simili.

Questo capitolo servirà a focalizzare la struttura organizzativa base delle diverse operazioni ristorative, le similarità fra tutti i segmenti dell'industria saranno enfatizzate e le differenze verranno mostrate dove sarà necessario.

Come avrete già notato nel precedente capitolo, è difficile discutere i molti aspetti delle operazioni di ristorazione senza almeno considerare gli obiettivi che sono stati sviluppati

A quale scopo le operazioni di ristorazione vengono organizzate ? La risposta sarà certamente di raggiungere gli obiettivi organizzativi, è ovvio che gli obiettivi delle operazioni di ristorazione dovranno essere conosciuti come tentativi evoluti di organizzare. Un esempio pratico vi potrà illustrare il rapporto fra "sviluppare gli obiettivi" e "organizzare per agire".

*Abbiamo notato che tutte le operazioni di ristorazione hanno un obiettivo economico (Le operazioni Istituzionali vogliono minimizzare i costi, quelle commerciali vogliono massimizzare i profitti). La maniera in cui la struttura organizzativa viene sviluppata agisce sulle capacità di raggiungere ognuno di questi obiettivi. Per quanto, dovrete considerare che il processo di **organizzare** agisce sull'efficienza del lavoro, sulle capacità comunicative, sull'efficacia di delegare responsabilità ed autorità; Non è forse anche vero che tutti questi fattori finiranno per agire sulle **linee di base** dei profitti o dei costi ? Benchè gli obiettivi economici focalizzino i profitti o i livelli di costo, la linea di base è sovente un buon indicatore dell'efficienza direttiva.*

Possiamo vedere un'altro esempio:

*supponiamo che vi sia un'azienda commerciale che abbia "finalità" che riguardano le **relazioni umane** e che quindi preferisca riconoscere ed apprezzare le differenze di ciascun individuo, e che durante i processi decisionali cerchi consigli e suggerimenti dagli impiegati, che disegni e conferisca lavori a seconda delle differenti capacità delle persone; la maniera con la quale questa azienda svilupperà la struttura organizzativa, agirà sull'abilità della direzione nello svolgere quanto appena descritto. Se per esempio un solo supervisore dovrà dirigere e controllare il lavoro di molti dipendenti, vi saranno poche possibilità che l'azienda possa provvedere alle attenzioni individuali necessarie ad incoraggiare lo sviluppo di relazioni umane.*

*Consideriamo anche il caso di operazioni ristorative **Istituzionali**, le quali vogliono assicurare che le regole "nutrizionali" vengano rispettate per ogni pasto, che la giusta educazione nutritiva venga fornita a tutti i pazienti che hanno bisogno. Sarà quindi ovviamente necessario che l'organizzazione provveda al giusto personale per queste responsabilità; si dovranno assumere quindi dei professionisti competenti ed istruirli in tempo perchè possano svolgere il lavoro richiesto.*

*Bisognerà quindi considerare tutti gli **obiettivi** delle operazioni ristorative quando dovremo sviluppare l'**organizzazione**, la prima domanda da porsi sarà : cosa stiamo facendo ? la risposta è : cercare di raggiungere specifici obiettivi. La seconda domanda che ci dovremo porre sarà : come potremo fare meglio ciò ? Nella risposta voi dovrete tenere in considerazione dei piani organizzativi alternativi e selezionare quello più usato per la vostra operazione. Rivedremo i piani organizzativi alternativi per i differenti tipi di operazioni Ristorative verso la fine di questo capitolo, prima di fare ciò comunque lasciateci proporvi uno sguardo da vicino alle funzioni degli svariati tipi di ristorazione. Quali genere di lavoro è quello della ristorazione ? Cosa dovranno fare le persone che occupano questi posti ?*

LE DIFFERENTI POSIZIONI NELLA RISTORAZIONE

*L'industria ristorativa viene considerata **lavoro intensivo** ciò stà a significare che a un gran numero di persone verrà richiesto di espletare il lavoro necessario per raggiungere gli obiettivi imposti dal lavoro di ristorazione.*

La tecnologia non è ancora riuscita a soddisfare tutte le necessità dell'industria e la scienza non ha ancora trovato la maniera di sostituire le persone con delle macchine almeno nel settore di cucina, anche se vi sono parecchi strumenti automatizzati ed

LE FUNZIONI DIRETTIVE AGLI ALTI LIVELLI

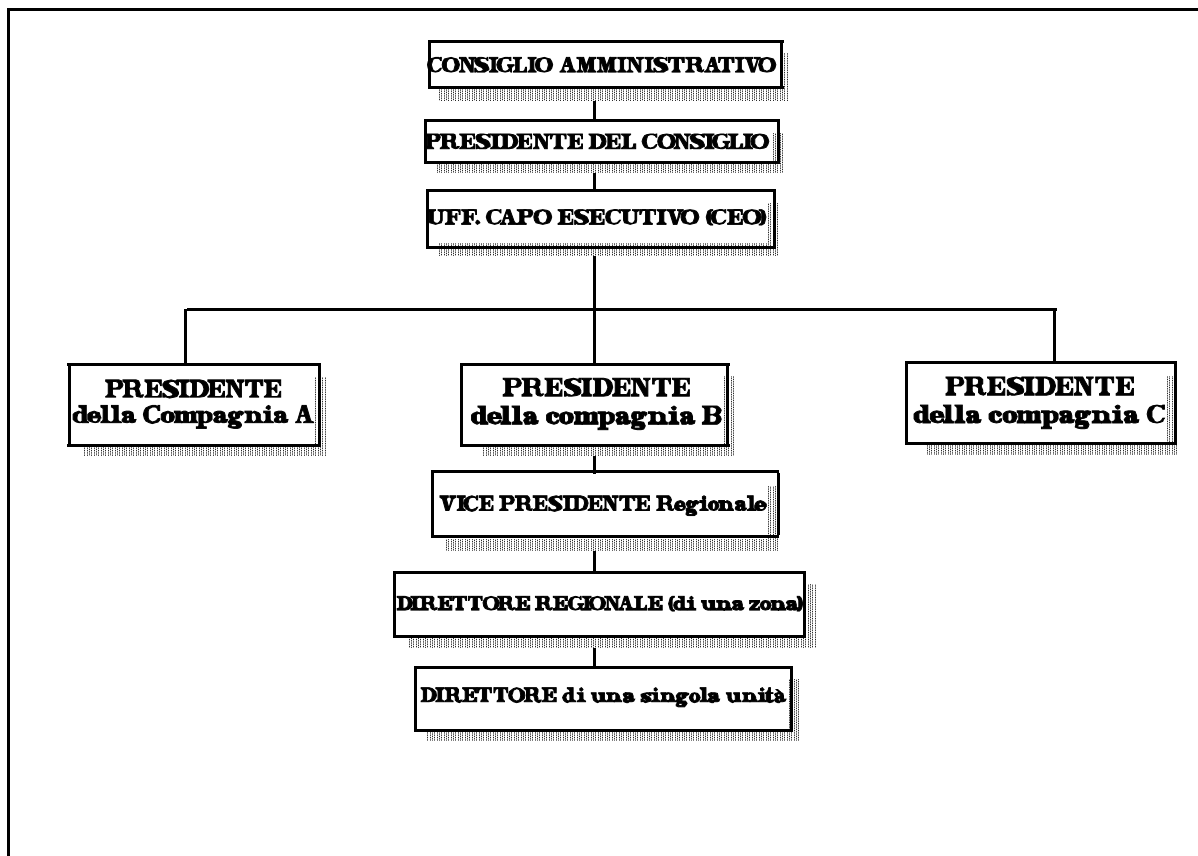
Quali sono le funzioni della direzione generale nella ristorazione ? Che incarico hanno le persone che fanno parte di questo quadro? La migliore risposta a questa domanda potrà venire data quando i diversi tipi di **operazioni** verranno discussi individualmente.

Il vertice del gruppo direttivo potrebbe cominciare con il **consiglio amministrativo**, questo gruppo di persone sarà responsabile della strategia a lungo termine della compagnia e per alcune valutazioni ad alto livello e per attività in cui si dovranno prendere delle decisioni che agiscono sulle operazioni in corso e sulle future.

Il **presidente del consiglio** potrebbe venire eletto\ designato per coordinare il lavoro di questo gruppo, anche se alcuni quadri direttivi prevedono anche un funzionario come **capo esecutivo (CEO)** che funge da intermediario fra il consiglio direttivo ed i direttori operativi delle varie aziende.

In complessi molto grandi che abbiano diversi settori adibiti alla ristorazione, e , anche settori di attività diverse della ristorazione, potrebbe esserci una serie di **presidenti e vicepresidenti** che si assuma le responsabilità di specifici settori. Un esempio di una struttura organizzativa di direzione ad alto livello viene mostrata nella figura 3.1, in questo esempio il consiglio d'amministrazione della compagnia , il quale viene eletto dagli azionisti , nomina il presidente del consiglio d'amministrazione ed il capo esecutivo, il capo esecutivo avrà il compito di dirigere il presidente di ciascuna compagnia (le tre compagnie sono controllate dal consiglio di amministrazione). Ciascun presidente, come ad esempio il presidente della compagnia "B" avrà un vice presidente regionale che controlla e guida i direttori regionali o di una specifica area, questi membri direttivi dirigeranno a loro volta il lavoro dei direttori delle singole unità .

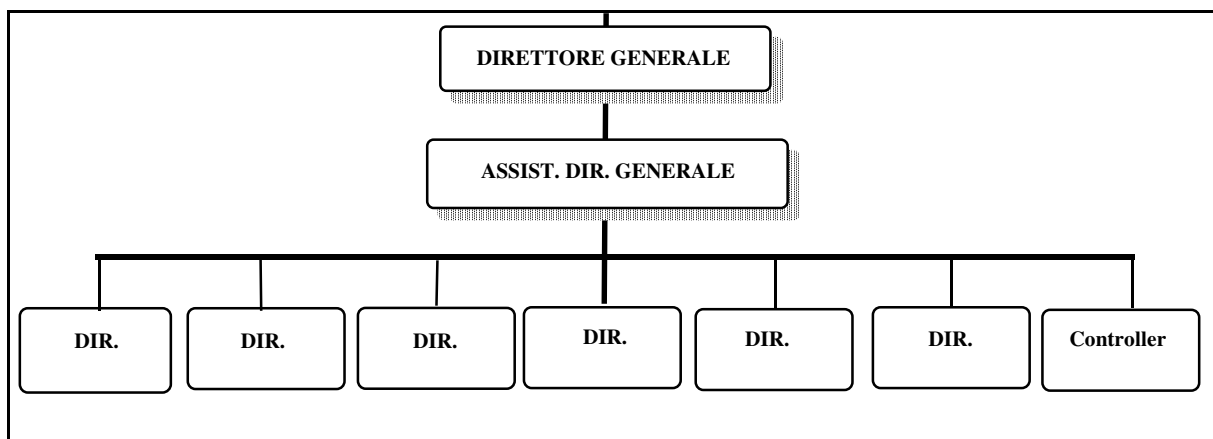
STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL LIVELLO DIRETTIVO



Ora lasciateci mostrare il concetto dei quadri direttivi ai più alti livelli di una specifica proprietà, la figura 3.2 mostra ciò a cui si riferiscono molti alberghi quando si parla di **Consiglio direttivo**. Questo consiglio è costituito da un gruppo di dirigenti di alto livello ed è costituito da: **General manager** (direttore generale) **Ass. General Manager** (Assistente del direttore generale), (in qualche grande proprietà vi è anche il **Resident Manager**), dai vari **Capi settore** ; noterete che nello schema 3.2 vi sono ben 7 capi settore.

Il direttore del Food & Beverage è il responsabile di tutte le attività ristorative nell'intera proprietà. esso è comunque, sullo stesso livello nello schema organizzativo dei vari capi-settore responsabili delle altre funzioni nella proprietà, e se questo albergo facesse parte di una grande catena, i membri del direttivo nella figura 3.2 sono automaticamente classificati ad un **Livello direttivo medio** più che ad un Alto livello direttivo.

Fig 3.2 struttura organizzativa del reparto direttivo di un albergo



Le responsabilità dei dirigenti

Ognuno ha un capo - incluso il direttore del Food & beverage. Diamo uno sguardo più da vicino alle mansioni che dovranno svolgere il: **direttore generale ed il direttore del F.& B.** di un albergo.

Il direttore generale

Dirige soprattutto il **Marketing**, le vendite, il programma degli acquisti, puntando allo sviluppo del volume massimo di profitto nella vendita di camere, cibi, bevande. Identificherà le opportunità di mercato, stabilirà gli obiettivi nelle vendite e svilupperà piani di lavoro a lungo termine con enti, corporazioni ecc, dirigerà la pubblicità sia interna che esterna approvando la stampa, la spedizione di opuscoli pubblicitari mantenendosi nel limite di spese stabilito. Manterrà ottime relazioni con i giornali per sviluppare e mantenere costante una buona immagine dell'Hotel da parte del pubblico, azionisti inclusi.

Identificherà i voleri e le necessità della clientela nel modo di mantenere sempre costante l'offerta di un Mix di servizi in modo da permettere l'albergo in una posizione primaria, quindi competitiva. Inoltre svolgerà e parteciperà a varie funzioni come: congressi,

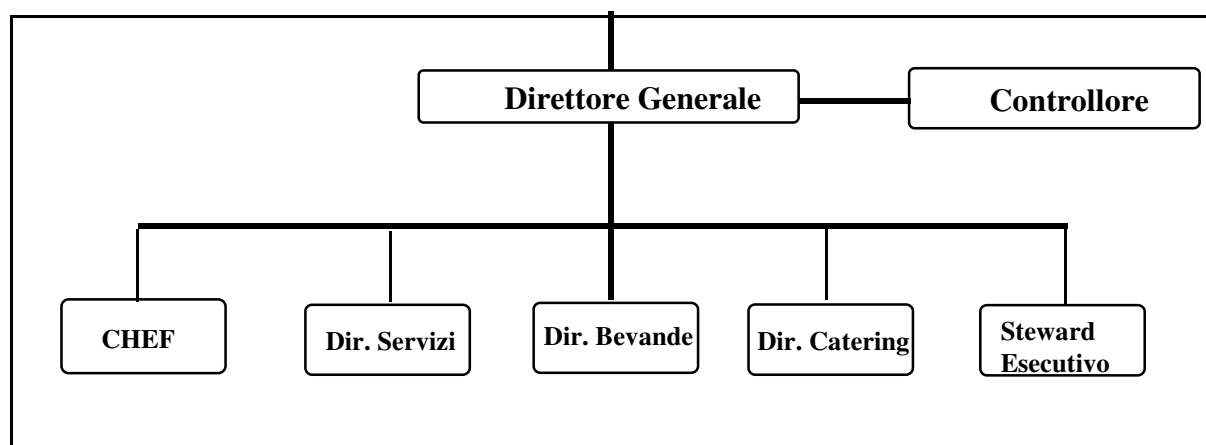
Direttore del Food & Beverage

Direttore dei servizi - Direttore di Ristorante

Controlla e dirige la vendita di banchetti, provvede a contattare la clientela con offerte specifiche rivolte a massimizzare l'uso delle attrezzature esistenti, pianifica e sviluppa menu innovativi, alla carta, per banchetti sviluppa programmi che tenghino presente dei voleri e delle necessità della clientela (prezzo, tipo di servizio) con l'obiettivo finale di ottimizzare vendite e guadagni. Conduce un efficace piano di vendita all'interno mantenendo il personale sempre allerta ai bisogni dei clienti, soddisfacendo tutte le necessità ottenendo quindi sempre un'immagine di buon servizio.

Impianta e controlla un sistema di riservazione che massimizzi la disponibilità di posti,

3.3 Struttura organizzativa del direttivo di un ristorante



La figura 3.3 mostra il quadro direttivo di un ristorante.

Il controllore ha a che fare con gli aspetti finanziari della proprietà, mentre il direttore generale ha il compito di controllare ben 5 reparti per mezzo dei capireparto.

Il capocuoco si preoccupa della produzione del cibo ed il direttore dei servizi ha la responsabilità del funzionamento del **Front of the House** (questo termine alberghiero per indicare una zona della proprietà nella quale il personale viene in contatto con la clientela, ad es. sala da pranzo, atrio, bar, ecc.). Il direttore alle bevande si assume la responsabilità di tutte le operazioni che coinvolgono le bevande, il direttore del **Catering** ha a che fare con i banchetti ed affini e l'**executive Steward** tratta gli acquisti e la sanitizzazione.

Tradizionalmente la classificazione di **dirigente ad alto livello** in una struttura Istituzionale si riferisce agli amministratori, non ai direttori come avviene per le operazioni commerciali, ciò perchè gli amministratori praticano l'arte di "amministrare" e non quella di "dirigere" anche se a volte viene utilizzato lo stesso termine per entrambi, che è quello di: **Manager**

Le funzioni direttive intermediali

I dirigenti di livello medio, sono coloro che più di altri si trovano sul ponte di comando, essi si trovano in una posizione chiave attraverso la quale fluiscono le comunicazioni ed inoltre sono i responsabili del controllo dei membri del personale. Un esempio di dirigenti a livello medio comprende gli assistenti dei vari capi settore ed i supervisori dei vari livelli organizzativi.

*Il gruppo addetto al controllo viene frequentemente chiamato "**Perno di collegamento**" ciò stà a significare che essi fanno da tramite collegando il gruppo direttivo del massimo livello con gli impiegati dei livelli più bassi e viceversa. Essi saranno gli incaricati di rappresentare i voleri della direzione generale agli impiegati ed al tempo stesso trasferire i desideri e necessità dei loro impiegati alla direzione generale.*

Sovente la posizione del supervisore si trova al primo scalino dei livelli direttivi; gli impiegati che esibiranno conoscenze e capacità superiori, che ambiscano ad un livello con maggiore responsabilità potranno diventare dei supervisori, che come noterete nel quadro indicato, il ruolo di supervisore é indispensabile al successo di ogni organizzazione ristorativa. Questo è un lavoro complesso, certamente non per tutti, ma rimane pur sempre una posizione interessante che potrà piacere alla gente competente e capace.

3.5 Le responsabilità del supervisore

- * *Dirige e controlla il lavoro degli impiegati*
- * *Assiste al reclutamento del personale e alle procedure di selezione*
- * *Utilizza e applica principi di semplificazione nel lavoro*
- * *E' coinvolto nell'istruzione e nell'orientamento del personale*
- * *Motiva e ha facilità di comunicazione con i gruppi*
- * *Effettua quando necessario i cambi di ruoli*
- * *Disciplina efficacemente gli impiegati*
- * *Gestisce i conflitti all'interno dell'organizzazione*
- * *genera negli impiegati interesse e partecipazione al lavoro*
- * *Tiene buoni rapporti con i sindacati*
- * *Controlla il "Labor cost"*
- * *Aiuta, sviluppa ed amministra programmi di paghe e compensi.*

La descrizione delle funzioni direttive

Nel precedente capitolo abbiamo evidenziato le funzioni direttive del medio livello, ora noi porremo la nostra attenzione sulle funzioni del direttivo ad un livello più alto.

3.6 Descrizione dei compiti del "Restaurant-manager" (Direttore di ristorante)

I Responsabilità basi

Responsabile del raggiungimento degli scopi previsti. Nell'assicurare che venga sempre mantenuta allo stesso livello qualitativo, lo standard dei cibi e delle bevande. Nel contattare la clientela nel caso di prenotazioni di speciali servizi per taluni eventi.

attraverso l'analisi della documentazione che siano state versate tutte le tasse dovute provenienti dalla vendita di cibi e bevande. Nel disegnare-migliorare-le sicurezze di cassa già esistenti ed il sistema di gestione contabile. Controlla i vari capi reparto in assenza del suo assistente (Assistente Restaurant Manager).

II Compiti specifici

- a) Sviluppa con l'assistenza dei vari capi reparto il bilancio operativo.*
- b) Controlla il bilancio per verificare le spese.*
- c) Si servirà del ristorante come "contatto" per la pubblicità e marketing.*
- d) Controlla, organizza e istruisce i controllori del F&B e gli assistenti del Restaurant Manager.*
- e) Provvede a dare le informazioni richieste dal controllore riguardanti le tasse, ruolini paga e altri propositi finanziari.*
- f) Rivede tutti i rapporti operativi con i capi settore, presiede riunioni regolari o ad Hoc per correggere i problemi operativi.*
- g) S'incontra con i clienti, calcolando e pianificando i prezzi per servizi di speciali eventi.*
- h) Progetta e perfeziona le sicurezze di cassa del ristorante.*
- i) Dirige studi sulla riduzione\minimizzazione dei costi.*
- l) Verifica alla sorgente la documentazione per assicurarsi che tutti i conti siano stati pagati.*
- m) Delega un'assortimento di compiti amministrativi agli assistenti managers.*
- n) Svolge gli eventuali e particolari compiti a lui assegnati dal proprietario.*
- o) Rivede i rapporti dai vari settori , fà delle raccomandazioni, e li segue per assicurarsi che tutti i problemi siano stati ovviati.*
- p) E' disponibile a dare assistenza quando richiesto durante i periodi di molto lavoro o di punta del servizio*

III Riporterà tutto al suo superiore diretto

Proprietario

IV Controlla

L'assistente Restaurant manager, il controllore del Food & beverage responsabile capo del settore in assenza dell'assistente Restaurant manager.

V Attrezzature usate

Dovrà essere in grado di usare ogni attrezzatura presente nel ristorante.

VI Condizioni di lavoro

Opererà in tutte le zone del ristorante; per molte ore, in piedi, camminando.

VII Altri

Dovrà sapere utilizzare correttamente tutte le attrezzature, in maniera corretta, per

*Lo specchio 3.6 vi ha descritto i doveri del **Restaurant Manager**, abbiamo elencato i compiti che tale direttore dovrà svolgere indicando anche le sue responsabilità, rispondendo così al quesito di : Qual'è il compito del Restaurant manager ?
Eccovi ora altri esempi sulle funzioni dovranno svolgere i manager dei vari settori che vi si trovano nell'industria della ristorazione:*

Ufficio acquisti

*Questo settore collaborerà con le operazioni della ristorazione, lavorando assieme con il reparto d'utilizzo nello sviluppare delle **specificazioni** del cibo da acquistare e le **procedure di acquisto**. Avrà anch'è il compito di **selezionare i fornitori**, controllare ed assicurarsi che vengano acquistati i **prodotti migliori al momento giusto**, nella **giusta quantità**, al **giusto prezzo**.*

Ufficio del personale

*Questo ufficio esiste in alcune grandi organizzazioni di ristorazione esso ha il compito di reclutare del **nuovo personale**. Condurrà quindi attività di **selezione preliminare** del personale, e darà indicazioni e suggerimenti al settore di utilizzo. La decisioni per la selezione finale aspetterà comunque al dipartimento che li utilizza non all'ufficio del personale.*

Ufficio contabile

Il "Controller" (Controllore) ed il suo gruppo contabile sono i responsabili normalmente della contabilità dell'azienda (albergo) assieme al direttore generale dell'unità o al direttore di zona o dell'area (questi ultimi due sono ad un più alto del direttore della singola unità). Questo ufficio ha anche il compito di sviluppare e aiutare ad interpretare situazioni o dichiarazioni finanziarie in modo che agli alti livelli direttivi possano bene interpretare e quindi utilizzarli appieno.

In molte operazioni con l'alloggio (alberghi) l'ufficio contabile è il responsabile del ricevimento ed immagazzinamento dei cibi e bevande.

*Nelle grandi aziende frequentemente troviamo un "controllore del Food & Beverage" che lavora sotto la direzione del "controller della proprietà. Questi specialisti hanno fra i vari compiti anche quello di sviluppare un sistema di **precosti**, determinare il **prezzo di vendita del menù**, verificare i conti dei clienti, gli scontrini del registratore di cassa; Dovranno anche sviluppare specifiche documentazioni e rapporti da sottoporre al Direttivo.*

Altri specialisti

*Mentre non vi è che poco riscontro a livello di singola unità; le grandi catene di frequente hanno alle loro dipendenze anche: un gruppo di **Avvocati**, specialisti di **beni immobiliari**, **esperti in costruzioni** ecc. che li assistano nel loro continuo sforzo espansionistico. Come avrete di già notato, molte operazioni ristorative Istituzionali hanno anche degli esperti in **dietologia**, o **nutrizione** che li assistono a sviluppare dei menù per assicurarsi che i valori dietetici vengano rispettati. Invece le compagnie di gestione per profitto sovente hanno a loro disposizione degli **Chefs**, degli specialisti nella **elaborazione dei dati**, oltre ad altro personale ben addestrato che si preoccupa di dare un'assistenza specializzata alle singole unità.*

Dalla presentazione appena fatta di questo capitolo è emerso che per occupare posizioni direttive nella ristorazione bisognerà possedere molta abilità, conoscenza oltre a possedere un'attitudine molto positiva.

Dovremo comunque tenere presente che gli obiettivi dell'organizzazione non potranno venire raggiunti senza la collaborazione del personale che opera all'interno del complesso.

Le posizioni del "Back of House" (Dietro le quinte)

Diamo uno sguardo da vicino alle varie posizioni, rivedendo anche le funzioni che tale personale dovrà svolgere.

LE DIVERSE POSIZIONI DELLA CUCINA

- a) *Chef*
- b) *Cuoco*
- c) *Assistente cuoco*
- d) *Garzone di cucina*
- e) *Assistente del servizio dispensa*

CHEF

Oltre che a svolgere mansioni direttive lo chef dovrà: pianificare i menu assieme al direttore di ristorante; è il responsabile per la standardizzazione delle ricette e soprattutto della qualità del cibo; collabora nello sviluppo di "specifiche" utili all'acquisto dei cibi; conduce studi sulle conclusioni del "Come fare e cosa comprare"; sviluppa procedure per la produzione del cibo e partecipa a svariati compiti di produzione.

CUOCO

Lavora sotto la direzione dello chef, ecco alcune delle funzioni che dovrà essere in grado di svolgere: Sarà capace di cuocere: le zuppe, le salse, tutto ciò che dovrà essere saltato, cotto al forno, brasato, affogato, bollito, grigliato, fritto.

Sarà capace di disossare la carne e tagliarle a seconda della necessità, sarà in grado di preparare dei piatti di carne freddi, piatti a base di pesce, insalate varie, canapes, pulire le ostriche e le vongole ecc.

ASSISTENTE CUOCO

Ha il compito di collaborare con lo chef ed i cuochi nella preparazione dei cibi per la cottura; sarà quindi capace di: tagliare, pelare, pulire, macinare, mischiare o porzionare qualsiasi alimento al fine di prepararlo per la cottura. In qualche caso potrà sotto la guida del cuoco attuare qualche facile cottura.

ASSISTENTE DI CUCINA (Garzone)

Lavorerà sotto la supervisione dello chef di cucina e dei cuochi, avrà l'incarico di preparare tutti i vegetali crudi, le insalate, le salse per le insalate, i sandwiches . Bolle, griglia, frigge, salta, arrostitisce, a seconda della necessità i vegetali crudi, prepara le minestre.

ASSISTENTE DEL SERVIZIO DISPENSA

Lavora anch'esso sotto la supervisione dello chef di cucina, avrà l'incarico di fornire la sala ristorante , la sala banchetti, dei prodotti necessari come: pane, frutta, formaggi, burro, le acque, il vino, ecc.

I compiti dello "steward"

Questo incarico si basa sulla sanitizzazione di base ed include:

- a) Capo steward
- b) Operatore specializzato di servizi
- c) Operatore di servizi in generale
- d) Operatore di servizi

Il capo steward

Dirige le attività del personale del turno di servizio sotto la supervisione della cucina.

Operatore specializzato di servizi

Questa persona svolgerà delle pulizie speciali (non di routine) nelle zone dove vengono preparati e serviti i cibi, in modo da mantenere costante il livello di pulizia e di sanità dell'unità.

Operatore di servizi generico

Questa persona avrà il compito di: strofinare, lavare e rimettere al posto: pentole, padelle e tutta l'attrezzatura minuta usata nella cucina. Compiono altresì le pulizie di routine delle zone dove verranno confezionati i cibi.

Operatore generico

Questa persona avrà l'incarico di pulire e rimettere a posto: porcellane, cristalleria, argenteria, ed attrezzature collegate; agendo in accordo con la politica sanitaria dell'albergo.

Le posizioni di coloro che lavorano al Magazzino

Normalmente le posizioni includono:

- a) Aiuto magazziniere
- b) Impiegato addetto al controllo e al ricevimento delle merci.

Aiuto magazziniere

Questa persona ha il compito di immagazzinare le merci, di controllarle, e di distribuirle ai reparti che ne fanno richiesta.

Impiegato alla ricezione e all'immagazzinamento delle merci

Agisce sotto la direzione del **supervisore del magazzino** questa persona avrà il compito di verificare che: **la qualità**, **la grandezza**, e **la quantità** e il **peso** corrispondano alle specifiche richieste e che il prezzo rispecchi la merce ordinata e fatturata.

Le varie posizioni del settore Panetteria

Le posizioni abituali includono:

- a) Capo Fornaio*
- b) Fornaio*
- c) Assistente fornaio*

Capo fornaio

Agirà sotto la guida dello chef di cucina, il capo panettiere sarà specializzato in tutte le fasi di preparazioni esistenti per panetteria e sarà in grado di cuocere ogni prodotto da forno semplicemente seguendo la ricetta.

Fornaio

Dovrà essere capace di preparare dei prodotti da forno meno impegnativi, come le differenti qualità di pane, basi per torte.

Assistente fornaio

Avrà l'incarico di aiutare nella preparazione delle operazioni in corso che riguardano i prodotti da forno.

LE POSIZIONI DEL "FRONT OF THE HOUSE" (a contatto del cliente)

Le funzioni e le attività svolte dal personale del "Front of the house" potranno venire separate frà : Operazioni di sala da pranzo e caffetteria

Capitano di sala

Questa persona dovrà arrivare sul luogo di lavoro (sala) almeno mezz'ora prima dei camerieri; verrà informata dal Direttore di sala o dal suo assistente nel caso di speciali attività o compiti. Esso dovrà controllare tutte le varie fasi di preparazione della tavola, dalle colonnine portasechiello, secchielli per il ghiaccio, carrelli per i flambèes, alle tovaglie, completerà quando incompleta la mise en place. Discuterà con la brigata di tutte le informazioni pertinenti al servizio es: riguardo le specialità, personaggi importanti, genere di servizio da svolgere, quali piatti proporre al cliente, ecc.

In aggiunta questa persona avrà l'incarico di salutare i clienti, aiutarli a sedere, presentare i menu, prendere le ordinazioni, invierà l'ordine preso alla cucina con l'aiuto di un cameriere, servirà i vini, sarà in grado di preparare alcuni piatti davanti al cliente (flambèes), aiuta quando è il caso nel servizio i camerieri, sarà in grado di tranciare carni e sporzionare pesci, offrirà ai clienti digestivi o caffè. Su richiesta dei clienti presenterà il conto dicendo: "Arrivederci, vi aspetto presto!"

Cameriere di sala

Lavora sotto la direzione del supervisore della sala da pranzo, questa persona avrà l'incarico di servire cibi e bevande ai clienti seduti ai tavoli.

Assistente cameriere

Sotto la direzione diretta del cameriere e del supervisore di sala, questa persona ha il compito di preparare i posti ai tavoli correttamente, sparecchierà i piatti sporchi dai tavoli e li trasporterà nell'apposita zona per il lavaggio.

Barman

Agirà sotto la direzione del supervisore di sala, esso avrà il compito di miscelare e servire le bevande ai clienti del bar ed inoltre preparerà le bevande che il cameriere addetto al servizio dei tavoli richiederà.

Barman di "servizio"

Agirà sotto la direzione del supervisore di sala, esso avrà il compito di preparare i drinks ed i cocktails che il cameriere di servizio ai tavoli della sala ristorante richiederà, dovrà anch'è fornire i vini richiesti dall'incaricato della sala da pranzo.

Cameriere al Bar

Lavora sotto la supervisione del supervisore di sala questo impiegato ha l'incarico di servire le bevande ai clienti seduti nei vari salottini adiacenti al bar.

Assistente di caffetteria

Lavorerà sotto la direzione del supervisore di zona, esso avrà l'incarico di preparare e approvvigionare il cibo per le stazioni di caffetteria, parteciperà al servizio del cibo quando necessita; trasporterà i piatti sporchi dai tavoli alla zona per il lavaggio; manterrà pulito la stazione di lavoro; avviserà il supervisore in caso di cattivo funzionamento delle attrezzature.

Cassiere/Controllore

Questa persona avrà l'incarico di totalizzare i costi dei cibi che il cliente trasporta sul vassoio, incasserà quindi l'ammontare dovuto.

Esempi di tabelle organizzative

Come imparerete presto leggendo questo capitolo una carta organizzativa vi sarà molto utile per capire meglio il rapporto che vi è fra le varie posizioni all'interno di una struttura Commerciale ristorativa.

Questo capitolo concluderà con una revisione di un'esempio di una mappa organizzativa di una operazione ristorativa tradizionale, ciò vi sarà utile per:

- * Capire dove ogni posizione si colloca in seno all'intera organizzazione.*
- * A far notare le similitudini che vi sono fra i differenti tipi di ristorazione.*

L'ORGANIZZAZIONE DI UN PICCOLO RISTORANTE

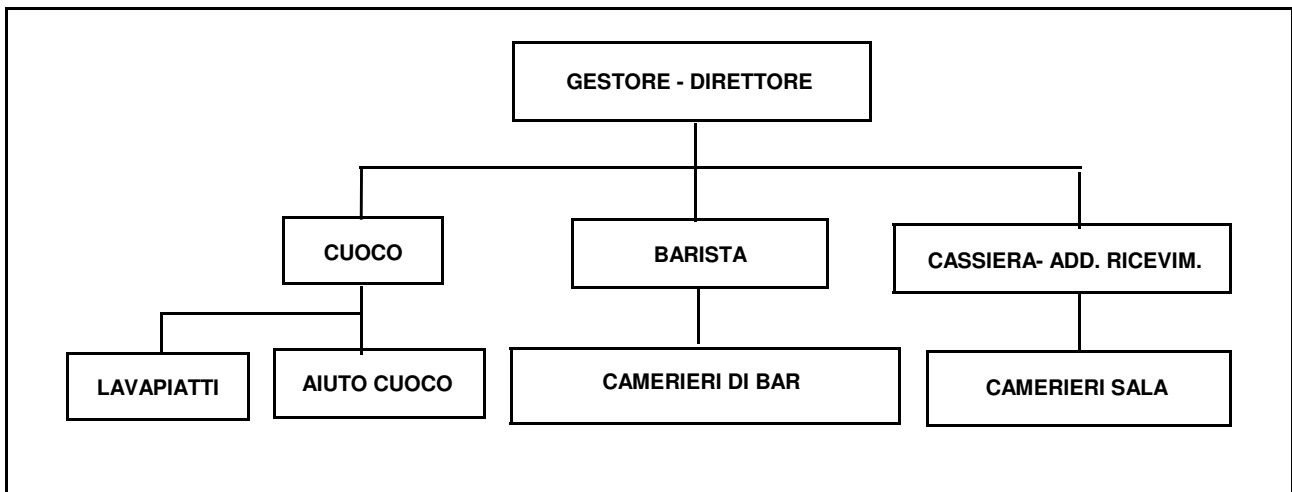
La figura 3.8 vi mostra quanto sia semplice l'organigramma di una piccola azienda ristorativa.

Supponiamo che il direttore del ristorante sia il proprietario, in questo caso sia il cuoco, il barista, il cameriere, che la cassiera, dovranno rispondere direttamente a questa persona. Se l'azienda è più grande di quella appena accennata vi sarà quindi la possibilità di inserire un terzo livello organizzativo che consiste: **Ass. cuochi e Lavapiatti** (controllati dal cuoco o capocuoco) **Cameriere al bar** (controllata dal barman) **Cameriere di sala** (controllata dalla cassiera o dall'Hostess).

Ci potrà anche capitare di trovare l'azienda con un quarto livello organizzativo : **Capocameriere, commis di sala, Capi partita, commis di cucina.**

Dovrete poter ricordare questi esempi organizzativi quando rivedremo in dettaglio i principi direttivi del capitolo 4.

Figura 3.8



L'ORGANIZZAZIONE DI UN GROSSO RISTORANTE

La figura 3.9 vi mostra un possibile organigramma di un grande complesso ristorativo. In questo esempio troviamo il Direttore di ristorante che controlla due posizioni (settori): il **Controllore** (Che sarà il responsabile delle casse e degli impiegati dei vari uffici) e L'aiuto del **Direttore di ristorante**, al quale fanno capo i responsabili dei quattro reparti.

I capisettori di ciascun reparto dovranno sovrintendere a seconda del settore di appartenenza a: **Produzione del cibo**, (chef, capicuoco) **Acquisti e sanitizzazione**, (Capo steward) **Produzione del bere** (Capobarman) e al **Front of the house** (direttore di ristorante).

Il compito di ogni caposettore sarà anche di controllare gli impiegati dei relativi settori ed in qualche caso sino al personale del 4° livello (Sotto chef- assistenti cuochi).

In contrasto con la figura 3.8 vi è però in questa figura una maggiore necessità di comunicazioni e direttive più che in quelle piccole, pur rimanendo ugali funzioni come il produrre cibo e bevande, il servizio dei prodotti, il far acquisti, il pulire.

E' quindi solo il grado di maggior specializzazione che vi è in ciascun livello che fa la differenza delle strutture organizzative di una grande o piccola azienda.

L'ORGANIZZAZIONE DEL F&B DI UN PICCOLO ALBERGO

La figura 3.10 vi mostra il rapporto esistente fra i singoli settori all'interno di un piccolo Hotel ed il rapporto fra le varie posizioni all'interno del settore del "food & beverage".

Si noter  che il capo del **Direttore del F&B**   il **General manager**, e che esso controlla l'**assistente direttore F&B** e che a sua volta controlla il lavoro del **Supervisore del bar** (bevande), del **Supervisore di cucina** (cibo) del **supervisore di sala** (servizi).

I capi settore degli altri reparti: **Capo servizi camere**, **Capo manutenzione**, **Capo portiere**, **Direttore delle vendite**, si trovano sullo stesso livello organizzativo del direttore del F&B.

(I capi reparto assieme al General manager formano il consiglio esecutivo all'interno della propriet .)

Figura 3.10 Organigramma per un albergo di 200

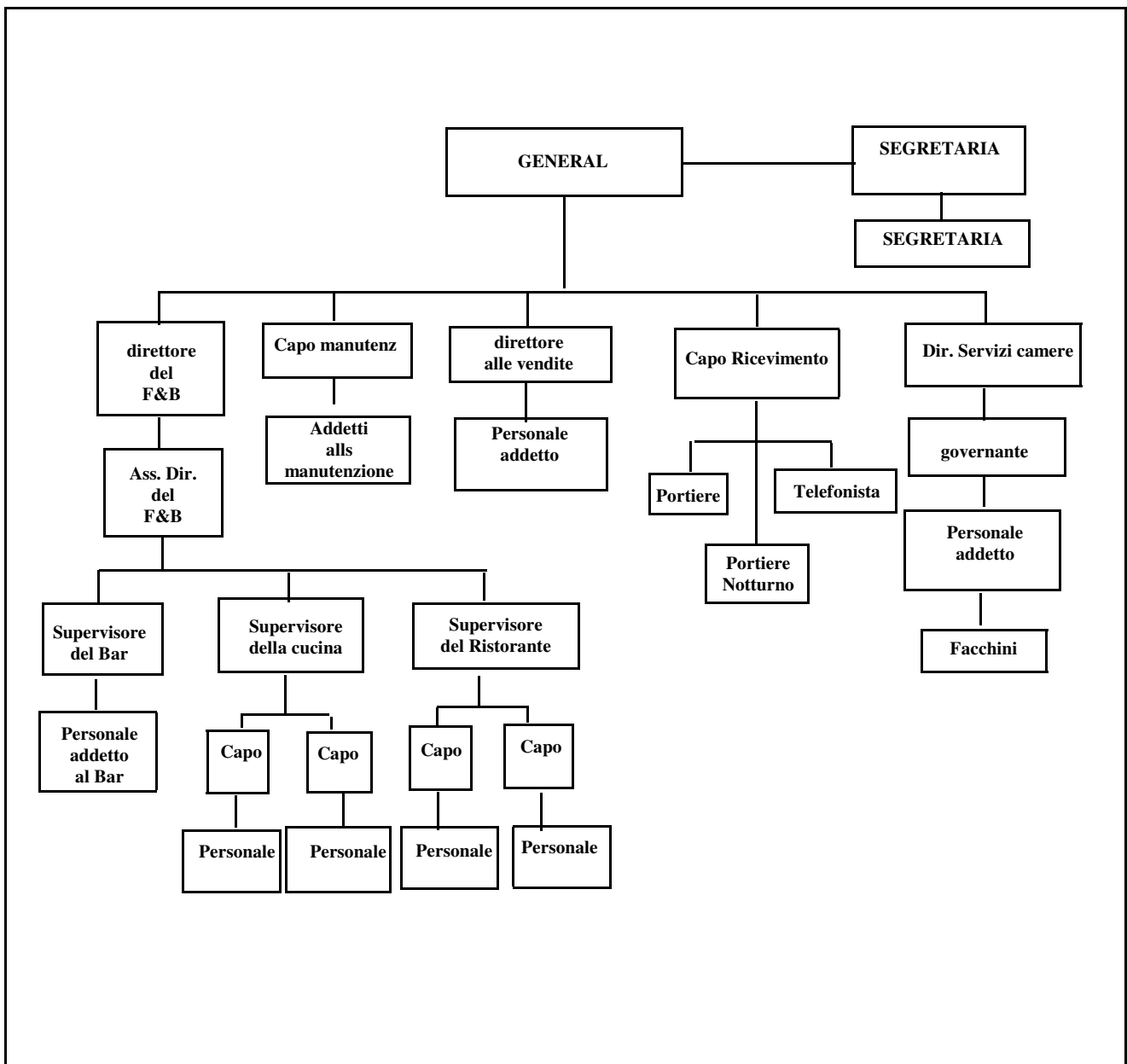


Fig. 3.11 Organigramma del settore ristorativo di un albergo di 1200 camere

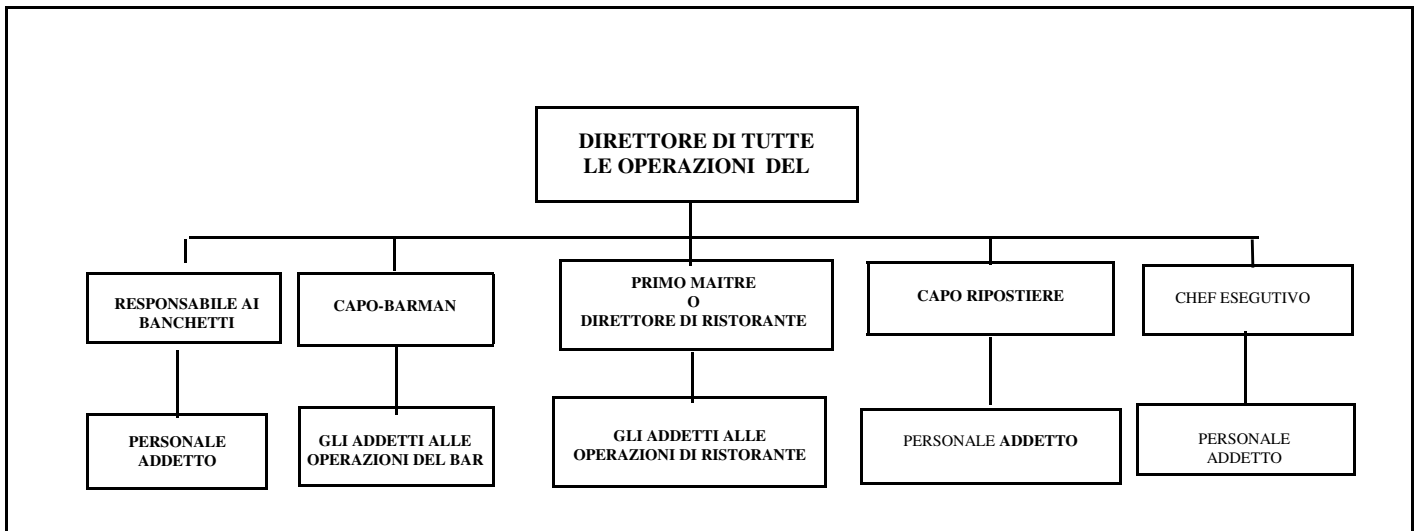
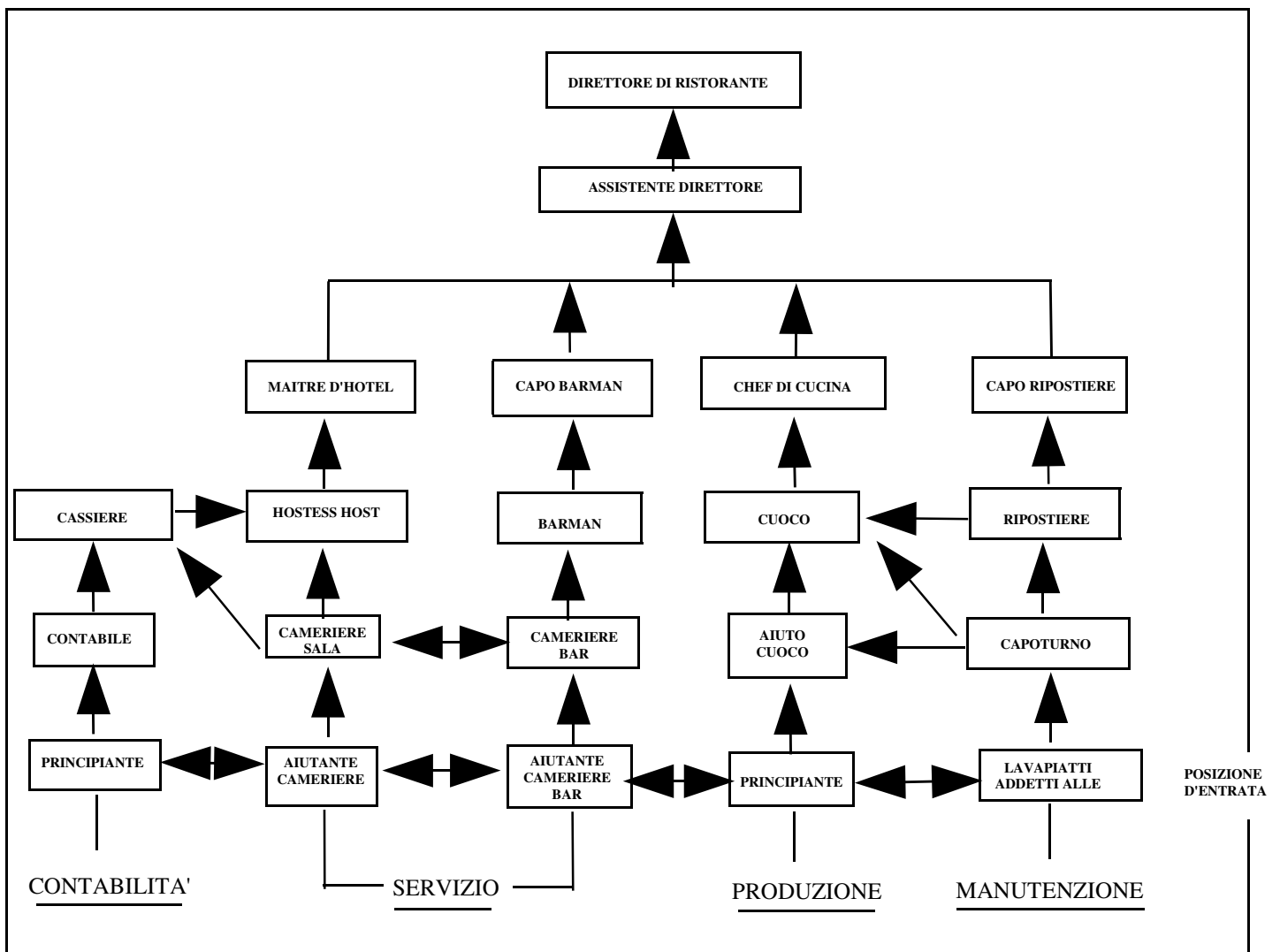


Figura 3.15 Progressioni di carriera tipica nell'industria ristorativa



Le diverse possibilità di carriera nella ristorazione

Da dove cominciare e sino a dove sarà possibile arrivare nella carriera del settore alberghiero?

Vi sono molte possibilità di far carriera scegliendo fra i vari settori, ciò dipenderà essenzialmente dalle capacità, conoscenze, attitudini ed aspirazioni di ognuno. Potrà quindi tornarvi molto utile avere qualche idea da dove cominciare, anchè perchè così vi potrà servire come base per poter facilmente pianificare le vostre future scelte. Un aiuto lo avrete dando un'occhiata alla pianta organizzativa dell'azienda e per poter pianificare con maggiore responsabilità, sarebbe opportuno cominciare dal basso, svolgendo lavori con mansioni facili e man mano che salirete la scala, le esigenze di lavoro aumenteranno, diventando sempre più difficili e richiederanno un maggior impegno, ma aumenteranno anche i benefici economici.

