

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za posleddiplomske studije

Doktorska disertacija

**UPRAVLJANJE RESTORANSKIM POSLOVANJEM  
U SAVREMENIM TRŽIŠNIM USLOVIMA**

Mentor:

Prof. dr Slobodan Čerović

Kandidat:

mr Obren Drljević

Beograd, 2016.

## **Predgovor**

Disertacija na temu „Restoransko poslovanje u savremenim tržišnim uslovima“ nastala je kao rezultat višedecenijskog naučnog i stručnog rada u oblasti ugostiteljstva. Tokom dugogodišnjeg rada u ovoj delatnosti imao sam priliku da posetim značajan broj restorana u zemlji i inostranstvu, da se upoznam sa različitim sistemima rada i rukovođenja i da se susretnem sa velikim brojem uglednih stručnjaka iz ove oblasti. Pozitivna iskustva uvek sam nastojao da pretočim u svoje ideje i ideje svojih saradnika, u cilju unapređenja ove delatnosti.

Rukovodioci restorana prate inovacije u vezi sa uređivanjem objekata, prilagođavaju ponudu trendovima i preferencijama gostiju, primenjuju najnovija dostignuća iz oblasti marketinga i menadžmenta, prave programe nagrađivanja lojalnih gostiju, komuniciraju sa njima na dnevnoj nivou zahvaljujući novim tehnologijama. Potrebno je puno znanja, ljubavi prema ovom poslu, volje, vere, pa i instinkta da bi gosti ukazali svoje poverenje restoranu i prepustili se uživanjima u hrani. Ipak, postoji neobjašnjivi faktor koji opredeljuje uspeh ili neuspeh restorana, jer “magiju” restorana teško je definisati i dati recept za garantovan uspeh.

Srbija je još uvek u fazi profilisanja restoranske industrije. Uslovi poslovanja su otežani i neregularni, a kupovna moć mala. Uprkos tome, Srbi ne menjaju navike, i dalje provode slobodno vreme u restoranima i kafanama, a broj stranih turista koji dolaze da istraže fenomen srpske gastronomije i uživanja stalno raste. Gastronomske ture po Srbiji motiv su za privlačenje gostiju širom sveta. Restoransko poslovanje u našoj zemlji iz godine u godinu ima vidljivi napredak. Naši kuvari donose nagrade sa međunarodnih takmičenja, a restorani u našim centrima mogu se meriti sa restoranima svetskih prestonica. Ovaj paradoks predstavlja moj lični podstrek da napravim benčmarketing i istražim do koje mere je poslovanje restorana u našoj zemlji usklađeno sa trendovima u svetskoj literaturi iz ove oblasti.

Posebnu zahvalnost za pomoć tokom rada na disertaciji dugujem profesoru doktoru Slobodanu Čeroviću, na izuzetnoj saradnji, razumevanju i konkretnim i konstruktivnim predlozima, zatim studentima Visoke hotelijerske škole u Beogradu, studentima FTTHM Univerziteta Singidunum i mojoj divnoj porodici na razumevanju i podršci.

# SADRŽAJ

## Uvod

1. Pristup.....	6
2. Predmet rada.....	6
3. Cilj izrade disertacije.....	6
4. Hipoteze rada.....	7
5. Metode istraživanja .....	8
6. Struktura rada .....	8

## I NASTANAK I RAZVOJ RESTORATERSTVA

1.1. Istorijski razvoj restoraterstva .....	11
1.2. Istorija razvoja restoraterstva u Srbiji.....	12
1.3. Restoraterstvo u Srbiji danas .....	13
1.4. Razvoj savremenog restoraterstva .....	14
1.5. Savremene tendencije razvoja industrije hrane .....	17
1.6. Definisane restoraterstva .....	17
1.7. Definisane restorana .....	18
1.8. Vrste restorana.....	19
1.9. Franšiza kao oblik poslovanja .....	23
1.10. Pojmovno i strukturalno određivanje restoranskog proizvoda .....	26
1.11. Specifičnosti restoranskog proizvoda.....	28

## II MENADŽMENT U RESTORATERSTVU

2.1. Definisane menadžmenta .....	31
2.2. Uvođenje menadžmenta u restoraterstvo.....	31
2.3. Menadžeri u restoraterstvu .....	32
2.4. Funkcije menadžmenta.....	34
2.5. Menadžment i okruženje .....	38
2.5.1. Makroekonomsko okruženje .....	39
2.5.2. Mikroekonomsko okruženje .....	44

## III UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

3.1. Ljudski resursi u restoraterstvu .....	46
3.2. Upravljanje ljudskim resursima – glavni razlog za brigu restoranskih menadžera .....	49
3.3. Zapošljavanje i razvoj ljudskih resursa .....	52
3.4. Motivacija zaposlenih.....	58
3.5. Interna komunikacija sa zaposlenima kao faktor uspešnosti.....	62

## IV UPRAVLJANJE PROIZVODOM – PLANIRANJE MENIJA

4.1 Pojam jelovnika – menija .....	63
4.2. Vrste menija .....	64
4.3. Planiranje jelovnika .....	65
4.4. Izmene jelovnika .....	66
4.5. Trendovi kreiranja jelovnika .....	67
4.6. Kreiranje posebnog jelovnika za decu.....	74

4.7. Jelovnik za starije osobe.....	75
4.8. Promovisanje zdravih opcija .....	76
4.9. Uticaj opisa proizvoda na njegovu prodaju .....	76
4.10. Uticaj opisa proizvoda u jelovniku na zadovoljstvo potrošača .....	78
4.11. Psihobiologija prikazivanja cene i uticaj na prodaju .....	78
4.12. Tačnost pri pisanju jelovnika.....	80

## **V STANDARDI U POSLOVANJU**

5.1. Standardi u restoraterstvu .....	82
5.1.1. Standard nabavke .....	82
5.1.2. Standardna receptura .....	83
5.1.3. Standardna specifikacija troškova .....	86
5.1.4. Standard troškova porcije .....	86
5.1.5. Standardna veličina porcije .....	87
5.2. Strategije formiranja cena.....	88
5.2.1. Prag rentabilnosti – primer prelomne tačke u restoraterstvu .....	91
5.2.2. Metodi kalkulacije cena.....	96
5.2.2. a) Metod divizione kalkulacije .....	97
5.2.2. b) Metod marže.....	98
5.2.2. c) Formiranje cena na bazi psiholoških kriterijuma .....	100
5.3. Procenjivanje jelovnika .....	101

## **VI UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGE**

6.1. Pojam kvaliteta usluga.....	107
6.1.1. Kvalitet usluge u restoraterstvu .....	108
6.2. Percepcija usluge i zadovoljstvo gostiju.....	109
6.3. Modeli za merenje kvaliteta u sektoru usluga .....	112
6.4. Uticaj situacije na ponašanje i stavove potrošača.....	114
6.5. Uticaj psiholoških varijabli na zadovoljstvo korisnika restoranskih usluga.....	115
6.6. Propusti u usluzi .....	116
6.7. Žalbe i rešavanje žalbi korisnika restoranskih usluga .....	118
6.7. Strategije otklanjanja nezadovoljstva korisnika restoranskih usluga .....	119

## **VII UPRAVLJANJE MARKETINGOM**

7.1. Planiranje marketinga za restoranska preduzeća .....	123
7.1.1. Analiza konkurencije.....	124
7.1.2. Analiza tržišta .....	125
7.1.3. Istraživanje profila gostiju .....	125
7.1.4. Faktori i trendovi tržišta .....	126
7.1.5. Plan marketinga .....	126
7.2. Miks marketing komunikacija za restoranska preduzeća .....	128
7.3. Prodaja.....	129

7.4. Reklamiranje .....	133
7.5. E-mail marketing .....	135
7.6. Post internet era – Web 2.0.....	137
7.7. Brendiranje restorana .....	138
7.8. Novi trend promocije restorana – brendiranje kuvara .....	139
7.9. Odnosi sa javnošću i publicitet.....	139
7.10. Društvena odgovornost.....	140
7.11. Interni marketing kao faktor uspešnosti restoranskog preduzeća.....	141
Analiza terenskog istraživanja.....	143
Zaključna razmatranja .....	212
Literatura .....	215
Primer ankete korišćene u istraživanju.....	222
Spisak anketiranih restorana.....	226
Biografija.....	230
Slika 1. Klasifikacija restorana, str. 21	
Slika 2. Katonin bihevioristički model ponašanja, str. 43	
Slika 3 Proces planiranja ljudskih resursa str 50	
Slika 4. Problemi kadrovske službe, str. 54	
Slika 5. Povezanost menija sa ostalim aktivnostima u restoranu, str. 80	
Slika 6. Trendovi kreiranja jelovnika prema Nacionalnom Udruženju Restorana Amerike, str. 85	
Slika 7. Meni restorana Gnezdo, Beograd, str. 86	
Slika 8. Serijsko pravljenje alata za određivanje standardnih troškova, str. 104	
Slika 9. Gep model kvaliteta usluge, str. 131	
Slika 10. Personalizacija u obraćanju i značaj korisnika, str. 157	
Slika 11. Tri tipa marketinga u uslužnoj grani, str. 163	
Primer 1. Opis posla za radno mesto – konobar, restoran Jezero, Beograd, str. 57	
Primer 2. Oglas za posao konobara, restoran Jezero, Beograd, str. 58	
Primer 3. Socijalizacija novozaposlenih u restoranu Jezero, Beograd, str. 61	
Primer 4. Obuka somelijera u Horeca centru, str. 62	
Primer 5. Oglas za zapošljavanje kompanije KFC, str. 66	
Primer 6. Ugovor o radu, restoran Kalifornija, Novi Beograd str 69	
Primer 7. Novosti u restoranu Supermarket, Beograd, str. 90	
Primer 8. Promocija dečijeg menija, Hotel Hyatt, str. 92	
Primer 9. Standardizovani recept, str. 102	
Primer 10. Kartica troškova, str. 118	
Primer 11. Anketa istraživanja zadovoljstva gostiju u restoranu Jezero, Beograd, str. 129	
Primer 12. Faze i izrazi koji se koriste kod sugestivne prodaje u restoraterstvu, str. 151	
Grafikon 1. Prelomna tačka rentabiliteta str 114	
Tabela 1 Prosečne neto zarade u ugostiteljstvu str 64	

# Uvod

## 1. Pristup

Tema ovog istraživanja su trendovi upravljanja restoranom u savremenim tržišnim uslovima. Na svetskom tržištu dešavaju se promene koje utiču i na poslovanje restorana u Srbiji. Praćenje i proučavanje razvojnih trendova i operativno-organizacionih procesa u restoraterstvu najrazvijenijih zemalja je neophodno, kako bi se blagovremeno pripremili i projektovali pravci razvojne transformacije restoraterstva u našoj zemlji.

Upravljanje razvojem restoranskih preduzeća nije dovoljno istraženo u našoj literaturi i praksi. Potrebno je posvetiti više pažnje analitičkom razmatranju realnih problema vezanih za razvoj i način organizovanja restoranskih preduzeća. Istraživanjem sprovedenim u ovom radu nisu obuhvaćeni tzv. “trade maker” restorani kojih najviše ima u gradskim centrima, a koji bi bili zapaženi u bilo kojoj velikoj svetskoj prestonici. Podizanju nivoa kvaliteta gastronomsko-restoranske ponude doprineće i sve više visokoškolskih kadrova ugostiteljske struke, asocijacije kuvara kao i poslovna udruženja.

## 2. Predmet rada

Usled delovanja savremenih ekonomskih faktora i promena u makro i mikro okruženju neophodno je da se istraži položaj restoranskih preduzeća Srbije u savremenim tržišnim uslovima. Te okolnosti zahtevaju novi pristup upravljanju restoranskim preduzećima, ali i novi pristup razvoju ugostiteljstva. Restoranska preduzeća su deo ugostiteljske industrije i veoma bitan element turističke ponude.

Razvoj ugostiteljstva u Srbiji poslednjih godina podstiče na razmišljanje o budućim pravcima razvoja i načinima da se grana u celini podigne na još viši nivo i dostignu rezultati najrazvijenijih zemalja Evrope. Da bismo bili u toku savremenih trendova, potrebno je definisati pravce i strategiju razvoja preduzeća na novim polazištima. Restoraterstvo će na taj način postati i jaka osnova oza razvoj turističke privrede u celini.

Zadatak ove disertacije jeste da predstavi najnovije trendove navedene u svetskoj literaturi i zatim istraži koliko su restorani u našoj zemlji fleksibilni u praćenju tih trendova. U fokusu istraživanja je profitabilni uslužni program, čiji je integralni deo sistem kontinuiranog poboljšanja kvaliteta.

## 3. Cilj izrade disertacije

Cilj istraživanja je da se obrade sve kritične oblasti upravljanja restoranom i daju preporuke za uspešno rukovođenje. Urađena je analiza trenutnog stanja u poslovanju restoranskih preduzeća u našoj zemlji, a parametri su uzeti iz svetske literature iz ove oblasti. Obradena su sva

kritična pitanja menadžmenta u restoranskom preduzećima: upravljanje ljudskim resursima je od presudnog značaja za uspeh restorana, imajući u vidu neodvojivost proizvodnje i potrošnje u procesu pružanja usluga; upravljanje proizvodom – planiranje menija i prilagođavanje menija izmenjenim zahtevima tržišta; upravljanje finansijama – prag rentabilnosti kao prelomna tačka, standardni recept, kartice troškova, formiranje cena i meni inženjering; upravljanje kvalitetom usluge i propustima u usluzi, kritičnim faktorima za satisfakciju gostiju i analizu zadovoljstva. Istraživanjem će se doći do informacija kako na tržište plasirati proizvod najboljeg kvaliteta. Glavni cilj istraživanja je da se da odgovor na pitanje kako povećati konkurentnost restoranskog preduzeća. Cilj rada je da istakne ključne aspekte upravljanja restoranom i ukaže na konkretne akcije i primere u nastojanju da se postigne permanentno podizanje kvaliteta.

Hipoteze koje su poslužile kao polazna tačka u disertaciji

U istraživanju se pošlo od sledećih hipoteza:

H.1. Poslovanje restorana u Srbiji usklađeno je sa savremenim trendovima u restoratersstvu navedenim u svetskoj literaturi

H.2. Uspešna politika u restoraterstvu mora da inicira stalne promene koje predstavljaju strategiju razvoja proizvoda na tržištu – ključ uspeha je fleksibilnost;

H.3. Uspešan restoranski menadžment zahteva profesionalizaciju. Zasniva na efikasnoj koordinaciji svih zaposlenih, koji zajedno daju kvalitet restoranskih proizvoda i usluga posetiocima u restoranima Srbije.

Dakle, zadatak je da se simbiozom nauke i prakse uoče trendovi poslovanja restoranskih preduzeća i postave smernice za uspešno poslovanje u izmenjenim uslovima.

Dokazivanje hipoteza zasniva se na sledećim teorijskim i praktičnim saznanjima:

- Restoran je glavna osnova istraživanja;
- Restorani posluju u okviru makro i mikro okruženja pa tako na poslovanje restorana utiču svi faktori i promene koje se dešavaju u ova dva okruženja;
- Da je za restoranska preduzeća efikasno upravljanje od kritičnog značaja;
- Da je opšti trend svetskog tržišta fokusiran na preferencije gostiju, koje se stalno menjaju;
- Da je inovacija proizvoda i fleksibilnost u skladu sa izmenjenim preferencijama i navikama gostiju preduslov za opstanak na tržištu
- Sve navedene faktore i uslove otežava i činjenica da je konkurencija na tržištu sve izraženija
- U ugostiteljskoj industriji dešavaju se krupne promene, velika preduzeća se gase a fleksibilnost zahteva mala preduzeća koja se lako prilagođavaju novim zahtevima.

#### **4. Metode istraživanja**

Ovo istraživanje podrazumevalo je kako pregled najnovije svetske stručne literature – “desk” istraživanja, tako i proveru stvarnog stanja na terenu, u restoranima širom Srbije, takozvana “field” istraživanja. Korišćeni su različiti metodi funkcionalne analize da bi se došlo do utvrđivanja veza i odnosa između analiziranih pojava, metod komparativne analize, kako bi se uočile sličnosti i razlike u dejstvu faktora koji su bili predmet analize, kauzalna analiza, metod klasifikacije, sinteza i metod uzorka.

U radu se pošlo od opštih metodoloških pretpostavki, korišćeno je dijalektičko poimanje saznanja u istraživanju problema, zasnovano na sintezi različitih metodoloških postupaka. Primenjen je metod indukcije kao početni proces u saznavanju nekih opštih zakonitosti u radu restorana i metod dedukcije da bi se iz opštih zakonitosti došlo do posebnih saznanja. Rezultat ovakvog istraživanja je konkretizacija teorijskih saznanja na polazištima specifičnih obeležja, značajnih za upravljanje poslovanjem restorana u savremenim uslovima. Nakon obrade informacija prikupljenih na temelju anketa, intervjua i snimanja na terenu, primenjen je logički i analitički postupak analize i sinteze, apstrakcije i generalizacije, da bi se došlo do određenih uobičajenih osobina elemenata signifikantnih za poslovanje restorana.

Klasifikovani su svi elementi do kojih se došlo istraživanjem, da bi se ukazalo na bitne veze i odnose, a metodom generalizacije na osnovu indukcije se dolazi do opštih saznanja o kretanju razvoja posmatrane pojave na osnovu posebnih i pojedinalnih, o željenim ciljevima i pravcima poslovanja restoranskih preduzeća. Iskustvena metoda bila je podloga za prognoziranje budućih pravaca razvoja poslovanja.

U radu je korišćena dostupna teorijska i stručna literatura za analiziranje najznačajnijih ekonomskih aspekta restoranskih preduzeća u svetu i kod nas. Istraživanje za potrebe ove disertacije je sprovedeno na uzorku od osamdeset četiri reprezentativna restoranska preduzeća u Srbiji. Direktnim intervjuom anketirani su menadžeri i vlasnici restorana u periodu od oktobra 2013. do jula 2014. godine. U obradi podataka korišćen je program SPSS 19, za analizu podataka korišćena je deskriptivna statistika, a za testiranje hipoteza srednja vrednost, modus, medijana, standardna devijacija, Pearsonov test korelacije, Hi kvadrat test, analiza varijanse (ANOVA).

#### **5. Struktura rada**

U uvodu disertacije su formulisani predmet i cilj istraživanja, postavljene hipoteze, navedene su naučne metode koje će se koristiti u radu. Teorijski deo sadrži pregled aktuelne svetske i domaće literature iz ove oblasti. Zatim su prikazani rezultati istraživanja i zaključna



razmatranja. Pregled literature prikazan je u sedam poglavlja koje čine sistem poslovanja restoranskog preduzeća.

U prvom poglavlju dat je istorijski pregled nastanka restoraterstva, osnovni pojmovi i podele restoraterstva, restoranskog proizvoda i ključnih elemenata restoranskog proizvoda. Predstavljen je kratak osvrt na istoriju nastanka restorana u Srbiji i situacija na tržištu restorana Srbije danas kao i dostignuti stepen razvoja restoraterstva u svetu sa predviđanjem budućih pravaca razvoja.

Zatim su u drugom poglavlju date osnovne definicije menadžmenta i aktivnosti procesa menadžmenta, kao i odnos menadžmenta i organizacionog okruženja i mesto restoraterstva u ovoj disciplini. Posebnu ulogu imaju menadžeri, lideri, čije znanje i sposobnosti direktno opredeljuju uspešnost preduzeća.

Upravljanje resursima analizirano je u trećem poglavlju. Menadžeri organizuju ljude, bez dobrih kadrova pružanje usluge nije moguće. Jedna od karakteristika usluga je neodvojivost proizvodnje i potrošnje, odnosno direktni kontakt pružaoca i korisnika usluge, što daje poseban značaj planiranju, izboru, obuci i stalnom usavršavanju kadrova. Motivacija zaposlenih i adekvatno nagrađivanje je bitan aspekt i jedini put do pružanja kvalitetne usluge.

U četvrtom poglavlju analiziran je proizvod, najvažniji element u poslovanju – meni restorana, odnosno definicija, vrste, faktori koji utiču na kreiranje menija, izgled menija. Dizajniranje restoranske usluge predstavlja za menadžment restorana osnovni zadatak. Meni povezuje sve ostale funkcije u restoranu, povećava prodaju i služi kao osnova kontrole. Opisne stavke, redosled i prikazivanje cena utiču na rast prodaje i profita. Uvažavanje trendova ishrane, uvođenje i promovisanje zdravih opcija, lakih obroka i manjih porcija u jelovnik danas je neophodnost koju donose nove navike potrošača i težnja da se izbalansira brz tempo i želja za zdravijim životom.

Određivanje cena u meniju, meni inženjering, tj. pravilno upravljanje profitabilnim stavkama u meniju su ključni aspekti finansijskog upravljanja. Peto poglavlje odnosi se na određivanje cena u meniju i kartice troškova. Dat je pregled pet najvažnijih standarda bez kojih nije moguće zamisliti uspešno poslovanje savremene restoranske organizacije.

Šesto poglavlje odnosi se na kvalitet restoranskih proizvoda i usluga - kompleksan koncept koji je postao imperativ današnjeg poslovanja. Težnja ka kvalitetu postala je zadatak svake proizvodno-uslužne restoraterske organizacije koja stremlji uspehu. Njihova osnovna funkcija je da omogućuje povećanje sposobnosti uslužne restoraterske organizacije, da privuče nove i zadrži postojeće goste, s jedne strane, i da obezbedi povećanje zadovoljstva i lojalnosti kod korisnika restoranskih usluga, s druge strane.

Sedmo poglavlje odnosi se na upravljanje marketingom. Dobar proizvod dobija potvrdu na tržištu. Restoranskim preduzećima u borbi za goste na raspolaganju su različite metode prodaje i reklamiranja na tržištu. Akcenat je na korišćenju novih tehnologija i širokoj upotrebi interneta u različitim aspektima komunikacije sa potrošačima, bez čega je nemoguće zamisliti poslovanje bilo koje organizacije na savremenom tržištu.

Zatim su prikazani rezultati istraživanja. Kao oslonac istraživanja poslužili su stavovi menadžera restorana u Srbiji, odnosno sproveden je test u kome je predstavljeno kako direktno menadžeri ocenjuju uspehe svoga rada u restoraterstvu.

U zaključnim razmatranjima prezentovana su sažeta osnovna saznanja do kojih se došlo. Pri tome centralna pažnja se posvećuje ukazivanju na aktivnosti koje su neophodne za opstanak restorana.

# I NASTANAK I RAZVOJ RESTORATERSTVA

## 1.1. Istorijski razvoj restoraterstva

Potreba za kretanjem i migracijama usloвила je da čovek konzumira hranu i van kuće. Torbice i bisage sa hranom nisu bile dovoljne, pa je putnik svoju potrebu za hranom i okrepljenjem tražio u svratištima, samostanima. Jedan takav objekat koji je pružao usluge hrane i smeštaja bio je smešten u Poatreu (Francuska) još 1518. godine.<sup>1</sup>

Prvi kafe otvoren je u Carigradu još 1550. godine.<sup>2</sup> Kafe je bio mesto u kome su ljudi razmenjivali nove ideje i vesti. Ovaj trend stigao je do Evrope u 17. veku. Kada su prvi kafei otvoreni u Francuskoj, osim kafe prodavali su i rakije, slatka vina i likere. Prvi kafe modernog tipa bio je kafe „Procope“ otvoren 1696. godine. Sicilijanac Frančesko Prokopio Kuteli (Francesco Proccopio Cutelli), koji je migrirao 1660. godine u Francusku, otvorio je u Parizu, u Rue Des Fosses-Saint-Germain, lokal za prodaju sladoleda i kafe. Ovaj lokal se jako svideo Parižanima, tako da je kafe „Procope“ postao poznat po sladoledu i kafi.<sup>3</sup>

Istorija onoga što se smatra komercijalnim restoranima potiče iz Francuske, gde su restorani zamenili starije vrste različitih objekata. Reč *restoran* koristi se još od srednjeg veka, a 1765. godine A. Bulanže je u Francuskoj na vratima svog „restauranta“ ili restorana stavio natpis koji poziva goste na okrepljujuće različite vrste pilećih, goveđih čorbi, i onih napravljenih od različitog korenja, trava, i luka. Smatra se da je reč *restoran* nastala u ovom periodu ... a označava „hranu koja leči“ (*restore*, obnoviti ili ozdraviti), ili „ona koja osvežava“.<sup>4</sup> Stolovi su bili prekriveni čaršavima, gosti su mogli da rezervišu sto, a jela su bila ispisana na papiru.<sup>5</sup> Već 1766. Roze i Pontaille otvaraju „kuću zdravlja“. Ipak, prvi francuski restoran dostojan tog naziva osnovan je 1782. pod nazivom „Grand Taverne de Londres“.<sup>6</sup> Francuski šefovi brzo su koristili priliku i zahvaljujući pogodnostima i velikom broju pridošlica u borbi za jednakost, gde su restorane koristili svi koji mogu da plate do 1804. Godine, otvoreno je više od 500 restorana, a Francuka je postala svetski poznata po svojoj kuhinji.<sup>7</sup>

Prvi restoran u Americi otvorio je kuvar iz Francuske, Žan Baptist (Jean Baptiste Gilbert Payplat) 1794. godine i nazvao ga po svom nadimku „Jullien's Restarator“ (Žilijenov restoran). On je kasnije bio poznat kao „princ supa“, nanovo osnažujući poreklo naziva „restoran“. Rast koncepta restorana bio je uslovljen veličinom tržišta. Do 1800. godine cela populacija Njujorka,

---

<sup>1</sup> Walker, John R., *Restaurant from definition to explanation*, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2008, str. 5.

<sup>2</sup> Gosetti F., *Gelato*, Fabbri Editori Milano, 1985, str. 7.

<sup>3</sup> Isto, str. 7.

<sup>4</sup> Berulfen i Gundersen, 1978, prema Walker, John R., *Restaurant from definition to explanation*, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2008, str. 8.

<sup>5</sup> Pitte, prema Walker, John R., *Restaurant from definition to explanation*, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 5th ed. 2008, str. 8.

<sup>6</sup> Larousse Gastronomique, completely revised and updated edition, Clarkson Potter: New York, 2001, str. 978.

<sup>7</sup> <http://www.merriam-webster.com/dictionary/restaurant>, datum 9.9.2014.

Filadelfije, Bostona, Baltimora i Čarlstona imala je oko 200.000 stanovnika. Njujork je rastao najbrže, tako da se najveći broj restorana otvarao na tom području.<sup>8</sup>

Krajem 19. veka, pošto je evropska srednja klasa počela da istražuje svet, bilo je sve više turista. Otvorene su nove vrste hotela, restorana i drugih ugostiteljskih objekata. U Italiji su otvarane čuvene, gotovo luksuzne taverne sa lokalnim specijalitetima. Restorani, tapas barovi sa velikim brojem predjela otvarani su širom Španije, u Nemačkoj „Weinstuben“ sa velikim izborom vina, a širom Engleske tzv. nacionalne kuće.

Prva kafeterija sa samoposluživanjem i velikim izborom jela otvorena je u San Francisku tokom zlatne groznice 1849. godine. Prvi restoran brze hrane takođe je otvoren u Americi još 1921. godine pod nazivom „White Castle“<sup>9</sup>, a Ray Crok (Rej Krok) otvorio je prvi Mcdonalds 1955 godine.<sup>10</sup> Inovacije u ugostiteljskoj industriji i najnoviji trendovi danas dolaze upravo iz Amerike.

Danas je reč *restoran* rasprostranjena širom sveta. Savremeni uslovi privređivanja ubrzavaju razvoj svih delatnosti i utiču na povećanje životnog standarda ljudi, samim tim, povećava se i potreba ljudi za korišćenjem restoranskih usluga.

## 1.2. Istorijski razvoj restoraterstva u Srbiji

„Srpska država svoje „zlatno doba“ doživela je za vreme dinastije Nemanjića. Po pronađenim zapisima na dvoru srpske gospode služile su se razne đakonije od divljači, raznih čorbi, sveže rečne i morske ribe. Kulturu ishrane na dvoru su donele supruge srpske vlastele.<sup>11</sup> Narod je imao dosta skromnu i jednostavnu ishtanu, Podaci o gostoljubivosti kao upečatljivoj nacionalnoj osobini našeg naroda mogla bi se sakupiti iz starih hronika, zapisa, pisama, putopisa, izjava, najslavnijih svetskih putnika, diplomata, naučnika, pisaca, pa do avanturista i anonimnih i nepoznatih putnika namernika koji su srpske krajeve posećivali u različitim vremenima i raznim prilikama.<sup>12</sup>

U Beogradu je prva kafana otvorena davne 1522. godine, otvorili su je Turci u zgradi na Dorćolu. Najveći broj kafana otvoren je po sticanju samostalnosti srpske držve. Ima podataka da iz tog vremena da je u Beogradu na svakih 50 stanovnika bila po jedna kafana.<sup>13</sup>

„Ugostiteljski objekat, kroz vekove menjao je nazive – karavan – saraj, han, mehana, mejana, birtija, gostionica, kavana, bircuz, restoran, bistro, bife, restoran...“<sup>14</sup> Što su za stare Grke i Rimljane bili trgovi, za Srbe su bile kafane. U kafanama su se okupljali, družili, iznosili

<sup>8</sup> Mariani J., *America Eats Out*, William Morrow: New York, 1991, str. 25–27.

<sup>9</sup> <http://www.merriam-webster.com/dictionary/restaurant>, datum 28.8.2014.

<sup>10</sup> [http://www.mcdonalds.com/us/en/our\\_story/our\\_history.html](http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/our_history.html), datum 28.8.2014.

<sup>11</sup> Privatni život u srpskim zemljama srednjeg veka, priredile Smilja Marjanović-Dušanić, Danica Popović, Klio, 2004, Kako se jelo, st. 113-138 i Kuhinja i trpeza: posuđe i svakodnevnom životu, st. 139-160.

<sup>12</sup> Svorcan M., *Azbučnik marketinga usluga*, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2005, str. 74.

<sup>13</sup> Golubović V., *Kafane i mehane starog Beograda*, Službeni list, Beograd, 2007, str. 21.

<sup>14</sup> Isto., str. 22.

svoja mišljenja, ideje, osnivali partije, donosili važne odluke. Do pojave hotela u kafanama su se organizovani balovi, zabave, proslave, pa čak i prvi sajam knjiga davne 1893. u Kolarcu. Većina kafana iz tog vremena kriju interesantne priče. „U zgradi u kojoj se nalazila čuvena beogradska kafana „Tri lista duvana“ na uglu ulice Kneza Miloša i Bulevara kralja Aleksandra, otvorena osamdesetih godina 19. veka, instalirana prva telefonska centrala u Beogradu.<sup>15</sup> U kafani „?“ z ulici Kralja Petra , izgrađenoj na inicijativu kneza Miloša Obrenovića, čest gost bio je i Vuk Stefanović Karadžić. Bila je prvo čitalište „Srpskih novina“. U kafani „Proleće“, zasijala je prva sijalica“<sup>16</sup>

### **1.3. Restoraterstvo u Srbiji danas**

Posleratni razvoj ugostiteljstva se može posmatrati u duhu tog vremena, kada su otvarani restorani velikih površina u državnom, tj. društvenom vlasništvu. Retki su bili privatni restorani i kafane. Ponuda je bila jako slična, bez izrazite specijalizacije restorana. Podsticajne mere u turizmu 70-ih godina prošlog veka bile su značajne, pa je svaka opština imala svoje ugostiteljsko preduzeće i hotel. Rast društvenog standarda i liberalizacija propisa omogućila je i razvoj privatnog preduzetništva.

Privatizacija početkom ovog veka je dovela do nestanka velikih ugostiteljskih preduzeća koja su zapošljavala i do hiljadu radnika. Proces vlasničke transformacije u Srbiji započeo je krajem 80-ih godina prošloga veka, po propisima tadašnje savezne države. Međutim, pojave vanprivrednog karaktera uslovile su pojavu hiperinflacije, što je usporilo započete procese vlasničke transformacije i Zakonom o revalorizaciji društvenog kapitala iz 1993. godine taj proces je zaustavljen. Nesređena politička situacija, sudstvo, katastri, nisu bili dobra atmosfera da se završi započeti proces privatizacije i u hotelsko ugostiteljskoj privredi..<sup>17</sup>

Godine 1997. donet je Zakon o svojinskoj transformaciji, kojim je predviđena besplatna podela do 60% vrednosti društvenog kapitala u korist zaposlenih i penzionera. Privatizacija je bila prepuštena privrednim subjektima odnosno upravnim odborima, radničkim savetima i imala je stihijski karakter. Povlašćeni pojednici su uspeli da „ulove u mutnom“ i da za kratko vreme steknu veliki kapital za mali novac. Lošom privatizacijom većina preduzeća je otišla u stečaj ili su smanjena na par restorana, a poslovni prostor u kojima su bili restorani promenio je namenu za biznis koji donosi brži i veći novac.

Tržišni odnos i borba za svakog gosta dovela je do specijalizacije restorana sa puno inovacija u jelovniku, izgledu i opremljenosti objekata. Restoraterstvo u Srbiji danas ima veliku šansu, jer je masovnost obeležje prošlih vremena. Konkurentska prednost srpskog restoraterstva u svetskim okvirima je u isticanju nacionalne gastronomije. Gosti restorana su sve sofisticiraniji u odabiru hrane, najviše zbog odlučnosti da prošire svoja uobičajena restoranska iskustva..

---

<sup>15</sup> Golubović V., Kafane i mehane starog Beograda, Službeni list, Beograd, 2007, str. 21

<sup>16</sup> Isto.

<sup>17</sup> Barjaktarović D., Poslovna transformacija hotelskih preduzeća u Srbiji, Projekat: Edukacija zaposlenih u turizmu, Hotelsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, 2007, str. 162.

Restoraterstvo u Srbiji nema strategiju razvoja iako postoji ogroman broj restoranskih preduzeća koji dominiraju u ugostiteljskoj delatnosti. Ukupan promet ugostiteljstva u Republici Srbiji u 2013. godini, u tekućim cenama, iznosio je 64685 mil. dinara i bio je za 6,3% veći nego prethodne godine (60841 mil. dinara), dok je promet izražen u stalnim cenama bio veći za 0,4%. Struktura prometa u ugostiteljstvu 2013. godine ako se posmatra po vrstama obavljenih usluga, pokazuje da je najveće učešće hrane i napitaka (51,1%), zatim alkoholnih i bezalkoholnih pića (28,6%), ostvarenih noćenja (17,1%) itd.<sup>18</sup> Od januara 2000. godine statistički podaci o ugostiteljskim objektima prikupljani su po metodologiji koja je usklađena s propisima u ovoj oblasti, pre svega Zakonom o turizmu, kao i Preporukama za statistiku turizma Svetske turističke organizacije.<sup>19</sup>

Indeks cena ugostiteljskih usluga, kao mera opšteg nivoa cena usluga u ugostiteljskim objektima, mesečno je opao u junu za 0,5% i julu za 1%, dok je u avgustu porastao za 0,5%. Godišnje mesečne stope (tekući mesec u odnosu na isti mesec prethodne godine) cena ugostiteljskih usluga za jun, jul i avgust iznose 0%, -0,5% i -0,4% respektivno<sup>20</sup>.

#### **1.4. Razvoj savremenog restoraterstva**

Neizostavan element turističke ponude svake zemlje čine restoranska preduzeća. U njima se pruža usluga hrane i pića koja čini sastavni deo svakog boravka van mesta stanovanja. (prevoz, smeštaj, ishrana)<sup>21</sup>

Bez turističkih kretanja ne može se zamisliti razvoj ugostiteljske ponude koji je vezan za deo usluge hrane i pića. Sa povećanjem poseta jednoj destinaciji dolazi i do rasta i razvoja ugostiteljskih preduzeća. Sa razvojem standarda, izlaskom iz teške ekonomske krize može se očekivati da će i domicilno stanovništvo imati viška novca i potrebu za ishranu van kuće.

Razvoj savremenog restoraterstva bio je uslovljen delovanjem više faktora, među kojima su najznačajniji<sup>22</sup> sledeći: tehničko-tehnološki razvoj, razvoj saobraćaja, razvoj i omasovljavanje turizma, stil života, nivo životnog standarda, razvoj agroindustrijskog kompleksa.

#### **Tehničko-tehnološki razvoj**

Razvoj tehnike i tehnologije rada i ljudskih resursa određuju znanje, stručnost, kao i načine korišćenja faktora poslovanja radi stvaranja uslužnog programa ugostiteljske delatnosti. Tehničko-tehnološki napredak i razvoj ljudskih resursa (kroz obrazovanje, razvoj ličnosti i sl.) osnova su i za zadovoljenje potrošača.

---

<sup>18</sup> Statistički godišnjak Republike Srbije, 2014, str. 344.

<sup>19</sup> Isto.

<sup>20</sup> Republički Zavod za Statistiku, Trend septembar 2014, str. 32.

<sup>21</sup> Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 123.

<sup>22</sup> Isto., str. 138.

## **Razvoj saobraćaja**

Pojava novih saobraćajnih sredstava pogodnih za masovni prevoz ljudi ali i transport materijalnih dobara za izgradnju, opremanje i snabdevanje ugostiteljskih objekata, doprinela je razvoju restoraterstva. Saobraćaj je preduslov iskorišćavanja ugostiteljskih potencijala, s obzirom na to da ti potencijali postaju pristupačni tek po izgradnji saobraćajnica.

## **Razvoj i omasovljavanje turizma**

U međunarodnom turističkom prometu danas učestvuje preko 880 miliona turista. Ovome treba dodati i učinak ostvaren u domaćem turističkom prometu, koji po pravilu ne zaostaje za ostvarenim rezultatima u međunarodnom turističkom prometu.<sup>23</sup> Godišnji prihodi po osovu turizma premašuju iznos od 600 milijardi dolara. Učešće turizma u svetskom bruto nacionalnom proizvodu godišnje iznosi oko 14%, u izvozu usluga 38%, ukupnom izvozu oko 8,5% a u ukupnim investicijama preko 13%<sup>24</sup>. Prvo putovanje sa unapred postavljenim programom i kalkulacijom organizovao je Tomas Kuk 1841. godine. S vremenom organizovana putovanja postaju deo ukupnih migracija stanovništva. Pojava turističkih agencija doprinosi omasovljavanju domaćih i međunarodnih kretanja. Ovo je stvorilo osnovu za razvoj restoraterstva<sup>25</sup>.

