

Κάθε επιχειρηματίας έχει συνεχώς στο μυαλό του εναλλακτικούς τρόπους μείωσης του κόστους εργασίας ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να κρατήσει και την παραγωγικότητα σε υψηλά επίπεδα. Είναι, όμως, αυτός ο μοναδικός τρόπος για να αυξηθεί η παραγωγικότητα; Ας δούμε αναλυτικά ορισμένες μεθόδους για καλύτερα αποτελέσματα...

Εμπειρία: **Βλένη Μανίνα**

# Αυξήστε την παραγωγικότητα

**Τ**α έσοδα και τα έξοδα του αρτοζαχαροπλαστέιου απασχολούν συχνά τον επαγγελματία που αναζητά τρόπους για μια προσοδοφόρα αναδιοργάνωση της επιχείρησης. Λανθασμένα οι περισσότεροι θεωρούν πως η παραγωγικότητα είναι συνώνυμο της εντατικής εργασίας του προσωπικού. Για να μιλήσει κανείς για παραγωγικότητα πρέπει να ξεκινήσει από τα βασικά: τι ακριβώς σημαίνει και πώς λειτουργεί.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα περισσότερα λεξικά είναι «η ικανότητα ή η δυνατότητα για παραγωγή» και δεν μετρά το βαθμό απασχόλησης του εκάστοτε υπαλλήλου. Επιπλέον, δεν είναι ρεαλιστικό να περιμένετε ότι δεν θα υπάρχουν μικρά διαλείμματα του προσωπικού κατά τη διάρκεια της βάρδιας. Είναι θέμα οργάνωσης και σωστής απονομής... ρόλων, που σε τελική ανάλυση μπορεί να αποδειχτεί ότι φέρνουν πολύ πιο ουσιαστικά απο-

τελέσματα. Η παραγωγικότητα του κάθε φούρνου προσδιορίζεται, όχι μόνο από τον αριθμό των καρβελιών που ψήνονται, αλλά και από τις πωλήσεις, την ικανοποίηση του επισκέπτη, καθώς και την πρόθεσή του να επιστρέψει σύντομα. Επιπροσθέτως, πρέπει να λάβετε υπόψη σας το εξής: ακόμη και αν το προσωπικό φαίνεται πως δουλεύει εντατικά, αυτό δεν σημαίνει ότι η παραγωγικότητα του καταστήματος αυξάνεται. Για μια ακόμη



φορά τα φαινόμενα απαιτούν... Για παράδειγμα, είναι πολύ δύσκολο να υπολογίσετε τα κέρδη σας κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας και ενώ το κατάστημα είναι άδειο. Εκείνες τις δύο περίπου ώρες που ετοιμάζεστε να υποδεχτείτε τον κόσμο είναι πολύ δύσκολο να κάνετε υπολογισμούς και εκτιμήσεις, εντούτοις μπορεί να αποβεί πάρα πολύ παραγωγική στιγμή, παρόλο που δεν υπάρχουν πωλήσεις. Η παραγωγικότητα συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα. Το ιδανικό για κάθε επιχειρηματία είναι το προσωπικό του να παράγει



και να αποδίδει στο μέγιστο δυνατό βαθμό, ενώ παράλληλα ο ίδιος επωμιζέται το ρόλο του... κακού, που μεταφράζεται δηλαδή στο να περιορίζει τις εργασιακές δαπάνες και το κόστος εργασίας. Ένα από τα πιο συχνά λάθη που κάνουν πολλοί ιδιοκτήτες ή υπεύθυνοι καταστημάτων είναι η σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων αντίστοιχων επιχειρήσεων στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό με το δικό σας κατάστημα, διότι έτσι δεν λαμβάνετε υπόψη τη μοναδικότητα και τις ιδιαιτερότητες του δικού σας αρτοποιείου. Έτσι, θα έχετε λανθασμένο μέτρο σύγκρισης και θα καταγορήσετε άδικα το προσωπικό σας.

Οι παγκόσμιες στατιστικές σε διάφορες σχετικές έρευνες που αφορούν στην απόδοση καταπιάνονται με συγκεκριμένους τύπους επιχειρήσεων και τα αποτελέσματά τους δεν ταιριάζουν σε κάθε φούρνο. Πόσω δε το «φούρνο της γειτονιάς». Συνήθεις τρόποι υπολογισμού της αποδοτικότητας είναι είτε οι πωλήσεις ανά εργατικό δυναμικό είτε ο αριθμός επισκεπτών ανά εργατώρα. Αυτή η λογική όμως, ακολουθείται κυρίως στις αλυσίδες καταστημάτων, όπου οι επιχειρηματίες στη συνέχεια συγκρίνουν την απόδοση κάθε καταστήματος. Ο «φούρνος της γειτονιάς» λειτουργεί τελείως διαφορετικά...