Per stabilire in quale punto è possibile inserirvi dipenderà dai seguenti fattori:

- *Ciò che più vi piace fare*
- * La vostra esperienza, attitudine, capacità ed interesse*
- *Le opportunità che vi vengono offerte*
- *Del livello organizzativo al quale al momento appartenete .*

Appena vi lascerete alle spalle la posizione iniziale, con la quale siete entrati, la necessità di esperienze interpersonali, l'abilità di stare con le persone diventeranno per voi fattori molto importanti, di questo ne discuteremo largamente nel seguente capitolo al fine di farvi chiaramente comprendere che in questa professione sono proprio le "persone" la cosa più importante nell'intera operazione, poichè l'abilità nel saper trattare con esse, aggiunta ad altre doti, vi potranno certamente condurre in cima alla scala più velocemente di qualsiasi

SVILUPPARE E MANTENERE BUONI RAPPORTI CON LE PERSONE

*Avrete quindi ormai di già capito che la ristorazione consiste principalmente in fare affari con le persone, quindi è essenziale che impariate quale dovrà essere il vostro comportamento con ciascuno dei "**pubblici**" che intervengono influenzando le operazioni di ristorazione: (i clienti, il proprietario, il direttore, il personale di altri settori esistente all'interno della stessa organizzazione, le comunità, e sovente gli organi governativi).*

L'abilità nell'interagire effettivamente con le persone è parte principale dell'arte di dirigere la ristorazione.

Avrete certamente udito frasi come: "nato per comandare", e ciò per sottolineare che alcuni più di altri hanno in sè capacità naturali nell'istaurare e mantenere buoni rapporti con la gente che li circonda. Quindi la conoscenza di tecniche basi sul come comportarsi con le persone per sviluppare e mantenere buoni rapporti vi sarà di molto aiuto, vediamone alcune:

Come comportarsi con le persone

Alla maggioranza delle persone piace stare, conversare assieme ad altre, solo a pochi piace stare soli, forti di questa certezza, voi dovrete cercare ogni volta che sarà possibile, d'istaurare nuovi rapporti con le persone che vi circondano, badando che ciò venga gradito anche da coloro a cui ci si rivolge. La base per ottenere un'esito favorevole è quella di avere una piacevole personalità che non possa offendere il prossimo, abilità nel

E' ben vero che molti aspetti della nostra personalità sono tali sin dall'adolescenza, vi potrà però essere d'aiuto dare uno sguardo su alcune tecniche, le quali con il tempo e la pratica vi aiuteranno a costruire o modificare la vostra personalità.

La prima cosa che dovremo imparare sarà quella di capire quali grandi problemi possono causare le "critiche", poichè a nessuno piace essere messo nella categoria dei cattivi o in quella di coloro che hanno cattive attitudini o di coloro che compiono brutte cose. (Ricordate la nostra discussione nel 1° capitolo, dove le persone agiscono sempre per soddisfare le loro necessità e voleri basilari) perciò se qualcuno vi ha offeso, sappiate che ha agito al meglio nella difesa di queste sue necessità, sarebbe quindi in'utile criticare queste persone, la cosa migliore sarebbe quella di cercare di capire perchè ha fatto o ha detto certe cose. Pensate anche quale sarebbe la vostra reazione quando qualcuno vi offende; diventate difensivi, pieni di risentimento ed avrete la necessità di giustificare le vostre parole o azioni. Quindi buona regola base da osservare sarebbe che per poter andare d'accordo con le persone bisogna evitare le critiche negative.

IL SODDISFARE VOLERI E NECESSITA'

Diamo un ulteriore sguardo a che cosa noi umani vogliamo da quando abbiamo capito che le persone tentano di soddisfare voleri e necessità attraverso le loro parole ed azioni, una lista di cosa la maggioranza delle persone normali desidera include:

- 1) Salute e conservazione della vita*
- 2) Cibo*
- 3) Dormire*
- 4) Denaro e cose da comperare*
- 5) Vita eterna*
- 6) Gratificazione sessuale*
- 7) La buona crescita dei figli*
- 8) Sentirsi importante*

Ora pensate anche voi un'istante, non sono anche per voi le cose che più desiderate? Fra le cose sopra elencate vorremmo sottolineare la necessità di far sentire importante le persone, come? naturalmente badando ai clienti, mostrando un genuino interesse , diventando cortese non solo con il vostro superiore ma anche con i vostri subalterni, apprezzando quello che essi fanno per voi, questi sono esempi di modi con i quali potrete riconoscere l'importanza e la dignità umana degli individui.

Consideriamo un cliente che abbia accidentalmente rovesciato una bevanda in sala da pranzo; qual'è la differenza fra il cameriere che avvicinandosi al cliente dice: " ecco un tovagliolo" o fra un'altro cameriere che accorre in fretta e mostra una genuina attenzione aiutando il cliente nell'intento di minimizzare l'effetto negativo che l'evento avrebbe sull'atmosfera simpatica della serata?

Voi certo vi accorgete quando una persona è sincera e quando invece diventa superficiale, consideriamo per esempio una persona che vi dica "come và?" privo di genuino interesse, paragonabile ad un "hei" sembrerebbe quasi che il saluto sia stata rivolta ad altre persone invece che a voi

Per aumentare le capacità interpersonali

Vediamo qualche altra tecnica che potrete usare per aumentare le Vostre capacità interpersonali, prima di tutto dovrete fare e dire delle "cose" che colui che ti stà ascoltando o vedendo desidera, non ciò che Voi desiderate.

Quale sarebbe la Vostra reazione ad una persona che insistentemente parla solo di se stesso, e vuole che le altre persone facciano ciò che lui gradisce venga fatto? La vostra reazione sarebbe probabilmente di evitare quella persona. Ecco ciò che vi accadrà se userete lo stesso tipo di approccio con il prossimo.

Un'altra tecnica che vi sarebbe di molto aiuto nel rapporto con la clientela, e quella di guardare le cose dal punto di vista di quelle persone, nel cap. I abbiamo elencato la varietà di ragioni per le quali le persone potrebbero essere attratte e frequentare la vostra azienda di ristorazione, provate quindi a considerare le cose dalla prospettiva del cliente: cosa gradireste, e come gradireste essere trattato se voi foste nella stessa situazione? la risposta a questa domanda potrebbe esservi di aiuto nel formulare le vostre reazioni al cliente. Tenete presente che le persone tendono a fare delle "cose" poichè esse e non altri vogliono siano fatte, il segreto stà nel stimolare le persone, in modo che siano esse e non altri a "voler fare".

Il cameriere che spiega al cliente quanto sia veramente buono qualcosa, il maitre che mostri un genuino interesse per il cliente, essi rispettivamente incoraggiano il cliente a "voler" consumare qualche cosa e anche a farvi ritorno.

Molti modi d'ispirare simpatia nelle persone sono possibili se vengono attuate all'insegna dell'ospitalità, voi "dovrete volere" aiutare le persone, salutarle in maniera cordiale, sorridere amichevolmente. Le persone amano sentirsi chiamate per nome, l'abilità di ascoltare e di incoraggiare il prossimo a parlare di se stesso, tutto ciò potrà venire usato sia dal settore "front" che nel "back" con buoni risultati. Quando parlate alle persone, considerate il fatto di farlo in termini d'interesse per le persone che vi ascoltano, fate cose che facciano sentire importanti le persone. Eccovi altri consigli finali, vi aiuteranno a migliorare le vostre capacità e abilità interpersonali.

- * Evitate le discussioni*
- * Rispettate il prossimo*
- * Mai dire a nessuno troppo bruscamente "è sbagliato" fallo cercando di introdurre qualcosa di buono anche.*
- * Ammettete sempre quando sbagliate.*
- * Quando una nuova idea viene sviluppata, lasciate credere anche alle altre persone che l'idea sia stata anche la loro.*
- * Evitate di parlare troppo.*
- * Guardate le cose anche dalla prospettiva delle altre persone.*
- * Rispettate l'opinione altrui.*
- * Usate lodare generosamente, usate di rado le critiche.*

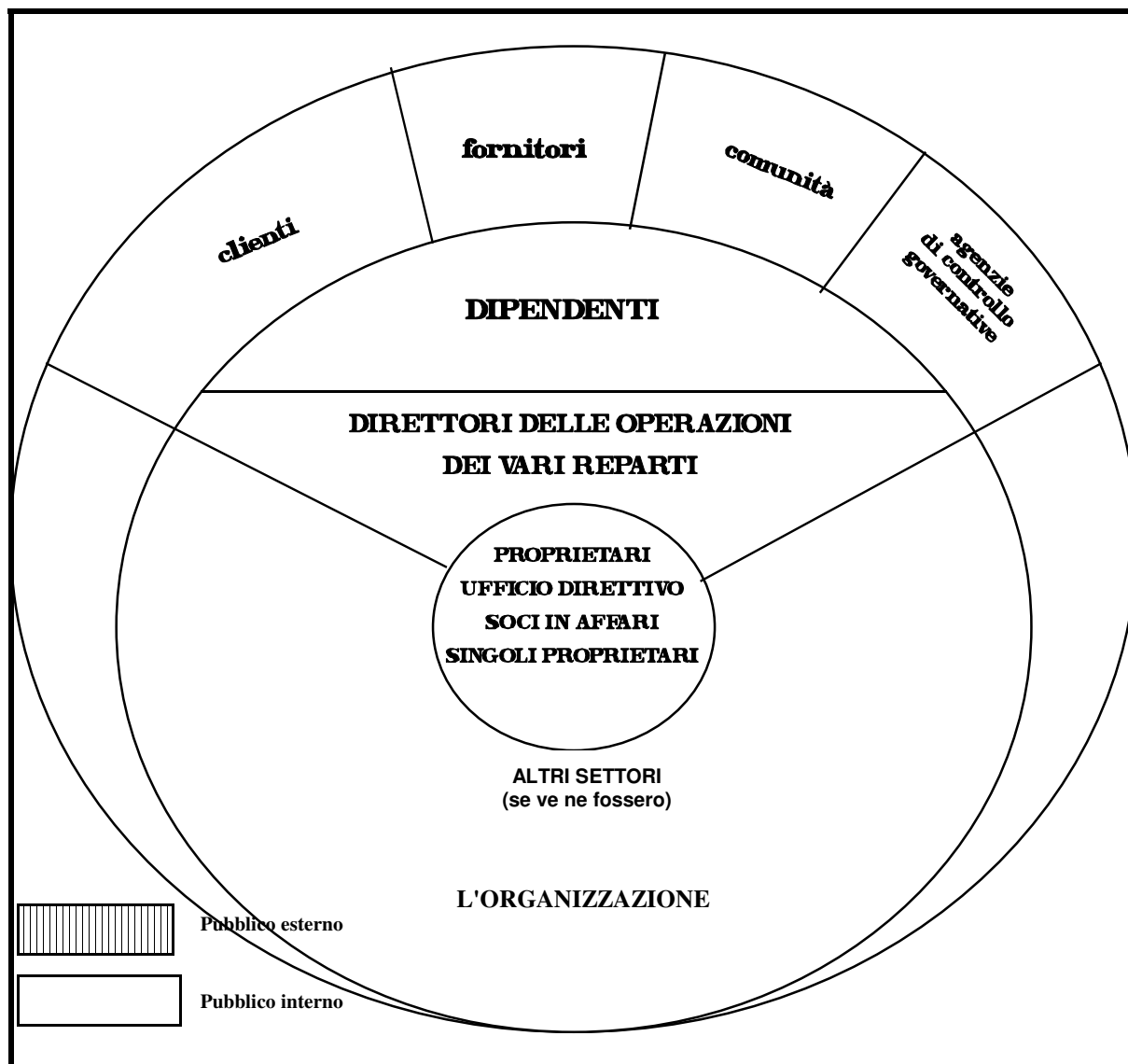
Di tutti i consigli sopra trattati, quello che riguarda la necessità di guardare la situazione dalla prospettiva delle altre persone e quello di avere rispetto e un genuino interesse per il prossimo sono da considerarsi fra i più importanti. Questi concetti possono formare le strutture basilari per un nuovo tipo di approccio che potrà venire usato nell'interagire con le persone. Provate metterlo in pratica e valutatene gli effetti in modo da poter continuamente modificare il vostro modo di avvicinare le persone.

Le opportunità direttive nella Ristorazione

Le opportunità direttive

Come risultato dopo aver studiato questo capitolo, voi saprete:

- 1 Conoscere quali tipi di risorse sono disponibili al direttore di ristorazione al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.*
- 2 Il capire quanto sia difficile e complesso il processo direttivo, composto da diversi e distinti sottosistemi applicabili a qualsiasi azienda ristorativa.*



Analizzando i differenti pubblici della Ristorazione

Questo capitolo analizza l'ampio e complesso sistema del dirigere. Tali procedimenti, come si potrà notare nel capitolo, potranno venire modificati se necessario al fine di meglio appagare le necessità di specifiche operazioni, analizza in maniera critica le azioni intraprese atte a portare al successo le operazioni ristorative e la connessione con ciascuno dei "pubblici" i quali intervengono influenzando il risultato finale.

Si potrà così stabilire anche che il lavoro direttivo consiste primariamente nell'assecondare i voleri e le necessità dei clienti ed in seguito, tenendo ben presente ciò, pianificare, organizzare, coordinare il personale. Dirigere controllare e valutare per assicurarsi che i desideri dei clienti vengano soddisfatti nei margini degli obiettivi e delle limitazioni prefissate, così facendo che il personale direttivo dovrà prendere decisioni che influiranno sul pubblico "Interno ed esterno". Le informazioni contenute in questo capitolo sono cruciali al buon esito delle operazioni nella ristorazione.

COSA SIGNIFICA DIRIGERE ?

Voi imparerete come viene diretta la ristorazione, poi cosa significa dirigere, semplicemente stabilendo se il processo direttivo che voi state studiando coinvolge veramente quello che avete, per fare quello che intendete fare. Su quali risorse come direttore di ristorazione potrete contare, cosa intendete fare per poter raggiungere gli obiettivi pianificati.

Vi sono sette tipi di risorse base che sono a disposizione del direttore di ristorazione delle quali esso potrà avvalersi per raggiungere gli obiettivi pianificati:

- * Le persone**
- * I soldi**
- * Il tempo**
- * Le procedure**
- * L'energia**
- * Il materiale**
- * L'equipaggiamento**

Tutte le risorse sopra indicate dovranno essere considerate sempre scarse, non si avrà mai a sufficienza sia di materiale, soldi, che di tempo ecc. per essere in grado di ottenere facilmente ciò che desiderate, quindi il vostro lavoro come direttore di ristorazione consisterà nel determinare come usare al meglio queste limitate risorse.

Come ottenere tutto ciò ? voi otterete ciò semplicemente decidendo; il direttore del F&B è colui che è il responsabile nel prendere le decisioni che permettano di risolvere importanti problemi, al contrario un pessimo direttore sarà colui che è incapace di prendere giuste decisioni riguardo agli importanti problemi.

Avrete notato che sovente ci siamo riferiti agli "Scopi/obiettivi" della ristorazione, poichè essi sono molto importanti e da considerare sempre come base quando decideremo delle direttive e determineremo delle procedure o sistemi. A tale fine gli "scopi" della ristorazione verranno considerati in questo libro come parte integrale nel processo direttivo.

IL PROCESSO DIRETTIVO

Il processo con il quale si gestiscono le operazioni ristorative potrà meglio venire discusso semplicemente separando l'intero processo o sistema in singoli componenti, questi potranno venire considerati come : sottosistemi, compiti, attività o funzioni.

Sarete certamente coinvolti in molti differenti attività quando dirigerete un'operazione ristorativa, sarà dunque il proposito di questo capitolo discutere in dettaglio ciascuna di queste attività.

La figura 4.1 illustra ciascuno dei compiti direttivi base e mostra quale relazione vi sia con ciascuno degli altri.

*Come potrete vedere il processo direttivo inizia con la **pianificazione** , sarà quindi*

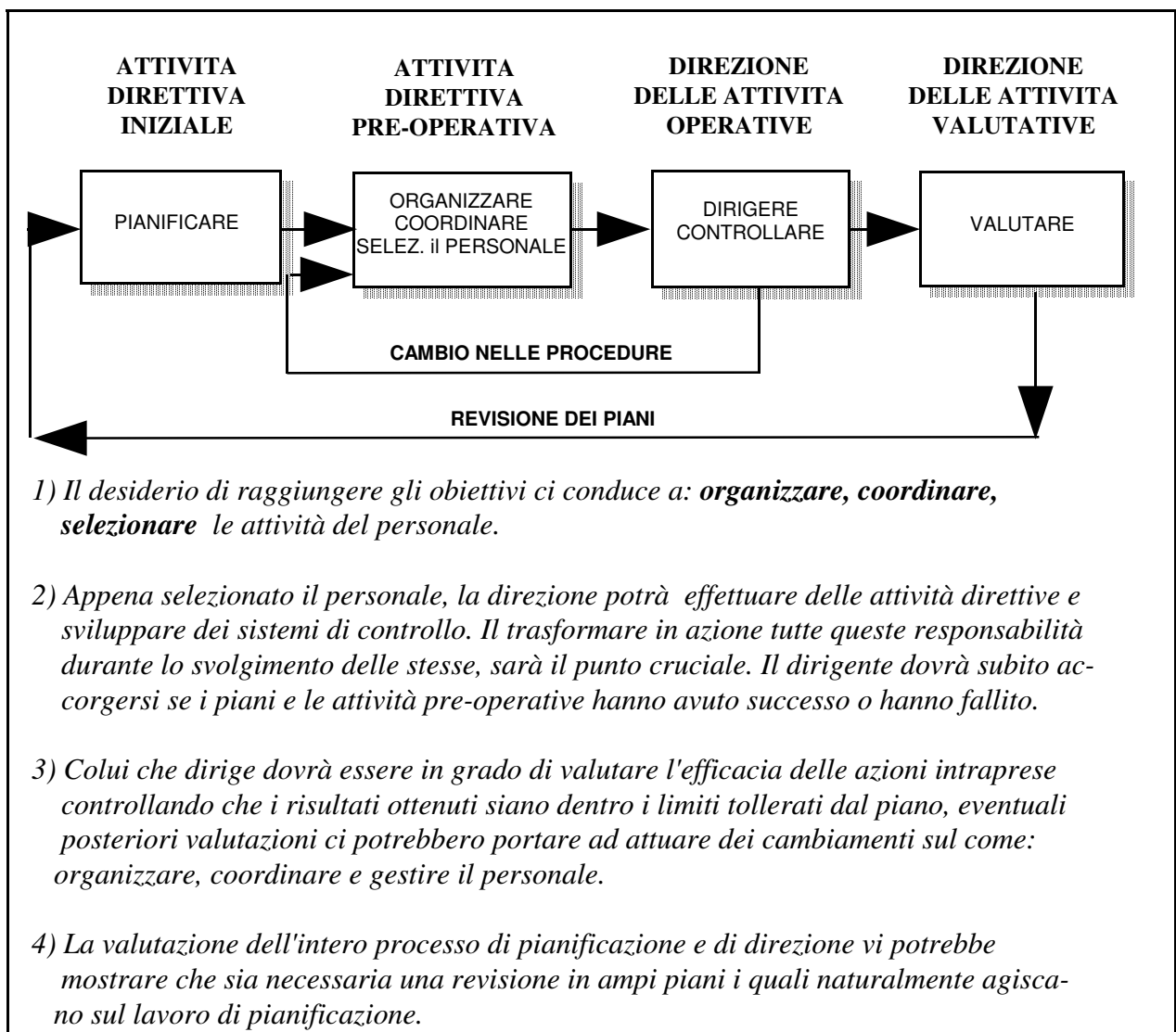
L'organizzare e il coordinare dovrà venire eseguito allo scopo di sviluppare i canali di delegazione e comunicazione in modo che tutte le parti dell'intera struttura organizzativa possano lavorare assieme.

Le attività che riguardano il personale includono: la selezione, l'addestramento e il mantenere poi costante l'interesse del personale per il lavoro che sta eseguendo.

Avrete inoltre il compito di dirigere, controllare, guidare tutto il personale e allo stesso tempo essere in grado di sapere quando e come prendere ogni necessaria azione correttiva per "mantenere la rotta" al fine di raggiungere gli scopi prefissati, infine voi dovrete poter valutare fino a che punto sono state perseguite le mete prefissate e fino a che punto non lo sono state, la revisione della pianificazione sarà necessaria quando raggiungeremo gli obiettivi iniziali, stabilendone subito altri, il processo direttivo quindi si ripete sino a diventare ciclico. Non siate preoccupati se il processo appena descritto vi sembra complicato, parte delle difficoltà li troverete se voi considerate questo processo senza poter analizzare più dettagliatamente ciascuna delle attività appena descritte.

La sezione di questo capitolo consiste appunto nell'analizzare ciascuna di queste attività separatamente e alla fine del capitolo verranno assemblate, per mostrare come il direttore del F&B possa poter fare uso di questi principi operativi base nelle sue operazioni.

Figura 4.1 Uno sguardo al processo direttivo



LA PIANIFICAZIONE

La pianificazione di tutte le operazioni di ristorazione dovrà venire attuata ad ogni livello direttivo ,ad esempio ai più alti livelli direttivi si dovranno intraprendere delle pianificazioni strategiche a lungo termine per consentire di raggiungere dei risultati a lungo distanza, mentre ad un livello direttivo intermedio i piani operativi verranno sviluppati per ottenere risultati a breve raggio, infine al più basso livello direttivo, verranno intraprese pianificazioni di routine del giorno dopo giorno .

Diamo uno sguardo per esempio ad una catena alberghiera (unità multiple), ai massimi livelli direttivi, la presidenza del consiglio, il consiglio direttivo, i funzionari capo, tenteranno di stabilire delle mete raggiungibili solo dopo molto tempo, può darsi 8-10 anni, cercando di prevedere:

- *Come dovrebbe essere l'organizzazione in quel momento ?*
- *Quali saranno le richieste degli investitori?*
- *Quale sarà lo stato dell'economia ?*
- *Qualè mercato la compagnia dovrà cercare di conquistare, e in quale maniera?*

Queste ed altre domande affini dovranno cercare di dare una risposta i dirigenti del massimo livello, mentre al direttivo di livello intermedio (direttori di singole unità), dovranno concentrarsi su come raggiungere i Budget stabiliti per quel determinato anno e fare la pianificazione economica per gli anni futuri.. Mentre i capi settore dovranno preoccuparsi delle loro specifiche responsabilità in termini di correnti e futuri Budgets, così come lavorare con i più bassi livelli direttivi per poter risolvere i problemi operativi. Al livello direttivo più basso, si dovrà pianificare il lavoro della settimana, prezare i banchetti del giorno dopo, prendere decisioni di routine riguardanti problemi a corto raggio, oppure porsi mete da raggiungere in breve tempo.

Pianificare è molto importante, perchè non solo stabilisce dove volete andare, esso vi aiuta a capire come arrivarci, allora crediamo sia giusto insistere che ogni dirigente senza riguardo a quale livello appartenga dovrebbe sempre programmare, normalmente il pianificare è un processo formale, si dovrà inoltre spendere del tempo in più per illustrare i fini dei nostri piani e come poterli attuare al personale di ogni livello, come avremo oramai notato, gli obiettivi dovranno venire stabiliti prima di pianificare, lobbiettivo vi indica ciò che volete fare, i piani mostrano come voi vi proponete di raggiungere gli obbiettivi.

Pianificate prima

Come avrete notato nella fig. 4.1 è necessario pianificare prima di intraprendere una qualsiasi operazione direttiva, questo principio v` applicato a tutti i livelli nel contesto dell'organizzazione.

Se vi farete prendere dalla routine quotidiana la quale vi indurrà a fare le cose in una determinata maniera, vi potrà accadere anche di pensare che sia tempo sprecato il pianificare a lungo termine, attenzione, perchè la mancanza di pianificazione può condurvi all'emmergenza e allora si che sarete molto occupato nel cercare di risolvere gli in'aspettati problemi (i quali potevano venire evitati attraverso una effettiva pianificazione) che non avrete il tempo di pianificare.

Passato e futuro

Quando pianificate dovrete avere qualche idea riguardo il futuro, sovente quello che è accaduto nel passato vi aiuta a prevedere il futuro, esempio quando svilupperete dei Budget operativi voi userete le cifre degli anni precedenti come base, parimente quando stabilirete degli obiettivi voi dovrete proiettarvi nel futuro per essere certi che sia gli obiettivi che i piani disposti al raggiungimento siano ragionevoli.

Comunicazione

Dovrete ovviamente aver accesso a tutte le informazioni, se ciò non risultasse possibile, molto probabilmente i piani che svilupperete risulterebbero inadeguati. Questo per sottolineare le necessità che vi sono ad ogni livello direttivo di poter liberamente comunicare, con qualunque settore, vi sembrerà cosa facile, ma non lo sarà poiché vi è tendenza in ogni singolo settore di considerare solo i propri interessi e compiti, invece di considerare quelli dell'intera operazione.

I Direttori dovranno collaborare nel pianificare in modo da coinvolgere il lavoro dei loro impiegati, se per esempio il direttore del F&B stà sviluppando un budget operativo per la sua area di responsabilità, sarà saggio assumere informazioni, consigli anche dallo chef e dal maitre prima di finalizzare i piani, in modo che il personale sentendosi parte importante del progetto si attengano con maggior rigore alle disposizioni, più che se il piano fosse stato formulato da loro, facendo così "loro" il piano.

Flessibilità

La pianificazione dovrà essere flessibile, poichè nessuno conosce cosa riserva il futuro. Alcuni direttori di ristorante impiegano un ragionevole lasso di tempo nello sviluppare dei piani, poi a causa del tempo investito diventa inaccettabile farvi dei cambiamenti sebbene vi siano condizioni che lo giustifichino. Un esempio ovvio è il "budget operativo", cosa succederebbe se si sviluppasse un budget con un specifico livello di reddito delle vendite e poi risultasse più basso questo reddito? Come dovranno comportarsi i direttori a questo riguardo? Come potranno tentare di controllare i costi e generare un aumento di affari nello stesso tempo? L'abilità di essere flessibili quando si sviluppano ed effettuano piani è indispensabile al vostro successo di direttore di ristorazione.

Pianificando sin dai più alti livelli

Il pianificare, nelle operazioni di ristorazione, dovrà cominciare sin dai più alti livelli direttivi dell'organizzazione. Immaginate i problemi che potrebbero nascere se il direttore di una singola unità (albergo) lasciasse decidere al suo posto interamente ai suoi capisettore ciò che essi stessi dovranno fare, o se un ufficiale esecutivo capo che deleghi tutta l'autorità del pianificare ai presidenti delle compagnie autonome?

Quando la pianificazione comincia già dalla cima dell'organizzazione, ad esempio, il consiglio direttivo che formula dei piani a lungo raggio mentre ai livelli direttivi inferiori si contribuirà con idee che riguardino come meglio il loro dipartimento possa far parte di questi piani, sebbene venga sviluppato un approccio partecipativo, l'orientamento iniziale del piano e (certamente) le decisioni definitive riguardanti l'andamento del piano stesso,

Limitazioni

Nel pianificare dovremo considerare i fattori limitativi. I fattori esterni che possono limitare il processo di pianificazione sono paragonabili come uno spazio chiuso per causa del progetto di miglioramento della vie d'accesso. Gli alti tassi di disoccupazione di una comunità, etc. ecco un esempio dei fattori da considerare quando pianifichiamo.

Effettuazione

Ovviamente i piani vanno messi in funzione ed eseguiti, ma vi sono dei direttori di ristorazione che violano questo principio: I piani potranno essere chiaramente esposti sulla carta e discussi con il personale, malgrado tutto essi a volte non vengono portati a termine. Ciò non è solo spreco di limitate risorse organizzative, ma è anche molto frustrante per i membri del personale che hanno speso delle energie nell'anticipare dei cambiamenti organizzativi.

L'importanza del pianificare

La discussione fatta sopra ha illustrato alcuni dei principi direttivi base importanti nella pianificazione. Voi potreste aver lavorato o conoscere riguardo a delle operazioni dove il processo di pianificazione era in'adeguato o peggio sbagliato, in questi casi è improbabile che gli obiettivi siano stati raggiunti, ancora peggio sono gli esercizi ristorativi che cessano di operare a causa di una povera pianificazione. (Ciò potrebbe accadere ad una ristorazione Istituzionale così come anche coloro dei segmenti commerciali dell'industria.) Ora dovreste avere capito l'importanza del pianificare e capire che i direttori di tutti i livelli dell'organizzazione devono ritenere il "pianificare" come parte molto importante del loro lavoro. Molti fallimenti nel raggiungere gli obiettivi prefissati dovranno venire imputati alla mancanza di una effettiva pianificazione.

ORGANIZZARE

Nel capitolo 3° vi abbiamo insegnato come vengono organizzate le operazioni ristorative, come suggerito, voi dovrete chiedervi, e cercare di rispondere alla domanda: "Come noi potremmo meglio assemblare e fare uso delle limitate risorse a nostra disposizione per cercare di raggiungere gli obiettivi?" La risposta a questa domanda dipende da come la vostra operazione viene organizzata. E' assolutamente indispensabile, naturalmente, che ciascuna parte delle operazioni ristorative contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi, mentre ciò è facilmente dimostrabile e sovente più difficile metterlo in pratica, per esempio quando si usano in'efficaci sistemi contabili, potrebbe non sembrare ovvio che le operazioni di ristorazione, del servizio alle camere, o di qualche altra attività stia perdendo in quel momento dei soldi, anche se ciò vi parrà accettabile, il punto è questo, "si avrebbe dovuto sapere".

Una volta che il problema viene identificato, voi potrete provare a controllarlo, non vi è nessun direttore che voglia di proposito prendere decisioni le quali impediscano il raggiungimento degli obiettivi, voi dovrete sempre essere al corrente di quello che succede per evitare che ciò non accada in'avvertitamente.

Quando viene sviluppata una struttura organizzativa, sarebbe importante considerare il numero di impiegati che un supervisore dovrà dirigere, normalmente, non è possibile ad una persona dirigere direttamente 20 o 30 dipendenti inoltre se l'azienda è di grandi dimensioni il numero delle posizioni e dei vari settori dovrebbe essere maggiore.

L'autorità e potere dovrebbero scorrere in una linea continua dalla cima al fondo dell'organizzazione. Poichè l'organizzazione è stata sviluppata al fine di raggiungere degli obiettivi, il potere di decidere sul come usare al meglio queste risorse dovrebbe essere possibile a tutti i livelli, ad esempio è molto deludente per un supervisore avere la responsabilità di qualche cosa, ma non avere il potere di fare ciò che sarebbe necessario per raggiungere lo scopo. Il supervisore non dovrebbe avere la necessità di rivolgersi al direttivo degli alti livelli per ottenere l'approvazione per le cose che esso dovrà svolgere come parte del suo lavoro giornaliero.

Ciascun impiegato dovrebbe avere solo un supervisore, se un impiegato avrà due capi, come dovrebbe comportarsi quando i due danno allo stesso momento istruzioni opposte? Le differenti attività da svolgere, dovranno venire considerate quando i settori all'interno della operazione ristorativa verranno strutturati.

Ad esempio nella carta organizzativa mostrata nel precedente capitolo, le responsabilità della produzione del cibo sono raggruppate assieme a quello delle bevande in un unico settore che è quello del food & beverage, . mentre le funzioni particolari del "Catering" vengono classificate per elemento separatamente.

Quando si organizzano i settori, non è generalmente una buona cosa lasciare che ogni settore scelga una sua propria linea di responsabilità, ma è bene specificarle, ad esempio il controllore del F&B (colui che fa parte del reparto contabile) e non quindi il direttore del F&B dovrà essere il responsabile nel valutare fino a quale punto il reparto ha raggiunto gli obiettivi economici prefissati.

Dovrete essere in grado di riconoscere la differenza fra le due linee; fra quella di coloro che dovranno prendere delle decisioni, e la posizioni del personale (consultivo); la relazione fra questi due linee dovrà essere ben capita e tenuta presente quando si svilupperà una carta organizzativa, dovrete capire anche quanto siano importanti le buone relazioni fra reparti all'interno dell'organizzazione, cosa succederebbe ad esempio, quando il direttore del ristorante chiedesse del tovagliato pulito ad un'ora precisa e ciò fosse causa di problemi per la lavanderia (settore Housekeeping)?

Un principio finale che deve essere sottolineato, è che la struttura dell'organizzazione si evolve attraverso la vita degli affari. Vi sono molte operazioni ristorative al giorno d'oggi che hanno una carta organizzativa ricavata dal manuale dell'impiegato che non riflette per niente le attuali procedure operative, ad esempio la carta organizzativa potrebbe indicare che il supervisore dei cuochi è lo chef, quando nei fatti è il direttore del F&B ha assunto la responsabilità di dirigere il lavoro di queste persone.

Ed ora dovete capire che l'attività direttiva dell'organizzare è molto di più che sviluppare una carta organizzativa e poi dimenticare che esista, una carta organizzativa deve dare un'accurato e corrente quadro di come le risorse all'interno dell'organizzazione vengono convogliate insieme al fine di raggiungere gli obiettivi.

COORDINARE

Per poter considerare l'attività direttiva del coordinare dovrete prima capire come funziona il processo di "delegare", in sè questa parola significa che il potere potrà venire trasmesso in seno all'organizzazione, per quanto la responsabilità di rendere conto sull'uso del potere non potrà venire delegata, ora cercheremo con un semplice esempio di rendere ciò più comprensibile, . Il capo del settore F&B può essere il responsabile verso il direttore generale di tutti gli aspetti del budget operativo, egli potrà però delegare la sua autorità di prendere decisioni riguardo come le operazioni del settore beverage dovrebbero

L'autorità si potrà e dovrà delegare sino ai più bassi livelli dei singoli reparti, per quanto la responsabilità rimanga sempre di competenza della persona identificata nel piano organizzativo, poiché qualcuno dovrà pur sempre essere e rimanere il responsabile delle azioni intraprese.

Sotto molti aspetti l'attività direttiva del coordinare è la stessa che per il processo delle comunicazioni, vi dovrebbero essere degli efficaci canali di comunicazione per poter trasmettere i messaggi sia in alto che in basso all'interno della struttura organizzativa, è anche necessario che vostri pari (coloro che si trovano allo stesso livello organizzativo) possano anch'essi poter comunicare efficacemente con chiunque altro, anche i capi settore necessitano di interagire con chiunque altro tanto quanto i supervisori di uno stesso o di un differente reparto. Avrete indubbiamente già udito la parola "cooperazione interdipartimentale", ciò si riferisce alla necessità che le iniziative vengano coordinate fra tutti gli importanti reparti in seno all'organizzazione, ogni reparto dovrà aiutare l'organizzazione a raggiungere gli obiettivi sebbene di frequente i responsabili dei settori pongano in primo piano la realizzazione dei loro obiettivi.

In operazioni di "lavoro intensivo" così come è quello di ristorazione vi si formano sovente gruppi di semplici impiegati i quali formulano obiettivi specifici e che si conoscono a causa del comune interesse che potrebbero o non potrebbero aver niente a che fare con quelli dell'organizzazione, al posto di ignorare questi gruppi dovrete per prima cosa riconoscere che essi esistono e poi usateli al fine di aiutare ulteriormente gli obiettivi dell'organizzazione, mentre ciò è facile a dirsi è molto più difficile da fare. Discuteremo di ciò ulteriormente quando i principi del dirigere (Visionare) viene più tardi rivisto.

A questo punto del processo direttivo voi dovrete sapere :

- * Obiettivi da raggiungere*
- * Strategie e piani per raggiungere gli obiettivi*
- * Come meglio assemblare le limitate risorse per facilmente raggiungere gli obiettivi*
- * Come potere e responsabilità vengono estesi a tutta l'organizzazione.*
- * Come poter comunicare attraverso i differenti livelli organizzativi .*

Ora noi evidenzieremo l'aspetto del personale delle operazioni di ristorazione.

ASSUMERE

Le operazioni per l'assunzioni del personale comportano il reclutamento degli aspiranti e la selezione. Lo scopo di selezionare il personale è quello di assumere solo quelli qualificati maggiormente, per poter fare ciò, il lavoro dovrà essere definito in termini di compiti da svolgere, nel cap. 3 noi suggerivamo l'uso della "descrizione del lavoro" che indichi le mansioni da svolgere per quel determinato lavoro, perciò se voi avrete un posto da cuoco, la descrizione del lavoro indicherà esattamente quale lavoro una persona in quella determinata posizione dovrà svolgere. ciò ci aiuterà molto nel lavoro di

Un'altro strumento che possiamo usare e che ci facilita l'assunzione di nuovo personale è la "Job specification" con la quale vengono elencate le qualità personali necessarie per poter svolgere efficientemente una determinata mansione, poichè le persone hanno differenti quantità di conoscenza, esperienza e senso comune per il lavoro che richiedono, la specifica del lavoro appunto vi indicherà l'ammontare di questi attributi che sono giudicati necessari per eseguire con successo un determinato lavoro.

Si dovranno anchèsì considerare ogni possibile sorgente di candidati del lavoro, mentre il settore del "personale" nei grandi complessi (dipenderà dal livello) si appoggeranno all'organizzazione nella ricerca dei candidati.

Eccovi alcuni esempi: potrete rivolgere le vostre richieste al personale che già lavora per voi, contattate le agenzie di collocamento private o statali, fate degli annunci, assicuratevi che ogni possibile canale venga utilizzato. In alcune aziende si fanno dei ragionamenti opposti, alcuni direttori pensano che maggiore sarà il numero delle persone che reclutano, e maggiore sarà il lavoro da svolgere per la selezione, meglio quindi limitarne il numero. Dalla prospettiva organizzativa ciò risulta essere una strategia molto povera.

L'uso di domande di lavoro prestampate vi aiuterà nel processo decisionale, così come l'uso di test selettivi o altri sistemi di selezione (come il controllo delle referenze) sarà parte importante nel processo selettivo di reclutamento. Non agite come alcuni che a causa di mancanza di precise pianificazioni per l'assunzione del personale, quando qualche nostro dipendente all'improvviso ci lascia, la prima persona che entra a chiedere lavoro l'assumiamo, nessuna meraviglia poi se ci sono così tanti problemi relativi al lavoro nell'industria ristorativa.

Va aggiunto anche che un'impiegato con poca esperienza, con il suo comportamento, influisce negativamente sul lavoro dell'organizzazione, perciò al neo assunto sarà necessario un programma di orientamento per poter bene operare e figurare nel contesto organizzativo.

Pianificando l'assunzione del personale si dovrà riconoscere l'importanza di far combaciare il posto libero con la persona idonea, al posto di assumere prima e poi chiedere cosa sia in grado di fare.

Va inoltre ricordato che alcuni impiegati di un certo livello, molto bravi a svolgere le mansioni a loro affidate, potrebbero non essere in grado di svolgere altrettanto bene mansioni di livello superiore, per esempio: un buon cuoco abile a svolgere diligentemente tutti i lavori manuali di cucina, potrebbe non essere un buon capocuoco, poichè le capacità essenziali nel dialogare con le persone sono certamente requisiti diversi da quelli dei lavori manuali svolti al più basso livello organizzativo.

DIRIGERE

Allo scopo della nls discussione, il dirigere significherà la stessa cosa che "controllare". Esso si occupa di scoprire i modi migliori nel relazionare con i vostri dipendenti al fine di far eseguire un determinato lavoro.

Esempi di compiti specifici esistenti all'interno dell'attività direttiva, includono: l'addestramento, il controllo dei rendimenti e le procedure che disciplinano gli impiegati, così come lo svolgimento del lavoro di controllo stesso.

Le relazioni umane occupano una gran parte del lavoro direttivo, perciò i modi di far

Quando si dirige il personale di ristorazione dovrete sapere come ottenere cooperazione, dare ordini, ed usare uno stile direttivo per poter trarre il meglio dai vostri impiegati, inoltre un'efficiente direttore saprà come modificare le attitudini e come effettuare cambiamenti.

Il programmare il lavoro per poter raggiungere gli obiettivi economici ed anche soddisfare le richieste del personale sarà parte molto importante del vostro lavoro, dovrete sapere esattamente l'ammontare di lavoro necessario per svolgere un determinato lavoro agite entro questi parametri e trattate tutti gli impiegati con giustizia (l'attività manageriale di controllo verranno discusse in dettaglio prossimamente)

CONTROLLANDO

Poiché sono stati discusse le attività del personale relative alle assunzioni e alla direzione degli impiegati, ora possiamo passare al controllo delle risorse.

Non vi sono certezze riguardo il raggiungimento di obiettivi prefissati, solo per il fatto di aver sviluppato dei piani efficienti, organizzato le risorse, e selezionato il personale; perciò dovrete istituire un'efficace sistema di controllo . Quando si pensa al controllo, forse penserete al lavoro fisico così come il controllo del magazzino, il controllo delle ricette standard, il controllare il peso delle merci in arrivo, se lo fate già fate una cosa solo parzialmente corretta, l'attuale processo di controllo comincia con lo stabilire metodi standard che indichino quello che vi potreste aspettare se tutto va bene .

Potrete sviluppare un budget operativo che vi indichi le aspettative derivanti dalle vendite ed l'ammontare dei costi, in alternativa potrete sempre riferirvi ad un recente rapporto finanziario (particolarmente il rapporto sui redditi) oppure utilizzare le medie nazionali per poter prevedere quali saranno le vendite ed il conseguente livello di spesa. Una volta stabilito il rendimento standard dovrete poter misurare in percentuale il raggiungimento dell'obiettivo.

I costi e i livelli di vendita

L'intero sistema di contabilità manageriale si è evoluto solo a questo proposito , in aggiunta a generare dati necessari per calcolare le imposte sul reddito per le dichiarazioni agli uffici governativi, potrete usare anche le informazioni finanziarie per determinare quali siano gli attuali livelli di vendita e quali siano i costi, potrete in seguito comparare le differenze fra costi standard e gli attuali, dopo aver conosciuto questi dati e dopo aver valutato gli attuali risultati delle operazioni, se la differenza risultasse eccessiva, si dovrà intraprendere una operazione correttiva per ridurre questa differenza. (L'azione di controllo correttiva comprende fra l'altro l'uso di quei controlli menzionati sopra)

Effetti secondari

Un'altro scopo del controllo è quello di vedere in qualsiasi momento se non vi siano effetti collaterali in altri settori dell'azienda, per esempio se il "food cost" è troppo alto si potrebbe ridurre comprando ad esempio del cibo di qualità inferiore oppure semplicemente riducendo la quantità delle porzioni, per quanto ciò potrebbe causare una diminuzione delle vendite a causa ovviamente di problemi di "marketing". Il saggio manager non solo controllerà se sia o no ridotto il food cost come risultato di un'azione correttiva, ma giudicherà anche quanto esso abbia influito sul globale delle operazioni ristorative.

I livelli qualitativi e quantitativi

*In aggiunta a quello sopra descritto, per poter meglio capire, dovrete prestare maggiore attenzione su alcuni principi base, per esempio: a che il rendimento standard stabilito, debba poter definire ed allo stesso tempo incorporare: **la qualità desiderata ed il livello di quantità** da adottare nella vostra operazioni di ristorazione*

E' sempre (critico) importante stabilire prima gli standars qualitativi in modo da essere usati come parametri base minimi entro i quali dovrete risolvere i problemi. Dovrete anche sviluppare dei sistemi di controllo che vi possano indicare i problemi tempestivamente, il venire a conoscenza dopo mesi che vi sono dei problemi non potrà certamente aiutarvi, per questa ragione i direttori ristorativi sovente sviluppano procedure valutative giornaliere o settimanali in aggiunta alle informazioni mensili le quali vengono fornite dal reparto contabile.

Dovrete però prestare attenzione a che i controlli valgano più di quanto ci costano, ad esempio, usare un sistema che costa in lavoro \$ 50 a settimana per salvarne \$ 35 non sarà certamente una buona idea, mentre spendendo \$ 500 per l'acquisto di un'attrezzatura che vi permetta di risparmiare \$ 50 a settimana sarà molto conveniente e ragionevole, il tempio di ammortamento dell'attrezzatura è solo 10 settimane.

Abbiamo di già notato l'importanza che assumono i budgets operativi nei sistemi di controllo e quindi ora capirete meglio che se accuratamente sviluppati e consistentemente usati questi budgets diventano indispensabili al vostro tentativo di raggiungere gli obiettivi dell'azienda.

Le procedure razionali

Dovrete usare delle procedure razionali per determinare quali priorità di controllo dovranno venire usate, considerate ad esempio che le differenze nella vendita di cibo e bevande siano eccessive, cosa dovrete fare per prima cosa ? sarà necessario oltre che importante che voi passiate molto tempo in quei settori dove si svolgono i maggiore lavoro con il pubblico, per cercare di scoprire quali sono quei problemi che non permettono alla vostra operazione di raggiungere gli obiettivi prefissati altrimenti cercate di procurarvi dei dati numerici da poter confrontare con quelli attuali.

I controlli preventivi

Infine dovrete persuadervi che le procedure di controllo preventivo sono più efficaci che impostare dei controlli sulle operazioni dopo che le cose non vanno bene. La dettagliata descrizione del processo di controllo appena descritta in questo capitolo viene considerata preventiva poichè tenta di stabilire degli standards per poi poterli misurare con quelli attuali, cosa da considerare senz'altro migliore che non quella di tentare di risolvere i problemi quando oramai ci sono.

VALUTANDO

Già come prima attività direttiva il pianificare è sovente sottovalutato, relegandolo così all'ultimo posto delle attività direttive. E' comune ai direttori della ristorazione credere che essi stiano sempre compiendo un buon lavoro e che quindi una valutazione non sia necessaria; altri ancora arrivano a credere che stiano facendo il meglio possibile e che meglio non si possa fare, in'utile quindi valutare l'efficacia delle proprie azioni.

Entrambi questi modi che riguardano la valutazione sono sbagliati, naturalmente, poichè voi dovrete sempre valutare come poter raggiungere gli obiettivi organizzativi, poi quando li avrete raggiunti, allora potrete spostarvi su altri ancora da portare a termine . Nel caso

Voi dovrete come parte normale della vostra professione, valutare non solo il raggiungimento dell'obiettivo, ma anche valutare i vostri impiegati, utilizzando un processo che vi permetterà di misurarne le capacità e la resa, oltre che essere in grado di calcolare l'efficacia dei programmi ideati per l'istruzione del medesimo.

Il "valutare" è un lavoro di routine che dovrà sempre venire praticato nell'attività giornaliera, e dovrà anche essere praticato da tutto il personale direttivo che ha il compito di controllare gli impiegati.

E' sperabile che a questa enfasi sul valutare venga data la giusta importanza e priorità quando dirigerete voi le operazioni di ristorazione, questo pur essendo un compito semplice è però molto importante da non essere intrapreso solo quando "vi sia del tempo", valutare serve a misurare il raggiungimento dell'obiettivo, stabilisce nuovi e ridisegnati obiettivi organizzativi e assegna o riassegna le risorse organizzative.

Come avviene per il Controllo, il valutare dovrà essere tempestivo e dovrà venire praticato entro un tempo limitato in modo che si possano immediatamente sviluppare piani alternativi ed instillarli prima che gli obiettivi siano giudicati in'arrivabili. ogni qualvolta sarà possibile, le tecniche valutative dovranno presentare un obiettivo (non soggettiva) valutazione delle Vostre operazioni di Ristorazione.

Alcuni dirigenti di ristorazione sviluppano delle resistenze psicologiche alla "Valutazione", esempi di quanto affermato si notano spesso, molti dirigenti inoltre cadono nella routine di fare sempre le cose in una certa maniera, se il valutare non farà parte di questa routine è sempre più probabile che in seguito ciò non venga intrapreso, anche perchè come già detto in precedenza, permanendo lo status equo, cambi di procedure derivanti dal processo valutativo saranno difficili da applicare poichè ormai tardi.

I direttori di ristorazione ad ogni livello dovranno occasionalmente chiedersi "stò facendo bene"? La risposta a questa domanda si dovrà riferire agli obiettivi organizzativi che sono stati sviluppati, se questi obiettivi sono stati realisticamente stabiliti e non ancora raggiunti, il processo valutativo servirà allo scopo di identificare il problema.

La conoscenza del problema è il primo passo verso la soluzione, anche se il dirigente di provata esperienza intraprende quasi automaticamente ed inconsciamente il processo valutativo, è sempre meglio comunque adottare un formalizzato sistema valutativo.

Sebbene il concetto di dirigere a obiettivi presenta perplessità ad alcuni dirigenti che per primo l'hanno utilizzato, verrà in breve discusso più avanti, in modo di ricapitolare il processo valutativo poichè esso potrà venire usato in quasi tutte le operazioni della ristorazione.

Supponiamo che il direttore di ristorazione di ogni livello organizzativo abbia regolarmente programmato dei controlli sui rendimenti con il suo supervisore; al momento della revisione, potranno venire stabiliti nuovi obiettivi misurabili per il rendimento dei dirigenti e dei loro settori. Il supervisore provvederà ad aiutare se necessario a minimizzare i problemi che il dirigente incontrerà nel raggiungere l'obiettivo, alla prossima revisione dei risultati, il supervisore ed il dirigente discuteranno di quanto l'obiettivo sia stato raggiunto e si stabiliranno ulteriori obiettivi.