U ovom sektoru zaposleno skoro 200 miliona ljudi što čini trenutno oko 10% ukupne svetkse zaposlenosti. Na svaku milijardu dolara prihoda kreira oko 20.000 novih radnih mesta što što se ne može reći za druge sektore,<sup>26</sup> a to je dovoljan razlog da se ova grana nalazi na samom vrhu svetske lestvice privrednog razvoja i predstavlja najpropulzivniju privrednu granu.

Uprkos ekonomskoj krizi, krizi privrednog rasta, krizi zaposlenosti, krizi identiteta, ekološkoj i drugim krizama, sva predviđanja odgovarajućih međunarodnih institucija, ukazuju da će fenomen zvani *turizam* u međunarodnim okvirima i dalje rasti i tako potvrđivati svoj primat u odnosu na ostale delatnosti.<sup>27</sup>

## **Stil života**

Jedan od faktora koji takođe bitno opredeljuje koje će vrste restoranskih usluga dobiti na značaju je i stil života<sup>28</sup>. On se pre svega ispoljava stepenom životnog standarda stanovništva, fondom slobodnog vremena u toku nedelje, (sa rastom dohotka, vreme je sve važniji faktor, ima prednost u odnosu novac, novac se može uštedeti a vreme ne<sup>29</sup>), brzinom življenja, raspodelom radnih sati u toku radnog dana. Ovi faktori su odlučujući za stvaranje navika potrošača u težnji da se hrane zdravo i na što efikasniji način iskoriste slobodno vreme u toku dana. Restorani su

---

<sup>23</sup> Barjaktarević D., Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 12.

<sup>24</sup> www.wto.org datum 26.1.2015.

<sup>25</sup> Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 123

<sup>26</sup> Barjaktarević D., op.cit. str. 12.

<sup>27</sup> Isto.

<sup>28</sup> Čačić K., op. cit. 123.

<sup>29</sup> Čerović S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Beograd, 2002, str. 96.

svoju ponudu prilagodili uvođenjem izmena u jelovnik, više zdrave hrane i gotove i polugotove hrane.

### **Nivo životnog standarda**

Za razvoj restoraterstva u Srbiji posebno su značajne činjenice o rasporedu slobodnog vremena gde ukupan prosečni utrošak dnevno raspoloživog slobodnog vremena za posete ugostiteljskim objektima iznosi 29,62 minuta.<sup>30</sup> Ženski deo ispitanika na ove aktivnosti dnevno troši 20,02 minuta a muški deo duplo više – 42,52 minuta. Starosna grupa ispitanika od 13 do 17 godina troši na kafanu 52,50 minuta a grupa od 18 do 24 godine čak 66.54 minuta, grupa od 25 do 30 godina 61,32 minuta. Sa grupom od 31 do 40 godina kreće postepeno smanjenje i to na 40,57 minuta, dok starija grupa od 41 do 50 godina na te posete troši 19.94 minuta. Starosna grupa 51 do 60 godina samo 12.07 minuta, a starosna grupa preko 60 godina svega 6.71 minut. Građani koji pripadaju starijim generacijama u velikoj meri odstupaju od važećeg trenda. Ovde se ne radi samo o prirodnom konzervativizmu starijih nego i o drugačijem vrednosnom sistemu koji implicira izbegavanje ovakvih životnih aktivnosti.<sup>31</sup>

Udate žene i oženjeni muškarci troše na ove aktivnosti samo 14,37 minuta, dok neudate i neoženjeni troše 62,53 minuta, razvedeni rekordnih 68,16 minuta, a ispitanici koji su u vanbračnoj zajednici 57,59 minuta. Zaposleni ispitanici 31,74 minuta, nezaposleni 36.92.<sup>32</sup>

Slobodno vreme ima „efekat staklene bašte“ po poslovanju u sferi usluga ukoliko nije pokriveno konstantom slobodnih sredstava. Obim i struktura porodičnih budžeta i ličnih rashoda prvi su orijentiri za valjanu segmentaciju korisnika. Kulturni nivo, tradicija, navike i običaji neke sredine važni su „korektivni faktori“ marketiške stratifikacije tržišnih segmenata.<sup>33</sup>

### **Razvoj agroindustrijskog kompleksa**

Agroindustrijski kompleks označava povezivanje proizvodnje i primarne prerade poljoprivrednih proizvoda, odnosno prerastanje poljoprivrednog u poseban vid industrijskog rada.<sup>34</sup> Bez proizvodnje velikih količina jeftine i lako dostupne hrane ne bi bio moguć dalji razvoj restoraterstva. Dostupnost raznolikog voća i povrća sa svih meridijana daje mogućnost kreiranja raznolikog asortimana i omogućava prisustvo različitih internacionalnih kuhinja na globalnim tržištima.

---

<sup>30</sup> Despotović Lj., Slobodno vreme i životni stilovi između „protestantske etike“ i kulture hedonizma, posebno izdanje Kulture polisa, časopis za negovanje demokratske političke kulture, Običan dan, istraživanje dnevne ekonomije vremena, 2009, str. 129.

<sup>31</sup> Isto.

<sup>32</sup> Isto.

<sup>33</sup> Svorcan M., Azbučnik marketinga usluga, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2005, str. 137.

<sup>34</sup> Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 123.



## 1.5. Savremene tendencije razvoja industrije hrane

U komercijalnom sektoru hrane mnogi stručnjaci veruju da će zamene za obroke kod kuće i dalje dobijati na značaju. Činjenica je da ljudi imaju sve manje vremena koje mogu da odvoje za pripremu obroka, a pritom zdrava ishrana sve više dobija na značaju. Za prisvajanje ovog tržišta sve veću konkurentsku borbu vodiće restorani i supermarketi jer i jedni i drugi mogu da pripreme gotove ili polugotove obroke spremne da se ponesu – *ready to eat* i *ready to heat* – spremne za jelo ili za podgrevanje.<sup>35</sup> Sve veći broj restorana nudiće hranu koja može da se ponese ili dostavu hrane, a sve veći broj supermarketa nudiće gotovu hranu na pogodnim lokacijama.

U sektoru brze hrane tražiće se nova hrana i kvalitetnija hrana, akcenat će biti na odnosu cene i kvaliteta. Stručnjaci takođe predviđaju konsolidaciju (lanci brze hrane kupovaće druge lance) i kreativnije tržišne strategije u ovom domenu. U finim restoranima očekuje se veća tražnja za različitim oblicima zabavnih sadržaja (tzv. *Eatertainment*) sa ciljem da se gostima omogući „totalno iskustvo“.

Pogodne radnje koje su u prošlosti služile snek obroke (užine) imaće veći udeo na tržištu. Jedan od oblika ovog rasta biće kroz kobrendiranje. Na primer, takve radnje mogu deliti prostor prodavnice sa dobro poznatim brendovima brze hrane. Na ovaj način brzo će se promeniti percepcija u javnosti o različitosti i kvalitetu hrane koja se može naći u prodavnicama. U restoranima će akcenat biti na izmenama menija. Povratak na obroke „iz mamine kuhinje“, nove fuzije etničke kuhinje, kombinovanje dveju ili više etničkih kuhinja u jednom jelu, i sve veći broj zdravih opcija postaju sve popularniji u restoranskoj ponudi, pa se predviđa i veći rast u bliskoj budućnosti.

## 1.6. Definisane restoraterstva

Veliki broj ljudskih potreba za hranom zadovoljava se i realizuje van kuće u restoranskim objektima. Zato je ovo polje ljudske delatnosti veoma važno kako za zadovoljenje primarnih funkcija tako i za opšte zdravlje i stanje naroda, odnosno nacije. Pod pojmom *restoraterstvo* podrazumevamo skup odnosa vezanih za pružanje usluga hrane, pića i napitaka na ugostiteljski način, u ugostiteljskim objektima koji su namenski izgrađeni i opremljeni u tu svrhu.<sup>36</sup>

Restoraterstvo se definiše i kao samostalni deo ugostiteljske delatnosti, čiji je osnovni zadatak priprema, proizvodnja i pružanje usluga hrane, pića i napitaka na ugostiteljski način.<sup>37</sup> Dakle, restoraterstvo kao delatnost podrazumeva organizaciju proizvodnje hrane, odnosno, gastronomskih proizvoda i napitaka i proces usluživanja gostiju u objektu, koji u tehničko-tehnološkom, organizaciono-kadrovskom i funkcionalno-prostornom smislu mora da ispunjava

---

<sup>35</sup> Ninemeier J. D., *Management of Food and Beverage Operations*, 3<sup>rd</sup> edition, Educational institute of the American hotel and lodging association, 1999, str. 16.

<sup>36</sup> Janičević S., *Usluge u ugostiteljstvu sa tehnikom usluživanja, opreme i inventara*, Departman za geografiju i hotelijerstvo, Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet Novi Sad, 2008, str. 19.

<sup>37</sup> Sl. glasnik RS, br. 48-2012, str. 12.

minimalne standarde propisane za obavljanje ove delatnosti.<sup>38</sup> Restoraterstvo pored navedenog, svoju delatnost može da obavlja i van prostora definisanog kao restoran, pod specifičnim i sanitarno bezbednim uslovima. Ovakva restoranska delatnost se naziva poslovanje van kuće.

Restoraterstvo i integralni i dopunski deo hotelske industrije sekundarnog karaktera i samostalni deo ugostiteljske delatnosti čiji je primarni zadatak zadovoljenje potreba potrošača za konzumiranjem hrane i pića i drugih dopunskih usluga u cilju je potpune satisfakcije potrošača. Poslovni oblici i organizacije restoraterstva mogu biti veoma različite kako po načinu poslovanja tako i po nazivu.<sup>39</sup>

Restoraterstvo je integralni deo ugostiteljske delatnosti koji prvenstveno obezbeđuje zadovoljenje potreba potrošača u ishrani i piću i drugim uslugama koje poboljšavaju sadržaj boravka u ugostiteljskim objektima i odgovaraju zahtevima tražnje.<sup>40</sup>

### **1.7. Definisane restorana**

Prilikom definisanja *restorana* polazi se od pretpostavke celovitosti proizvodno-uslužnog programa i prostornog i funkcionalnog okvira. U tom smislu pod restoranom se podrazumeva “reprezentativan ugostiteljski objekat za pružanje usluga hrane, i pića koji je organizovan u tehničko-tehnološkom i kadrovskom smislu i ima prostornu odvojenost ali i funkcionalnu vezu procesa pripreme i proizvodnje hrane i pića sa procesom usluživanja pripremljenih proizvoda.”<sup>41</sup>

Ponuda restorana obuhvalta izbor predjela, supa i čorbi, glavnih jela, salata, poslastica, pića i drugih napitaka. Ova ponuda predstavlja se korisnicima putem jelovnika, meni karte, dnevne karte jela, karte pića, vinske karte ili drugih sredstava prezentacije po utvrđenim cenama. Pojedine definicije restorana iz nekih regiona Amerike stavljaju naglasak na razdvajanje prihoda od prodaje alkoholnih napitaka i od usluga prodaje hrane i bezalkoholnih napitaka<sup>42</sup>.

CHARLOTTE, NC – Restoran je objekat dizajniran tako da u potpunosti ili delimično omogućiti konzumiranje hrane i pića.

SEATTLE, WA – Restoran je objekat u kome se vrši priprema i posluživanje hrane i pića za individualnu konzumaciju u objektu ili van prostorija objekta, u kojem je posluživanje alkoholnih pića dopunska usluga posluživanju hrane.

NORTH CAROLINA, ABC - Restoran je objekat čije je poslovanje usko vezano sa pripremanje i služenje hrane. Da bi objekat bio kvalifikovan kao restoran potrebno je da ukupni prihod od prodaje hrane i bezalkoholnih pića bude veći od 30% ukupnog prihoda od prodaje

---

<sup>38</sup> Sl. glasnik RS, br. 48-2012, str. 12.

<sup>39</sup> Isto, str. 12.

<sup>40</sup> Lončar M., Osnovi restoraterstva, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2011, str. 1.

<sup>41</sup> Kosar Lj., Hotelijerstvo – teorija i praksa, VHŠ, Beograd, 2002, str. 10.

<sup>42</sup> [http://www.charmeck.org/Planning/Rezoning/Rest\\_Bars\\_NightClubs/2013\\_02\\_Feb\\_19/Link%20A.pdf](http://www.charmeck.org/Planning/Rezoning/Rest_Bars_NightClubs/2013_02_Feb_19/Link%20A.pdf), datum 2.2.2013.

hrane, bezalkoholnih i alkoholnih pića. Restoran takođe mora da poseduje i kuhinju i unutrašnji prostor u kome je minimalni broj mesta za sedenje 36 stolica.

Da bi se obezbedio proizvodno-uslužni proces potrebno je postojanje odgovarajuće građevinske celine, sa prostorom koji služi za prijem i čuvanje robe, pripremu namirnica, izdavanje i sluđenje jela i pića ali i salu, bar, kafanu namenjenu za konzumiranje, kao i potrebnih pomoćnih prostorija kao što su toalet, garderoba i sl. Ovi prostori za proizvodni i uslužni deo moraju biti prostorni izdvojeni ali i funkcionalno povezani zbog procesa proizvodnje.

### 1.8. Vrste restorana

Postoje različite vrste i tipovi restorana čiji je asortiman ponude usmeren različitim tržišnim segmentima. U protekla dva veka pojavilo se mnogo tipova restorana. Neke tipologije restorana fokusiraju se na meni restorana, stil usluge i cenu kao značajne varijable.

Prema asortimanu ponude može se izdvojiti nekoliko vrsta restorana.<sup>43</sup>

Klasični restorani odlukuju se velikim izborom klasičnih jela u ponudi i namenjeni su širokoj publici.

Specijalizovani restorani u ponudi imaju određeni broj specifičnih jela a ciljnu grupu predstavlja određeni segment potrošača. Ova grupa je veoma rasprostranjena i obuhvata različite vrste restorana kao što su: restorani nacionalne kuhinje, restorani internacionalne kuhinje (kineske, francuske, italijanske i sl.), vegetarijanski, riblji, lovački, gril, etno, mlečni, dijetalni, ležerni – neformalni restorani (*fast casual*), restorani lagane hrane (*fine dining*), restorani brze hrane (*fast food*), restorani koji su namenjeni za usluživanje gostiju u njihovim kolima (*drive in* restorani) i dr.

Powers (Pauers) je još 1979. posmatrao restorane sa stanovišta uključivanja „kompleksnosti“ ili „inovativnosti“, pa je u matrici naveo kompleksnost isporuke usluge i inovativnost sistema.<sup>44</sup> Najmanje složen format oblika restoraterskig objekta bio bi štand sa hamburgerima u Americi, a najkompleksiniji i najsloženiji format predstavljaju tematski restorani sa temom iz drugih destinacija i nacionalnih kuhinja, kao npr. tajlandski restoran u Australiji, čija atmosfera, ambijent, oprema i meni imaju ukus Tajlanda i predstavljaju „putovanje“ na Tajland na večeru. Tematski restorani predstavljaju deo materijalne gastro-kulture jednog naroda.

Prvi tematski restoran u Beogradu je kineski restoran „Peking“, otvoren davne 1980. godine povodom dolaska gradonačelnika Pekinga u Beograd.<sup>45</sup> U to vreme, to je bio prvi restoran tog tipa na prostorima bivše SFRJ. Danas su brojni primeri restorana kineske, italijanske, meksičke indijske i drugih kuhinja.

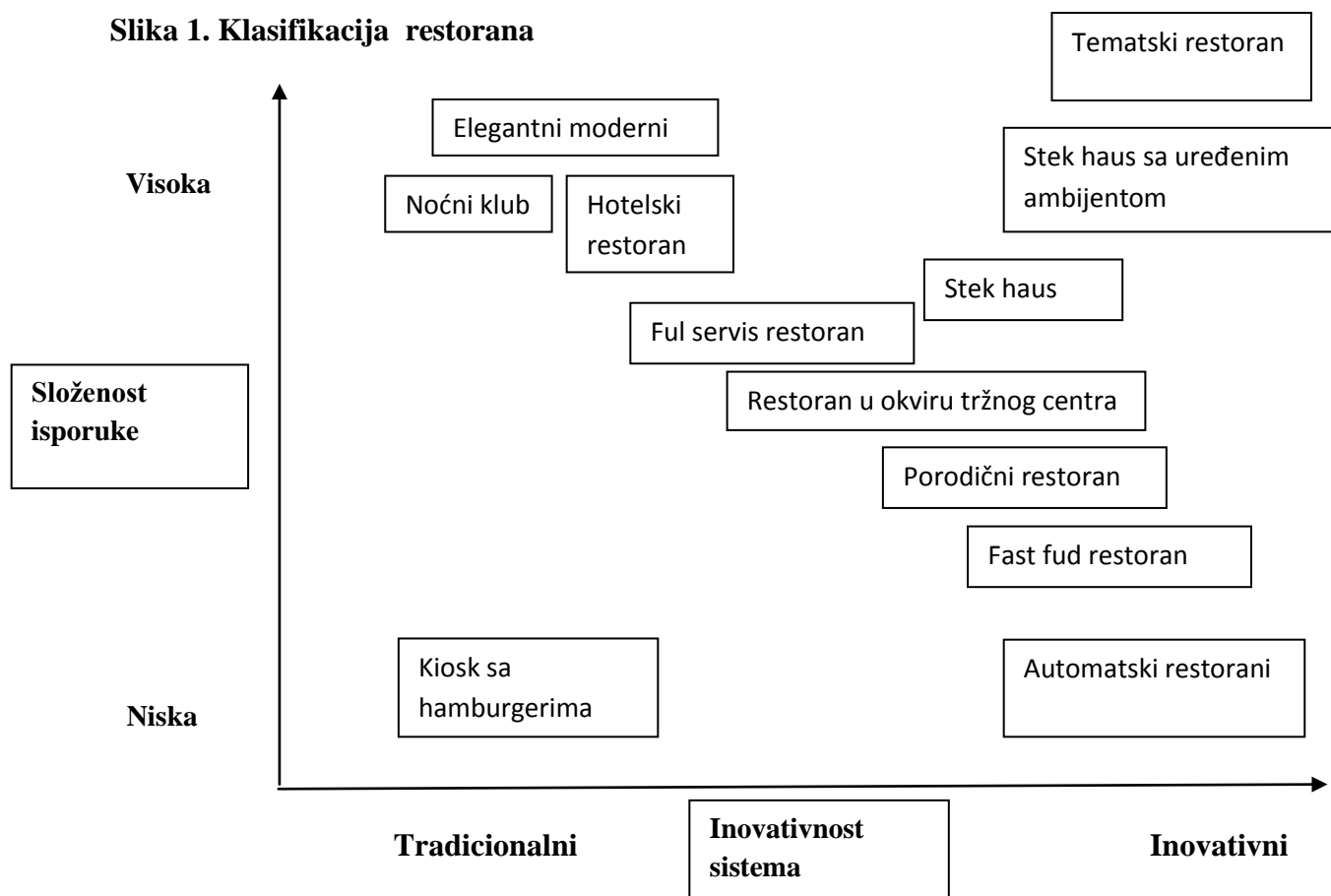
---

<sup>43</sup> Walker, John R., *Restaurant from definition to explanation*, 5th edition, New Jersey, 2008, str. 19.

<sup>44</sup> Powers T., *Introduction to management in the hospitality industry*, John Willey and sons, New York, 1979, str 49

<sup>45</sup> <http://peking.co.rs/restorani/>, datum 14.9.2014.

**Slika 1. Klasifikacija restorana**



Izvor: Powers T., Introduction to management in the hospitality industry, John Willey and sons, New York, 1979, str. 49.

Idealna tipologija trebalo bi da uključi sve ove kriterijume i da uvaži prirodu poslovanja. U podeli koju je dao Goldman 1993. navode se restorani brze hrane, fini restorani i luksuzni restorani. Ipak, Miler (Muller) i Vuc (Woods) zastupaju teoriju da ova podela nije adekvatna za restorane sa više objekata, pa uz ove ističu još dva tipa restorana: srednje luksuzni (*moderate upscale*) i poslovne restorane i kreiraju „proširenu tipologiju restorana“.<sup>46</sup>

To je sledećih pet kategorija restorana:

- Restorani brze hrane koji nude konstantne proizvode sa brзом uslugom po niskoj ceni;
- Srednje luksuzni restorani koje karakteriše prijatno okruženje, usluga podrazumeva dobru vrednost za novac, ugodan ambijent i veći izbor stavki u meniju;

<sup>46</sup> Muller, CC., Woods, RH. An expanded restaurant typology, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 35 (3), 1994, str. 27–37.

- Srednje luksuzni (moderate upscale) kežual (casual theme) restorani *fashion statment* – restorani čiji se gosti identifikuju sa konceptom restorana i gde je veći fokus na ambijentu restorana i fleksibilnosti prema ključnim segmentima kupaca;
- Luksuzni restorani koji su često nezavisni, ali postoje i lanci ovakvih restorana koji nude hranu po višim cenama, sa akcentom na iskustvu, pri obedovanju stavljajući naglasak na personalizaciju, imidž, kvalitet, stil i ambijent;
- Poslovni restorani koji se nalaze u poslovnim zonama, imaju pogodnu lokaciju. Ponuda je koncipirana tako da naglašava vrednost za novac. Promena menija u cilju zadovoljenja regularnih gostiju u okviru ovog „propulzivnog“ tržišta.

Među specijalizovanim restoranima po obimu prometa i značaju razlikuju se:

- restorani brze hrane – brza usluga (*fast food*),
- tematski i
- ekskluzivni restorani.

### **Restorani brze hrane**

Osnovna karakteristika restorana brze ishrane (usluge) koji su nastali u SAD jeste da se potrošači prilagođavaju ponudi restorana. Naglašena je specijalizacija u osnovnom proizvodu, koja dovodi do standardizacije, ujedno je garancija kvaliteta i ključna poluga zaštite potrošača.

Restorani brze hrane prepoznatljivi su po brzom i kvalitetnom uslugi, ograničenom meniju, dekoru i ambijentu. U kategoriju najpoznatijih restorana ove vrste spadaju „McDonald's“, „KFC“, „Pizza Hut“ i dr.

### **Tematski restorani**

Tematski restorani predstavljaju potpunu suprotnost restoranima brze hrane. U njima se ne pružaju standardizovani proizvodi i usluge, već se diferenciranjem proizvoda povećava konkurentnost. Fokusiraju se na ciljne grupe koje su spremne da plate višu cenu za jedinstvenu uslugu. Kolevka nastanka ovih restorana su SAD (Holivud i Las Vegas).

Tematski restorani predstavljaju kombinaciju zabave, doživljaja i druženja, tako da su hrana i piće u drugom planu, a akcenat se stavlja na dobar provod i zabavu. U kategoriju najpoznatijih tematskih restorana spadaju „Planet Hollywood“, „The Hard Rock Café“, „Starbucks Café“

### **Ekskluzivni restorani**

Pod ekskluzivnim se podrazumeva dobar izgled i izuzetna uređenost objekta, kvalitet opreme kuhinje, kvalitet nameštaja i kvalitet usluge. U restorane ovog tipa uglavnom dolaze gosti koji imaju veću kupovnu moć. Ekskluzivni restorani nalaze se u najrazvijenijim gradskim i administrativnim centrima. Cene hrane i pića u ovim restoranima su izuzetno visoke. Ovi restorani angažuju vrhunske majstore kulinarstva i drugog profesionalnog personala koje izuzetno dobro plaćaju. Menadžeri ekskluzivnih

restorana moraju stalno da prate savremene tokove u gastronomiji, usluzi i dekoru, budući da se moda u ishrani iz dana u dan menja.

Prema sezoni poslovanja restorani mogu biti:<sup>47</sup>

- restorani koji posluju cele godine sa manjim ili većim intenzitetom i
- sezonski restorani čije poslovanje traje samo tokom jedne sezone.

Prema kategoriji potrošača postoje sledeći restorani:<sup>48</sup>

- porodični restorani (restorani u kojima se obično porodično dolazi na ručak, večeru i sl)
- poslovni restorani (restorani koji su namenjeni za poslovne ručkove).

U pogledu načina pružanja usluga razlikuju se sledeći restorani:<sup>49</sup>

- Restorani u kojima se služe glavni obroci (ručak, večera), pretežno je izbor od nekoliko gotovih jela (meni) i jela po narudžbini (*a la carte*);
- Restorani u kojima se uslužuju samo jela po narudžbini;
- Restorani sa samoposluživanjem - ekspres restorani u kojima se služe unapred pripremljena jela, pića i napici.

Prema radnom vremenu restorani se mogu razvrstati u sledeće grupe:<sup>50</sup>

- večernji restorani (koji rade isključivo u večernjim satima),
- dnevni restorani i
- vikend restorani.

U današnje vreme je sve popularnija usluga isporuke hrane na kućnu adresu, kao i mogućnost da se automobilom priđe restoranu i naručivanje izvrši iz automobila. Asortiman hrane kod ovih oblika usluge obično se sastoji od tri do četiri jela, poput pice ili kineske hrane. Usluga se naručuje putem telefona. Cena je znatno niža nego u klasičnim restoranima zbog manjih troškova.

U klasifikaciji objekata za pružanje usluga hrane i pića treba poći od toga da je njihova osnovna delatnost isključivo vezana za pružanje usluga hrane i pića i drugih napitaka, dok sve ostale usluge predstavljaju dopunu ovoj delatnosti. Polazeći od tog pristupa, "u razvrstavanju

---

<sup>47</sup> Galičić V., Laškarin M., Putevi do zadovoljnoga gosta, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011, str. 89.

<sup>48</sup> Walker, John R., Restaurant from definition to explanation, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2008, str. 18.

<sup>49</sup> SI glasnik RS, br. 48-2012, str. 12.

<sup>50</sup> Walker, John R., Restaurant from definition to explanation, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2008, str. 18.

ugostiteljskih objekata za pružanje usluga hrane i pića, razlikuju se: restoran (klasični i specijalizovani), razne vrste barova, kafana, objekti za brzu uslugu, pokretni i drugi objekti.”<sup>51</sup>

Restoran je objekat namenjen za pružanje ugostiteljskih usluga u kojem se priprema i servira veliki izbor hladnih i toplih jela, slatkih jela, alkoholnih i bezalkoholnih pića i napitaka.<sup>52</sup>

Restoranska industrija može se podeliti na dva osnovna dela:<sup>53</sup> komercijalni i nekomercijalni. Ipak, jasnu granicu između profitnih i neprofitnih restorana nije lako napraviti. Mnoge neprofitne organizacije rade u okviru institucionalnih, neprofitnih organizacija. U ovom slučaju, iako same po sebi ne stiču profit od prodaje hrane, kompanija koja upravlja programom ishrane ipak stiče profit.

Tri osnovna tipa komercijalnih restorana su:<sup>54</sup>

- nezavisni restorani koji posluju samostalno i većinom su porodični restorani,
- lanci restorana koji u svom sastavu imaju više objekata i
- franšiza kao oblik poslovanja.

### **1.9. Franšiza kao oblik poslovanja**

Franšiza je poseban oblik ugovornog aranžmana.<sup>55</sup> Danas predstavlja veoma rasprostranjen model poslovanja. Franšizant plaća davaocu franšize nadoknadu da bi koristio trgovačko ime, dizajn i poslovne metode davaoca franšize. Davaoc franšize na ovaj način proširuje svoje poslovanje. Davaoc franšize ima uglavnom sledeći interes: sticanje kapitala, inicijative operatera, brža ekspanzija, bolje vođenje izolovanih jedinica, upravljanje niskorentabilnim jedinicama.<sup>56</sup>

Primenjujući franšizing kao način rasta, restoranska preduzeća imaju koristi takve vrste ugovora, a davaoci franšize izbegavaju velike kapitalne investicije i mogućnost finansijskog kraha. Oni se oslanjaju na lokalnu radnu snagu i menadžment kao i lokalne snabdevače.

Prednosti ovog formata za franšizanta su sledeće:<sup>57</sup>

- pomoć u otpočinjanju posla,
- trening programi za menadžment i zaposlene,
- doprinos kroz lokalno reklamiranje,

---

<sup>51</sup> Sl. glasnik RS, br. 48-2012, str. 12.

<sup>52</sup> Isto str. 12.

<sup>53</sup> Ninemeier J., Management of food and beverage operations, 3<sup>rd</sup> edition, The educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999, str. 12.

<sup>54</sup> Isto.

<sup>55</sup> Isto.

<sup>56</sup> Isto.

<sup>57</sup> Isto.

- veće prihode zahvaljujući prepoznatljivom brendu, oglašavanju i konzistentnosti u kvalitetu proizvoda i usluga u celom lancu. Ovo se odnosi i na dizajn i na opremu,
- niže troškove nabavke zahvaljujući obimu kupovine,
- testirane operativne procedure koje specificiraju način na koji se obavljaju određeni poslovi. Upravljanje zalihama, vođenje knjiga, marketing, upotrebu recepata i specifikacija za meni, upotrebu postupaka rada.

Čomić naglašava i prednosti u domenu politike proizvoda i odnosa sa javnošću.<sup>58</sup> Ograničenja koja su u vezi sa ovim tipom poslovanja vezana su za restrikcije koje može postaviti davalac franšize. One se odnose na pojedine radne operacije, stil poslovanja, serviranje proizvoda, ograničen meni, dekor, nameštaj i opremu za proizvodnju.<sup>59</sup> Primalac franšize je obavezan da opremi restoran propisanom kuhinjskom i unutrašnjom opremom, da uredi okolinu restorana i postavi natpise.<sup>60</sup> Da bi se steklo pravo na franšizu, franšizantima nije neophodno prethodno iskustvo u vođenju restorana jer imaju podršku moćnog sistema globalnih razmera.

Pored toga, franšiza sama po sebi predstavlja velike troškove za franšizanta, a ugovor je često tipski i nije podložan velikim promenama.

Najpoznatiji restorani brze usluge primenjuju franšizing za razvoj poslovanja jer omogućava brzo širenje na tržištu i na taj način štite lanac od konkurenata. Amerikanci se često odlučuju za opciju brze hrane (usluge). Prvi restoran brze usluge osnovan je 1870. godine u Njujorku. Ekspanzija i razvoj restorana brze hrane nastaje u Americi posle drugog svetskog rata. Vodeći je „McDonalds“ koji je osnovao 1955. godine Rej Krok (Ray Crock).<sup>61</sup> Danas je to multinacionalna kompanija sa više od 32.000 restorana u preko 120 zemalja. I drugi lanci na ovaj način šire svoje poslovanje pa danas predstavljaju glavne nosioce poslovne orijentacije restoranskih preduzeća.

Drugi najpoznatiji lanac brze ishrane je „Burger King“ sa 11 100 restorana, a treći je „KFC“ sa 11 000 restorana.<sup>62</sup> Prvi „KFC“ restoran u Srbiji otvoren je 2007. godine, danas ima četiri u Beogradu i jedan u Novom Sadu.<sup>63</sup> U okviru kompanije „PepsiCo“ koja je 1986. otkupila ovu kompaniju posluju i brendovi „Pizza Hut“ i „Tacco Bell“.<sup>64</sup> „Pizza Hut“ je najveći svetski lanac picerija.

Primeri franšize na našem tržištu su brojni. Restoran „Monument“ posluje kao lanac restorana trenutno sa šest objekata ukupno, od čega četiri u svom vlasništvu i dva objekta kojima

<sup>58</sup> Čomić Đ., McDonalds – paradigma globalne hrane, Hotellink 5, VHŠ, Beograd, 2005, str. 116–126.

<sup>59</sup> Ninemeier J., Management of food and beverage operations, 3<sup>rd</sup> edition, The educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999, str. 12.

<sup>60</sup> Čomić Đ., McDonalds –op.cit, str. 116–126

<sup>61</sup> [http://www.mcdonalds.com/us/en/our\\_story/our\\_history.html](http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/our_history.html) , datum 2.3.2015.

<sup>62</sup> Megatrendovi u savremenom turizmu, prema: Čačić K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 188–189.

<sup>63</sup> <http://www.kfc.rs/o-nama/istorijat>, datum 2.3.2015.

<sup>64</sup> Isto .



daje franšizu, jedan u Moskvi i jedan u Smederevu. Sa povećanjem broja lokala ovog restorana u zemlji i inostranstvu, neophodno je voditi računa o tome da se usklade osnovne vrednosti brenda poštujući lokalne običaje, jezik i običaje u ishrani. Knjiga standarda „Stil kuće Monument“ dobija se odmah nakon sklapanja ugovora i sadrži sve procedure poslovanja, uklapanje i primena brenda<sup>65</sup>

Drugi lanac restorana je restoran „Novak“, koji ima restorane u Beogradu, Novom Sadu i na Kopaoniku, a daje franšizu samo objektima van okvira naše zemlje.

„Duff“ je fast fud restoran, osnovan je decembra 2001. godine u Beogradu i prvi je lanac brze ishrane u Srbiji. Ovaj lanac modernih ugostiteljskih objekata postavio je nove standarde u domaćoj usluzi brze ishrane ponudom preko četrdeset originalnih specijaliteta srpskog roštilja, koji se ručno pripremaju pred očima potrošača, kao i brojnih priloga i salata. Za sada, ovaj lanac čini pet ugostiteljskih objekata koji posluju pod ovim imenom.

Restorani brze ishrane „Dva Štapića“ posluju u Novom Sadu i u Beogradu, nudeći autentičnu kuhinju koja zapravo predstavlja kineske specijalitete prilagođene ukusu našeg tržišta.

„Foody“ posluje na dve lokacije u Novom Sadu i u Beogradu. U istim gradovima trenutno su u izgradnji dva nova restorana.<sup>66</sup> Ovaj lanac restorana nudi hranu iz domaće kuhinje, pa se u ponudi mogu naći razne supe i čorbe, kuvana jela, roštilj, pohovano meso, razne salate i poslastice, kao i različita vegetarijanska jela.<sup>67</sup>

Restoran „Big Pizza” osnovan je 2012. godine u Beogradu, do sada posluje na deset lokacija i ima dva podbrenda „BigIce“ i „BigWaffle.”<sup>68</sup>

Primer klasičnog restorana koji pripada svetskom lancu je „Little Bay“ restoran u Beogradu, deo engleskog lanca restorana. Ovaj restoran je jedini objekat iz lanca nakon četiri uspešna restorana u Londonu, koji se nalazi van Engleske. On nudi “vrhunsku hranu po pristupačnijim cenama i predstavlja alternativno mesto u kome se promoviše klasična muzika i umetnost. To je restoran smešten u scenografiju opere.”<sup>69</sup> Dobitnik je više svetski proznatih nagrada iz ove oblasti – od potrošača, nagrada sajta „TripAdvisor“. Uvek je rangiran u deset prvoklasnih restorana u Beogradu i nalazi se na listi preporuka vodiča koji se štampaju na stranim jezicima.

“Svetski poznati kuvar Ričard Sandoval vlasnik je 26 restorana širom sveta ali svoj prvi restoran u Evropi otvorio je upravo u Beogradu, u Beton hali na Savskom pristaništu, u saradnji sa beogradskim restoranom „Mala fabrika ukusa“, To je restoran „Toro Latin Gastrobar“ Restoran je baziran na konceptu „malih porcija“, sva jela se služe isečena na komade, kako bi

---

65 <http://www.monument.rs/fransiza/>, datum 9.9. 2014.

66 <http://www.foody.rs/o%20nama.html>, datum 9.9. 2014.

67 Isto

68 <http://www.bigpizza.rs/o-nama/>, datum 19.03.2016..

69 <http://www.littlebay.rs/onama.html>, datum 9.9. 2014.

gosti imali priliku da probaju više jela odjednom. Asortiman je miks egzotičnih kuhinja, a jela se pripremaju od svežih namirnica sa što manjom upotrebom masnoća, što je u skladu sa najnovijim trendovima u ishrani. Meso se doprema sa posebnih farmi sa Zlatibora i priprema u Josper peći, koja je neizostavan deo svake moderne kuhinje..”<sup>70</sup>

„W Sushi“ restoran azijske kuhinje, veoma moderan i aktuelan trenutno radi na tri lokacije u Beogradu.<sup>71</sup>

Restoran „Smokvica“ brzo širi svoje poslovanje, za samo nekoliko godina nalazi se na pet lokacija u Beogradu, a otvoren je i prvi objekat koji nudi i mogućnost smeštaja.<sup>72</sup>

„Makao“ restoran brze kineske hrane posluje u Beogradu i Novom Sadu.<sup>73</sup>

„Pink Panther“ grupa posluje na 23 lokacije a zainteresovanim ugostiteljima ponuđene su tri vrste franšize.”<sup>74</sup>

„Caribic pizza“ trenutno posluje na 12 lokacija u Beogradu i Novom Sadu.

„Talimat“ ćevabdžinica ima tradiciju dugu više od 100 godina, Trajko Mihajlović otvorio je 1912. godine restoran „Kosovo“ u Vranjskoj Banji. Sto godina kasnije, 2012. otvorena je prva ćevabdžinica u Beogradu. Danas rade na tri lokacije u Beogradu i Novom Sadu. Meso se nabavlja u Vranju i sprema po tradicionalnom receptu, a zainteresovani restorani mogu uzeti franšizu.

## **1.10. Pojmovno i strukturalno određivanje restoranskog proizvoda**

### Pojam proizvoda

Proizvod je pokretač i cilj svake proizvodnje, pored drugih ljudskih aktivnosti. Po nameni, poreklu, složenosti, kvalitetu i drugim kriterijumima, mogu biti veoma različiti, što je uslovalo i brojne podele proizvoda. Proizvodi se stvaraju radi zadovoljenja potreba, želja, raznih očekivanja, zahteva i mogućnosti zainteresovanih subjekata.<sup>75</sup>

Usluge su rezultat bar jedne aktivnosti koja se obavlja na interakciji između isporučioaca i korisnika. Ono što ovu kategoriju proizvoda razlikuje od ostalih je to što nastaje aktivnostima koje se delimično ili potpuno odvijaju u prisustvu korisnika. Bitna karakteristika usluge kao proizvoda je činjenica da uvek podrazumeva uključivanje korisnika, potrošača u sam proces

---

<sup>70</sup> <http://www.richardsandoval.com/torobelgrade/>, datum 9.9.2014.