## Οργάνωση και στο αρτοποιείο σας!

Πολλοί όταν ακούν «βιοτεχνικό αρτοποιείο» θεωρούν ίσως ότι υπάρχει το περιθώριο πιο αργών ρυθμών. Δεν υπάρχει μεγαλύτερο λάθος! Οι φούρνοι της γειτονιάς έχουν πολλές παραμέτρους να φροντίσουν, ώστε να μπορούν να ανταγωνισθούν με αλυσίδες-μεγαθήρια. Μπορεί το πιο σημαντικό να είναι η ανεκτίμητη αξία της προσωπικής επαφής με τον πελάτη, δεν παύει όμως, να απαιτείται οργάνωση σε όλα τα στάδια της καθημερινής παραγωγής. Βγάλτε πλάνο εβδομαδιαίο, «αποκωδικοποιήστε» τις μέρες της δουλειάς, γράψτε τις υπολοίπες με άλλες εργασίες βιοηθικές και αξιοποιήστε τις δυνατότητες του προσωπικού σας.

**Το ιδανικό για κάθε επιχειρηματία είναι το προσωπικό του να παράγει και να αποδίδει στο μέγιστο ενώ παράλληλα ο ίδιος να περιορίζει τις εργασιακές δαπάνες και το κόστος εργασίας.**

Με την πρώτη ματιά θεωρεί κανείς ότι αυξάνοντας μια επιχείρηση τις πωλήσεις ανά εργατώρα αυξάνεται και η παραγωγικότητά της, ενώ παράλληλα πιστοποιείται και η αποδοτικότητα ή μη των υπαλλήλων, γεγονός που δεν ισχύει απόλυτα. Αυτό συμβαίνει, γιατί εδώ παρεμφερύει ένας ακόμη παράγοντας: η διασφάλιση της ποιοτικής εξυπηρέτησης, κάτι που άλλωστε διαχωρίζει τα βιοτεχνικά αρτοποιεία από τις μεγάλες αλυσίδες.

## Αναγκαία η στοχοθέτηση

Στο σημείο αυτό πρέπει να κάνουμε ένα πολύ σημαντικό διαχωρισμό. Το να διαθέτετε ένα υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας στην επιχείρησή σας δεν σημαίνει πως και η αποδοτικότητά της θα κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα. Η σύγκριση των δύο προκύπτει από το πόσο αποτελεσματικά γίνεται η καθημερινή προετοιμασία πριν ανοίξει το μαγαζί για το κοινό, καθώς και από το επίπεδο της εξυπηρέτησης. Είναι αναγκαίο να έχετε μια

Εξοκάθαρτα εικόνα για όλα αυτά, να καταγράφεται και να αρχειοθετείται τις επιμέρους λεπτομέρειές τους και το πώς κυμαίνονται και να μοιράζετε τις πληροφορίες αυτές με το προσωπικό σας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που φημίζονται για την εξυπηρέτησή τους, διαθέτουν στο δυναμικό τους εργαζομένους που γνωρίζουν ακριβώς τι περιμένουν οι προϊστάμενοί τους από τους ίδιους, καθώς και ποιοι ακριβώς είναι οι στόχοι της δουλειάς τους. Όσο κι αν βοηθάει η εκπαίδευση πάνω στο κομμάτι της δουλειάς και το σωστό management από πλευράς σας, η ουσιαστική στοχοθέτηση είναι άκρως αναγκαία, προκειμένου ολόκληρο το προσωπικό της επιχείρησής σας να συμμετέχει στη συλλογική αυτή προσπάθεια.

## Περισσότερο κέρδος με... τρία βήματα!



**01** Χωρίστε την εργασία με-  
ρα σε τρία στάδια για να φα-  
νούν πιο σωστά οι στόχοι και οι ανά-  
γκες κάθε περίπτωσης. Πρώτον, στο  
«άνοιγμα» δεν υπάρχουν πελάτες, ε-  
πομένως οι απαιτήσεις περιορίζονται  
στη σωστή προετοιμασία, η οποία θα  
αποφέρει οικονομία και ευκολία σε  
βάθος χρόνου... άρα και αποδοτικό-  
τητα! Την ώρα αιχμής είναι αναγκαίο  
να λειτουργείτε συνολικά, γρήγορα και  
αποτελεσματικά. Αυτό θα το πετύχετε  
μόνο με σωστή οργάνωση στο άνοιγμα  
και με την εκ των προτέρων μέριμνα.  
Αυτού του είδους η προνοητικότητα  
βοηθάει και το προσωπικό σας να ε-  
πικεντρωθεί στην ποιοτική εξυπηρέ-  
τηση και όχι να αποσπάται από μικρά  
πράγματα που θα μπορούσαν να εί-  
ναι ήδη έτοιμα.