Questo esempio di dirigere a obiettivi anche se breve e semplificato, illustra i svariati punti che riguardano il processo valutativo , primo, naturalmente si dovranno raggiungere gli obiettivi, Secondo, i membri del personale dovranno venire aiutati se necessitatesse al raggiungimento degli obiettivi prefissati, Terzo si dovrà calcolare quanto (l'ampiezza) gli obiettivi sono stati raggiunti, le differenze fra l'attuale risultato e ciò che vi eravate prefissati vi dovranno suggerire le zone di future miglorie.

Questo processo potrà essere usato con dovute modifiche dal direttivo di ogni livello organizzativo.

COME POTRETE VALUTARE ?

Primo: accertate che qualcuno sia il responsabile per le valutazioni, se tutti lo fanno, nessuno lo fa.

Secondo: Stabilite gli standard da usare nel misurare e definire un rendimento soddisfacente.

Terzo: Informate il personale coinvolto nell'attività che saranno valutati sù ciò che essi si suppone facciano, nel frattempo date loro gli strumenti necessari per modo che possano compiere il proprio lavoro.

Quarto: Valutate gli attuali risultati o le presenti condizioni.

Quinto: Comparete " cosa dovrebbe essere" (lo standard) e "cos'è" (l'attuale condizione)

ASSEMBLANDO TUTTI I PROCESSI DIRETTIVI

Voi avete avuto ora la possibilità di leggere a riguardo di ciascuna delle attività che compongono il processo chiamato "Direttivo", sebbene vi sarà probabile aiuto discutere ogni compito in sequenza, dovrete però anche sapere che i dirigenti di ogni livello dovranno essere in grado di applicare i principi di ciascun compito direttivo simultaneamente:

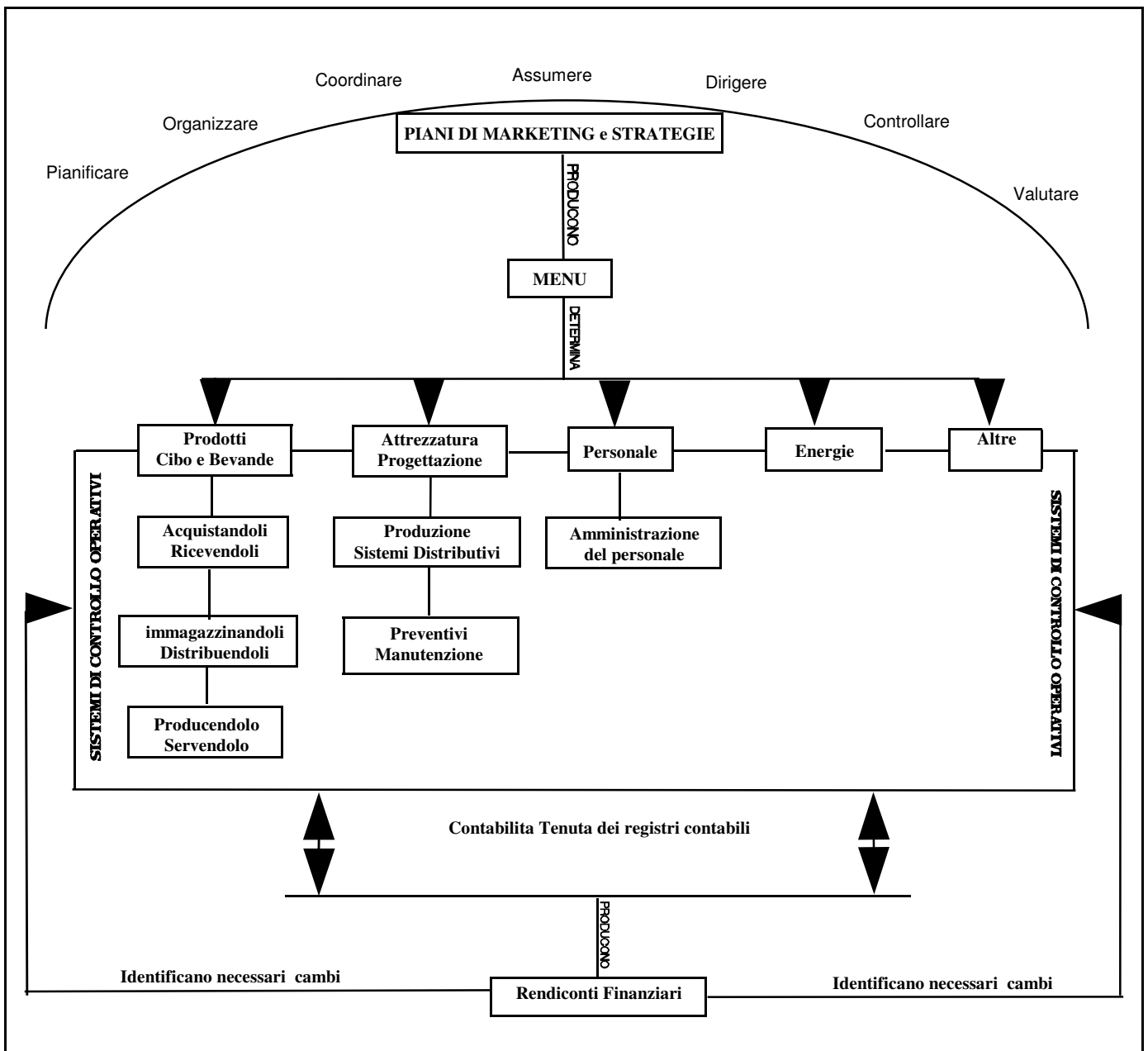
- 1 Provvedere a pianificare il budget operativo del prossimo anno (pianificare)*
- 2 Occuparsi di problemi causati da scorrette deleghe. (organizzare)*
- 3 Dialogare con i colleghi di altri settori su problemi di lavoro che riguardano entrambi i settori. (Coordinare).*
- 4 Sviluppare nuove descrizioni di lavoro e nuove specificazioni di lavoro. (Assunzioni di personale) .*
- 5 Condurre controlli di routine sulle attività (Dirigere).*
- 6 Stabilirei costi standard del cibo e del lavoro. (Controllare)*
- 7 Condurre una rassegna sul rendimento degli impiegati. (Valutare)*

Ora avrete capito che un dirigente di grande esperienza è colui che sia in grado di applicare contemporaneamente i differenti principi direttivi, dovrà essere in grado di muoversi rapidamente da una specifica situazione - (grazie alla sua conoscenza specialistica, esperienza, capacità) - alle più svariate e problematiche.

La fig. 4.2 illustra il processo direttivo e mostra come le attività direttive abbiano un rapporto con tutte le risorse che dovranno venire dirette, e il sistema di controllo e finanziario che dovrà venire utilizzato nella loro gestione.

Nota che le attività gestionali appena discusse (Pianificazione, organizzazione, coordinamento, gestione del personale, controllare, valutare, dirigere) servono come un'ombrello su tutte le operazioni di ristorazione.

Figura 4.2 *Uno sguardo al sistema direttivo per le operazioni di ristorazione*



STRATEGIE

Marketing. I piani e le strategie per il marketing (vedi capitolo 5) sono egualmente importanti sia per la ristorazione commerciale che per la Istituzionale.

I menus fissano i passi sia nel pianificare che nel dirigere tutto il rimanente delle operazioni direttive di ristorazione, per esempio il menu determinerà quali risorse saranno necessarie e quando esse verranno utilizzate, il tipo di attrezzatura e di preparazioni richieste per la produzione di essi; il livello di capacità ed il numero d'impiegati che sono necessari. I menus hanno anche ovvie implicazioni nei: Tempi, procedure, finanza.

L'importanza dei prodotti. Vi è una grande importanza dei **prodotti** nella ristorazione, ecco perchè sarà molto utile preparare delle procedure operative per: acquisti, ricezione, immagazzinaggio, distribuzione, produzione e servizio, questi punti verranno discussi più avanti nei capitoli (11-15). Per ciò che riguarda le attrezzature e la sua collocazione, si dovrà necessariamente disporre di procedure operative riguardanti sia sistemi di produzione e distribuzione che per la manutenzione preventiva. La necessità di personale - il reclutamento e selezione - è un compito che gestisce l'amministrazione del personale; molte delle tecniche di gestione del personale sono state esposte nel presente capitolo.

Informazioni finanziarie. La figura 4.2 indica anche il ruolo dei sistemi contabili ed amministrativi nei processi direttivi, questi sistemi producono informazioni finanziarie che sommatizzano quanto bene le risorse siano state usate nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Ed ora, dovrebbero essere maggiormente comprensibili i componenti del sistema direttivo che vengono usati nell'operare nella ristorazione . Voi potrete, perchè nò, capire meglio i principi base del gestire o dirigere, quando avrete terminato di leggere questo libro, vi accorgete anche che, man mano che voi avvanzerete sulla scala organizzativa dell'industria ristorativa, le conoscenze acquisite sommate all'esperienza accumulata, farà di voi sempre più un buon dirigente. Sarete in grado di applicare i principi direttivi ad una varietà di problemi; quando capirete il processo direttivo che si dovrà usare sarà molto facile le considerare ciò che dovrà venir fatto

Cosa significa, quando diciamo che l'operazione ristorativa è "ben riuscita"

alcuni potranno definire il successo come: "fare soldi" o il "non avere reclami dai clienti" . Attualmente i componenti del successo delle operazioni ristorative hanno a che fare con tutte e due i seguenti fattori:

- *Vi dovrebbe essere una base di clientela in aumento*
- *Vi dovrebbe essere un guadagno soddisfacente.*

Senza clientela non si potrebbe certamente avere nessun guadagno, inoltre le operazioni non potranno aver successo se non saranno disponibili le procedure operative che riguardano i prodotti e servizi che i clienti desiderano, o se in'adequati sistemi direttivi sperperano le limitate risorse dell'azienda.

Il manager ristorativo di successo dovrà essere un esperto sia nel marketing (basato sui clienti) e sulle decisioni di controllo operative.

COS'E' IL SUCCESSO ?

PARTE II

CIO' CHE IL CLIENTE S'ASPETTA

Il marketing è il concetto di guardare alle Vs. operazioni dalla prospettiva del cliente. Spenderemo un'intero capitolo focalizzando la Ns. attenzione su: (1) Ricerche di mercato, le quali verranno usate per conoscere ciò che il cliente vuole e necessita. (2) Pubblicità, la quale dica ai potenziali clienti che voi avete ciò che essi desiderano e necessitano. (3) Le procedure per costruire continui affari.

Il menù sarà l'unico mezzo importante che voi userete per portare a termine i Vs. piani. Focalizzeremo le Ns. attenzioni sul menù e assieme alle discussioni sulle ricette standard , spiegheremo quanto importante sia stabilire per i cibi specifiche atte a stabilirne la qualità da usare costantemente nelle operazioni ristorative.

Un crescente numero di persone stanno sempre più preoccupandosi della nutrizione, questo soggetto verrà discusso in aggiunta alle procedure pratiche che aiutino ad assicurare che il cibo servito sia rispettoso delle moderne richieste nutrizionali.

Dovrete anche essere molto coscienti riguardo alla sanitizzazione e la sicurezza, dopo tutto voi avrete degli obblighi professionali e personali nel proteggere sia i clienti che gli impiegati dal

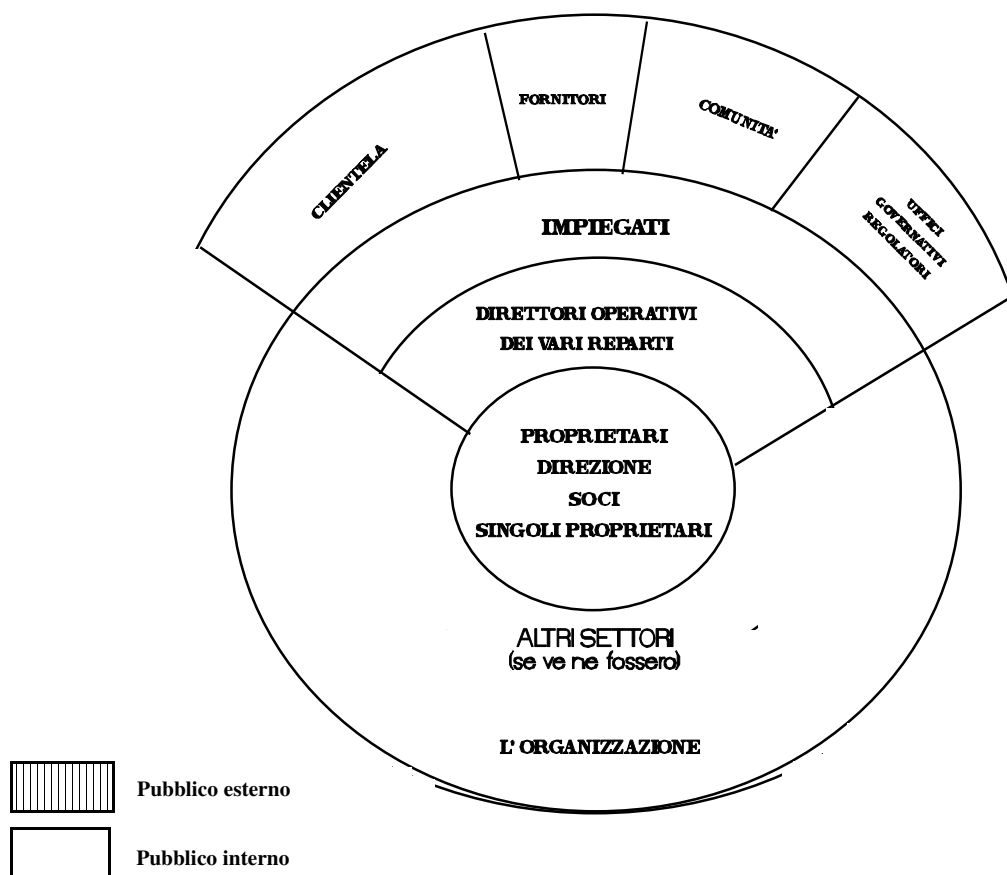
5

Marketing e Ristorazione

OPPORTUNITA' DIRETTIVE

Come risultato dopo aver studiato questo capitolo Voi saprete:

- 1 Conoscere riguardo ai modi di definire voleri e necessità dei clienti.*
- 2 Capire le usuali procedure nel costruire una base in crescita di clientela affezionata.*
- 3 Sapere come analizzare le differenti pubblicità in modo da valutare quale sia la migliore per quella specifica operazione ristorativa.*
- 4 Conoscere gli obiettivi dei programmi di P.R. ed esempi di attività che potrebbero essere di interesse pubblico.*
- 5 Imparare tutto ciò che concerne le tecniche di marketing della vendita interna, delle promozioni e della vendita personale.*



FOCALIZZANDO IL PUBBLICO DELLA RISTORAZIONE

Il Capitolo 5 si focalizza sulle procedure per accrescere il rapporto fra le operazioni ristorative e tutti i differenti pubblici.

Dal momento che marketing significa affari dalla prospettiva del cliente, il procedere nel valutare le necessità dei clienti, per influenzarne la partecipazione alle operazioni e per fare in modo che essi facciano ritorno, diventerà il punto base del messaggio in questo capitolo. Il rapporto con la clientela quindi sarà il punto più importante, e lo saranno parimente anche gli stessi principi di marketing che verranno normalmente usati lavorando con i differenti pubblici della ristorazione; altri settori all'interno dell'organizzazione e del pubblico esterno sono coinvolti dalle procedure accentuate in questo capitolo.

In fine da quando il gestore, il direttore, e gli impiegati delle operazioni di ristorazione fanno parte anche loro a questo pubblico, i rapporti di collaborazione potranno essere migliorati semplicemente applicando i principi di marketing presentati in questo capitolo

Il marketing è necessario alle operazioni di ristorazione, esso circonda un vasto raggio di attività che vengono svolte dagli impiegati della ristorazione quando provvedono a fornire i consumatori di cibo, bevande e servizi.

Il marketing è spesso creduto erroneamente trattasi solo di vendita, pubblicità o pubbliche relazioni, sebbene includa anche le succitate attività esso ha a che fare con molte altre funzioni.

Oltre il vendere, il pubblicizzare e fare pubbliche relazioni altre attività di marketing includono: Ricerche di mercato, necessità di valutare, sviluppo della produzione,prezzare, promuovere, nelle operazioni ristorative ciascuna di queste attività a gradi variabili per portare a termine due principali funzioni del marketing: (1) scoprire quale cibo , bevande, servizio il cliente necessita e vuole (2) provvedere quindi a queste necessità della clientela nel modo più conveniente e con il prezzo che essi possono e vorrebbero pagare.

Tutte le attività di marketing sopra elencate verranno usate nell'intento di attirare nuovi consumatori alle Vs. attività e convincere gli attuali e passati clienti a diventare clienti abituali o a diventare più assidui nel futuro.

Le vendite personali, la pubblicità, gli annunci, potranno essere dei mezzi sovente usati per informare il pubblico riguardo le Vs . facilitazioni (prodotti-specialità) nel modo da poter attrarre nuova clientela; altre attività di marketing così come :pubbliche relazioni (le quali includono P.R. con la clientela) sollecitazioni, prezzi, promozioni, clienti soddisfatti, potranno esservi di molto aiuto nel persuadere i clienti a far ritorno nella Vs. struttura molte volte nel futuro.

Clienti affezionati

I Clienti affezionati o quelli regolari sono la spina dorsale di molte strutture ristorative di successo, nessuna operazione ristorativa potrà dare profitto senza un'alta percentuale di clientela fissa, far assaggiare la Vs. cucina per una volta sola a nuovi cliente è abbastanza semplice, poiché alle persone piace provare un ristorante appena aperto, per novità, per curiosità, per cambiare, ma la cosa più difficile è persuadere il cliente a farvi ritorno regolarmente in modo da diventare un cliente affezionato.

Nel modo che le Vs. operazioni ristorative abbiano un'alta percentuale di clientela affezionata e quindi un lungo e duraturo successo, dovrete utilizzare in maniera corretta molte attività del marketing assieme anche a buone tecniche gestionali, poiché l'utilizzo delle sole tecniche di marketing non sono sufficienti ad ottenere il successo se non li si combina con efficienti operazioni atte a stabilire per esempio, un'adeguata selezione del personale oltre un appropriato orientamento ed istruzione del personale assunto. l'alta motivazione morale degli impiegati sarà poi di valido aiuto e supporto alle procedure scritte.

Le operazioni efficientemente gestite conducono ad un'alta qualità del cibo, alla pulizia, ad un'adeguato servizio, questi sono fattori essenziali per il successo duraturo di ogni operazione ristorativa,Vi sono parecchie attività nel marketing che aiutano ad incoraggiare la clientela a fare ritorno, contribuendo così al sicuro successo delle Vs. operazioni, molte di queste attività che riguardano: inserzioni, P.R. pubblicità e promozioni, verranno discusse più avanti in questo capitolo in dettaglio. Altre attività di marketing che incoraggino l'aumento degli affari includono il saper creare un'adeguata atmosfera e provvedere ad un servizio personalizzato, ad esempio potrebbe essere quello di chiamare per nome i clienti abituali quando arrivano, una volta al tavolo far loro omaggio dei fiammiferi che rechino inciso il loro nome.

Tutte le sopraelencate attività di marketing combinate ad operazioni gestionali ben condotte, producono un'ennesimo strumento del marketing: "Il cliente abituale", il quale soddisfatto provvederà lui stesso a pubblicizzare la Vs. azienda, questo genere di pubblicità potrà essere più potente di qualsiasi altra forma pubblicitaria ed è spesso la principale

Enfatizzando il marketing

Sino al 1930, negli USA, le compagnie commerciavano prodotti e servizi dal punto di vista produttivo, cioè queste compagnie producevano prodotti in quantità maggiore di quanto i consumatori volessero e necessitassero, poichè la produzione di massa permetteva alle compagnie di produrre dei prodotti a basso prezzo abbordabili dalla media dei consumatori, i consumatori continuarono a consumare questi prodotti sino agli inizi del 1930, in maniera assai consistente; il lavoro di marketing consisteva allora di vendere questi prodotti e servizi che le grandi compagnie decidevano di produrre.

Durante la depressione del 1930, l'attenzione del marketing cominciò a cambiare, si passò dall'enfatizzazione della produzione al consumatore orientato, poichè i consumatori non poterono continuare per molto tempo a comperare i prodotti e i servizi che le compagnie producevano, così le compagnie produttrici affrontarono il difficile problema, e al posto di continuare a produrre prodotti di massa, i produttori si impegnarono a produrre ciò che il consumatore veramente voleva.

L'enfatizzazione del consumatore orientato si è poi evoluta nell'odierno concetto di marketing. Oggi la funzione del marketing è quella di determinare cosa il consumatore desidera e quindi informarne il produttore nel modo che prodotti e servizi che in seguito verranno prodotti rispecchino queste necessità. Dopo aver prodotto ciò che il consumatore chiede, il marketing interviene ancora nell'informare il pubblico che quanto da loro richiesto è ora disponibile, la pubblicità, le promozioni sono metodi usati abitualmente dal marketing per informare il consumatore.

RICERCHE DI MERCATO

Il determinare quali prodotti e servizi il consumatore voglia ci pensano le ricerche di mercato e di valutazione. Le ricerche di mercato dovranno venire condotte sempre prima d'impiantare qualsiasi attività di ristorazione ed in continuazione durante il suo ciclo produttivo.

Studio di fattibilità

Le ricerche di mercato svolte precedentemente l'apertura di una qualsiasi struttura ristorativa, vengono classificate col nome: "studio di fattibilità". Esso analizzerà e proporrà le zone per le strutture e determinerà quale tipo di struttura sarebbe la più indicata per accontentare le necessità delle persone che vivono in quel determinato luogo, una volta determinato quale tipo di struttura sarebbe la più popolare in quel determinato posto, si dovrà in seguito svolgere un'analisi finanziaria atta a determinare il potenziale economico necessario per il successo finanziario dell'azienda, se la predetta struttura avrà una ragionevole possibilità di successo in quel determinato posto, gli investitori procederanno quindi alla costruzione vera e propria della struttura.

La zona o posizione

La posizione viene considerato uno dei più importanti elementi del successo di ogni operazione ristorativa. Per esempio, un ristorante che abbia una buona cucina, un buon servizio, una magnifica ambientazione ed atmosfera e che avesse dei prezzi bassi, non avrebbe certamente buone possibilità di successo se si trovasse in una zona povera, dove

Alcuni dei fattori che vengono usati per determinare se la zona proposta sia o non sia una buona zona per impiantare l'azienda ristorativa, includono: il numero delle persone che vivono nelle immediata area metropolitana, il numero di persone che vivono o lavorano a poca distanza, il numero delle persone che si trovano a breve distanza di macchina, , la facilità e la convenienza del parcheggio, la scorrevolezza del traffico, la distanza dell'uscita dall'autostrada, punti di vendita (negozi, banche, cinema teatri) vicini ed infine la concorrenza.

Demografia della clientela

Una volta accertati che il posto proposto sia un buon luogo(sia per quanto riguarda l'accesso, sia per un sufficiente numero di potenziali clienti). Questi potenziali clienti verranno analizzati in termini demografici e di preferenze. I fattori demografici includono fattori come : età media, sesso, stato di famiglia, numero medio della prole, reddito medio familiare, se lavoratori dai colletti bianchi o colletti blu, se si tratta di clientela urbana o al contrario clientela rurale. Potrete scoprire le preferenze della vostra clientela sorvegliando ad esempio un numero rappresentativo di potenziali clienti, questa pratica potrà dare buoni risultati se supportata da interviste personali o telefoniche o da questionari spediti per posta, ai potenziali clienti verranno fatte domande riguardo i cibi che più preferiscono, quanto sovente escono a pranzare, quanto lontano sarebbero disposti ad andare, quanto tempo possono dedicare per una colazione, pranzo, cena, in fine quanti soldi sarebbero al massimo disposti a spendere.

Dopo che avrete tenuto in considerazione tutti questi fattori, dovrete ora decidere quale tipo di menù, livello di servizio, gamma di prezzi, ambientazione, sarebbe meglio adottare per meglio incontrare voleri e necessità della clientela potenziale.

Dopo aver considerato le necessità della Vs. futura clientela, la posizione o zona, passerete ad analizzare la concorrenza e la fattibilità finanziaria prima di prendere l'importante decisione di dare inizio al progetto.

Analizzando la concorrenza

Nell'analizzare la concorrenza nella zona prescelta per l'istallazione della struttura ristorativa, dovrete essere in grado di analizzare quanto bene i ristoranti esistenti soddisfano necessità e voleri dei clienti e quale sia il successo finanziario ottenuto, conducendo queste analisi sulla concorrenza, dovrete altresì essere in grado di scoprire i punti di forza e di debolezza di ciascun concorrente, da quanto tempo essi stanno operando in quella determinata località, quali siano le varie affluenze di clientela, a seconda se trattasi di pranzo o cena e a quali giorni della settimana, infine quali sentimenti provano gli attuali clienti a riguardo i ristoranti già esistenti.

Dopo aver analizzato tutti questi dati della concorrenza, sarete pronti ed avrete gli strumenti adatti per stimare il numero probabile di clienti che la vostra nuova struttura ristorativa potrebbe attrarre, questa ragionevole stima deriva da una combinazione di potenziali clienti della zona che al momento non sono soddisfatti delle esistenti strutture, o da clienti potenziali che diverrebbero clienti abituali della nuova struttura invece che di quelle già esistenti.

Dopo aver stimato il numero di clienti potenziali, questo numero diventerà la base per le analisi finanziarie di fattibilità del progetto.

Analisi finanziaria

Il passo finale nello studio di fattibilità della proposta struttura ristorativa è l'analisi finanziaria, anche se la struttura risultasse finanziariamente fattibile non si dovrà per il momento procedere alla costruzione, non importa quanto a voi interessi poter subito cominciarne la costruzione, un studio di fattibilità ben eseguito dovrebbe essere in grado di darvi dei dati rilevanti dai quali prendere importanti e ragionevoli decisioni che riguardano i vari aspetti della predetta operazione ristorativa oltre che ad una stima accurata del numero di clientela prevista. Quando queste decisioni e stima saranno state fatte, potrete con cautela stimarne il reddito e le spese per accertare in quanto tempo la progettata struttura possa venire ammortizzata e se quindi sia conveniente la sua fattibilità. Lo studio di fattibilità perciò è un'essenziale strumento usato dagli investitori per valutare il progetto proposto, determinandone o meno la sua convenienza.

Necessità valutativa delle attività

Quando la struttura ristorativa sarà stata avviata, delle ricerche di mercato dovranno venire sovente eseguite per determinare ciò che il cliente preferisce e ciò che disprezza. Diversi modi di valutazioni delle attività dovranno venire condotte regolarmente, come ad esempio per mezzo di formulari (1) per la sorveglianza della clientela (2) commenti dei clienti.) distribuiti ai clienti.

(1) " La sorveglianza sui clienti " sono dei questionari dati individualmente o a gruppi di clienti dopo che abbiano pranzato o preso parte ad un banchetto per cercare di scoprire se il cibo, il servizio, atmosfera, pulizia, prezzo, sia stato di loro gradimento, a queste persone viene anche chiesto cosa a loro piaccia e cosa non, ed anche suggerimenti per migliorare.

(2) " I Commenti dei clienti" molto simile alla prima, sono dei cartoncini posti su ogni tavolo, i quali pongono ai clienti domande specifiche che riguardano i vari aspetti della struttura ristorativa.

Queste carte commenti Vi permetteranno di meglio capire cosa vogliono e necessitano, permettendo alle vostre operazioni di conoscere continuamente e quindi soddisfare le necessità dei clienti ed quindi ottenere e mantenere il successo per molto tempo.

LA PUBBLICITA'

Uno dei più importanti elementi nel marketing è la pubblicità. per mezzo della quale potrete informare il pubblico riguardo le Vs. strutture e per persuaderli a diventare clienti assidui. La pubblicità può essere fatta in molti modi, utilizzando molti e differenti mezzi inclusi: giornali, riviste, radio, televisione, postale, ciascuno di questi mezzi crea vantaggi e svantaggi, fattori che dovrete potere valutare per determinare come meglio investire i Vostri soldi.

Nel valutare di come meglio usare la pubblicità, dovrete cercare di determinare quale sia il mezzo che più di ogni altro abbia un'udienza (circolazione) che meglio si adatti alle necessità delle vostre operazioni ristorative. Le vostre operazioni di ricerca verranno spesso coadiuvate da ricerche di mercato, le quali si sforzano nel definire: " chi sia il Vs. cliente e dove esso si trovi. Una volta che il Vs. obiettivo di mercato verrà conosciuto, allora dovrete usare il mezzo di comunicazione per la pubblicità che meglio raggiunga questi clienti al costo più basso possibile. Esempio una stazione radio specializzata in musiche per giovani, sarà certamente un mezzo efficace per raggiungere un mercato di

I giornali

I giornali vengono ampiamente utilizzati dalla ristorazione per pubblicizzare i loro messaggi; la pubblicità sui giornali ha molti vantaggi: una circolazione ben definita un ampio contatto demografico, un'intensiva copertura del mercato locale, lettori ben definiti, immediatezza e flessibilità; I giornali raggiungono quasi ogni persona, per molte famiglie il giornale locale è l'unico mezzo stampa che viene comprato e letto.

Come si diceva i giornali hanno una ben definita circolazione, cosicchè sarà facile calcolare quante persone acquistano il giornale quotidianamente ed il luogo dove esse vivono, le tirature dei giornali per la pubblicità vengono determinata dalla media delle vendite giornaliera.

I giornali si rivolgono ad un vasto pubblico formato da diversi gruppi , di tutte le età, razze e nazionalità, occupazione, classe e livello di reddito.

Le aziende ristorative che si rivolgono ad un pubblico di massa, (i ristoranti per famiglie, i fast food), potranno trarre degli ottimi vantaggi pubblicizzandosi attraverso i giornali locali.

Vantaggi: Intensiva copertura

Il più significativo vantaggio della pubblicità sui giornali è la copertura intensiva delle aree locali, questa copertura è così profonda e completa che sovente si parla come di saturazione del mercato.

Un'azienda di ristorazione indipendente ,(non facente parte di alcuna catena) come un ristorante per famiglie, potrà raggiungere quasi tutte le famiglie della zona per mezzo della pubblicità sul giornale locale, i ristoranti appartenenti a catene, con diverse strutture in tutta l'area locale, potranno raggiungere una buona copertura pubblicitaria semplicemente facendo una normale inserzione sul giornale locale ed indicando gli indirizzi di ciascuna struttura ad esempio una catena di fast food potrà pubblicizzare lo speciale della settimana ed elencare le strutture che partecipano della stessa catena.

Vantaggi: numero di lettori ben definito

Un'altro vantaggio della pubblicità utilizzando i giornali locali è : un pubblico di lettori ben definito, anche se i giornali hanno un ampio obiettivo di mercato essi offrono metodi per raggiungere i vari gruppi di lettori all'interno dell'ampio mercato. I giornali vengono normalmente divisi in diversi settori, che si riferiscono ai vari segmenti di mercato, molti ristoranti si pubblicizzano nel settori intrattenimenti assieme ad altre pubblicità per spettacoli, gli alberghi con pacchetti che includono il mangiare ed il dormire sovente si pubblicizzano nel settore viaggi, locali che abbiano un bersaglio di mercato danarose persone d'affari, spesso si pubblicizzano nel settore degli affari.

Vantaggi: Edizioni suddivise per zone geografiche

Un'altro sistema per bersagliare con dei messaggi un determinato gruppo di lettori, all'interno del vasto pubblico, è quello di utilizzare giornali che abbiano edizioni diverse a seconda delle zone geografiche, come succede per le grandi città (New York, Chicago ecc,) esse hanno edizioni diverse dello stesso giornale a seconda che ci si riferisca al Nord o sud della città ed è appunto in queste pagine che i piccoli ristoranti potranno pubblicizzarsi , dove avranno un costo iniziale basso ma un costo effettivo per unità in circolazione più alto, mentre sullo stesso giornale ma in una edizione più vasta (Dedicata a tutta la città) il costo iniziale sarà più alto ma il costo per unità circolante più basso, purtroppo però in questo caso avremo un maggiore spreco nella circolazione.

Concludendo quindi, La nostra pubblicità dovrà perciò essere rivolta ai residenti di una determinata zona, a causa della prossimità con la nostra struttura e saranno proprio le edizioni locali il miglior mezzo su cui fare pubblicità.

Vantaggi: Immediatezza e flessibilità

I giornali inoltre hanno il vantaggio dell'immediatezza e della flessibilità, quando voi deciderete di fare la pubblicità, la potrete attuare molto velocemente, a differenza di altri mezzi, il tempo necessario per pubblicare un annuncio sul giornale sarà molto breve, mentre per riviste, cartelloni pubblicitari, annunci televisivi, normalmente necessitano settimane o mesi per venire preparati, prodotti. La pubblicità sui giornali quindi potrà venire attuata in un solo giorno. L'immediatezza ed il basso costo permettono una maggiore frequenza pubblicitaria, gli annunci potranno venire ripetuti più volte di fila o in diverse domeniche consecutive per ottenere un maggior impatto.

Svantaggi: Vita corta

I giornali hanno purtroppo anche qualche svantaggio che voi dovrete considerare, uno di questi è la sua vita relativamente breve ed il limitato "passaggio di mano" potenziale. Il classico lettore di quotidiani, scorre rapidamente le pagine e spende poco tempo nel leggere interamente il giornale, sovente gli annunci pubblicitari vengono solamente sbirciati o saltati interamente. Il giornale diventa obsoleto molto velocemente, e una volta letto viene raramente utilizzato per future referenze, verrà buttato subito via, niente sarà più ingombrante al lettore che un giornale vecchio. In seguito a ciò i giornali vengono letti una sola volta e raramente dati a qualcun altro nel futuro.

Svantaggi: Una qualità riproduttiva povera

La qualità della carta e l'alta velocità di stampa producono una scarsa qualità nell'immagine, i direttori di ristorazione che vorrebbero riprodurre sontuosi piatti di cibo, eleganti preparazioni di tavole e belle decorazioni, saranno severamente limitati dai dettagli e dalla potenzialità di stampa; Il giornale ha sì il vantaggio dell'impatto visuale, ma questo impatto è molto limitato se paragonato a quello che producono le riviste, quindi se vorrete rendere efficace una pubblicità sul giornale dovrete limitare al massimo l'impatto visivo prodotto dalle immagini.

Svantaggi: Limitate opportunità nella segmentazione di mercato

I ristoratori che vogliono centrare con la loro pubblicità un specifico mercato, verranno drasticamente limitati, anche se inserendola in determinati settori del giornale ci permetterà di meglio raggiungere specifici settori di mercato, vi sarà comunque coinvolto un enorme ammontare di spreco nel cercare di raggiungere quel definito mercato, per esempio, gli alberghi lussuosi che decidessero di pubblicizzare le loro costose strutture su giornali locali, questa pubblicità certamente raggiungerebbe migliaia di lettori locali i quali però solo una piccolissima parte potrebbero diventare potenziali clienti di queste strutture, poiché l'ideale di mercato per questo genere di alberghi sarebbero persone dai 35 ai 65 anni che guadagnino almeno 150 milioni annui. e quindi solo una piccola porzione di lettori del giornale locale rientrerebbe in questo mercato, il resto della

Un'eccezione a questa limitata frammentazione di mercato, potrebbero essere alcuni giornali a tiratura nazionale come il: "Wall street Journal" letto esclusivamente da un piccolo gruppo di dirigenti, uomini d'affari e professionisti, tutte persone con un alto guadagno annuo; questo giornale (wall street journal) offre una ulteriore segmentazione di mercato, suddividendosi in edizioni costiere dell'est e centro occidentale. I costosi ristoranti locati nelle maggiori città come New York, Chicago ecc. che provvedono al cibo a coloro che hanno un alto reddito e che desiderassero farsi pubblicità su questi giornali, troverebbero un costo effettivo più alto se lo facessero sull'edizione regionale del Wall street journal invece che sul giornale locale, il costo della pubblicità sul Wall street journal sarà il più alto se si calcola il costo delle unità in circolazione, ma il fattore spreco pubblicitario sarà il più basso, perciò i dirigenti di ristorazione faranno un miglior uso dei soldi spesi in pubblicità se utilizzassero il W:S.J: come ipotizzato in questo esempio.

Riviste

Un'altro mezzo pubblicitario che voi potrete usare sono le riviste. Esse hanno molti vantaggi, incluso l'alta qualità riproduttiva e varietà di colori, oltre che: prestigio, credibilità, selettività di pubblico e lunga vita.

I clienti verranno favorevolmente impressionati dall'alta qualità della carta e per l'eccellente riproduzione fotografica offerta, voi potrete trarne un vantaggio da queste qualità, facendo mostra delle cose che avete da offrire: pietanze ben preparate, bellissime ed accoglienti ambientazioni.

Vantaggi: Prestigio e credibilità

Le aziende ristorative che pubblicizzano su riviste nazionali come: Time, news week, acquisiscono un grande fascino e credibilità verso il pubblico. Solo i grandi gruppi della ristorazione si possono permettere di fare della pubblicità su delle riviste a tiratura nazionale a causa dell' enorme costo.

Le aziende ristorative locali, comunque potranno sempre pubblicizzarsi sulle molte ed anch'esse prestigiose riviste a tiratura locale, specialmente quelle situate nelle grandi aree metropolitane, inoltre queste riviste sovente includono sezioni specializzate nella rassegna dei ristoranti, pagine nelle quali è bene esserci, poichè molti acquirenti usano queste riviste come fonti d'informazione nel determinare quale sia il ristorante più adatto, restando in zona, per uscire a pranzare.

Vantaggi: Selettività dell'utenza

A differenza dei giornali che raggiungono un vasto mercato di persone, le riviste hanno un numero di lettori molto più limitato e selezionato. Vi sono riviste specializzate per ciascuno degli obiettivi di mercato che con la Vs. pubblicità state cercando di raggiungere. I fattori chiave di una rivista potrebbero essere: l'età, il sesso, il reddito, la vocazione, la locazione geografica o i vari interessi specifici, sarà a causa di questi fattori che le riviste vengono acquistate e lette.

Per esempio Business week e Fortune si propongono ad un gruppo dirigenziale ad alto livello con grandi possibilità economiche, mentre le riviste Travel e Host che normalmente vengono omaggiate dalle camere di commercio e dagli alberghi, si rivolgono ai turisti e visitatori che vengono da fuori città, sarà appunto su queste riviste che ai ristoranti

Anche le riviste delle compagnie aeree possono diventare benissimo dei buoni strumenti pubblicitari, coloro che li utilizzano lo fanno perchè queste riviste riscuotono un certo prestigio e credibilità attirando così il visitatore a visitare la vostra azienda ristorativa durante la permanenza in zona.

Vantaggi: Lunga durata

A differenza della pubblicità sui giornali che diventa obsoleta in un giorno, la pubblicità sulle riviste dura settimane, mesi, a volte anche più, inoltre le riviste spesso passano da un lettore all'altro molte volte durante la loro lunga vita.

Le riviste spedite ad ogni abbonato rimangono nella stessa, in posizione visibile fino all'arrivo della nuova edizione, durante questo periodo, di settimane o mesi, la rivista potrà venire letta da parecchi membri famigliari e dai visitatori della casa.

In aggiunta molte riviste vengono messe a disposizione dei lettori nella sala d'aspetto di dottori, dentisti, dal barbiere, nei saloni di bellezza, sui treni, ed in altre mille località, dove la gente legge per passare il tempo.

Il risultato di questa lunga vita e la grande possibilità che la stessa rivista venga letta da molte persone e quindi una pubblicità finisce per venire letta da almeno 5 persone, di conseguenza un'inserzione su di una rivista che abbia un pubblico di 100.000 persone potrà raggiungere almeno 500.000 persone.

Svantaggi: Tempi lunghi

Una seria limitazione della rivista sono i tempi lunghi nell'organizzare e pubblicare delle inserzioni pubblicitarie, una pubblicità a colori richiede settimane se non addirittura mesi per essere prodotta, a differenza dei giornali che offrono immediatezza le riviste richiedono molto più tempo inoltre devono venire preparate con molto anticipo sulla data di pubblicazione, in modo da poter comporre e produrre migliaia di copie, in aggiunta la distribuzione e la spedizione richiedono diversi giorni. Ne deriva che sarà impossibile fare dei cambiamenti dell'ultimo minuto come invece era possibile con i giornali. Questa mancanza di flessibilità, vi potrebbe danneggiare se nel caso stiate pubblicizzando uno "sconto speciale" su un particolare piatto o bevanda e improvvisamente il costo del piatto cresce dopo che la pubblicità sia stata prodotta e sottoposta al pubblico, ed infine non potrete reagire velocemente per fronteggiare la concorrenza con una inserzione a causa dei tempi troppo lunghi.

Svantaggi: Alto costo, spreco pubblicitario, limitata possibilità di ripetere gli annunci

Le inserzioni su riviste, a differenza dei giornali, solitamente hanno un costo produttivo e pubblicitario molto alto per unità in circolazione, anche se le riviste offrono un minor spreco pubblicitario che i giornali, a causa di un mercato più selezionato, rimane comunque un qualche spreco pubblicitario, poichè molti lettori non abitano nei pressi della suddetta azienda pubblicizzata oppure non rientrano nella vostra clientela tipo per varie ragioni.

A causa del lungo tempo necessario per le inserzioni pubblicitarie, con questo mezzo potrete comunicare con la clientela raramente, ci si sentirà quindi un poco limitati nel pubblicizzarsi attraverso le riviste, se si vorrà comunicare di frequente con la propria clientela.

La Radio

La radio offre vantaggi come: la saturazione, selezione geografica e demografica, immediatezza, alta frequenza, il tutto ad un costo relativamente basso.

Almeno il 99% delle case hanno almeno una radio, la pubblicità radio può raggiungere un'intera zona, se vorrete raggiungere delle persone all'interno di un conveniente raggio automobilistico, situato nei pressi della vostra azienda, lo potrete fare pubblicizzandovi su di una locale stazione radio, in aggiunta a queste selezioni geografiche, potrete raggiungere il pubblico che vi interessa accoppiando il tipo di stazione radio ed il momento del giorno in cui trasmettere il messaggio. Ad esempio se voi vorreste pubblicizzare un intrattenimento jazzistico, potrete raggiungere il bersaglio di mercato pubblicizzandovi su una radio locale specializzata in musica Jaz, se invece il vostro bersaglio fosse l'uomo d'affari, potrete pubblicizzarvi su stazioni di grande ascolto durante la mattina presto o al pomeriggio tardi durante le ore di punta.

Vantaggi: L'immediatezza

Gli annunci commerciali vengono prodotti molto velocemente e mandati in onda immediatamente, nel caso vogliate inviare i Vs. messaggi velocemente per battere la concorrenza, troverete gli annunci radio convenienti, anche perché il mezzo radio permette anche di mandare i Vs. messaggi frequentemente; se volete saturare il pubblico con la Vs pubblicità, potrete far mandare in onda i messaggi diverse volte al giorno su diverse frequenze radio.

Le catene fast food che sovente fanno delle promozioni, spesso utilizzano le stazioni radio per far ripetere continuamente i loro messaggi pubblicitari per molti giorni consecutivi. Un ultimo vantaggio della pubblicità alla radio è il relativo basso costo. Le pubblicità radio generalmente ha un basso costo di produzione, e molto più basso se viene calcolato sul numero di utenti che la vs. pubblicità raggiunge.

Svantaggi: Uso del solo audio

Usando la radio non potrete mostrare il delizioso cibo e la piacevole atmosfera, sarete così molto limitati sul tipo di messaggio che farete pervenire con questo mezzo. La mancanza di presentazione visiva, significa anche che gli ascoltatori non presteranno come usualmente avviene, molta attenzione a ciò che la radio dice, al contrario di quanto avviene per la televisione, sovente le pubblicità della radio vengono parzialmente o totalmente ignorate, inoltre questo genere di pubblicità ha una vita estremamente breve, una volta che sia stata messa in onda è andata per sempre fino a che non si ripete, al contrario della pubblicità sulle riviste che potranno venire lette anche parecchi mesi dopo, la pubblicità radio non ha valore a lungo termine, ma potrete solo usare la pubblicità radio per messaggi a breve termine così come la futura festa della mamma, ecc.

A riguardo alla selezione dell'utenza, la radio ha anch'essa problemi di spreco di copertura.

La televisione

Questo mezzo ha similitudini con la radio, ma vi sono comunque alcune differenze, essa ha il principale vantaggio di combinare il visivo al parlato, come nessun altro mezzo riesce a

Con il mezzo televisivo riuscirete a mostrare il cibo, il decoro, l'atmosfera, mostrare lo chef mentre prepara dei piatti prelibati, il cameriere che prepara ai tavoli dei commensali alcuni dessert .

A differenza della radio la televisione ha il vantaggio di suscitare e mantenere alto il livello di attenzione fra gli spettatori, facendo in modo che essi facilmente memorizzino il messaggio.

Vantaggi: Saturazione, frequenza e ascolto selezionato

Come per la pubblicità radio, la pubblicità televisiva raggiunge la totalità degli spettatori dell'area selezionata (saturazione) (più del 95% delle case americane hanno almeno un televisore). Potrete mandare la Vs. pubblicità diverse volte al giorno su differenti stazioni televisive per ottenere così un'alta frequenza visiva rafforzando i Vs. messaggi pubblicitari, potrete anche tentare di raggiungere uno specifico pubblico a seconda dello spettacolo televisivo e dell'orario, ciò Vi permetterà di ottenere un'audience che possa interessare il genere di pubblico da voi scelto.

Se gestite un fast food o un ristorante per famiglie, ad esempio potrete mandare la Vs. pubblicità televisiva alla domenica all'interno di uno spettacolo di cartoni animati in modo da poter facilmente raggiungere il mercato dei ragazzi.

Svantaggi: Alto costo e lunga attesa

Al contrario della radio, la televisione ha lo svantaggio dell'alto costo e del lungo tempo di attesa prima che possiate mandare in onda la Vs. pubblicità. La pubblicità in televisione costa molto nel produrla e il tempo di trasmissione è molto costoso. Una grande azienda ristorativa potrà spendere più di \$ 150.000. per produrre una sola pubblicità, un minuto di trasmissione durante la prima fascia oraria sulle televisioni nazionali potrebbe costare \$350.0000 , anche nelle televisioni locali il tempo per la pubblicità è molto costoso, potrà arrivare a \$1.000. al minuto, in aggiunta produrre e mettere in onda una pubblicità televisiva potrebbe richiedere mesi di lavoro e se avrete la necessità di far pervenire velocemente i messaggi al pubblico, la televisione non risulta essere il mezzo ideale.

Come per la radio, la televisione ha lo svantaggio di fare dei messaggi pubblicitari di vita breve, che unito ad uno significativo spreco di audience (poichè non sarà possibile far giungere la ns. pubblicità solo a coloro che sono interessati) renderà poco efficaci gli sforzi fatti nel tentativo di selezionare un certo tipo di pubblico.

La pubblicità Esterna

*La pubblicità all'aperto è un mezzo largamente usato nella ristorazione, i due tipi di pubblicità che vengono utilizzati sono: **I cartelloni** e le **Insegne** pubblicitarie piazzate sulla struttura stessa.*

I cartelloni pubblicitari lungo le autostrade sono estremamente vitali alle strutture situate lungo la stessa, questi cartelloni però vengono anche usati in tutta la zona metropolitana per pubblicizzare i ristoranti locali.

Le insegne esterne invece, vengono usate da ogni ristorante per poter attrarre i clienti e per informarli del nome del ristorante e quale cibo in esso si offre, tutta la pubblicità esterna quindi è basicamente un mezzo per cercare di attirare l'attenzione del potenziale cliente che passi d'innanzi all'insegna.

Vantaggi: Ampia portata, Bassocosto, Enorme utilizzo

La pubblicità esterna è veramente un mezzo efficace nel comunicare con ogni persona, i cartelloni e le insegne pubblicitarie sono dei messaggi che raggiungono centinaia di migliaia di persone ogni volta che passano davanti. Questo genere di pubblicità ha una lunga e ripetuta esposizione la quale aiuta a rinforzare il messaggio. Il costo per unità di circolazione è il più basso se lo paragoniamo ad altri mezzi, cartelloni ed insegne hanno solitamente un discreto costo di produzione, ma in seguito, le spese d'affitto o di manutenzione saranno relativamente basse.

La pubblicità esterna potrà avere una durata che varia dai 30 giorni a diversi anni, pur sapendo che la trasmissione del messaggio generalmente dura alcuni secondi poichè la maggioranza delle persone gli passa davanti velocemente, questo genere di pubblicità ha una lunga durata ed efficacia poichè ripete ogni volta il messaggio.