<sup>71</sup> [www.wsushi.rs](http://www.wsushi.rs), datum 10.9. 2014.

<sup>72</sup> [www.smokvica.rs/](http://www.smokvica.rs/), datum 9.9. 2014.

<sup>73</sup> [www.makao.rs](http://www.makao.rs), datum 12.9. 2014.

<sup>74</sup> <http://www.pazarskicevap.com/saradnja.html>, datum 9.9. 2014.

<sup>75</sup> Vukić M., Drljević O., *Gastronomski proizvodi*, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2006, str. 5.

nastajanja proizvoda, odnosno postoji direktan kontakt proizvođač – potrošač, čak i onda kad se usluga prodaje preko posrednika.<sup>76</sup>

### Prehrambeni proizvod

Pojam prehrambeni proizvod je zajednički naziv za sve proizvode koji se upotrebljavaju kao hrana, bilo da su u prerađenom ili neprerađenom stanju, kao i za sirovine i razne dodatke koji se normalno upotrebljavaju u njihovoj obradi i preradi. Prehrambeni proizvodi u užem smislu mogu se podeliti na sirove – neprerađene (poljoprivredni, proizvodi lova i ribolova i drugi koji se upotrebljavaju sveži) i industrijsko-prehrambene proizvode.<sup>77</sup>

### Gastronomski proizvod

Gastronomski proizvod je uži pojam od prehrambenog proizvoda. Za dobar kvalitet gastro proizvoda potrebna je kvalitetna i standardna baza životnih namirnica i prehrambenih proizvoda koji preradom, doradom, a ponekad samo oblikovanjem prelaze u gastro proizvod sa svojstvenim osobinama i nazivom. Za stvaranje gastro proizvoda potrebna je materijalna baza – adekvatan tehničko-tehnološki prostor, namirnice i stručno osposobljeni kadrovi. U ocenjivanju kvaliteta gastro proizvoda neophodno je imati u vidu kvalitet namirnica koji čine osnovu gastro proizvoda, pa tek onda tehničko-tehnološka, prostorna i kadrovska rešenja.<sup>78</sup>

### Restoranski proizvod

Restoranski proizvod je najčešće kombinacija nematerijalnog, odnosno usluge i materijalnog, odnosno prerade, obrade, dorade prehrambenih proizvoda specifičnim gastro metodama.<sup>79</sup> Time se dolazi do saznanja da je veoma teško definisati restoranski proizvod s gledišta porekla ili mesta nastajanja. Ovi proizvodi obično nastaju u kuhinji ili u baru. Jedan deo proizvoda koji se nudi na restoranskom tržištu nije isključivo materijalni, niti isključivo nematerijalni, već njihova kombinacija, mada mnoge od njih kupci doživljavaju kao čisto materijalne. Restoranska usluga je nematerijalni proizvod, rezultat bar jedne aktivnosti koja se obavlja u interakciji između isporučioaca i korisnika, po materijalnosti najčešće kombinovani proizvod.

Sa gastronomskog aspekta restoran je mesto gde se pružaju usluge hrane i pića u cilju potpune satisfakcije gostiju uz poštovanje menadžmenta kvaliteta. Ovakvo tumačenje štiti gastro proizvod od klasičnog preuzimanja i pretvaranja u restoranski proizvod. Proizvod restorana je iskustven, kompletan paket hrane, pića, atmosfere i udobnosti uz zadovoljenje potreba i želja gostiju i sve to radi nezaboravnog iskustva koje će gosti pamtili i želeli da ponove.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Isto, str. 7.

<sup>77</sup> Isto, str. 12.

<sup>78</sup> Isto, str. 14.

<sup>79</sup> Vukić M., Drljević O., Gastronomski proizvodi, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2006, str. 23.

<sup>80</sup> Walker John R., Restaurant from definition to explanation, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2008, str. 18.

Restoranski proizvod je efemerni proizvod koji čini “kombinacija različitih karakteristika gastronomskog proizvoda koje su posledica želja i zahteva korisnika i mogućnosti i potreba proizvodnih odeljenja gastronomije u okviru različitih ograničenja, a čiji process izrade je tehnološki precizno predviđen postupkom i redosledom obrade namirnica.”<sup>81</sup> Ono što ovu kategoriju proizvoda razlikuje od ostalih je to što ona nastaje aktivnostima koje se delimično ili potpuno odvijaju u prisustvu korisnika, odnosno gosta.

Pod restoranskom uslugom podrazumevaju se i one usluge koje se obavljaju za subjekte unutar jednog preduzeća. Ova činjenica je veoma bitna za profitabilnost restoranskog preduzeća i korišćenje unutrašnjih rezervi.

Proizvod koji restoranska preduzeća stvaraju i iznose na tržište je svojevrsna kombinacija proizvoda i sa njima povezanih usluga koje ga u nekim karakteristikama čine drugačijim od materijalnih proizvoda. Ovi proizvodi i usluge zajedno se prodaju u obliku usluge hrane (gotov proizvod – glavno jelo, predjelo, hladno jelo, poslastica), pića ili drugih napitaka kao osnove restoranskog proizvoda. Taj proizvod je rezultat težnje da se usaglase potrebe, želje i specifični i veoma različiti zahtevi potencijalnih korisnika sa mogućnostima proizvodnih i kulinarskih sposobnosti zaposlenog personala restorana.

Pod restoranskim proizvodima se podrazumevaju svi proizvodi koji se prave, pripremaju i dogotovljuvaju u kuhinji i baru. Oni zapravo predstavljaju ponudu hrane i pića određenog restorana. Sadržaj restoranskih proizvoda popisanih u jelovniku zavisi od tipa restorana (klasični, mlečni, riblji, makrobiotički i dr.), od inovativnosti i kreativnosti menadžmenta, kao i mogućnosti za stvaranje profita. Restoranski proizvodi se mogu kalkulatивно obraditi kao integralni proizvodi u strukturi turističkog proizvoda, ugostiteljskog proizvoda, ali su i proizvodi sami za sebe jer imaju oblik i strukturu.

### **1.11. Specifičnosti restoranskog proizvoda**

Upravljanje restoranskim proizvodom podrazumeva uvažavanje specifičnosti usluga u odnosu na fizički opipljive proizvode, koji se posebno odnose i na restoranske usluge. One se ogledaju u sledećem:<sup>82</sup>

- neopipljivost usluge,
- različitost - heterogenost usluge,
- neodvojivost proizvodnje i potrošnje, odnosno simultanost i
- netrajnost robe (kvarljivost).

#### **Neopipljivost usluge**

---

<sup>81</sup> Vukić M., Drljević O., Gastronomski proizvodi, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2006, str 23.

<sup>82</sup> Veljković S., Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 7.

Neopipljivost predstavlja glavnu razliku između usluge i fizički opipljivih dobara. Sama usluga je neopipljiva iako je u praksi praćena i nekim fizičkim proizvodima, što upućuje na sledeće specifičnosti:<sup>83</sup>

- Usluge nije moguće čuvati tj skladištiti;
- Usluge se ne mogu zakonski patentirati, pa ih konkurencija lako kopira;
- Doživljaj ne može biti prethodno demonstriran jer ne postoji do trenutka potrošnje<sup>84</sup>. Ovo otežava prodaju usluga i ocenu kvaliteta;
- Određivanje cena je teško jer je teško odrediti kvalitet”.

U restoranskom poslovanju uslugu je moguće vizuelno pratiti preko mimike, odnosno neverbalnih reakcija oceniti zadovoljstvo gosta.

### **Heterogenost usluge**

Heterogenost je karakteristika koja otežava problem standardizovanja usluge. Kako usluge čine procesi, odnosno usluga se pruža u interakciji između pružaoca usluge, ugostiteljskih radnika i gosta, a situacije korišćenja i pružaoci usluga su različiti, jako je teško standardizovati uslugu a taj zadatak je imperativ savremenog restoraterstva. Takođe, i u očima korisnika, različita usluga može biti različito percipirana i doživljena, pa tako izvodimo sledeće teze”:

- Isporučka usluge i zadovoljstvo gostiju direktno zavise od zaposlenih;
- Kvalitet pružene usluge je proizvod dejstva mnogo različitih činilaca;
- Teško je utvrditi da li je nivo kvalietea pružene usluge u skladu sa promovisanom.”<sup>85</sup>

### **Simultanost (neodvojivost) proizvodnje od potrošnje**

Bitna karakteristika usluge kao restoranskog proizvoda jeste to da ona uvek podrazumeva, uključuje korisnika, potrošača u sam proces nastajanja proizvoda, odnosno postoji direktan kontakt proizvođač – potrošač, pa čak i onda kada se usluga prodaje preko korisnika. Usluga se kupuje pre proizvodnje, a zatim konzumira u interakciji potrošača i pružaoca usluge. Time se dolazi do sledećih implikacija”:<sup>86</sup>

- Gosti učestvuju u kreiranju usluge i samim tim utiču na nju;
- Gosti utiču i međusobno jedni na druge u procesu pružanja usluga;
- Zaposleni isporučuju uslugu u interakciji sa potrošačima i glavni su zaslužni za njen kvalitet;
- Samostalnost - decentralizacija aktivnosti je veoma važna da bi usluga bila adekvatna”.

---

<sup>83</sup> Isto.

<sup>84</sup> Norman R., Service management, Chichester: John Wiley and sons 1991, citirano, Murphy P.E. & Murphy A.E., Strategic management forum tourism communities – bringing the gaps, Channel view publications – Clevedon, Buffalo, Toronto, 2004, str. 83–84.

<sup>85</sup> Veljković S., Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 9.

<sup>86</sup> Isto.

Norman dodaje i činjenicu da usluge ne mogu da se izvezu, ali sistemi pružanja usluga mogu.<sup>87</sup>

### **Kvarljivost (netrajnost) usluge**

Usluge je nemoguće čuvati, preprodati, skladištiti ili vratiti. Iz tog razloga nije moguće ponudu prilagođavati tražnji. Ova činjenica bitno utiče na specifičnost formiranja cena. Cena mora da prilagođena tako da se pokriju troškovi i obezbedi profit ali i da ne bude odbojna za goste kako bi bilo moguće prodati usluge. U skladu sa tim organizuju se i druge kritične tačke kao što su nabavka, skladištenje namirnica, organizacija rada (kada su pikovi tražnje) i slično.

---

<sup>87</sup> Norman R., op.cit str. 83–84.

## II MENADŽMENT U RESTORATERSTVU

### 2.1. Definisiranje menadžmenta

Sama reč *menadžment* potiče od latinske reči *manus* „ruka“, ukazuje na proces obučavanja i rukovođenja.<sup>88</sup> Iako se uglavnom koristi u originalu, bukvalni prevod engleske reči *managament* bio bi „upravljanje“ i „rukovođenje“<sup>89</sup> Menadžment nije još uvek „sveobuhvatno, jednoznačno i precizno određen jer je još uvek mlada disciplina i složen pojam sa više značenja.“<sup>90</sup>

Jedna od najstarijih definicija je definicija M. P. Folet, prema kojoj je menadžment umeće da se određena zamisao ostvari preko drugih.<sup>91</sup> Podrazumeva znanje o načinima motivacije, obezbeđivanje radnih uslova i drugih okolnosti koje su važne za grupni rad i ostvarivanje ciljeva.<sup>92</sup> Menadžment je aktivizirajuća komponenta svake organizacije koja dovodi do mobilizacije ljudi i sredstava. Funkcionisanje menadžmenta obezbeđuju informacije.

### 2.2. Uvođenje menadžmenta u restoraterstvo

Kroz istoriju restoraterstvo je razvijalo specifičnu tehniku i tehnologiju, a to je zavisilo od proizvodnih snaga i društvenih odnosa, stepena njihove interakcije i samog razvoja. Razvoj društva uslovio je sve specifičniji i sofisticiraniji razvoj ove delatnosti, u kojoj su ljudski resursi jedan od najznačajnijih faktora razvoja i opstanka. Sama organizacija rada u restoraterstvu nije bila dovoljna, pa je počeo da se koristi i primenjuje novi koncept menadžmenta kao „živa“, promenljiva i veoma primenljiva dinamička nauka, veština, oruđe, filozofija, koja je svoje mesto našla i dobro se „primila“ u ovoj grani ljudske delatnosti.

Restoraterstvo je ušlo u proces ubrzanih promena, posebno na planu uvođenja novih tehnologija, tehnike poslovanja i savremene organizacije rada. Za regulisanje i eliminisanje poslovnih rizika i gubitaka u restoranskoj delatnosti potrebne su nove metode, oblici, nove mogućnosti upravljanja postojećim slabostima. Neophodno je uvođenje savremene organizacije rada, tehnike i tehnologije koju će sprovoditi stručni i odgovorni radnici. U slučaju lošeg menadžmenta normalni problemi pretvaraju se u patologije. Dobar menadžment zahteva predviđanje problema i spremnost za njegovo prevazilaženje.”<sup>93</sup>

---

<sup>88</sup> Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 105.

<sup>89</sup> Genov G., Menadžment hotelskih preduzeća, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2013, str. 91.

<sup>90</sup> Isto, str. 91.

<sup>91</sup> Follett M.P., Creating Democracy, Transforming Management, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003, str. 34.

<sup>92</sup> Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 155.

<sup>93</sup> Prema Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 8.

Preduzeća se nalaze u istom biznisu rentabilnog korišćenja retkih resursa. Za ostvarenje tog cilja koriste različite strategije uvođenja inovacija ili kreativnog imitiranja inovacija. Ultimativni cilj preduzeća je maksimizacija njegove vrednosti.

### 2.3. Menadžeri u restoraterstvu

Savremeni uslovi poslovanja i stalne promene u turbulentnom okruženju zahtevaju angažovanje profesionalaca za obavljanje poslovnih funkcija upravljanja restoranom jer samo visokostručni, kreativni menadžment može poslovanje učiniti efikasnim i efektivnim.<sup>94</sup>

Menadžment doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije. Menadžeri imaju odgovornost za ostvarivanje posatavljeni ciljeva jer posediju autoritet i stručnost<sup>95</sup> Menadžeri su organizatori, planeri, vođe i kontrolori. Ukoliko menadžeri „rade prave stvari“, postiže se efektivnost, a „raditi na pravi način“, znači funkcionisati efikasno.<sup>96</sup>

Menadžeri rade sa ljudima i uz njihovu pomoć, definišu ciljeve, određuju prioritete alociraju ograničene resurse. Oni su političari, moraju da steknu poverenje i da prave kompromise. Menadžeri predstavljaju simbol preduzeća. Uspešnost svakog restorana zavisi od sposobnosti menadžera.

Karakteristike menadžera utiču na stil vođenja. Proces odlučivanja u značajnoj meri zavisi od individualnih karakteristika donosioca odluka. To se, pre svega donosi na sklonost ka preuzimanju rizika, samokritičnost i kreativnost. Menadžeri koji su u većoj meri skloni da preuzmu rizik računaju na simetriju visok rizik – visok prinos i obrnuto – menadžeri koji nisu skloni riziku, donose konvencionalne odluke koje nose nizak rizik i nizak prinos. U većini slučajeva, njihov proces odlučivanja je detaljan i spor i teško mogu biti lideri.

Menadžeri koji nisu samokritični često donose odluke bez konsultovanja sa drugima i nisu spremni da prihvate i spoznaju odgovornost ukoliko odluke ne pruže očekivane rezultate, već pokušavaju da opravdaju njeno donošenje na različite načine. Kreativnost menadžera se ogleda u njihovoj sposobnosti da razviju nove ideje i otkriju nove načine za rešavanje problema. Kreativnost je osnova za uvođenje inovacija u preduzeću i naročito je važna za menadžere koji se ponašaju preduzetnički. Kreativnost je blisko povezana sa intuicijom. Menadžeri sa intuicijom se posebno vrednuju zato što donose brzo kritične odluke na bazi akumuliranog znanja i iskustva. Oni su obično samopouzđani, otvoreni za diskusiju, fleksibilni u odlučivanju, spremni da prihvate rizik i kreativni su.

---

<sup>94</sup> Lončar M., Strategijsko upravljanje restoranskim uslugama i proizvodima, Hotellink 5, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2005, str. 9–18.

<sup>95</sup> Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 8.

<sup>96</sup> Drucker, prema Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 17.



Menadžeri se dele prema dvama kriterijumima na menadžere prema hijerarhiji i na menadžere prema odgovornosti koju imaju u poslu koji obavljaju”.<sup>97</sup>

1. Prema kriterijumu hijerarhije menadžeri mogu biti:
  - (1) menadžeri prve linije, menadžeri najnižeg nivoa;
  - (2) menadžeri srednjeg nivoa, u sredini organizacione hijerarhije,
  - (3) top menadžment upravlja organizacijom.
2. Prema kriterijumu odgovornosti menadžeri mogu biti funkcionalni ili generalni. Generalni menadžeri su odgovorni za sve funkcije, a funkcionalni menadžeri su odgovorni samo za jednu poslovnu funkciju – proizvodnju, marketing, finansije i slično”

Golemanova tipologija u potpunosti odgovara mogućim liderskim pozicijama u ugostiteljskom sektoru.”<sup>98</sup>

1. vizionar – menadžer koji nalazi nove pravce koji donose pozitivne rezultate.
2. trener – uzima u obzir mogućnosti zaposlenih i uklapa ih u organizaciju, povezujući ciljeve zaposlenih sa ciljevima kompanije;
3. staratelj – motiviše zaposlene u stresnim situacijama, kreira mirnu radnu atmosferu povezujući ljude;
4. demokrata – vrednuje rezultate zaposlenih i stimuliše ih na produktivnost stvarajući participativnu kulturu;
5. regulator – reguliše postupke kako bi rezultati koji se ostvaruju bili u skladu sa očekivanjem. Imajući u vidu da je u praksi često loša realizacija, opasnost je da stvori negativnu klimu;
6. komandant –u slučajevima kada je organizacija u krizi, preokretima ili su loši odnosi među zaposlenima, komandant daje jasne smernice svakom podređenom, što doprinosi otklanjanju neizvesnosti ali može pogoršati klimu u organizaciji”.

Menadžerski problem treba da bude definisan što je moguće preciznije, da bi se jasno odredio pravac daljeg procesa odlučivanja. Proces odlučivanja treba da bude racionalan i da po mogućnosti sagleda sve alternative i da ih vrednuje na pravi način radi donošenja moguće odluke.<sup>99</sup> Menadžer je suočen sa velikim brojem ograničenja kao što su: neadekvatne informacije

---

<sup>97</sup> Todorović J., Đurićin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 8.

<sup>98</sup> Adžić S., 2004, prema Županović I., Značaj liderstva za strateški menadžment u turizmu, Hotellink 12, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2008, str. 45–55.

<sup>99</sup> Županović I., Značaj liderstva za strateški menadžment u turizmu, Hotellink 12, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2008, str. 45–55.

o prirodi problema i mogućim rešenjima, nedostatku vremena i novca za dobijanje potrebnih informacija. Ovo se posebno odnosi na menadžere u našim restoranima koji odluke donose u uslovima u kojima nedostaju informacije i sredstva, pa improvizacija i kreativnost dobijaju na značaju.

Restoranska preduzeća suočavaju se sa specifičnim poteškoćama. Ove poteškoće odnose se, između ostalog, na moć, kapital i resurse i česta „uplitanja prstiju“ menadžera – vlasnika. U restoranima gotovinski tok za opstanak je prioritet u upravljanju, a fiksni troškovi obično apsorbuju viši nivo prihoda od prodaje, ostavljajući manji raspoloživi iznos za troškove marketinga. Zbog nedostatka finansijske podrške i upravljačke ekspertize, mnoga mala preduzeća propadaju. Prema nekim istraživanjima, u Engleskoj u periodu od prve četiri godine propadne i do 64% malih preduzeća, a u Nemačkoj, gde je pre otpočinjanja posla neophodno izvršiti istraživanje tržišta propadne 32%.<sup>100</sup>

## 2.4. Funkcije menadžmenta

Najveći broj istraživača menadžmenta pristupa menadžmentu kao procesu vršenja određenih funkcija. Ipak, zagovornici ovog pristupa nemaju jedinstveno mišljenje o vrstama i broju funkcija koje vrše menadžeri.

U teoriji i u praksi proces menadžmenta obuhvata četiri međusobno povezane i uslovljene funkcije:<sup>101</sup>

1. planiranje,
2. organizovanje,
3. vođenje i
4. kontrola.”

### Planiranje

Planiranje je postupak određivanja ciljeva i programa, tj. postupak kojim se ti ciljevi postižu.<sup>102</sup> Planiranje je prvi korak koji se preduzima pre ostalih menadžerskih postupaka. Svaki menadžer, bez obzira na položaj ili tip organizacije koja se bavi uslugom hrane, mora da ima plan. Kao glavni uzrok nastanka planiranja u ugostiteljstvu ističe se neizvesnost, a menadžeri u ovoj oblasti moraju da budu spremni da reaguju u situacijama rizika, da budu fleksibilni i da reaguju sa ograničenim resursima.

U osnovi planiranja, posebno strategijskog, leži identifikacija šansi i pretnji iz okruženja, koje se očekuju u budućnosti i koje se kao nezaobilazni elementi, uz ostale, očekuju u budućnosti

---

<sup>100</sup> Kozak M., Rimmington M., Benchmarking: Destination attractiveness and small hospitality business performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10/5, 1998, str. 184–188.

<sup>101</sup> . Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 157.

<sup>102</sup> Isto.

i, prema kojima se između ostalog donose odluke da bi one bile efikasne, racionalne i sprovodljive.<sup>103</sup>

Planiranje je u savremenim uslovima orijentisano na<sup>104</sup>:

- Identifikovanje i ocenu šansi i pretnji iz okruženja kako bi se šanse iskoristile a pretnje izbegle;
- Identifikovanje, ocenu i analizu jakih i slabih tačaka unutar preduzeća;
- Ocenu sadašnjih i budućih prednosti preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u istoj grani;
- Postavljanje vizije, misije i razvojnih ciljeva, koji su osnov za definisanje politike i strategije preduzeća, kao i određivanje konkretnih planova za ostvarenje datih ciljeva”.

Planiranje u malim preduzećima je više neformalnog nego formalnog karaktera i odnosi se na kratak period, tj. mali broj preduzeća pravi planove unapred, na duže od godinu dana. Istraživanja rađena u nekim zemljama pokazuju da samo 4% malih ugostiteljskih preduzeća planove donosi za period od pet godina, 29% za period od tri godine, a 54% pravi planove za godinu dana unapred.<sup>105</sup> Planiranje je važan aspekt poslovanja u upravljanju malim restoranima, kako sa aspekata finansijskog – prognoza gotovinskog toka i visine profita, ali i nefinansijskog planiranja – zaposlenost, razvoj proizvoda ili usluga i marketinga.

Menadžerski vrh donosi dugoročne ciljeve koji se mogu ostvariti tek nakon dve, tri, pet ili čak deset godina. U pitanju su „strategijski planovi“. Formulisanje strategije sastoji se od sledećih faza: analiza eksternih faktora, okruženja, analiza internih faktora (sposobnosti i resursi preduzeća), generisanje strategijskih alternativa, ocena i izbor najbolje strategije. Na srednjem nivou, menadžeri određenih objekata i direktori sektora fokusiraju se na ispunjavanje trenutnih budžetskih ciljeva i kratkoročnih ekonomskih planova. Rezultat ovog planiranja su „biznis planovi“. Na nižim položajima menadžeri imaju ciljeve koji se mogu ostvariti u kratkom roku. Bilo da se radi o objektu koji ima jednu jedinicu ili lanac objekata, planiranje se vrši na samom vrhu uprave. Kada upravni odbor definiše ciljeve, menadžeri na svim položajima sastavljaju plan koji treba da se uklopi u dugoročne planove organizacije.

Za efikasnost planiranja veoma su značajne sledeće teze:<sup>106</sup>

- pravovremene informacije iz internog i eksternog okruženja;
- istraživačke aktivnosti timova koji rade na poslovima planiranja;
- dobre analize sopstvenog preduzeća i okruženja koje daju osnovu da se nedostaci iz internog i pretnje iz eksternog okruženja pretvore u prednosti i šanse.

---

<sup>103</sup> Barjaktarević D., Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 128.

<sup>104</sup> Isto.

<sup>105</sup> Friel M., Marketing practice in small tourism and hospitality firms, International Journal of Tourism Research 3, 1999, str. 289–299.

<sup>106</sup> Barjaktarević D., op. cit. str. 128.

Planiranje počinje osnovnom pretpostavkom menadžera da će ciljni klijenti u toku dužeg perioda ponovljeno kupovati adekvatan broj artikala menija koji se isporučuju preko određenog koncepta restorana u određenom cenovnom okviru koji će obezbediti zadovoljavajući novi profita.<sup>107</sup>

## **Organizovanje**

Planiranje postavlja ciljeve gde restoran želi da bude, a organizovanjem se određuje šta svaki član tima treba da učini kako bi preduzeće došlo do tog cilja. "Organizovanje je proces angažovanja i dodeljivanja posla, autoriteta i nagrada članovima preduzeća kako bi se postigli ciljevi preduzeća."<sup>108</sup> Organizovanje predstavlja važnu fazu procesa upravljanja restoranskim preduzećem u kojoj se definišu zadacii, vrši podela posla i podela rada, grupiše u odgovarajuće strukture preduzeća i vrši koordinacija potrebnih aktivnosti radi ostvarivanja zadataka.<sup>109</sup>

Organizacija podrazumeva uspostavljanje autoriteta i komunikaciju među ljudima. Broj radnika svakog supervizora mora biti pažljivo određen. Pravi broj zaposlenih pod nadzorom jednog supervizora zavisi od mnogo faktora, uključujući iskustvo supervizora, složenost posla, od potrebe za određenim brojem radnika do učestalosti nastanka problema.

Uspostavljanje organizacione struktura predstavlja definisanje sistema odnosa, raspored zadataka i odgovornosti između zaposlenih pojedinaca i grupa. Dva osnovna tipa organizacione strukture su formalna i neformalna organizaciona struktura. Formalnu utvrđuje menadžment, definisana je statutom i pratećim aktima i prikazana je organizacionom šemom. Neformalnu organizacionu strukturu čine neformalni odnose između pojedinaca i grupa.<sup>110</sup> Najstarija tipologija ukazuje na tri osnovna modela organizacione strukture, a to su: funkcionalni model, divizionni model i matrični model.<sup>111</sup>

Funkcionalni model organizovanja je posledica grupisanja poslova u organizaciji prema funkcijama tj prema sličnosti poslova, npr nabavka, proizvodnja, prodaja, finansije

Divizionni organizacioni model je rezultat grupisanja poslova na relativno nezavisne delove. Podela se može vršiti prema proizvodima, kupcima ili regionu - određenom tržišnom kriterijumu.

Matrični organizacioni model vodi se kao izvedena forma funkcionalnog i divizionnog modela. Suština ovog modela je kreiranje timova za rešavanje zadataka koji čine specijalisti određenih funkcija..

---

<sup>107</sup> Sanders E., Hill T., Foodservice profitability: a control approach, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, str. 17.

<sup>108</sup> Prema Genov G., Menadžment hotelskih preduzeća, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2013, str. 151.

<sup>109</sup> Isto.

<sup>110</sup> Petković M., Janičijević N., Bogićević B., Organizacija poslovanja, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 42.

<sup>111</sup> Isto., 43.

Organizaciona kultura je sistem zajedničkih elemenata, verovanja, vrednosti ili način postupanja koji se pojavljuju u interpretativnim šemama svih ili većine članova jedne organizacije.<sup>112</sup>

Organizaciona kultura ima snažan uticaj na proces formulisanja strategije i na više načina utiče na motivaciju zaposlenih, performanse, organizacionu strukturu, kontrolu, stil vođstva, izvore i strukture moći i organizacione promene, kao i izbor strategije preduzeća.<sup>113</sup> Izbor strategije preduzeća se manifestuje na sledeći način:

- opredeljuje način na koji preduzeće snima svoje okruženje;
- izaziva selektivnu percepciju događaja u okruženju;
- usmerava interpretacije događaja u okruženju;
- determiniše reakciju preduzeća i njegov izbor strategijske opcije;
- osim organizacione kulture, na formiranje strategije utiču i subkulture u preduzeću;
- strategija i kultura preduzeća su u najvećem broju slučajeva usklađene.

### **Vodenje**

Vodenje treba da omogući kretanje ka definisanim ciljevima. Sinonimi za ovu fazu menadžmenta su usmeravanje, motivisanje, aktuelizovanje. Vođstvo se definiše i kao “proces izdavanja zadataka i usmeravanja aktivnosti zaposlenih”.<sup>114</sup> Rukovođenje je usmeravanje zaposlenih da rade u najboljem interesu preduzeća. Pored legitimne moći postoje i drugi načini ostvarivanja uticaja na zaposlene. Jedna od karakteristika vođstva jeste da zavisi od personalnih karakteristika vođe, od njegovog ponašanja, kao i od situacija koje opredeljuju efektivnost vođe.<sup>115</sup>

Bitan element upravljanja je komuniciranje. Komuniciranje je proces pomoću koga menadžeri ostvaruju funkcije planiranja, vođenja i kontrole. Koordinacija zavisi od komunikacije. Potrebno je da se uspostave efikasni komunikacijski vertikalni i horizontalni kanali kojima će se poruka preneti dole, gore i duž organizacione strukture i otkloniti interpersonalne barijere.<sup>116</sup> Menadžment mora da uvažava mišljenja zaposlenih oslušujući stanje cele organizacije. Kako u jednoj organizaciji postoje pozitivne i negativne priče, za menadžere je važnije da obrate pažnju na negativne.

### **Kontrola**

“Kontrola je proces otkrivanja eventualnih propusta u početnim fazama i njihovo sprečavanje i eliminisanje pre završetka planiranih zadataka.”<sup>117</sup> Sticanje uvida u efekte

---

<sup>112</sup> Isto.

<sup>113</sup> Janićijević N., Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća, Novi Sad, Ulixes, 1997, str. 143.

<sup>114</sup> Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str 113.

<sup>115</sup> Isto, str. 113

<sup>116</sup> Isto, str. 113.

<sup>117</sup> Isto, 113.

obavljanja menadžerskih funkcija i to ne samo na relaciji nadređeni – podređeni već i kontrolisanje sopstvenog rada i rezultata kao i preduzimanje korektivnih aktivnosti. Kontrola tesno prožima sve faze tog procesa i generalno doprinosi poboljšanju i unapređenju ukupne aktivnosti menadžmenta. Tako, kontrola daje posebne povratne informacije svim ostalim fazama procesa menadžmenta, poboljšava komunikaciju i ojačava poziciju menadžera kao lidera organizacije.<sup>118</sup> Ne postoji garancija da će određeni ciljevi biti ostvareni samo zato što je napravljen efikasan plan ili je odabrano kvalifikovano osoblje, organizovani resursi i sprovedene direktive.

Kontrolisanje je veoma važan i složen proces koji se može posmatrati sa više aspekata. Najjednostavnija podjela kontrole jeste na internu i eksternu kontrolu.<sup>119</sup> Kontrola u restoraterstvu ima tri osnovna cilja:<sup>120</sup> da odredi efikasnost operative, da spreči krađu ili prevaru zaposlenih i da osigura da operativna funkcioniše na način koji je kompatibilan sa ciljevima menadžmenta, specifično da odredi da ono što se dešava u organizaciji, odgovara planiranim akcijama menadžmenta.

Prehrambeni proizvodi i pića moraju da zadovolje određene uslove pri poslovanju u sektoru ishrane. Kontrolne procedure pri nabavci, prijemu, skladištenju, spremanju i izdavanju proizvoda su neophodne. Proces kontrole počinje pravljenjem budžeta. Budžet prikazuje očekivani prihod i troškove. Raniji finansijski izveštaji, posebno oni na kojima je prikazana dobit ili statistički podaci, predstavljaju informacijsku osnovu koja će pomoći menadžmentu da sastavi listu očekivanih prihoda i rashoda. Pošto se sastavi budžet, sledi provera koliko su proračuni realno tačni i ukoliko je to potrebno, preduzimaju se korektivne mere. Kontrolni sistem treba redovno da upozorava na probleme. Menadžeri ugostiteljskih objekata obično vrše dnevne ili nedeljne kontrole procedura kako bi upotpunili informacije u budžetu.

Procedura osnovne kontrole podrazumeva uspostavljanje standarda, zasnovanog na specifičnom kriterijumima koje treba postići ili održati, merenje performansi za koje se javlja postavljeni standardi koriste, preduzimanje korektivnih akcija ukoliko je potrebno i ponovno planiranje procedura, prilagođavanje ili napuštanje standarda.<sup>121</sup>

## **2.5. Menadžment i okruženje**

Da bismo postigli zacrtane ciljeve, menadžeri u ugostiteljstvu sprovode različite zadatke i aktivnosti. Oni često postupaju naizgled brzo, konstantno odgovarajući na neočekivane događaje kao rezultat promene okruženja. Način koji menadžeri odaberu da izvedu zadatak nije

---

<sup>118</sup> Genov G., Menadžment hotelskih preduzeća, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2013, str. 151.

<sup>119</sup> Barjaktarović D., Menadžment hotelskih preduzeća na savremenom turističkom tržištu, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 148–152.

<sup>120</sup> Sanders E., Hill T., Foodservice profitability: a control approach, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, str. 22.

<sup>121</sup> Isto, str 22.

uvek održiv. Posao menadžera u ugostiteljstvu može biti specifičan po raznovrsnosti, različitosti i prolaznosti, predstavljajući neformalni element rada menadžera u ovoj oblasti.<sup>122</sup>

U savremenom okruženju uočavaju se izvesne globalne tendencije koje znatno utiču na poslovanje restoranskih preduzeća:<sup>123</sup>

1. brze i iznenadne promene u okruženju;
2. rastuća međuzavisnost svih privrednih subjekata;
3. sve izraženiji konflikti i sukobi interesa na makro i mikro nivou;
4. jačanje uloge javnog mnjenja;
5. jačanje borbe za naklonost javnosti i
6. sve veća staloženost procesa komuniciranja.

Svaka organizacija, pa i restoran je u interakciji sa okruženjem. Tržište usluga, shvaćeno globalno ili segmentirano, moguće je analizirati kao skup elemenata koji su u međusobnoj interakciji.<sup>124</sup> Postoje “interno i eksterno okruženje preduzeća. Unutar preduzeća promene se javljaju kontinualno i menadžment pravoremeno reaguje na njih. Sa stanovišta mogućnosti da restoran kontroliše uticaj faktora iz okruženja, faktori se grupišu na unutrašnje faktore na koje uprava ima uticaja ( asortiman,zaposleni, organizacija rada, tehnička opremljenost), i spoljašnje faktore iz tržišnog, tehnološkog, prirodnog i ekološkog okruženja na koje menadžment ne može uticati.”<sup>125</sup> Uspešnost menadžmenta je da faktore na koje nema uticaja što bolje predvidi i da bude što više fleksibilno da se na njih prilagodi.

U vrstu tzv. regulativnih ili normativnih faktora spadaju normativni akti i ugovori preduzeća a u spoljne normativne faktore ubrajaju se zakoni i drugi propisi koji se donose u okviru nacionalnog zakonodavstva, ili međunarodnim konvencijama na koje preduzeće ne može uticati<sup>126</sup>

### **2.5.1. Makroekonomsko okruženje**

#### **Ekonomsko okruženje**

Promene u ekonomskom okruženju imaju najveći uticaj na marketing menadžment. Reč je o dejstvu faktora koji podstiču ili utiču na smanjenje potrošnje, što direktno utiče na uspeh ili neuspeh restorana.<sup>127</sup> Osnovni ekonomski faktori koji opredeljuju ponašanje potrošača jesu opšti

---

<sup>122</sup> Davis B., Lockwood A., Pantelidis I., Alcott P., Food and beverage management, 4<sup>th</sup> edition, Elsevier, Oxford, 2008, str. 12.

<sup>123</sup> Petrović P., Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, 1997, str 29, prema Čerović, Strategija turističke privrede Srbije, str. 87.

<sup>124</sup> Svorcan M., Azbučnik marketinga usluga, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2005, str. 113.

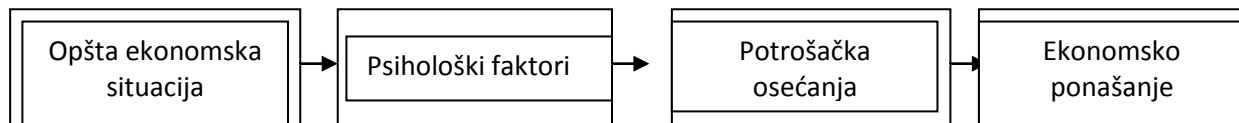
<sup>125</sup> Spasić V., Cerović S., Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 52.

<sup>126</sup> Isto, str.52

<sup>127</sup> Nikolić M., Preduzetnički menadžment u hotelijerstvu, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2009, str. 126.

ekonomski i konjunktorni uslovi na tržištu i u okruženju, prihodi i rashodi, raspoloživi i diskrecioni dohodak, cenovni i necenovni faktori i drugi.

Slika 2. Katonin biheavioristički model ponašanja



Izvor: Maričić B., Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 150.

Ekonomsko okruženje ima mnogo aspekata.<sup>128</sup>

### Rast diskrecionog dohotka

Promet jednog restorana prilično dobro odražava koliko je bogato tržište. Ovo se odnosi na sve organizacije koje pružaju robu i usluge jer neke od njih osetljivije reaguju na porast i pad privrede od drugih. Tražnja za restoranskim uslugama pokazuje izraziti stepen elastičnosti na promene u dohotku. U razvijenim zemljama ovi faktori i dalje će imati tendenciju rasta.<sup>129</sup>

### Slobodno vreme

Forme zaposlenja su postale fleksibilnije („part time“ poslovi, trenutni poslovi). Sistem punog radnog vremena i karijera za ceo život biće zamenjeni nestandardnim formama zaposlenja, trenutnim poslovima koji će činiti kolaž karijere.<sup>130</sup> Rezultat toga je promena u načinu života i rada sa vidnim posledicama na dnevno, nedeljno i uopšte slobodno vreme u životu. Tendencija rasta fonda slobodnog vremena trajala je do 90-ih. Duži radni dan i sve veći broj onih koji imaju više poslova pokazuje da će slobodno vreme opadati. Postoji veliki disparitet u distribuciji vremena i novca, što dovodi do situacije *time poor – money rich*.