στά κερδών, όπως είναι φυσικό, ξε-  
περνούν τα αντίστοιχα σχεδόν όλης  
της μέρας.

**02** Στην «ώρα αιχμής» το προ-  
σωπικό της πώλησης αναγκά-  
ζεται να δίνει βάση μόνο στις ανάγκες  
του πελάτη. Εκείνη την ώρα κάθε κρί-  
κος της αλυσίδας του εργατικού δυ-  
ναμικού, από τον υπεύθυνο μέχρι το  
βοηθό του αρτεργάτη, πρέπει να δί-  
νει το μέγιστο της προσοχής του στο  
πόστο του. Σε αυτήν τη φάση ο επι-  
χειρηματίας είναι σε θέση να μετρή-  
σει επακριβώς την παραγωγικότητα  
του καταστήματός του, ενώ τα ποσο-

**03** Οι «εκτός αιχμής ώρες» απο-  
τελούν ένα στοίχημα: παρόλο  
που εκείνη την ώρα αλλάζει η βάρδια,  
πρέπει τα πάντα να οργανωθούν, ώστε  
ο πελάτης να μείνει ικανοποιημένος.  
Τότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να  
δουλέψει κανείς στον πάγκο, να μιλή-  
σει με τους προμηθευτές και να ορ-  
γανώσει τις προμήθειες. Ταυτόχρονα,  
όμως, το σύνολο του προσωπικού θα  
πρέπει συστηματικά να σκέφτεται την  
ουσιαστική εξυπηρέτηση του επισκέ-  
πτη και τη διασφάλιση της ποιότητας  
των προσφερόμενων προϊόντων. Εάν  
οπότες έστω και ένας κρίκος της ερ-  
γατικής αλυσίδας, αυτό θα έχει άμεσο  
αντίκτυπο στον πελάτη, άρα μείωση  
της αποδοτικότητας και του κέρδους.  
Η απαραίτητη προετοιμασία, ο εφο-  
διασμός προμηθειών, η καθαριότητα  
και η συντήρηση της επιχείρησής θα  
σας γλιτώσουν από πάρα πολλά βά-  
σα. Τέλος, το «κλείσιμο» είναι η χα-  
ρακτηριστική φάση της μέρας όπου η  
παραγωγικότητα μετριέται με βάση τις  
πωλήσεις και τον αριθμό πελατών. Ο  
αντικειμενικός στόχος του κλεισίματος  
είναι το χαμηλό κόστος προσωπικού  
σε σχέση με τα κέρδη.

### Παραγωγικότητα στο maximum!

Συνολικά, αυτό που πρέπει να κυνηγή-  
σετε ως επαγγελματίες είναι οι όσο το  
δυσαντό αυξημένες πωλήσεις ανά ώ-  
ρα. Για να πετύχετε κάτι τέτοιο πρέπει  
να στραφείτε στην αύξηση του μέσου  
όρου των κερδών ή των πελατών που  
επισκέπτονται το κατάστημα.

Η αύξηση του κέρδους που προκύπτει  
από τις αποδείξεις λιανικής πώλησης  
καλό είναι να γίνεται πολύ προσεκτικά,  
προκειμένου να μην κατηγορηθείτε από  
το κοινό για απότομη αύξηση των τιμών  
σας, κάτι που ειδικά αυτές τις δύσκολες  
οικονομικά εποχές μας, θα δημιουργή-  
σει πολύ κακή εντύπωση και σε βάθος  
χρόνου, ζημιά στη δουλειά σας...

Από την άλλη πλευρά, η προσέλευση  
και διατήρηση των πελατών είναι άμε-  
σα συνδεδεμένη με το βαθμό ικανοποί-  
ησης που οι ίδιοι λαμβάνουν από την ε-  
πιχείρησή σας. Θα σας φανεί πολύ ση-  
μαντικό να γνωρίζετε τη δυνατότητα παρα-  
γωγικής και να έχετε χρονικά στάνταρτ  
για τον ημερήσιο ρυθμό της. Όσο βάζ-  
ετε χρονικά πλαίσια για κάθε κομμάτι  
της παραγωγής αλλά και της πώλησης  
- εξυπηρέτησής θα μπορείτε να ελέγ-  
χετε την ποιότητα που λαμβάνει ο πε-  
λάτης από το Α έως το Ω.