Svantaggi: Lunghezza dei messaggi limitata

A differenza di altri mezzi di pubblicità, i quali possono elaborare il messaggio pubblicitario utilizzando lunghe frasi o dialoghi, i cartelloni e le insegne dovranno essere estremamente brevi e concise, si dovrà poter utilizzare poche e brevi frasi nell'elaborare il nostro messaggio, in modo che le persone che passano in macchina davanti al Ns cartellone o insegna a 90 km. all'ora abbiano il tempo di recepire il messaggio, esse non avrebbero certamente il tempo necessario di leggere lunghe frasi e spiegazioni dettagliate, quindi non dovrete usare questi mezzi per presentare nuovi pacchetti di vendita o preparazioni speciali che richiederebbero spiegazioni.

La pubblicità esterna ha anche lo svantaggio di non potere selezionare la propria audience poichè non si ha il controllo su chi passa davanti e legge il messaggio. Il grande problema dello spreco della circolazione coinvolge moltissimo anche la pubblicità esterna, in aggiunta allo svantaggio di limitare la creatività.

Pubblicità per posta

In fine ecco un mezzo pubblicitario facile da usare, la pubblicità per posta. Questo genere di pubblicità lo si fa semplicemente spedendo il Vs. messaggio pubblicitario per mezzo della posta. Questo messaggio pubblicitario potrà essere stampato su di un pieghevole, di un Coupon, ed in molti altri modi, questo genere di pubblicità viene usato spesso da molti ristoranti, specialmente da Clubs ed altri simili locali nei quali si accede solo se soci.

Il principale vantaggio della pubblicità per posta è la preventiva ed efficace selezione di mercato, solo coloro i quali meglio si adatteranno alle vostre specifiche operazioni ristorative verranno contattati per mezzo del materiale pubblicitario che invierete per posta.

La migliore dimostrazione di pubblicità per posta è quando è usata da un club privato, nel nostro esempio, i membri del club rappresentano la totalità della clientela, poichè i non membri non potranno frequentare il club, il direttore del club perciò avrà eseguito una perfetta selezione dell'audience quando invierà ai soli membri del club informazioni promozionali.

Alcuni responsabili di aziende ristorative, raccolgono biglietti da visita di tutti i clienti che poi utilizzano per compilare una lista di indirizzi ai quali in seguito inviare offerte promozionali. Alcuni ristoranti situati in zone dove vi siano uffici, banche, attività

Un'altro esempio di pubblicità per posta rivolta ad un pubblico ben determinato è quando si spedisce a tutte le coppie che si dovranno sposare un pacchetto dei servizi offerti con i relativi prezzi.

Vantaggi: Personalizzazione, Flessibilità, Misurabilità

Per mezzo della posta potrete inviare dei messaggi personalizzati , poichè abitualmente la gente riceve dei messaggi impersonali dagli altri mezzi di comunicazione, ed inoltre la pubblicità per posta offre anche una grande flessibilità, cioè, essa, può venire cominciata e terminata a vostra discrezione senza riguardo alcuno. Con questo metodo di pubblicità avrete il vantaggio di poter misurare quanto la Vs. pubblicità abbia avuto successo; se voi spedirete ad esempio 1000 tagliandi sconto, il numero di tagliandi riscattati Vi indicherà il successo in percentuale dell'offerta promozionale, e se l'operazione avrà avuto il successo sperato, potrete utilizzare lo stesso metodo in futuro. L'effetto ottenuto con la Vs. pubblicità utilizzando gli altri mezzi, difficilmente potrete misurarlo.

Svantaggi: Il costo

Per produrre un'opuscolo di alta qualità professionale o un pacchetto informativo occorrono molti soldi, altri costi includono: buste, francobolli ed il lavoro che implica il compilare la lista degli indirizzi e portare il tutto alla posta per la spedizione.

Il totale costo per unità in circolazione per l'invio diretto di pubblicità risulta essere il più alto di ogni altro mezzo, tale costo è alto a causa della possibilità di selezionare il pubblico e la bassa dispersione pubblicitaria.

Un'altro svantaggio è rappresentato dalla posta "spazzatura" immagine che è associata a ogni pubblicità spedita per posta , se sottovaluterete questa immagine, sarà un problema difficile da risolvere se utilizzerete questa forma pubblicitaria.

Gli articoli che ci creano pubblicità

Gli articoli pubblicitari sono simili agli annunci pubblicitari, poichè entrambi parlano delle vostre operazioni di ristorazione, toccando temi come: cibo, atmosfera, servizio, prezzi ecc. a differenza degli annunci, gli articoli pubblicitari appaiono nella sezione editoriale dei mezzi (le inserzioni sono comunicazioni commerciali, mentre non lo sono gli articoli pubblicitari) I mezzi di comunicazione fanno pagare lo spazio delle inserzioni o del tempo commerciale mentre gli articoli pubblicitari sono gratuiti, Voi potrete controllare sia il contenuto che la disposizione degli annunci commerciali, mentre non vi sarà possibile controllare gli articoli pubblicitari che riguardano la Vostra azienda ristorativa.

Anche se non potrete controllare il contenuto dei commenti editoriali che riguardano la Vs. attività ristorativa, potrete tuttavia sempre provare a generare il più possibile una pubblicità positiva.

Le notizie importanti che potrebbero far scrivere articoli pubblicitari, includono: l'apertura di una azienda, la apertura di una nuova ala, la riapertura di un locale ristrutturato, la celebrazione di un'importante anniversario per l'azienda, la riapertura del locale con una nuova gestione; potrete quindi informare i mezzi d'informazioni riguardo tali avvenimenti ed invitarli a partecipare, organizzando magari anche un party o un rinfresco per celebrare e per piacere ai membri invitati dei mezzi.

Un'altro esempio di pubblicità pianificata riguarda l'informare i mezzi pubblicitari riguardo significanti interventi del personale, per esempio una storia che riguarda un dipendente che salvò un cliente dal morire soffocato, una storia simile focalizzerà molta

Un'altro esempio di pubblicità per posta rivolta ad un pubblico ben determinato è quando si spedisce a tutte le coppie che si dovranno sposare un pacchetto dei servizi offerti con i relativi prezzi.

Vantaggi: Personalizzazione, Flessibilità, Misurabilità

Per mezzo della posta potrete inviare dei messaggi personalizzati , poichè abitualmente la gente riceve dei messaggi impersonali dagli altri mezzi di comunicazione, ed inoltre la pubblicità per posta offre anche una grande flessibilità, cioè, essa, può venire cominciata e terminata a vostra discrezione senza riguardo alcuno. Con questo metodo di pubblicità avrete il vantaggio di poter misurare quanto la Vs. pubblicità abbia avuto successo; se voi spedirete ad esempio 1000 tagliandi sconto, il numero di tagliandi riscattati Vi indicherà il successo in percentuale dell'offerta promozionale, e se l'operazione avrà avuto il successo sperato, potrete utilizzare lo stesso metodo in futuro. L'effetto ottenuto con la Vs. pubblicità utilizzando gli altri mezzi, difficilmente potrete misurarlo.

Svantaggi: Il costo

Per produrre un'opuscolo di alta qualità professionale o un pacchetto informativo occorrono molti soldi, altri costi includono: buste, francobolli ed il lavoro che implica il compilare la lista degli indirizzi e portare il tutto alla posta per la spedizione.

Il totale costo per unità in circolazione per l'invio diretto di pubblicità risulta essere il più alto di ogni altro mezzo, tale costo è alto a causa della possibilità di selezionare il pubblico e la bassa dispersione pubblicitaria.

Un'altro svantaggio è rappresentato dalla posta "spazzatura" immagine che è associata a ogni pubblicità spedita per posta , se sottovaluterete questa immagine, sarà un problema difficile da risolvere se utilizzerete questa forma pubblicitaria.

Gli articoli che ci creano pubblicità

Gli articoli pubblicitari sono simili agli annunci pubblicitari, poichè entrambi parlano delle vostre operazioni di ristorazione, toccando temi come: cibo, atmosfera, servizio, prezzi ecc. a differenza degli annunci, gli articoli pubblicitari appaiono nella sezione editoriale dei mezzi (le inserzioni sono comunicazioni commerciali, mentre non lo sono gli articoli pubblicitari) I mezzi di comunicazione fanno pagare lo spazio delle inserzioni o del tempo commerciale mentre gli articoli pubblicitari sono gratuiti, Voi potrete controllare sia il contenuto che la disposizione degli annunci commerciali, mentre non vi sarà possibile controllare gli articoli pubblicitari che riguardano la Vostra azienda ristorativa.

Anche se non potrete controllare il contenuto dei commenti editoriali che riguardano la Vs. attività ristorativa, potrete tuttavia sempre provare a generare il più possibile una pubblicità positiva.

Le notizie importanti che potrebbero far scrivere articoli pubblicitari, includono: l'apertura di una azienda, la apertura di una nuova ala, la riapertura di un locale ristrutturato, la celebrazione di un'importante anniversario per l'azienda, la riapertura del locale con una nuova gestione; potrete quindi informare i mezzi d'informazioni riguardo tali avvenimenti ed invitarli a partecipare, organizzando magari anche un party o un rinfresco per celebrare e per piacere ai membri invitati dei mezzi.

Un'altro esempio di pubblicità pianificata riguarda l'informare i mezzi pubblicitari riguardo significanti interventi del personale, per esempio una storia che riguarda un dipendente che salvò un cliente dal morire soffocato, una storia simile focalizzerà molta

vendere una maggiore quantità di prodotti ad alto profitto così come succhi di frutta, antipasti, cocktails , bicchieri di vino, desserts, il cameriere che promuove aggressivamente la vendita di questi prodotti contribuiscono a dare un significativo aiuto al successo della Vs. azienda.

La vendita interna si riferisce anche a tabelloni o cartelli appesi all'interno atti a promuovere la vendita di cibi e bevande , alcuni esempi potrebbero essere dei cartelli all'entrata i quali suggeriscono al pubblico le specialità del giorno, oppure inserti nel menù per promuovere il piatto del giorno e le specialità della casa, oppure dei cartelli a tenda posti sui tavoli con varie promozioni sul tema.

Il potere della suggestione visuale è spesso irresistibile , ad esempio quando il cameriere spinge il carrello degli antipasti al tavolo al cospetto dei clienti. Infine facendo uso di carte dei dessert potrete efficacemente aumentare le vendite degli stessi diventando così anch'esso uno strumento chiave di marketing.

Le promozioni speciali

Le promozioni speciali vengono largamente usate da quasi tutte le strutture ristorative, esse sono limitate solo dalla Vs. immaginazione, le promozioni speciali si avvalgono di alcune tecniche es. l'uso di speciali coupons, assaggi per prodotto, concorsi, gare, offerte globali, premi, certificati di regalo, ribassi, sconti, rimborsi ecc.

Potrete far uso di questi mezzi per molteplici propositi, incluso quello di aumentare la attenzione del pubblico sulle Vs. operazioni, riuscendo così ad attrarre nuovi clienti mantenendo contenti gli abituali riuscendo a vivacizzare i periodi morti.

L'utilizzo dei Coupons

L'uso dei "coupons" è molto comune nelle operazioni di ristorazione , quasi sempre i coupons hanno stampato offerte speciali per poter attirare potenziali clienti esempio (bevi due drinks e paghi uno), essi possono venire distribuiti sia personalmente sia tramite posta oppure stampati su giornali o riviste. L'uso dei coupons viene generalmente combinato con alcune delle altre tecniche di promozione, così come offerte di sconti o di buoni, sempre allo scopo di aumentare le vendite nei periodi morti.

L'assaggio del prodotto

Potrete utilizzare l'assaggio di prodotti per acquisire clienti nel lancio di un nuovo piatto e per determinare se questo piatto è gradito e nel contempo per suggerirgli di ordinarlo, ad esempio se farete portare sulle tavole dei clienti assaggi di particolari antipasti gustosi potrete in questo modo influenzarne poi la scelta sul menù.

Le Gare e Concorsi

Potrete anche organizzare dei concorsi al fine di aumentare le vendite, la gara dovrà però poter giustificare il costo dell'intera operazione aumentando le vendite in modo da controbilanciare il costo dei premi dati ai vincitori.

Una gara di ballo o un concorso con costumi, sono due esempi di manifestazioni che potrete usare per aumentare le vendite di bevande ed affini, ciascuna di queste gare dovrà offrire un premio, il premio ai vincitori potrà essere in soldi oppure una cena per due al

Offerta di un pacchetto di servizi

Ciò potrà venire usato per combinare alcuni servizi ad un prezzo scontato in modo da attrarre nuovi clienti, un esempio ne è il pacchetto matrimoniale, offerta di un'insieme di servizi di ristorazione che potranno offrire i ristoratori che hanno sufficiente spazio, essi offriranno ai loro clienti i piatti che compongono le varie portate ed i vini ad un prezzo particolare considerevolmente più bassi che se acquistati individualmente, un'altro esempio potrebbe essere il pacchetto Teatro-cena, che viene venduto assieme al biglietto di teatro, oppure l'offerta di un week end tutto compreso in alberghi a prezzi vantaggiosi .

I premi o regalie

Potrebbero consistere ad esempio in piccoli omaggi che si faranno ai clienti che frequentano il ristorante in un giorno della settimana particolarmente calmo, si farà pagare il prezzo normale ed in aggiunta si regalerà un biglietto del cinema.

Le catene di fast food preferiscono donare regali specialmente ai bambini, con la convinzione che essi chiederanno poi ai loro parenti di portarli al fast food per ricevere il regalo, questi oggetti in genere consistono in bicchieri per bevande analcoliche o altri gadget.

I certificati di regalo per pranzi e cene

Usato sovente dalle catene di ristorazione o da ristoranti esclusivi allo scopo di aumentare le vendite; questi certificati vengono gestiti alla stessa maniera dei certificati di regalo venduti dai negozi al dettaglio.

Le catene dei fast Food amano vendere i certificati regalo di piccolo valore, specialmente nelle vicinanze di natale, questi certificati di piccola taglia permettono ai ragazzi che hanno un limitato budget di acquistare questi buoni da regalare ai loro genitori o parenti.

Rimborsi

Le offerte di rimborsi vengono raramente usati come tecnica promozionale in maniera massiccia dai direttori della ristorazione, esse vengono maggiormente usati dai venditori di prodotti vari come automobili, elettrodomestici ecc se la Vs. azienda provvederà anche al fornire del cibo a uomini d'affari, potrete inviare offerte di rimborsi tramite l'utilizzo di coupons a tutte le aziende che si trovino nella Vs. zona, rimborsando in contanti £.5.000 su ogni pasto consumato, queste persone si sentiranno molto attratte da questa offerta, poichè permette loro di addebitare l'intero ammontare del conto per il rimborso alla ditta, ricevendo in contanti da Voi le £5.000.

Sconti

Questa è una tecnica promozionale che viene spesso usata dai direttori di ristorazione, è semplicemente uno sconto sui cibi e sulle bevande in modo da attrarre un maggior numero di clienti aumentando così le vendite. Vi sono innumerevoli modi di praticare lo sconto: potrete offrire uno sconto di £ 2.000 su ogni pizza grande oppure prezzare tutte le normali bevande a £ 1.500 sino alle sette di pomeriggio, bere una pinta di birre per £ 2.000 alla domenica sera, o il ridurre del 50% tutti i piatti a base di pollo, se voi combinerete gli

Offerta di Bonus

Questa è un'ennesima tecnica promozionale che viene largamente usata nell'industria di ristorazione, (essa è molto simile allo sconto) Un esempio di offerta di Bonus è quando il cliente compra cibi e bevande al prezzo regolare ed a causa di ciò in seguito riceverà dei Bonus, mentre lo sconto significa che il cliente paga subito un prezzo ridotto sui cibi e le bevande consumate. Ad esempio potrete offrire alla clientela 3 pasti al prezzo regolare ed il quarto gratuito, una grande pizza al prezzo normale e uno sconto del 50% sulla seconda, potrete anche utilizzare l'offerta di coupons riscattabili allo scopo di attrarre efficacemente nuova clientela.

Personale addetto alle vendite

L'uso di personale addetto alle vendite (esterno) fa parte di una tecnica di marketing che non viene spesso usata nell'industria ristorativa, essa consiste nell'assumere personale abile di generare delle vendite.

Le fabbriche, i grossisti, e i dettaglianti di prodotti, usano dei venditori massicciamente, e solo le aziende ristorative specializzate in grandi banchetti o i ristoranti d'albergo non avranno nessuna necessità di abili venditori esterni, semmai gli sforzi della vendita verranno richiesti al momento della prenotazione e della composizione del menu.

L'addetto alla vendita di banchetti avrà il compito di mandare dei pieghevoli, menu di banchetti, o offerte di pacchetti, ai presumibili clienti e dovrà seguire queste trattative con contatti telefonici, essi gestiranno anche tutte le richieste dei gruppi e discuteranno personalmente i dettagli concernenti banchetti e meetings.

L'addetto alla vendita di banchetti lavora a stretto contatto dello chef oltre che altre persone del direttivo nel progettare menu di banchetti e pacchetti di offerte (per matrimoni) in seguito dovrà uscire a cercare di vendere questi menu e pacchetti allo scopo di aumentare l'incasso dell'azienda.

La differenza fra gli addetti alla vendita e la vendita interna, è che il personale addetto alla vendita viene usato nel vendere cibi e bevande a grandi gruppi, la vendita interna consiste nell'usare il personale di sala nel suggerire la vendita di piatti del menu a clienti individuali.

Ora avete letto delle molte attività inerenti al marketing- vendita, pubblicità, pubbliche relazioni ecc. ecc. Il marketing è chiaramente il punto più importante per il successo della Vs. azienda ristorativa, poichè quando viene utilizzato, non porta solo dei nuovi clienti, ma li farà anche tornare.

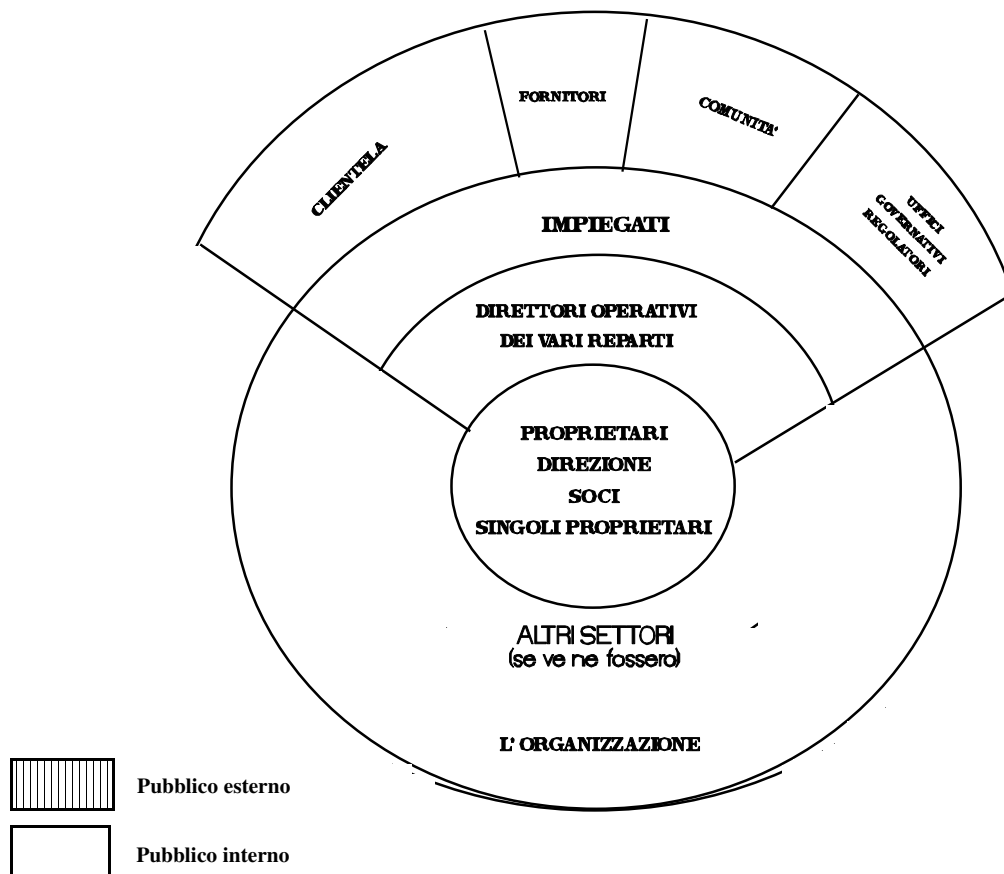
6

IL MENU INDICA I MODI

OPPORTUNITA' DIRETTIVE

Come risultato dopo aver studiato questo capitolo voi potrete:

- 1) Sapere quanto importante sia un menù; esso comunica con i clienti e provvede a fornire una struttura base su cui poter programmare le operazioni di programmazione della ristorazione.*
- 2) Vi fa capire come il menù agisce su tutti gli aspetti delle operazioni di ristorazione*
- 3) Vi fa conoscere la differenza fra ciascun tipo di menù e vi fa capire quando si dovrà usare uno di essi.*
- 4) Essere capaci di pianificare che incorpori sia gli interessi della Vs. azienda sia quelli dei clienti.*
- 5) Capire l'importanza d'incorporare gli interessi base nello sviluppo dei menu per banchetti e buffet.*
- 6) Riconoscere il grande numero di costrizioni che si dovrà considerare quando si pianifica il menù.*
- 7) Imparare i principi base che sono importanti nella realizzazione del menù e come essi potranno effettivamente vendere al cliente ciò che desidera.*
- 8) Capire i metodi popolari nello stabilire i prezzi di vendita del menù.*



FOCALIZZANDO I PUBBLICI DELLA RISTORAZIONE

Il capitolo 6 focalizza il "menu" che risulta essere il primo mezzo di marketing usato nel comunicare con i clienti. I prodotti che vengono o non vengono offerti assieme al servizio forniscono una primaria impressione al potenziale cliente che desiderasse frequentare la Vs. struttura ristorativa, riuscendo in tal modo ad influenzarlo positivamente o negativamente.

Il menù inoltre fissa anche le procedure operative della ristorazione e specifica il tipo e l'ammontare di lavoro che dovrà venire compiuto.

Cosa ne pensate quando udite la parola : "menù", pensate forse ad un tabellone che indichi i cibi disponibili da mangiare con i relativi prezzi? oppure pensate ad un elegante, luccicante multicolore menù che voi tenete in mano quando uscite a mangiare ?

senza riguardo a ciò che vi suggerisce questa parola il "menù" è un'operazione della ristorazione utilizzata per dire a coloro che mangiano i piatti che sono disponibili.

Dopo aver dato ampie spiegazioni al menù scritto consideriamo anche il menù verbale poichè si usa in molti piccoli ristoranti, il cameriere recita a memoria i piatti disponibili. Molte case, anche quelle che utilizzano i menù stampati, possono avere piatti speciali o specialità del giorno che non sono incluse nel menù stampato, ma vengono semplicemente menzionati dal cameriere al momento dell'ordinazione.

IL MENU COME STRUMENTO DEL MARKETING

Il menù è un potente strumento interno di marketing . La pianificazione del menù non è importante solo per le aziende commerciali ma anche per quelle istituzionali come Ospedali, cliniche ecc, poichè si dovrà considerare durante la sua pianificazione di provvedere ai molti tipi di diete speciali- poveri di sale-ricchi di proteine ecc. quindi il compito di provvedere alla variazione dei differenti menù diverrà molto impegnativo.

Le fig. 6.1. e 6.2 mostrano rispettivamente un menù per ospedali e un menù usato nella mensa di una grande banca, come apprenderete dalle interessanti note al lato, il programma ristorativo della banca viene gestito da una azienda di ristorazione per profitto, la banca utilizza quindi dei professionisti per fare da liason fra Lei e la compagnia di gestione. Questi menu mostrano come le aziende possano indicare alla loro clientela cosa sia disponibile , essi anche confermano che le aziende di ristorazione non commerciali possono offrire una scelta di piatti pari a quelle delle aziende commerciali.

Due altri esempi di menù vengono mostrati in fig. 6.3 e 6.4 invece quello precedente è un menù della cena usato dal circolo ufficiali U:S: air force, l'altro è il menù della colazione di un Club sociale privato, entrambi questi menù illustrano alcuni eccellenti principi di design di menù che verranno discussi più avanti in questo capitolo.

Esempi di menù per piccole colazioni, pranzo, cena, banchetti dell'albergo du Pont in Washington, vengono mostrati nelle fig. 6.5. 6.8, essi ci mostrano la vasta gamma di eccitanti tecniche che potrete utilizzare nel comunicare con il pubblico, La figure 6.9 mostra il menù di un Liceo che partecipa all' USDA Programma Nazionale di Programmazione menù.

Le funzioni del menù

Il menù esegue inoltre altre due funzioni basilari, prima di tutto, stabilisce le necessità operative per la Vs. organizzazione ristorativa; dettandoci quello che dovrà venire fatto e quando dovrà essere fatto, e secondariamente il menù è il primario mezzo di coordinazione che utilizzerete per adempiere a ciascuna delle funzioni direttive mostrete nel capitolo 4 . Considerate i seguenti esempi:

- Il menù ci indicherà quale genere di cibo dovrà venire acquistato.

Se per esempio, saranno necessarie carne trita o fagiolini per preparare i piatti del menù, queste sono le derrate dovranno venire acquistate.

Il menù ci indica il contenuto nutritivo dei cibi che verranno serviti.

Ciò è ovviamente importante in un servizio Istituzionale dove il 100% dei residenti seguono delle diete.(Cliniche ospedali ecc.) ad esempio in un ospedale dove i pazienti dovranno riprendersi da una malattia, quindi il concetto nutritivo dovrà essere tenuto in considerazione dal menù.

Tradizionalmente le aziende ristorative commerciali non tengono presente i valori nutritivi, anche se oggi il tipico consumatore Americano 40% o forse più mangia fuori casa, (e questa percentuale sale in continuazione) cosicchè ogni azienda ristorativa si dovrà assumere la responsabilità di provvedere al nutrimento , quindi si dovranno riesaminare i componenti dei menù per potere provvedere a dare alla clientela cibi e pasti ben equilibrati in calorie e vitamine.

Il menù stabilisce delle procedure di controllo dei costi

*Il F.B. manager dovrà poter controllare il costo dei cibi, i tre costi primari sono: i **cibi e bevande**, **il lavoro**, **il capitale** (Attrezzature- ed immobili). La procedura per determinare i costi comincia con determinare i costi standard (presenti o futuri) che s'incorreranno quando no si avranno problemi operativi, sebbene le tecniche per stabilire questi costi non siano lo scopo di questo libro, il processo incomincia con un'analisi del menù, quando il menù richiede prodotti costosi, molte lavorazioni, l'uso di costose attrezzature, questi costi saranno riflessi nei costi standard che vengono sviluppati come parte del sistema di controllo.*

E' normalmente difficile controllare i costi quando molti piatti vengono preparati da un grande numero di impiegati nella ristorazione, in aggiunta, il controllo del reddito sulle vendite diventa più complicato

Il menù determina i requisiti per la produzione

Il menù vi dirà quali piatti dovranno venire prodotti e come essi devono venire prodotti, ma vi sono altre implicazioni nella produzione di un menù che dovrete tenere presente.

- **Il tempo necessario alla preparazione di ciascun piatto**
- **Uso creativo dei rimasugli di cucina**
- **La necessità la durata del tempo del trattamento di cottura dei cibi**
- **Il precuocere piccole quantità di cibo pochi istanti prima d'iniziare il servizio**

Il menu ci detta alcuni requisiti per il servizio

Voi avrete ormai imparato che il tipo di menu condiziona il servizio, influenzando anche sul modo di prepararlo per il servizio.

Nei ristoranti commerciali, delle procedure per calcolare i tempi di ordinazione e il comunicare fra gli addetti del servizio e gli addetti alla produzione dovrà venire accuratamente stabilito. Sovente i ristoranti dove esistono menu con molti piatti, necessitano un congruo numero di camerieri per il loro servizio, in aggiunta a volte di un Abbayeur, (un membro del direttivo di cucina che serva da coordinatore fra la produzione e il servizio).

Dovrà anch'essi esservi dello spazio per appoggiare grandi vassoi per trasportare i cibi o per appoggiarvi i piatti di portata, (Pass), saranno necessari anche di trovare delle maniere che possano confermare che "ciò che è stato ordinato è ciò che è stato servito", il punto nel quale il cibo viene impiattato e passato ai camerieri crea sovente dei problemi operativi.

Ed ora avrete compreso esattamente quanto sia importante il menu, poichè quasi tutto ciò che ha a che fare con le operazioni di ristorazione ha a che fare con il menù. Cosicché abbiamo visto il menù dalla prospettiva dei clienti (Pubblico) e dalla prospettiva dei dirigenti (dietro le quinte) C'è comunque una addizionale funzione del menù: è lo strumento col quale voi e la direzione potrete effettuare dei piani di marketing.

Il menù è inoltre un importante elemento di studio di fattibilità nel quale si definiscono con precisione chi sono coloro che la Vs azienda si appresta a servire, dove essa dovrà venire situata, e se essa potrà raggiungere i prefissati obiettivi economici.

Vi è un detto nell'industria ristorativa che dice: "tutto comincia con il menu." Il menù detta tutto ciò che riguarda di come la Vs azienda dovrà venire organizzata e gestita. Vi sono alcuni dirigenti che riconoscono l'importanza del menu, altri non la riconoscono, Una azienda commerciale, per esempio potrebbe venire disegnata intorno ad un'idea del proprietario- per ciò che concerne: arredi, attrezzatura-nome, questa azienda avrà

Poichè il menù implica l'utilizzo da parte della direzione di un piano di marketing, il quale è necessario nell'identificare primariamente ciò che il pubblico al quale noi ci rivolgiamo desidera, secondariamente per poter costruire i Ns. menus attorno a queste necessità. Una volta portato a termine questi compiti, sarà il menù stesso ci indicherà i modi operativi all'interno dell'azienda.

Molte cose discusse sopra riguardano l'utilizzo di un piano di marketing stto a focalizzare specificatamente le operazioni ristorative commerciali, ma si possono benissimo applicare anche a quelle Istituzionali. Quale pensate siano i maggiori reclami di pazienti negli ospedali ? Vi ricordate che cosa ne pensavate del cibo che vi veniva servito quando frequentavate la scuola ? Da dove pensate che comincino le rivolte in un Istituto correzionale ? Giustamente quindi anche le operazioni ristorative Istituzionali dovranno considerare il marketing, guardare le scelte dei menù dalla prospettiva dei clienti tanto quanto la controparte del settore commerciale.

Quando quindi si procederà alla pianificazione dei menù, le preferenze dei clienti e non quelle di coloro che pianificano, dovranno venire considerate.

I TIPI BASE DI MENU

Considerando il fatto che vi sono un numero considerevole di menù, basicamente si possono classificare in due modi; 1) dalla prospettiva di come i piatti sono offerti e prezzati o 2) da quanto essi cambiano. Diamo uno sguardo a questi tipi di menù in modo che possiate avere una buona conoscenza delle molte possibilità.

Menus con offerte Raggruppate e Individuali

Un tipo base di menù è il menù alla carte, ciascun piatto del menù verrà preparato e prezzato individualmente, Per esempio in un menù alla carte vi dovrebbe essere la possibilità di scegliere a piacere fra piatti che più piacciono scegliendoli frà gli antipasti, fra i primi, frà le carni, i contorni, frà i dessert; ciascuno di questi piatti dovrà venire ordinato separatamente, ed ognuno avrà un diverso prezzo. Per contrasto un menù alla Table d'Hote è quello nel quale tutte le portate di un pasto saranno elencate, presentate senza possibilità di scelta, ed offerte ad un prezzo globale.

Vi è comunque un'altro tipo di offerta attuato da un gran numero di aziende di ristorazione Americane, è una combinazione del menù alla carte e quello alla table d'hote, per esempio un pranzo potrebbe avere una scelta di diversi piatti principali- ognuno dei quali prezzato ad un prezzo diverso, assieme alla selezione dei piatti principali, vi potranno essere diversi contorni (Insalata-vegetali-patate ecc) i quali potranno venire abbinati a piacere al piatto scelto senza aggiunta di spesa. Nello sforzo di abbassare i costi, alcuni ristoranti (Steak House) oggi fanno pagare un prezzo addizionale per le patate che sovente vengono offerte come parte integrale di un piatto in altri ristoranti.

Menù fissi e menu ciclici

Il secondo modo di classificare i menù è quello di guardare se sono fissi o ciclici, i menù fissi sono quelli che non variano da un giorno all'altro.

Molti alberghi e ristoranti designano un menù che verrà usato per diversi mesi prima di venire cambiato. Si potrà offrire assieme delle specialità del giorno, rimarrà però sempre come struttura base il menu fisso.

Con un menù ciclico, un menù base dovrà venire pianificato con cura per uno specifico numero di giorni, ad esempio si potrà pianificare un menù ciclico giornaliero per 24/29 giorni (lo stesso menù verrà offerto al pubblico ogni 24/29 giorni) poichè la lunghezza di tempo fra identici menù sarà lunga abbastanza evitando ai clienti la noia. Alcuni di coloro che pianificano il menù usano inserire anche la scelta di alcuni piatti nel loro menù ciclico, riducendo così maggiormente le probabilità che i loro clienti si stanchino del menù. Il vantaggio dei menù ciclici sul menù fisso (vhe non cambiano) include i seguenti fattori:

- 1. Dopo che avrete pianificato un menu ciclico base , non avrete bisogno di sprecare tempo su ciò in futuro.*
- 2. Quando i medesimi piatti del menù verranno preparati allo stesso tempo , diverrà facile per Voi standardizzare la procedura di preparazione del cibo.*
- 3. Sarà possibile coordinare il carico di lavoro degli impiegati ed attrezzature dettati dal menù.*
- 4. Potrete utilizzare al meglio le attrezzature in possesso.*
- 5. Il lavoro degli acquisti verrà semplificato.*
- 6. L'inventario delle derrate sarà maggiormente controllabile.*

Quando i menù ciclici verranno usati, vi saranno delle possibilità di ripetizione le quali potrebbero causare reclami da parte dei clienti, dovrete quindi tenere presente questi concetti al momento della pianificazione del menù ciclico.

Potreste ad esempio sviluppare un ciclo di menù stagionali in modo da essere avvantaggiati dai prodotti che sono in stagione e senz'altro meno costosi, i menù ciclici si potranno modificare in occasioni di speciali feste che incomberanno nel ciclo.

I tipi base di menù di cui abbiamo appena discusso (menù con offerte raggruppate ed individuali, menù ad offerte cicliche e fisse), potranno venire combinati, ad esempio un ristorante potrebbe avere un menù fisso ed un menù alla carte, mentre una azienda istituzionale potrebbe offrire un menu alla table d'hote ciclico. Data l'importanza che il menù gioca al successo delle operazioni annesse al cibo, sarebbe bene avere una ampia varietà di opzioni disponibili quando silupperete questo critico mezzo.

GLI OBIETTIVI PER UNA CORRETTA PIANIFICAZIONE DEL MENU'

Ovviamente dovrete pianificare un menù che sia buono da tutti i punti di vista, dalla prospettiva del consumatore a quella della direzione. Cosa sarà meglio ?quali saranno le caratteristiche di un efficace menù da incorporare nel lavoro di pianificazione del menù. Esse dovranno includere le seguenti:

Il menù dovrà attenersi agli obiettivi commerciali

Il marketing, è semplicemente il guardare alle Vs. operazioni dalla prospettiva del cliente, cosa voglia o necessità e come il menù potrà provvedere a ciò, la Vs. risposta a questa domanda diverrà una elenco di cibi e piatti che metteremo poi nel menù .

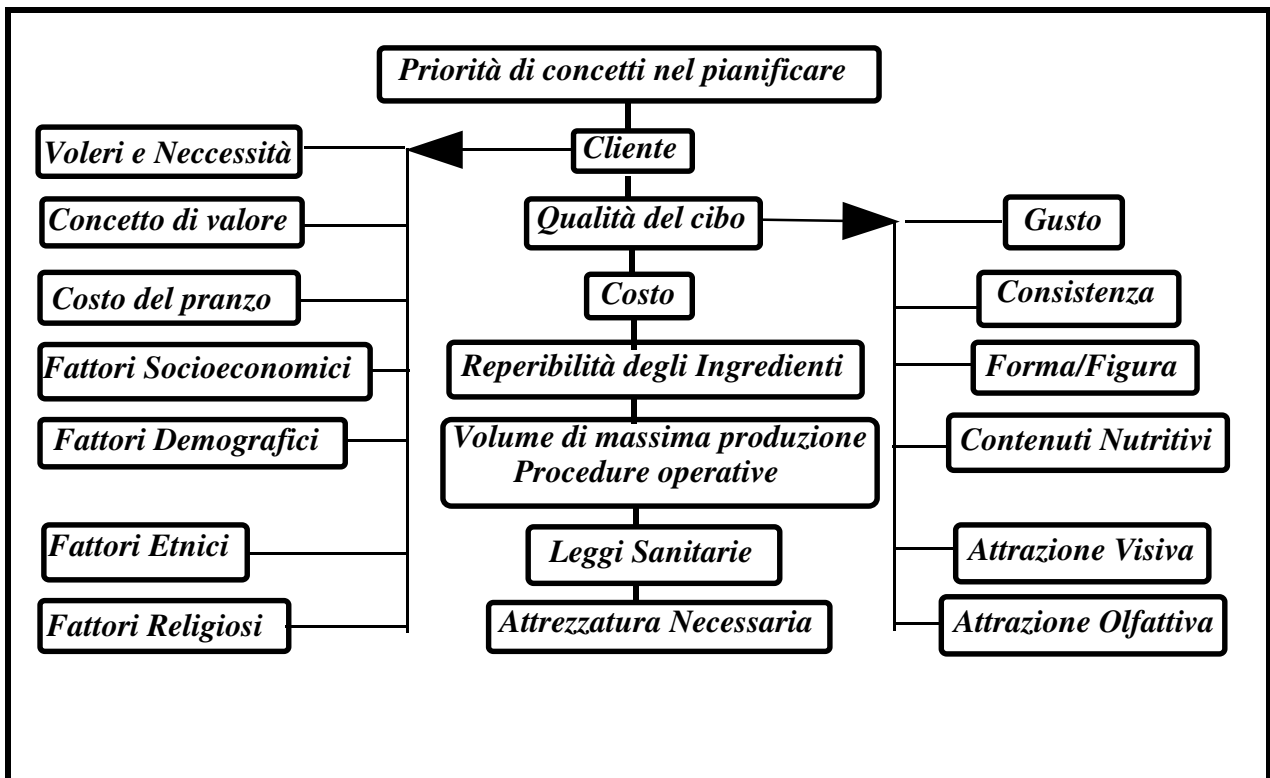
Ricordatevi che dovrete considerare il Vs. mercato quando progettate il menù, ad esempio se la Vs. clientela sono: adolescenti, giovani, non sposati o ammogliati con prole, ciò influirà certamente sul tipo di menù che pianificherete. In questo contesto quindi la reale questione diventerà "cosa vogliono i miei clienti "? invece per un'azienda di ristorazione Istituzionale (ospedali) dovrete porvi un'altra domanda " cosa necessitano i miei clienti "? avrete appena imparato che le necessità nutritive sono importanti in queste operazioni

La qualità coinvolge anche la presentazione dei piatti del menù, i quali dovranno essere considerati quando all'inizio il menù verrà pianificato; (Colore, Odore, Composizione, Struttura, Gusto, Consistenza)Per esempio considerate se colui che dovrà pianificare il menù, che metta in un menu per mensa scolastica gli hot dog, fagiolini, e patate fritte, questo menù non incorpora certamente il concetto di qualità.

La verità sui piatti usati nel menù

Voi sarete responsabili nel dire la verità al momento della composizione del menù, indicando ad esempio: " Gamberi del Golfo freschi" invece di "Gamberi del Pacifico congelati" violando così il concetto di verità all'interno del menù, evitate di usare ingannevoli descrizioni nel menù, alcuni stati hanno già o stanno adottando leggi per regolare questo tipo di concetto. Però non dovrete certo avere bisogno di obblighi di legge per riconoscere la necessità che avrete d'informare onestamente i clienti a riguardo i cibi che proporrte loro.

La fig. 6.10 Concetti di priorità nella pianificazione del menù



PROCEDURE NELLA PIANIFICAZIONE DEL MENU'

Come si dovrà esattamente pianificare il menù? Abbiamo costantemente espresso sentimenti al riguardo, che il cliente da dovere servire dovrà venire dato la massima priorità nel processo di pianificazione del menù. Nella fig. 6.10 si potrà si riesamina il processo di pianificazione con una particolare attenzione sul cliente, allo stesso tempo esso definisce molti dei fattori che determinano i voleri e le necessità che motiveranno il cliente. Come potrete notare sono prodotti da uno speciale mix di molti fattori che hanno come uno

Questa ulteriore enfattizzazione nell'usare i principi base di Marketing per potere agevolmente determinare: "chi sia il cliente" e "cosa chiede" dalla nostra struttura ristorativa. Certamente nel settore commerciale - e il più possibile anche dentro il settore Istituzionale, la domanda "cosa mai vuole il cliente"? dovrà diventare il punto di partenza nella pianificazione dei menù, eccovi un elenco di tutto ciò che il Vs. cliente gradirebbe, purtroppo qualcuno dovrà venire eliminato a causa di:

- * **Costo**
- * **Immagine**
- * **Ingredienti introvabili**
- * **Inadeguatezza di attrezzature e di spazio**
- * **Personale con inadeguata esperienza**
- * **Difficoltà nel sviluppare e mantenere una qualità costante della produzione di cibi**

Una corretta pianificazione del menù necessita di molto tempo, non la dovrete attuare solo perchè il Vs. tipografo necessita del menù per la prossima settimana, si dovrà disporre di tempo adeguato e priorità dovrà venire concesso alla pianificazione del menù, poichè è probabilmente l'unico e importante strumento che potrete utilizzare nel cercare di raggiungere tutti i Vs. obiettivi. Eccovi di seguito alcuni consigli e aiuti utili alla pianificazione del menu, (ognuno dovrà essere prontamente a vostra disposizione per l'uso):

- * **Copie di vecchi menù e correnti**
- * **Ricette Standard (vedi cap. 7)**
- * **Informazioni ed elenco dei prodotti in stagione di speciali offert, etc.**
- * **Prezzo dei costi per porzione o simili.**
- * **Storia delle vendite.**
- * **Registro di produzione**

Poichè il lavoro di pianificazione dei menù è molto complicato, dovrete trovare un posto di lavoro in cui nessuno Vi possa disturbare, i menù dovranno essere pianificati sulle basi di una pasto tipo (Colazione-pranzo-cena), potrete voler per prima classificare le portate per ogni periodo di pasto, per esempio, Frittelle e tost alla francese, verranno classificate fra le componenti dei cibi che formano la colazione, panini o cibi cotti in salsa, fra quelli del pranzo, insalate, carne, pesce, frà quelli per cena.

Dopo avere completato la classificazione per i periodi di pasto, è spesso di aiuto sviluppare un campione modello di pasto (vedere fig 6.11)

Dopo aver stabilito il modello di pasto, potrete inserire dei piatti appropriati in ciascun modello, le procedure per fare ciò si differenziano, dipenderà se userete il menù ciclico (con o senza scelta) o il menù fisso.

Pianificando il menù Ciclico

Quando un menù ciclico verrà usato (vedi fig. 6.12) dovrete sviluppare dei menù completi per ciascun giorno del ciclo, normalmente i piatti forti sono pianificati per prima e inseriti succesivamente nel menù di ciascun giorno. La necessità di variazioni, la ricognizione delle preferenze del cliente, l'introduzione di piatti speciali, diverrà un'importante considerazione, così anche l'accesso a attrezzature, , alla disponibilità di tempo di

Fig. 6.11 Esempi di modelli di menù per Colazione-Pranzo-Cena

<u>Modello di Colazione</u>	<u>Modello di pranzo</u>	<u>Modello di cena</u>
1) Frutta o succhi di frutta	1) Antipasti	1) Antipasti
2) Cereali	2) Cibi ricchi di amido	2) Cibi ricchi di amido
3) Piatto principale (uova)	3) Piatto principale	3) Vegetali
4) Pane e burro	4) Vegetali	4) Piatto principale
5) Bevande Calde	5) Insalate	5) Dessert
	6) Dessert	6) Pane e burro
	7) Pane e burro	7) Bevande
	8) Bevande	

In seguito , dovrete scegliere dei cibi con alto contenuto d'amido da porre in ciascun menù, ad esempio se l'esempio di menù (vedi fig. 6.11) richiede un piatto ad alto contenuto di amido, esso lo si potrebbe trovare fra i piatti principali (come piatti di carne serviti con riso o patate), mentre se così non fosse lo si potrebbe sempre aggiungere .

Ora sarà il momento di pianificare la frutta e / o i Legumi che sono necessari all'accompagnamento dei piatti principali, avrete molte opzioni; la grande varietà di frutta e vegetali che si possono normalmente trovare vi metteranno in grado di accentuare il piatto principale e quello a base d'amido con contorni che saranno attrattivi e, perciò, di completamento della presentazione che state pianificando.

Sarà a questo punto che **colore, struttura, forma**, diventano importanti, in molte pianificazioni, i tre cibi appena menzionati, (Entrée- Cibi ricchi d'amido-Frutta e o Vegetali) costituiranno un'unica portata principale, pertanto sarà importante per voi considerare gli eventuali contorni in anticipo.

Il prossimo passo dovrebbe essere quello di selezionare le insalate, dessert e zuppe da servire al Lunch e Diner, in seguito il pane e i cereali per la colazione, alla fine pianificherete tutto ciò che riguarda l'antipasto se sarà necessario e la frutta ed i succhi per la colazione. Di frequente le bevande rimangono le stesse per ciascun pasto, se ciò non fosse, lo si dovrà selezionare.

Dopo che avrete sviluppato un tentativo di menu per ciascun giorno, dovrete controllare accuratamente che **costi e contenuto nutritivo** siano stati rispettati, in seguito confronta i vari menu e controlla che non vi siano ripetizioni, quando si offre un menù ciclico, il processo di pianificazione del menù diventerà maggiormente complicato; dovrete inoltre considerare le combinazioni di piatti fra i più richiesti e graditi, considerazioni che riguardano le attrezzature (ci sono forniture sufficienti per preparare tutti i piatti elencati nel menù?) e il lavoro (potrà essere in grado l'attuale personale di preparare i diversi piatti del menù partendo da zero ?) dovranno venire fatte.

La Pianificazione del menù Fisso

La complessità della pianificazione del menù fisso in un'azienda commerciale varia a seconda del tipo di struttura, ad esempio, i ristoranti che offrono un servizio ai tavoli sono diversi dalle aziende ristorative che offrono un servizio di caffetteria o di buffet. Dovrete innanzitutto considerare il tipo di ristorante, media dei conti, (l'ammontare speso da una persona per un pasto) e fattori di mercato nella pianificazione del menù.

Fig. 6.12 Esempi di menù Ciclico

4. SETTIMANA						
3. SETTIMANA						
2. SETTIMANA						
1° SETTIMANA VENERDI						
ENTREE SCELTA N.1	HAMBURGER Con pane CHILI	SUBMARINE Sandwich ROAST-BEEF con salsa	PIZZA PANINO AL Formaggio	SPAGHETTI con bolognese PANINO AL Tonno	TACOS SLOPPY JOE con Pane	
FRUTTA	PATATE FRITTE	PATATE PURE'	FAGIOLINI al burro	INSALATA Mista	PISELLI saltati	
VEGETALI SCELTA N.2	GAMBE SEDANO	INSALATA DI mele e cavoli	CAROTE in bastoncini	SPINACI al Burro	SUCCO di Arancia	
PANE o SOSTITUTO	SALATINI con il Chili	PANINO con roastbeef		PANE ITALIANO con gli Spaghetti		
BONUS polenta		BISCOTTI DI burro nocciola			BISCOTTI DI farina da	
LATTE LATTE intero	LATTE	LATTE	LATTE	LATTE		

*Quando si pianificheranno dei menù fissi dovrete considerare per prima il piatto principale, non considerate solo la varietà, ma anche il costo, i metodi di preparazione, e l'aderenza al tema e all'atmosfera, quando state per pianificare i piatti principali di base, potrete sviluppare un ampio gamma dalla quale scegliere, queste scelte creeranno parecchi problemi che dovranno venire risolti all'interno dell'azienda, ad esempio, una larga scelta di piatti avrà come conseguenza: **Molte specifiche per acquisti**, Le merci saranno: **Ricevute, Immagazzinate, Distribuite, Preparate**. Si dovrà poi poter disporre di un'adeguata attrezzatura e di un sufficiente numero di personale con le capacità produttive richieste. I problemi della produzione e del servizio aumenteranno certamente facendo uso di una larga scelta di piatti, al contrario riducendo i piatti del menù ridurremo anche i relativi problemi.*

Quando pianificate il menù per una azienda Commerciale, i piatti che la concorrenza offre (che stanno cercando di attirare lo stesso Vostro cliente) dovranno certamente venire considerati, ci si dovrà domandare che cosa comprano i clienti nelle altre aziende ristorative? Il perchè? Quale sia il Costo? Che cosa potrete fare per rendere i Vostri prodotti speciali - e maggiormente attrattivi- agli occhi e al palato dei potenziali clienti. Questi ed altri problemi relativi all'implicazione del marketing costituiranno una sorgente primaria di fattori per la pianificazione del menù in tutti i tipi di aziende commerciali.