Valutni kurs, tj.odnos valute zemlje iz koje turisti dolaze i valute zemlje u koju dolaze, Evro će stimulisati transparentnost cena i mogućnost upoređivanja cena, rast evra prema dinaru stimulisaoće strane turiste da više troše.<sup>131</sup>

### Kamate

Mali je broj organizacija koje, bar nakratko, ne moraju da pozajmljuju novac. Rast kamata u našoj ekonomiji otežava uzimanje novih pozajmica za unapređenje poslovanja i otežava vraćanje postojećih kredita što se odražava na likvidnost.<sup>132</sup>

<sup>128</sup> Bakić O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 291.

<sup>129</sup> Isto.

<sup>130</sup> Future trends in tourism, summary of TAB working report, www.tab.fzk.de

<sup>131</sup> Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006. str. 443.

<sup>132</sup> Nikolić M., Preduzetnički menadžment u hotelijerstvu, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2009, str. 126.



## Inflacija

Za vreme inflacije preduzeća skuplje plaćaju robu i usluge. Rastu troškovi sirovina, zarada, cene električne energije, goriva. Ovo dovodi do rasta cena proizvoda i usluga.

## **Prirodno okruženje**

Neki elementi iz domena prirodne atraktivnosti postaće „usko grlo“ u bliskoj budućnosti. To se posebno odnosi na raspoloživi prostor, pijaću vodu i energetske izvore koji već sada imaju konotaciju retkosti.<sup>133</sup>

## Promene klime

Promene klime su uzrok ekstremnih prirodnih nepogoda i vremenskih uslova. Podaci (International Disaster Database) pokazuju da je broj oluja, poplava, zemljotresa, vulkanskih erupcija, požara i epidemija u stalnom porastu.<sup>134</sup> Eksperti veruju da će se situacija i dalje pogoršavati, ukoliko se radikalne mere ne preduzmu što pre. U poslednjih nekoliko godina sve je veći fokus i na tzv. „odgovorno poslovanje“, koje u osnovi znači, veliku pažnju na očuvanje i na unapređenje prirodnih i drugih resursa.<sup>135</sup>

## **Političko okruženje**

Političko okruženje sa svojim promenama, ima brojne reperkusije na poslovanje restoranskih preduzeća.<sup>136</sup>

## Globalizacija

Trend koji još uvek nije u potpunosti shvaćen, najvažniji faktor u novoj ekonomiji. Internacionalna povezanost menja i oblikuje moderni život šireći domet socijalnih veza.

Uticao državnih organizacija i institucija na razvoj ugostiteljstva je takođe veoma značajan faktor koji ima i imaće opredeljujućeg značaja na razvoj ove grane i u budućnosti.

## **Tehnološko okruženje**

Tehnološko okruženje je područje gde se dešavaju krupne promene. Organizacije treba da budu svesne opštih tehnoloških dostignuća na širem polju koja mogu „ugraditi“ u svoje proizvode. Činjenica je da kompanija koja ne ide u korak s vremenom nema budućnosti, a one koje prihvataju najnovija tehnološka dostignuća najčešće su i uspešna.<sup>137</sup> Promene u tehnološkom okruženju odražavaju se na sve sfere poslovanja restorana – od nabavke robe, skladištenja, spremanja, pa do ponude i marketinga.

---

<sup>133</sup> Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 443.

<sup>134</sup> Future trends in tourism, summary of TAB working report 101, dec. 2005., www.tab.fzk.de

<sup>135</sup> Bakić O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 294.

<sup>136</sup> Isto.

<sup>137</sup> Nikolić M., Preduzetnički menadžment u hotelijerstvu, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2009, str. 127.

Internet, savremene tehnologije, savremena sredstva komunikacija, savremena oprema prožimaju sve aktivnosti poslovanja. Kada se radi o trendovima tehnologije, tablet kompjuteri kao top trend, „smart“ telefoni, aplikacije za goste (naručivanje, rezervacije, jela na meniju), aplikacije za šefove (recepti, plan rada itd.), onlajn plaćanja, i socijalni medija-marketing predstavljaju sadašnje i buduće trendove.<sup>138</sup> Mogućnosti koje pruža internet u restoraterstvu još uvek nisu u dovoljnoj meri iskorišćene u Srbiji. Ograničenja su sledeća:<sup>139</sup> nedostatak finansijskih resursa, nedostatak IT znanja, otpornost ka promenama u zavisnosti od karakteristika ličnosti vlasnika i periferne lokacije – restorani u urbanim sredinama lakše se prilagođavaju nego oni u nerazvijenim područjima.

Saobraćaj će uticati na razvoj restoraterstva i ubuduće i to usavršavanjem postojećih i uvođenjem novih sredstava i izgradnjom novih saobraćajnica.

### **Demografsko okruženje**

#### Rast segmenta starije populacije.

Potrošači zrelog doba kontrolišu oko 70% prihoda u SAD. Umesto četrdesetih, srednje godine života postaće pedesete i šezdesete. Nosioci ponude će razvijati specifične proizvode prilagođene ovom segmentu, marketing će biti prilagođen njihovim potrebama i željama.<sup>140</sup>

#### Rast obrazovanja

Obrazovanje potrošača “utiče i na njihovo ponašanje i navike u potrošnji. Interesovanja, navike i želje potrošača menjaju se sa rastom nivoa obrazovanja. Trend u svetu je porast nivoa obrazovanja, koji sa sobom donose mlađe generacije, pa će se po ugledu na njih razvijati zreli i sofisticirani potrošači budućnosti.”<sup>141</sup>

#### Individualizam i karijera

U radnom okruženju i zaposleni i poslodavci susreću se sa novim izazovima. Za zaposlene imperativ je sposobnost da ponovo oblikuju svoju radnu sposobnost u skladu sa programima „učenja tokom celog života“, a za poslodavce ohrabrivanje, programi brige o zaposlenima i razvoj njihovih sposobnosti.<sup>142</sup>

---

<sup>138</sup> <http://www.restaurant.org/Home> , Nationa Restaurant Association, datum 16.7.2014.

<sup>139</sup> Anckar B., Walden P., Introducing web technology in a small peripheral hospitality organization, Internatonal Journal of Contemporary Hospitality Management 13/5, 2001, str. 241–250.

<sup>140</sup> Future trends in tourism, Summary of TAB working report 101, dec. 2005., [www.tab.fzk.de](http://www.tab.fzk.de)

<sup>141</sup> Maričić B., Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 88.

<sup>142</sup> Bakić O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 293.

## **Socijalno okruženje**

### Promene u vrednosnim stavovima

Promena stavova u različitim fazama života – novi koncepti i stavovi, smisao života, redefinicija starosti, srednjeg doba i mladosti, novi stavovi i percepcije različitih starosnih grupa.<sup>143</sup>

Individualizacija i fragmentirano tržište u svakom pogledu počinje da dominira. Pojaviće se čitav niz subgrupa koje će želeći da nametnu svoje stavove i kulturu. Tržište postaje sve više fragmentirano a potrošači individualistički – segmentiranje populacije postaje sve teže.<sup>144</sup>

### Samoaktualizacija

Povećanje svesnosti o neophodnosti zadovoljavanja potreba višeg ranga kao što su: potreba za samopoštovanjem, samopotvrđivanjem, mestom i ulogom u društvu, i sl. je na sve većem nivou. Elementi koji sada karakterišu lično zadovoljstvo potrošača uključuju i potragu za potvrdom samopoštovanja, dubljim iskustvima i željom da pokažu ili podele sa drugima sjaj dobrog života.<sup>145</sup>

### Liberalne vrednosti potrošača

Ljudi su postali tolerantniji i društvo kao celina je postalo mnogo liberalnije i kosmopolitansko. Ovi stavovi su najizraženiji kod mladih.<sup>146</sup>

### Have it all društvo

„Imaj sve u životu“ – parola je kojom se danas rukovodi društvo. Većina muškaraca i žena danas teže da imaju i karijeru i porodični život. Želja za aktivnim društvenim životom i ispunjavanjem slobodnog vremena, pored obaveza prema porodici i karijeri, prave novi pritisak na raspoloživo vreme, u svakom momentu se očekuje više satisfakcije.<sup>147</sup> Brzi način života donosi i potrebu za „oazama u vremenu“ – produženim iskustvom mirnijeg, dubljeg ili eskapističkog kvaliteta koji nudi beg od pritiska u vremenu.<sup>148</sup>

### Komplikovan život

Veliki ideali o modernom životu, čini se da nostalgичno prizivaju prošlo vreme kada su svi imali svoje mesto u društvu, egzistencijalni položaj i manje komplikovane živote. Prednosti će biti u maksimiziranju koristi i minimiziranju teškoća u komplikovanim životima.

---

<sup>143</sup> Bakić O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 293.

<sup>144</sup> Isto.

<sup>145</sup> Maričić B., Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 88.

<sup>146</sup> Bakić O., op. cit. . 293.

<sup>147</sup> Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 53.

<sup>148</sup> Bakić O., op. cit str. 293.

### Personalizacija uticaja

Dolazi do promena koje su u vezi sa autoritetima – sa monolitičkih, „opštih“ autoriteta ide se ka individualnim, ličnim, bližim uticajima, kao što su članovi porodice, prijatelji i kolege. Ovo se reflektuje i na poverenje potrošača i na njihov izbor proizvoda i usluga i podvlači marketing strategije zasnovane na „živoj reči“.<sup>149</sup>

### Rast broja jednočlanih domaćinstava

Kombinacija ekonomskog rasta i uvećanje ličnih prihoda i porodičnog bogatstva donose nova shvatanja o porodičnom životu. Navike potrošača restorana oblikuju se umnogome prema životnom ciklusu porodice.<sup>150</sup> Pored rasta broja jednočlanih domaćinstava, dolazi i do promena u strukturi same porodice. Nova demokratska porodična pravila, rast proširene porodice i veća dostupnost moderne tehnologije menjaju duh porodice, ali je podržavaju u novim procesima i menjaju nabolje.

### Promena uloge žene

Danas se uloga žene bitno izmenila. Rast obrazovanja žena bio je u poslednjim decenijama prošlog veka proporcionalan učešću muškaraca u rastu obrazovanih. Time se njima povećavaju obaveze van kuće, pa imaju manje vremena da pripremaju obroke kod kuće, a istovremeno imaju više diskrecionog dohotka za odlazak u restoran. Implementacija uvažavanja razlika u polovima u marketing aktivnosti stoga će imati važnu ulogu sa jačanjem uloge žene u socijalnom životu društva.

## **2.5.2. Mikroekonomsko okruženje**

Promene u svim funkcijama u mikro okruženju rezultat su prilagođavanju promenama u makro okruženju. Ceo rad je posvećen trendovima koji su aktuelni na ovom području. Mikroekonomsko okruženje uključuje vidljive i nevidljive funkcije menadžmenta.<sup>151</sup>

Vidljive funkcije menadžmenta u restoraterstvu su sledeće:

- raspored stolova i broj mesta u restoranu koji dozvoljava laku uslugu i komotno kretanje gostiju u zavisnosti od tipa restorana (klasični ili brza hrana);
- prodaja, način prezentacije proizvoda od štampanih do elektronskih menija;
- usluga: isporuka hrane i pića gostima koji se uslužuju po odgovarajućim standardima;
- apserviranje: odnošenje inventara po završetku usluge, u zavisnosti od tipa restorana (gosti u restoranima brze hrane sami odnose inventar);
- konobar ili kasir mogu vršiti naplatu.

---

<sup>149</sup> Yeaman I., Munro C., McMahon-Beattie U., Practicion paper: Tomorrow's: World, consumer and tourist, Journal of Vacation Marketing, Volume 12, nu 2, 2006, str. 174–190.

<sup>150</sup> Sloan A. E., Food Industry Forecast Consumer Trend 2020 and beyond, Food Technology 52, 1998, str. 37–44.

<sup>151</sup> Sanders E., Hill T., Foodservice profitability: a control approach, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, str. 17.

Nevidljive funkcije variraju od tipa klijenata i koncepta restorana. Pet je osnovnih nevidljivih funkcija:

- planiranje menija: odlučivanje o artiklima koji će biti ponuđeni, kao i koji će biti izmenjeni;
- nabavka: obezbeđivanje hrane, pića i neprehrambenih artikala za potrebno funkcionisanje restorana;
- prijem i skladištenje kupljene robe u odgovarajućim skladišnim prostorijama i rukovođenje kupljenom robom;
- proces proizvodnje hrane i pića i serviranje;
- održavanje – sanitacija upotrebljenog kuhinjskog posuđa, porcelana, čaša i ostalih artikala koji se koriste u pripremi i serviranju hrane i pića.

Funkcije menadžmenta omogućavaju vidljivim i nevidljivim funkcijama da uspešno funkcionišu.

### III UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

#### 3.1. Ljudski resursi u restoraterstvu

Upravljanje ljudskim resursima je “proces tokom kojeg menadžment organizacije dolazi do zaposlenih koji poseduju neophodne sposobnosti, znanja i kvalitet, a zatim upravljanjem i uticajem na njihovo ponašanje obezbeđuje ostvarivanje planiranih rezultata.”<sup>152</sup> Optimalno upravljanje ljudskim resursima podrazumeva “da svaki pojedinac i tim daju maksimalne rezultate u postojećim uslovima. Ljudski kapital restorana predstavlja znanje, iskustvo, sposobnost, kreativnost i inovativnost zaposlenih u restoranu koji se ispoljavaju prilikom izvršenja zadataka”.<sup>153</sup>

Ljudski resursi u restoraterstvu su od presudnog značaja za uspeh preduzeća pogotovo imajući u vidu neodvojivost proizvodnje od potrošnje. To znači da se usluga odvija u interakciji zaposlenih sa gostima, a samim tim na zadovoljstvo gostiju utiče mnogo faktora..<sup>154</sup>

Upravljanje ljudskim resursima u restoraterstvu podrazumeva sledeće:<sup>155</sup>

1. zapošljavanje i razvoj ljudskih resursa;
2. ocenjivanje zaposlenih i
3. uspostavljanje dobrih odnosa u organizaciji.

Dinamka ljudskih resursa je pokretač drugih promena u funkcionisanju restorana<sup>156</sup>

- dovode do kvantitativnih promena – promena u ukupnom broju zaposlenih;
- dovode do kvalitativnih promena – potrebe obezbeđivanja kadrova novih profila;
- ukazuju na potrebe kontinuiranog obrazovanja, obuke i nove raspodele zadataka.

Ugostiteljska delatnost i restoraterstvo kao uža oblast zapošljavaju hiljade mladih ljudi opredeljenih da stručno, na ugostiteljski način, pruže usluge svojim gostima.<sup>157</sup>

Funkcija upravljanja ljudskim resursima u restoraterstvu sastoji se iz sledećih faza:<sup>158</sup>

1. planiranje tražnje za zaposlenima;
2. analiziranje posla;
3. regrutovanje kandidata;
4. odabir kadidata;

---

<sup>152</sup> Preuzeto od Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 23.

<sup>153</sup> Isto.

<sup>154</sup> Lončar M., Strategijsko upravljanje restoranskim uslugama i proizvodima, Hotellink 5, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2005, str. 9–18.

<sup>155</sup> Čerović S., op.cit str. 28.

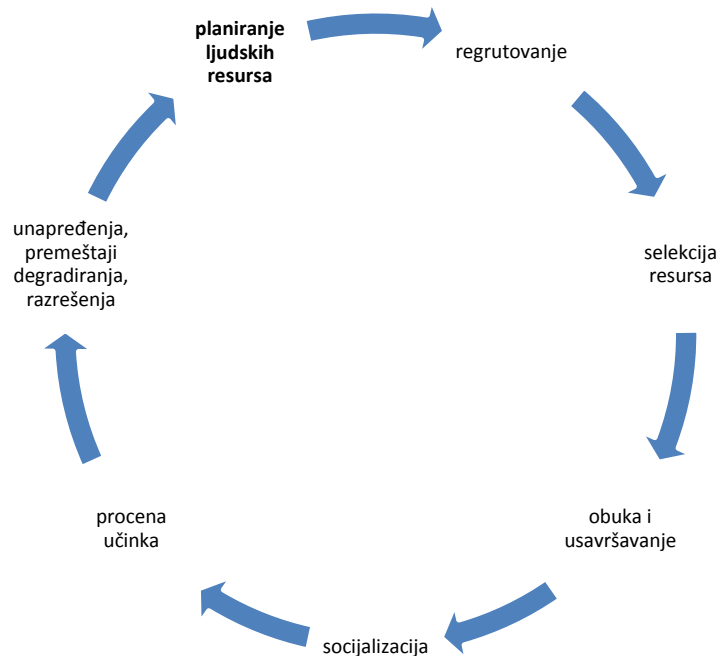
<sup>156</sup> Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 584.

<sup>157</sup> Furunes T., Mykletun R.J., Managers perceptions of older workers in the hotel and restaurant industry International Vongress Series 1280, 2005, str. 275–280.

<sup>158</sup> Čerović S., op.cit 2011, str. 23.

5. socijalizacija primljenih zaposlenih;
6. trening i obuka novih zaposlenih;
7. motivacija;
8. zaštita zdravlja na radu;
9. poštovanje propisa kojima se uređuju radni odnosi.”

Slika 3. Process planiranja ljudskih resursa



Izvor: Vlahović S., Savremeni concept upravljanja kadrovima kao determinant uspešnosti menadžmenta, Edukacija zaposlenih, prema Čerović S., op.cit, str.63

Zadatak uprave restorana je da aktivira, usredsredi i usmeri raspoložive potencijale prema ostvarivanju opštih organizacionih ciljeva i pojedinačnih ciljeva.

Cilj upravljanja zaposlenima je „rast produktivnosti u skladu sa strategijom preduzeća. Parcijalni ciljevi su”:<sup>159</sup>

1. organizacioni – rast efikasnosti;
2. funkcionalni cilj –upravljanje ljudskim resursima mora biti usklađena sa potrebama organizacije;
3. društveni cilj – uspostavljanje društvenih sistema vrednosti
4. lični cilj – omogućavanje zaposlenima da ostvare željeni status i ugled”

<sup>159</sup> Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 27.

Upravljanje ljudskim resursima trebalo bi da utiče na razvoj pozitivnih osobina zaposlenih i neutralisanje negativnih. Cilj je postizanje sinergije. Sa aspekta ostvarivanja sinergije postoje četiri cilja.”<sup>160</sup>

### **Ciljevi koji se odnose na zaposlene**

Potrebno je uspostaviti organizacionu strukturu, vrste ugovora angažovanja zaposlenih, kvalitetan izbor stručnih ljudi i njihovo motivisanje da ostanu u organizaciji i doprinesu njenom razvoju<sup>161</sup>.

### **Ciljevi koji se odnose na rad**

Kada menadžment naše odgovarajuće i kvalitetne kadrove, treba da pronađe načine na koji će ih motivirati da pruže svoj maksimum u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Treninzi, obuka, obrazovanje, nagrađivanje, sve utiče na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih.

### **Ciljevi vezani za upravljanje promjenama**

Okruženje je turbulentno i menja se kako unutar tako i van preduzeća. Unutrašnje promene i stalne inovacije su potrebne da bi preduzeće ostalo konkurentno. Te promene se vezuju za reorganizaciju zadataka i procesa, zapošljavanje novih kadrova, kao i potrebe za kulturološkim promjenama.

**Administrativni ciljevi** podrazumevaju aktivnosti preciznog prikupljanja i ažuriranja podataka o zaposlenima kao i pravne poslove vezane za razvoj zaposlenih”.

Turbulentne promene karakteristika tržišta opredeljuju promenu strateških ciljeva i prirode problema sa kojima se kompanija suočava, što ima značajne posledice i na upravljanje ljudskim resursima u preduzeću.<sup>162</sup>

Najvažniji uticaj na izmene u upravljanju ljudskim resursima imaju sledeći trendovi“:<sup>163</sup>

1. globalizacija – informacione tehnologije ubrzavaju proces globalizacije i veliki broj kompanija posluje internacionalno;
2. internet revolucija –najznačajniju promenu u okruženju doneo je razvoj interneta sa velikim uticajem na preduzeća i način upravljanja ljudskim resursima;
3. smanjenje privrednog rasta – krize tokom 90-ih godina prošlog veka dovele su do smanjenja broja zaposlenih;
4. promena zakonodavstva –poslednjih godina država prebacuje socijalne probleme na poslodavce.

---

<sup>160</sup> Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 27

<sup>161</sup> Isto

<sup>162</sup> Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Organizacija poslovanja, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 436.

<sup>163</sup> Isto.



5. Poslodavci se obavezuju na poštovanje prava žena, osoba sa invaliditetom, obolelih od raznih bolesti, pripadnika drugih rasa i nacionalnih manjina.
6. Promene karakteristike radne snage:
  - primarne: pol, starost, fizička sposobnosti, seksualna orijentacija i
  - sekundarne: radno iskustvo, obrazovanje, bračni status, religija, visina prihoda”.

### **3.2. Upravljanje ljudskim resursima – glavni razlog za brigu restoranskih preduzeća**

U trećem kvartalu 2014. godine u sektoru Usluga, smeštaja i ishrane bilo je 61.707 zaposlenih. Prema podacima RZS broj zaposlenih lica koja imaju zasnovan radni odnos sa poslodavcem u delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića 2013. godine bio je 11.086 lica (2012 : 10.814, 2011 : 10.740). Ipak, u ovom sektoru privređivanja siva ekonomija veoma zastupljena i da veliki deo personala radi „na crno“, tj. nije prijavljen. Kada se ta činjenica uzme u obzir, procenjuje se da se ukupan broj zaposlenih u ovoj delatnosti kreće oko 100 000, što znači da je učešće turizma u broju zaposlenih daleko veći.<sup>164</sup>

Upravljačke strukture, u pogledu njihove stručne osposobljenosti, kvalifikacija, profesionalnosti, inicijativnosti, kreativnosti i drugih bitnih elemenata kvaliteta menadžmenta neophodnih za rukovođenje u ovoj oblasti, veoma su nezadovoljavajuće. Ova konstatacija proizlazi iz činjenice da je zastupljenost kadrova sa visokom i višom školskom spremom u ovoj oblasti oko 8%, odnosno 3% sa visokom i 5% sa višom, što je ispod proseka u odnosu na ostatak privrede i daleko zaostaje za zemljama u kojima turizam ima značajnu ulogu u privrednom razvoju. Prema tome, nepovoljna kvalifikaciona struktura menadžmenta negativno se odražava na kvalitet proizvoda.<sup>165</sup>

Prema podacima RZS prosečna zarada po zaposlenom u septembru 2014. godine u ovoj industriji iznosila je 31.138 rsd (22.768 rsd je prosečna neto zarada).<sup>166</sup> Prema evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje u oktobru 2014. godine se na evidenciji nezaposlenih lica u okviru zanimanja ugostiteljstva i turizma nalazilo 25.920 lica, dok je broj prijavljenih potreba za zapošljavanjem iznosio 317 radnih mesta.<sup>167</sup>

Nezadovoljavajuće stanje u kvalitetu i stepenu obrazovanja upravljačkih struktura je prisutno uprkos činjenici da Srbija ima nekoliko fakulteta i visokih škola na kojima se školuju kadrovi različitih profila i stručne kvalifikacije za potrebe ove delatnosti.

Uspešno vođenje ugostiteljskog objekta traži vreme, znanje, energiju, i odricanje od porodičnog života, pa su iz tog razloga menadžeri restorana, šefovi kuhinja u većini slučajeva

---

<sup>164</sup> Barjaktarović D., Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 26.

<sup>165</sup> Isto, str. 29.

<sup>166</sup> Statistički godišnjak Republike Srbije, 2014, Tržište rada.

<sup>167</sup> Isto.

muškarci. Izaći u susret svakom gostu znači žrtovati vreme koje bi provele sa porodicom, a to sa obavezama majke - žene i domaćice nije jednostavno.<sup>168</sup>

Prema jednom istraživanju koje je sprovedeno među menadžerima restorana u Americi, upravljanje ljudskim resursima je najveća briga većine ispitanika. Osim ljudskih resursa među problemima u poslovanju nevedeno je, između ostalog, još šest dodatnih grupa problema: problemi sa rukovanjem hranom, marketing, poslovanje, opšte stanje ekonomije, konkurencija, računovodstvo. Ovih šest „manjih“ problema je pomenulo 39% ispitanika, odnosno skoro isti broj onih koji su naveli kadrovsku službu kao najveću brigu.<sup>169</sup>

Od ukupnog broja onih koji navode ljudske resurse kao najproblematičniju oblast, 21% njih smatra da je veština radnika najveći razlog za brigu.<sup>170</sup> Ovakvo mišljenje posebno ima reperkusije na restoransku uslugu, imajući u vidu direktan kontakt osoblja sa korisnicima usluge. Od znanja, veština, učtivosti, ljubaznosti, spretnosti i spremnosti osoblja na prvoj liniji da reaguju, zavisi usluga u restoranu.

Pažljivom analizom problema ljudskih resursa ustanovljena su ključna pitanja poput, kompenzacija i beneficija ili adekvatne obuke, zatim mogućnosti objekta da privuče i zadrži radnike a koja doprinose nedostatku kompetentnih radnika. Restorani neće biti u mogućnosti da privuku i zadrže obučene radnike, ukoliko se restoranska industrija bude posmatrala samo kao usputno mesto, na kome se čeka prilika za pravim poslom, i ako je pojedincu teško da izdržava porodicu od dobijene plate.

Pronalaženje kvalifikovanih i pouzdanih radnika s odgovarajućim veštinama je dugotrajan proces. Radno vreme je dugo, posao ume da bude težak, a plata prosečna. Stres, dugo radno vreme i neadekvatne naknade su problem za zadržavanje menadžera na radnim mestima, što dovodi do još većih problema u poslovanju.<sup>171</sup>

---

<sup>168</sup> Isto., str. 26.

<sup>169</sup> Enz C., Issues of Concern for Restaurant Owners and Managers, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 45, 2004, str. 315, datum 25.11. 2013. [www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)

<sup>170</sup> Isto.

<sup>171</sup> Walker, John R., Restaurant from definition to explanation, 5<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2008, str. 6.

Slika 4. Problemi kadrovske službe:

VEŠTINE ZAPOSLENIH	21,3%
BENEFICIJE	18,0%
REGRUTOVANJE ZAPOSLENIH	16,5%
MOTIVACIJA	11,8%
ZADRŽAVANJE	11,5%
OBUKA	9,0%
KOMPENZACIJA	3,5%
INTERESOVANJE ZA INDUSTRIJU	3,0%
IMIGRACIJA	2,5%
PRIPADNOST I ZADOVOLJSJTVO POSLOM	1,5%
MEĐUSOBNI SUKOBI	1,3%

Izvor: Enz C., Issues of Concern for Restaurant Owners and Managers, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 2004, 45: str. 315, datum 25.11. 2013. www.sagepub.com

Problem je pronaći radnike za radne pozicije na svim nivoima, tj. radna mesta u zadnjem delu ugostiteljskog objekta, a takođe i pronalaženje kvalifikovanih menadžera.<sup>172</sup> Neki krive samu industriju, zbog dugog radnog vremena i niskih zarada koje doprinose problemu zapošljavanja osoblja. Ugostiteljski objekat treba predstaviti kao mesto na kome može da se izgradi karijera, kako bi se zadržali „dobri ljudi“ koji su zainteresovani za restoransku industriju.<sup>173</sup>

Velika sredstva potrebna za obuku zaposlenih predstavljaju problem za restoranska preduzeća. Takođe, preduzeća malo ulažu u obuku i razvoj zaposlenih zbog gubitka radne snage, jer fluktuacija radne snage u Srbiji u ovoj oblasti iznosi i do 30%.

Obuka zaposlenih treba da bude usmerena na ispunjenje potreba da se premaše očekivanja gostiju. Atraktivan enterijer i eksterijer restorana, dobra atmosfera, dobro isplaniran meni, kulinarske veštine nemaju vrednost bez motivisanog osoblja, koje svojim ponašanjem pokazuje da je uvek na usluzi. Položaj konobara je jedan od najbitnijih u restoranu jer oni komuniciraju sa gostima, kao i sa ostalim zaposlenim u restoranu. Konobari moraju da imaju uslužan stav ukoliko žele da ispune i prevaziđu očekivanja gosta. Ako zaposleni nisu zadovoljni poslom, motivisani i ne obavljaju ga sa poletom, oni nikada neće postati ništa drugo do primaoci i isporučioi porudžbina. Nije moguće da svaki zaposleni nauči da bude uslužan prema gostu, a to dovodi do toga da preduzeća traže prirodno druželjubive osobe koje nemaju prethodno iskustvo u

<sup>172</sup> Enz C., Issues of Concern for Restaurant Owners and Managers, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 45, 2004, str. 315, datum 25.11.2013. www.sagepub.com

<sup>173</sup> Isto, str. 315, datum 25.11. 2013. www.sagepub.com

restoranima. Trening i obuka dovoljni su da se nauči tehnika usluživanja, ali za prirodan uslužni stav obuka ne postoji.

### **3.3.Zapošljavanje i razvoj ljudskih resursa**

#### **1. Planiranje ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih resursa predstavlja “planiranje potreba za ljudskim resursima na osnovu očekivanih promena u okruženju. Aktivnosti planiranja ljudskih resursa :<sup>174</sup>

1. Snimanje informacija o stanju i promenama u okruženju. Faktori iz okruženja od značaja za ove aktivnosti su: aktivnosti i rast broja konkurenata, situacija na tržištu rada, pozitivni zakonski propisi vezano za oblast rada i radnih odnosa. Faktori unutrašnjeg okruženja su: strateški planovi, stanje i broj zaposlenih, fluktuacija zaposlenih;
2. Predviđanje situacije vezano za potrebe restorana za ljudskim resursima;
3. Rezultat usklađivanja ponude i tražnje može biti: program za rešavanje nedovoljnog broja zaposlenih – pronalaženje novih kadrova ili program za rešavanje viška zaposlenih
4. Praćanje i evaluacija ili eventualno prilagođavanje plana.”

Osnovni elementi aktivnosti upravljanja ljudskim resursima su sledeće”:<sup>175</sup>

- analiza posla;
- planiranje tražnje za ljudskim resursima;
- regrutovanje;
- selekcija ljudskih resursa;
- socijalizacija i orijentacija novozaposlenih;
- trening, obuka i obrazovanje;
- ocena performansi;
- nagrađivanje i motivacija;
- zdravlje i bezbednost na radu;
- upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.”

#### **2. Analiza posla**

Analiza posla definiše se kao “utvrđivanje načina na koji se obavljaju određeni poslovi i definisanje potrebnih znanja, sposobnosti i veština za obavljanje tih poslova, tj opisa posla, radnog mesta i specifikacije posla”<sup>176</sup>.

---

<sup>174</sup> Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Organizacija poslovanja, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 439.

<sup>175</sup> Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, 2011. str. 62–63.

<sup>176</sup> Isto, str. 62–63

## Primer 1. Opis posla za radno mesto konobar, restoran Jezero, Beograd

### **KONOBAR**

Opis poslova:

- Prima porudžbine od gostiju;
- Poslužuje goste, servira i apservira stolove;
- Postavlja stolove za svečane prijeme i bankete, hladan bife, koktel partije i drugo;
- Naplaćuje konzumacije po cenovniku i gostu izdaje uredan račun;
- Vršiti pripreme u sali i ofisu, polira i briše sitan inventar;
- Ostvaruje komunikaciju sa šankerom i kuvarom radi realizacije porudžbina;
- Vodi računa o higijeni stolova, stolica, pepeljara, sudova, pribora koji donosi gostima;
- Stara se o primeni HACCP standarda, vođenju i ažuriranju celokupne dokumentacije;
- Radi i druge poslove po nalogu rukovodioca i direktora.

Izvor : SISTEMAZITACIJA preduzeća Jezero, Beograd

### **3. Rekrutovanje potencijalnih kandidata**

Rekrutovanje je proces koji se nadovezuje na proces planiranja i analize posla se ustanovi da je potreban broj zaposlenih u restoranu veći od postojećeg. Rekrutovanje potencijalnih kandidata predstavlja “proces pronalaženja potencijalnih kandidata među kojima će uprava restorana izabrati one koji najbolje odgovaraju potrebama za popunu radnih mesta.”<sup>177</sup>

Uprava može kandidate da bira među postojećim zaposlenima, u samom restoranu ili da eksterno regrutuje potencijalne kandidate, odnosno traga za njima na tržištu rada.<sup>178</sup>

**Interno regrutovanje** je obično brže i jeftinije – zaposleni su već upoznati sa organizacionom kulturom, pa se problema nalaženja kadrova uz malu obuku rešava relativno brzo a napredovanje u karijeri doprinosi motivaciji zaposlenih. U ovom slučaju postoji opasnost od nedovoljnog kvaliteta odabira kadra a druga opasnost je demoralisanje zaposlenih koji nisu dobili unapređenje.

**Eksterno regrutovanje** podrazumeva traženje kandidata preko oglasa, centara za zapošljavanje, agencija, obrazovnih ustanova, samostalnog prijavljivanja kandidata itd. Na ovaj način restoranu je na raspolaganju veći broj kandidata ali dolazi do rasta troškova jer oduzima dosta vremena i novca. Pored javnih službi za zapošljavanje, u budućnosti značajnu ulogu će igrati privatne agencije za zapošljavanje koje su sve popularnije i kod nas.

<sup>177</sup> Petković M., Jančićević N., Bogičević B., Organizacija poslovanja, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 439.

<sup>178</sup> Isto.

Primer 2. Oglas: radno mesto za konobara, restoran Jezero, Beograd



Dana 3.3.2015. godine oglašavamo da je u restoranu Jezero potreban konobar

Uslovi koje kandidat treba da ispuni su sledeći:

- IV stepen stručne spreme odgovarajuće struke;
- radno iskustvo od najmanje tri godine na sličnim pozicijama;
- obavezno znanje engleskog jezika;
- komunikativnost, ljubaznost, predusretljivost;
- timski duh.

Kandidatima se nude povoljni uslovi, mogućnost da uče i napreduju, radno mesto sa punim radnim vremenom. CV na srpskom i engleskom jeziku dostaviti na adresu: restoran Jezero, Ada Ciganlija BB, 11000 Beograd ili putem elektronske pošte [office@jezeroada.rs](mailto:office@jezeroada.rs). Rok za konkurisanje je 17.3.2015.

Izvor: Autor doktorske disertacije

Odabir kadrova i socijalizacija i orijentacija novozaposlenih imaju poseban značaj u restoranu Jezero koji se ističe po vrhunskoj usluzi za koju su zaslužni dobro obučeni zaposleni. Fluktuacija zaposlenih nije izražena, što je retkost u poslovanju restorana, a potrebe za novim kadrovima javljaju se usled povećanog obima posla, posebno u vreme kada se organizuju proslave.

Restoranske organizacije prezentuju potencijalnim kadidatima realan opis posla. Na osnovu kojih oni mogu jasno da sagledaju da li imaju dovoljno sposobnosti i znanja da ispune zadatke i da li su zadovoljni ponuđenim oblikom nagrađivanja. Realan opis posla kod kandidata stvara realna očekivanja.

Izvor: Autor doktorske disertacije

#### 4. Selekcija

Selekcija kandidata je “proces u kome se među potencijalnim kandidatima bira najbolji za traženo radno mesto i donosi odlučuje o zapošljavanju.”<sup>179</sup> Selekcija je proces u kome kompetentna lica, menadžer za ljudske resurse i menadžer restorana sa saradnicima vrše izbor između raspoloživih kandidata za određeno radno mesto.<sup>180</sup> Proces selekcije u restoraterstvu razlikuje se od restorana do restorana. Mnoge kompanije preko menadžera restorana organizuju neformalne kratke intervjuje, dok druge vrlo ozbiljno pristupaju ovom procesu. Važno je da u procesu selekcije učestvuje sektor za ljudske resurse, tj. stručnjaci za ljudske resurse, kao i rukovodioci restorana, koji će biti nadređeni potencijalnom kandidatu. U novije vreme se praktikuje da u selekciji učestvuju i vodeći radnici – lideri koji će raditi sa kandidatom.

Na osnovu rezultata testova, utisaka tokom intervjua, praktične provere znanja i sposobnosti, rukovodioci restorana sa svojim saradnicima odlučuju koji kandidat će biti primljen na određeno radno mesto u restoranu. Rast troškova odabira radnika, podrazumeva u krajnjoj istanci niže troškove po zaposlenom kandidatu nakon izbora i zapošljavanja.

Zapošljavanje i selekcija su kritične aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u svim ugostiteljskim organizacijama bez obzira na veličinu i strukturu. Uprkos značaju kvaliteta usluge koji zahteva odabir prave ličnosti za posao, istraživanja u ovoj industriji pokazuju da se odluke prilikom odabira zaposlenih uglavnom donose neformalno i ad hoc. Ovo je posebno izraženo u restoranskim preduzećima jer su uglavnom suviše mala i nemaju posebno organizovan sektor upravljanja ljudskim resursima. Restoranska preduzeća su uglavnom porodične firme.<sup>181</sup> Ovaj način zapošljavanja može dovesti do pogrešnih odluka, a samim tim, posledice su sledeće:<sup>182</sup>

- neefikasno upravljanje;
- velike fluktuacija zaposlenih;
- ponavljanje treninga za zaposlene;
- nizak moral zaposlenih;
- odsustvovanja sa posla;
- problemi sa disciplinom.

Glavni argumenti za fluktuaciju radne snage su, između ostalog, niske plate, nedovoljna stručnost, negativan imidž (Miki Maus poslovi), sezonski poslovi, loše upravljanje kadrovima, nejasno strukturirana karijera i sl. Pored toga, u malim preduzećima često ne postoje jedinstveni standardi zapošljavanja, zaposleni se primaju „po usmenoj preporuci“, a trening i obuka zaposlenih često nisu prioritet.<sup>183</sup> Ovakvo stanje nepovoljno je za organizacije zbog troškova koji

---

<sup>179</sup> Petković M., Janićijević N., Bogičević B., Organizacija poslovanja, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str 439.

<sup>180</sup> Isto, str 439.

<sup>181</sup> Peters M., Buhalis D., Small family hotel businesses: The need for education and training, Journal of Education and Training, Vol. 46(8/9), 2004, str . 406-416.

<sup>182</sup> Nickson D., Human resources for hospitality and tourism studies, Elsevier, 2007, str. 88.

<sup>183</sup> Walmsley A., Assessing Staff Turnover: A View from the English Riviera, International Journal of Tourism Research 6, 2004, str. 275–287.

su posledica fluktuacija zaposlenih, a mogu biti direktni (troškovi odlaska i pronalaženja novih zaposlenih i sl.) i indirektni (smanjena produktivnost, smanjene performanse, niži radni moral).

## **5. Socijalizacija novozaposlenih**

Nakon izbora kandidata pristupa se socijalizaciji novozaposlenih radnika. Ona se odnosi na upoznavanje novoprimiteljenih kandidata sa restoranskom organizacijom, kodeksom ponašanja, stavovima i normama i organizacionom kulturom. Pored toga, u procesu socijalizacije organizuje se i potrebna obuka.

Ovaj proces se može otpočeti i pre zapošljavanja novog kandidata isticanjem pozitivnog stava o organizaciji u toku intervju a i drugim pogodnim aktivnostima. Efikasan proces socijalizacije podrazumeva odgovarajuće programe orijentacije. Orije ntacija novih kadrova u restoraterstvu je važan proces socijalizacije u kome novozaposleni dobijaju informacije potrebne za novi posao, kako bi ga obavljali na zadovoljavajući način.

Program orijentacije sadrži pravila ponašanja u organizaciji, procedure, pauze u radu, vreme korišćenja obroka, pravila zaštite na radu, procedura oko korišćenja alata, pribora i sredstava, rečnik, komunikacija, korišćenje garderobe, upotreba ličnih predmeta itd. Programi orijentacije mogu da traju dva-tri dana, a ponekad i duže. Svi novozaposleni ne reaguju isto na novu sredinu.

### **Primer 3. Socijalizacija novozaposlenih u restoranu Jezero, Beograd**

Zahvaljujući ugovoru sa Visokom hotelijerskom školom, studenti u restoranu Jezero obavljaju praksu i stiču nova znanja. Novi studenti moraju brzo da se upoznaju sa radnim okruženjem i uklope u kolektiv iz više razloga. Ovo je veoma značajno zbog reputacije restorana, gosti očekuju vrhunsku uslugu ne mareći za to da li ih uslužuje profesionalac ili učenik, a za studente je bitno jer se na taj način oblikuju za svoju budućnost i izrastaju u profesionalni kadar. Iz tog razloga, opis posla, sistemske procedure, načini obavljanja posla, uslovi rada, pravila ponašanja i komuniciranje na svim nivoima moraju biti jasno definisani. Studenti moraju biti stalno pod nadzorom supervisora, ali mora im se i pružiti prilika da se ose te odgovornim za svoj deo posla i da se suoče sa gostom i sa neizvesnostima koje mogu da se dogode tokom rada. Pošto je dužina trajanja prakse različita, obično nakon kraćeg treninga koji im se usmeno održi, studenti odmah počinju sa radom. Dugogodišnje iskustvo menadžera, šefa sale i šefa kuhinje omogućava im da brzo procene veštine i sposobnosti svakog studenta, trenutno znanje, kao i mogućnosti za dalje napredovanje. Svojim savetima i praktičnim znanjima, organizovanim posetama sajmovima hrane i pića, oni usmeravaju studente za dalju karijeru, pružajući im motivaciju za napredovanje, mogućnost da uče od najboljih i da se još više posvete karijeri za koju su se opredelili.

Ovakav način saradnje sa obrazovnim ustanovama je neophodan za razvoj kadrova u restoranskoj industriji na duže staze, a u kratkom roku koristan i za studente i za restoran i nakon završetka prakse. Podaci studenata ostaju u bazi i kada se ukaže potreba za novim zaposlenima, prvo se pozivaju studenti koji su svoje veštine pokazali tokom prakse. Ovo smanjuje i vreme i troškove i



rizik donošenja pogrešne odluke o novom zaposlenom, a zaposleni znaju šta ih očekuje na novom radnom mestu.

Izvor. Autor doktorske disertacije

## 6. Obuka i razvoj zaposlenih

Obuka zaposlenih u restoraterstvu može se opisati kao “proces unapređivanja specifičnih znanja, sposobnosti, veština, stavova ili ponašanja zaposlenih i na toj osnovi poboljšanje performansi zaposlenih”.<sup>184</sup> To je predviđeni i planski organizacioni cilj menadžmenta da se kroz određeni napor i troškove poboljšaju znanja zaposlenih na radnom mestu.

Razvoj zaposlenih u restoraterstvu podrazumeva stvaranje mogućnosti za učenje. Svako radno mesto mora imati opis posla sa naglašenim specifičnim znanjima i sposobnostima. Na individualnom nivou, potrebe za obukom, tj. treningom mogu se ustanoviti na više načina”:<sup>185</sup>

- obavezan trening za sve nove radnike;
- trening koji se sprovodi kada se uoče razlike između posojećih i neophodnih znanja na za obavljanje konkretnog posla.

Potrebno je utvrditi ko učestvuje u programima, grupa bi trebalo da bude približnih znanja i veština, odrediti ko će izvoditi treninge i koji tip veština i znanja treba savladati. Prilikom prijema radnika često je presudan psihološki faktor, Poseban značaj pridaje se obuci i probnom radu, početnom upoznavanju sa restoranom, i njegovom poslovnom politikom, stvaranju osećaja pripadnosti, kao i snažnoj i uspešnoj organizaciji.<sup>186</sup>

Zaposleni treba da razumeju ju gde se uklapaju u proizvodni proces i na koji način daju najefikasniji doprinos tom procesu. Potrebno je da prođu tehničku obuku kako bi bili upućeni u način na koji se koriste nove tehnologije. Mogućnosti za usavršavanje i napredovanje zaposlenih su veoma bitne za zaposlene, a između ostalog, uslovljene su i tehnološkim i tržišnim promenama i tendencijama koje uslovljavaju prilagođavanje restorana.

Zatim se na tim osnovama nadograđuje interpersonalna obuka.”<sup>187</sup> Izgradnja skladnih međuljudskih odnosa proizlazi iz izrazite interpersonalnosti usluga u restoranu. Kvalitetna usluga zahteva uigran tim. Ophođenje prema gostima, gostoljubivost, ljubaznost, predusretljivost, rezultat su zadovoljstva radnika poslom, stepenom sopstvenog uklapanja u kolektiv i međuljudskih odnosa.

---

<sup>184</sup> Petković M., Janičijević N., Bogičević B., Organizacija poslovanja, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 439.

<sup>185</sup> Isto, str. 439.

<sup>186</sup> Lončar M., Osnovi restoraterstva, Visoka hotelijerka škola, Beograd, 2011, str. 18.

<sup>187</sup> Prema Živković R., Aleksić A., Gajić J., Razvijanje kompetencija zaposlenih u hotelijerstvu, HR konferencija Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa, savremeni trendovi, Beograd, 2014, str. 109–117.

#### Primer 4. Obuka somelijera u Horeca centru

“ U toku 2013. godine, u organizaciji „Metro Cash & Carry” , u njihovom HORECA centru za razvoj ugostiteljstva i promociju njihovih proizvoda, organizovano su besplatni treninzi i prezentacija za oko dve hiljade kuvara i somelijera. Predavači su bili najpoznatiji domaći i inostrani stručnjaci iz gastronomije i somelijerstva. Treninzi su održani sa ciljem razvoja ugostiteljstva u Srbiji a usaglašeni su sa standardima svetske organizacija kuvara (WACS) , Održano je ukupno 62 treninga. Treba istaći da nisu zaboravljeni ni učenici srednjih ugostiteljskih škola iz Beograda kao ni studenti sa PMF iz Novog Sada i VIsoke Hotelijerske Škole koji su imali mogućnost da svoju stručnu praksu pohađaju u najmodernijem centru te vrste u ovom delu Evrope.

Predsednik Svetske asocijacije kuvara Gissur Gudmundson, profesor Kimberly Brown, master šef Gary Filby i mnogi drugi svetski poznati stručnjaci posetili su Horeca centar.”

Izvor: <http://www.turistickisvet-hotnews.com/vesti/oko-2-000-ugostitelja-pohadalo-treninge-u-horeca-centru-tokom-2013/#more-138>, datum 12.12.2014.

### 3.4. Motivacija zaposlenih

Motivacija može biti materijalna i nematerijalna motivacije.<sup>188</sup> Zaposleni se motivišu materijalnim nagradama na osnovu plata, bonusa, naknada i drugih oblika koji se mogu materijalno posmatrati kao protivvrednost za zaslužene radne aktivnosti.<sup>189</sup>

Materijalna primanja predstavljaju<sup>190</sup>:

1. direktne materijalne finansijske nagrade - novac i
2. indirektno materijalne nagrade koje nisu izražene u novcu (zdravstveno osiguranje, penzijsko invalidsko godišnji odmor, stipendije, službeni automobili, rekreacija).

Nematerijalni podsticaji odnose se na veću odgovornost zaposlenih za unapređenje poslovanja i ovlašćenja i uključivanje u donošenje važnih odluka vezanih za poslovanje. Jedan od ovakvih primera je izbor radnika meseca, godine.<sup>191</sup>

Zaposleni žele da vide da ono što rade nije uzaludan trud već da doprinose ostvarivanju ciljeva i da postanu korisni članovi tima. Biti deo kvalitetne organizacije je motivišuće, a to dozvoljava ljudima da se osećaju potrebnim i da njihov doprinos u radu povećava kvalitet. To gradi timski duh restoranskog osoblja i čini svakog člana tima da se oseća važnim. Članovi tima žele nagradu za lične uspehe i doprinos u ostvarivanju ciljeva. Zaposleni su najviše motivisani onda kada znaju šta se od njih traži.

---

<sup>188</sup> Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 230.

<sup>189</sup> Isto, str. 230

<sup>190</sup> Isto, str. 230

Istraživanja pokazuju da je novac ipak i dalje glavni faktor motivacije i ima najveći doprinos produktivnosti i beleži prosečan porast i do 30% u poređenju sa ostalim faktorima motivacije. Da bi ovakav vid motivisanja dao najbolje rezultate neophodno je da: <sup>192</sup>

- iznos bude u direktnoj vezi sa ostvarivanjem zadataka;
- novac bude isplaćen odmah;
- menadžment ostane dosledan u novčanom nagrađivanju

U Srbiji je teško govoriti o motivisanosti novcem ako se uzmu u obzir podaci o zaradama zaposlenih u restoraterstvu u 2014. godini.

**Tabela 1 Prosečne neto zarade u ugostiteljstvu:**

konobar	27 091,00
kuvar	37 483,00
barmen	31 555,00
menadžer	48 278,00
spremačica	24 152,00
šef kuhinje	52 107,00

Izvor: prema RZS, Informacija o kretanjima u turističkoj privredi u periodu januar – decembar 2014. godine, PKS, Udruženje za turizam i ugostiteljstvo

Na motivaciju utiču brojni činioci koji se mogu svrstati u tri grupe<sup>193</sup>:

- individualne karakteristike zaposlenog: potrebe, vrednosti, stavovi, interesovanja, za neke pojedince glavni pokretač je novac, za druge izazov, dok je za neke najvažnija sigurnost
- karakteristike posla: složenost zadataka, odgovornost. Ovde treba voditi računa o usklađivanju individualnih karakteristika zaposlenih i karakteristika posla;
- karakteristike preduzeća odnose se na pravila i procedure u preduzeću, kadrovsku politiku i politiku nagrađivanja ”.

Motivacija raste kada su jasno dati ciljevi i individualne odgovornosti. Neposredno nagrađivanje za izvršeni rad i stimulacija zaposlenih postižu se na različite načine. Nadnice, zarade, profit, dividende, plaćeni godišnji odmor, slobodni dani, stipendije, obuke i usavršavanje,

<sup>192</sup> Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijserstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 223.

<sup>193</sup> Isto, str. 209.

organizovanje inicijative putovanja i posebne novčane nagrade. Za restoran je bitno da sve stimulacije budu u funkciji kvalitetnog obavljanja radnih operacija.

Menadžeri beogradskih restorana ističu da su kvalitet radne snage i fluktuacija radnika veliki problem u poslovanju. "Dobre radnike je teško naći, a zbog loših uslova rada, još teže zadržati. Teško je naći dobrog konobara, a još teže kuvara. Neozbiljni su i olako pristupaju poslu, Na te i na slične problema nailaze menadžeri restorana „Šaran“, „Little Bay“, „Lorenzo“ i ističu da se sa radnicima radi mnogo na motivaciji, ali da za ovaj posao nije dovoljno biti samo ugostiteljske struke već on traži mnogo više. Restoran „Madera“ je jedan od retkih u kojima problem fluktuacije nije izražen, zapošljava 70 radnika a u periodima visoke sezone angažuju i dodatne zaposlene. „Tajna“ uspeha nije ništa drugo nego motivacija koja se ogleda u sledećem:<sup>194</sup>

- redovne plate,
- prijavljivanje radnika,
- redovni godišnji odmori i
- mogućnost za napredovanje”.

#### Primer 5. Oglas za zapošljavanje kompanije KFC

##### “POSAO U KFC-u

Jedan od najpotpunijih i najjasnijih oglasa za posao u ovoj grani dala je kompanija KFC. Na svom portalu gde se pozivaju kandidati da ostave svoju biografiju ukoliko su zainteresovani da se priključe timu.

Privrženost timu tj važnost socijalizacije zaposlenih se vidi već iz prve rečenice gde se kandidati upućuju na ideju da restoran vode kao da su njegovi vlasnici. U takvoj organizacionoj kulturi menadžeri imaju odgovornost da sami donose odluke i relizuju svoje ideje za napredovanje. Izuzetno važno, čime se novi kandidati privlače jeste ocena koju su trenutni zaposleni dali za atmosferu na poslu a to je porodična, neformalna atmosfera, bez zastoja u komunikaciji.

Zaposleni žele da uče i napreduju a razvoj zaposlenih je i cilj ove kompanije i zato se takva atmosfera opisuje - vera u ljude, šansa za razvoj, nagrađivanje za doprinos poslovanju i nove ideje.

#### BRIGA O RAZVOJU ZAPOSLENIH

Za zaposlene i rukovodioce predviđeni su treninzi i programi obuke jer se teži idealnim veštinama upravljanja. Prednost ove kompanije su uputstva, procedure i saveti koji su najnovija dostignuća menadmenta i primenjuju u najrazvijenijim zemljama sveta u kojima posluje KFC.

Program razvoja menadžera traje od četiri meseca do godinu dana a zaposleni mogu da iskoriste fond za svoj razvoj – plaćene studije, usavršavanje, pohađanje kurseva jezika, kompjutera i sl.

---

<sup>194</sup> <http://cafebarnetwork.rs/management/istrazujemo/1742-tesko-ih-naci-jos-teze-zadrzati?showall=1&limitstart=>

## MOGUĆNOST RAZVOJA KARIJERE

Rukovodstvo kompanije traži najbolje među zaposlenima, ulažu u njih i postavljaju ih tamo gde mogu da daju svoj najveći doprinos. Tim se redovno proširuje novim članovima koji donose nove ideje i načine rada. Ono što je specifično za ovu kompaniju je mogućnost da studenti ili oni koji su tek dobili diplomu upravljaju kompanijom a pred njima je razvoj karijere koji je maksimum dostignuća zaposlenih u ovoj oblasti, a to je da upravljaju objektima u drugim zemljama ili na globalnom nivou.

## NAČIN RADA

Upravljanje i rad u restoranu podrazumeva odricanja od slobodnog vremena i privatnog života i posvećenost a često i „žrtve“ ali satisfakciju predstavlja zadovoljstvo poslom. Menadžeri na dnevnoj osnovi daju zaposlenima povratnu informaciju o njihovom radu, ukazujući im na propuste ali i nagrađujući ih za pozitivne postupke koji se nagrađuju. Upravljanje restoranom podrazumeva rad sa ljudima, tako da se vremenom stekne iskustvo u komunikaciji, usluzi, preferencijama gostiju, ocenjivanje realnih mogućnosti zaposlenih da ostvare ciljeve koji se stavljaju pred njih.

## RAD KROZ IGRU

Jednom godišnje menadžeri se okupljaju na *AmRest Leadership University*. To je program koji se sastoji iz mnoštva događaja i projekata. Na ovaj način zaposleni kompanije postaju deo šire društvene zajednice dajući svoj doprinos i pružajući pomoć onima kojima je potrebna. Proslave su obavezan deo godišnjeg plana kao i različiti događaji, tim bildinzi za zaposlene u kojima uživaju, moto kompanije *Work hard, play hard*.

## KANDIDATI

Kandidat za zaposlenje u KFC:

- ima najmanje srednju stručnu spremu;
- traži dinamičan posao;
- želi da radi sa ljudima, želi da radi u prodaji;
- lako se prilagođava i ima inovativne ideje;
- doprinosi kao deo tima.

Izvor: <http://www.kfc.rs/layout/set/print/o-nama/zaposlenje>, datum 12.12.2014.

### **Ugovor o radu i prava radnika**

Radni odnos se zasniva nakon potpisivanja Ugovora o radu. Prilikom pregovaranja koje, prethodi potpisivanju potrebno je da se kandidati i poslodavac dogovore o visini zarade, uslovima rada i radnim zadacima, broju radnih sati, bonusa i drugih nadokanda, odmora i raznih vrsta odustvovanja sa posla i ostalim bitnim elementima.

Pravo na zaradu, koja predstavlja osnovnih cilj za zasnivanje radnog odnosa je najvažnije ekonomsko pravo zaposlenih.<sup>195</sup> Radni odnos mogu da zasnuju radno sposobni građani stariji od 18 godina a lica od 15 do 18 godina mogu radni odnos zasnovati uz pismeno odobrenje roditelja. Radni odnos može biti na određeno ili neodređeno vreme (ugovor o delu) ili Ugovor o privremenim i povremenim poslovima.

“U slučajevima kada Ugovorom o radu nije precizirano vreme trajanja ugovora, smatra se da je ugovor zaključen na neodređeno vreme<sup>196</sup>. Probni rad takođe može da bude predviđen Ugovorom o radu a tokom trajanja probnog rada bilo koja ugovorna strana može otkazati ugovor, otkazni rok jepet radnih dana. Lice koje prvi put zasniva radni odnos može da se zaposli kao pripravnik ali najduže do jedne godine”<sup>197</sup>.

### **3.5. Interna komunikacija sa zaposlenima kao faktor uspešnosti restoranskog preduzeća**

U restoranskom biznisu postoji interakcija između zaposlenih i gostiju prilikom kreiranja usluge. Komuniciranje predstavlja proces pomoću kojeg ljudi nastoje da prošire uvid u značenje pojedinih pojava prenosom simboličnih poruka. Ovako shvaćeno komuniciranje predstavlja katalizator koji omogućava delovanje funkcija menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Menadžeri troše oko 45% vremena u komunikaciji sa podređenima, oko 45% vremena u komunikaciji sa spoljnim subjektima i oko 10% u komunikaciji sa nadređenim menadžerima jer je u uslovima današnjeg okruženja komuniciranje ekstremno težak posao. Nove tehnologije ubrzavaju ali i komplikuju sredstva komunikacije, a nestabilno okruženje šalje brzomenjajuće signale koji odražavaju promene u socijalnim i kulturnim vrednostima. U savremenom društvu sve veći značaj ima fenomen subkulture. Postojanje subkultura zahteva usmeravanje komunikacije na grupe koje drugačije odgovaraju na poruke.<sup>198</sup>

Proces komunikacije definiše se kao odašiljanje poruke od otpremnika prema prijemniku koji odgovara na nju. Ovaj model pretpostavlja postojanje tri elementa komuniciranja – otpremnik, poruka i prijemnik.<sup>199</sup> Ukoliko izostane jedan od elemenata komuniciranja se ne može obaviti. Komuniciranje u organizaciji se odvija vezano za motivaciju, razvoj intepersonalnih odnosa, kontrole ponašanja zaposlenih (putem formalnih i neformalnih kanala), i donošenja odluka. Komunikacija je neizostavni element motivacije jer se zaposlenima prenose poruke šta treba da urade i na koji način ali i povratne informacije o načinu nagrađivanja i ostvarivanju ciljeva.<sup>200</sup>

---

<sup>195</sup> Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, 2013, str. 262.

<sup>196</sup> Isto

<sup>197</sup> Opširnije pogledati u Zakonu o radu

<sup>198</sup> Petković M., Janićijević N., Bogičević B., Organizacija poslovanja, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 121.

<sup>199</sup> Isto., str. 122.

<sup>200</sup> Isto, str. 369.

## IV UPRAVLJANJE PROIZVODOM □ PLANIRANJE MENIJA

### 4.1. Pojam jelovnika □ menija

Jelovnik je oblik pisane gastronomske ponude. Jelovnik predstavlja gastronomsku ponudu jela složenu prema redosledu konzumiranja ili prema vrstama namirnica sa istaknutim cenama. Jelovnik je popis kompletnog asortimana restorana, a meni je popis jela za jedan obrok, međutim, meni se više upotrebljava u komunikaciji između gosta i uslužnog osoblja. Meni predstavlja listu svih stavki koje mogu biti naručene za jedan obrok.<sup>201</sup> Jelovnik u svim svojim elementima, počev od dizajna, do gastronomske ponude i cena treba da ispuni očekivanja i zadovolji potrebe široke i raznolike potrošačke publike.

Dobro dizajniran jelovnik podstiče prodaju jela i efikasno je sredstvo internog marketinga kada se gost nalazi u ugostiteljskom objektu. Meni ima uticaj i na ciljeve vezane za nivo profita i željenog obima prodaje. Meni govori o ličnosti i karakteristikama restorana i utiče na povećanje dolazaka gostiju i ostvarenog prometa. Predstavlja više od samog marketinškog alata, meni je i važan alat za kontrolu troškova. Povećava preciznost planiranja i čini da raspoređivanje osoblja, nabavka namirnica i proizvodnja bude mnogo lakša za predviđanje.<sup>202</sup>

Meni je najsadržajniji interni marketinški i prodajni alat restorana. Radio, televizija, novine, direktna pošta, pa čak i govorna reklama su eksterna komunikacija sa gostima, koje imaju osnovno značenje da zainteresuju javnost za restoran. Meni je osnovni model komunikacionog procesa.

Izgled jelovnika može uticati na izbor hrane gostiju, nivo prodaje i prosečni račun gosta. Na goste utiču vizuelni efekti jelovnika. Čitljivost, dizajn, forma i stil igraju važnu ulogu u izboru hrane i pića što donosi profitabilnost objektu i pruža užitak gostima.

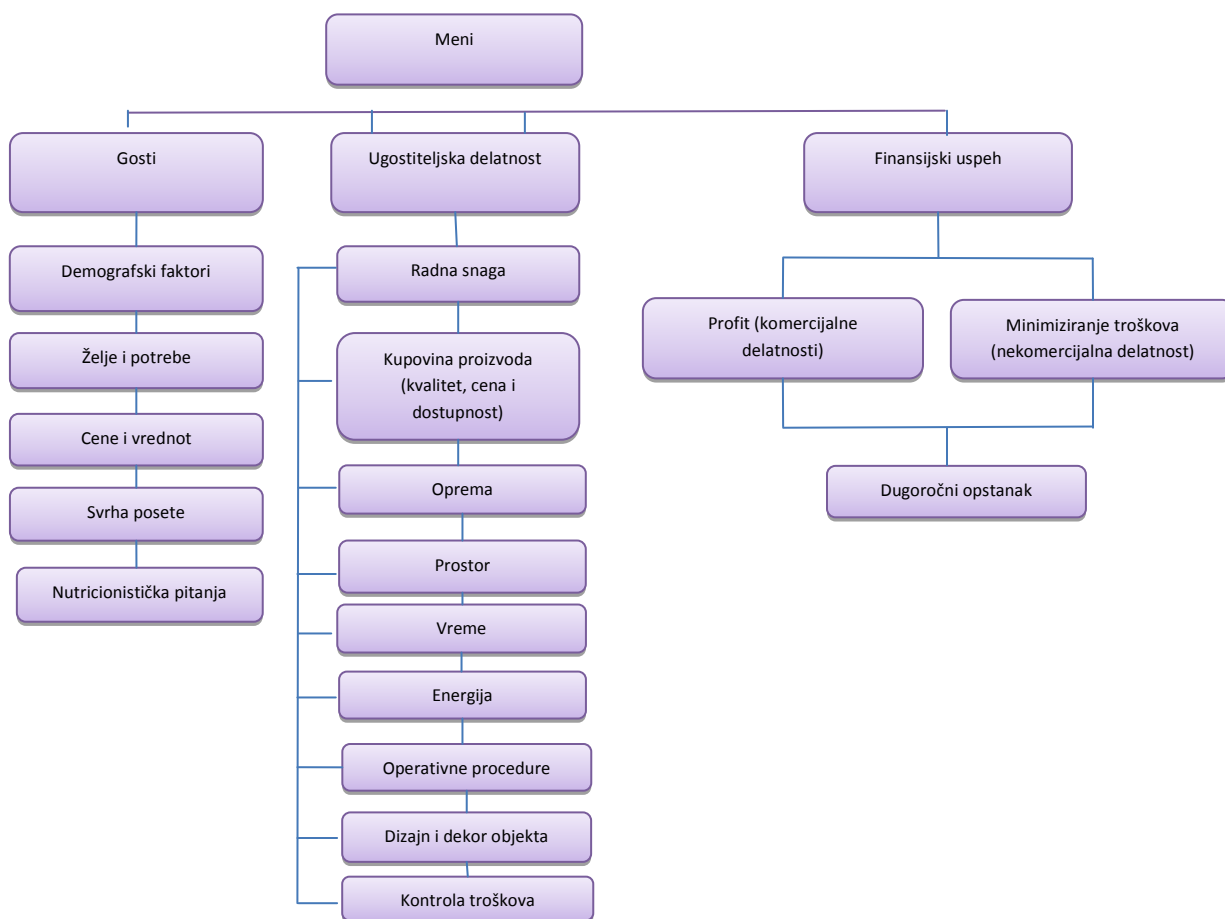
Proizvodi koji se nalaze u fokusu, zbog svoje pozicije privlače pažnju čitalaca. Slike, detalji i crteži koriste se kako bi se privukla pažnja gostiju na određene stavke.

---

<sup>201</sup> <http://www.merriam-webster.com/dictionary/menu>, datum 20.9.2014.

<sup>202</sup> Vukić M., Drljević O., Planiranje menija, Visoka hotelijerska škola, 2011, str 29.

Slika 5. Povezanost menija sa ostalim aktivnostima u restoranu



Izvor: Ninemeier J., Hayes J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit, McCutchan Pub., 2008.

## 4.2. Vrste menija

Restorateri kreiraju listu jela i tip usluživanja prema odabranom ciljnom segmentu i mogućnostima za zadovoljenje potreba potrošača i na toj osnovi stvaranja profita. Sva upravljanja sektorom ishrane počinju sa jelovnikom. Jelovnik ugostiteljskog objekta određuje koje proizvodne, uslužne i menadžerske aktivnosti i odgovornosti moraju da se primene. Većina ugostiteljskih objekata ima različite vrste jelovnika za različite obroke (doručak, ručak, večera) i za različite sezone. Često su u ponudi različite kombinacije, ali postoje četiri osnovne vrste menija i to su:<sup>203</sup>

<sup>203</sup> Ninemeier J., Hayes J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit, McCutchan Pub., 2008, str. 109.



**A la Carte meni** – Izraz A la Carte je francuski termin koji se odnosi na obrok u kome gosti biraju individualne artikle koje žele. Artikli se pripremaju po porudžbini (porcija) i imaju individualnu cenu.

**Ciklični meni** – Termin cikličan odnosi se na ciklus ili učestalost kojom se specifični meni ponavlja. Ciklični meniji se koriste u nekomercijalnim i u komercijalnim ugostiteljskim organizacijama. Među nekomercijalnim objektima su bolnice, obdaništa, škole, studentski domovi, domovi vojske, domovi za stara lica. Komercijalne organizacije koje koriste ciklični meni su kruzeri, pansionski restorani, hoteli. Korišćenje ovih menija smanjuje potrebe menadžmenta za čestim izmenama menija, već se koristi cikličan (ili ciklus) meni.

**Dnevni meni** – Francuski termin *du jour* znači dnevni. Drugim rečima, *du jour* meni se menja svakodnevno. Restorani mogu ponuditi nekoliko artikala dnevno.

**Table d' hote menú** – Francuski termin *Table de hote* odnosi se na obrok koji se sastoji od ponuđenih artikala sa menija po fiksnoj ceni. U ovom slučaju, gost u restoranu plaća određenu cenu za sve poručene artikle.

U poslednje vreme je postao popularan još jedan vid usluživanja i menija, a to je meni za katering. Usluga katering najbrže raste u restoraterstvu. Restorani, hoteli, pa čak i restorani brze hrane počeli su da se bave kateringom. Meni za katering je unapred utvrđen, a cene mogu biti visoke, jer korisnici kateringa žele pored hrane da imaju obezbeđeno i ostalo: stolove, stolice, pribor za jelo i posuđe.<sup>204</sup>

### 4.3. Planiranje jelovnika

Planiranje jelovnika predstavlja proizvod rada marketinškog sektora u nastojanju menadžmenta restorana da zadovolji želje i potrebe gostiju, a da se u isto vreme ispune ciljeve poslovanja.

Jelovnik se bazira na potrebama i željama ciljne grupe. Osim toga, i drugi faktori utiču na izbor jela. Među njima su i uslovi skladištenja, veština osoblja, dostupnost proizvoda, sezonsko pojavljivanje, stabilnost cena, mogućnost objekta da nabavi, proizvede i posluži jelo na bezbedan, efikasan i isplativ način.

Pri procesu osmišljavanja jelovnika prvo se biraju glavna jela. Osnovna briga pri odabiru glavnih jela je njihov broj. Neki menadžeri smatraju da treba da postoje glavna jela za svačiji ukus, a to obuhvata širok izbor jela. Ovakav pristup može da stvori veliki broj problema koji zahtevaju pažljivo planiranje. Raznovrsnost glavnih jela takođe utiče na vrstu i količinu sastojaka (uključujući i njihove kriterijume standarda nabavke) koji moraju da se prime, skladište, izdaju, proizvedu i posluže. Odgovarajuća oprema i kvalifikovano osoblje takođe moraju da budu dostupni. Kontrola jelovnika sa većim brojem jela je složenija.

---

<sup>204</sup> McVety P., Ware B.J., Levesque Ware C., Fundamentals of Menu planning, John Willey and sons, Hoboken, New Jersey, 2009.

Obrnut pristup, ponuda ograničenog broja glavnih jela redukuje ovaj tip problema u znatnoj meri. U SAD-u postoji veliki broj tematskih (specijalizovanih) restorana koji nude nekoliko glavnih jela. Fokusiranjem na posebni segment tržišta, ovakav tip poslovanja, osim što pojednostavljuje plasman proizvoda, on redukuje probleme vezane za unutrašnju proizvodnju, posluženje i kontrolu.

Prilikom planiranja jelovnika treba voditi računa i o proizvodima koje predstavljaju direktni i indirektni konkurenti na tržištu. Posebno je važno obratiti pažnju na proizvode koje služe konkurenti sa istom ciljnom grupom. Ko su gosti drugih objekata, koje su njihove prodajne cene, šta treba uraditi u pogledu proizvoda i usluge kako bi se privukli novi gosti, pitanja su povezana s plasmanom proizvoda i predstavljaju osnovni izvor informacija za menadžere koji se bave planiranjem jelovnika. Složenost postupka planiranja jelovnika u komercijalnim objektima zavisi i od ambijenta objekta. Proizvodi u jelovniku treba da budu kompatibilni sa ambijentom objekta.

Kada se jelovnik pažljivo planira kako bi pružio ravnotežu obroka u svim kategorijama, rezultati novih metoda mogu da osavremene kontrolne tačke nabavke, prijema, skladištenja, izdavanja i proizvodnje.<sup>205</sup>

Restorateri su danas u potrazi za novim alternativnim jelima. Sve veća upotreba smrznute i polugotove hrane dobrog kvaliteta je olakšala služenje novih jela za koja nije potrebno kupovati dodatne sirove sastojke, ili nabavljati novu opremu. Smrznuti i polugotovi proizvodi se mogu nabaviti u polugotovom ili potpuno gotovom obliku. Pošto je u njih već uključen trošak radne snage, oni umanjuju potrebu za dodatnim osobljem.

#### **4.4. Izmene jelovnika**

Uslovi na tržištu i zahtevi gostiju se menjaju pod uticajem mnogih faktora. Promene u potrebama gostiju će doprineti tome da meniji budu fleksibilniji, kako bi izašli u susret trendovima. Promene će se desiti u stavkama menija, namirnicama i metodama pripremanja. Organizacije moraju da se promene kako bi išle ispred ili makar održavale korak sa očekivanim željama i potrebama gostiju. Zahtevne promene prouzrokuju dramatične okrete u stavkama menija i filozofiji cena.

Na izmene jelovnika utiču unutrašnji i spoljašnji faktori.<sup>206</sup>

#### **Spoljašnji faktori**

Spoljašnji faktori izmena jelovnika obuhvataju želje potrošača, ekonomske uslove, konkurenciju, stepen nabavke i industrijske trendove. Preferencije potrošača su najvažniji faktor koji treba uzeti u obzir prilikom izmene jelovnika. Menadžment bi trebalo da donese odluku koje

---

<sup>205</sup> Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008, str. 114.

<sup>206</sup> Isto.

tržište želi da privuče izmenjenim jelovnikom, a onda da proceni ekonomske efekte izmene jelovnika uzimajući u obzir i pozitivne i negativne posledice koje mogu uticati i na trenutne goste. Ekonomski uslovi obuhvataju cenu sastojaka i moguću profitabilnost novih proizvoda. Proizvodi koje konkurencija predstavlja obavezno se uzimaju u obzir prilikom izmena jelovnika.

### **Unutrašnji faktori**

Unutrašnji faktori obuhvataju koncept, ambijent, sistem poslovanja i miks proizvoda. Svaka izmena mora da bude u skladu sa konceptom i temom objekta. Na imidž objekta takođe može uticati i vrsta hrane koja se ne uklapa u temu ili dekor.

Sistem poslovanja nekog objekta takođe utiče na izmene jelovnika. Ako je za proizvodnju i posluživanje nekog jela potrebna dodatna oprema, ta izmena može biti skupa. Izmjena takođe može uticati na povećanje troškova hrane ili troškova radne snage. Kvalifikovanost osoblja takođe može biti ograničavajući faktor za proizvodnju novog jela. Postojeći jelovnik objekta ima određen broj kombinacija. Svaka promena pojedinačnog jela može uticati na kombinovani jelovnik. Svi ovi faktori treba da se uzmu u obzir pre nego što se izmene osmisle i primene.

### **4.5. Trendovi kreiranja jelovnika**

Današnji trend obedovanja koji je kompatibilan sa mnogim životnim stilovima je „neformalno obedovanje“ – predjelo, salate i desert, manje porcije, ili više različitih jela. Kao posledica toga prave se jelovnici sa jelima koja mogu da se kombinuju. Ovakav tip kombinovanja jela je poznat pod imenom „modularna kuhinja“.

Neformalni trend je u ekspanziji, jer gosti počinju da menjaju svoje navike obedovanja, fokusirajući se na mogućnost odabira više jela za svoj obrok i takav obrok posmatraju kao vrednost koju dobijaju za svoj novac. Ovaj trend sve više uzima maha kod ljudi koji se bave fitnessom, brinu o svom zdravlju, čiji životni stilovi odražavaju njihove želje za različitošću.

### **Glavni trendovi menija nacionalnog udruženja restorana za predstojeću godinu prema istraživanjima profesionalnih šefova članova ACF i rezultati za 2014. godinu**

Meniji najboljih restorana za 2014. godinu fokusiraju se na lokalno poreklo namirnica – mesa, ribe i povrća, hiperlokano poreklo namirnica (trend Hrana Nultog kilometra) – iz „restoranske bašte“, održivost životne sredine i korišćenje „zelenih tehnologija“. Poseban akcenat je na zdravim menijima za dečiju ishranu. Pomenuti trendovi su uzeli maha već nekoliko godina, i pokazuju da su imali velikog uticaja na nacionalnu kuhinju. „U današnje vreme, više nego ikad, klijenti su zainteresovani za to šta jedu, i odakle potiče ta hrana.“<sup>207</sup>

---

<sup>207</sup> <http://www.restaurant.org/Home> , National Restaurant Association, datum 16.7.2014.

Slika 6. Trendovi kreiranja jelovnika prema Udruženju nacionalnih restorana Amerike



Lokalno uzgajano meso i morska hrana  
 Lokalno uzgajani proizvodi  
 Održivost okruženja  
 Zdravi dečiji meniji  
 Bezglutenska kuhinja  
 Hiperlokalni izvori: iz restoranske bašte  
 Nutritivne vrednosti za decu  
 Pasta bez pšenice: od heljde, pirinča ili kinoe  
 Morska hrana  
 Brendirani domaći proizvodi

Izvor: <http://www.restaurant.org/Home> , National Restaurant Association Hudson Riehle, potpredsednik istraživanja Udruženja nacionalnih reestorana Amerike, datum 16.7.2014.