Dopo aver selezionato i piatti principali, dovrete determinare i cibi complementari per riempire ciascuno degli spazi nella proposta di menù da pianificare, (vedi fig. 6.11). La procedura comune è di pianificare in seguito gli antipasti e o le zuppe, seguita da piatti ad alto contenuto di amido e /o Vegetali (se non fossero già assieme ai piatti principali) accompagnandoli con delle insalate, in fine gli altri componenti del menù come i dessert, il pane, e le bevande.

La pianificazione di menù per buffet

Il buffet con le sue innumerevoli combinazioni di molteplici varietà di cibi, potrà essere particolarmente attrattivo, a volte una scultura in ghiaccio, in cera, dei fiori o altre decorazioni aumentano notevolmente l'effetto dei piatti presentati. La popolarità del buffet è dovuta alla varietà dei piatti offerti che se aggiunti alla novità di alcuni piatti potranno far provare al cliente una gradevole emozione nel cenare.

Se si presenteranno dei buffet giornalmente, naturalmente si dovrà cambiare la selezione di alcuni piatti.

I fattori che si dovranno considerare al momento di pianificare il menù per il Buffet, sono:

- 1) Costo totale a porzione**
- 2) Grado di difficoltà nella produzione**
- 3) Popolarità dei piatti proposti**
- 4) Necessità di mantenere invariata la qualità per lungo tempo**
- 5) Mancanza di difficoltà nello sporzionamento**

Come per gli altri menù dovrete selezionare i piatti principali per prima, naturalmente questa selezione si dovrà basare sul prezzo che faremo pagare ad ogni persona per il buffet, buffet a basso prezzo normalmente includono vari tagli di carni fredde come: Pollo, Prosciutto, Tacchino ecc, al contrario buffet costosi offrono molti piatti a base Carni di manzo, Pesci, Molluschi, ed altre leccornie.

La introduzione di alcuni piatti particolari nel buffet influisce sul costo, ma se questi piatti

Dovrete anche considerare attentamente le informazioni provenienti dalla "storia di vendite" (le quantità vendute di ciascun piatto del menù durante un periodo di varie settimane) in modo da valutare l'approssimativo costo del cibo consumato al buffet, come potrete vedere nel cap. 16, i costi incideranno sui susseguenti prezzi di vendita del buffet. Dopo aver selezionato i piatti principali, si passerà a selezionare piatti caldi, ricchi di amido e dei vegetali. Come per ogni altro tipo di menù, questi piatti dovranno "combinare con le altre offerte di cibo; colore, costo, consistenza ecc. dovranno sempre venire considerati, dovrete dopo aver portato a termine la pianificazione dei cibi caldi dovrete selezionare le insalate di svariati tipi, piatti in gelatina dolci, frutta ed infine i diversi tipi di pane e le bevande.

La pianificazione del menù per Banchetti

Basicamente, le procedure per la pianificazione dei menù per banchetti sono simili a quelli usati per pianificare altri tipi di menù.

Le aziende specializzate in banchetti sovente sviluppano dei menù per banchetti (preparati in anticipo) con varie gamme di prezzi, che verranno presentati alla clientela per la visione e la scelta. Queste aziende anche pianificano dei menù specifici quando il cliente lo richiama, mentre le aziende che raramente servono banchetti sviluppano normalmente i menù solo su richiesta specifica

Le costrizioni che s'incontrano nel pianificare il menù

Sarete a conoscenza del fatto che il menù si scontra con quasi tutte le risorse disponibili alle operazioni di ristorazione, queste risorse, quindi diverranno costrizioni che dovrete riconoscere quando pianificherete il menù. Considerate i seguenti fattori:

Progetto e dispiegamento delle attrezzature. Dovrete avere sufficiente spazio e disponibilità di attrezzature per poter produrre tutti i piatti richiesti da menù. (In alternativa si dovranno utilizzare cibi semilavorati).

Personale qualificato. Un ampio numero di dipendenti-con un determinato livello di capacità, dovrà venire assunto, per gestire, preparare e servire tutti i piatti del menù, se non ci fosse del personale sufficientemente capace a preparare i cibi del menù, sarà necessario per voi impiantare un programma d'insegnamento oppure di rivedere la scelta dei piatti pianificati per il menù.

Ingredienti. Prima di procedere ad una finale selezione dei piatti, dovrete scegliere la ricetta standard che userete, dovrete anche assicurarvi che tutti gli ingredienti richiesti da ciascuna ricetta siano reperibili per la durata del tempo nel quale il menù verrà usato.

Implicazioni del marketing. Le operazioni di ristorazione sia Istituzionali che Commerciali, dovranno riconoscere "i voleri e necessità" del cliente e tenerne conto di ciò nel menù, anche se potrebbe essere più pratico servire un menù con molte portate, che però sfortunatamente non sono ciò che il cliente preferisce, sarà quindi Vostra premura escludere questi piatti da ulteriori considerazioni. Probabilmente vi sarete accorti che le persone mangiano per ragioni diverse che dal semplice soddisfare l'appetito, il pranzare potrebbe essere un'esperienza con la quale si soddisfano le necessità psicologiche e sociali delle persone.

Come avrete appena notato, il cibo è solo un'aspetto dell'esperienza che molti clienti

Livello qualitativo. Dovrete soppesare bene la richiesta di qualità che dovrà essere utilizzata nei cibi offerti dal menù e conoscere- dalla prospettiva del cliente-il livello di qualità che egli si aspetta, se per qualche ragione le Vs. operazioni non potranno provvedere per i piatti del menù il grado di qualità desiderata, questi piatti non dovranno venire offerti. Il reperimento di personale qualificato, di attrezzature, di specifici ingredienti, etc. tutto influirà sul grado di qualità del cibo e se alcuni di questi elementi mancherà, la qualità potrebbe soffrirne.

Riguardo i Costi. Mentre nel capitolo 7 di discute in dettaglio del costo del cibo, dovrete capire ora che i piatti costosi da preparare dovranno essere prezzati ad un livello che compensi gli alti costi. Avrete la necessità quindi di conoscere il costo dei piatti del menù che verranno offerti, inoltre il possibile raggio del prezzo di vendita. Se il costo del cibo per il piatto preso in considerazione verrà considerato eccessivo, potrete sempre decidere di non offrire questo piatto.

Obiettivi economici i quali minimizzino il ritorno d'investimento, saranno di limite alle vostre alternative.

Nutrizione. Specialmente nelle operazioni di ristorazione Istituzionali, dovrete utilizzare dei cibi che provvedano alla dieta quotidiana necessaria e richiesta per i pazienti che servirete.

IL CALCOLO DEL PREZZO DI VENDITA DEL MENU'

Le operazioni di ristorazione commerciale, assieme a molte strutture Istituzionali, dovranno stabilire i prezzi di vendita dei piatti che comporranno il menù che stanno pianificando.

I prezzi determineranno, in larga misura, il raggiungimento degli obiettivi economici delle operazioni, tuttavia, molti dirigenti utilizzano dei metodi di prezzatura molto soggettivi i quali difficilmente condurranno all'ottenimento del profitto richiesto. Coloro che dirigono Vi potranno suggerire dei differenti metodi per il calcolo del prezzo di vendita, convincendovi che l'intuizione e la conoscenza della capacità massima di pagare da parte del cliente dovrà essere la più importante considerazione, anche se riteniamo questi fattori importanti, vi sono tecniche addizionali che potrete usare per assicurarvi che i prezzi fissati non siano eccessivi(in tal modo darete alla concorrenza un vantaggio competitivo) o al contrario troppo bassi (causando magari profitti).

Diamo uno sguardo a come funziona il sistema di pianificazione dei prezzi in molte aziende, quando un nuovo piatto dovrà venire offerto, il direttore potrà disporre che il costo della materia prima(cibo)utilizzata incida percentualmente del 40%, ed avrà un costo standard di £.3.000, dopo un breve calcolo il prezzo di vendita di questo piatto sarà di £.7.500 - (£.3.000 (costo del cibo): 40% (percentuale del costo del cibo) = £ 7,500) . Se il direttore non gradisse questo prezzo, un 'altro prezzo per esempio £ 7.250 oppure £ 7.800 potrà venire stabilito.

Se interrogato, sul tema, il direttore potrebbe dichiarare che ha potuto stabilire la percentuale di costo del cibo (40%) intuitivamente, oppure che questa percentuale rappresenti la media nazionale , o che ci si sia basati su una precedente percentuale di costo, in realtà questo è il metodo usato per stabilire il prezzo di vendita.

Metodi popolari di prezzatura

Avrete certamente intuito che vi sono alcune difficoltà nell'utilizzo del comune metodo di

Il metodo del prezzo ragionevole. quando useremo questo metodo, il direttore di ristorazione fissa i prezzi che esso pensa rappresenti un giusto valore per il cliente, in altre parole ci si dovrà chiedere: se io fossi un cliente, quale prezzo pagherei per i prodotti che mi verranno serviti ?

Il metodo del prezzo più alto. quando questo sistema viene usato il direttore di ristorazione fisserà il prezzo più alto che il cliente pagherebbe, il concetto di valore in questo caso è teso al massimo, per questa ragione il prezzo dovrà venire accuratamente ricontrollato per prevedere e limitare eventuali margini di errore nella stima del direttore.

Il metodo di prezzatura in perdita. con questo sistema, il prezzo di alcuni piatto potrà venire fissato a prezzi in'usualmente bassi, per mezzo dei quale potere attrarre il cliente il quale una volta entrato potrà selezionare altri piatti fissati a prezzi più alti.

Il metodo di prezzatura intuitivo. il direttore fà grossomodo delle congetture, a volte coerenti a volte non proprio, che riguardano il prezzo di vendita, se un determinato prezzo non dovesse funzionare, perchè troppo alto, siproverà con un prezzo più basso.

La prezzatura dei cibi con profitto

I metodi sopra descritti sono abbastanza comuni, ma essi risultano normalmente in'efficenti poichè non considerano la necessità del profitto e i costi dei prodotti necessari per poter servire i piatti in tavola, questi metodi non dovranno venire usati solo per il fatto che lo siano sempre stai. poichè nel mercato di oggi, con l'aumento della domanda dei consumi e con l'inflazione che aumenta sempre più i costi della merce, questo sistema non funzionerebbe a lungo.

Potrete utilizzare informazioni che riguardano l'esigenza dei profitti e dei costi dei prodotti in modo da poter con più precisione calcolare i prezzi di vendita, una volta a conoscenza della percentuale di profitto richiesta (questo metodo verrà discusso nel cap. 16) essa potrà venire trattata come costo ed aggiunta al calcolo atto a stabilire il prezzo del piatto, nella stessa maniera che lo sono tutti gli altri costi, ad esempio se la Vs. azienda ha un budget operativo per cibi e bevande separato, le informazioni che potrebbero venire usate per stabilire la percentuale di ricarico (La percentuale di ricarico, indica l'ammontare che il costo del prodotto dovrà venire aumentato in modo da coprire le spese dirette provenienti dal cibo e di altri costi inerenti, al fine di potere generare un'utile).

Le figure 16.13 e 16.14 mostrano rispettivamente le procedure per stabilire i prezzi base di vendita in ristoranti aventi 1 o 2 centri di profitto, Il centro di profitto è un settore all'interno del quale una operazione generi reddito e aumenti i costi associati.

Generalmente, le aziende ristorative prive delle bevande alcoliche hanno solo un centro di profitto (cibo), le aziende che offrano sia il cibo che le bevande hanno due centri di profitto(il termine bevanda si riferisce solo a ciò che contiene alcool). Occasionalmente i grossi ristoranti ed alberghi stabiliranno un terzo centro di profitto -il servizio- perche possanocon maggiore accuratezza riflettere il reddito e i costi associati sulla base di uno specifico settore.

Procedure come quelle appena discusse che incorporino necessità di profitti , i costi dei prodotti, ed informazioni dal budget operativo (che dovrà venire stabilito in ogni caso) vi aiuteranno nel lavoro di prezzatura del menù. Essi provvedono ad un approccio molto più pratico alla prezzatura dei piatti del menù che non nel modo soggettivo che abbiamo

Il mito della percentuale del "Food Cost"

Molti direttori del "Food Service" (ristorazione) tentano di stabilire una ragionevole percentuale di costo del cibo da usare come base nel prezzamento dei menù. La loro teoria si basa sul fatto che più bassa sia la percentuale di costo del cibo, meglio l'operazione risulterà; In altre parole più sarà bassa la percentuale necessaria per il "Food Cost", maggiore sarà il margine disponibile per poter pagare le spese di preparazione e il profitto. Anche se questa teoria vi sembrerà valida, potremo però dimostrarvi facilmente il contrario, ecco perchè:

Genere cibo	Costo totale	Prezzo di vendita	Food Cost	Margine Contributivo
Pollo	£. 1.500	£.4.500	33%	£.3.000
Bistecca	£. 3.000	£. 7.000	43%	£.4.000

Figura 6.13 Prezzatura con Profitto: Con 1 centro di Reddito

Se la Vs. azienda offre solo Cibo oppure bevande, il 100% del profitto dovrà provenire dalla vendita dei prodotti citati, consideriamo i seguenti esempi:

Il direttore prepara l'annuale "Budget operativo" e calcola che: a) il totale delle vendite provenienti dal cibo sarà di £. 300.000.000. e b) le spese varie gestionali ammontano a £. 189.000.000. e c) che il guadagno auspicabile necessario dovrebbe ammontare a £. 15.000.000. e d) che lo standard "food Cost" dei piatti sul menù sarà di £.1.400.

Punto 1° Calcoliamo il totale del "Food Cost"

$$\begin{array}{r} \text{£. 300.000.000.} \\ \text{Totale della pro-} \\ \text{gettata vendita} \\ \text{di cibi.} \end{array} - \left[\begin{array}{r} \text{£. 189.000.000} \\ \text{Spese Gestionali} \end{array} + \begin{array}{r} \text{£. 15.000.000.} \\ \text{Guadagno netto} \end{array} \right] = \begin{array}{r} \text{£. 96.000.000} \\ \text{Ammontare del} \\ \text{costo del cibo} \end{array}$$

Punto 2° Calcoliamo il prezzo moltiplicatore

$$\begin{array}{r} \text{£.300.000.000.} \\ \text{Totale preventivato} \\ \text{dalla vendita cibi} \end{array} : \begin{array}{r} \text{£.96.000.000.} \\ \text{Totale costo} \\ \text{dei Cibi} \end{array} = \begin{array}{r} 3,13 \\ \text{Prezzo} \\ \text{Moltiplicatore} \end{array}$$

Punto 3° Calcolo del prezzo di vendita base dei piatti del menù

$$\begin{array}{r} 3,13 \\ \text{Prezzo} \\ \text{Moltiplicatore} \end{array} \times \begin{array}{r} \text{£.1.400} \\ \text{Costo standard} \\ \text{della piatto} \end{array} = \begin{array}{r} \text{£.4.380} \\ \text{Prezzo base di} \\ \text{vendita piatto} \end{array}$$

Nell'esempio appena mostrato il prezzo base di vendita dei piatti del menù sarà di £. 4.380, questo prezzo potrà venire aggiustato a seconda di fattori come: Concorrenza, valore percepito dal cliente, arrotondamento del prezzo, e l'ormai consueto aumento dei prezzi.

Come mostratovi nel precedente esempio, il pollo ha la più bassa percentuale di "Food

Ma in realtà non è così, vediamo il perchè: Utile lordo dalla vendita del pollo £ 3.000. (da cui si dovranno detrarre ancora spese di produzione, di gestione, profitto richiesto ecc), Utile lordo derivante dalla vendita della bistecca £. 4.000. (con costi di produzione minori che per il pollo), quindi i piatti del menù con la più alta percentuale di food cost danno un più ampio margine di utile lordo.

I vostri obiettivi dovranno essere quelli atti ad aumentare il margine di utili, non quello di abbassare le percentuali di food cost. I vecchi dicevano...non si possono mettere in banca le percentuali ! Giusto.

La prezzatura e la Concorrenza

Uno dei più importanti fattori da tenere presente nel fissare i prezzi di vendita è la concorrenza, (altri locali che come il vostro tentano di attirare la stessa clientela) locali che offrono prodotti, servizio, atmosfera identico al vostro.

Dovrete innanzitutto cercare di scoprire chi siano i Vs. concorrenti, studiare attentamente i loro menù, i loro prezzi di vendita, cercate di sapere che genere di merci usano e da chi acquistano. Un modo pratico per ridurre al minimo la concorrenza è quello di cercare per quanto possibile di differenziare la Vs. offerta da quella della concorrenza, ad esempio, il Vs. ristorante come molti altri offre piatti a base di carne, potrete sempre cercare di aggiungere ciò che la concorrenza non offre nel modo di poter influenzare il cliente nella scelta : Attrazioni, atmosfera, anche se il prezzo fissato rimarrà sempre un punto molto importante nel determinazione della scelta. La tecnica di abbassare i prezzi usata per cercare di attirare un maggior numero di clienti della concorrenza nel Vs. locale, funzionerà solo se ci saranno lievi differenze di: qualità, attrazione, atmosfera, se queste differenze risultassero importanti, questa tecnica da sola potrebbe non funzionare. Viceversa se terrete alti i prezzi di vendita in modo che la minor vendita derivata dall'alto costo possa comunque dare il livello di profitto richiesto, se ciò funzionerà?! rimarrà pur sempre il problema già notato in precedenza: i clienti potranno oppure non, continuare a comprare i prodotti basati sui loro desideri o necessità.

Stiamo realmente parlando riguardo al concetto chiamato elasticità della domanda, mentre il soggetto è diventato lo scopo di questo libro, esso consiste nel cercare di determinare come le vendite di pochi o tanti piatti del menù, basata sull'aumento o la diminuzione dei prezzi di vendita , potrà influenzare il totale degli incassi. Per esempio, se un ribassato prezzo di vendita ci porterà alla vendita di insufficiente numero di prodotti addizionali , in modo da aumentarne le incassato per i prodotti venduti, i prezzi in questo caso dovranno generalmente essere lasciati bassi, mentre se il totale delle entrate diminuisce a causa delle poche vendite dovute agli alti prezzi di vendita o alle poche vendite di prodotti addizionali quando si erano abbassati i prezzi, il piano non avrà funzionato.

Figura 6.14 Prezzatura con profitto con 2 centri di Reddito

Se la Vs. azienda offra sia Cibo che Bevande, il profitto richiesto potrà venire generato sia dalla vendita di Cibi che di Bevande . (Quando i Budget operativi e i prezzi di vendita dei piatti del menù verranno stabiliti per i prodotti offerti da Aziende con due are di reddito, i costi dovranno venire suddivisi fra i due settori).Esso in seguito diverrà necessario a determinare con quale percentuale di utile dovrà contribuire ciascun centro di profitto al momento di stabilire i prezzi di vendita del menù. Considerati i seguenti esempi: Le operazioni di vendita del Cibo e bevande dovranno generare un profitto lordo (prima delle

- a) Il totale derivante dalla vendita del cibo sarà di £. 150.000.000.
 b) Il totale derivante dalla vendita di bevande sarà £. 50.000.000.
 c) Il Costo totale del cibo sarà di £. 51.000.000.
 d) I costi operativi globali saranno di £. 120.000.000.
 e) Il costo standard del cibo per porzione sarà di £. 3.850.
 f) Il costo standard per ogni bevanda sarà di £. 400.

Punto 1° Calcolate il profitto dalla vendita del Cibo

$$\begin{array}{r} \text{£.150.000.000} \\ \text{Tot. vendita del} \\ \text{Cibo} \end{array} - \left(\begin{array}{l} \text{£. 120.000.000} \times \text{75\%} \\ \text{Costi operativi} \quad \text{quota pro} \\ \text{globali} \quad \quad \quad \text{rata} \end{array} \right) + \begin{array}{l} \text{£. 51.000.000} \\ \text{Costo del} \\ \text{cibo} \end{array} = \begin{array}{l} \text{£.9.000.000} \\ \text{Profitto dalla} \\ \text{vendita cibo} \end{array}$$

Per il proposito di questo esempio, i costi operativi globali vengono distribuiti sulla base delle vendite, le vendite totali ammontano a £ 200.000.000. (vendita cibo £. 150.000.000. più la vendita delle bevande £. 50.000.000.), quindi la vendita del cibo in percentuale sul totale è del 75% (£.150.000.000. : £ 200.000.000. = 75%). Poichè la distribuzione sulle basi delle vendite non risulta sempre accurata sarà conveniente procedere come segue:

Quando il profitto delle vendite del cibo è conosciuto la prezzatura del menù dovrebbe confermare che la rimanenza del profitto lordo (prima delle tasse) (£.20.000.000 - £ 9.000.000 = 11.000.000.) possa venire generata dalla vendita delle bevande , se ciò non risultasse il risultato atteso, degli aggiustamenti nel calcolo saranno necessari che vengano fatti in modo da permettere al centro di profitto del cibo di generare una maggiore percentuale di profitto per l'azienda. Supponiamo che il profitto di £.9.000.000. ottenuto dalle vendite del cibo sia ragionevole, il prezzo moltiplicatore ed il prezzo di vendita base del cibo potrà venire stabilito nel seguente modo:

Punto 2* Calcolate il prezzo moltiplicatore per il Cibo

$$\begin{array}{r} \text{£. 150.000.000} \\ \text{Tot. vendita del} \\ \text{Cibo} \end{array} : \begin{array}{r} \text{£. 51.000.000} \\ \text{Tot. costo del} \\ \text{Cibo} \end{array} = \begin{array}{r} 2,94 \\ \text{Prezzo} \\ \text{Moltiplicatore} \end{array}$$

Punto 3° Calcolate il prezzo base di vendita del Cibo

$$\begin{array}{r} 2,94 \\ \text{Prezzo} \\ \text{Moltiplicatore} \end{array} \times \begin{array}{r} \text{£.3.850} \\ \text{Costo Standard} \\ \text{del Cibo} \end{array} = \begin{array}{r} \text{£.11.320} \\ \text{Prezzo di} \\ \text{vendita base} \end{array}$$

Come avrete notato nella fig. 6.13 il prezzo base di vendita del cibo necessiterà di venire aggiustato per poter compensare alcuni fattori.

Appena il profitto verrà generato, e le spese che s'incontreranno nell'operazione di produzione del cibo saranno conosciute, il programma di profitto delle bevande e il calcolo del prezzo di vendita base potrà venire fatto nel modo seguente:

Punto 1° Calcolo del profitto dalla vendita di bevande

$$\begin{array}{rcl} \pounds. 20.000.000. & & \pounds. 9.000.000. & & \pounds. 11.000.000.000 \\ \text{richiesto} & \text{Profitto totale} & - \text{ Profitto della} & = & \text{Guadagno tassabile} \\ & & \text{vendita del cibo} & & \text{vendita bevande} \end{array}$$

Punto 2° Determinazione l'accettabile costo delle bevande

$$\begin{array}{rcl} \pounds.50.000.000 & \left[\begin{array}{l} \pounds.120.000.000 \\ \text{Tot. costi ope-} \\ \text{vendita bevande} \end{array} \right. & \times & \begin{array}{l} 25\% \\ \text{quota pro} \\ \text{rata} \end{array} & + & \left. \begin{array}{l} \pounds.11.000.000. \\ \text{Profitto vendita} \\ \text{Bevande} \end{array} \right] & = & \begin{array}{l} \pounds. 9.000.000. \\ \text{Costo accetta} \\ \text{bile bevande} \end{array} \end{array}$$

Punto 3° Calcolate il prezzo moltiplicatore

$$\begin{array}{rcl} \pounds.50.000.000. & & \pounds. 9.000.000. & & 5,56 \\ \text{Totale della} & : & \text{costo accettabile} & = & \text{Prezzo} \\ \text{vendita bevande} & & \text{bevande} & & \text{Moltiplicatore} \end{array}$$

Punto 4° Calcolo del prezzo di vendita base delle bevande

$$\begin{array}{rcl} 5,56 & & \pounds. 400. & & \pounds. 2.200 \\ \text{Prezzo} & \times & \text{Costo standard} & = & \text{Prezzo base} \\ \text{Moltiplicatore} & & \text{Bevanda} & & \text{vendita bevanda} \end{array}$$

Come avrete notato sopra, il prezzo base di vendita della bevanda dovrà venire aggiustata per tenere presenti fattori come la concorrenza ecc. ecc.

Presentando il menù

Dopo aver pianificato il menù, prezzato, ricontrollato, e finalizzato, dovrà venire organizzato in un formato in modo da poter essere presentato al consumatore, come abbiamo di già detto, ciò potrebbe venire fatto verbalmente, ma in molti casi un menù scritto è senz'altro il migliore sistema, sia che venga scritto su di una lavagna o stampato su di un costoso cartoncino, si si dovranno applicare i principi base nell 'impostazione del menù. Noterete la differenza fra "MENU PLANNING" e " MENU DESIGN" il primo significa selezionare i piatti che poi verranno inseriti nel menù, il secondo è il modo di come questi piatti una volta scelti verranno presentati al consumatore, quindi le tecniche e le procedure per la presentazione di un menù includono:

- Il menù dovrà essere pulito e fare effettivo uso di spazi. Esso è l'attrezzo più importante di marketing che si ha a disposizione nella vendita di cibo.
- Molta attenzione dovrà venire data alla copertina del menù, così pure al suo interno, ricordatevi che il menù dovrà ispirarsi al tema dell'azienda e che la prima impressione è la più importante.
- Ci sono molti diversi stili nello stampare un menù, dovrete considerare sia il numero dei piatti da elencare sia la sequenza delle portate che seguiranno, . La fig. 6.15 mostra esempi diversi di stili di menù, diversi per numero di pagine o di pannelli usati. I menù potranno venire stampati usando differenti tipi di carta e diversi modi di piegarla, alcu-

- *Si considererà importante che sul menù i nomi dati ai piatti dovranno essere comprensibili, la descrizione dei piatti dovrà poter generare sia interesse che promuovere la vendita, ogni informazione generale che venga scritta sul menù dovrà completare l'immagine desiderata.*
- *Considerate attentamente: Tipo e stile di scrittura da usare, normalmente le copie dovranno essere di facile lettura. Dimensioni, colore, stile, e sfondo, sono fra i fattori che ne faciliteranno la lettura. In molti ristoranti le luci della sala sono eccessivamente basse impedendo quindi una lettura facile. Dovrete considerare con attenzione i fattori appena descritti al momento della preparazione del menù.*
- *Dovrete considerare con attenzione anche il tipo di materiale sul quale il menù verrà stampato, ad esempio si potrà usare della carta a buon mercato se i menù verranno usati una sola volta, mentre nel caso vengano usati per lungo tempo, diverrà importante utilizzare una carta di grande qualità. Della carta trattata che sia resistente alle macchie, alla scolorazione, e allo sporco, in aggiunta ad una copertina robusta di lunga durata la quale provvederà anche a proteggere le pagine.*
- *Alcuni ristoranti dispongono all'interno del menù particolari tasche trasparenti nelle quali inserire poi delle particolari specialità o dei menù del giorno.*
- *I colori contribuiscono a variare i menù, poichè il costo aumenta quando si utilizzano più colori, sarà meglio quindi limitarsi ad un massimo di due colori, usualmente un inchiostro scuro su carta bianca o su carta leggermente colorata, ciò renderà facile la lettura del menù.*
- *L'addetto alla pianificazione del menù (il direttore della ristorazione) e non il tipografo, dovrà prendere l'importante decisione di come impostare e presentare il menù.*
- *Il menù non dovrà apparire troppo affollato, alcuni disegnatori concedono circa il 50% di spazio vuoto (ampi spazio-margini fra una riga e l'altra) Errori comuni includono: Caratteri di stampa troppo piccoli, mancanza di descrizione dei piatti, e limitato uso della tecnica di disegno nel proporre ciò che la casa più di ogni altro la casa vuole vendere.*
- *Se il menù serve a vendere liquori, vini, o altre cose simili, ditelo sulla copertina del menù.*
- *Siate sicuri di includere informazioni che riguardino i l'indirizzo del ristorante, telefono, orari di lavoro. Alcuni clienti potrebbero volere portare a casa il menù (ciò lo si potrà fare se i menù non saranno costosi,) quando invece si utilizzano dei menù costosi, allora sarà opportuno avere una versione uguale ma meno costosa.*
- *E' possibile, ma sovente non pratico, avere menù separati per ogni momento del pasto,(desserts,bambini, bevande ecc.), gli operatori dovranno considerare le loro specifiche necessità, ad esempio, potrete utilizzare una stessa copertina del menù ed inserire i menù dei diversi periodi del pranzo.*

- *Frequentemente, i primi piatti nella lista sono i più popolari, una volta che saprete quali sono i piatti che più di ogni altro vorrete vendere, essi dovranno venire messi in testa alla lista, i piatti posti sulla pagina alla destra dei menù a due pagine, potrebbe essere la zona che più di ogni altra vende, il pannello centrale di un menù a tre pannelli, potrebbe essere la migliore posizione.*
- *Sarà meglio rimpiazzare i menù che cercare di cancellare i vecchi prezzi e rimpiazzarli poi con dei nuovi più alti, per risolvere questo problema, coloro che compongono il menù potrebbero scrivere "prezzo di mercato" per i piatti i cui costi fluttuano parecchio. Un grande numero di menù potrebbe anche venire stampata senza i prezzi, quando i prezzi cambieranno, i vecchi menù verranno scartati e verranno utilizzate nuove copie con i prezzi scritti chiaramente a mano.*

L'importanza del menù

Per mezzo di questo capitolo viene enfatizzata l'importanza di una corretta pianificazione, bisognerà quindi dare la più grande priorità. Dovrete poter riservare del tempo sufficientemente necessario al fine di ben pianificare il Vs. menù e stabilire un tempo limite entro il quale portare a termine tale compito.

E' spesso benefico sia nelle aziende commerciali sia in quelle Istituzionali, di ottenere delle idee, dal personale dipendente (cuochi, camerieri ecc:) e dai consumatori (clienti, pazienti), dopo tutto poichè questi individui lavorano con noi o mangiano i piatti che noi produciamo, i loro suggerimenti ci potrebbero essere di molto aiuto. Questa tecnica è molto meglio di tante comuni metodi usati dal direttore o dello chef quando pianificano il menù senza l'ausilio di assistenza esterna.

Il Vostro menù esistente non è una pietra da buttare, quando ne pianificherete uno nuovo riesaminate anche i piatti offerti nel vecchio menù, dopotutto le preferenze ed abitudini del consumatore cambiano ma lentamente, avrete quindi l'obbligo di matenere anche nel nuovo menù alcuni di questi piatti che più il cliente gradisce.

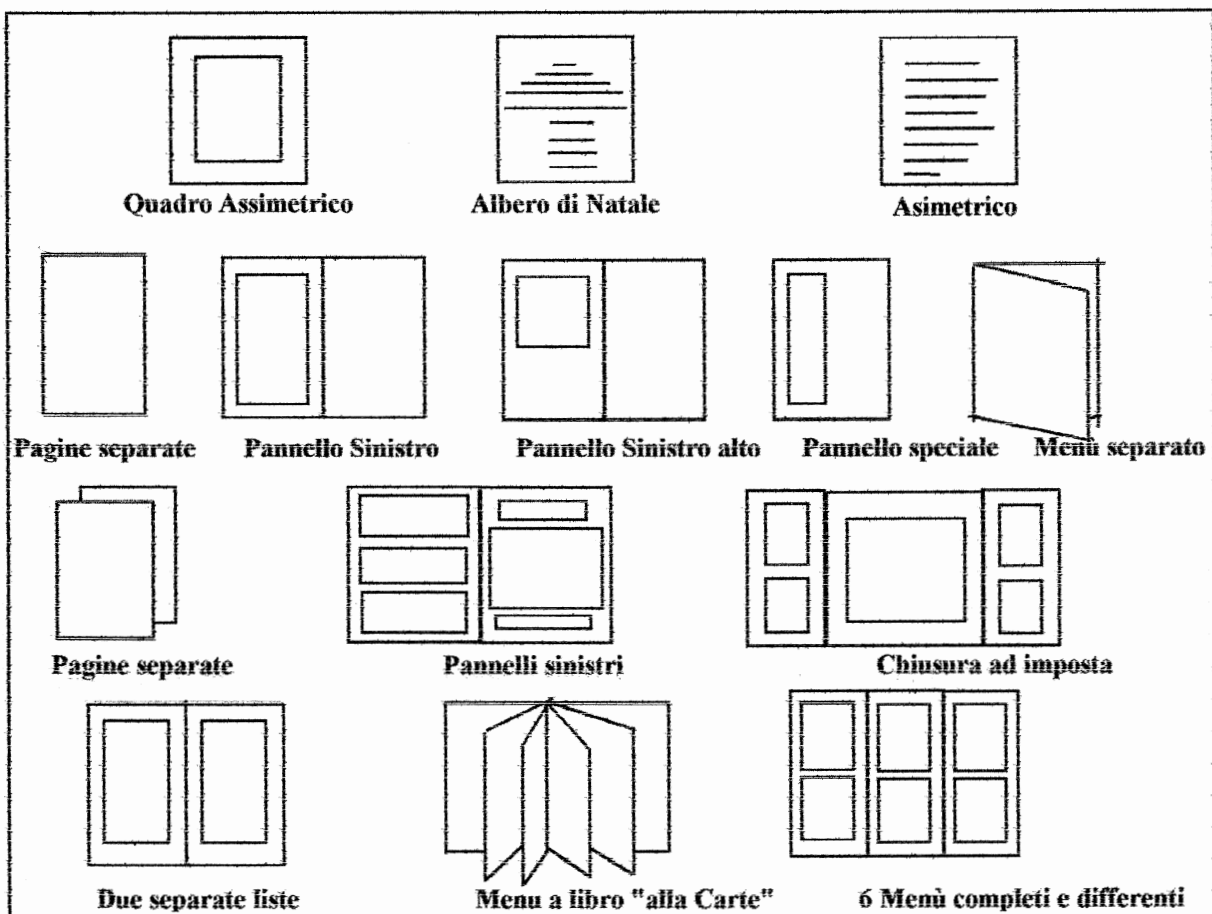


Fig 6,15 I possibili stili dei menù

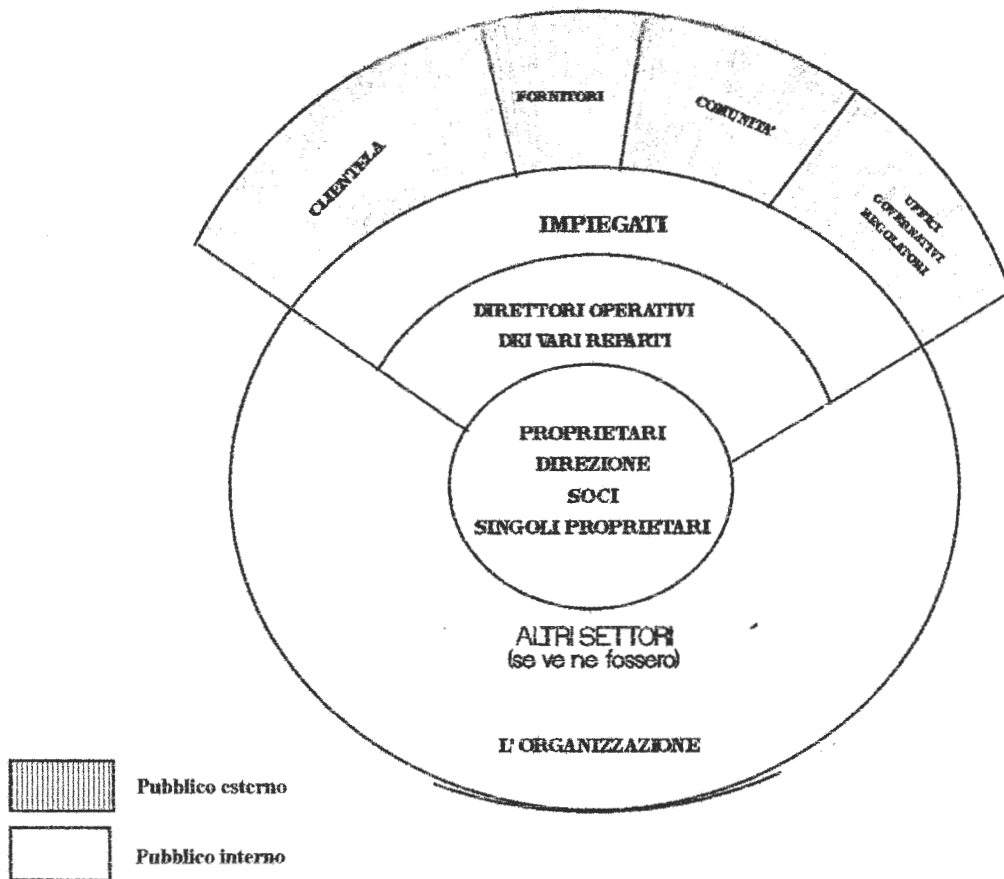
7

L'uso di ricette standardizzate garantisce consistenza

OPPORTUNITA' DIRETTIVE

Come risultato dopo aver studiato questo capitolo Voi saprete:

- 1) *Capire l'importanza dell'uso di ricette standardizzate nell'interesse del cliente e dell'operatore.*
- 2) *Conoscere i molteplici vantaggi derivanti dall'uso di ricette standard.*
- 3) *Sapere come sviluppare le ricette standard e modificarle a secondo della necessità, (quando necessiterete un diverso numero di porzioni, oppure porzioni più abbondanti).*
- 4) *Capire l'importanza di un'accurata valutazione della ricetta standard.*
- 5) *Conoscere tutto ciò che riguarda la prezzatura delle ricette standard dopo averle pianificate.*



FOCALIZZANDO I PUBBLICI DELLA RISTORAZIONE

Il capitolo 7 focalizza le ricette standard, esse sono il cuore dei rapporti fra le operazioni ristorative ed il cliente. Dopo tutto l'interesse che il cliente ha nel partecipare alle operazioni di ristorazione è, in qualche misura, relativo alla consistente qualità dei cibi che le vengono serviti, infine, le ricette standard che attualmente "coinvolgono" il menù hanno il ruolo di creare un buoni rapporti fra la direzione ed il proprietario dell'azienda, il quale sarebbe preoccupato se gli obiettivi economici oltre che altri, non verranno raggiunti a causa di problemi relativi al cibo e alle ricette usate per preparare i prodotti.

Dopo aver letto il capitolo 6 avrete finalmente capito l'importanza del menù al successo delle operazioni ristorative, il menù è la via principale per raggiungere gli scopi operativi e le ricette standardizzate sono direttive che aiutano l'operazione a rimanere in carreggiata.

La ricetta standardizzata è il progetto per la produzione il quale è stato sviluppato e testato allo scopo di assicurare il cliente che un consistente prodotto venga prodotto.

La ricetta standardizzata è importante sia per le operazioni della produzione del cibo, ma anche per la produzione di alcune bevande miscelate.

Noi rivedremo i molti vantaggi nell'addottare le ricette standardizzate nella prossima sezione, mentre ora daremo uno sguardo all'unico vero vantaggio della ricetta standardizzata: La consistenza:

- *Consistenza dalla prospettiva del cliente, ogni volta che il cliente ordinerà il prodotto, esso dovrà sempre venire preparato e servito allo stesso modo, stessa stessa grandezza della porzione, ed esso rappresenterà un valore consistente (prezzo in rapporto alla qualità) per il cliente.*
- *Consistenza dalla prospettiva della operazione-Come avrete imparato nel capitolo 6, il costo del prodotto è un fattore importante per poter stabilire il prezzo di vendita del piatto, se i costi dei prodotti usati per preparare i piatti del menù variano ogni volta (dovuto al fatto di usare quantità differenti di prodotti) oppure perchè si servono misure delle porzioni diverse, così facendo non si potrà mai avere una base stabile di costo del prodotto su cui poi poter calcolare il prezzo di vendita.*

Il proposito di questo capitolo è di enfatizzare la necessità che ogni operazione sia commerciale che Istituzionale abbia di ricette standardizzate, essi sono un'assoluto dovere nella gestione professionale moderna di un programma ristorativo.

VANTAGGI E SVANTAGGI DELLE RICETTE STANDARD

Vi sono altri vantaggi nell'uso di ricette standardizzate oltre a quelle della: Consistenza, apparenza, costo, gusto.

Resa presunta. *Le ricette standard provvedono nel prevedere la resa ; conoscerete il numero delle porzioni che verranno prodotte, potrete in seguito controllare la produzione in modo che il costo non aumenti a causa degli eccessivi scarti. inoltre se il numero di porzione da produrre è accuratamente conosciuto, vi sarà meno probabilità di commettere errori che potrebbero disgustare i clienti.*

Meno controlli. *Utilizzando le ricette standard necessiterà anche meno controllo, gli addetti conosceranno le quantità necessarie e i metodi di preparazione da usare per ciascun piatto, eliminando di fatto quindi molti interrogativi poichè il personale non dovrà far altro che seguire la ricetta.*

Programmare una produzione efficiente. *Le ricette standard ci aiutano alla programmazione della produzione, poichè ciascuna ricetta indicherà anche gli strumenti necessari e ci aiuta a prevedere dell'ammontare di tempo necessario che ciascun procedimento necessita, potrete in tal modo con più facilità programmare la necessità di personale necessaria per la produzione e quali attrezzature.*

Riduce i costi di lavoro. *Quando si utilizza la ricetta standard, potranno venire utilizzati delle persone con meno esperienza, (lo staff produttivo non necessita di essere creativo, essi dovranno solo seguire le istruzioni),poichè si utilizzerà delle persone con minor esperienza, sarà quindi più facile averlo a disposizione ed anche a minor costo.*

Si scriveranno tutti le procedure. *Quando si utilizzando le ricette standard,il personale direttivo non diventerà subalterno dei loro dipendenti, considerate, per esempio, un'azienda che impieghi uno chef il quale abbia le ricette tutte in mente, cosa succederebbe se lo chef non venisse a lavorare? o si licenzia senza preavviso? Se invece utilizzeremo delle procedure scritte, del personale di cucina anche con poca esperienza sarebbe in grado di preparare quei piatti. Sicuramente l'inesperienza del personale potrà essere causa di molti errori e lentezze, ma sarà sempre meglio che avere dei dipendenti che non sanno niente riguardo i metodi di produzione.*

Porzioni standard. L'utilizzo di ricette standardizzate Vi aiuterà anche a standardizzare la grandezza delle porzioni, come potrete notare più avanti, sarà proprio la grandezza della porzione standard il cuore del sistema del controllo dei costi.

L'USO DI RICETTE STANDARDIZZATE RIDUCONO LA FREQUENZA NEL CONTROLLO DELL'INVENTARIO

L'uso di ricette standardizzate possono aiutare a ridurre la frequenza nelle procedure di controllo, come ? eccovi uno specifico esempio: Supponiamo che siano necessari 10 Kg. di carne macinata di manzo, per preparare 80 porzioni di cibo in casseruola (Lasagne,) un'addizionale di 10 kg. dello stesso prodotto saranno necessari per preparare degli hamburger da utilizzare nella produzione giornaliera, perciò verranno prelavati globalmente kg. 30 di carne dal frigidaire.

Primo dovrete controllare al termine della produzione per assicurarvi che il numero di porzioni richieste siano state preparate,

Secondo, usando il registratore di cassa, potrete svolgere un'analisi dei piatti venduti, per conoscere il numero di porzioni vendute di ciascun piatto, la differenza fra il numero delle porzioni preparate e vendute, meno qualche aggiustamento dovuto al ritorno, bruciature, ecc. dovrà rappresentare il numero delle porzioni rimaste.

L'uso di ricette standardizzate e le procedure appena descritte provvedono ad un sistema di "bilanciamento" del menù che aiuta la contabilizzazione di tutti i prodotti .

Quando questo sistema verrà usato, e voi dovrete controllare la quantità di cibo usato nella preparazione dei piatti del menù, potrete essere sicuri che ogni problema derivante dai costi del cibo, non sarà attribuibile all'immagazzinamento, spedizione, produzione e o alle attività di servizio, questo è uno dei maggiori vantaggi nell'uso di ricette standardizzate.

Ciascuno dei vantaggi sopra elencati richiede l'uso di ricette standardizzate sia per il cibo che per le bevande, le ricette standard sono una necessità assoluta per un'efficace gestione operativa.

Ci sono altri punti addizionali che enfatizzano l'importanza della ricetta standard, essa ha un impatto sia sull'inizio che la fine del ciclo produttivo, quando useremo le ricette standardizzate potremo meglio controllare la quantità di prodotti necessari per la produzione di alcuni piatti, in aggiunta esse aiutano anche nell'acquisto dei prodotti, anche se gli acquisti sono fatti soggettivamente, potrete calcolare l'ammontare di ciascun ingrediente usato e moltiplicarlo poi per il numero di porzioni da preparare, appena acquisirete esperienza il sistema acquisti potrà essere utilizzato nello sforzo di eliminare eccesso di acquisti o rifornimenti.

La valutazione è il passo finale in quasi ogni processo finanziario, la ricetta standard aiuta in questo lavoro poichè essa provvede a determinare un prodotto tipo di qualità. Vi dovrete assicurare che la ricetta venga preparata correttamente e che si producano dei cibi della qualità desiderata.

Svantaggi nell'utilizzo delle ricette standard

Abbiamo discusso i vantaggi nell'uso di ricette standard, ma vi sono anche degli svantaggi ? Per quanto il personale addetto alla produzione di cibo il quale non è abituato all'utilizzo di ricette standard sul lavoro potrebbe aver bisogno di tempo per utilizzarle senza problemi ogni giorno. Questo usualmente non sarebbe un problema in cucina dove ad esempio il cuoco necessita di imparare a preparare i relativamente pochi piatti del menù, mentre nel bar dove vi è un gran richiesta di differenti prodotti, sarebbe poco pratico chiedere al barista di consultare la ricetta prima di preparare ciascun drink.

ciò non sarebbe necessario comunque, poichè per poterla seguire la ricetta standard non necessita di essere materialmente sul luogo di lavoro, la si imparerà a memoria dopo che cuochi e camerieri avranno preparato diverse volte i piatti del menù o i cocktails, essi non avranno difficoltà a ricordare gli ingredienti, le quantità, le procedure, la ricetta comunque necessariamente dovrà sempre essere seguita, ma non per questo continuamente letta.

I seguenti fattori che riguardano le ricette standardizzate sono minori se comparati ai vantaggi appena notati in loro favore.

La necessità di tempo, modificando le ricette esistenti sviluppando, provando e trasformandole in ricette standard richiede del tempo, vedrete più avanti in questo capitolo che non sarà necessario scartare tutte le ricette e procedure e cominciare tutto da capo quando introduciamo un nuovo piano di ricette standard, poichè le esistenti ricette potranno essere standardizzate e, se ciò verrà fatto entro un determinato lasso di tempo, non sarà poi una grande fatica.

La necessità di allenarsi, gli addetti della ristorazione dovranno venire istruiti all'uso delle ricette standard, l'insegnamento è sempre necessario per assicurarsi che il prodotto e o il costo del lavoro di preparazione non sia eccessivo.

Le attitudini negative, il personale che non ha mai usato le ricette standard, potrà avere una cattiva predisposizione all'uso di esse, cuochi e barman potranno sentirsi per un certo periodo ne creativi ne indipendenti. Potrebbero anche risentirsi della necessità di "mettere tutto sulla carta", potrete cercare di minimizzare questo tipo di svantaggio percepito, spiegando il perchè le ricette standard sono importanti e necessarie.

Gli impiegati dovranno anche venire coinvolti nello sviluppo e attuazione di ricette standard, per mezzo di azioni positive la direzione potrà mostrare ai dipendenti che le ricette standard sono importanti all'ottenimento del successo ed affermare anche che si dovranno costantemente usare.

PROCEDURE PER LO SVILUPPO DI RICETTE STANDARD

Quando si svilupperanno delle nuove ricette standard, non dovrete scartare le precedenti ricette esistenti, ma queste ricette potranno venire standardizzate in modo da poterle riutilizzare, è importante che le ricette standard siano sviluppate per ciascun singolo piatto esistente sul menù, dovrete per prima cosa stabilire che le ricette standard dovranno venire usate ed in seguito spiegare al personale addetto alla produzione di cibo e bevande che il processo atto allo sviluppo di esse verrà intrapreso. Le procedure basilari da usare nello sviluppo di ricette standard comprendono:

Decidere sul numero di porzioni su cui basare le ricette, se si preparassero 50 porzioni di un determinato cibo nei periodi bassi, e 100 porzioni dello stesso nei periodi di maggior lavoro, le ricette dovranno venire progettate per la produzione di porzioni richieste, quando è applicabile le ricette dovranno venire sviluppate tenendo conto dell'uso di pentole di misure standard.

Decidere se usare pesi o misure o entrambi, il pesare è spesso più preciso del misurare, infatti quando possibile è meglio pesare l'acqua o altri liquidi che misurarli.

Esprimete tutte le quantità in valori misurabili, Evitate le frazioni e convertite tutte le misure nelle unità più grandi se possibile, ad esempio: cambiate 4/8 di tazza in 1/2 tazza, quattro tazze in un quarto e tre cucchiaini da tè in un cucchiaino a minestra, naturalmente sarà necessario avere a disposizione tutti gli strumenti di misurazione necessari per poter correttamente seguire la ricetta.