Zdrava ishrana je od ključnog značaja za uslužne objekte koji se bave hranom, kao i konstatna kontrola zdravih namirnica i uveđenje novih recepata. Top lista jela i sastojaka za koje se predviđa da će predstavljati trend u narednih 10 godina bazira se na organskom poreklu, zdravoj ishrani, dečijoj ishrani i kuhinji bez glutena. U istoj anketi o trendovima 59% šefova se izjasnilo da uvek ulaže trud kako bi prilagodili jela i recepte da budu što zdraviji, dok je 33% reklo da imaju na umu zdravu ishranu kada spremaju, ali da nije baš lako prilagoditi sve recepte.<sup>208</sup>

Kreatori jelovnika restorana „Monument“ u ponudu su uveli *Green Line Menu* koji je u potpunosti usklađen sa najnovijim trendovima.<sup>209</sup> U osmišljavanju je ostvarjena saradnja sa profesorom Duškom Iličem i Profex Akademijom zdravog života. U fokusu su sastojci i komponente koji prijaju organizmu, dajući mu osećaj sitosti i stvarajući odličnu potporu za dnevne aktivnosti. U ponudi su salate, proje, kukuruzne s paprikom i proje od heljde s integralnim susamom, kao i celer s jogurtom, dva rižota - crni (crni pirinač, celer, sve vrste luka i praziluk) bogat amino-kiselinama i odličan za pokretljivost zglobnog aparata, kao i integralni s

<sup>208</sup> Isto.

<sup>209</sup> <http://citymagazine.rs/restoran/zdrava-kuhinja-monument-green-line-menu/>, datum 5.11.2014.

bundevom.<sup>210</sup> Zdrave stavke iz ovog menija imaju detoksifikujući efekat na organizam i dovode telo u fizički i mentalni balans..<sup>211</sup>

Organska kuhinja sadrži jela od organskih sirovina i to minimum 95% organskih sastojaka (težinski). Ukoliko na primer *penne carbonare* sadrže organski luk, ulje ili sveže začine, ali neorganske sastojke meso i testeninu, to nije organski obrok jer sastav namirnica organskog porekla težinski ne čini ni 10% jela. Prvi restoran organske kuhinje u Beogradu je restoran „Gnezdo“.

Ovaj restoran u ponudi ima obična jela, ali se pripremaju na novi način i sa malim izmenama. Na meniju je gulaš sa suvim šljivama i pireom od oraha ili piletina u sosu od pomorandže i karija. Nabavka organskih namirnica je u početku bila otežana zbog toga što organska pijaca nije bila toliko razvijena, prodavnice nisu imale organske linije proizvoda, a gazdinstva su bila daleko i sa malom ponudom. Na svu sreću, u poselndnje vreme svest o organskoj hrani se širi i poput svakog trenda polako pronalazi svoj put.<sup>212</sup>

Slika 7. Meni restorana Gnezdo, Beograd

gnezdo		RESTORAN ORGANSKE KUHINJE		4 Good Start	
				ORGANIC VITAL SMOOTHIE	300 DIN.
				EMULSIJE BOOSTER SHAKE	350 DIN.
Salate		Supe		Specials	
SALATA OD POVRĆA	300 DIN.	POTAŽ OD PEČENOG POVRĆA	300 DIN.	BRESKETE SA BUNDEVOM I KOZIJEM SIROM	350 DIN.
"GNEZDO" SALATA	300 DIN.	PALADAJZ COBEA	300 DIN.	ZUCCHINI BRESKETE	350 DIN.
VEGANSKA SALATA I BABA GANDESHI TOST	350 DIN.	POTAŽ OD CELERA	300 DIN.	KARFIČO SA KOZIJEM SIROM I JABUKAMA	320 DIN.
				"GNEZDO" SENDVIČ SA PILETINOM	300 DIN.
Glavna jela		TELEĆI GULAŠ SA SUVIM ŠLJIVAMA		1400 DIN.	Dezent
		PILETINA SA LESNIKOVIM I GRILOVANIM JABUKAMA		950 DIN.	
		PILEĆI KERAR SA KUS-KUSOM		950 DIN.	
		"GNEZDO" BURGER		850 DIN.	
		TOPE RAZNEČI NA PROBU SA BADEMIMA I BRESKETA		850 DIN.	
		BOLOVANE TRKVICE SA KOZIJEM SIROM I RIŽOTOM OD BUNDEVE		850 DIN.	
		TALJATELE SA POVRĆEM I BELIM VINOM		850 DIN.	
		RIŽOTO SA KOPRIVOM I ŠUMSKIM PEČURKAMA		850 DIN.	
				ČOKOLADNI TARTLET	400 DIN.
				PITA SA BUNDEVOM	400 DIN.
				PITA SA JABUKAMA	400 DIN.

Izvor: <http://www.gnezdoorganic.rs/sr/>, datum 5.11.2014.

<sup>210</sup> [http://www.monument-dostava.com/blog/menu\\_category/green-line-menu/](http://www.monument-dostava.com/blog/menu_category/green-line-menu/), datum 5.11.2014.

<sup>211</sup> <http://profexacademy.com/o-nama/?p=1445>, datum 5.11.2014.

<sup>212</sup> <http://citymagazine.rs/clanak/organska-i-vegetarijanska-kuhinja-u-beogradu-i-zdravo-i-slasno/>, datum 5.11.2014.

Restoran „Radost“ – jedan od prvih vegetarijanskih restorana u Beogradu. Vegetarijanska kuhinja je zahtevna, kombinuju se različiti ukusi i namirnice, zahteva dobro poznavanje bilja, povrća i žitarica i njihovu preradu. Vegetarijanska/veganska kuhinja je raznovrsna, raznobojna, bogata, eksperimentalna. Ovo je veoma zastupljen trend u svetu.<sup>213</sup>

Anne Cecile Degenne, jedna od 10 najboljih šefova iz Francuske, u hotelu u Singapuru, koji je nominovan za *F&B Worldwide Hospitality Awards*<sup>214</sup> u kategoriji inovacija, menja menije na svaka dva meseca. Na tanjirima se služe jela za više osoba i donose se kontinuirano tokom obroka, kako bi gosti mogli da probaju što više jela pripremljenih različitim tehnikama. Ove trendove – *slow food for fast times* (spora hrana za brza vremena) sledi i drugi po redu beogradski restoran po izboru potrošača na *Tripadvisor-u*, restoran „ABC“ u Zemunu. Osnovna ideja ovog koncepta podrazumeva mini obroke (gangove) koji se serviraju u pravilnim vremenskim razmacima, a spremaju se na osnovu trenutnog raspoloženja gosta, uz stručne savete vrsnih kuvara.<sup>215</sup>

Po ugledu na najmodernije svetske restorane, Koncept *Eataliana*“ je neobičan jer oredstavlja kombinaciju restorana brze usluge, kafe bara i prodavnice italijanskih proizvoda.<sup>216</sup>

Trendovi kreiranja jelovnika ogledaju se u sledećem:<sup>217</sup>

1. Uvođenje novih jela u jelovniku inspirisanih najboljim svetskim kuhinjama koje obiluju voćem, povrćem, integralnim žitaricama, orašastim plodovima, leguminozama i zdravim biljnim uljima; bavljenje svetskim ukusima, kao inspiracijom za kreiranje zdravog menija, uvek se temelji na originalnoj, tradicionalnoj kulturi kao parametru za „zlatne standarde“;
2. Veća zastupljenost voća i povrća; povrće i voće imaju nizak sadržaj masti i energije, pa su samim tim dobar izbor za goste koji žele da smanje telesnu masu, a njihovo prisustvo u dnevnoj ishrani pomaže u smanjenju rizika od bolesti koje nastaju kao posledica gojaznosti. Upravo je i vizija nove generacije da glavna jela osmisle tako da voće i povrće nose glavnu ulogu u tanjiru i da se pripremaju sa nizom drugih zdravih sastojaka;
3. Manje korišćenje masnijih delova mesa, punomasnih mlečnih proizvoda ili rafinisanih šećera koji će doprineti efikasnom obogaćenju ukusa. Ovakav ujedinjeni pristup prilikom formiranja sadržaja u tanjiru često se sreće u azijskoj, latino-američkoj i mediteranskoj gastronomiji i on podrazumeva najveći proteinski deo uparen sa podeljenom količinom povrća i žitarica;

---

<sup>213</sup> <http://citymagazine.rs/clanak/organska-i-vegetarijanska-kuhinja-u-beogradu-i-zdravo-i-slasno/>, datum 5.11.2014.

<sup>214</sup> <http://www.hospitalityawards.com/en/the-categories/hospitality-awards/best-innovation-fb/>, datum 5.11.2014.

<sup>215</sup> <http://www.abcrestoran.rs/mediji.php?lang=sr> datum 05.11.2014

<sup>216</sup> [http://www.designed.rs/living/restorani\\_kafane/food\\_bar\\_eatalian](http://www.designed.rs/living/restorani_kafane/food_bar_eatalian), datum 12.12.2014.

<sup>217</sup> Gagić S., Kliček T., Principi kreiranja i razvoja zdravog jelovnika u savremenoj ugostiteljskoj ponudi, Turističko poslovanje, Viša turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2011, 163–169.

4. Veća upotreba zdravih biljnih ulja, eliminisanje trans masti i značajno smanjenje upotrebe zasićenih masti. Trenutno obeležene kao metabolički otrov od strane vodećih medicinskih stručnjaka, trans masti (iz delimično hidrogenizovanog biljnog ulja) su zasigurno nepoželjne u ugostiteljskoj kuhinji;
5. Povećanje izbora zdravih proteina – dodavanje ribe, orašastih plodova, leguminoze. Kreatori jelovnika treba da stave akcenat na širu upotrebu posnih mesa i na smanjenje mesnih porcija, kao i da povećaju upotrebu ribe, živinskog mesa i proteina iz namirnica biljnog porekla. Ukoliko se koriste u malim količinama punomasni mlečni proizvodi i sirevi mogu biti opcija u razvoju zdravog jelovnika. Riba, leguminoze, orašasti plodovi, soja i drugi izvori biljnih proteina ne samo što su izbor koji eliminiše negativan zdravstveni uticaj zasićenih masti, već često doprinose i zdravom izgledu jela u čijem su sastavu. Koštunjavo voće zaslužuje posebnu pažnju kao izvor proteina, jer prema tvrdnjama FDA znatno redukuje holesterol i smanjuje mogućnost kardiovaskularnih oboljenja. Jaja, koja su ponovo stekla naklonost nutricionista, mogla bi da se koriste uparena sa zdravim sastojcima kao što su integralne žitarice, niskomasni mlečni proizvodi, povrće, leguminoze i zdrave masti, ali svakako u umerenim količinama;
6. Upotreba zdravih ugljenih hidrata, povećavanje integralnih žitarica, naročito „čisto“ integralnih i hrane i pića bez dodatih šećera i ostalih praznih kalorijskih zaslađivača. Gde god je moguće, potrebno je ubaciti integralno, bilo da su u pitanju hleb, paste, kifle za sendviče ili podloge za picu. Pored pomenutog, važno je istaći da je reč o čistim integralnim proizvodima, kako bi se podstakla tražnja kao rezultat zadovoljnih gostiju. Dizajner jelovnika treba da razmotri ponudu najmanje jedne ili dve vrste integralne paste sa različitim sosovima koji nadopunjuju ukus paste;<sup>218</sup>
7. Gazirana pića i ostali zaslađeni sokovi su glavni izvor praznih kalorija i doprinose značajnom povećanju rizika od dijabetesa, a svakako i od gojaznosti, pa je poželjno ponuditi gostima napitke i sokove bez šećera i zaslađivača. Visokoprofitabilni sokovi sa svežim ceđenim voćem i vodom mogu biti dobar izbor, ali je preporučljivo iscediti i poslužiti čisti ceđeni sok iz svežeg voća;
8. U jelovnik se moraju uključiti najmanje dve zdrave opcije deserta napravljene od integralnog testa, sušenog ili svežeg voća, meda, ječmenog slada, orašastih plodova ili drugih zdravih sastojaka bez dodatih veštačkih zaslađivača;
9. Redukcija natrijum-hlorida prilikom pripremanja hrane, tj. zamena rafinisanе kuhinjske soli nerafinisanom morskom solju; Morska so se sastoji od gotovo stotinu elemenata, dok

---

<sup>218</sup> Gagić S., Kliček T., Principi kreiranja i razvoja zdravog jelovnika u savremenoj ugostiteljskoj ponudi, Časopis Turističko poslovanje broj 7, Viša turistička škola strukovnih studija, Beograd, str. 163–169.

se kuhinjska sastoji samo od dva. Hlor je jedan od ta dva elementa i štetan je po ljudsko zdravlje. So je neophodna za dobro funkcionisanje bubrega i srca, dok prekomeran unos stvara visok krvni pritisak i negativno utiče na rad bubrega, zakrčenje arterija, uništavanje vitamina i enzima. Kako bi se ispoštovao ovaj princip, neophodno je ubaciti mnoštvo biljnih začina kako bi se doterivao ukus pojedinih jelima;

10. Obeleženi alergeni u jelovniku; Alergija na hranu je reakcija organizma prouzrokovana hranom ili nekim njenim sastojcima (alergenima).<sup>219</sup> Procenjuje se da 2% stanovništva ispoljava veliku osetljivost prema hrani, a da 1% ima alergiju na hranu. Iz tog razloga poželjno je da u jelovniku budu označena jela koja imaju najčešće alergene, a najčešći (odgovorni za 90% svih alergijskih reakcija) su proteini prisutni u kravljem mleku, jajima, ribama, školjkama, žitaricama, brašnu, soji i orasima;
11. Manje porcije – veće koristi; Svako jelo na jelovniku treba da bude veoma zdravo, bez imalo manje zdravih alternativa, međutim važno ga je oformiti tako da na njemu dominiraju jela sa kvalitetnim i za organizam poželjnim namirnicama u odnosu na ove druge. Naglasak treba da bude na kvalitetu sastojaka od kojih se jelo spravlja, a ne na veličini porcije. Porcije treba da budu umerene, ali ne i da budu toliko niskokalorične da gosti posle kratkog vremena oseću potrebu za hranom zbog slabog energetskog unosa od 300 ili 400 kalorija.

Potrošači sve veću pažnju pridaju veličini porcije i unosu kalorija. To je i restorateri navelo da ponovo procene veličine i cene svojih proizvoda. Ukoliko se primene prave strategije, manje i zdravije porcije dovode do veće profitabilnosti. Šefovi kuhinja su inovativniji nego ikad i imaju zadatak da otklone percepciju da zdrava hrana nema lep ukus. Restorani sada nude jela koja imaju 700 ili manje kalorija. Mogu se koristiti manji tanjiri ili visoke čaše, više voća ili povrća za dekoraciju, kako bi tanjir izgledao pun i privlačan, bez gomilanja nepotrebnih kalorija. Strpljive i posvećene restorateri manje i zdravije porcije dovešće do optimalnog miksa proizvoda. Ključ je u inovativnosti, davanju imena i opisu proizvoda, kao i pravilnoj prezentaciji. Manje količine nepoželjnih namirnica za maksimalno kreativan učinak i nove kategorije kao zdrav izbor.<sup>220</sup> Restoran „Jezero“ u svojoj ponudi među prvima je uveo manje porcije. Gosti restorana su mahom porodice sa decom. Dečiji jelovnik i jelovnik za starije osobe karakterišu male porcije i lagana hrana.<sup>221</sup>

12. Iz restoranske bašte – ovaj koncept se odnosi se na hranu proizvodi, prodaje i konzumira u lokalnu. Ovaj koncept prvo je zaživeo na zapadu a polako i kod nas. Namirnice su neindustrijsko voće, povrće, meso, sirevi, med i slično, koji ne prolaze globalne

---

<sup>219</sup> Sicherer S. H., Food allergy, The lancet, 360 (9334)2002, str. 701–710.

<sup>220</sup> Small portions – big benefits <http://www.restaurant.org/Home>, National Restaurant Association, datum 16.7.2014.

<sup>221</sup> [www.jezeroada.rs](http://www.jezeroada.rs), datum 12.12.2014.



trgovinske lance, i ne opada im kvalitet prilikom skladištenja. Restorani koji imaju mogućnosti da ponude ovakav koncept, imaju voće i povrće u svojoj bašti, ali ovde je u fokusu snabdevanje na lokalnom tržištu, pijacama ili direktno od seljaka.<sup>222</sup>

Jedan od beogradskih restorana koji je među prvima u ponudu uvrstio hranu sa obližnjih farmi jeste restoran „Supermarket“.

#### Primer 7. Novosti u restoranu Supermarket, Beograd

Restoran Supermarket, Beograd svake subote, od 12–17h služe se jela sa obližnjih farmi u Beogradu. Jela su pripremljena od svežeg sezonskog voća i povrća. Hrana bogata ukusima i zdravim sastojcima uzgajana je na porodičnim farmama u okolini Beograda, predstavlja užitek za sve one koji vode računa zdravoj ishrani;

Izvor: [www.supermarket.rs](http://www.supermarket.rs), datum 12.12.2014.

13. Nutritivne informacije treba da budu podeljene sa gostima i da budu predstavljene kao korisne za goste, ali je važno da se nađe strategija da se prodaju zdrava jela iz jelovnika, oslanjajući se na kulinarski doživljaj. Iako niko ne obeshrabruje potpuno obelodanjivanje nutritivnih informacija, neka iskustva pokazuju da će strategija „potajnog zdravlja“, predstavljajući fenomenalnu ukusnu hranu koja nije deklarirana kao zdrava u jelovniku, dati bolje efekte kod gostiju nego neka sa zdravim simbolima.

Kratkoročne promene u meniju su osnova i mnoge mogu biti implementirane veoma brzo, međutim ozbiljnije promene u jelovniku zahtevaju vreme jer su mnogo kompleksnije. Ove promene će povući i promene u dizajnu same ugostiteljske kuhinje, pa će one biti prilagođene jelovnicima bogatim povrćem, voćem, integralnim testeninama i različitim kuvarskim tehnikama. Ugostitelji u svom marketinškom konceptu moraju da naglase da zdrava hrana može da bude ukusna i potpuno dostupna.

Imajući u vidu svetske trendove u ishrani potrebno je razmotriti da li naša gastronomska ponuda može biti poseban motiv za gastronomski turizam odnosno da li je treba ostaviti u takvom izvornom obliku ili je treba prilagoditi novim trendovima. Originalni stari recepti i neponovljiva atmosfera predstavljaju za turiste novo iskustvo, novi doživljaj u kome uživaju i opštaju se svim svojim čulima.<sup>223</sup>

Naša ponuda u odnosu na savremene trendove u svetskoj gastronomiji je neodgovarajuća na dugi rok pa je iz tog razloga neophodno prilagoditi je u smislu uvođenja manje masnih, laganih jela ili prilagošavanje starih recepata da se pripremaju na novi način. Svadbarski kupus,

---

<sup>222</sup> A blooming trend: Gardens are sprouting up at restaurants across the country, <http://www.restaurant.org/Home>, National Restaurant Association, datum 12.12.2014.

<sup>223</sup> Drljević O., Ragin B., Balkanska hrana kao regionalni brend, Hotelska kuća, Zlatibor, 2013, str. 484–593.

karadorđeva šnicla, razne vrste mesa uvijene u slaninu, dimljene vešalice i kobasice su nešto što turisti treba da probaju ali u manjim porcijama. Potrebno je odredii poseban potrošača i formirati novu ponudu namenjena gastro avanturistima. To ne znači da tipični balkanski ukus ne bi trebalo ponuditi gostu, ali ponudu treba prilagoditi zahtevima tržišta, pratiti trend serviranja manjih količina hrane sa kombinacijom mesa i povrća sa naših prostora.

#### **4.6. Kreiranje posebnog jelovnika za decu<sup>224</sup>**

Deca su najizazovnija starosna grupa za sastavljače jelovnika. Ona počinju da se osamostaljuju kada je izbor hrane u pitanju. Najmlađi su veoma sofisticirani potrošači koje treba animirati. Deca su primarni potrošači u slučajevima kada svoj novac samostalno troše na odabrane proizvode, ali isto tako sekundarni potrošači jer opredeljuju potrošnju svojih roditelja. Najvažnije, u budućnosti će biti samostalni potrošači.<sup>225</sup>

Inostrani restorani imaju jelovnike posebno kreirane za decu. Za roditelje je postojanje dečijeg jelovnika važan faktor prilikom odabira restorana. Karakteristika ovog jelovnika je pre svega zanimljiv dizajn. Količina namirnica je manja u odnosu na standardnu veličinu porcije. Pribor za jelo trebalo bi da ima aplikacije koje su interesantne deci.<sup>226</sup> Restorateri koji vode računa o najmlađim gostima trebalo bi deo restorana posebno opreme za njih. Tu bi trebalo da postoje stolovi za crtanje, slikovnice, igračke, bojanke, koji će zabaviti decu. Ukoliko u restoranu postoji takav kutak sa igraonicom i osobom za animaciju to će sigurno učiniti roditeljima boravak u restoranu ugodnijim i dovesti do povećanja potrošnje.

Dečiji jelovnik predstavlja pravi izazov za pisca jelovnika. Pisac mora da zadovolji obe strane. Roditelji žele zdrav, izbalansiran obrok, dok deca žele ukusnu hranu, odnosno hranu punu šećera. Deca imaju svoje omiljene proizvode, kao što su hamburger, pica, hot dog, piletina. Iako njihovi roditelji žele zdrave i izbalansirane obroke, deca se opiru. Kao rezultat toga, sastavljač jelovnika mora biti posebno obazriv. Kreativni menadžeri mogu na više načina da sastave zdrav jelovnik koji će se dopasti deci. Na primer, za dečije obroke treba koristiti manje masne vrste mesa, pice sa povrćem, sa manje masnom mocarelom, kuvane a ne pržene proizvode. Komadići pržene piletine mogu se služiti uz organsko povrće, umesto uz pomfrit i preliv.

Koncept treba promovisati roditeljima, obavestiti ih da su sastojci od kojih se pravi dečiji meni, nemasni, sveži i niskokalorični. Deci treba promovisati obrok putem bojanke koje će dobiti kao nagradu ukoliko pojedu čitav obrok. Ukoliko je restoran u mogućnosti, može ponuditi deci besplatne obroke kada roditelji kupuju večeru. Roditelji cene svaki napor uložen u brigu o pravilnoj ishrani njihove dece.

---

<sup>224</sup> Ninemeier J., *Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit* McCutchan Pub Corp, 2008, str. 142.

<sup>225</sup> Vukić M., *Potrošačko ponašanje dece sa osvrtom na ugostiteljstvo*, Hotellink 12, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2008, str. 231–239.

<sup>226</sup> Mill R.C., *Restaurant management: Customers, operations and employees*, 2<sup>nd</sup> edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001.

## Primer 8. Promocija dečijeg menija hotela Hyatt

„Menadžeri Hotela Hyatt Regency u Beogradu sproveli su interesantan kreativni projekat, pokrenut na globalnom nivou pod imenom *For kids by kids* (Od dece deci), kreativne jelovnike za najmlađe, koji se baziraju na zdravim, svežim i nemasnim namirnicama organskog porekla.<sup>227</sup> Konkurs crteža pod nazivom „Moja omiljena hrana“, organizovan je u saradnji sa časopisom „Mama“ i veb portalom „Yumama“ a pobednici su u pratnji roditelja učestvovali su u kreiranju menija i na taj način učili i degustirali zdravu hranu“.

Izvor: <http://www.lovesensa.rs/clanci/srecna-hrana/zdrav-deciji-jelovnik> datum 12.12.2014.

### 4.7. Jelovnik za starije osobe

Menadžeri ugostiteljskih objekata treba da budu upoznati sa potrebama, željama i navikama starijih osoba, čije se zdravstveno stanje brzo menja. Većina ima bar jednu hroničnu bolest, a veliki broj uzima neke lekove. Mnogi nemaju zube ili nose proteze, a neki su izgubili čulo ukusa, pogotovo kada je reč o slatkom i slanom, a njihov digestivni trakt je usporen u ovoj fazi života zbog smanjene fizičke aktivnosti.

Planiranje pravilne ishrane za starije osobe može biti kompleksno, jer je njihova potreba za energijom relativno mala, a unos proteina, vitamina i minerala ne sme biti smanjen. Starijim osobama posebno se preporučuje da svakodnevno unose mahunarke, voće i povrće, a da izbegavaju unos kolača, testenina i hleba od belog brašna. Intolerancija na laktozu se povećava sa godinama, tako da su starije osobe često primorane da izbegavaju mleko i mlečne proizvode koji sadrže dosta laktoze i nizak procenat mlečne masti. S obzirom na to da su mleko i mlečni proizvodi najvažniji izvor kalcijuma u ishrani, rizik od osteoporoze je kod ovih osoba dodatno povećan. Unos kuhinjske soli treba ograničiti zbog visokog krvnog pritiska i funkcije bubrega.<sup>228</sup>

Potrebno im je manje kalorija, ali zato više vitamina i minerala. Prema tome, njihove kalorije treba da čine hranljivi sastojci, a ne masti i šećeri. Uprava mora da uzme ove faktore u obzir prilikom sastavljanja jelovnika. Porcije treba da budu manje. Stariji ljudi se najčešće žale na to što moraju da plate punu cenu za prevelike porcije.

Osim uvođenja manjih porcija u ponudu, kreatori jelovnika treba da obrate pažnju i na druge faktore, kao što je žvakanje, tako što će nuditi mekše, seckano ili mleveno meso, kao i mekano voće, povrće i salate. Takođe, treba služiti umesto pržene i masne hrane, manje začinjenu zdraviju hranu. Deserti poput voća, smrznutog jogurta, manje masnog sladoleda, odlični su jer osim što sadrže manje šećera i masti, imaju više hranljivih sastojaka. To znači da treba izbaciti tradicionalne proizvode, jer većina zadovoljava ove kriterijume.<sup>229</sup>

---

<sup>227</sup> <http://www.lovesensa.rs/clanci/srecna-hrana/zdrav-deciji-jelovnik>, datum 12.12.2014.

<sup>228</sup> Rosić M., Stanišić Stojić S., Principi ishrane i rekreacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 156.

<sup>229</sup> Isto, str. 156.

#### **4.8. Promovisanje zdravih opcija**

Broj ljudi koji brine o ishrani je u porastu. Nastaje novi trend, a to je da je zdrava hrana imperativ. Vlasnici restorana su podeljenih mišljenja: neki smatraju da gosti treba da jedu ono što žele, drugi u svojoj ponudi imaju samo zdravu hranu, dok su treći podeljeni između ova dva mišljenja. Svi restorani, restorani brze hrane i fini restorani, treba u svojoj ponudi da imaju i zdrave obroke, ostavljajući mesta u jelovniku za one koji žele da jedu ono što im se sviđa.<sup>230</sup>

Šefovi kuhinja, kreatori jelovnika i ostali lideri u ugostiteljstvu treba da ostanu ispred ubrzanog zdravog trenda koji nastoji da transformiše ugostiteljsku industriju. Predlog gostima da učine najmanje izmene u ishrani, može vremenom uticati na smanjenje stope gojaznosti. Istraživanja su pokazala da većina vlasnika restorana želi da gosti njihov restoran posmatraju kao mesto na kome mogu pronaći zdrave opcije. Istraživači ističu značaj društveno-kognitivne teorije koja prednost daje dinamičnoj interakciji između osoblja, faktora životne sredine i faktora ponašanja. Posebno je važna činjenica da se osobama pružaju mogućnosti da izaberu zdravu opciju.

Oznake na proizvodima na kojima su prikazane informacije o njihovoj hranljivoj vrednosti su se pokazale efikasne, jer su uticale na izmene u ponašanju potrošača. Ovakva politika obeležavanja je ograničena samo na lance restorana zbog toga što oni imaju mogućnost da nadoknade visoke troškove analiza o hranljivim vrednostima proizvoda i njihovi jelovnici su standardizovani.

Drugi pristup, koji mnogo više odgovara restoranima koji ne pripadaju lancima, obuhvata utvrđivanje proizvoda u jelovniku koji zadovoljavaju određene zdravstvene kriterijume (npr. manje masti i kalorija). Ovakvi proizvodi, kao i restorani koji ih služe, promovišu se kroz razne marketinške kampanje. Neizbežne izmene u jelovniku s vremenom stvaraju potrebu da se ponovo proceni koji proizvodi se mogu smatrati zdravim. Vlasnici restorana sa malim maržama takođe odolevaju uvođenju promena u jelovnike, zbog straha da ne izgube mušterije, pa zato ograničavaju broj dostupnih zdravih proizvoda.

#### **4.9. Uticaj opisa proizvoda na njegovu prodaju**

Ukoliko se opis proizvoda koristi umereno i na odgovarajući način, može uticati na porast prodaje i formiranje mišljenja potrošača o samoj hrani i restoranu. Mnogi lanci restorana su počeli da koriste deskriptivnu terminologiju kako bi uticali na izbor i mišljenje potrošača. Deskriptivna terminologija se često koristi u ugostiteljskoj industriji.

Ukoliko potrošači ocenjuju „domaću bakinu pitu od jabuka“, a povezuju reč baka s nečim što je ukusno, oni će prilagoditi svoja uverenja o karakteristikama bakinog kuvanja (nešto što je ukusno) sa karakteristikama pite od jabuka (slatka, začinjena). Zatim će oceniti svoje

---

<sup>230</sup> Nothwehr F., Snetselaar L Dawson J., Schultz U., Promoting Healthy Choices in Non-Chain Restaurants: Effects of a Simple Cue to Customers Health Promot Pract, 2013, 14: str. 132, datum 25.11.2013. [www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)

pretpostavke o bakinom kuvanju na ono što misle o samom proizvodu. Ukoliko su takve asocijacije povoljne, tzv. „halo efekat“ koji iz toga proističe, utiće na kupovinu potrošača i na njihovo ocenjivanje proizvoda nakon kupovine, a i na njihovo mišljenje o samom restoranu. Opis proizvoda, osim što dovodi do rasta prodaje, utiče i na način na koji potrošači doživljavaju kvalitet proizvoda i njegovu vrednost. To bi trebalo da poboljša način na koji potrošači doživljavaju restoran.

Opisi proizvoda se mogu klasifikovati na osnovu kategorija kao što su: geografske oznake (Kažun i Italija), emotivne oznake (domaća ili bakina) i čulne oznake (sočan, manje kaloričan). U jednom istrživanju u Americi, koje je sprovedeno da bi se ispitalo da li opis proizvoda utiče na povećanje prodaje, 56% potrošača je izabrao proizvod s opisom, dok je 44% izabralo proizvode s osnovnim oznakama.<sup>231</sup>

Potrošači povezuju opis proizvoda sa sopstvenim očekivanjima o kvalitetu, odnosno sa time kako će taj kvalitet uticati na njih. Živopisni pridevi koji oslikavaju geografske, nostalgične i čulne teme mogu podstaći očekivana osećanja.<sup>232</sup> To su gorenavedene oznake:

#### 1. geografske oznake

Oznake kojima se tvrdi da je hrana istog ukusa kao hrana koja potiče iz određene geografske oblasti su vrlo uspešne. Ključna stvar je odabir oblasti u koju se vaši začini uklapaju i izbor prideva kojima će se oživeti takva slika ili ideologija.

#### 2. emotivne oznake

Ove oznake se odnose na emocije i njihov osnovni cilj je izazivanje srećnih sećanja vezanih za porodicu, tradiciju i nacionalizam. „Ne prave se kao nekad“.

Emotivne i nostalgične oznake mogu biti:

#### 3. čulne oznake

Ukoliko oznake precizno opisuju ukus, miris, ili „osećaj u ustima“ proizvoda u jelovniku, onda će potrošači moći bolje da zamisle sebe kako taj proizvod kupuju i u njemu uživaju.

#### 4. oznake brenda

Još jedna kategorija oznaka obuhvata promociju brenda i proizvoda, koja može uticati na to da proizvod bude privlačniji potrošačima.

---

<sup>231</sup> Wansink B., Pansink J., Ittersum K., Descriptive Menu Labels' Effect on Sales Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 42, 2001, str. 68.

<sup>232</sup> Isto.

#### **4.10. Uticaj opisa proizvoda u jelovniku na zadovoljstvo potrošača**

Korišćenje opisa proizvoda ne utiče samo na porast njihove prodaje, već postoji i velika verovatnoća da će se potrošači ponovo vratiti u restoran i naručiti isti proizvod. Potrošači koji konzumiraju proizvode koji su opisani često takve proizvode opisuju kao proizvode boljeg kvaliteta i vrednosti od potrošača koji naručuju i ocenjuju proizvode s osnovnim oznakama. Takođe, potrošači koji jedu proizvode koji su opisani imaju pozitivnije mišljenje o restoranu i smatraju da restoran ide u korak s trendovima.

Interesantna je činjenica da pored pozitivnog uticaja kojim opisi proizvoda utiču na prodaju i na utisak potrošača o restoranu, oni ne utiču na količinu novca koju bi potrošači izdvojili da bi platili proizvod koji su izabrali. Posle uživanja u obroku, potrošači će najverovatnije pozitivno oceniti njegov kvalitet i vrednost i smatraće da je proizvod koji su oni izabrali proizvod boljeg kvaliteta i veće vrednosti u odnosu na druge proizvode, ali pozitivno mišljenje o proizvodu ne utiče na volju potrošača da plate više za te izabrane proizvode.

Vrsta opisa koji bi bio najefektivniji zavisi od vrste proizvoda koji se opisuje. Opisivanjem proizvoda u jelovniku vlasnici restorana mogu da povećaju očekivanja potrošača u pogledu kvaliteta proizvoda. Naravno, ta očekivanja proizvod mora konačno i da ispuni. Ukoliko vlasnik restorana ne ispuni očekivanja svojih gostiju, tako što koristi opise koji ne opisuju verodostojno proizvod u ponudi, to može negativno uticati na mišljenje gostiju o proizvodu, a samim tim i o restoranu. Drugim rečima, menadžeri restorana treba da kontrolišu korišćenje opisa kako bi izbegli neopravdano neispunjavanje očekivanja gostiju.

#### **4.11. Psihobiologija prikazivanja cene i uticaj na prodaju**

Cena je jedna od najvažnijih informacija koje potrošači uzimaju u obzir prilikom odabira jela iz jelovnika, dok je druga opis proizvoda. Na to kako potrošači doživljavaju cenu ne utiče samo numerička vrednost koju ona predstavlja, već i izabrani način na koji se cene nekih proizvoda prikazuju. Plasiranje informacija o ceni (levo nasuprot desnom) značajno utiče na potražnju proizvoda.<sup>233</sup> Doživljavanje cene od strane potrošača je rezultat složenog kognitivnog procesa koji obuhvata vizuelno opažanje cene, zatim transkripciju opažene informacije u mozgu i upoređivanje sa referentnim cenama i ostalim relevantnim informacijama koje se nalaze u ljudskom mozgu. Prema tome, vrlo je važno razumeti psihobiologiju prezentacije cene i njenu vezu sa jelovnikom u restoranu.<sup>234</sup>

U ugostiteljskoj industriji jelovnici obično sadrže numeričke (cena) i verbalne informacije (opis), i verbalne informacije se obično nalaze na levoj strani, dok su numeričke na desnoj strani.

---

<sup>233</sup> Coulter 2001, prema Parsa H., Njite D., Psychobiology of Price Presentation: An Experimental Analysis of Restaurant Menus Journal of Hospitality & Tourism Research 28, 2004, str. 263.

<sup>234</sup> Parsa H., Njite D., Psychobiology of Price Presentation: An Experimental Analysis of Restaurant Menus Journal of Hospitality & Tourism Research 28, 2004, str. 263.

Ova praksa se zasniva na uverenju da je prilikom odlučivanja potrošača o izboru, opis proizvoda važniji od njegove cene. Prema tome, potrošači su, zbog ponavljanja prikaza, naučili da očekuju cene na desnoj strani.

Ovakav raspored vlasnici restorana namerno prave kako ne bi isticali informacije o ceni, već attribute proizvoda. Drugim rečima, vlasnici restorana koriste efekat prvenstva, na taj način što prvo predstavljaju attribute, a zatim cene. Prema literaturi o kognitivnom učenju i efektu prvenstva, kada se atributi proizvoda predstave pre informacije o njihovoj ceni, potrošači će najverovatnije prvo obraditi informacije o opisu proizvoda i to će uraditi brzo i preciznije, nego što će obraditi informacije o ceni, jer su kasnije prikazane.

Kada se verbalna informacija (opis proizvoda) prikaže na levoj strani, potrošači će verovatno obraditi verbalnu informaciju uglavnom u desnoj hemisferi mozga, koja se smatra manje efikasnom za vršenje tih zadataka. Isto tako, informacije o ceni koje su prikazane na desnoj strani, obrađuje leva strana mozga, koja je manje efikasna za obavljanje tih funkcija.

Trenutno dostupna literatura ne pruža uvid u odnose između opredeljenja potrošača i prikaza cena u jelovnicima restorana.

Neke od najčešćih varijanti formata za prikaz cena obuhvataju:<sup>235</sup>

- pravac cena i opisa proizvoda (levo, desno, dole);
- redosled prikazivanja cena (od najviše ka najnižoj ili obrnuto);
- način prikazivanja cena u odnosu na zadnje cifre (neparni ili parni brojevi);
- cene pojedinačnih proizvoda ili cene proizvoda za veću količinu;
- različiti fontovi koji se koriste za prikazivanje cena (*bold*, *italic*, *script*);
- razne boje;
- razdaljina između opisa proizvoda i njegove cene;
- pisanje decimala i
- grupisanje proizvoda u jelovniku po njihovoj ekonomskoj vrednosti (najskuplji, najjeftiniji).

Priroda prikazivanja cene varira u zavisnosti od različitih segmenata restoranske industrije. Luksuzni i fini restorani, kao i restorani brze hrane često usvajaju različite metode, primenjujući marketinške tehnike na ponudu kvaliteta nasuprot vrednosti proizvoda. Razlike u rasponu cena između ovih segmenata su jasne i distinktivne, i potrošači ih vrlo dobro razumeju. Uprkos prisustvu jasno izraženih raspona cena u različitim segmentima restoranske industrije, strategije prikazivanja cena se vrlo malo razlikuju po segmentima. Drugim rečima, iako se

---

<sup>235</sup> Parsa H., Njite D., Psychobiology of Price Presentation: An Experimental Analysis of Restaurant Menus Journal of Hospitality & Tourism Research 28, 2004, str. 263.

restorani razlikuju po rasponu cena, formati prikazivanja cena unutar ovih segmenata su uglavnom slični.