Siate precisi, utilizzate le stesse abbreviazioni per tutte le ricette, siate a conoscenza delle misure e pesi equivalenti, la fig. 7.1 vi darà un'esempio.

Elenca tutti gli ingredienti nell'ordine in cui vengono usati, usate sempre una corretta terminologia per ciascuna specificazione necessaria, ad esempio: Cosa s'intende per: una tazza di panna montata? volete forse dire una tazza di panna che sia ancora da montare? oppure una tazza di panna già montata?

Date notizie dettagliate, coincise, usando termini esatti, direte come impastare (a mano o utilizzando la macchina) e nel caso si utilizzi la macchina dite per quanti minuti e a che velocità si dovrà usare la macchina.

Indicate la grandezza ed il tipo di attrezzo necessario, elencate sempre l'esatta temperatura, il tempo di cottura, ed altri necessari controlli ed osservazioni, vi sarà di aiuto anche avere dei suggerimenti sulle eventuali varianti della ricetta.

Provvedete a dare delle direttive per il servizio, indicate sempre anche il tipo e la grandezza (misura) dei piatti di servizio da usare, indicate anche l'attrezzatura necessaria al servizio (mestolo-cucchiaione) e specificate il numero di porzioni che dovranno uscire da quella specifica preparazione, se siano necessarie decorazioni o eventuali salse di accompagnamento.

Utilizzate anche delle fotografie, se necessario, mostrate la fotografia del piatto finito, in modo di dare un'addizionale aiuto al personale addetto.

Rivedete e controllate periodicamente le ricette una volta sviluppate, si dovranno sempre considerare i fattori riguardanti l'accuratezza, allo scopo di migliorare o rinnovare i modi, le attrezzature, e a istaurare processi di lavorazione rapidi.

Ora che avrete qualche idea riguardo le varie tecniche utilizzate nel sviluppare correttamente le ricette, date uno sguardo da più vicino come esattamente viene intrapreso tale processo, quando pianificate il menù e selezionate le ricette standard, siate sempre sicuri che tutti gli ingredienti indicati nella ricetta siano reperibili per tutto il periodo durante il quale il menù verrà preparato. Funghi freschi, molluschi, o alcuni frutti, potrebbero non essere reperibili oppure molto costosi se utilizzati fuori stagione. Potrete quindi volere escludere questi piatti dal menù, o almeno porli fra i piatti considerati speciali (quando in stagione) evitando in tal modo il disappunto della clientela.

Dovrete spendere un determinato periodo di tempo per giungere alla standardizzazione di tutte le ricette, potrete ad esempio con l'aiuto dello chef decidere che ogni settimana verranno standardizzate tre ricette, oppure che spenderete un'ora alla settimana con il capo barman nello sviluppare ricette standard di bevande.

Per sviluppare la ricetta, chiederete allo chef o al barman d'indicarvi verbalmente come essi preparano il piatto o la bevanda, quali ingredienti usare e quanto usarne, quali speciali procedure bisognerà osservare, a quali temperature cuocere e per quanto tempo, quale porzionatura o strumento di controllo potrà venire utilizzato, su quale piatto o bicchiere dovrà venire servito, necessita di una decorazione o guarnizione?.

Voi potrete ad esempio decidere che 3 ricette alla settimana vengano standardizzate con l'aiuto dei cuochi, e che spendiate un'ora alla settimana con il capo barman per sviluppare delle ricette standard di bevande. Il vostro compito sarà principalmente quindi di: Sviluppare ricette, chiedere a cuochi o ai barman di recitare verbalmente come preparare le ricette, quali ingredienti usare e quanto usarne, quali speciali procedure usare, a quali temperature cuocere e per quanto tempo, quale mezzo di controllo di porzionatura verrà usato? in quale piatto o in quale bicchiere verrà servito e se necessita una decorazione. Potrete anche osservare da vicino i cuochi e barman mentre preparano le ricette e quindi scrivere il processo. Discutete le ricette con il personale della "produzione" le loro idee potrebbero contribuire alla preparazione più accurata della ricetta.

E'prassi provare prima la nuova ricetta standardizzata in relative piccole quantità, potrà venir preparata ed eventualmente evoluta con l'ausilio del personale di produzione ed anche da clienti selezionati, dopodichè potrà venir certamente estesa in un numero maggiore. Sarà facile lavorare e modificare con le ricette standard se verranno selezionate da una sorgente attendibile e fidata, riviste commerciali, libri di cucina, competizioni etc. sono un esempio di buone sorgenti di ricette standard che potranno divenire le basi per sviluppare nuove ricette

Aggiustamento di quantità in ricette standard

Le misure nelle ricette o il numero delle porzioni (produzione) potrà venire aumentata o diminuita da fattori di calcolo e di aggiustamento. Questo si ottiene dividendo il Nuovo numero di porzioni per il numero originale di porzioni.

es. 1 La ricetta era per 100 porzioni, voi volete 225 porzioni della stessa misura.

$$\begin{array}{ccc} (225) & : & (100) = 2,25 \longrightarrow (\text{fattore}) \\ \text{(nuove)} & & \text{(vecchie)} \\ \text{(porzioni)} & & \text{(porzioni)} \end{array}$$

Moltiplicate la quantità di ciascun ingrediente della ricetta vecchia per 2,25 per determinare l'ammontare necessario per il nuovo maggior numero.

es.2 la ricetta era per 75 porzioni, voi volete ora 35 porzioni dello stesso peso.

$$\begin{array}{ccc} (35) & : & (75) = 0,47 \longrightarrow (\text{fattore}) \\ \text{(nuove)} & & \text{(vecchie)} \\ \text{porzioni)} & & \text{porzioni)} \end{array}$$

Moltiplicate la quantità di ciascun ingrediente della ricetta originale per 0,47 per determinare il nuovo peso occorrente.

Es. 3 La quantità della ricetta è per servire 75 tazze da 3/4 voi vorrete 125 tazze da 1/2.

a) Determina la quantità totale di entrambe le misure

$$\underline{\text{Vecchia ricetta}} \quad 75 \text{ da } 3/4 \text{ tazze da servire } (75 \times 3/4) = 56,25 \text{ tazze}$$

$$\underline{\text{Nuova ricetta}} \quad 125 \text{ da } 1/2 \text{ tazze } (125 \times 1/2) = 62,50 \text{ tazze}$$

b) Divido la nuova quantità per la vecchia quantità.

$$\begin{array}{ccc} 62,50 & : & 56,25 = 1,11 \text{ (fattore)} \\ \text{(nuova)} & & \text{(vecchia)} \\ \text{nessità)} & & \text{nessità)} \end{array}$$

Ora moltiplicate la quantità di ciascun ingrediente della vecchia ricetta per 1,11 per determinare l'ammontare necessario per la ricetta.

FILETTI DI SOGLIOLA ALLE MANDORLE

INSERITE FOTO DEL PIATTO

PRONTO

- → (Numero porzioni) **69**
- → (Peso della porzione) **120** gr
- → (temperatura di cottura) **160°**
- → (tempo di cottura) **14** minuti

NUMERO - PESO - INGREDIENTI		TOTALE PESO - NUMERO	PROCEDURA OPERATIVA
69	Filetti di sogliola da 120 gr. a porzione	8,280 Kg	<ol style="list-style-type: none"> 1) Scongellare i filetti 2) Ponete i singoli filetti in una placca oliata
	Mandorle affettate e tostate	1 Kg	<ol style="list-style-type: none"> 3) Tostate le mandorle come segue: <ol style="list-style-type: none"> a) Ponetele in una padella in ferro b) Mettetele al forno a 180° fino a colorarle. c) Per un tempo max di 15 minuti
10	Burro e margarina Succo Limoni Buccia limone Grattugiata Sale Pepe bianco Prezzemolo tritato	1Kg e 1Kg 25 Centilitri 20 grammi 4 cucchiaini da tavola 1 cucchiaio da tavola 50 grammi	<ol style="list-style-type: none"> 4) Aggiungete al burro e margarina le mandorle <ol style="list-style-type: none"> a) Il succo e La buccia di Limone, b) Sale e pepe 5) Mischiate il tutto assieme 6) Spalmate la mistura sui filetti Uniformemente circa 60 grammi a persona 7) Cuocete a 160° per 15 minuti 8) Cospargere con prezzemolo tritato
Tempo necessario alla preparazione			90 minuti circa
Periodo dell'anno attuabile			Tutto l'anno
Attrezzatura necessaria			Padella in acciaio - Placca da forno Forno a convezione-Spremiagrumi
Costo a porzione			€2.50

Moltiplicate la quantità di ciascun ingrediente della ricetta originale per 0,47 per determinare il nuovo peso occorrente.

Es. 3 La quantità della ricetta è per servire 75 tazze da 3/4 voi vorrete 125 tazze da 1/2.

a) Determina la quantità totale di entrambe le misure

Vecchia ricetta 75 da 3/4 tazze da servire (75x3/4) = 56,25 tazze

Nuova ricetta 125 da: 1/2 tazze (125x1/2) = 62,50 tazze

b) Divido la nuova quantità per la vecchia quantità.

$$\begin{array}{r} 62,50 \\ \text{(nuova} \\ \text{necessità)} \end{array} : \begin{array}{r} 56,25 \\ \text{(vecchia} \\ \text{necessità)} \end{array} = 1,11 \text{ (fattore)}$$

Moltiplicate la quantità di ciascun ingrediente della vecchia ricetta per 1,11 per determinare l'ammontare necessario per la ricetta.

RICETTA STANDARD SEMPLICE

La ricetta porta 69 porzione di peso approssimativo di 6 once ciascuna

L'ammontare della colonna nel lontano margine sinistro della ricetta potrà venire aggiustata in quantità maggiori o minori dal numero 69 oppure del peso di 6 once.

Ci sono molti casi in cui usare questa tecnica per es. un affollato week-end, in questo caso si farà un aggiustamento per una quantità maggiore ed includerete i totali ottenuti nella colonna dei totali della sinistra. Questa pratica è più efficace e permette agli impiegati di fare degli aggiustamenti senza quei possibili errori che possono compromettere costi e qualità.

Può darsi si desiderino porzioni più piccole per il Buffet di mezzogiorno. Ancora voi noterete le quantità delle porzioni ridimensionate direttamente nella ricetta

La ricetta indica che si dovrà usare per porzionare la salsa un mestolo di gr. 60 di capacità.

La ricetta in oltre indica il tempo di cottura al forno la temperatura, e le esatte procedure da utilizzare per preparare il piatto.

- Consistenza dalla prospettiva del cliente, ogni volta che il cliente ordinerà il prodotto, esso dovrà sempre venire preparato e servito allo stesso modo, la porzione alla stessa grandezza, cosicché rappresenterà un valore consistente (prezzo in rapporto alla qualità) per il cliente.
- Consistenza dalla prospettiva dell'operazione come avrete imparato nel capitolo 6, il costo del prodotto è un fattore importante per poter stabilire il prezzo di vendita del piatto, se i costi dei prodotti usati per preparare i piatti del menù variano ogni volta (dovuto al fatto di usare quantità differenti di prodotti) oppure perché si servono misure delle porzioni diverse, così facendo non si potrà mai avere una base stabile di costo del prodotto su cui poi poter calcolare il prezzo di vendita.

Il proposito di questo capitolo è di enfatizzare la necessità che ogni operazione sia commerciale che Istituzionale abbia bisogno di ricette standardizzate, essi sono un'assoluto dovere nella gestione professionale moderna di un programma ristorativo.

VANTAGGI E SVANTAGGI DELLE RICETTE STANDARD

Vi sono altri vantaggi nell'uso di ricette standardizzate oltre a quelle della: Consistenza, apparenza, costo, gusto.

Resa presunta. Le ricette standard provvedono nel calcolare la resa; conoscerete il numero delle porzioni che verranno prodotte, potrete in seguito controllare la produzione in modo che il costo non aumenti a causa degli eccessivi scarti. Inoltre se il numero di porzione da produrre è accuratamente conosciuto, vi sarà meno probabilità di commettere errori che potrebbero disgustare i clienti.

Meno controlli. Utilizzando le ricette standard necessita anche meno controllo, gli addetti conosceranno le quantità necessarie e i metodi di preparazione da usare per ciascun piatto, quindi eliminando di fatto molti interrogativi poiché il personale non dovrà far altro che seguire la ricetta.

Programmare una produzione efficiente. Le ricette standard ci aiutano alla programmazione della produzione, poiché ciascuna ricetta indicherà anche gli strumenti necessari e ci aiuta a prevedere dell'ammontare di tempo necessario che ciascun procedimento necessita, potrete in tal modo con più facilità programmare la necessità di personale necessaria per la produzione e quali attrezzature necessiteranno.

Riduce i costi di lavoro. Quando si utilizza la ricetta standard, potremo utilizzare delle persone con meno esperienza, (lo staff produttivo non necessita di essere creativo, essi dovranno solo seguire le istruzioni), quindi utilizzando personale con minor esperienza, avremo a disposizione del personale a minor costo.

Dovremo scrivere tutte le procedure. Quando si utilizzeremo le ricette standard, il personale direttivo non diventerà subalterno dei loro dipendenti, considerate, per esempio, un'azienda che impieghi uno chef il quale abbia le ricette tutte in mente, cosa succederebbe se lo chef non venisse a lavorare? o si licenzia senza preavviso? Se invece utilizzeremo delle procedure scritte, dal personale di cucina anche con poca esperienza sarebbero in grado di preparare quei piatti. Sicuramente l'inesperienza del personale potrà essere causa di molti errori e lentezze, ma sarà sempre meglio che avere dei dipendenti che non sanno niente riguardo i metodi di produzione.

Porzioni standard. L'utilizzo di ricette standardizzate Vi aiuterà anche a standardizzare la grandezza delle porzioni, come potrete notare più avanti, sarà proprio la grandezza della porzione standard il cuore del sistema del controllo dei costi

L'USODI RICETTE STANDARDIZZATE RIDUCONO LA FREQUENZA NEL CONTROLLO DELL'INVENTARIO

L'uso di ricette standardizzate possono aiutare a ridurre la frequenza nelle procedure di controllo, come ? eccovi uno specifico esempio: Supponiamo che siano necessari 10kg di carne macinata di manzo, per preparare 80 porzioni di cibo in casseruola (Lasagne,) un addizionale di 10 kg. dello stesso prodotto saranno necessari per preparare degli hamburger da utilizzare nella produzione giornaliera, perciò verranno prelevati globalmente kg. 20 di carne dal frigorifero.

Primo dovrete controllare al termine della produzione per assicurarvi che il numero di porzioni richieste siano state preparate,

Secondo, usando il registratore di cassa, potrete svolgere un'analisi dei piatti venduti, per conoscere il numero di porzioni vendute di ciascun piatto, la differenza fra il numero delle porzioni preparate e vendute, meno qualche aggiustamento dovuto al ritorno, bruciature, ecc. dovrà rappresentare il numero delle porzioni rimaste.

L'uso di ricette standardizzate e le procedure appena descritte provvedono ad un sistema di "bilanciamento" del menù che aiuta la contabilizzazione di tutti i prodotti .

Quando questo sistema verrà usato, e voi dovrete controllare la quantità di cibo usato nella preparazione dei piatti del menù, potrete essere sicuri che ogni problema derivante dai costi del cibo, non sarà attribuibile all'immagazzinamento, spedizione, produzione e o alle attività di servizio, questo è uno dei maggiori vantaggi nell'uso di ricette standardizzate.

Ciascuno dei vantaggi sopra elencati richiede l'uso di ricette standardizzate sia per il cibo che per le bevande, le ricette standard sono una necessità assoluta per un'efficace gestione operativa.

Ci sono altri punti addizionali che enfatizzano l'importanza della ricetta standard, essa ha un impatto sia sull'inizio che la fine del ciclo produttivo, quando useremo le ricette standardizzate potremo meglio controllare la quantità di prodotti necessari per la produzione di alcuni piatti, in aggiunta esse ci aiutano anche nell'acquisto dei prodotti, anche se gli acquisti sono fatti soggettivamente, potrete calcolare l'ammontare di ciascun ingrediente usato e moltiplicarlo poi per il numero di porzioni da preparare, appena acquisirete esperienza il sistema delle standardizzazione potrà essere utilizzato allo scopo di eliminare eccesso di acquisti o rifornimenti.

La valutazione è il passo finale in quasi ogni processo finanziario, la ricetta standard aiuta in questo lavoro poiché essa provvede a determinare un prodotto tipo di qualità. Vi dovrete assicurare che la ricetta venga preparata correttamente e che si producano cibi della qualità desiderata.

Svantaggi nell'utilizzo delle ricette standard

Abbiamo discusso i vantaggi nell'uso di ricette standard, ma vi sono anche degli svantaggi ? Per quanto il personale addetto alla produzione di cibo il quale non è abituato all'utilizzo di ricette standard sul lavoro potrebbe aver bisogno di tempo per utilizzarle senza problemi ogni giorno. Questo sarebbe un problema relativo per la cucina dove ad esempio si dovrà imparare a preparare solamente pochi piatti del menù, mentre nel bar dove vi è una gran richiesta di differenti prodotti, sarebbe poco pratico chiedere al barman di consultare la ricetta prima di preparare i cocktails.

ciò non sarebbe necessario comunque, poichè per poterla seguire la ricetta standard non necessita di essere materialmente sul luogo di lavoro, la dovrà imparare a memoria, dopo che cuochi e camerieri avranno preparato diverse volte i piatti del menù o i cocktails, essi non avranno difficoltà a ricordare gli ingredienti, le quantità, le procedure, la ricetta comunque necessariamente dovrà sempre essere seguita, ma non per questo continuamente letta.

I seguenti fattori che riguardano le ricette standardizzate sono minori se comparati ai vantaggi appena notati a favore.

La necessità di tempo, modificando le ricette esistenti, sviluppando, provando e trasformandole in ricette standard richiederà del tempo, vedrete più avanti in questo capitolo che non sarà necessario scartare tutte le ricette e procedure cominciando tutto da capo quando introdurremo un nuovo gruppo di ricette da standardizzare, poichè le esistenti ricette potranno essere standardizzate, e lo si potrà fare entro un determinato lasso di tempo, non sarà poi una grande fatica.

La necessità di allenarsi gli addetti della ristorazione dovranno venire istruiti all'uso delle ricette standard, l'insegnamento è sempre necessario per assicurarsi che il prodotto e o il costo del lavoro dovuto alla preparazione non sia eccessivo.

Le attitudini negative, il personale che non ha mai usato le ricette standard, potrà avere una cattiva predisposizione all'uso di esse, cuochi e barman potranno sentirsi per un certo periodo ne creativi ne indipendenti. Potrebbero anche risentirsi della necessità di "mettere tutto sulla carta", potrete cercare di minimizzare questo tipo di svantaggio percepito, spiegando il perchè le ricette standard sono importanti e necessarie.

Gli impiegati dovranno anche venire coinvolti nello sviluppo e attuazione di ricette standard, per mezzo di azioni positive la direzione potrà mostrare ai dipendenti che le ricette standard sono importanti all'ottenimento del successo ed affermare anche che si dovranno costantemente usare.

PROCEDURE PER LO SVILUPPO DI RICETTE STANDARD

Quando si svilupperanno delle nuove ricette standard, non dovrete scartare le precedenti ricette esistenti, ma queste ricette potranno venire standardizzate in modo da poterle riutilizzare, è importante che le ricette standard siano sviluppate per ciascun singolo piatto esistente sul menù, dovrete per prima cosa stabilire che le ricette standard dovranno venire usate ed in seguito spiegare al personale addetto alla produzione di cibo e bevande che il processo atto allo sviluppo di esse verrà intrapreso. Le procedure basilari da usare nello sviluppo di ricette standard comprendono:

Decidere sul numero di porzioni su cui basare le ricette, se si preparassero 50 porzioni di un determinato cibo nei periodi bassi, e 100 porzioni dello stesso nei periodi di maggior lavoro, le ricette dovranno venire progettate per la produzione di porzioni richieste, quando è applicabile le ricette dovranno venire sviluppate tenendo conto dell'uso di pentole di misure standard

Decidere se usare pesi o misure o entrambi, il pesare è spesso più preciso del misurare, infatti quando possibile è meglio pesare l'acqua o altri liquidi che misurarli.

Esprimete tutte le quantità in valori misurabili. Evitate le frazioni e convertite tutte le misure in *Unità più grandi per quanto sia possibile, ad esempio: cambiate 4/8 di tazza in 1/2 tazza, e ancora 4 tazze in 1/4 di litro, oppure 3 cucchiaini da tè in 1 cucchiaino da minestra*

Siate precisi, utilizzate le stesse abbreviazioni per tutte le ricette, siate a conoscenza delle misure e pesi equivalenti, la fig. 7.1 vi darà un'esempio.

Elenca tutti gli ingredienti nell'ordine in cui vengono usati. Usate sempre una corretta terminologia per ciascuna specificazione necessaria, ad esempio: cosa s'intende per ½ litro di panna montata ? intendete dire: ½ litro di panna ancora da montare oppure ½ litro di panna già montata ?

Date notizie dettagliate, concise, usando termini esatti, direte come impastare (a mano o utilizzando la macchina) e ne caso si utilizzi la macchina dite per quanti minuti e a che velocità .

Indicate la grandezza ed il tipo di attrezzo necessario, elencate sempre: il tempo di cottura l'esatta temperatura, ed altre osservazioni necessarie, sarà d'aiuto anche avere dei suggerimenti sulle eventuali varianti della ricetta.

Provvedete a dare delle direttive per il servizio: indicate sempre la grandezza ed il tipo di piatto da usare per il servizio, indicate anche l'attrezzatura necessaria per il servizio (mestolo-cucchiaino) e specificate anche il numero di porzioni che dovranno uscire da quella specifica preparazione, se necessario anche eventuali decorazioni o salse d'accompagnamento.

Utilizzate anche delle fotografie, se necessario, mostrate la fotografia del piatto finito, in modo di dare un addizionale aiuto al personale addetto.

Rivedete e controllate periodicamente le ricette una volta sviluppate allo scopo di controllare l'accuratezza e per migliorare o rinnovare i metodi di lavorazione.

Ora che avete qualche idea riguardo le varie tecniche utilizzate nel sviluppare correttamente le ricette, date uno sguardo da più vicino come esattamente viene intrapreso tale processo, quando pianificate il menù e selezionate le ricette standard, siate sempre sicuri che tutti gli ingredienti indicati nella ricetta siano sempre reperibili per tutto il periodo durante il quale il menù verrà preparato. Funghi freschi, molluschi o alcuni frutti potrebbero non essere reperibili oppure molto costosi se utilizzati fuori stagione. Potrete quindi voler escludere questi piatti dal menù o almeno porli fra i piatti considerati speciali (quando in stagione) evitando in tal modo il disappunto della clientela.

Dovrete spendere un determinato periodo di tempo per giungere alla standardizzazione di tutte le ricette, potrete ad esempio con l'aiuto dello chef decidere che ogni settimana standardizzeremo 3 ricette, oppure che spendiate un'ora a settimana con il capo-barman nello standardizzare le ricette delle bevande.

FOODSERVICE

OPERATIONS

MANUAL

E GUIDE FOR HOTELS AND RESTAURANT

TRASLATED BY ALBERTI

1986

Focalizzando il servizio del cibo

Questo capitolo focalizza le procedure e le relazioni fra il cliente ed il personale di servizio, che ironicamente è il meno considerato e pagato ma che è colui che rimane più in contatto con il cliente.

Ovviamente queste persone possono influenzare il pensiero del cliente in molti modi e quindi anche il futuro, la reputazione e il successo delle operazioni di "food Service". Tutto ciò che il cliente necessiterà verrà fornito da questi impiegati, quindi essi sono indubbiamente la parte più importante per un successo, dovremo quindi dedicare una speciale attenzione ed una particolare cura alla loro formazione.

Dopo aver salutato e fatto accomodare il cliente, l'attività che prevede il servizio di cibi e bevande, diventa molto importante.

Ciò viene diviso in due particolari momenti e secondo l'uso che ne faremo decreteremo il successo o l'insuccesso delle operazioni relative al servizio.

- 1) periodo di preparazione (trasformazione) del cibo e trasferimento del prodotto ottenuto da parte del personale di produzione (cuochi) al personale di servizio (camerieri)
- 2) il periodo del servizio del cibo prelevato in cucina e portato al cliente.

La maniera in cui questi lavori verranno svolti procureranno effetti lunghi e durevoli. Cosa succederebbe se un cameriere entrasse in cucina ed ordinasse con un buono un piatto di S.P. Cosa si può significare questo? Un Sea Food Platter oppure un Shrimp plate? E quando il cuoco preparerà il piatto sbagliato (poiché ha interpretato male l'ordinazione) chi crediate che soffra? Il cameriere certamente a causa del tempo che ci vorrà per rifare l'ordine corretto, ma purtroppo anche il cliente ne soffrirà. Oppure mettiamo il caso che l'ordinazione non venga servita in tempo, o servita ad una temperatura inadeguata, l'incrociare di questi fatti impressionerà certamente in maniera negativa il cliente.

Un altro esempio, supponiamo il caso che il cameriere comunichi bene con la cucina e che tutto ciò venga preparato con molta efficienza, ma una volta in sala il cameriere confonde gli ordini dei tavoli, che lui stesso non si presenti troppo pulito nella persona e negli abiti e che sia anche un poco maleducato.

I problemi con il servizio visti dalla prospettiva del cliente sono anch'essi da considerare seriamente. Un servizio inadeguato creerà al cliente certamente una spiacevole esperienza, chi biasimerà il cliente? L'incapace e incompetente cameriere o l'operazione stessa? Normalmente l'operazione, non l'individuale cameriere.

Provvediate al cliente una piacevole esperienza

Come responsabile del food-service, voi avrete la responsabilità nel provvedere ad una piacevole esperienza per i vostri clienti, se ciò non accadesse per una qualsiasi ragione, non potrete certamente incolpare nessun altro. Sarà vostra la responsabilità di selezionare, orientare, istruire al meglio i possibili dipendenti di questo settore. Sarete anche propriamente responsabili nel controllare tutte le fasi del servizio del cibo e nello stabilire standardizzazioni delle procedure di servizio.

L'esempio presentato un po' più avanti vi suggerirà in quale modo procedere nello standardizzare procedure per la preparazione del cibo e del conseguente servizio.

Potrete considerare l'utilizzo di tecniche di marketing per mostrare le corrette maniere del servizio e del servire (in questo caso marketing si riferisce a ciò che il cliente si aspetta, che richiede). Gli sforzi che dovranno fare i dipendenti del ristorante o d'albergo per creare un'atmosfera gradevole ed un servizio efficiente andando così incontro a quanto richiesto dai clienti. Bisognerà sempre ricordarsi che alla base di tutto ci sono i clienti da considerare quando pianifichiamo le operazioni di food-service.

Prima di passare a considerare gli aspetti specifici del servizio e del servire il cibo una breve nota dovrà venire aggiunta. In molti tipi di operazioni di food-service l'impiegato che è al più diretto e lungo contatto con la clientela risulta essere il personale di sala, il più inadeguatamente controllato dell'intera staff, a meno che il cameriere non sia motivato nel fare un buon servizio esso probabilmente non avrà lo stesso concetto riguardo alla clientela simile al Vostro. Si dovrà quindi poter sviluppare delle procedure d'orientamento per il personale di sala ma si dovrà anche poter comprendere il perché il cameriere a volte utilizzi procedure diverse da quelle imposte, probabilmente basate sull'attitudine di fare cosa sia per lui più facile.

Uno sguardo da vicino al servizio del cibo

il servizio consiste nel prelevare il cibo dalla zona di produzione (cucina) per mezzo del personale di servizio(camerieri).

Esistono differenti metodi di servizio a secondo del livello del locale, del numero degli impiegati, del numero dei clienti, del cibo da servire.

Il personale di servizio dovrà conoscere l'ammontare del tempo necessario per la cottura dei cibi ordinati, a tale scopo voi potrete stabilire procedure in merito che aiutano i cuochi nello stabilire tempi di preparazione, così come la decorazione e la pulizia dei bordi dei piatti da portata, tuttavia quando la cucina sta lavorando a pieno ritmo problemi di coordinamento e di comunicazione vi saranno sempre quindi sarà importante istruire cuochi e camerieri sull'esatta procedura da usare nell'ordinare piatti e nel ritirare i cibi pronti.

Lo staff della cucina Chef abbayeur (speditore)

Persona che sta al pass della cucina e che aiuta le comunicazioni fra il settore di produzione(cucina) e il personale di servizio(sala) questo impiegato sovente risulta avere il grado di direttore di cucina, controlla il processo di arrivo delle ordinazioni e quello della distribuzione dei piatti pronti. Avrà il compito di infilzare le ordinazioni man mano che giungono dalla sala su di un tabellone aggiungendovi l'orario in cui l'ordine potrà venir prelevato, darà informazioni ai cuochi dei vari settori degli ordini pervenuti, avrà pure la funzione di controllare i tempi di produzione evitando così le dispute, coordinerà il ritiro dell'intera ordinazione che riguarda i clienti facenti parte della stessa tavola(al fine che i piatti ordinati vengano serviti simultaneamente ai clienti occupanti la stessa tavola) controllerà anche che i piatti pronti siano prelevati dal personale addetto in tempo, controllerà anche la grandezza delle porzioni e l'aspetto.

Particolari importanti

dal momento che il personale di produzione(cuochi) e quello del servizio(camerieri) dovranno lavorare in sintonia durante il periodo di servizio, il favoritismo potrebbe essere un potenziale problema dal momento che ciò non gioverebbe né all'operazione che si sta compiendo né al cliente, con un attento controllo si dovrà appurare che tutti piatti escano nel tempo ragionevole per tutti camerieri.

Qualità del cibo

La qualità del cibo e il tempo necessario per servirlo sono i punti più importanti, indiscutibile il fatto che la cucina dovrà essere più vicina possibile al luogo di vendita altri fattori importanti riguardano la temperatura del cibo, l'apparenza, il gusto.

La sanità del cibo

Si dovrà anche poter considerare l'importanza di una corretta procedura sanitaria; cosa succederebbe se del cibo potenzialmente pericoloso venisse tenuto in una zona con una temperatura pericolosa per un

lungo periodo di tempo durante il servizio? La qualità del cibo ne soffrirebbe e rischieremmo anche di avere dei seri problemi sanitari.

Controllo delle porzioni

Questa operazione dovrà essere considerata come parte integrale delle operazioni programmate per il controllo del Food-Cost e che dovrà venire usata in continuazione durante il servizio, allo scopo foto dei piatti del menu verranno disposti nell'area di servizio in modo che tutti gli interessati possano vedere la grandezza delle porzioni e di come i cibi dovranno venire disposti nei piatti.

Apparenza del cibo

La clientela di alto rango pretende di mangiare anche con gli occhi così che l'apparenza del cibo sarà molto importante; guarnizioni creative l'uso di composizioni colorate e una dose di fiuto nella designazione di un menu potrà essere d'aiuto all'apparenza del cibo che verrà servito.

Procedura per banchetti

Si dovrà considerare il servizio dei banchetti cosa molto importante, tali procedure di servizio sono identiche a quelle usate per preparare i piatti per un servizio istituzionale, nel servizio per banchetti i cibi dovranno venire preporzionati sui piatti di portata, si dovrà stabilire come si potrà tenere in caldo i piatti di portata col cibo preporzionato ad una temperatura ideale per essere servita. Colui che decide dovrà determinare come i piatti con il cibo preporzionato dovrà venire trasportato nella sala banchetto e quali tipi di attrezzature per il trasporto usare. Queste e molte altre decisioni serviranno a focalizzare le attenzioni sul servizio del cibo inteso come atto di trasferimento dal luogo di produzione dal personale di servizio. Uno degli ingredienti più comuni per un successo nel servizio del cibo riguarda la necessità di un piano effettivo che dovrà tener conto dettagliatamente che **cosa** dovrà venir fatto e **come** dovrà venire fatto e **quando** il cibo sarà pronto per venir servito al cliente.

Volere necessità che cliente determina

Vi sono molte maniere di provvedere al servizio del cibo ai clienti: l'operazione dovrà venir basata nella risposta alla domanda: cosa necessita e vuole il cliente? E come le nostre operazioni di servizio possono soddisfarlo al meglio.

La risposta può evolvere in uno stile di servizio piuttosto che un altro più tradizionale il vostro scopo principale dovrebbe essere quello di chiedersi cosa il cliente desidera dopo di che provvedere al meglio. Dovrete anche sì domandarvi quale tipo di clientela le vostre operazioni stanno cercando di raggiungere e in che modo vogliono esser serviti questi clienti, quale sarà il costo che rincorreremo con ciascun tipo di servizio? Frequentemente il servizio a tavola viene associato all'idea del servizio lento se il tempo diventerà un importante fattore, il servizio ai tavoli non sarà il migliore da usare, mentre alcune famiglie con prole preferiranno il servizio al tavolo poiché sarà difficile ai genitori controllare i bambini mentre stanno facendo la fila per il self-service. A quanto ammonterà mediamente il conto? Usualmente se la media della spesa diventa alta non si dovrà solo provvedere al servizio ma necessiterà di offrire anche alcune preparazioni al tavolo così come insalate, piatti alla fiamma.

Come dovrà essere l'atmosfera nel posto dove si mangia? È il vostro cliente amante di un'atmosfera felpata? Un'esperienza in più in aggiunta al cibo in altre parole.

Tipi e stili di servizio

Diamo uno sguardo da vicino ad alcuni comuni tipi di servizio cominceremo con il servizio al tavolo del cliente per poi discutere brevemente il servizio di caffetteria e banchetti e altri stili di servizio.

Servizio al tavolo

Come già saprete il servizio al tavolo riguarda clienti che seduti ad una tavola venga per mezzo di un addetto servito loro del cibo direttamente, i modi di servizio principali da considerare sono tre e sono: *servizio alla russa - servizio all'inglese - servizio all'italiana*

Servizio alla russa

Questo stile di servizio è usato maggiormente il sale da pranzo in cui regni un'elegante atmosfera e cibo raffinato ed un conto molto elevato, una comune caratteristica è quella che molti piatti vengono parzialmente o completamente preparati davanti al cliente per esempio il cibo viene portato alla tavola su di un carrello e viene velocemente preparato cucinato su di un fornello a gas alcuna delle preparazioni più popolari potrebbero essere: Steak Diana, Caesar Salade, desserts alla fiamma. Per lo svolgimento di questo servizio necessiteremo di personale altamente qualificato che in aggiunta a conoscere le ricette e la tecnica di preparazione dovrà sapere come spinare porzionare del pesce, tranciare selvaggina, carni. Dal momento che si utilizzano carrelli e tavoli di servizio in sala bisogna di ampio spazio fra un tavolo e l'altro riducendo al minimo il numero dei tavoli rendendo la sala meno capiente.

Servizio all'inglese

Il cibo viene disposto già pre-porzionato in cucina su piatti da portata e attrattivamente guarniti per ottenere un valido effetto di presentazione, l'addetto porterà il vassoio da portata con i piatti direttamente al tavolo di servizio posizionato di fronte al cliente, porrà di fronte a ciascun cliente il piatto vuoto, presenterà il piatto da portata con il cibo in seguito reggendo lui stesso il piatto da portata per mezzo di clips procederà al servizio di ciascun commensale.

Servizio all'italiana ovvero impiattato

Al momento molto in uso in tutto il mondo, si utilizzano normalmente piatti con forme e grandezze diverse il cibo viene posizionato e disposto sui piatti di ciascun cliente con particolare attenzione, quando il caso ricoperto da una campana (cloche) l'addetto li porrà su di un vassoio d'argento e li trasporterà in sala appoggiando il vassoio (guantiera) sul un tavolo di servizio (gueridon) porrà in seguito i piatti coperti davanti a ciascun commensale procederà togliendo le cloches e se sarà il caso descrivendo il piatto in tutti i suoi particolari.

Standardizzare il servizio

in qualsiasi tipo di operazioni che riguarda il servizio del cibo il restaurant- manager dovrà:

- Guardare sempre le operazioni dalla prospettiva dei clienti.
- Definire esattamente cosa dovrà venir fatto standardizzando quindi le operazioni in modo che si possa stabilire quando un determinato servizio sia stato correttamente portato a termine.
- Sviluppare corrette procedure per il controllo e la valutazione delle operazioni.

Stiamo parlando al riguardo di come stabilire una minima qualità standard la quale dovrà venire costantemente seguita da tutti gli impiegati di quel determinato settore(sala) poiché vi accorgete che non potrete fidarvi sulla comune senso che gli impiegati hanno nel fare cose giuste nel posto giusto. Sarà quindi necessario pianificare per identificare i lavori necessari e per sviluppare procedure per l'effettiva esecuzione di essi. È a questo punto che voi dovrete attentamente considerare il cliente; vi ricordate del suggerimento riguardante: “ il tipo di servizio scelto dovrà essere quello che sia meglio visto dalla prospettiva del cliente?” Cosa ma il cliente desidera? E come le nostre operazioni possano meglio provvedere ai suoi voleri e necessità? Guardando le operazioni dalla prospettiva della cliente la

domanda da porsi sarebbe: se io fossi un cliente quale cosa gradirei e quali no, riguardo al servizio otterremo così un'idea su quali procedure usare e quali non usare.

A queste domande dovremmo poter rispondere per mezzo delle operazioni da noi sviluppate non sarà possibile né utile generalizzare guardando alle nostre convenienze.

Una continua supervisione sarà necessaria per assicurare che non vengano utilizzate scorciatoie le quali inficerebbero le procedure standard operative da noi fissate.

Ed ora mettetevi nei panni dei clienti

- state entrando in un ristorante di medio livello, che non avete mai frequentato prima d'ora.
- Nessuno è alla porta ad accoglierli, un cameriere che stava passandoci nota e dice: l'hostess sarà da voi fra un attimo,” grazie per aver aspettato” (ciò non sarebbe stato detto se il cameriere non fosse stato precedentemente istruito)
- in un attimo l'hostess ci viene incontro, ci saluta facendoci sentire benvenuto, verremo guidati al nostro tavolo nel frattempo notiamo che tutto è pulito e in ordine e i clienti seduti ai tavoli ci sembrano soddisfatti, noterete che sulla vostra tavola i coperti, le sedie i bicchieri sono disposti in modo perfetto e ordinata.
- Il cameriere responsabile ci saluta cordialmente, dà a ciascuno di noi un menu aperto(notiamo che il menu è pulito, i piatti sono molto interessanti).
- Il cameriere ci chiede se gradiamo un aperitivo, suggerisce dei piatti(quando richiesto) risponde esaurientemente a tutte le domande che riguardano il menu.
- Le ordinazioni vengono consegnate tempestivamente al Commis il quale le porterà in cucina.
- Quando il cibo ci viene servito notiamo che il piatto è ben decorato, e caldo al punto giusto, emana un piacevole profumo, e da un ottimo gusto.
- Il servizio durante il pranzo è attento ma non soffocante, ciascun minimo problema viene subito risolto.
- Al momento di pagare il conto dietro nostra richiesta ci verrà prontamente consegnato, noteremo che la contabilizzazione e facile è ben comprensibile, rileviamo che la somma è corretta e che sono elencati in ordine ben leggibili le nostre ordinazioni e (non quelle di un altro tavolo).
- Il cameriere ritira il conto prontamente, lo consegna alla cassa, riscuote il resto e lo riporta velocemente al tavolo.
- Ci alziamo, il cameriere quando è possibile ritira in guardaroba i cappotti, aiuta le signore ad indossarli, ringrazia e saluta gentilmente.

Si osserva che utilizzando delle consistenti procedure di servizio ogni cliente che ordini lo stesso piatto riceve un'identica quantità di cibo servita allo stesso modo. Lo scenario sopra descritto non copre comunque tutte le attenzioni che necessitano nel servizio al ristorante ma solo alcune.

I vecchi dicevano” il cliente ha sempre ragione” sarà o non sarà vero, tuttavia dalla prospettiva del personale di servizio questo detto dovrà sempre essere preso in seria considerazione.

Dopo aver considerato la pianificazione minima di procedure per un servizio base di qualità si dovrà poter sviluppare procedure oggettive standard per esempio:” l'hostess dovrà poter salutare i clienti entro un minuto dal loro arrivo”, oppure” le toilettes dovranno venir lavate ogni mezz'ora”.

Il responsabile al servizio della banchettistica

il responsabile dovrà apparire come esempio e guida a tutto il personale subalterno. Non si dovrà mai stancare di guidare controllare il personale. Insisterà sull'efficienza, pulizia, e per una continua aderenza alle politiche della casa.

1. Arriverà nella sala almeno un'ora prima di incominciare servizio.
2. Leggerà il menu e tutti i memorandum accuratamente e controllerà tutte le disposizioni così come: il guardaroba, il programma, le luci della sala, l'amplificazione ecc ecc.
3. controlla il diagramma dei posti a sedere controllando che la preparazione non superi il 5% del numero previsto.
4. Monitora le condizioni globali della sala, moquettes, tappeti, toilettes, ecc. ecc.
5. controlla il menù con lo chef, indica lo chef come dovrà preparare piatti da portata(quantità tavoli da 12, quanti da sei, ecc)
6. informatevi presso la committenza se durante il pranzo vi saranno dei discorsi, eventualmente quanto dureranno, e a che punto della cena verranno fatti(e in modo che la cucina si è avvertita)
7. Raduna il personale di servizio e fa una semplice spiegazione riguardo la composizione dei piatti, la tecnica di servizio da usare, ecc.
8. Molto importante essere presenti in sala quando gli ospiti stanno arrivando, presentarsi e offrire loro assistenza facendoli accompagnare alla tavola precedentemente assegnata.
9. Trovate dove siano accomodate le persone che si onorano e da altri importanti ospiti, mettete a loro disposizione per il servizio i migliori camerieri, ma assicuratevi comunque che venga svolto un buon servizio.
10. Durante il servizio andate fra un tavolo e l'altro e domandate se il cibo è gradito così pure il servizio provvedete immediatamente a prendermi cura delle richieste che il cliente possa farvi.
11. Non andate troppo veloci con il servizio, molte volte vi è questa tendenza a correre, lasciate un tempo sufficiente fra una portata e l'altra.
12. Al termine del servizio rimanete in sala, nel caso dovrete assentarvi incaricate qualcun altro al vostro posto ma dite a questa persona dove vi possa trovare in caso di emergenza.

Alcune importanti procedure da implementare nello standardizzare il servizio

all'arrivo del cliente:

- i clienti dovranno venir salutati immediatamente quando entrano nella sala da pranzo
- La hostess dovrà apparire sorridente, elegante, pulita.
- Il tavolo prenotato dovrà già essere a disposizione all'arrivo del cliente.
- Nessun piatto sporco, o quant'altro sarà sulla tavola quando il cliente si accinge a sedersi.
- Nel designare i tavoli alla clientela dovremmo usare la massima attenzione cercando di accontentare la richiesta fattaci.
- Le sedie dovranno sempre essere: confortevoli, in buone condizioni, pulite.
- Sarà la hostess o il cameriere stesso a distribuire il menu subito dopo che i clienti si siano accomodati.

Le fasi di servizio

- il cameriere dovrà apparire elegante, pulito, discreto, cordiale

- È buona norma a questo punto che il cameriere si presenti annunciando il proprio nome..
- È consuetudine che il cameriere spieghi i piatti del menu,, il illustri i clienti sulle specialità della casa o i piatti non segnati , prima che cliente faccia la scelta.
- L'addetto alla vendita dovrà usare un'appropriata tecnica di vendita attiva nel suggerire.
- I cibi e le bevande dovranno sempre essere servite in modo corretto, veloce , elegante.
- Il cameriere dovrà sempre essere conscio dei piatti che i clienti hanno ordinato, ricordandosi anche chi ha ordinato che cosa.
- Il cameriere dovrà sempre essere pronto quando necessita, a riempire bicchieri, portare del pane, formaggio, e quant'altro il cliente necessita precedendo quindi la richiesta del cliente.

Cibi e Bevande

- i cibi e le bevande dovranno essere serviti al tavolo nel modo corretto.
- Cibi e bevande del menu non dovranno mai mancare.
- I cibi caldi dovranno venir serviti veramente caldi, quelli freddi veramente freddi.
- Il cibo dovrà sembrare appetibile e sempre disposto nel piatto in maniera elegante.
- La qualità di cibo e bevanda dovrà sempre essere come cliente si aspetta che sia.
- Le porzioni dovranno essere uguali per tutti.
- Tutte le bottiglie dovranno essere stappate al tavolo del cliente,
- I piatti della tavola dovranno essere tolti solo quando tutti i commensali avranno terminato.
- I camerieri si terranno a discreta distanza pronti ad intervenire in caso di necessità.

Supervisione e controllo

- Per lo svolgimento di grandi banchetti, dovremo avere a disposizione dei capi servizio per il continuo controllo e supervisione della sala banchetti, di un alto numero di camerieri per poter servire contemporaneamente molte persone.
- Sovente per snellire il servizio vengono anche usati dei contenitori o carrelli da trasporto caldi che contengano una decina di piatti da portata.
- Riguardo il piano di servizio, è importante considerare il personale e le tecniche di servizio che saranno necessarie per provvedere affinché il cibo arrivi alle persone in tempo utile.

Pulizie- Lavaggio stoviglie

Quando molte portate vengono servite, posate, piatti sporchi ed altre cose, vengono normalmente rimosse dalle tavole dei clienti prima che la successiva portata venga servita, **quindi:**

- Adeguate attrezzature di trasposto del vasellame sporco dall'area del banchetto alla zona dove verranno lavati i piatti, si dovrà necessariamente provvedere. Se il locale é ben costruito i corridoi di servizio, il montacarichi, ed altri accessi agli spazi non pubblici potranno facilitare questo lavoro. Assicuratevi che vi sia spazio sufficiente nella zona di lavaggio dei piatti per i carrelli che dovremo scaricare e per appoggiare una grande quantità di piatti/posate che arrivano dalla sala e diretti al lavastoviglie.

ALTRI TIPI DI SERVIZI

Mentre i servizi : Ai tavoli, di caffetteria, a Buffet sono fra i più comuni tipi di servizio usati, ci sono altri modi, per es. lo stile "Table d'Hote" (simile al servizio alla francese) consiste nel presentare una larga quantità di cibo in piatti da portata o grandi bowls, questi poi verranno posti sui tavoli dei clienti che si serviranno loro stessi. Alcuni locali usano questo servizio solo nei giorni festivi per es. un tacchino intero arrostito potrà venir disposto su di un piatto e venire sezionato davanti ai clienti e poi passato perché si servano loro stessi.

Il servizio col "vassoio" é sempre stato tradizionalmente associato ad un servizio per "Istituzioni" per es. Il cibo potrebbe venire posato direttamente nei vassoi, tenuto in caldo o freddo in uno speciale carrello per il trasporto e portato dal luogo di produzione alla zona di distribuzione, adeguato a (Ospedali-Carceri-Scuole)

LA VENDITA SUGGESTIVA

Troviamo alcuni piatti del menu che danno un profitto maggiore" all'operazione"più di altri. In rispetto al concetto ingegneristico, i piatti di un menù potrebbero venire. classificati in 4 tipi:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1) <u>Stelle(STars)</u> | Per quei piatti che siano popolari' e che diano un buon guadagno. |
| 2) <u>Cavalli da tiro</u> | Per piatti in cui il profitto è basso, ma il piatto molto popolare. |
| 3) <u>Enigmi(Puzzles)</u> | Piatti con un alto profitto, ma con poca popolarità. |
| 4) <u>Cani (Dogs)</u> | Piatti che non danno profitto ne sono popolari. |

Se classificheremo i piatti del menù secondo lo schema appena mostrato. Questo metodo vi aiuterà a massimizzare gli obiettivi economici.

Per poter ottenere ciò la nostra operazione dovrà aver identificato i piatti che si vorranno vendere es: STAR o PUZZLES; in seguito potrete "pianificare" il menù porre le prezzature, e calcolare il Food-cost", istruire il personale di servizio, e promuovere, spiegare strategie che ci aiuteranno nelle nostre operazioni.

L'obiettivo di una vendita suggestiva è appena stata identificata: Quella di vendere i piatti il cui profitto risulti alto. Tuttavia un'addizionale obiettivo dovrà venir considerato sarebbe quello di poter aumentare la media del conto {ci riferiamo al totale di euro incassato dalle vendite di cibo, diviso per numero totale dei clienti)

Una maggiore entrata sulle vendite potrebbe venire generata da uno stesso numero di clienti che spendano di più, (incrementando così la media di spesa) oppure da più clienti che spendano più che i precedenti clienti.

Il cameriere è indubbiamente l'impiegato con cui il cliente viene maggiormente in contatto. Coloro che occupano questa posizione saranno l'elemento critico delle vostre operazioni di food-service per un successo finanziario.

La vendita suggestiva abbraccia una varietà di tecniche (tecnica di vendita) che potrà venir usata dal cameriere per incoraggiare il cliente ad ordinare certi piatti del menù, naturalmente sarà necessario molto tatto e capacità per poter praticare questa tecnica.

Primario obiettivo del "food-service" è quello di provvedere che i clienti abbiano un buon servizio, ed una atmosfera accogliente; Ma attenzione, quando i clienti fanno ciò che vogliono, assolutamente nessun sforzo dovrà venire fatto per fargli cambiare idea, tuttavia la maggioranza dei clienti non sa cosa mangiare quando dovranno ordinare, e sarà questo senz'altro il momento durante il quale verrà apprezzata l'assistenza del cameriere, quando ciò viene fatto, sia il cliente che le nostre operazioni ne beneficeranno.

AUMENTARE LE VENDITE DEI PIATTI CON AMPIO MARGINE DI GUADAGNO

Diamo prima uno sguardo, ai suggestivi suggerimenti mirati ad aumentare le vendite dei piatti con buon margine di guadagno.

Il cameriere dovrà guidare l'attenzione del cliente verso quei piatti quando presenta il menù, facendo delle raccomandazioni.

Questa tecnica funziona bene specialmente quando "con la nostra operazione" avremo disposto i piatti nel menu nella giusta posizione, riservata a quei piatti che si vogliono vendere. Per esempio quei piatti che sono in cima alla lista, o messi in un apposito spazi, o quelli che avranno sotto una descrizione dettagliata, potranno venire venduti con una frequenza maggiore di altri del menù.

Aumentare la media del conto

Considerate come aumentare la media del conto usando tecniche di vendita suggestive. I camerieri dovranno poter suggerire ai clienti cose alle quali essi non possano rispondere: nò!; per es: "la nostra torta di fragole è fantastica e la speciale torta dello chef alle ciliege appena uscita dal forno è squisita, quale delle due gradite? oppure "Questa sera Vi propongo come dessert delle preparazioni alla fiamma, Vi propongo delle Cherries Jubilee oppure delle Crepes, quale di queste due gradite"?

Nel secondo caso viene illustrato un'altro importante concetto di vendita suggestiva; i clienti verranno influenzati da quello che vedranno preparare intorno a lui, poniamo il caso che vede preparare una Caesar Salade o una steak tartare", questo potrebbe essere un potente incentivo di vendita.

Le operazioni di sala

Abbiamo considerato alcuni aspetti del servizio di sala dalla prospettiva del cliente, ora diamo uno sguardo alla sala dalla prospettiva delle operazioni. Noi cominceremo con l'attività d'ispezione che dovrà venire fatta sulla base di uno specchio di routine. (alcuni lavori di sala dovranno venire eseguiti giornalmente, prima che la sala apra).

Facilità d'ispezione

Ispezionare per assicurarsi che problemi come temperatura della sala, luce, etc, vengano subito identificati per essere riferiti al personale addetto immediatamente. Sicuri rischi come lacerazione di moquette, ringhiere traballanti, e decorazioni murali che non siano state ben fissate, dovranno anch'esse venire identificate e corrette. Una lista di controlli di sicurezza potrà venire usata per aiutare a ricordare questi potenziali problemi.

Ispezioni addizionali saranno necessarie che riguardano la sanità. Sono la sala e le pubbliche aree state ben pulite? Sono i tavoli e le sedie puliti? Ballano i tavoli? Sono i tavoli stati preparati nella configurazione che necessitano per le riserve confermate? Quindi anche una lista per pulizie e sanità dovrà venire utilizzata in modo che i potenziali problemi vengano visti prima che il ristorante apra.

Inoltre alcune zone della sala da pranzo possono venir viste anche dalla strada, voi dovrete uscire sulla strada e guardare le cose dalla prospettiva del cliente, chiedendo a voi stessi " se io fossi un cliente, sarebbe attrattiva per me questa sala da pranzo? e le zone adiacenti?"

L'Assegnazione dei ranghi ai camerieri.

Alcune altre attività dovranno venire svolte prima che il ristorante apra, per esempio bisognerà assegnare le stazioni ai camerieri. Le stazioni sono un certo numero di tavoli di cui il cameriere ne è il responsabile. In alcune case, specialmente nelle sale tradizionali le stazioni potrebbero non venire assegnate e i tavoli vengono fatti servire dai camerieri di turno, questo significa che il cameriere serve i clienti sparsi ovunque nel ristorante. Normalmente questa procedura non viene raccomandata.

Il numero di tavoli assegnati al cameriere potrebbe dipendere da:

- Numero dei clienti max 15
- La frequenza con cui i tavoli vengono rimpiazzati.
- L'esperienza del cameriere.

- La distanza dalla cucina.
- il numero dei camerieri in servizio
- Il tipo di servizio

In alcune case si usa far ruotare le stazioni- fra il personale di servizio, questo sistema viene usato specialmente quando specifiche stazioni sono sempre le prime a venire aperte, così facendo nessun impiegato si potrà lamentare riguardo il carico di lavoro da svolgere.

Palla al centro (food server meeting)

Un breve raduno del personale prima che il ristorante apra, necessiteremo di questo tempo per rivedere le stazioni di servizio, spiegare il menu e le specialità del giorno, rispondere a specifiche domande, correggere i prezzi del menù, e risolvere altri problemi operativi. Si potrà anche usare questo momento per condurre un'inchiesta sugli assaggi di nuovi piatti, o per istruire il personale sugli ingredienti e preparazioni dei nuovi piatti. Queste informazioni saranno di molto aiuto ai camerieri quando li useranno per una suggestiva tecnica di vendita.

Controllo della consolle della sala (Check food server supply Station)

Infine, prima che il ristorante apra, si dovrà controllare i tavoli di servizio (consolle) per assicurarsi che tutto sia ordine. Una finale discussione con lo chef il dispiegamento alle proprie stazioni del personale di servizio ci confermerà che tutto è a posto e che la sala potrà venire aperta.

Fate accomodare I clienti dove preferiscono (Seat customers to their satisfaction).

Quando faremo accomodare i clienti, richieste particolari dovranno venire soddisfatte se possibile. Richieste di tavoli particolari, aiuto a persone handicappate, posti per fumatori o non fumatori. Le persone responsabili dell'assegnazione dei posti dovranno provvedere al meglio nella distribuzione dei tavoli; per es. tavoli in zone di traffico, vicino alle porte della cucina, o vicino ai buffet di servizio potranno essere i meno graditi degli altri, potrà anche darsi che non ci sarà nessuna necessità di usarli, al massimo verranno tenuti per ultimo fino a che non vi saranno più tavoli graditi a disposizione.

Distribuite il lavoro uniformemente

L'Hostess/il Maitre (o altre persone responsabili nel far accomodare i clienti) dovranno lavorare a fianco dei camerieri per assicurare che il carico di lavoro venga distribuito uniformemente. Ci sembra poco giusto far sedere un cliente ad un tavolo di un rango il cui cameriere sia molto occupato; il cliente non riceverà certamente un servizio in tempo utile e dei problemi potrebbero sorgere che avremmo potuto benissimo evitare se avessimo fatto sedere il cliente da un'altra parte.

Addestrate gli impiegati ad evitare costosi errori.

La maggioranza delle rotture in un locale, succedono usando le attrezzature per il lavaggio. Anche il furto di oggetti contribuisce ad alzare più del necessario il costo dell'attrezzatura. Cosa potrete fare per ridurre le rotture? Voi dovrete insegnare al personale addetto di come giustamente accatastare piatti sporchi, (speciali raccoglitori potranno venire usati) Un sistema di gabbie potrà anch'esso aiutare a ridurre la rottura di piatti nell'area del lavaggio.

Con questo sistema, colui che è addetto ai piatti porrà una di queste gabbie in un'area precisa del banco dei piatti sporchi, l'addetto infilerà i piatti sporchi nella gabbia, assicurandosi che un cestello per bicchieri, tazze, posateria sia anche esso sulla tavola.

Per ridurre i furti, addestrate i camerieri a rimuovere la posateria/ ed altri oggetti quando serviremo una nuova portata, in alternativa potrete sempre vendere dei bicchieri con lo stemma o il nome o di altre cianfrusaglie, dando così l'opportunità alla gente di comprarli al posto di prenderli.

Anche il costo della biancheria potrebbe divenire eccessivo. Non usate biancheria da tavola per stracci per la polvere, insegnate al personale di servizio di controllare attentamente la biancheria da tavola quando essa verrà posata sulla tavola. Se sporche o lacerate, non dovranno venire usate, questa

biancheria dovrà venire separata dall'altra in modo da poter fare un aggiustamento con il credito (se avete un contratto con una lavanderia fuori).

Enfatizzate l'importanza del "side-work"

Abbiamo ormai imparato che il lavoro di preparazione e le pulizie dovranno venir fatte prima e dopo l'apertura della sala.

Queste attività vanno sotto il nome di "Side-work" Gli impiegati di sala usualmente sanno che questo lavoro deve venir fatto, ma poiché manca l'incentivo la mancia, non viene fatto troppo volentieri ed a volte obiettano. Questo é uno dei motivi perché é bene ruotare il compito di questo lavoro fra gli impiegati in modo che nessun cameriere debba sempre fare un lavoro "facile o uno duro".

Un esempio di "side work" potrebbe includere il riempimento di buffet di servizio, il riempire i menages, bagnare le piante in sala, preparare i vasetti dei fiori sui tavoli.

Voi potrete usare un semplice piano che identifichi gli impiegati con il (nome) che assegni e specifichi il tipo di lavoro, e che specifichi in quali giorni della settimana.

SCHEDULE OF SIDE WORK TASK

Task	Days of the week					
	Mon	Tues	Wed	Thur.	Fri.	Sun.
Fill table condim.	Hary	nan	Dave	Stacey	Jakie	Paul
Set up salade bar	Susan	Mary	Stacey	Paul	Dan	Dave
Change of linen	Dave	Paul	Susan	Mary	Jakie	Stac
Fix up .flowers vases	Dan	Susan	Dan	Jakie	Stakie	Mary
Fill up side station.	Paul	Dave	Stakie	Dan	Susan	Mary

Voi o il direttore di sala dovrete enfatizzare l'importanza nel fare un giusto " lavoro di base " quando la sala da pranzo dovrà venire preparata per il servizio, nel caso che il lavoro di preparazione non venga svolto, oppure svolto male, nel momento di massimo lavoro non potremo certo perdere del tempo per approvvigionarsi di materiale, inoltre la sicurezza e sanità (che saranno i punti salienti delle operazioni di preparazione) potrebbero eventualmente poi venire trasformati in problemi.

Insegnate ai neo assunti che il side-work è parte importante del lavoro e che un giusto controllo su di essi, potrebbe ridurre o eliminare problemi che molte operazioni presentano.

Il controllo degli incassi

Voi dovrete, naturalmente essere afferrati riguardo le procedure che vengono usate per controllare gli incassi durante il servizio del cibo. Ponete delle semplici procedure come strumento di aiuto e per garantirvi che gli incassi siano per tutto il cibo che esca dalla cucina. Ci sono molte procedure di base che voi potrete, incorporare nel sistema di controllo delle entrate.

Sistema dei conti dei clienti

Quando questo sistema viene usato, nessun ordine di cibo o bevanda può venir preso senza che ciascuna ordinazione venga segnata direttamente sul conto del cliente. Nello stesso tempo nessun ordine di cibo e bevanda può venir preparato se non sia scritto nel conto del cliente. Quando useremo questo sistema i conti dovranno portare dei numeri e codici, saranno distribuiti poi ai camerieri e da quel momento saranno i solo responsabili.

L'ammontare dell'entrate delle vendite incassato sarà rappresentato dal totale delle vendite di tutti i conti emessi e pagati dai clienti.

Sistema del duplicato conti/cliente

Molte case usano per la contabilizzazione la copia del conto del cliente. La quale viene data al personale addetto alla produzione (cucina.) per poi poter più tardi controllare e confrontare con la copia originale data al cliente e trattenuta dalla cassa.

Esso è per tutto eguale ad un comune registratore di cassa, ma non ha il cassetto per i soldi. Il cameriere prenderà le ordinazioni del cliente su uno speciale buono/conto andrà al registratore di cassa e lo inserirà nella macchina, inserirà la sua chiave personale (serve per specificare quale cameriere stà usando la macchina) In alcuni modelli dei tasti chiave prepreparati potranno venire usati, per es. se dovremo tipare una bistecca, il cameriere dovrà schiacciare il tasto chiave "bistecca-" e l'ordine - "bistecca" verrà stampato automaticamente sul conto del cliente e allo stesso tempo l'ammontare che tale operazione porta per la vendita viene totalizzato su di una copia, e memorizzato sul conto del cameriere che l'ha ordinato. Poi la copia dell'ordine verrà portata in cucina e dato allo chef abbayeur perché dia l'ordine della preparazione.

Alla fine del servizio ciascun cameriere provvederà a totalizzare le proprie vendite.

Dovremo quindi procedere a totalizzare per mezzo del registratore l'ammontare delle vendite di ogni cameriere.

Un bilancio veloce sul "cibo" venduto si potrà gestire sempre con il registratore, il controllo di tali piatti risulterà facile. Il numero dei piatti/cibo venduti dalla cucina dall'inizio del servizio dovrà essere uguale a quello venduto in sala meno il numero delle porzioni prelevate all'economato darà il numero di cibo rimasto in cucina e non cotto.

Sistema d'incasso dei conti

Ci sono due basilari sistemi che voi potreste usare:

Il sistema dell'incasso da parte del cameriere. Il cameriere terrà lui tutti i conti dei suoi clienti fino alla fine del servizio.

Il sistema di cassa, un cassiere con il registratore di cassa, ritira gli scontrini/conti ed incassa (sia dal cliente che dal cameriere) e terrà l'incasso sino alla fine del servizio. L'ammontare delle vendite che ogni cameriere esegue si può determinare totalizzando e comparando i buoni emessi.

PROTEGGETE LE VOSTRE OPERAZIONI

Ci sono molti modi con cui un disonesto cameriere vi possa fregare dei soldi. Come direttore voi avete la responsabilità di chiedervi le seguenti cose: 'Se io fossi un disonesto cameriere, e vorrei rubare, come potrei fare? Ed in base alla vostra risposta i possibili problemi potranno venire identificati così da poterli risolvere. Non fate mai assunzioni pensando che i vostri impiegati siano onesti e che non rubino mai; mentre la maggioranza potrà essere onesta ci sono altri che non lo sono. Procedure per il controllo degli incassi dalle vendite dovranno essere sempre eseguiti.

SERVIZIO E VENDITA INTERNA

- Gestione della sala
- Servizio a tavola: Atteggimento ed apparenza del personale di servizio
- Servizio a tavola: Prima colazione
- Servizio a tavola: Pranzo e cena
- Formazione del Personale di servizio
- Il servizio dei cibi e delle bevande

Il per

Il personale di sala

Il cameriere del servizio dei tavoli nella sala da pranzo è considerato un professionista altamente qualificato, che tradizionalmente ha alle spalle anni di esperienze e formazione.

L'assunzione di personale "part time" senza una specifica preparazione professionale e la disponibilità dei giovani in età scolastica a lavorare per l'industria alberghiera ha cambiato però l'immagine professionale tradizionale. A causa di questo diffuso impiego di personale non qualificato, il "Food-Service" manager dovrà poter sviluppare dei programmi intensivi di formazione, in modo che una grande quantità d'informazioni possano venire comunicate in un breve periodo di tempo. Non è raro che un nuovo ristorante possa aprire con del personale non qualificato dopo che abbia seguito una formazione intensiva di solo due settimane.

La disponibilità di una grande quantità di giovani non è l'unica ragione per l'impiego di questi giovani non qualificati.

I lavoratori part-time di solito non godono di tutti i benefici dati ai lavoratori a tempo pieno, il personale in regola normalmente ha lo stipendio di base superiore del 20/40% secondo il luogo o l'esistenza o no di un sindacato. La presenza di un sindacato non importa molto ai giovani lavoratori "part-time" è difficile che si iscrivano, inoltre un datore di lavoro assume giovani non qualificati perché costano meno di quelli professionali. E' triste che molti proprietari, gestori, preferiscano assumere coloro che non siano ben addestrati.

Certo ci sarà sempre un settore dell'industria ristorativa che impiegherà dei camerieri professionisti. Questi operatori, naturalmente daranno ai loro clienti il servizio migliore ed i loro clienti, riconoscenti continueranno a tornare con piacere, in quei posti dove servizio e qualità siano alti.

Questo manuale deve essere sviluppato tenendo conto sia del personale non qualificato sia di coloro che sono già dei professionisti. I dettagli che in pratica servirebbero per istruire e formare il personale di un locale necessiterebbero molte pagine d'informazione e molte ore di istruzione.

Chi userà questo manuale sarà incoraggiato a scrivere i dettagli di servizio su dei fogli che possano essere facilmente duplicati e distribuiti al personale. Cartelloni, filmati, risorse esterne e formazione sul posto di lavoro sono tutte cose utili per sviluppare un servizio efficiente di sala. Queste istruzioni sono da ritenersi particolarmente necessarie alla luce della crescente tendenza verso l'impiego di giovane personale non qualificato e a "part-time".

I guadagni del personale di servizio

Il personale di una azienda Ristorativa, movimentata, può guadagnare bene nonostante il basso salario di base, il personale qualificato addetto al servizio di sala di solito guadagna molto bene. La vendita media per coperto in molti ristoranti varia fra i 20€ ai 30€, con una percentuale standard del 10% al 15% per le mance, questo può fruttare dai 30/50€ a servizio, normalmente il potenziale guadagno per i due servizi Lunch & Dinner raddoppia, ed aumenta ancora se si tratta di un locale di lusso.

Lo sviluppo del servizio ristorativo può portare ad un buon reddito nell'ambito dell'industria ristorativa. Il personale addetto al servizio dovrebbe essere fiero della propria professione e dovrebbe quindi continuare nel perfezionare la propria conoscenza e capacità.

POLITICA OPERAZIONALE "Direzione della sala da pranzo"
<u>Oggetto:</u> Descrivere il metodo di dirigere il personale di servizio durante il servizio ai tavoli delRistorante.
RESPONSABILI DELL' OPERAZIONE Direttore di sala, Maitre d'Hotel Food & Beverage Manager.

Attrezzatura particolare: (nessuna.)

Procedura

La sala da pranzo è il punto di vendita del Ristorante, il posto dove le esperienze visive, uditive, e di palato vengono tutti mescolati per produrre un'esperienza piacevole per il cliente. Molti libri e opuscoli sono stati scritti sull'argomento del servizio a tavola per i camerieri. L'industria ristorativa riconosce il fatto che il personale in sala ha il maggior contatto con il cliente e perciò maggior opportunità di creare una sensazione positiva riguardo l'immagine del locale. La formazione per questo tipo di lavoro é un'impresa seria nel ristorante se ben gestito, siccome è la qualità della formazione, che, spesso determina la riuscita dell'operazione.

La gestione della sala da pranzo comprende il coordinamento del rapporto tra personale di servizio, ospiti, cucina. Cosicché tutta l'attività del front-house si possa svolgere senza difficoltà ed in maniera piacevole ..per l'ospite.

Le responsabilità primarie del maitre sono :

- 1) Sovrintendere alla giusta disposizione di: tavoli, sedie, ranghi, attrezzature di servizio.
- 2) Controllare la "mise-en-place" per essere sicuro che ogni cosa sia sistemata a dovere e conforme alle norme del posto.
- 3) Condurre brevi riunioni prima di ogni servizio per ispezionare l'aspetto personale di ogni cameriere e commis e anche per esaminare il menù e discutere qualsiasi informazione speciale che il personale dovrebbe sapere.
- 4) Assegnare i ranghi. Ciò dovrebbe venir fatto con cura per stabilire un equilibrio sia nella quantità di lavoro da svolgere sia riguardo mance, la distanza dalla cucina, il numero dei posti, la richiesta più o meno intensa per alcuni posti della sala, e la distanza dello spettacolo, devono tutti essere presi in considerazione nell'assegnare i ranghi.
- 5) Controllare il servizio e stabilire il decoro per il personale di servizio.
- 6) Accogliere l'ospite chiamandolo se possibile per nome. L'accoglienza a tavola e la presentazione del menù può non essere il compito del Maitre.
- 7) Risolvere le eventuali. difficoltà comunicative con la cucina, e tenere il personale di sala informato riguardo quello che è esaurito o scarseggia.
- 8) Sorvegliare il personale al momento del pagamento del conto da parte del cliente, il trattamento corretto delle carte di credito ed il controllo del cibo proveniente dalla cucina.
- 9) Salutare i clienti quando escono e cercare di ricevere commenti sul mangiare o sul servizio ed anche per ringraziarli di essere venuti.

La direzione e gestione di "coffe shop" caffetterie, snack-bar e ciascuna sala dell'industria ristorativa involve molte delle responsabilità di questa politica operativa. E' importante che membri del direttivo passino un tempo significativo durante il servizio nei reparti operativi, dal punto di vista di vendita i manager che controllino la distribuzione del cibo solo dalla cucina, non fanno certo un buon lavoro. Il commercio di cibo e bevande nella sala da pranzo è una addizionale responsabilità per il direttore di ristorante, ecco qualche esempio di tecnica di vendita

- 10) I vini potranno venire disposti all'entrata per attrarre l'attenzione del cliente sulla varietà di vini in vendita.
- 11) Delle carte per i dessert, o speciali carrelli potranno essere usati per attirare maggiore attenzione.
- 12) mettere dei speciali cartellini sulla tavola del cliente per promuovere speciali bevande, piatti nuovi.
- 13) Addestrare il personale sulla tecnica di vendita. (Passiva o attiva)

POLITICA OPERAZIONALE Attitudine ed Apparenza	CODICE SI-11
Oggetto Stabilire una standard modo di vestire, ed una personale igiene per il personale di servizio	
RESPONSABILE DI QUESTA POLITICA Direttore di ristorante, Maitre, F. & B. mng.	

Procedura:

Il personale di servizio ha un'unica possibilità di vendere la qualità del servizio (del cibo) al cliente per mezzo di un personale contatto. L'attitudine e la personalità di colui che serve dovrà essere piacevole e positiva nei riguardi della clientela, però questo rapporto con la clientela non dovrà essere troppo amichevole e che non coinvolga il personale in lunghe chiacchierate. Il capire alcune delle necessità che il cliente ha, potrà essere molto utile nello stabilire il corretto comportamento a cui il personale di servizio si dovrà attenere.

- 1) Venire ignorato è un grande insulto. Molti clienti potranno essere estremamente pazienti se si accorgono di essere stati visti e riconosciuti perché sanno che qualcuno presto verrà a prendere l'ordinazione.
- 2) I clienti potranno trattarvi come un loro pari, ma non significa stabilire una relazione amichevole. Tenete un comportamento amichevole senza troppo familiarizzare. Un sorriso, una calorosa accoglienza, un suggerimento di aiuto sono buone abitudini da sviluppare. Le conversazioni che riguardano problemi personali ed altre che possano riguardare gli affari dei clienti non dovranno venire permesse.
- 3) Alcuni clienti desiderano essere serviti velocemente durante alcuni periodi del pasto; questi periodi sono:
 - a) Appena il cliente si sia seduto
 - b) Quando una portata è finita
 - c) Quando acqua e vino sono terminati nel bicchiere
 - d) Quando hanno terminato il piatto principale ed attendono il dessert ed il caffè.
 - e) Quando il pranzo è terminato e chiedono del conto.
- 4) Gli ospiti sovente necessitano di informazioni riguardo: il ristorante, l'albergo, la città., gli acquisti, il personale di servizio dovrebbe essere in grado di rispondere anche a questi quesiti.

a) I reclami sono anche parte del nostro lavoro. L'industria alberghiera migliora tenendo conto di tutti i reclami ricevuti. Molti clienti rimangono in silenzio quando qualcosa non funziona, al posto di arrabbiarsi essi usualmente fanno cenno dei loro scontenti ai loro amici; i nostri potenziali clienti e non fanno poi più ritorno nel locale che li ha scontentati.

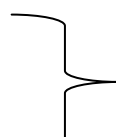

Una buona gestione di un reclamo potrà trasformare un insoddisfatto cliente in un amico permanente ed un affezionato cliente. Ecco alcuni metodi importanti da usare durante un dialogo per un reclamo:

- Mai discutere con il cliente, prova a capire cosa che non va e cerca di risolvere il problema velocemente e silenziosamente.
- Avvisate il vostro superiore immediatamente del reclamo anche se il cliente sembrerà soddisfatto della vostra soluzione.
- Cambiare subito il piatto in questione anche se parzialmente consumato, portatelo alla cucina in modo che lo chef possa determinarne il problema.
- Il supervisore ha l'autorità di poter omaggiare il cliente del reclamo con delle bevande o dei supplementari dessert.
- Se un piatto insoddisfacente è stato completamente mangiato, in questo caso dovrete chiamare il superiore poiché è meglio gestisca lui questo difficile reclamo.

La sezione 4 di questo manuale sottolinea l'igiene del personale, l'importanza di abitudini sane nella manipolazione del cibo personale di sala è responsabile sia dell'igiene personale, sia per l'aspetto. Il cliente non dovrebbe subire né l'odore sgradevole che emana un dipendente né l'aspetto trasandato. L'elenco che segue dovrebbe essere distribuito ad ogni membro dello staff e esposto negli spogliatoi.

ASPETTO E CURA PERSONAL

ivisa ed abbigliamento Personale

(Maschi) Pantaloni, grembiuli, camicia, giacca. (Femmine) Abiti, cappello, calze.		Cambiare ogni giorno o per ogni pasto se macchiate.
Scarpe		In buona condizione e lucidate ogni giorno.
Orlo dei pantaloni " Della lunghezza della gonna		Tocca appena la scarpa 2-3 cm. sotto il ginocchio
Cappello o retina		Retina obbligatoria per capelli lunghi

LA VENDITA SUGGESTIVA

Troviamo alcuni piatti del menu che danno un profitto maggiore "all'operazione" più di altri. In rispetto al concetto ingegneristico, i piatti di un menù potrebbero venire classificati in 4 tipi:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1) <u>Stelle(STars)</u> | Per quei piatti che siano popolari e che diano un buon guadagno. |
| 2) <u>Cavalli da tiro</u> | Per piatti in cui il profitto è basso, ma il piatto molto popolare. |
| 3) <u>Enigmi(Puzzles)</u> | Piatti con un alto profitto, ma con poca popolarità. |
| 4) <u>Cani (Dogs)</u> | Piatti che non danno profitto né sono popolari. |

Se classificheremo i piatti del menù secondo lo schema appena mostrato. Questo metodo vi aiuterà a massimizzare gli obiettivi economici.

Per poter ottenere ciò la nostra operazione dovrà aver identificato i piatti che si vorranno vendere es: STAR o PUZZLES; in seguito potrete "pianificare" il menù porre le prezzature, e calcolare il Food-cost", istruire il personale di servizio, e promuovere, spiegare strategie che ci aiuteranno nelle nostre operazioni.

L'obiettivo di una vendita suggestiva è appena stata identificata: Quella di vendere i piatti il cui profitto risulti alto. Tuttavia un'addizionale obiettivo dovrà venir considerato sarebbe quello di poter aumentare la media del conto {ci riferiamo al totale di euro incassato dalle vendite di cibo, diviso per numero totale dei clienti).

Una maggiore entrata sulle vendite potrebbe venire generata da uno stesso numero di clienti che spendano di più, (incrementando così la media di spesa) oppure da più clienti che spendano più che i precedenti clienti.

Il cameriere è indubbiamente l'impiegato con cui il cliente viene maggiormente in contatto. Coloro che occupano questa posizione saranno l'elemento critico delle vostre operazioni di food-service per un successo finanziario.

La vendita suggestiva abbraccia una varietà di tecniche (tecnica di vendita) che potrà venir usata dal cameriere per incoraggiare il cliente ad ordinare certi piatti del menù, naturalmente sarà necessario molto tatto e capacità per poter praticare questa tecnica.

Primario obiettivo del "food-service" è quello di provvedere che i clienti abbiano un buon servizio, ed una atmosfera accogliente; Ma attenzione, quando i clienti fanno ciò che vogliono, assolutamente nessun sforzo dovrà venire fatto per fargli cambiare idea, tuttavia la maggioranza dei clienti non sa cosa mangiare quando dovranno ordinare, e sarà questo senz'altro il momento durante il quale verrà apprezzata l'assistenza del cameriere, quando ciò viene fatto, sia il cliente che le nostre operazioni ne beneficeranno.

AUMENTARE LE VENDITE DEI PIATTI CON AMPIO MARGINE DI GUADAGNO

Diamo prima uno sguardo, ai suggestivi suggerimenti mirati ad aumentare le vendite dei piatti con buon margine di guadagno.

Il cameriere dovrà guidare l'attenzione del cliente verso quei piatti quando presenta il menù, facendo delle raccomandazioni.

Questa tecnica funziona bene specialmente quando "con la nostra operazione" avremo disposto i piatti nel menu nella giusta posizione, riservata a quei piatti che si vogliono vendere.

Per esempio quei piatti che sono in cima alla lista, o messi in un apposito spazio, o quelli che avranno sotto una descrizione dettagliata, potranno venire venduti con una frequenza maggiore di altri del menù.

Aumentare la media del conto

Considerate come aumentare la media del conto usando tecniche di vendita suggestive. I camerieri dovranno poter suggerire ai clienti cose alle quali essi non possano rispondere: no!; per es: "la nostra torta di fragole è fantastica e la speciale torta dello chef alle ciliege appena uscita dal forno è squisita, quale delle due gradite? oppure "Questa sera Vi propongo come dessert delle preparazioni alla fiamma, Vi propongo delle Cherries Jubilee oppure delle Crepes, quale di queste due gradite"?

Nel secondo caso viene illustrato un'altro importante concetto di vendita suggestiva; i clienti verranno influenzati da quello che vedranno preparare intorno a lui, poniamo il caso che vede preparare una Caesar Salade o una steak tartare", questo potrebbe essere un potente incentivo di vendita.

Le operazioni di sala

Abbiamo considerato alcuni aspetti del servizio di sala dalla prospettiva del cliente, ora diamo uno sguardo alla sala dalla prospettiva delle operazioni. Noi cominceremo con l'attività d'ispezione che dovrà venire fatta sulla base di uno specchio di routine. (alcuni lavori di sala dovranno venire eseguiti giornalmente, prima che la sala apra).

Facilità d'ispezione

Ispezionare per assicurarsi che problemi come temperatura della sala, luce, etc, vengano subito identificati per essere riferiti al personale addetto immediatamente. Sicuri rischi come lacerazione di moquette, ringhiere traballanti, e decorazioni murali che non siano state ben fissate, dovranno anch'esse venire identificate e corrette. Una lista di controlli di sicurezza potrà venire usata per aiutare a ricordare questi potenziali problemi.

Ispezioni addizionali saranno necessarie che riguardano la sanità. Sono la sala e le pubbliche aree state ben pulite? Sono i tavoli e le sedie puliti? Ballano i tavoli? Sono i tavoli stati preparati nella configurazione che necessitano per le riserve confermate? Quindi anche una lista per pulizie e sanità dovrà venire utilizzata in modo che i potenziali problemi vengano visti prima che .il

rispondere a specifiche domande, correggere i prezzi del menù, e risolvere altri problemi operativi. Si potrà anche usare questo momento per condurre un'inchiesta sugli assaggi di nuovi piatti, o per istruire il personale sugli ingredienti e preparazioni dei nuovi piatti.

Queste informazioni saranno di molto aiuto ai camerieri quando li useranno per una suggestiva tecnica di vendita.

Controllo della consolle della sala (Check food server supply Station)

Infine, prima che il ristorante apra, si dovrà controllare i tavoli di servizio (consolle) per assicurarsi che tutto sia ordine. Una finale discussione con lo chef il dispiegamento alle proprie stazioni del personale di servizio ci confermerà che tutto è a posto e che la sala potrà venire aperta.

Fate accomodare i clienti dove preferiscono (Seat customers to their satisfaction).

Quando faremo accomodare i clienti, richieste particolari dovranno venire soddisfatte se possibile. Richieste di tavoli particolari, aiuto a persone handicappate, posti per fumatori o non fumatori.

Le persone responsabili dell'assegnazione dei posti dovranno provvedere al meglio nella distribuzione dei tavoli; per es. tavoli in zone di traffico, vicino alle porte della cucina, o vicino ai buffet di servizio potranno essere i meno graditi degli altri, potrà anche darsi che non ci sarà nessuna necessità di usarli, al massimo verranno tenuti per ultimo fino a che non vi saranno più tavoli graditi a disposizione.

Distribuite il lavoro uniformemente

L'Hostess/il Maitre (o altre persone responsabili nel far accomodare i clienti) dovranno lavorare a fianco dei camerieri per assicurare che il carico di lavoro venga distribuito uniformemente.

Ci sembra poco giusto far sedere un cliente ad un tavolo di un rango il cui cameriere sia molto occupato; il cliente non riceverà certamente un servizio in tempo utile e dei problemi potrebbero sorgere che avremmo potuto benissimo evitare se avessimo fatto sedere il cliente da un'altra parte.

ristorante apra.

Inoltre alcune zone della sala da pranzo possono venir viste anche dalla strada, voi dovrete uscire sulla strada e guardare le cose dalla prospettiva del cliente, chiedendo a voi stessi " se io fossi un cliente, sarebbe attrattiva per me questa sala da pranzo? e le zone adiacenti?"

L'Assegnazione dei ranghi ai camerieri.

Alcune altre attività dovranno venire svolte prima che il ristorante apra, per esempio bisognerà assegnare le stazioni ai camerieri. Le stazioni sono un certo numero di tavoli di cui il cameriere ne è il responsabile. In alcune case, specialmente nelle sale tradizionali le stazioni potrebbero non venire assegnate e i tavoli vengono fatti servire dai camerieri di turno, questo significa che il cameriere serve i clienti sparsi ovunque nel ristorante.

Normalmente questa procedura non viene raccomandata.

Il numero di tavoli assegnati al cameriere potrebbe dipendere da:

- Numero dei clienti max 15
- La frequenza con cui i tavoli vengono rimpiazzati.
- L'esperienza del cameriere.
- La distanza dalla cucina.
- il numero dei camerieri in servizio
- Il tipo di servizio

In alcune case si usa far ruotare le stazioni- fra il personale di servizio, questo sistema viene usato specialmente quando specifiche stazioni sono sempre le prime a venire aperte, così facendo nessun impiegato si potrà lamentare riguardo il carico di lavoro da svolgere.

Palla al centro (food server meeting)

Un breve raduno del personale prima che il ristorante apra, necessiteremo di questo tempo per rivedere le stazioni di servizio, spiegare il menu e le specialità del giorno,

Addestrate gli impiegati ad evitare costosi errori.

La maggioranza delle rotture in un locale, succedono usando le attrezzature per il lavaggio. Anche il furto di oggetti contribuisce ad alzare più del necessario il costo dell'attrezzatura.

Cosa potrete fare per ridurre le rotture? Voi dovrete insegnare al personale addetto di come giustamente accatastare piatti sporchi, (speciali raccoglitori potranno venire usati) Un sistema di gabbie potrà anch'esso aiutare a ridurre la rottura di piatti nell'area del lavaggio.

Con questo sistema, colui che è addetto ai piatti porrà una di queste gabbie in un'area precisa del banco dei piatti sporchi, l'addetto infilerà i piatti sporchi nella gabbia , assicurandosi che un cestello per bicchieri, tazze, posateria sia anche esso sulla tavola.

Per ridurre i furti, addestrate i camerieri a rimuovere la posateria/ ed altri oggetti quando serviremo una nuova portata, in alternativa potrete sempre vendere dei bicchieri con lo stemma o il nome o di altre cianfrusaglie,dando così l'opportunità alla gente di comprarli al posto di prenderli.

Anche il costo della biancheria potrebbe divenire eccessivo. Non usate biancheria da tavola per stracci per la polvere, insegnate al personale di servizio di controllare attentamente la biancheria da tavola quando essa verrà posata sulla tavola. Se sporche o lacerate, non dovranno venire usate, questa biancheria dovrà venire separata dall'altra in modo da poter fare un aggiustamento con il credito (se avete un contratto con una lavanderia fuori).

Enfatizzate l'importanza del "side-work"

Abbiamo ormai imparato che il lavoro di preparazione e le pulizie dovranno venir fatte prima e dopo l'apertura della sala.

Queste attività vanno sotto il nome di "Side-work" Gli impiegati di sala usualmente sanno che questo lavoro deve venir fatto, ma poiché manca l'incentivo la mancia, non viene fatto troppo volentieri ed a volte obiettano. Questo é uno dei motivi perché é bene ruotare il compito di questo lavoro fra gli impiegati in modo che nessun cameriere debba sempre fare un lavoro "facile o uno duro".

Un esempio di "side work" potrebbe includere il riempimento di buffet di servizio, il riempire i menages, bagnare le piante in sala, preparare i vasetti dei fiori sui tavoli.

Voi potrete usare un semplice piano che identifichi gli impiegati con il (nome) che assegni e specifichi il tipo di lavoro,e che specifichi in quali giorni della settimana.

SERVIZIO E VENDITA INTERNA

- Gestione sala
- Servizio a tavola: Atteggiamento ed apparenza del personale di servizio
- Servizio a tavola: Prima colazione
- Servizio a tavola: Pranzo e cena
- Formazione del Personale di servizio
- Il servizio dei cibi e delle bevande

Il personale di servizio professionale

Il cameriere nel servizio di tavola della sala da pranzo è considerato un professionista altamente qualificato, che tradizionalmente ha alle spalle anni di esperienze e formazione.

L'assunzione di personale "part time" senza una specifica preparazione professionale e la disponibilità dei giovani in età scolastica a lavorare per l'industria alberghiera ha cambiato però l'immagine professionale tradizionale.

A causa di questo diffuso impiego di personale non qualificato, il "Food- Service" manager dovrà poter sviluppare dei programmi intensivi di formazione, in modo che una grande quantità d'informazioni possano venire comunicate in un breve periodo di tempo.

Non è raro che un nuovo ristorante possa aprire con del personale non qualificato dopo che abbia seguito una formazione intensiva di solo due settimane.

La disponibilità di una grande quantità di giovani non è l'unica ragione per l'impiego di questi giovani non qualificati.

I lavoratori part-time di solito non godono di tutti i benefici dati ai lavoratori a tempo pieno, il personale in regola normalmente ha lo stipendio di base superiore del 20/40% secondo il luogo o l'esistenza o no di un sindacato.

La presenza di un sindacato non importa molto ai giovani lavoratori "part-time" è difficile che si iscrivano, inoltre un datore di lavoro assume giovani non qualificati perché costano meno di quelli professionali. E' triste che molti proprietari, gestori, preferiscano assumere coloro che non siano ben addestrati.

SCHEDULE OF SIDE WORK TASK

Task	Days of the week					
	Mon	Tues	Wed	Thur.	Fri.	Sun.
Fill table condim.	Hary	nan	Dave	Stacey	Jakie	Paul
Set up salade bar	Susan	Mary	Stacey	Paul	Dan	nave
Change of linen	Dave	Paul	Susan	Mary	Jakie	Stac
Fix up .flowers vases	Dan	Susan	Dan	Jakie	Stakie	Mary
Fill up side station.	Paul	Dave	Stakie	Dan	Susan	Mary

Voi o il direttore di sala dovete enfatizzare l'importanza nel fare un giusto " lavoro di base " quando la sala da pranzo dovrà venire preparata per il servizio, nel caso che il lavoro di preparazione non venga svolto, oppure svolto male, nel momento di massimo lavoro non potremo certo perdere del tempo per approvvigionarsi di materiale, inoltre la sicurezza e sanità (che saranno i punti salienti delle operazioni di preparazione) potrebbero eventualmente poi venire trasformati in problemi.

Insegnate ai neo assunti che il side-work è parte importante del lavoro e che un giusto controllo su di essi, potrebbe ridurre o eliminare problemi che molte operazioni presentano.

Il controllo degli incassi

Voi dovete, naturalmente essere afferrati riguardo le procedure che vengono usate per controllare gli incassi durante il servizio del cibo. Ponete delle semplici procedure come strumento di aiuto e per garantirvi che gli incassi siano per tutto il cibo che esca dalla cucina.

Ci sono molte procedure di base che voi potrete, incorporare nel sistema di controllo delle entrate.

Sistema dei conti dei clienti

Quando questo sistema viene usato, nessun ordine di cibo o bevanda può venir preso senza che ciascuna ordinazione venga segnata direttamente sul conto del cliente. Nello stesso tempo nessun ordine di cibo e bevanda può venir preparato se non sia scritto nel conto del cliente.

Quando useremo questo sistema i conti dovranno portare dei numeri e codici, saranno distribuiti poi ai camerieri e da quel momento saranno i solo responsabili.

L'ammontare dell'entrate delle vendite incassato sarà rappresentato dal totale delle vendite di tutti i conti emessi e pagati dai clienti.

Sistema del duplicato conti/cliente

Molte case usano per la contabilizzazione la copia del conto del cliente. La quale viene data al personale addetto alla produzione (cucina.) per poi poter più tardi controllare e confrontare con la copia originale data al cliente e trattenuta dallacassa.

Registratore con stampante

Esso è per tutto eguale ad un comune registratore di cassa, ma non ha il cassetto per i soldi. Il cameriere prenderà le ordinazioni del cliente su uno speciale buono/conto andrà al registratore di cassa e lo inserirà nella macchina, inserirà la sua chiave personale (serve per specificare quale cameriere sta usando la macchina) In alcuni modelli dei tasti chiave pre-preparati potranno venire usati, per es. se dovremo tipare una bistecca, il cameriere dovrà schiacciare il tasto chiave "bistecca-" e l'ordine - "bistecca" verrà stampato automaticamente sul conto del cliente e allo stesso tempo l'ammontare che tale operazione porta per la vendita viene totalizzato su di una copia, e memorizzato sul conto del cameriere che l'ha ordinato. Poi la copia dell'ordine verrà portata in cucina edata allo chef abbayeur perché dia l'ordine della preparazione.

Alla fine del servizio ciascun cameriere provvederà a totalizzare le proprie vendite.

Dovremo quindi procedere a totalizzare per mezzo del registratore l'ammontare delle vendite di ogni cameriere.

Un bilancio veloce sul "cibo" venduto si potrà gestire sempre con il registratore, il controllo di tali piatti risulterà facile. Il numero dei piatti/cibo venduti dalla cucina dall'inizio del servizio dovrà essere uguale a quello venduto in sala meno il numero delle porzioni prelevate all'economato darà il numero di cibo rimasto in cucina e non cotto.

Sistema d'incasso dei conti

Ci sono due basilari sistemi che voi potreste usare:

Il sistema dell'incasso da parte del cameriere. Il cameriere terrà lui tutti i conti dei suoi clienti fino alla fine del servizio.

Il sistema di cassa, un cassiere con il registratore di cassa, ritira gli scontrini/conti ed incassa (sia dal cliente che dal cameriere) e terrà l'incasso sino alla fine del servizio. L'ammontare delle vendite che ogni cameriere esegue si può determinare totalizzando e comparando i buoni emessi.

PROTEGGETE LE VOSTRE OPERAZIONI

Ci sono molti modi con cui un disonesto cameriere vi possa fregare dei soldi. Come direttore voi avete la responsabilità di chiedervi le seguenti cose: Se io fossi un disonesto cameriere, e vorrei rubare, come potrei fare? Ed in base alla vostra risposta i possibili problemi potranno venire identificati così da poterli risolvere.

Non fate mai assunzioni pensando che i vostri impiegati siano onesti e che non rubino mai; mentre la maggioranza potrà essere onesta ci sono altri che non lo sono. Procedure per il controllo degli incassi dalle vendite dovranno essere sempre eseguiti.

Certo ci sarà sempre un settore dell'industria ristorativa che impiegherà dei camerieri professionisti. Questi operatori, naturalmente daranno ai loro clienti il servizio migliore ed i loro clienti, riconoscenti continueranno a tornare con piacere, in quei posti dove servizio e qualità siano alti. Questo manuale deve essere sviluppato tenendo conto sia del personale non qualificato sia di coloro che sono già dei professionisti.

I dettagli che in pratica servirebbero per istruire e formare il personale di un locale necessiterebbero molte pagine d'informazione e molte ore di istruzione. Chi userà questo manuale sarà incoraggiato a scrivere i dettagli di servizio su dei fogli che possano essere facilmente duplicati e distribuiti al personale.

Cartelloni, filmini, risorse esterne e formazione sul posto di lavoro sono tutte cose utili per sviluppare un servizio efficiente di sala. Queste istruzioni sono da ritenersi particolarmente necessarie alla luce della crescente tendenza verso l'impiego di giovane personale non qualificato e a "part-time".

I guadagni del personale di servizio

Il personale di una azienda Ristorativa. movimentata, può guadagnare bene nonostante il basso salario di base, il personale qualificato addetto al servizio di sala di solito guadagna molto bene. La vendita media per coperto

in molti ristoranti varia fra i 20€ ai 30€, con una percentuale standard del 10% al 15% per le mance, questo può fruttare dai 30/50€ a servizio, normalmente il potenziale guadagno per i due servizi Lunch & Dinner raddoppia, ed aumenta ancora se si tratta di un locale di lusso.

Lo sviluppo del servizio ristorativo può portare ad un buon reddito nell'ambito dell'industria ristorativa. Il personale addetto al servizio dovrebbe essere fiero della propria professione e dovrebbe quindi continuare nel perfezionare la propria conoscenza e capacità.

POLITICA OPERAZIONALE Attidini ed Apparenza	CODICE SI-11
Oggetto	
Stabilire una standard modo di vestire, ed una personale igiene per il personale di servizio.	
RESPONSABILI, E DI QUESTA POLITICA	
Direttore di ristorante, Maitre, F. & B. mng.	

Procedura:

Il personale di servizio ha un'unica possibilità di vendere la qualità del servizio (del cibo) al cliente per mezzo di un personale contatto.

L'attitudine e la personalità di colui che serve dovrà essere piacevole e positiva nei riguardi della clientela, però questo rapporto con la clientela non dovrà essere troppo amichevole e che non coinvolga il personale in lunghe chiacchierate.

Il capire alcune delle necessità che il cliente ha, potrà essere molto utile nello stabilire il corretto comportamento a cui il personale di servizio si dovrà attenere.

- 1) Venire ignorato è un grande insulto. Molti clienti potranno essere estremamente pazienti se si accorgono di essere stati visti e riconosciuti perché sanno che qualcuno presto verrà a prendere l'ordinazione.
- 2) I clienti potranno trattarvi come un loro pari, ma non significa stabilire una relazione amichevole. Tenete un comportamento amichevole senza troppo familiarizzare. Un sorriso, una calorosa accoglienza, un suggerimento di aiuto sono buone abitudini da sviluppare. Le conversazioni che riguardano problemi personali ed altre che possano riguardare gli affari dei clienti non dovranno venire permesse.
- 3) Alcuni clienti desiderano essere serviti velocemente durante alcuni periodi del pasto; questi periodi sono:
 - a) Appena il cliente si sia seduto
 - b) Quando una portata è finita
 - c) Quando acqua e vino sono terminati nel bicchiere
 - d) Quando hanno terminato il piatto principale ed attendono il dessert ed il caffè.
 - e) Quando il pranzo è terminato e chiedono del conto.
- 4) Gli ospiti sovente necessitano di informazioni riguardo: il ristorante, l'albergo, la città., gli acquisti, il personale di servizio dovrebbe essere in grado di rispondere anche a questi quesiti.

<p>POLITICA OPERAZIONALE "Direzione della sala da pranzo"</p>
<p>Oggetto: Descrivere il metodo di dirigere il personale di servizio durante il servizio ai tavoli delRistorante.</p>
<p>RESPONSABILI DELL' OPERAZIONE Direttore di sala, Maitre d'Hotel Food & Beverage Manager.</p>

Attrezzatura particolare: nessuna.

Procedura

La sala da pranzo è il punto di vendita del Ristorante, il posto dove le esperienze visive, uditive, e di palato vengono tutti mescolati per produrre un'esperienza piacevole per il cliente. Molti libri e opuscoli sono stati scritti sull'argomento del servizio a tavola per i camerieri.

L'industria ristorativa riconosce il fatto che il personale in sala ha il maggior contatto con il cliente e perciò maggior opportunità di creare una sensazione positiva riguardo l'immagine del locale. La formazione per questo tipo di lavoro é un'impresa seria nel ristorante se ben gestito, siccome è la qualità della formazione, che, spesso determina la riuscita dell'operazione.

La gestione della sala da pranzo comprende il coordinamento del rapporto tra personale di servizio, ospiti, cucina. Covicché tutta l'attività del front-house si possa svolgere senza difficoltà ed in maniera piacevole ..per l'ospite

Le responsabilità primarie del maitre sono :

- 1) Sovrintendere allagiusta disposizione di: tavoli, sedie, ranghi, attrezzature di servizio.
- 2) Controllare la "mise-en-place" per essere sicuro che ogni cosa sia sistemata a dovere e conforme alle norme del posto.
- 3) Condurre brevi riunioni prima di ogni servizio per ispezionare l'aspetto personale di ogni cameriere e commis e anche per esaminare il menù e discutere qualsiasi informazione speciale che il personale dovrebbe sapere.
- 4) Assegnare i ranghi. Ciò dovrebbe venir fatto con cura per stabilire un equilibrio sia nella quantità di lavoro da svolgere sia riguardo mance, la distanza dalla cucina, il numero dei posti, la richiesta più o meno intensa per alcuni posti della sala, e la distanza dello spettacolo, devono tutti essere presi in considerazione nell'assegnare i ranghi.