Osnovni cilj strategija prikazivanja cena je upotreba različitih načina prikazivanja kako bi se uticalo na percepciju potrošača. Neke strategije prikazivanja se koriste kako bi izbegle isticanje informacija o ceni, kad je reč o finim restoranima, a druge strategije se koriste za naglašavanje cene u odnosu na proizvod, kad je reč o restoranima brze hrane.

Podela restorana na fine, neformalne i restorane brze hrane se ne zasniva samo na ceni, već i na drugim faktorima, kao što su kvalitet proizvoda, kvalitet usluge, atmosfera, spoljašnji i unutrašnji faktori, lokacija, vrsta usluge, stepen prilagođavanja, jedinstvenost koncepta itd. U principu, fini restorani se razlikuju od ostalih zbog toga što ističu attribute proizvoda, kvaliteta i usluge (Nacionalno udruženje restorana, Amerika, 2009), dok restorani brze hrane ističu ukupnu vrednost i komfor u odnosu na kvalitet proizvoda i usluge.

Fini restorani teže da prvo prikažu opis proizvoda kako bi iskoristili efekat prvenstva i istakli kvalitet proizvoda. Restorani brze hrane teže prikazivanje prvo cene (efekat prvenstva) ističući veliku vrednost koju nude u odnosu na kvalitet proizvoda. U suštini, prikazivanje cene na desnoj strani naglašava kvalitet proizvoda, jer se on pojavljuje pre cene, a prikazivanje cene na levoj strani ističe odnos vrednosti cena u odnosu na kvalitet proizvoda, jer se cene pojavljuju pre opisa proizvoda.

#### **4.12. Tačnost pri pisanju jelovnika**

Iako je deskriptivna terminologija važan element za stvaranje jelovnika, podjednako je važan i koncept istine. Takođe, poznat kao tačnost ponuđenih proizvoda i istina o ručavanju, ovaj koncept se odnosi na precizan opis jela u ponudi.

Udruženje nacionalnih restorana (Amerika, 2009) se oštro protivi zakonskim merama koje bi zahtevale obavezno informisanje gostiju o hranljivim vrednostima hrane, tvrdeći da gost sam treba da donese odluku o izboru hrane, a ne da odrednice Savezne vlade odlučuju o tome šta će gost da jede.<sup>236</sup> Pristalice i jedne i druge opcije su se sporile oko toga da li u jelovnicima restorana treba da postoje oznake sa informacijama o hranljivim vrednostima proizvoda, poput onih koje se koriste u super marketima. Prema Merijam Vebster, „potrošači su ljudi posebnih distinktivnih karakteristika, koji kupuju uslugu ili robu. Kada se ove distinktivne karakteristike primene na potrošače u restoranu, one obuhvataju religiozna uverenja, sklonost ka bolestima, hronična stanja, starost, alergije kao i druge samoinicijativne izbore vezane za ishranu“.<sup>237</sup>

---

<sup>236</sup> Wansink B., Pansink J., Ittersum K., Descriptive Menu Labels' Effect on Sales Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 45, 2001, str. 68.

<sup>237</sup> Mills E., Thomas L., Assessing Customer Expectations of Information Provided On Restaurant Menus: A Confirmatory Factor Analysis Approach, Journal of Hospitality & Tourism Research 3, 2008, str. 62, datum 13.11. 2013. [www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)



Potrošači danas žive u okruženju prepunom informacija i zato postoji stalna borba oko toga koje informacije treba izdvojiti iz ogromnog izvora i verovati im. Sve veća zabrinutost potrošača za sopstveno zdravlje je dovela do promene količine i kvaliteta informacija koje su poželjne u jelovnicima restorana.

Istraživači smatraju da deo restoranske usluge treba da bude i društvena odgovornost kako bi se gosti obavestili o hranljivoj vrednosti hrane koju konzumiraju, a koja može štetno uticati na njihovo zdravlje ili biti protiv njihovih uverenja. Očekivanja potrošača na osnovu informacija iz pogrešno obeleženih jelovnika mogu dovesti do nastanka iluzija u pogledu vrednosti proizvoda u ponudi. Ako se zamišljena očekivanja, npr. kvalitet, kvantitet i hranljiva vrednost ne ispune, onda se gost verovatno neće vratiti u restoran. Očekivanja potrošača nastaju na osnovu fizičke komponente proizvoda, kao i na osnovu koncepta koji potrošač vezuje za taj proizvod. Da bi uticali na pozitivne percepcije potrošača i da bi bili konkurentni, vlasnici restorana moraju na istinit način da predstavljaju svoj proizvod.

Pružanje informacija o hranljivoj vrednosti proizvoda u jelovniku postaje sve popularnije. Povećao se i broj gostiju koji obraćaju pažnju na te informacije, kao i broj ljudi koji su na posebnim ishranama, poput Atkinsonove, Saut Bič, zatim broj vegana i vegetarijanaca, broj osoba sa različitim oboljenjima poput dijabetesa, srčanim problemima, kao i broj gojaznih ljudi, zatim ljudi koji pate od alergija. Iz tih razloga, neki potrošači očekuju da ih restoran obavesti o količini šećera, ugljenih hidrata, holesterola, masti, soli, kalorija i vlakana. Potrošači takođe žele informacije o poreklu proizvoda, genetskim modifikacijama i skrivenim sastojcima, ili zamenama. Potrošači koji su navikli da dobijaju takve informacije mogu biti nezadovoljni ukoliko ne postoje obaveštenja o hranljivoj vrednosti proizvoda.<sup>238</sup>

---

<sup>238</sup> Isto.

## V STANDARDI U POSLOVANJU

Standardi u restoraterstvu mogu se podeliti na interne i eksterne.

### Eksterni standardi

Eksternim standardima u fokusu je bezbednost. Standardi nisu ništa drugo do insistiranje na poštenom i korektnom odnosu koji se obavlja, i klijentu koji ima pravo da zna šta kupuje. Klasični tradicionalni sistem kontrolisanja hrane zasnivao se na uzimanju slučajnih uzoraka i razlikuje se od tradicionalnih sistema kontrole jer se zasniva na prevenciji. Primenom HACCP sistema inspeksijska kontrola se prevashodno usmerava na dokumentaciju vezanu za funkcionisanje sistema umesto uzorkovanja gotovih proizvoda za ispitivanje i kontaminaciju. Ovaj sistem na sistematičan način utvrđuje posebne rizike i mere za njihovu kontrolu da bi se osigurala bezbednost hrane. HACCP se može primenjivati kroz lanac hrane od proizvodnje sirovina do konačne upotrebe”.<sup>239</sup>

Potrebno je identifikovati kritične tačke lanca proizvodnje hrane, i kontrolom istih izbegavati mogućnost kvarenja hrane i njena štetni uticaj na korisnike. Postoje tri vrste opasnosti tokom proizvodnje hrane.<sup>240</sup> To su sledeće vrste:

1. Fizički predmeti koji su dospeli u hranu slučajno a ne bi trebalo tu da se nađu ;
2. Biološke opasnosti koje dolaze od mikroorganizama;
3. Hemijsko prisustvo hemijskih elemenata koji su štetni po ljudsko zdravlje.

### 5.1. Standardizacija poslovanja

Savremeno poslovanje ne može se zamisliti bez standardizacije. Kroz pravilnu primenu standardizacije moguće je kontrola i praćenje troškova. Sistemi utvrđivanja standarda počinju sa jelovnikom s obzirom na to da jelovnik određuje koja će se hrana i piće poslužiti. Pošto se sastavi jelovnik – meni, može se početi sa pet alata za utvrđivanje standarda. Prema Ninemieru postoji pet standarda u restoraterskom poslovanju, a to su: standard nabavke, standard receptura, standard specifikacije troškova, standard troškova porcije, standard veličine porcije.

#### 5.1.1. Standard nabavke

Kriterijum nabavke je precizan opis kvaliteta, veličine, težine, broja i ostalih faktora koji su neophodni da bi se opisao željeni artikal. Specifični faktori moraju da budu opisani precizno, sa što više detalja, kako bi pomogli dobavljačima kompanije i osoblju koje radi na prijemu, pri isporuci i prijemu željenih proizvoda. Ovaj kriterijum takođe pomaže u sprečavanju manipulacije nabavne službe.<sup>241</sup>

---

<sup>239</sup> Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 241.

<sup>240</sup> Zakon o bezbednosti hrane, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 41, član 4, stav 7, 2009.

<sup>241</sup> Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008, str. 60.

Uprava treba da odredi kriterijume nabavke na osnovu potreba jelovnika i u skladu sa tržišnim cenama. Pošto se standardi utvrde, kriterijumi nabavke moraju da se dostave osoblju koje je odgovorno za nabavku, dobavljačima objekta i osoblju zaduženom za prijem robe. Na ovaj način, svi oni koji su uključeni u naručivanje, nabavljanje i prijem hrane, imaće napismeno uputstvo koje im pomaže da se poslovanje obavi na dosledan i adekvatan način i da se obezbedi kvalitetna hrana i piće. Osim toga što opisuju ono što je potrebno za poslovanje, standardni kriterijumi nabavke nude i neke od sledećih prednosti.<sup>242</sup>

- Može biti potrebno manje proizvoda. Analiziranjem jelovnika predlažu se načini za upotrebu sastojaka koji se koriste u više proizvoda u jelovniku, da bi se manje sastojaka naručivalo;

- Troškovi nabavke mogu biti manji. Kriterijumi nabavke na osnovu potreba jelovnika mogu sprečiti neku kompaniju da nabavi proizvode boljeg kvaliteta nego što su im potrebni.

- Ukoliko su kriterijumi nabavke precizno utvrđeni, velika je verovatnoća da će samo jedan dobavljač ponuditi odgovarajuće cene i konkurisati prilikom prikupljanja ponuda.

- Utvrđivanje i upotreba kriterijuma zahteva određeno vreme i napor. Kriterijumi nabavke jedno od osnovnih alata za kontrolu standardnih troškova.

### **5.1.2. Standard receptura**

Standardna receptura je ona receptura koja se jedino koristi za pripremanje određene stavke menija. Standardna receptura sadrži različite informacije o receptu, prihodu koji donosi i broju porcija koje se mogu pripremiti.<sup>243</sup> Standardni recept je ključ uspeha restoranskih preduzeća. Standardizovanjem receptura organizacija je u mogućnosti da izađe u susret zahtevima gostiju i da održi konkurentsku poziciju. Odrediti standard znači adaptirati kvalitet na odličan nivo ili ocenu. Standardizovanje recepata je osnova bez koje se ne može dobiti nivo kvaliteta koji gost očekuje.<sup>244</sup>

Za gastronomski kvalitet prednosti standardnih recepata su veoma važne. Osnovna prednost koja prati standardni recept, bez obzira kada ga pripremamo ili kome je serviran, gastro proizvod će uvek isto izgledati, koštati i imati isti ukus. Konstantnost u operacijama po standardnim receptima je u srcu svih kontrola i mnogih marketing sistema u stvaranju kvalitetnog gastro proizvoda.

Kao prednost korišćenja standardnih recepata pored ove dve upravo opisane (doslednost iz perspektive i gosta i ugostiteljskog objekta) je da recept postaje „putokaz“ za spremanje artikala sa menija.

---

<sup>242</sup> Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008, str. 60.

<sup>243</sup> Jones T., Culinary calculations, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey, 2007, str. 64.

<sup>244</sup> Vukić M., Drljević O., Osnove planiranja menija, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2011, str. 154.

Pravilno razvijen, standardni recept će ukazivati na sledeće:<sup>245</sup>

- svaki potrebnii sastojak uključujući i količinu (težinu ili veličinu);
- oprema i sitan inventar koji je potreban za pripremu jela;
- precizne procedure za pripremu jela;
- posebna uputstva brojnih vrsta, uključujući predloge za pojednostavljivanje procesa rada.


Trošak kupovine hrane određuje trošak po porciji koji direktno određuje cenu menija. Cena menija i percepcija gosta o vrednosti menija su kritični za uspeh restorana.<sup>246</sup> Kada standardni recept nije dostupan i kada nije u konstantnoj upotrebi, moguće su zloupotrebe koje najviše koštaju organizaciju ako izgubi potrošača. Standardni recept i standard recepta su interne veličine svake gastronomske organizacije. Standard recepta predstavlja prvu i osnovnu zaštitu kvaliteta gastro proizvoda a time i gosta.

---

<sup>245</sup>Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit, McCutchan PubCorp, 2008, str. 63.

<sup>246</sup>Jones T., Culinary calculations, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey, 2007, str. 64.

## Primer 9. Standardizovani recept

<b>Jelo: Karpačo od tune sa salatam i pulpom od čerija</b>					<b>Šifra recepta: R 150</b>	
<b>Grupa jela: hladno predjelo</b>				<b>Broj porcija: 10</b>		
<b>Vreme pripreme:</b> 30 □ 40 min.		<b>Vreme toplotne obrade:</b>		<b>Zahtevnost pripreme:</b> **		<b>A la cart banquet</b>
<b>Redni br.</b>	<b>Potrebne namirnice</b>	<b>jed. mere</b>	<b>bruto stanje</b>	<b>otpad %</b>	<b>Količina neto</b>	<b>Slika serviranog jela</b>
1.	Riba tuna	kg	0,900	/	0,900	
2.	Rukola	kg	0,100	/	0,100	
3.	Parmezan	kg	0,200	3	0,194	
4.	Paradajz čeri	kg	0,300	10	0,270	
5.	Limun	kg	0,300	5	0,285	
6.	Maslinovo ulje	ml	200	/	200	
7.	Kapar	kg	0,100	/	0,100	
8.	So	kg	0,010	/	0,100	
9.	Biber	kg	0,005	/	0,005	
<b>Hladna priprema:</b>		<b>Toplotna priprema:</b>			<b>Temperatura t/°C</b>	
<p>Kompletno jelo se proizvodi i servira hladno.</p> <p>Tuna se čuva isečena i zaleđena na 14–18C, ostale namirnice na temperaturi 0–5C.</p> <p>Rok trajanja tune koja je duboko zamrznuta je 30 dana, ostalih namirnica 72 sata (izuzev parmezana).</p> <p>Tunu ledimo u šok frizeru (-42), nakon toga čuvamo na -18 C i šećerimo po potrebi za servis.</p> <p>Tuna se služi termički ne obrađena, tako da je potrebna saglasnost gosta da bi je poslužili. Tuna se servira tanko isečena sa rukolom, parmezanom, dresingom i limunom.</p>		Nema			<p><b>Napomena:</b> <b>Ovo jelo sadrži alergene.</b></p> <p><b>Neto po porciji: 200g</b></p>	
<b>Veličina inventara:</b> Tanjir: 27cm					<b>Ev – po porciji:</b> <b>Kcal</b>	

Izvor: Autor doktorske disertacije

### **5.1.3. Standardna specifikacija troškova**

Specifikacija trebovanja je opis kvaliteta, veličine, težine mere i drugih faktora potrebnih da se opiše potrebna namirnica koja će učestvovati u izgradnji novog gastro proizvoda i svoj kvalitet preneti na njega. Specifični faktori trebalo bi da budu opisani do najsitnijih detalja da bi nabavka bila obavljena na pravi način.

Menadžment bi trebalo da formira standardnu specifikaciju, obrazac za trebovanje robe zasnovan na menijima i jelovniku s kvalitetom radne polise. Jednom kada se razvije standardna specifikacija trebovanja, treba je dati odgovornim licima uz obavezu korišćenja trebovanja snabdevanja.

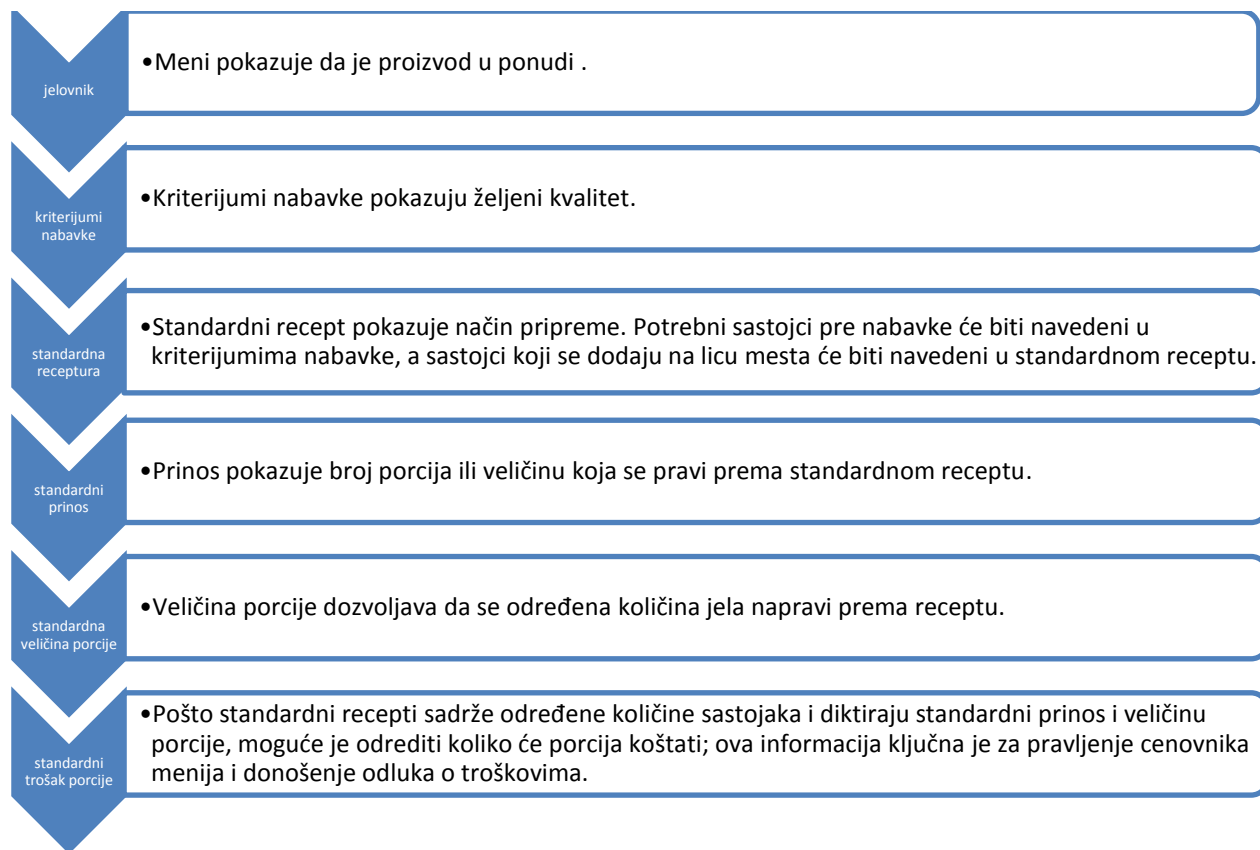
### **5.1.4. Standardni troškovi porcije**

Standardni troškovi porcije jesu element standarda gastro proizvoda koji direktno utiče na cenu porcije jela. Mogu se definisati kao troškovi pripremanja i serviranja jedne porcije hrane prema standardnom receptu. Proces nastanka ovog troška zove se predračun ili kalkulacija, a kod nas se izračunava na bazi standardnog recepta za deset porcija. Izračunavanja standardnih troškova porcije je zakonska obaveza i ujedno normativni akt gastronomske organizacije. Svako jelo koje se proizvodi prema standardnom receptu mora imati kalkulativnu cenu, tj. troškove izrade i serviranja. Standardni trošak porcije je determinisan količinom receptnih troškova ukupnih sastojaka i brojem porcija standardnog receptnog prinosa.

Standardni trošak porcije = ukupan trošak recepta/broj porcija dobijenih iz standardnog recepta.

Na standardne troškove porcije utiču mnoge pojedinosti kao što je: stabilnost tržišta, rast cena, konkurencija, zalihe itd.

Slika 8. Serijsko pravljenje alata za određivanje standardnih troškova



Izvor: Drysdale J, Galipeay J, Profitable Menu planning Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2008.

Na osnovu dokumenta ulaza robe u kuhinju i standardizovanog recepta, pišu se kartice troškova koje prikazuju tačne troškove svakog pripremljenog jela po porciji, odnosno standardni trošak porcije. Na osnovu kartice troškova formira se prodajna cena jela. Standardni trošak porcije predstavlja nabavnu cenu namirnica koje će učestvovati u standardizovanom receptu.

### 5.1.5. Standardna veličina porcije

Veličina porcije je veoma značajna jer svaki put kada se služi hrana ili piće, gost neće dobiti veću ili manju porciju ili slabije piće već porcije iste veličine. Odnos i mera prema jelu i piću nazivaju se standardnom veličinom porcije. Koristi od ovog standarda su sledeće: troškovi porcije za istu hranu ili piće će biti konstantni, gost će uvek dobiti istu vrednost za novac. U ovom slučaju, vrednost je odnos između cene i kvaliteta.

Standardi su veoma bitni za osiguranje od krađe zaposlenih. U industriji hrane i pića dokazano je da 25% zaposlenih krađe bez obzira na kontrolu poslovanja. 25 % zaposlenih neće krasti, a 50% njih će ukrasti ako im se ukaže prilika.<sup>247</sup>

Žrtve krađe zaposlenih mogu biti vlasnici restorana ili klijenti. Postoje mnogi načini za krađu. Zaposleni na blagajni mogu da serviraju hranu i piće dok je kasa zatvorena ili naplatiti iznad prodajne cene i zadržati kusur, zatim da ne prijavi poružbinu, a klijent može biti žrtva ukoliko mu ne vrate kusur ili naplate više sa kreditne kartice. Krađe su česte i u baru: barmen može da ne proda piće, ili da donese i prodaje svoje piće (fantom boca) ili da krađe piće iz bara ili prilikom nabavke, da servira piće bez kontrole. Isto tako, klijentima mogu da sipaju manje ili da sipaju lošiji kvalitet pića, da naplate više pića ili da naplate punu cenu za piće koje je na sniženju.

Konobari mogu da krađu prilikom nabavke hrane, serviranja hrane, da ne beleže poružbinu, da naplate klijentima više od onoga što su stvarno pojeli.

Osoblje može krasti i inventar, pribor, čaše, stolnjake, deterdžente, a krađe se dešavaju i u finansijama.

## **5.2. Strategija formiranja cena**

Strategija politike predstavlja pronalaženje pravog odnosa između zadovoljnog gosta i razumnog profita. Predstavlja vezu između prihoda, rashoda i profita koji nastaju iz poslovanja. Veza koja postoji između prethodna tri elementa i njihovog kontrolisanja predstavlja ključ opstanka i uspeha restorana.

Strategija formiranja cena uslovljena je karakteristikama proizvodnog programa, u ovom slučaju to su usluge koje se ne mogu skladištiti, pa je svakako to važan element koji opredeljuje cenu. Restorateri moraju unapred biti pripremljeni na gubitke do kojih može doći ukoliko se hrana ne proda, ukoliko izostane tražnja. Iz tog razloga, planiranje broja obroka na dnevnom nivou je veoma značajno. Neodvojivost proizvodnje od protrošnje i kratkotrajan karakter proizvoda tj hrane su faktori koji bitno opredeljuju cenu.

Nivo cena restoranskih proizvoda dalje utiče na ostale faktore tj usko su povezani sa standardom usluge i kvalitetom, jer gosti koji su spremni da plate veći iznos za svoje iskustvo, imaju i mnogo viša očekivanja a koje se formira i na osnovu prethodnih iskustava.

U strukturi cena restoranskih proizvoda veći deo čine varijabilni troškovi, to su hrana i piće. Ipak, sa rastom kvaliteta usluge, i većim nivoom cena (kvalitetnije opremljen restoran, bolje obučeni zaposleni, visok nivo standarda usluge), veći je udeo fiksnih, a manji varijabilnih troškova i zbog toga je u takvim restoranima, po pravilu, veća bruto zarada. Kotas navodi da u objektima sa nižim nivoom potrošnje gostiju, bruto zarada iznosi oko 50%, s obzirom na to da

---

<sup>247</sup> Walker, John R., Restaurant from definition to explanation, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey/ - 5th ed., 2008. str 344.



troškovi hrane i pića čine oko 50% njihovog ukupnog prihoda.<sup>248</sup> Većina objekata sa srednjim cenama, kao i onih sa visokom prosečnom potrošnjom ostvaruju bruto zaradu od 55–65%. To samo iznači da će svaki rast prodaje direktno doprineti rastu neto profita

To omogućava preduzeću da koristi neka obeležja svog uslužnog programa na sledeći način<sup>249</sup>:

1. da odredi optimalan broj radnih sati u toku dana - optimalno radno vreme

Restorani sa visokim nivoom cena i standardom mogu da rade manji broj sati, za vreme glavnih obroka i da, iako imaju visoke fiksne troškove, ostvare dovoljno profita jer je u takvim restoranima visok nivo prosečne potrošnje gostiju. Niži nivo prihoda po gostu u restoranima sa niskom potrošnjom dovodi do toga da je potreban veći broj radnih sati da bi se pokrili troškovi i ostvario zadovoljavajući nivo profita.

2. da odredi intenzitet i cenu rada

Intenzitet i cena rada radne snage veći su u restoranima sa višim cenama i većom prosečnom potrošnjom gostiju. To proističe iz činjenice da je preduslov za visokokvalitetnu uslugu, visok nivo obučenosti osoblja, čija je pojedinačna cena po satu veća a restoran sa visokom cenom mora imati i veći broj zaposlenih.

3. da ostvari porast prodaje (promet) po zaposlenom

Kvalitetan kadar, visoko stručni i obučeni zaposleni povećaće kvalitet usluge ali i dovesti, metodima prodaje (sugestivnom prodajom) i u krajnjoj liniji rastom zadovoljstva zaposlenih i do povećanog obima prodaje, tako da će veća cena rada koja se plaća zaposlenima u krajnjoj liniji dovesti do povećanja prihoda.

Životni ciklus uslužnog programa takođe utiče na nivo cena. U fazama uvođenja ili opadanja određenih proizvoda, restorateri pokušavaju da privuku potrošače nižim nivoom cena) za to vreme troškovi ostaju na istom nivou, ili su u porastu ukoliko preduzeće troši više na promotivne aktivnosti, što dovodi do pada nivoa profita). Takođe, imidž restorana ili proizvoda bitno utiče na cenu jer su u popularnim restoranima ili za popularne proizvode gosti spremni da plate više.

### **Određivanje prodajne cene restoranskih proizvoda**

Cena restoranskih preduzeća predstavlja skup različitih varijabli i opredeljena je percepcijom potrošača o proizvodu, tako da ovom slučaju strategijski pristup, fleksibilnost i nivo kvaliteta usluge bitno opredeljuju nivo cena koje su potrošači spremni da plate u određenom

---

<sup>248</sup> Prema Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 295

<sup>249</sup> Isto, str. 298

restoranu. Prema Čačiću, Autor Powers navodi formulu formiranja cena, po kome cena predstavlja interakciju nekoliko bitnih elemenata<sup>250</sup>.

$$( \text{Proizvod} + \text{Usluga} + \text{Ambijent} + \text{Imidz} ) / \text{Cena} = \text{Vrednost}$$

Proizvod u formuli predstavlja hranu, usluge predstavljaju odnos koji zaposleni imaju prema gostima, ambijent je kombinacija nivoa opremljenosti, praćenje trendova i drugih odlika restorana itd. Svi ovi elementi utiču na nivo cena, što ukazuje na neophodnost tržišnog pristupa prilikom formiranja iste tj na elemente koje gosti imaju u vidu kada ocenjuju koliko su spremni da plate za određenu uslugu. Sa druge strane, da bi opstalo na tržištu, preduzeće mora da pokrije troškove i ostvari određeni prihod, a pitanje preostalog prihoda je ključno pitanje, th pronalaženje prave mere prihoda koja se može ostvariti prodajom.

U restoranima sa nižom prosečnom potrošnjom gostiju i nižim učešćem fiksnih troškova, cena se utvrđuje dodavanjem određenog procenta profita na obračunate troškove hrane. Prema Čačiću, Autor Powers ističe da u opredeljivanju za konačnu cenu restoranskih proizvoda treba poći od minimalne cene koja se formira na osnovu troškova, zatim ih prilagoditi konkurentskim cenam, tako da se kroz cenu proizvoda obezbedi i konkurentnost na tržištu i dovoljan prihod<sup>251</sup>.

U restoranima sa višim nivoom usluge i višim cenama uzima se u obzir i uvažavanje tražnje, veća promotivna aktivnost i više kanala prodaje, elastičnost cene, prosečne potrošnje i drugi faktori. Fiksni troškovi, kao što je već objašnjeno, imaju veće učešće u prodajnoj ceni. Prema Čačiću, Kotas navodi da restorateri u kratkom roku mogu da postavljaju cene kao odnos fiksnih i varijabilnih troškova i tzv. širini cenovne diskrecije (*range of price distraction*). Tj razliku između prodajne cene i varijabilnih troškova za dati proizvod (to je, kontribucija koja se koristi u utvrđivanju prelomne tačke na grafikonu rentabilnosti - *break even* analizi).

Kada se donosi odluka o nivou cena neophodno je uvrđiti prag rentabilnosti ili prelomnu tačku.<sup>252</sup> Za određivanje prelomne tačke, neophodno je razvrstati troškove na fiksne i varijabilne, vodeći računa o promenljivom delu relativno fiksnih troškova kao i određivanje stope bruto profita.

U fiksne troškove spadaju , između ostalog, amortizacija, osiguranje, troškovi zakupa, deo komunalnih troškova koji se menja sa obimom proizvodnje, plata. U varijabilne troškove spadaju: troškovi namirnica, direktni troškovi rada, deo komunalija, plata i drugo.

---

<sup>250</sup> Prema Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 301

<sup>251</sup> Isto str. 301

<sup>252</sup> Čerović S., Spasić V., Ekonomsko finansijska analiza u turizmu i hotelijerstvu, 2013, str 135.

Prag rentabilnosti izražava se:<sup>253</sup>

- a) količinski u fizičkim jedinicama (broju kuvera, pića) i
- b) finansijski – iznos prihoda od prodaje.

### **Primer izračunavanja Praga rentabilnosti restorana**

U računanju prelomne tačke pošlo se od sledećih pretpostavki<sup>254</sup>:

- Restoran raspolaže sa 120 mesta
- Stepen iskorišćenja kapaciteta izražava se brojem kuvera;
  - promet se prati na svim prodajnim mestima
  - rezultati realizacije beleže se po danima, delovima dana, količinama i vrstama jela, pića i sezonama
- Pretpostavka o prosečnom godišnje ostvarenom stepenu korišćenja kapaciteta računa se u odnosu na prethodne godine poslovanja i realne procene menadžera:
  - 30% je iskorišćenost kapaciteta za usluge ručka **(1)**,
  - 20% za usluge večere **(2)** i
  - 50% za usluge pića **(3)**;
- Prosečna prodajna cena ručka iznosi **1600** rsd po obroku, večere **1200** rsd a pića **200** rsd;
- Prosečna prodajna cena planira se na osnovu procene kumulativnog broja kuvera po stolici i danu (120 stolica x 365 dana = 43 800),
- Pretpostavlja se da će uz svaki obrok gosti konzumirati po jedno piće
- Troškovi se razdvajaju na fiksnu (FT) i varijabilnu (VT) komponentu:
  - Nepromenljivi troškovi iznose 1.269 000 mesečno, odnosno 15 288 000 rsd godišnje i to:
    - Plate za 12 stalno zaposlenih radnika, u proseku 80.000 bruto po radniku, iznosi mesečno ukupno 960.000 rsd;
    - Troškovi zakupa 150.000 rsd;
    - Struja 110.000 rsd;
    - Voda, telefon i Sokoj 24.000 rsd;
    - Osiguranje 15.000 rsd;
    - Ostali troškovi 10.000 rsd.

---

<sup>253</sup> Čerović S., Radović N., Promena poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu, Singidunum revija, Vo 8, No 2, Turizam i hotelijerstvo, Beograd, 2011, str. 97–102.

<sup>254</sup> Prema metodologiji Peršić M., Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Računovodstvo i financije, 2008., str. 38-50., URL: <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=365058>

- Varijabilni troškovi se računaju kao određeni procenat prihoda od prodaje.
  - Utrošak namirnica (35% prihoda od prodaje);
  - Trošak pića (30% od prihoda ostvarenih realizacijom usluga pića);
- Materijalni troškovi se dele na varijabilni i fiksni deo i to:
  - zarade radnika 6% prihoda od prodaje);
  - struja, plin, voda, 2% prihoda od prodaje
  - inventar, vešeraj, troškovi izrade menija i sl. 1% prihoda od prodaje

Na osnovu navedenih pretpostavki, koje se dobijaju iz informacija o ranijem prometu i na bazi pretpostavki, računaju se prihodi, troškovi i doprinos pokrivača – miks prihoda. Prag rentabilnosti je tačka nakon koje se ulazi u zonu dobitka a dobija se u tački gde se izjednačavaju ukupni troškovi i varijabilni troškovi po jedinici proizvoda sa ukupnim prihodima.<sup>255</sup>

**Tabela 1. Primer obračuna prihoda od prodaje F&B**

struktura prodaje	Broj kuvera			Prihodi od prodaje			
	(a)rucak	(b)večera	(c)piće	Ukupno	Pc	000 rsd	% MIX
0	1	2	3	4	5	6	7
Korišćenje kapaciteta	30%	20%	50%				
<b>A)</b> predviđeni broj ručkova	13.140	-	-	13.10	1.600	21.024	58%
<b>B)</b> predviđeni broj večera	-	8.760	-	8.760	1.200	10512	29%
<b>C)</b> predviđeni broj pića <sup>3)</sup>	-		21.900	21.900	200	4.380	13%
<b>UKUPNO:</b>				43.800	1.000	35.916	100%

<sup>2)</sup> obračunava se u procentu u odnosu na tehnički kapacitet restorana, a izražen je brojem kuvera, tj. 120 x 365 dana = 43.800

<sup>3)</sup> obim usluga pića obračunava se pod pretpostavkom da se za svakim obrokom popije jedno piće.

<sup>255</sup> Peršić M., Tačka pokrivača kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Računovodstvo i financije, 2008., str. 38-50

“Prvi korak predstavlja određivanje vrednosti prihoda od realizacije ručka, večere i pića. Zatim se određuje visina varijabilnih troškova (**b**), kao određeni procenat (**a**) **prihoda** ostvarenih u proteklom periodu. To znači da se grupi proizvoda (A), (B) i (C) dodeliti iznos troškova koji se menja u procentu sa ostvarenim prihodima od prodaje (% MIX prodaje). Na osnovu dobijenih rezultata utvrđuje se procenat doprinosa pokrića (**d**). Svi rezultati iskazani su u procentualnom iznosu, koji predstavlja učešće određenih vrsta troškova sa gledišta njihove pozicije u prelomnoj tački”<sup>256</sup>.

**Tabela 2. Relativni odnosi prihoda, varijabilnih troškova i doprinosa pokrića**

O P I S		Grupe proizvoda			
		A ručak	B večera	C piće	UKUPNO (hrana i piće)
a) procenat ukupnog prihoda		58%	29%	13%	100%
VT	% MIX troškova				
1. troškovi sirovina za ručak	35%	20,30%	-	-	20,30%
2. troškovi sirovina za večeru	35%	-	10,15%	-	10,15%
3. utrošak pića	30%	-	-	3,9%	3,9%
4. zarade zaposlenih	6%	3,48%	1,74%	0,78%	6,0%
5. troškovi struje, plina, vode i grejanja	2%	1,16%	0,58%	0,26%	2,0%
6. troškovi sitnog inventara, vešeraja i ostali troškovi	1%	0,58%	0,29%	0,13%	1,0%
b) učešće vt (od 1 do 6) za pojedine grupe proizvoda, u ostvarenim prihodima prodaje (% MIX prihoda)		25,52%	12,76%	5,07%	<b>43,35%</b>

<sup>256</sup> Peršić M., Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Računovodstvo i financije, 2008., str. 38-50.,

c) učešće doprinosa pokrića u strukturi prodaje pojedinih grupa proizvoda (a–b)	32,48%	16,24%	7,93%	56,65%
<b>d) procenat doprinosa pokrića u ostvarenim prihodima (c x 100 : a)</b>	<b>56 %</b>	<b>56%</b>	<b>61%</b>	<b>56,65%</b>

VT čine prosečno 43,35% prihoda, što znači da je prosečni doprinos pokrića 56,65% za ukpnu ponudu usluga hrane i pića. Uočljive su razlike u visini procentualnom učešću doprinosa pokrića. Veće učešće u prihodima ima sektor usluga pića (61%), a nešto manje od priprema i pružanje usluga ručka i večere (56%).