- Controllare il servizio e stabilire il decoro per il personale di servizio.
 - Accogliere l'ospite chiamandolo se possibile per nome. L'accoglienza a tavola e la presentazione del menù può non essere il compito del Maitre.
 - Risolvere le eventuali. difficoltà comunicative con la cucina, e tenere il personale di sala informato riguardo quello che è esaurito o scarseggia.
 - Sorvegliare il personale al momento del pagamento del conto da parte del cliente, il trattamento corretto delle carte di credito ed il controllo del cibo proveniente dalla cucina.
- 9) Salutare i clienti quando escono e cercare di ricevere commenti sul mangiare o sul servizio ed anche per ringraziarli di essere venuti.

La direzione e gestione di "caffè shop" caffetterie, snack-bar e ciascuna sala dell'industria ristorativa involve molte delle responsabilità di questa politica operativa. E' importante che membri del direttivo passino un tempo significativo durante il servizio nei reparti operativi, dal punto di vista di vendita i manager che controllino la distribuzione del cibo solo dalla cucina, non fanno certo un buon lavoro.

- Il commercio di cibo e bevande nella sala da pranzo è una addizionale responsabilità per il direttore di ristorante, ecco qualche esempio di tecnica di vendita
- I vini potranno venire disposti all'entrata per attrarre l'attenzione del cliente sulla varietà di vini in vendita.
- Delle carte per i dessert, o speciali carrelli potranno essere usati per attirare maggiore attenzione.
- Il mettere dei speciali cartellini sulla tavola del cliente per promuovere speciali bevande, piatti nuovi.
- Addestrare il personale sulla tecnica di vendita.(Passiva o attiva)

a) I reclami sono anche parte del nostro lavoro. L'industria alberghiera migliora tenendo conto di tutti i reclami ricevuti. Molti clienti rimangono in silenzio quando qualcosa non funziona, al posto di arrabbiarsi essi usualmente fanno cenno dei loro scontenti ai loro amici; i nostri potenziali clienti e non fanno poi più ritorno nel locale che li ha scontentati.

Una buona gestione di un reclamo potrà trasformare un insoddisfatto cliente in un amico permanente ed un affezionato cliente. Ecco alcuni metodi importanti da usare durante un dialogo per un reclamo:

- Mai discutere con il cliente, prova a capire cosa che non va e cerca di risolvere il problema velocemente e silenziosamente.
- Avvisate il vostro superiore immediatamente del reclamo anche se il cliente sembrerà soddisfatto della vostra soluzione.
- Cambiare subito il piatto in questione anche se parzialmente consumato, portatelo alla cucina in modo che lo chef possa determinarne il problema.
- Il supervisore ha l'autorità di poter omaggiare il cliente del reclamo con delle bevande o dei supplementari dessert.
- Se un piatto insoddisfacente è stato completamente mangiato, in questo caso dovrete chiamare il superiore poiché è meglio gestisca lui questo difficile reclamo.

La sezione 4 di questo manuale sottolinea l'igiene del personale, l'importanza di abitudini sane nella manipolazione del cibo personale di sala è responsabile sia dell'igiene personale, sia per l'aspetto. Il cliente non dovrebbe subire né l'odore sgradevole che emana un dipendente né l'aspetto trasandato. L'elenco che segue dovrebbe essere distribuito ad ogni membro dello staff e esposto negli spogliatoi.

ASPETTO ECURA PERSONALE

Divisa ed abbigliamento Personale

(Maschi) Pantaloni, grembiuli, camicia, giacca.

(Femmine) Abiti, cappello, calze.

Scarpe

Orlo dei pantaloni "
Della lunghezza della gonna

Cappello o retina

Cambiare ogni giorno o per ogni pasto se macchiate.

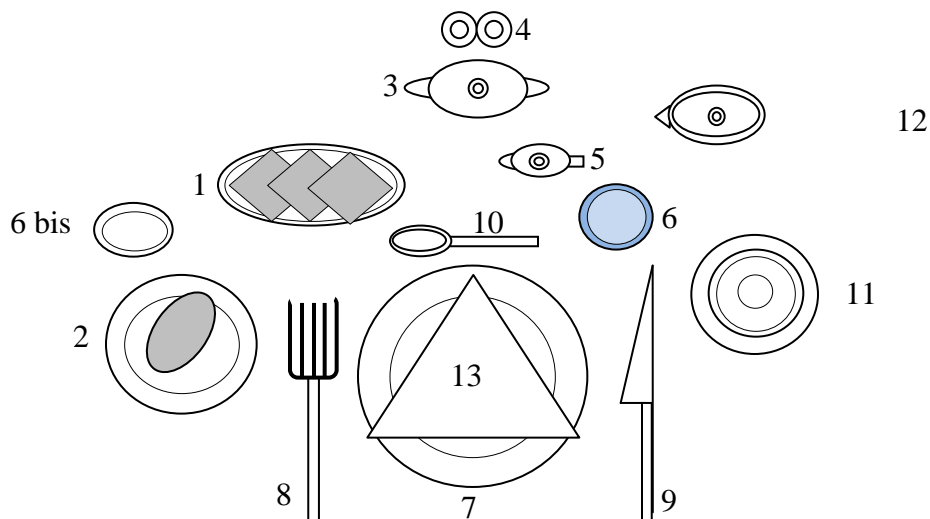
In buona condizione e lucidate ogni giorno.

Tocca appena la scarpa 2-3 cm. sotto il ginocchio

Retina obbligatoria per capelli lunghi

- 7) Al termine, riempire di nuovo la tazza del caffè e chiedere se il cliente ha bisogno di altro. Togliere a questo punto tutta la stoviglieria sporca o vuota tranne quella dell'acqua e del caffè.

C) La Mise-en-place per la colazione dovrebbe essere:

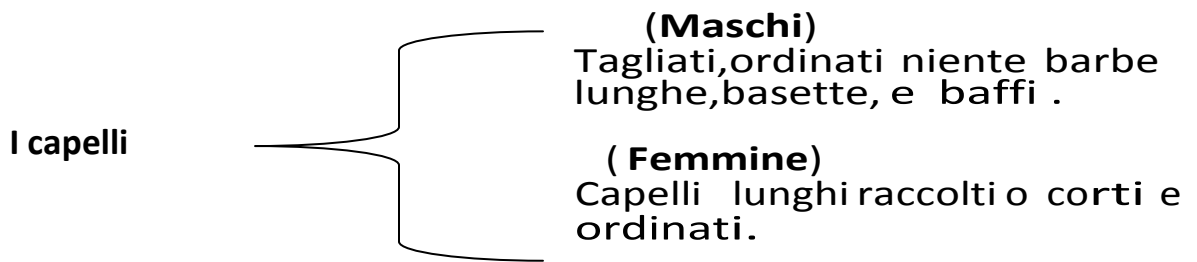


- | | |
|-------------------------|-----------------------------------|
| 1) Cestino pane tostato | 7) Piattodessert |
| 2) Piattino pane/burro | 8) Forchettadessert |
| 3) Zucchero | 9) Coltello dessert |
| 4) Sale pepe | 10) Cucchiaino dessert |
| 5) Bricco della crema | 11) Tazza e Cucchiaino sottotazza |
| 6) Bicchiere ad acqua | 12) Caffettiera-Lattiera (facol) |
| 6)bis)Burriera | 13) Tovagliolo |

Informazioni supplementari

I succhi di frutta e la frutta devono essere molto freschi, non lasciateli mai a temperatura ambiente. Se il succo d'arancia é tenuto al rango, va messo in un recipiente con del ghiaccio. Lo sgarbo peggiore da fare al cliente che arriva per la prima colazione é quello d'ignorarlo all'inizio del pasto e poi servirgli il mangiare tiepido poiché prontamente preparato in cucina, ma non portato subito dall'addetto di sala.

L'Igiene personale



<u>Bagno e deodorante</u>	↔	Ogni giorno prima del lavoro
<u>Profumo e Colonia</u>	↔	Con moderazione
<u>Trucco occhi</u>	↔	Con moderazione oppure niente.
<u>Unghie</u>	↔	Corte pulite, con smalto incolore.
<u>Denti ed Alito</u>	↔	Lavare sovente i denti, Sciacquare spesso la bocca.
<u>Gioielli</u>	↔	Nessuna collana o orecchini ammessi solo: Orologio e fede.

POLITICA OPERAZIONALE Il servizio del breakfast	CODICE SI-12
Oggetto Descrivere in ordine il servizio e la mise-en-place per il breakfast.	
RESPONSABILE DI QUESTO SERVIZIO Cameriere/cameriera, capocameriere, Hostess	

Procedura

E' necessario gestire la prima colazione in modo diverso dagli altri pasti perché l'ospite di solito è di premura e spesso non è di buon-umore. Il modo migliore per incominciare a servire la prima colazione è di versargli una tazza di caffè non appena si siede e servire l'ordinazione in fretta.

a) La procedura per la colazione segue quest'ordine:

- 1) Controllare gli oggetti prestabiliti prima che arrivi l'ospite (le posate giuste, i vari piatti e i condimenti che dovrebbero essere al loro posto, controllare il rango riguardo : Burro, Ghiaccio, Sciroppi vari,tazze extra ed altri oggetti.
- 2) Non appena l'ospite si siede, versare il caffè e l'acqua ghiacciata, portare il latte/panna (per il caffè) e presentare il menù.
- 3) Prendete la comanda, scrivetela sul blocco dei buoni nell'ordine in cui verrà servita, non dimenticatevi di chiedere come gradiscono le uova, quanti minuti .nel caso delle uova alla coque.
- 4) Servite prima i succhi (antipasto. La frutta fresca ed i succhi vanno posti al centro del tavolo davanti all'ospite, toglietelo appena l'ospite ha terminato.
- 5) Servire i cereali in una scodella posta su di un sottopiatto con un centrino di carta, a parte il latte o la panna,togliete il tutto quando l'ospite ha terminato.
- 6) Servire le portate principali (uova:carne:pesci) e ricordatevi di riempire sempre le tazze di caffè. Se la tazza a caffè si trovasse al centro davanti all'ospite, spostatela sulla destra.
- 7) I panini ed il pane tostato vanno serviti caldi e i "pancakes" (crespelle lievitate) e "waffles" (cialde lievitate) vanno servite immediatamente perché calde con del burro in più e sciroppo d'acero.

Politica operativa servizio del lanch & Dinner	Codice SI-13
Oggetto descrivere la procedura e la Mise-en-place tipica per Lunch e Dinner	
Responsabile dei servizi capocameriere-cameriere-hostess	

Procedimento

I principali tipi di servizio utilizzati sono:

all'italiana(impiantato)-all'inglese-alla-russa. (questi metodi sono stati discussi nel capitolo precedente).

A prescindere dal servizio scelto, tale procedura viene divisa in tre momenti:

- preparazione
- servizio
- rigovernare ed apparecchiare.

La preparazione è di estrema importanza se si vuole un servizio efficiente e piacevole per il cliente. Il personale che arrivi all'ultimo momento dovrà correre in sala e raramente potrà fare un buon servizio poiché non ha potuto preparare il necessario per il servizio, diversi suggerimenti per la preparazione vi verranno qui consigliati ma bisognerà ricordare che ogni posto di lavoro avrà un proprio sistema di lavoro.

- 1) Controllate sempre che al proprio rango ci sia tutto l'occorrente, che sia pulito ed in ordine.
- 2) Studiate attentamente il menu dovrete essere in grado di spiegare al cliente gli ingredienti, la preparazione., inoltre assicurarsi di sapere:
 - quali sono i piatti già pronti da servire(per un servizio veloce)
 - i tempi di preparazione per i piatti cotti al momento
 - la corretta pronuncia dei nomi dei piatti.
- 3) Controllate che i tavoli assegnati siano allestiti in modo corretto e che tutto quello che servirà per il servizio (crackers-crostini formaggio grattugiato,olio,condimenti) sia al loro posto.
- 4) Prima che i clienti arrivino controllate il proprio aspetto personale.
- 5) Aiutate i vostri colleghi quando potete per favorire uno spirito di gruppo.

d) le procedure per il servizio in sala varieranno a seconda del tipo di menu, il numero dei clienti, il numero delle portate, il tempo a disposizione, il livello del locale, il numero e la professionalità dei camerieri.

Esistono molte opinioni diverse riguardo in servire da destra o da sinistra, usate come regola quella che sia più comoda per il cliente (normalmente si usa posare e togliere il piatto sia vuoto che pieno dalla destra con la mano destra e servire per mezzo del piatto da portata dalla parte sinistra) le bevande andranno sempre servite dalla parte destra del cliente.

Procedure standard per il servizio del pranzo della cena

- 1) accogliere l'ospite e assisterlo nel sedersi, presentate a ciascun ospite il menu aperto nel frattempo auto presentatevi con il proprio nome.
- 2) Chiedere se qualcuno gradisce l'aperitivo sul foglio della comanda annotate con cura quale bevanda e per quale cliente usando il sistema numerico scegliendo una persona della tavola che più mi ha colpito iniziando da essa prendere la comanda e proseguire in ordine cronologico.
- 3) Dopo aver servito gli aperitivi si chiederà se sono pronti ad ordinare. Sarà questo il momento giusto per suggerire le specialità dello chef, annotate la comanda specificando le portate, i contorni le salse, le cotture, utilizzando delle abbreviazioni, facendo in modo di ricordarci chi ha ordinato che cosa.
- 4) Ora è il momento di rivolgersi al cliente che sembrerà esperto per l'ordinazione del vino, consigliando se sarà necessario.

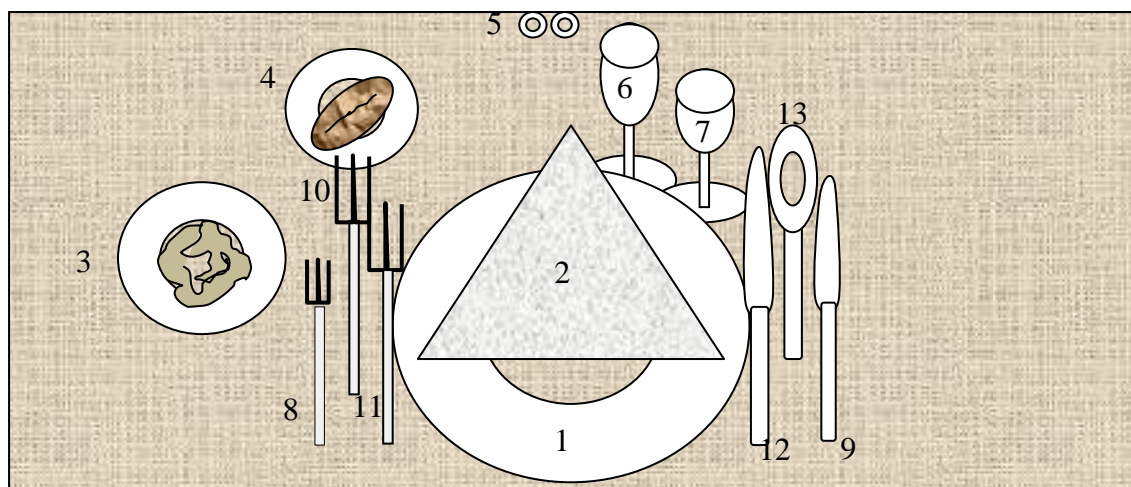
POLITICA OPERAZIONALE Sevizio dei vini e bevande	CODICE SI-15
<u>Oggetto</u>	
Descrizione delle corrette procedure per il servizio dei vini e dei conktails.	
RESPONSABILI DELL'OPERAZIONE Cameriere, Hostess, Sommelier,	

Procedura

- A. La frequenza con la quale si serve il vino a tavola in Europa è in aumento. I clienti esigono sempre più una cantina ben fornita ed un corretto servizio per i vini. Molti ristoratori, riconoscono ora un buon margine di profitto dalla vendita dei vini, margine che per quello sfuso é maggiore di quello in bottiglia ed il costo per il cliente risulta più economico. Una buona comprensione delle tecniche di vendita dei vini da parte di tutto il personale, avrà come effetto di aumentare la vendita dei vini ed il conseguente gradimento del pranzo da parte del cliente
- B. Scegliere il bicchiere adatto al vino che verrà servito, un po' di addestramento fornito dal Maitre nell'uso del bicchiere corretto servirà a creare un immagine positiva che il cliente non dimenticherà.
- Studiare la lista dei vini e imparare la corretta pronuncia dei vari nomi. (non correggere mai la pronuncia di un cliente),
 - Non creare regole che riguardano il tipo di vino da servire, qualsiasi vino può accompagnare qualsiasi cibo.
 - Il buon senso ci indica che il vino dolce, di solito viene consumato a fine pasto insieme al dolce,
 - I bianchi con il pesce, antipasti,
 - I rossi per le carni.
 - Praticamente tutti i vini secchi vanno bene con il pasto.
- C. Sugerite il vino solo quando vi verrà richiesto, non forzate mai la vendita di vini costosi, attendete sempre che il cliente abbia scelto prima i piatti dal menu,

Servito gli antipasti e primi,sparecchiate e ponete le posate per il piatto che segue, togliere i bicchieri dei vini che non verranno più serviti e qualsiasi stoviglia usata.

Servite la portata principale, Sistemate il contorno nello stesso piatto quando previsto,(dalla parte sinistra)oppure su di un piattino posto il vicino possibile al piatto principale quasi sulla cima, il piatto dell'insalata alla sinistra, il cestino per il pane ed il piattino per il pane in alto a sinistra sopra quello dell'insalata .Le bevande andranno sempre servite alla destra



1) Piatto piano grande	6) Bicchiere ad acqua	11) Forchetta grande (carni)
2) Tovagliolo	7) Bicchiere a vino	12) Coltello Grande (carni)
3) Piattino per insalata	8) Forchetta a dessert	13) Cucchiaio a zuppa
4) Piattino a pane	9) Coltello a dessert	
5) Coppia Menages	10)Forchetta grande (Primi)	

Quando tutti avranno terminato, togliete i piatti della seconda portata, i piattini dell'insalata. Se il cliente non desidera Mangiare il formaggio togliete anche quelli a pane ed il menage così anche le posate usate e altra stovigliera che si trovasse sulla tavola v'è tolta. Togliete le briciole dal tavolo (con paletta-spazzola)

- 7) Presentate il menù oppure recitate l'elenco dei dessert a voce; questo è il momento per aumentare le vendite e di conseguenza le mance. Usate la migliore tecnica di vendita, chiedere semplicemente "Volete il dolce?" è una strategia molto poco invogliante, chiedere invece: "avete assaggiato le nostre specialità ?la torta Bavarese al cioccolato-con-panna montata? È il miglior metodo raccomandabile dopo il dolce, si servirà il caffè, si sparecchieranno tutti i bicchieri, tranne quelli per l'acqua ed i piatti a dessert, ricordatevi che il cliente non dovrà mai avere il tavolo vuoto davanti a sé.
- 8) Presentare il conto a chi lo ha chiesto, piegato e posto sull'apposito piattino, ringraziare gli ospiti e chiedere di tornare, mentre colui che paga sta per tirare fuori i soldi o la carta di credito, aspettate a qualche metro di distanza, per discrezione poi prelevate il piattino con i soldi e portatelo prontamente al cassiere. Se invece il cliente raccoglie il conto e si alza, bisogna assicurarsi che lo porti alla cassa, controllate che i clienti non escano senza aver pagato; il controllo dell'esattezza del conto rientrerà nei doveri del personale di servizio.
- 9) Rigovernare e riapparecchiare la tavola, se fosse necessario cambiare la tovaglia, ripiegare a metà quella sporca e posare quella nuova sulla metà del tavolo scoperto, togliere completamente quella vecchia e coprire il tavolo con quella pulita, ogni tavolo andrà poi apparecchiato per il prossimo pasto, bicchieri e tazze dovrebbero essere messi capovolti se non verranno utilizzati subito, per evitare che entri la polvere.

Rifornite il rango con tovaglioli e posate per facilitare la preparazione del prossimo turno.

Informazioni Supplementari

Il servizio di qualità si distingue per il lavoro di squadra fra il personale addetto al servizio, l'atteggiamento positivo nei riguardi del cliente, l'orgoglio nella propria professione di cameriere.

POLITICA OPERAZIONALE La formazione del Personale	CODICE SI - 14
<u>Oggetto</u> Elencare gli argomenti del programma di formazione	
RESPONSABILI DELLE OPERAZIONI Restaurant Manager -Maitre	

Procedura

Bisognerà sviluppare un regolare programma di aggiornamento ed addestramento per mantenere sempre alto il livello di servizio, poiché facendo le cose a casaccio, dicendo ad esempio: "Segui Susi per un paio di giorni che ti farà vedere cosa c'è da fare". in questo modo otterremo un servizio approssimato, di basso livello.

Il frequente cambiamento di personale che la maggior parte dei ristoranti subisce rende imperativo un programma di formazione di alta qualità. Si dovrà usare la procedura che segue per stabilire una regolare progressione per la formazione.

Le sequenze di formazione dovranno essere:

Stabilire dove il corso avrà luogo e chi farà l'insegnante, di solito è meglio un locale tranquillo, lontano dalla sala e dalla cucina, a qualcuno della direzione dovrebbe venire assegnato il compito di fissare le date delle lezioni e provvedere alle attrezzature, in questo modo si favorisce un senso di fiducia delle proprie capacità fra gli impiegati che conducono gli incontri di formazione.

Stabilire una sequenza di argomenti che coprirà un periodo di 3/4 giorni per non più di 2 ore al giorno. I dipendenti non ricorderanno grandi quantità di informazioni e si annoieranno davanti a lunghi discorsi. Argomenti tipici di queste sessioni. Potranno essere:

Primogiorno

- 1) Il ristorante e il settore alimentare
- 2) La storia della nostra impresa
- 3) Il lavoro di squadra .faciliterà i compiti
- 4) Le attese della direzione nei tuoi confronti

Terzo giorno

- 9) Il proprio atteggiamento verso il lavoro
- 10) l'igiene personale
- 11) Come trattare il cliente difficile
- 12) Il buon servizio al tavolo

Secondo Giorno

- 5) Capire il menù
- 6) Termini usati nel menù
- 7) I Metodi di servizio in sala
- 8) La mise-en-place della tavola

Quarto giorno

- 13) Il controllo del conto
- 14) Vendere è un'arte
- 15) Come servire i vini e altre bevande
- 16) Ripasso del menù

Gli argomenti sopra indicati andranno cambiati a seconda delle esigenze prioritarie dei singoli locali ristorativi, sarà anche importante di conseguire la stessa sequenza di argomenti per gli impiegati di vecchia data, poiché la formazione del personale dovrà risultare uniforme.

- 3) L'ultimo passo è quello di sviluppare delle semplici verifiche per assicurarsi che tutto ciò che abbiamo detto sia stato capito, se il personale sa che vi è una verifica, presterà maggior attenzione e studierà anche a casa.

Infine, un semplice modulo che richieda suggerimenti per migliorare questi incontri sarà una buona soluzione per terminare questo periodo di formazione.

D. Imparate come stappare le bottiglie:

E. Pulite con un tovagliolo il collo della bottiglia far vedere la bottiglia scelta a colui che l'ha ordinata e versatene una piccola quantità per l'assaggio, se esso l'approverà servite le signore per prima e per ultimo lui. Riempite i bicchieri: per i bianchi $\frac{3}{4}$ i rossi $\frac{1}{2}$ facendo attenzione a non gocciolare sulla tavola, allo scopo servirsi di un tovagliolo per asciugare le eventuali gocce.

F. (Per i vini da servire freddi) Sistemate il vino in un secchiello con ghiaccio e acqua, sistemare il secchiello su uno Stand vicino al capogruppo Versate il vino ogni qualvolta i bicchieri saranno vuoti, a volte è il capogruppo stesso a farlo, quando la bottiglia è quasi vuota chiedere se mettere un'altra bottiglia in fresco.

Spesso i produttori di vino suggeriscono in maniera eccessiva le temperature di servizio dei vini, sarà a volte l'ospite a suggerire la temperatura del vino senza però scordare le regole generali che sono:

<u>Vini rossi</u>	temperatura ambiente
<u>Vini bianchi e rosé</u>	temperatura fresca
<u>Champanges</u>	temperatura fredda

Anche se contrario ai dettami degli esperti del settore qualche ospite potrebbe volere del ghiaccio nel vino.

G. E' necessario maneggiare i vini frizzanti con cura per prevenire incidenti a causa del tappo. poiché, questi vini hanno generalmente molta pressione nella bottiglia necessitano quindi di una particolare precauzione:

- a) Mettere una coppa/flut a champagne ad ogni posto.
- b) Mettere una bottiglia in fresco nel secchiello con acqua e ghiaccio.(15 minuti per temperatura ottimale)
- c) Togliete la bottiglia, Tenetela con la mano sinistra ed avvolgetela con un tovagliolo di stoffa, togliete la carta stagnola e la gabbietta di ferro che tiene fermo il tappo, fate attenzione di non tenere la bottiglia in direzione del cliente.
- d) Far ruotare la bottiglia con la mano sinistra, mentre si tiene il tappo con la destra, tirare piano-piano, la pressione interna spingerà fuori il tappo e si udrà lieve fruscio provocato dall'uscita del gas,(evitate lo scoppio). Presentare il tappo al capogruppo (non si farà assaggiare), servire, riempite i bicchieri per due/terzi.
- e) Rimettere la bottiglia nel secchiello e ricoprire la bocca della bottiglia con il tovagliolo.

- h) Ringraziate il cliente,(notate un particolare)dovrete sempre lasciare sulla tavola del cliente qualcosa;
- i) Portate il cibo e servitelo nello stesso ordine in cui si é preso l'ordinazione in questo modo ricordatevi del sistema dei numeri .
- l) Interpellate il cliente per essere sicuri di aver portato tutto ciò che serve.
- m) Controllare velocemente il tavolo mentre siete lì :esempio se i bicchieri dell'acqua/vino sono pieni?
- n) Quando il cliente ha finito il secondo, togliete dalla tavola tutto quello che non serve più,quindi pulite la tavola dalle briciole, e suggerite i dolci.
- o) Su richiesta del cliente presentate il conto e ringraziatelo dicendo: "Vi ringrazio e le auguro una buona giornata" oppure: "tante grazie, tornate ancora a trovarci".

Un sorriso ed una parola cordiale segnalano ai clienti che é stato un piacere servirli e che ci si interessa a loro.

SUGGERIMENTI PER RISPARMIARE DEL TEMPO

- Vai in cucina? Non sprecare il tempo a mettere i piatti sul guéridon, portali con voi direttamente.
- Quando hai finito di servire un tavolo e passi ad un altro con il tuo vassoio vuoto, trova il tempo necessario per portare via le cose sporche.
- Togliendo qualsiasi oggetto in'utile dalla tavola fra una portata ed un'altra vi farà risparmiare più tempo.
- Mentre aspetti degli aperitivi al bar aiuta il barista a mettere i bicchieri puliti sul tuo vassoio.
- Esci dalla cucina senza niente, approfittane per rifornire la tua stazione con piatti puliti.
- Sei al pass della cucina aspettando qualcosa? Evita di chiacchierare ed di appoggiarti al pass.
- Se stai portando dalla cucina i secondi per un tavolo risparmia tempo-porta anche le insalate per un altro tavolo.

C. Il servizio dei cocktails

La procedura per il servizio dei cocktails e di altre bevande alcoliche, non segue una sequenza fissa, cambierà secondo il tipo di ristorazione: la presenza di “trattenimenti”, la linea adottata sul servizio delle bevande “senza ordinazione di cibo” e molti altri fattori.

Di solito i cocktails precedono un pasto completo ed il cameriere dovrebbe cercare di venderne dato l'alto margine di profitto e anche l'aumento della sua mancia in proporzione al conto totale

I modi per suggerire i cocktails sono uguali a quelli del vino ed il personale dovrà poter conoscere tutti i tipi di cocktails perché le sue tattiche di vendita abbiano successo.

Spesso il barista potrà istruire il personale di sala su seguenti argomenti:

- I bicchieri adatti
- I nomi e la composizione dei cocktails
- Il modo corretto di versare le bevande
- Il metodo per presentare l'ordinazione al bar
- L'uso corretto dei tovagliolini
- Come comportarsi quando le bevande ordinate non soddisfano o vengono rovesciate.
- Quando servire i salatini
- Il metodo corretto di servire la birra.

Informazioni supplementari

Alcuni rappresentanti di liquori potrebbero essere di ottimo aiuto nell'istruire il personale riguardo la produzione, e l'utilizzo di distillati e liquori ed quant'altro.

POLITICA OPERAZIONALE Istruire il personale di sala	CODICE SI-16
<u>Oggetto</u> Presentare una vera guida sviluppata per la formazione del personale di sala.	
RESPONSABILI DELL'OPERAZIONE D.R. Manager, Maitre D, Food & Beverage Manager.	

Procedura

- A. La formazione del personale di sala non è semplicemente "desiderabile", è indispensabile. Si possono leggere molti manuali per camerieri ma l'informazione migliore è fornita dalle procedure sviluppate da ciascuna azienda Ristorativa
- B. a questo punto possiamo abbandonare il solito sistema per mostrarvi un esempio sviluppato da un gestore di un ristorante, senza presentarlo però integralmente.

Una guida al buonservizio del ristorante "Giardino"

(Introduzione)

Benvenuto al ristorante Giardino, ora fate parte dello staff di un locale che ha molti anni di tradizione alle sue spalle e molti anni di progresso davanti a sé, e per questa ragione che l'obiettivo di questo manuale è quello di "formare Camerieri professionisti" forse direte: "ma io sono già un cameriere, so già cosa si deve fare"; Ma sappiate che ogni locale è diverso nel suo genere e vorremmo che voi possiate venire riconosciuti come dei professionisti del "ristorante Giardino".

Prima di procedere oltre diamo un'occhiata agli obiettivi del nostro ristorante:

Obiettivi

- 1) Dare molta soddisfazione al cliente, facendo in modo che ritorni e racconti ai suoi amici del nostro ristorante.
- 2) Fornire la migliore cucina, la migliore atmosfera, ed un particolare servizio a prezzi i più ragionevoli possibile.
- 3) Mantenere poi sempre costanti gli alti livelli di cucina e di servizio.
- 4) Impiegare del personale al più alto livello possibile.
- 5) Aspettarsi che il personale dia al cliente le migliori prestazioni possibili poiché:
 - Conosce bene le specialità della casa, dà corrette spiegazioni del menù con una giusta pronuncia.
 - Terrà ben presente che non converrà mai fare una discussione con il cliente, i clienti potranno sempre andare altrove (perciò vincono sempre) Quindi tratterà ogni cliente come se fosse ospite di casa sua.
- 6) Chiedere che ogni dipendente sia sempre cordiale e di aiuto con i suoi colleghi, loro faranno altrettanto.
- 7) Riponete fiducia nello "staff" come parte di questo gruppo vi accorgete che l'alto livello di servizio richiesto tirerà fuori le vostre migliori qualità e scoprirete di essere capaci di fare di più e meglio di quello che pensavate fosse possibile fare.

Se noi abbiamo così tanta fiducia in Voi e del Vostro potenziale, come potete aspettare di meno da Voi stessi?

Fate attenzione nel usare le attrezzature del ristorante I vari oggetti dovranno venire sistemati in modo di arrivarci facilmente. Rimanete sempre occupati anche quando sembra non esserci molto da fare, in questo modo Vi troverete pronti per l'affollamento quando questo arriverà.

Vi abbiamo suggerito alcune importanti passi ai quali attenersi prima e durante il servizio, e man mano che acquisirete esperienza imparerete modi che vi permetteranno di risparmiare passi inutili; e come procedere con maggior velocità.

Velocizzare il servizio (sbrigarsi)

Includiamo questa parola nel manuale perché noi riteniamo che sbrigarsi é una parte importante del compito delle persone addette ai servizi in sala. I clienti sanno che nel nostro ristorante ci si può aspettare un servizio veloce e di qualità, per poterli accontentare, vi dovrete abituare ad eseguire un rapido servizio che Vi permetterà di non trovarvi in panne sia che si servano 10 oppure 30 persone.

Cosa intendiamo quando diciamo "velocizzare il servizio"? intendiamo in breve queste 3 cose:

- a) Fare più cose alla volta, questo vuole dire prendere le comande per gli aperitivi per più di un tavolo alla volta e magari portarle assieme al vino di un'altro tavolo quando si ritorna.
Vuol dire anche portare le prime portate per un tavolo contemporaneamente ai secondi dell'altro, e così via.

- 2) Prestate molta attenzione alle fasi prioritarie di servizio da eseguire nel Vostro rango.
Esempio:
- Potrete portare i dessert ad un tavolo e sparecchiare un'altro che trovi nello stesso rango.
 - Potrete consegnare le comande per un tavolo e chiedere per i dolci di un'altro tavolo a voi assegnato.
- 3) Fate cose in ordine a seconda della loro collocazione:
- Esci dalla cucina con ordine? Fermati alle macchine per le bevande e porta i dolci per un'altro tavolo nel frattempo.
 - Consegni l'ordinazione, intanto passi dal reparto per le insalate e strada facendo preleva anche il pane.

DESCRIZIONE DEI COMPITI DEL PERSONALE DI SALA

I camerieri devono dimostrare cordialità e cortesia nei confronti dei clienti, insieme al buon servizio ed ad un onesto atteggiamento. La produttività ed i profitti non dipendono esclusivamente dalle macchine, dai manuali, dai cibi preconfezionati e dai menù, dipendono per molto dalle persone, cioè Voi e dai nostri clienti.

Con queste parole in mente, leggete l'elenco dei vostri compiti specifici nel modo che non ci possano essere dubbi su che cosa ci si aspetta da Voi.

- Familiarizzate a fondo con i piatti del menù ed il relativo materiale.
- Usate un metodo suggestivo per suggerire per aumentare le vendite.
- Accogliete e servite i clienti tempestivamente.
- Collaborate sempre con i colleghi
- Fate parte della brigata e lavorate per un obiettivo comune: "servire il cliente".
- Siate sempre cordiali e cortesi con i clienti.
- Apparecchiate e sparecchiate i tavoli correttamente
- Mantenete i tavoli e le zone di lavoro pulite e sgombre.
- Controllate che il pavimento, le sedie siano privi di briciole.
- Svolgete il lavoro supplementare assegnato con precisione sino alla fine
- Farsi registrare puntualmente all' arrivo. e alla partenza con il responsabile del proprio settore.
- Essere responsabile di tutti i buoni e gli scontrini compilati nel proprio nome .
- Accettate senza esitazioni le indicazioni fornite dai vostri superiori
- Riferite tutte le domande (richieste) ricevute durante il servizio.
- Siate sempre pronti a fare il massimo per accontentare la clientela

Il servizio

Come preparare la tavola.

Prima di entrare nei particolari del servire diamo un'occhiata alla "mise-en-place. Voi sarete responsabili nell' apparecchiare e nel sparecchiare le tavole ed anche di come si presenterà il tavolo (l'aspetto) Avrete certamente apparecchiato centinaia di tavoli nel corso della vostra vita lavorativa, ed avrete notato che ogni posto ha il suo modo di fare le cose, proprio come ce l'abbiamo noi, quindi dimenticate le vecchie abitudini e adottate quelle nuove. L'aspetto che avranno i vostri tavoli riflettono le vostre capacità di professionista come pure si riflette sull'intero servizio in sala, mantenetele sempre in ordine ed seguite le nostre regole per la mise-en-place.

Come sparecchiare

Dopo aver imparato come apparecchiare la tavola, sarà altrettanto importante imparare come sparecchiare in maniera corretta, al fine di aumentare la vostra efficienza. Permettendo così un più veloce ricambio di clienti al vostro rango.

La regola più importante da osservare é quella di ricordare che nel sparecchiare il tavolo, bisognerà togliere tutti gli articoli che non servono più al cliente. Es.è chiaro che al cliente non servirà più la salsa per la carne quando mangia il dolce, perciò bisognerà toglierla dalla tavola alla fine della precedente portata, questo sembrerà abbastanza semplice, ma molte volte sono proprio le cose tipo salse, pane, posate così anche i bicchieri vuoti degli aperitivi che vengono trascurati nei momenti di maggior movimento, quindi bisognerà abituarsi sin dall'inizio al termine del pranzo di lasciare solo il bicchiere ad acqua (pieno) ed il tovagliolo.

La vendita

Abbiamo dato uno sguardo veloce su come apparecchiare e sparecchiare, cose fondamentali al servizio, ma fin ora non abbiamo

toccato la parte più importante del servizio: l'approccio / la comunicazione con il cliente, questo approccio è basato sulla filosofia della vendita e voi sarete in pratica gli unici responsabili della vendita nel ristorante.

La vendita è il mezzo principale attraverso il quale un cliente viene indotto a comprare un prodotto e un servizio da un addetto alla vendita cioè Voi. L'obiettivo del ristorante è quello di vendere cibi di qualità al cliente e perciò farlo ritornare ancora. Toccherà a voi quindi nelle vesti di venditore di fare buona impressione al cliente.

Il principio centrale della vendita è il suggerimento, invece di aspettare che il cliente si decida se ordinare un (aperitivo) voi potrete a questo punto intervenire suggerendone alcuni fra i più noti,

Si userà lo stesso metodo per suggerire i piatti del menù, si dovrà suggerire quello che viene elencato come specialità del giorno che di solito sono già pronti per venire serviti e quindi saranno l'ideale soprattutto per quei clienti che dovranno riprendere il lavoro ed hanno poco tempo per fermarsi. Ricordatevi che il menu cambia giornalmente, quindi bisognerà essere in sala con almeno 15 minuti di anticipo per poter studiare il menù in modo tale che si possano conoscere bene gli ingredienti dei piatti prima di presentarsi dal cliente in sala.

L'approccio alla tavola

Ora che abbiamo ripassato i menù e le tecniche di vendita siete a conoscenza delle molte informazioni necessarie per avvicinarsi alla tavola, dovrete ricordare che i clienti assidui da molto tempo, si aspettano dal nostro ristorante sempre lo stesso buon livello di servizio ed amano essere riconosciuti chiamandoli per nome.

(suggerimenti per un buon servizio)

- a) Salutate i clienti: "Buongiorno - Buonasera" come state oggi?(se li riconoscete salutate usando il nome)
- b) Presentatevi: "Mi chiamo..... e sarò il vostro cameriere questa sera " •
- c) Domandate se gradiscono un 'aperitivo "se indecisi suggeritene uno
- d) Se ci sono più clienti al tavolo informarsi se vogliono conti separati o assieme. (ristorante)
- e) Prendete le comanda per gli aperitivi,fatelo in modo da ricordare chi ha ordinato che cosa, non c'è niente di più brutto nel dover chiedere "per chi è ?" Sarà utile assegnare un numero ad ogni cliente e ricordarsi da quale persona,abbiamo cominciato.
- f) E', questo è un buon momento per suggerire, quello subito dopo aver preso la l'ordinazione degli aperitivi e prima di consegnare a ciascun cliente il menù.
- g) Ripetete l'ordinazione sempre rivolgendovi al cliente che l'ha proposta, assicurandovi così l'esattezza dell'ordine.

Alcuni suggerimenti importanti per facilitare i vostri compiti e quelli degli altri.

- 1) Compilate sempre interamente il buono delle ordinazioni, non dimenticando di scrivere: il numero delle persone, separate gli antipasti, i primi, i secondi con un trattino, e il numero del tavolo.
- 2) Sempre controllare i propri tavoli quando vi passate accanto.

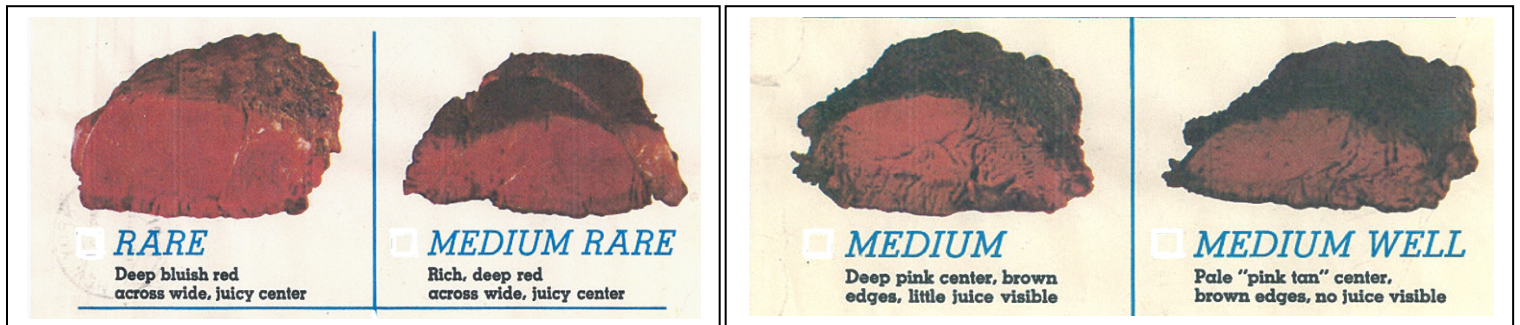
- Date sempre un'occhiata di controllo al pavimento della vostra zona, e quando il caso pulite.
- Anticipate i bisogni del cliente, avvicinatevi a loro prima che chiamino.
- Servite il cibo immediatamente, consegnate le ordinazioni, tempestivamente e prelevate il cibo appena pronto.
- Tenete possibilmente sempre i tavoli ordinati, il tavolo ordinato scoraggia i clienti che tendono ad essere trasandati.
- Cercate di sorridere, lasciate a casa i vostri problemi.
- Sempre dividere la propria attenzione in modo uguale fra tutti i clienti.
- Ripassate i piatti con un tovagliolo pulito prima di portarli in sala.
- Sempre servite il cibo che prima tende a raffreddarsi es. (prime-ribs)
- Ponete sempre gli articoli più pesanti al centro del vassoio.
- Leggete per quanto possibile l'umore del cliente. Quando gli parlate guardatelo negli occhi, sorridendo, parlate chiaramente, senza mangiare le parole, smettete per un istante di lavorare e non dimenticate le parole: "Signore, signora".
- Ponete la massima attenzione in sala, se dovesse succedere un incidente al cliente, risolvete subito cercando di non attirare l'attenzione, evitando così l'imbarazzo del cliente.

Quando possibile cercate di aiutare i vostri colleghi, il lavoro di squadra conta...per essere campioni bisogna agire in modo tale.

Non aspettate che sia il cliente ad indicare come vuole cotta la carne; toccherà al cameriere chiedere al cliente, e segnarlo sul buono d'ordine.

Se il cliente chiede il significato della parola "al sangue, si dovrebbe essere in grado di rispondere, quindi ecco un elenco di cotture da spiegare:

- | | | | |
|--|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| ▪ Rare (al-sangue) | (<i>rossa</i>), | poco cotta : —————→ | Fredda al centro. |
| ▪ Medium rare | (<i>rosa</i>). | leggermente cotta: —————→ | Tiepida al centro |
| ▪ Medium | (<i>rossa</i>) | cotta, —————→ | Calda al centro |
| ▪ Medium-well (<i>marrone chiaro</i>) | | più cotta del normale: —————→ | Calda al centro. |
| ▪ Well-done (<i>marrone scuro</i>) | | molto Cotta anche al centro: —————→ | Brasatura esterna |



L'USO DELLO "STEAK KNIVES"

Per permettere al cliente di poter tagliare la carne con facilità includiamo un elenco guida nel sostituire i normali coltelli con dei speciali coltelli a bistecca:

- ❖ Fegato di manzo
- ❖ Pollo fritto
- ❖ Qualunque tipo di carne con l'osso
- ❖ Filetto di manzo
- ❖ Bistecca di prosciutto (Ham steak)

LE ORIGINI DELLA PAROLA INGLESE: "TIP" (MANCIA)

Sapevate che la parola "Tip" ebbe origine in Inghilterra tanto tempo fa camerieri e baristi solevano sistemare delle scatole alle entrate dei loro locali con un avviso che diceva: "per assicurare sollecitudine" (**To Insure Promptness**). Ancora oggi crediamo che le mance che si percepiscono dipendano in gran parte dalla sollecitudine ed efficienza del vostro servizio.

La maggior parte dei clienti, calcolano la mancia da lasciare che va da un minimo del 10% sul totale del conto, quindi più spenderanno più mancia lasceranno. Quello che guadagnerete come mancia di penderà solo da voi.

Cose da "Non" fare

- ❖ Mai andare in cucina con le mani vuote.
- ❖ Mai lasciare la cucina con le mani vuote.
- ❖ Mai presumere di non sapere niente: "Pensare non mi sembrava che volesse da bere fa male al portafoglio"
- ❖ Mai ignorare i clienti, se possibile fateli accomodare, se non sei libero, almeno salutali; oppure chiedi aiuto ai tuoi colleghi.
- ❖ Mai conversare troppo a lungo con il cliente o collega quando in servizio.
- ❖ Mai discutere di politica, religioni, razze problemi personali con il cliente.
- ❖ Mai supporre che il cliente conosca i piatti del menù quanto voi.
- ❖ Mai prendere le comande per più di un tavolo alla volta (si può farlo solo per gli aperitivi)
- ❖ Mai servire più di un tavolo alla volta.
- ❖ Mai soffocare i clienti con eccessiva attenzione, assisterli, prestargli la massima attenzione va bene, ma non fateli sentire degli incapaci..
- ❖ Mai posare campane rotonde su piatti ovali e viceversa.

Come trattare i reclami

Nell'industria ristorativa é impossibile evitare reclami, Questo é lo stesso per qualsiasi industria che tratti con il pubblico (le persone hanno gusti diversi, speranze e desideri diversi, perciò é impossibile accontentare tutti) Noi cercheremo di accontentare i clienti in tutti i modi possibili, dal momento in cui entrano, ma purtroppo ogni tanto riceviamo dei reclami..

La maggioranza dei clienti non si arrabbiano quando c'è qualcosa che non va, rimangono in silenzio, e non ritornano, o peggio ancora riferiscono le loro lamentele agli amici e conoscenti che sono tutti potenziali clienti.

Con questo in mente, bisognerà ricordarsi che se si tratta in modo corretto una lamentela di un cliente scontento, potremo trasformare il cliente scontento in un amico per sempre.

Perciò è bene ricordare:

- a) Buona volontà, gentilezza e cortesia sono le chiavi nel trattamento dei reclami.
- b) Quando una lamentela riguarda un cibo o una bevanda, in parte consumata, si dovrà sostituire scusandoci dell'inconveniente.
- c) Fate attenzione invece quando sorgono lamentele che riguardano cibi o bevande che sono state completamente consumate, in questo caso chiamate subito il vostro superiore.
- d) Chiamate in ogni caso sempre il superiore quando sorge una lamentela, non tentate mai di risolverla da soli.
- e) Mai ignorare una lamentela, i clienti chiedono ed hanno diritto di soddisfazione. Poiché accontentare il più possibile la clientela è parte della nostra professione,

Non dimenticare i bambini

Qualche suggerimento per servire idoneamente i bambini.

1) Sedie

- a) Bisognerà poter fornire seggioloni o dei seggiolini per bambini. I seggiolini sono usati esclusivamente per i più piccoli, ma se esistesse dubbi interpellate i genitori.
- b) Assicuratevi che il seggiolone sia pulito prima di far accomodare il bambino

2) Il Bavaglino andrà portato al bambino solo se i genitori lo richiedono.

3) L'Acqua ai bambini, bibite, crackers.

- a) Servire acqua ai piccoli ed ai piccolissimi nei bicchieri senza gambo e senza ghiaccio. Servire dei pacchetti di crackers (già aperti).

4) Aperitivi per bambini

Se ai genitori si servono degli aperitivi, si dovrà dare anche ai bambini un aperitivo analcolico, si userà un bicchiere senza gambo, con gassosa e un po di granatina per colorare.

5) Il menù dei bambini.

- ❖ Consegnarli ai bambini appena si siedono.
- ❖ Proprio come si fa per i clienti, si potrà suggerire due o tre piatti, questo li farà sentire grandi. Controllate che i genitori siano d'accordo con ciò che il bimbo ha ordinato.
- ❖ Vi saranno dei piatti sul menù a pranzo e a cena dove vi sono porzioni ridotte a prezzi scontati.

6) Nel prendere la comanda

- a) Segnate "da bambino" o simili sul biglietto
- b) Chiedere ai genitori se si può prendere l'ordinazione al bambino subito dopo aver servito gli aperitivi, se va bene, servirlo appena è pronto, il servire il bambino per prima aiuta a rilassare i genitori

7) Informazioni speciali per le carni

"Come la vorrebbe cotta ?"

Non tutti gradiscono la carne cotta allo stesso modo, perciò è necessario chiedere, quando prendiamo la comanda di alcune carni di come la gradisce cotta.

Elenco di carni che necessitano la specificazione della cottura.

- ❖ Bistecca di carne macinata.(Hamburger)
- ❖ Costate di manzo.
- ❖ Costolettine d'agnello
- ❖ Filetto di manzo.
- ❖ Tutte le carni rosse in genere