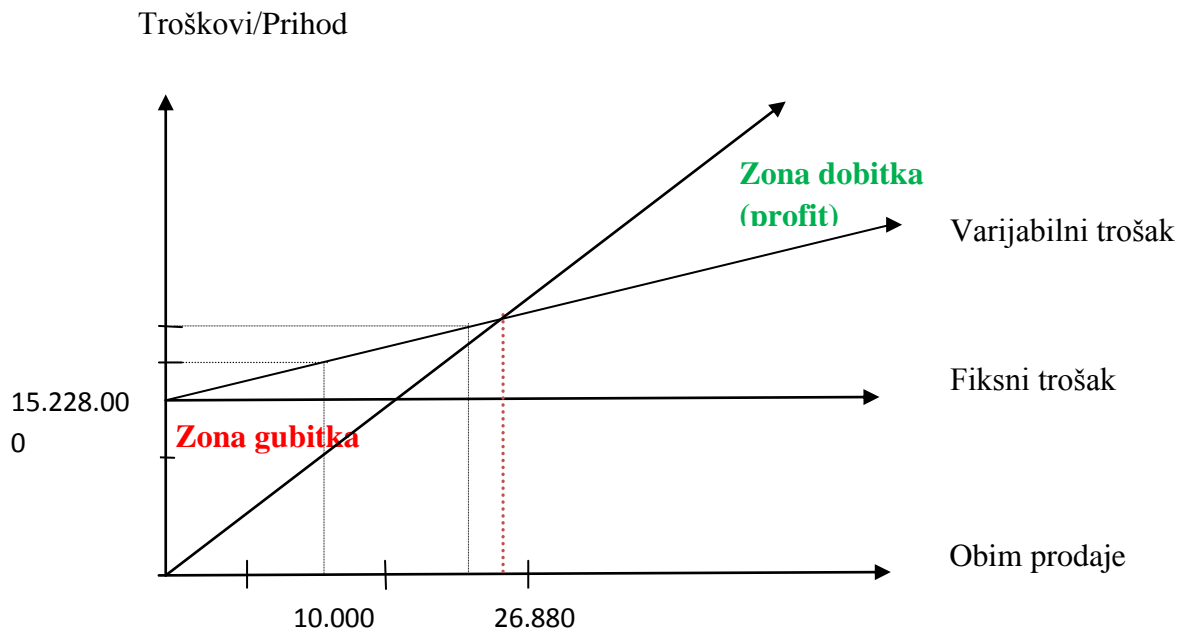
**Tabela 3. određivanje visine prihoda i rashoda usluga prehrane u prelomnoj tački**

O P I S	Asortiman proizvoda			
	A ručak	B večera	C pića	Ukupno
<b>KOLIČINA UČINAKA</b>	13.140	8.760	21.900	43.800
<b>PRIHODI PRODAJE</b> % MIX prihoda	58%	29%	13%	100%
visina prihoda u tački pokrića	15.590 891	7.795 446	3.494 510	26. 880 847
<b>VARIJABILNI TROŠKOVI:</b>				
(1) troškovi sirovina za ručak 35% na prihode A	5.456 812	-	-	54.568,11
(2) troškovi sirovina za večeru 35% na prihode B	-	2.728 406	-	27.284,06
(3) utrošak pića - 30% na prihode C	-	-	1.048 353	10.483,53
(4) plate u F i B - 6% na ukupan prihod	93.545,3	4.677,26	2.096,70	16.128,49
(5) troškovi energije, plina, vode i grejanja - 2% na ukupan prihod	31.181,7	1.558,08	698,90	5.376,16
(6) troškovi sitnog inventara, vešeraja, jelovnika - 1% na ukupan prihod	15.590,8	779,54	349,45	2.688,08
<b>UKUPNO VARIJABILNI TROŠKOVI:</b>	<b>6.859 991</b>	<b>3.433 002</b>	<b>1.800 723</b>	<b>12.113 786</b>
varijabilni troškovi po jedinici učinka:	(522)	(392)	(179,7)	prosek 364,56
<b>FIKSNI TROŠKOVI</b> (prema procentualnom učešću grupe proizvoda u % MIX prihoda)	<b>58%</b> <b>8.832.240</b>	<b>29%</b> <b>4.416 120</b>	<b>13%</b> <b>1.979 640</b>	<b>100%</b> <b>15.228.000<sup>257</sup></b>
<b>UKUPNI TROŠKOVI (VT i FT)</b>	15.692 215	7. 846 03	3.342 400	26.880 847
UKUPNI TROŠKOVI PO JEDINICI UČINKA U TAČKI POKRIĆA	1194	895.5	152,62	747,37 (prosek )

<sup>257</sup> Ukupni prihodi jednaki su ukupnim rashodima u prelomnoj tački, što se analitički proverava na sledeći način:

$$PR / TP = \frac{FT}{\% DP} = \frac{15.228.000}{56.65\%} = 26.808 847$$

Grafik 1. Prelomna tačka restorana X



Iznos minimalne visine prihoda (PR) koju treba ostvariti ponudom proizvoda (ručka, večere i pića), da bi se pokrili svi varijabilni troškovi i da bi se ostvario doprinos pokriva, dovoljan za pokriće svih FT na visini prelomne tačke ( $UT = VT$  i FT na visini tačke pokriva) za tu grupu učinaka. Polazište za određivanje prelomne tačke je visina prihoda realizacije ručka, večere i pića odnosno njihova pojedinačna prodajna cena, dovoljna za pokriće ukupnih troškova (UT) i troškovi po jedinici učinka (ut) nastali u prelomnoj tački (TP). Minimalna visina prihoda realizacije iznosi 26.808 047, a ostvaruje se prodajom 26.808 jedinica po prosečnoj ceni od 1000 rsd.

Prilikom određivanja cena u dugom roku mora se voditi računa da suma cena mora da pokrije fiksne i varijabilne troškove i da preduzeće ostvari odgovaraju profit).

### 5.2.2. Kalkulacija cena ugostiteljskih usluga

Kalkulacija ugostiteljskih usluga ima zadatak da obuhvati sve troškove u vezi sa nabavkom materijala za jela i pića, i njihovu proizvodnju, raspodelu i obračunavanje troškova. Kalkulacija se sastavlja u svrhu:<sup>258</sup>

- izračunavanja nabavnih i prodajnih cena proizvoda i usluga;
- kontrole internog poslovanja i

<sup>258</sup> Tufegdžić S., Kalkulacija cena u ugostiteljstvu, Zbornik radova deatmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo 36, 2007, str. 205–217.



– regulisanja stepena iskorišćenosti kapaciteta objekata i sl.

Svrha kalkulacije je da se svaki ugostiteljski proizvod i usluga iskažu u troškovima. Zato se kod izrade kalkulacije uzimaju u obzir troškovi kao elementi ukupnog prihoda, uključujući i plate i izdvajanja za fondove preduzeća. Na taj način se može sa više sigurnosti obračunati osnova obračunske prodajne cene proizvoda i usluga. Sa kalkulacijom se međutim ne formira konačna prodajna cena proizvoda i usluga, jer pored troškova, cena zavisi od faktora ponude i tražnje koji deluju na pojedinom tržištu.

Metodi sastavljanja kalkulacije mogu biti veoma različiti. Oni zavise od mnogo faktora, a tehnološki proces i organizacija rada su osnovni faktori koji uslovljavaju koje će se metode primenjivati pri sastavljanju kalkulacije. U različitosti formiranja cena najdalje je otišla američka restorateska asocijacija. Njihova metoda formiranja cena nije prikladna za naše tržište zbog privrednih i društvenih okolnosti i zbog veličine i razvijenosti restoraterske industrije.

Postoji više različitih metoda formiranja cena.

### **5.2.2. a ) Divizionna kalkulacija**

Divizionna kalkulacija se primenjuje kod masovne proizvodnje jednog proizvoda. Postupak pri obračunu troškova na bazi ove kalkulacije svodi se na podelu troškova, određenog perioda sa količinom ostvarenog proizvoda u tom periodu. Uslov za primenu ove kalkulacije je, međutim, puna homogenost asortimana, što omogućava sabiranje proizvedenih količina proizvoda. Zbog toga je i veoma ograničena mogućnost primene ove metode u restoranskom poslovanju.<sup>259</sup> U svim ostalim slučajevima gde se javlja veći asortiman proizvoda, što je karakteristično za hranu, troškovi se obračunavaju putem dodatne kalkulacije.<sup>260</sup> Kod dodatne kalkulacije troškove je potrebno podeliti na direktne i indirektno. Pošto su direktni troškovi poznati po jedinici proizvoda, problem se svodi na raspoređivanje indirektnih troškova na proizvode. Podela indirektnih troškova na nosioce troškova vrši se po određenom ključu. Kao ključ za podelu indirektnih troškova se uzimaju troškovi rada izrade ili troškovi materijala za izradu ili pak zbir obaju elemenata troškova. Ako se indirektni troškovi dodaju direktnim dobija se cena koštanja po asortimanu proizvoda.

Podela indirektnih troškova vrši se po sledećoj formuli:<sup>261</sup>

$$I = \text{indirektni troškovi} \div \text{direktni troškovi} \times 100$$

Množeći direktne troškove po asortimanu sa ovako utvrđenom stopom dobija se iznos

---

<sup>259</sup> Nikolić D., *Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu, principi i primena u hotelijerskom menadžmentu*, Podgorina – Tima Valjevo, 2006, str. 279.

<sup>260</sup> Isto., str. 290.

<sup>261</sup> Isto.

indirektnih troškova po asortimanu. Dodatne kalkulacije u ugostiteljstvu mogu se primenjivati kod izračunavanja cene hrane. S obzirom na to kolika je brojnost proizvoda, kalkulacija se može vršiti i za grupu asortimana jela.

### 5.2.2. b) Metod marže

U Srbiji se najčešće koristi metod formiranja cena putem utvrđene planske marže. Ovaj metod ima svoje slabosti, ali ga podržavaju zakonski propisi i predstavlja obavezan deo pozitivnih normativnih aktivnosti. Marža je dodatak koji ugostitelji dodaju nabavnoj ceni materijala radi formiranja prodajne cene jela i pića.<sup>262</sup> Radi praktičnosti, uobičajeno je da se izračuna procenat marže, kojim se koristimo za računanje prodajne cene pojedinih vrsta jela i pića. Ako postoji potreba, marža se može utvrditi za pojedine vrste proizvoda i usluga, što zahteva detaljniji proces planiranja prometa i troškova. Polazna osnova za kalkulaciju je standardni recept – kartica troškova. Međutim, kako su nabavne cene materijala podložne promenama na tržištu, kod kalkulacije se primenjuju prosečne nabavne cene koje se izračunavaju na osnovu podataka o predviđenom kretanju cena u planskom periodu. Marža je ujedno jedan elemenat poslovne politike ugostitelja. Tako npr. sasvim sigurno neće biti jednak procent marže za sve vrste jela, odnosno za jela i pića na različitim prodajnim mestima

Analitički marža se izračunava na sledeći način.<sup>263</sup>

**Marža = (ukupan prihod vrednost osnovnog materijala) ÷ planirana vrednost osnovnog materijala × 100**

Marža se može povećati ili smanjiti a da se ne menja prodajna cena. Promene mogu biti posledice promene cene kupljenog materijala. I uštede na materijalu koje su, pre svega rezultat smanjenja škarta, kala i loma, uveliko donose povećanje marže. Budući da većinu nabavljenog materijala čine životne namirnice, čije prodajne cene osciliraju u toku godine, treba permanentno pratiti realizaciju prosečne marže. Boljom organizacijom rada i racionalnijom proizvodnjom smanjuju se troškovi materijala, što doprinosi povećanju marže.

Marže se utvrđuju za preduzeća kao celinu, za pojedine ugostiteljske objekte i za pojedine grupe ili podgrupe proizvoda i usluga – ona služi kao instrument za izradu kalkulacije.

Troškovi materijala su tipičan primer direktnih troškova u restoraterstvu. U indirektno troškove spadaju: troškovi amortizacije, troškovi osiguranja, režija ne može direktno odrediti koji iznos otpada na pojedine proizvode i usluge. Marža u ugostiteljstvu se izračunava tako što se utvrdi razlika između troškova, direktnih materijala (uglavnom osnovnih materijala) i prodajne cene, pretvori se u procenat i dodaje na cenu osnovnih materijala, tačnije na nabavnu cenu.

---

<sup>262</sup> Nikolić D., Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu, principi i primena u hotelijerskom menadžmentu, Podgorina – Tima Valjevo, 2006, str. 290.

<sup>263</sup> Isto.

Izračunava se po sledećoj formuli.<sup>264</sup>

**Marža = prodajna cena (promet, realizacija, ukupan prihod) - vrednost osnovnog materijala) x 100 / vrednost osnovnog materijala**

Namirnice koje po standardnom receptu ulaze u jelo, predstavljaju osnovni materijal a to su: meso, riba, testenina, povrće, zeleniš, pomoćni materijali itd., pića po nabavnoj vrednosti. Svi ostali troškovi materijala (ostali materijal, gorivo, materijal za čišćenje, razni režijski materijali), troškovi tuđih usluga, zarade zaposlenih, doprinosi kao i deo za rezerve i razvoj iz sopstvenih izvora finansiranja obračunavaju se kao indirektni rashodi i uključuju u maržu. Odnos tih izdataka prema troškovima osnovnih materijala izračunava se u obliku procenta. Kada se na pojedinu uslugu, tj. vrednost osnovnog materijala doda marža u utvrđenom procentu znači da su iz tako utvrđene prodajne cene podmireni svi izdaci i željena razlika.

Primer 10. Kartica troškova

Naziv recepta: Karpaćo od tune sa salatom i pulpom od čerija					Šifra recepta: R 150		
Grupa jela: hladno predjelo		Broj porcija: 10			Datum: 9.9.2014.		
Red br.	Potrebne namirnice	Jed. Mere: JM	Količina bruto: KB	Otpad kalo: % OK	Količina neto: KN	Nabavna cena: NC	Nabavna cena po receptu: KB x NC

<sup>264</sup> Isto.

1.	Riba tuna	kg	0,900	/	0,900	2400	2160
2.	Rukola	kg	0,100	/	0,100	550	55
3.	Parmezan	Kg	0,200	3	0,194	1395	279
4.	Paradajz čeri	Kg	0,300	10	0,270	140	42
5.	Limun	kg	0,300	5	0,285	260	78
6.	Maslinovo ulje	ml	200	/	200	830	166
7.	Kapar	kg	0,100	/	0,100	442	44
8.	So	kg	0,010	/	0,010	-	-
9.	Biber	kg	0,050		0,050	-	-
10	Q factor*						28
<b>Ukupno</b>					<b>2064</b>		<b>2852</b>
<b>Prodajna cena po porciji: 889,824</b>					<b>Nabavna cena u rsd:</b>		<b>2852</b>
<b>Prodajna cena po kilogramu: 4311,16</b>					<b>Marža u %:</b>		<b>160</b>
<b>Izbalansirana cena koštanja po porciji : 890,00</b>					<b>Marža u dinarima:</b>		<b>4563,20</b>
<b>Izbalansirana cena koštanja po kilogramu : 4300,00</b>					<b>Prodajna cena u dinarima:</b>		<b>7415,20</b>
					<b>PDV u %:</b>		<b>20</b>
					<b>PDV u dinarima:</b>		<b>1483,04</b>
					<b>Prodajna cena sa PDV-om:</b>		<b>8898,24</b>

\***Q factor** je ukupna cena za začine (so, biber , vejeta), uobičajene kao dodatak jelima 1% od ukupne cene za sve namirnice po kartici recepta.

Izvor: Autor doktorske disertacije

### 5.2.2. c) Formiranje cena na bazi psiholoških kriterijuma

Teorije određivanja cena na bazi psiholoških kriterijuma uzimaju u obzir potrošača – kako potrošači reaguju na određene strukture cena. Psihološko određivanje cena ima dugu istoriju u prodaji. Ipak, tek odnedavno je postalo deo određivanja cena u usluživanju hrane. Jedna od osnovnih teorija koja je prethodila psihološkom određivanju cena jeste teorija o ceni sa neparnom stotinkom. Ovaj način određivanja cena smanjio je otpor potrošača u restoranu prilikom kupovine, jer im daje iluziju popusta. Umesto da naplati 350 rsd za određenu stavku, naplatiće 349 rsd, jer će potrošač takvu cenu prihvatiti kao bolju povezanost između cene i vrednosti. Ako se koristi određivanje cena sa neparnom stotinkom, dve najbolje krajnje cifre koje treba koristiti

su 9 i 5. To važi za prodajne cene ispod 700 rsd. Kod cena u rasponu 700–1000 rsd, najbolja cifra kojom se završava cena je 5. Kada je reč o cenama iznad 1000 rsd, najbolja krajnja cifra nije neparna već je najbolje da se cena završava sa 0. Razlog leži u tome što bi u restoranima sa cenama iznad 1000 rsd iluzija o popustu dala pogrešnu sliku o tom preduzeću pre nego što bi je poboljšala, zbog toga što su prodajne cene iznad 1000 rsd pre svega ograničene na bolje restorane.<sup>265</sup>

Drugi faktor u psihološkom određivanju cena jeste značaj iznosa sa leve strane i razlike između dve cene. Drugim rečima, potrošač će primetiti veću razliku između 69 rsd i 71 rsd nego između 67 rsd i 69 rsd iako je razlika ista. Ovo je od posebnog značaja za restoraterne kada razmišljaju o povećanju cena. Odluka o prelazanju granice cene povećavanjem iznosa sa leve strane može se ostvariti uz očekivanje mogućeg smanjenja prodaje po jedinici date stavke.

Treći faktor u psihološkom određivanju cena jeste dužina cene ili broj cifara u ceni. Kao i u teoriji o značaju iznosa sa leve strane, potrošač i ovde uočava razliku. Drugim rečima, veća razlika uočava se između 999 rsd i 1025 rsd nego između 955 rsd i 999 rsd. Ova strategija je značajna kod povećavanja cena.

Pored navedenih faktora na osnovu iskustva važno je napomenuti da se kod podizanja cena u restoraterstvu mora voditi računa o tome da se cene hrane i cene pića ne podižu istovremeno. Podizanje cena u određenom vremenskom razmaku daje bolji psihološki efekat na potrošače.

### **5.3. Procenjivanje jelovnika**

Profitabilnost restoranskih proizvoda je ključni element na osnovu koga menadžment restorana određuje vrednost sopstvenog proizvoda i donosi konačnu odluku o njegovoj daljoj sudbini.<sup>266</sup> Komercijalno uspešan gastro proizvod je onaj koji restoranu donosi prihvatljiv nivo profita. Kod mnogih restoranskih proizvoda cena proizvoda može da se prelijeva, tako da se jedan proizvod delimično pokriva s cenom drugih proizvoda i izniveisanost cena daje prihvatljivost i jednom i drugom proizvodu ili grupi proizvoda. Proces upravljanja jelovnikom (inženjering menija) je sve popularniji pristup za procenjivanje jelovnika. Postoje dve mere za utvrđivanje odgovarajućeg proizvoda u jelovniku: njegova popularnost i njegova profitabilnost. Popularan proizvod je proizvod koji gosti često poručuju. Profitabilan proizvod ostvaruje veliku maržu kontribucije. Cilj efikasnog planiranja i procenjivanja jelovnika treba da bude porast marže kontribucije svakog proizvoda.<sup>267</sup>

---

<sup>265</sup> Drysdale J., Galipeay J., Profitable Menu planning Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2008, str 96.

<sup>266</sup> Vukić M., Drljević O., Gastronomski proizvodi, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2006.

<sup>267</sup> Prema Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008.

Za kreiranje profitabilnog jelovnika koristi se metod meni inženjeringa.<sup>268</sup> Svako jelo ocenjuje se prema profitabilnosti i po prodaji. Zatim se ti iznosi kombinuju i na osnovu toga svaki proizvod u meniju klasifikuje se u jednu od četiri grupe.<sup>269</sup> Veoma je važno u kalkulaciju uključiti i troškove radne snage.<sup>270</sup>

Proces upravljanja jelovnikom koristi informacije koje su već dostupne menadžerima i pomažu im da svrstaju proizvode u četiri grupe:<sup>271</sup>

1. Zvezde proizvodi koji su popularni i profitabilni;
2. Radni konji proizvodi koji su popularni, ali nisu profitabilni;
3. Slagalice proizvodi koji su profitabilni, ali nisu popularni;
4. Psi proizvodi koji nisu ni popularni, ni profitabilni.

Da bi neki proizvod bio svrstan u jednu od četiri kategorije, koriste se informacije o standardnim troškovima hrane i frekvenciji prodaje proizvoda. Informacije o frekvenciji prodaje proizvoda u svim pojedinačnim objektima se mogu prikupiti beleženjem broja svakog prodatog proizvoda tokom određenog perioda. Popularni proizvodi su oni sa relativno visokim procentom potražnje. „zvezde“ su proizvodi sa relativno visokom maržom i visokim procentom potražnje, dok proizvodi iz kategorije „psi“ imaju niske procenete i u pogledu mrže i u pogledu potražnje.

Prilikom procesa upravljanja jelovnikom, proizvodi u jelovniku se ne posmatraju posebno. Marža kontribucije i procenat potražnje svakog proizvoda će pružiti informacije o nivou popularnosti i profitabilnosti, ali je teško proceniti koliko je taj nivo visok u poređenju sa ostalim proizvodima. Ukoliko prodaja jednog proizvoda predstavlja 10% od ukupne prodaje, da li ovaj proizvod treba svrstati u popularne proizvode ili ne, zavisi od procenta tražnje ostalih proizvoda i od ukupnog broja proizvoda u jelovniku. Ukoliko jelovnik sadrži deset različitih proizvoda, 10% od ukupne prodaje se može smatrati visokim nivoom popularnosti, ali ukoliko na jelovniku ima samo pet proizvoda, 10% od ukupne prodaje je nizak nivo popularnosti. Isto tako, marža govori vrlo malo o tome koliko je profitabilna prodaja proizvoda u poređenju sa drugim proizvodima na jelovniku.

### **Profitabilni restoranski proizvodi**

Osnova za merenje profitabilnosti svakog proizvoda u jelovniku je prosečan doprinos marži (marža kontribucije). Visoka marža za individualan proizvod bi bila ona koja je jednaka, ili veća od prosečne marže za sve ostale proizvode. Koncept prosečne marže kontribucije pruža precizne mere za merenje profitabilnosti svakog proizvoda.

---

<sup>268</sup> Prema Vukić M., Drljević O., Planiranje menija, Visoka hotelijerska škola, 2011, str. 228.

<sup>269</sup> Isto.

<sup>270</sup> Lebruto S., Quain W., Ashley R Menu Engineering: A Model Including Labor Hospitality Review Issue 1 Hospitality Review Volume 13/Issue 1 Article 5, 1995, str. 41.

<sup>271</sup> Drysdale J., Galipeay J., Profitable Menu planning Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2008.

Ukupni troškovi hrane i ukupni prihod mogu se jednostavno odrediti sabiranjem iznosa svakog proizvoda. Ukupna marža kontribucije za sve proizvode se izračunava oduzimanjem ukupnih troškova od ukupnog prihoda. Konačno, prosečna marža kontribucije se dobija deljenjem ukupne marže kontribucije sa ukupnim brojem prodatih proizvoda tokom određenog perioda u kome su podaci prikupljeni.

Prosečna marža kontribucije = ukupna marža kontribucije / ukupan broj prodatih proizvoda.<sup>272</sup>

Individualna marža kontribucije za svaki proizvod poredi se sa prosečnom maržom za sve proizvode kako bi se odredio stepen profitabilnosti svakog proizvoda. Profitabilni proizvod je onaj čija je individualna marža jednaka, ili veća od prosečne marže.

### **Popularnost restoranskih proizvoda**

Osnova za merenje stepena popularnosti svakog proizvoda u jelovniku se zove indeks popularnosti. Indeks se zasniva na pojmu „očekivane popularnosti“. Očekivana popularnost svakog proizvoda se izračunava deljenjem 100% (ukupna prodaja objekta) s brojem proizvoda u jelovniku. Na primer, ako ima samo četiri proizvoda u jelovniku i pretpostavlja se da je svaki od njih jednako popularan, očekuje se da će prodaja svakog proizvoda predstavljati 25% od ukupne prodaje. Upravljanje jelovnikom pretpostavlja da je neki proizvod popularan, ako njegova prodaja predstavlja 70% od onoga što se očekuje. Indeks popularnosti za određeni objekat se može prilagoditi u zavisnosti od toga da li se menadžer zalaže za prodaju popularnih, ili profitabilnih jela. Uz pomoć ovih pomagala u inženjeringu jelovnika, menadžeri mogu da procene profitabilnost i popularnost jela i da ih svrstaju u zvezde, radne konje, slagalice, ili pse. Rezultati ovih procena treba da se koriste kako bi se unapredio jelovnik.

### **Meni inženjering**

Proces upravljanja jelovnikom na osnovu meni inženjeringa podrazumeva da se informacije dobijene analizom inženjeringa menija iskoriste za unapređivanje jelovnika.

### **Upravljanje „radnim konjima“**

Radni konji su popularna jela sa malom maržom kontribucije. Radni konji privlače goste u objekat i stvaraju tražnju. Oni takođe mogu biti vodeći proizvodi, odnosno zaštitni znak (osnovni brend) u jelovniku. Ovi proizvodi su važni, jer su popularni među gostima koji vode računa o cenama kada naručuju neko jelo. Moguće strategije za upravljanje radnim konjima obuhvataju sledeće:<sup>273</sup>

- Pažljivo povećanje cena

---

<sup>272</sup> Prema Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008, str. 68

<sup>273</sup> Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008, str. 169.

Postoji mogućnost da je jelo popularno zato što predstavlja veliku vrednost za goste. Ako se cene povećaju, jelo može i dalje da predstavlja dobru vrednost, može da ostane popularno i može da ostvari veću maržu;

- Testiranje tražnje

Ako ne postoji veliki otpor zbog povećanja cena, može biti korisno da se strategija povećanja cene upotvori sa primenom još neke strategije, kao što su drugačije pakovanje jela, ili premeštanje jela u jelovniku. Ako se planira povećanje cena, to treba da se radi postepeno, a ne odjednom;

- Premeštanje jela na mesto koje se manje vidi

U zavisnosti od izgleda jelovnika, određena mesta predstavljaju bolju lokaciju od drugih. Radni konj može da se premesti na manje poželjnu lokaciju. Pošto je jelo popularno, neki gosti će ga potražiti. Druge goste će privući vidljivija mesta na kojima se nalaze profitabilnija jela, koja objekat želi da proda;

- Premeštanje na poželjne lokacije

Upravljanje jelovnikom omogućava menadžeru da odluči koja jela da prodaje, a to su ona popularnija, s većom maržom. Poslužitelji se služe tehnikama prodaje npr. ne preporučuju radne konje. Druga pomagala (oznake na stolovima) mogu da preporučuju zvezde i slagalice (zbog njihove veće marže), ali da ne preporučuju radne konje;

- Procenjivanje faktora radne snage

Menadžer treba da zna da li je potrebna znatno veća radna snaga za proizvodnju radnih konja. Procenjivanje troškova nije moguće bez uključivanja troškova radne snage.<sup>274</sup> Ako proizvodnja jela s malom maržom ne zahteva znatno veću radnu snagu (npr. proizvod koji je zamrznut ili polugotov), menadžer će možda moći da opravda manju maržu pošto je manje dolara potrebno za plaćanje radne snage;

- Moguće smanjenje porcije

Ako se veličina porcije smanji, trošak proizvoda će se smanjiti, a možda marža povećati. Ova alternativa se pažljivo razmatra, pošto se vrednost s gledišta gosta može umanjiti kad se veličina porcije smanji.

---

<sup>274</sup> Lebruto S., Quain W., Ashley R., Menu Engineering: A Model Including Labor Hospitality Review Issue 1 Hospitality Review Volume 13/Issue 1 Article 5, 1995, str. 44.



## **Upravljanje slagalicama**

Slagalice su jela s visokom maržom, ali male popularnosti – jela koja menadžeri žele da prodaju pošto im je marža relativno visoka. Izazov je u pronalaženju načina da se poveća broj gostiju koji će naručivati ova jela. Opcije obuhvataju:<sup>275</sup>

- Prebacivanje tražnje na ova jela

Tehnike podrazumevaju premeštanje jela na vidljivije mesto u jelovniku, promena imena jela, pravljenje reklamnih kampanja, korišćenje bedževa koje će osoblje nositi, ili reklamnih flajera po stolovima, označavanje tih jela na samom ulazu u restoran i druge strategije koje povećavaju popularnost jela;

- Smanjivanje cene

Možda je jelo nepopularno, jer ne predstavlja vrednost za gosta. U tom slučaju, može se smanjiti prodajna cena, a da marža, pritom ostane veća od prosečne. To bi dovelo do veće popularnosti, pošto bi umanjena cena predstavljala veću vrednost za gosta;

- Dodavanje vrednosti jelu

Ponuda veće porcije, dodavanje skupljih dodataka jelu, korišćenje sastojaka boljeg kvaliteta neki su od načina koji pomažu da se vrednost uveća. Ove tehnike mogu dovesti do veće popularnosti i niže marže, ali i dalje veće od prosečne marže koju ostvaruje jelovnik.

## **Upravljanje zvezdama**

Zvezde su jela s visokom maržom i velike popularnosti. Najbolji saveti za upravljanje zvezdama su:<sup>276</sup>

- Održavati stroge kriterijume; Ne treba menjati kvalitet proizvoda koji se služi;
- Staviti jelo na izrazito vidljivo mesto u jelovniku; Zvezde su jela koja menadžeri žele da prodaju. Prema tome, moraju biti lako uočljiva;
- Testirati neelastičnost prodajnih cena; Zvezda može biti popularna zbog vrednosti koju predstavlja za gosta, ili ako nije dostupna u svom originalnom obliku (npr. pakovanje, usluga, lokacija, ambijent) nigde drugde. Ovo su možda dva razumna razloga da se poveća cena, bez rizika da se izgubi na popularnosti;
- Korišćenje sugestivnih tehnika prodaje; Neke od tehnika usmeravanja tražnje na slagalice se mogu koristiti i za zvezde.

---

<sup>275</sup> Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008, str. 164.

<sup>276</sup> Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008, str. 164.

## Upravljanje psima

Psi (jela koja nisu popularna i imaju nisku maržu) su kandidati za uklanjanje sa jelovnika. Ipak ne doprinose ukupnoj marži i nisu popularna. Njihova cena bi mogla da se poveća, jer bi to proizvelo veću maržu. Kada je za proizvodnju psa potrebna veća radna snaga, ne omogućava dovoljno korišćenje viška hrane i ima relativno kratak rok trajanja, razlozi za uklanjanje jela s jelovnika postaju sve očigledniji.<sup>277</sup> Ako popularnost nekog jela ostane stabilna (ili se poveća), dok se njegova marža povećava, izmene jelovnika su dobre. Uz pomoć inženjeringa, vrednost izmenjenog jelovnika se može objektivno proceniti.

---

<sup>277</sup> Isto.

## VI UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGE

### 6.1. Pojam kvaliteta usluge

Kvalitet restoranske usluge je skup karakteristika pružene usluge i ambijenta u restoranu, koji se odnose na mogućnost zadovoljenja potreba gosta.<sup>278</sup> Gost je taj koji određuje kvalitet. Za ocenu kvaliteta neophodno je poznavati potrebe i želje gosta. Usmeravanje na gosta ukazuje da je koncept kvaliteta marketinški zasnovan. Kvalitet se definiše kao težnja da se stvari urade bez greške. Upravljanje kvalitetom je pristup kojim se obezbeđuje da se zadaci izvršavaju na planirani način. Na taj način osigurava se preventiva i sprečava pojava problema.

Poimanje kvaliteta u proizvodnom i uslužnom kontekstu prvenstveno proističe od potrošačevog shvatanja i viđenja kvaliteta. Prema Kotleru, kvalitet se odražava kao stepen do koga proizvod ili usluga može da ispuni ili prevaziđe očekivanja potrošača.<sup>279</sup> Kvalitet proizvoda i usluga usko je vezan sa zadovoljstvom potrošača sa samim tim predstavlja uslov za opstanak i profitabilnost preduzeća. Zadovoljstvo potrošača i profitabilnost usko su povezani sa kvalitetom proizvoda i usluga. Uvođenje menadžmenta kvaliteta osetljivo je pitanje za operativne i finansijske karakteristike malog preduzeća, jer može biti osnova konkurentske prednosti i u budućnosti finansijske sigurnosti.<sup>280</sup> Kontrola kvaliteta usluga otežana je samim karakteristikama usluga i delovanjem elemenata koje je nemoguće kontrolisati, a koji utiču na kvalitet.

Za razliku od tradicionalnih i fizički opipljivih dobara određivanje značaja i suštine kvaliteta u uslužnom sektoru je mnogo složenije pitanje. Gost kupuje usluge koje služe zadovoljavanju njegovih potreba i želja.<sup>281</sup>

U novije vreme nastaje i koncept totalne satisfakcije potrošača po kome je cilj pružiti takvu uslugu – proizvod koji će kontinuirano ispunjavati u potpunosti potrebe i želje potrošača. Radi se o kompletnoj ili apsolutnoj satisfakciji potrošača.

Kada je reč o samoj prirodi kvaliteta usluge, Gronrus definiše kvalitet usluge kao „proces ocene kvaliteta od strane gostiju u kome oni upoređuju očekivanja koja su prethodno imali sa uslugom koja im je isporučena“, što znači da se u ovom slučaju izjednačava kvalitet sa satisfakcijom.<sup>282</sup>

Dimenzije kvaliteta usluga mogu se svrstati u sledeće kategorije:<sup>283</sup>

- uočavanje faktora koji imaju uticaja na kvalitet;
- fleksibilnost prema različitim nivoima usluge;

---

<sup>278</sup> Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 491.

<sup>279</sup> Veljković S., Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 103.

<sup>280</sup> Morrison A., Thomas R., The future of small firms in the hospitality industry International Journal of Contemporary Hospitality Management 11/4, 1999, str. 148–154.

<sup>281</sup> Veljković S., op.cit., str. 102.

<sup>282</sup> Prema: Veljković S., op.cit., str. 111.

<sup>283</sup> Nitin S., Deshmukh S. G., Service Quality Models: Review International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 22, No 9, 2005, str. 913–949.

- predlozi za unapređenje kvaliteta usluge;
- uspostavljanje načina merenja zadovoljstva potrošača;
- planiranje obuka zaposlenih;
- prilagodljivost promenama u okruženju;
- fokus na unapređenju kvaliteta odozgo nadole (od top menadžmenta ka prvoj liniji) i odozdo nagore (od prve linije usluživanja ka top menadžmentu);
- planiranje budućih potreba za resursima;
- uvođenje novih tehnologija i
- *benchmarking*, praćenje akcija konkurenata i korektivne akcije.

### 6.1.1. Kvalitet usluge u restoraterstvu

Kvalitet usluge je ključni element koji utiče na zadovoljstvo gostiju i na njihovo dalje ponašanje. Specifične posledice vezane za posete gostiju obuhvataju spremnost gostiju da ponovo posete restoran, da ga preporučuje drugim ljudima i da prenose pozitivna iskustva o svom boravku. Jedan od načina na koji se restoransko preduzeće može diferencirati od konkurencije je „stalna isporuka kvaliteta usluge vipeg nivoa od konkurencije. Nadmašiti uslugom i kvalitetom proizvoda očekujivanja potrošača. Programi za podizanje nivoa kvaliteta usluge direktno utiču na rast profitabilnosti.“<sup>284</sup>

**Kvalitet hrane** je najvažnija karakteristika koja utiče na odluku gostiju da ponovo posete restoran, a zatim slede kvalitet usluge, cena ili vrednost obroka i mesto, odnosno ambijent restorana. Isto tako, kvalitet hrane je najznačajnija varijabla koja utiče na vraćanje gostiju u restoran, a za njim slede udobnost oblasti u kojoj gosti čekaju da pređu za svoj sto i srdačnost osoblja. U skladu s tim, restorani čiji su ciljevi kvalitet, odgovarajuća cena i vrhunska usluga, povećavaju i interesovanje gostiju da ponovo posete njihov objekat. Osim toga, prvi i poslednji utisak snažno utiče na namere gostiju da nešto kupe. Kvalitet hrane glavni je razlog zbog kojeg gosti posećuju porodične i neformalne restorane. Nasuprot tome, u luksuznim restoranima gosti su okupirani ponašanjem osoblja i ono je najvažniji razlog da gosti posete restoran. Kvalitet usluge je ključna strateška varijabla u naporima restoranske organizacije da ispuni očekivanja svojih gostiju. Sveukupno iskustvo gostiju može da se podeli na dve kategorije.<sup>285</sup>

- funkcionalnost proizvoda ili usluge i
- emotivna komponenta tog iskustva.

Prva kategorija se odnosi na kontrolu funkcionalnosti proizvoda, ili usluge (odnosno ukus i svežinu proizvoda u jelovniku i odgovarajući tempo služenja obroka) koje najverovatnije utiču na razloge zbog kojih gosti razmišljaju da li da kupe proizvod ili nastave dalje. S druge strane, druga kategorija obuhvata elemente koji se odnose prevashodno na emotivnu komponentu iskustva, a ne na razloge, pa se dele na dve vrste:

<sup>284</sup> Kotler F, Vong V, Sonders DŽ, Armstrong G, Principi marketinga, 4. izdanje, Beograd, 2007, str. 471.

<sup>285</sup> Namkung Y., Soocheong J., Service Failures in Restaurants: Which Stage of Service Failure Is the Most Critical? 2010 51: 323 originally published online, 27 April, 2010 Cornell Hospitality Quarterly.

- elementi koji emituju stvari (mehanički faktori) i
- elementi koji emituju ljudi (ljudski faktor).

Iz tog razloga velika važnost pridaje se uklapanju mehaničkih i ljudskih faktora prilikom služenja obroka u restoranu, iako ljudski faktor dominira kad je reč o percepciji kvaliteta usluge. Važnost posebnih karakteristika varira u zavisnosti od vrste restorana. Npr. kvalitet hrane i srdačnost osoblja su ključne karakteristike koje utiču na izbor finih restorana, dok su brzina usluge i cena hrane ključni faktori za izbor porodičnih restorana. Gosti izražavaju veće nezadovoljstvo kada ih požuruju da napuste fini restoran, nego što smatraju da je tempo usluge u porodičnom restoranu ili u fast fud restoranu brz. Ozbiljnost propusta u usluzi, koji izazivaju nezadovoljstvo gostiju zavisi od vrste restorana. Prema tome, način na koji gosti procenjuju svoje zadovoljstvo takođe zavisi od vrste restorana. Negativne emocije koje nastaju zbog propusta u usluzi izazivaju nezadovoljstvo. Istraživanje koje su sproveli Smit i Bolton (2002)<sup>286</sup> pokazuje da su gosti koji na izričito negativan emotivan način reaguju na propuste u usluzi, manje zadovoljni kad se usluga poboljša od gostiju koji ne reaguju emotivno na propuste u usluzi

## 6.2. Percepcija usluge i satisfakcija potrošača u restoraterstvu

Potrošači formiraju očekivanja o kvalitetu pre kupovine. Prethodna iskustva, uticaj porodice, prijatelja, referentnih grupa i informacijama iz reklamnih kampanja utiču na stvaranje precepcije. Iz tog razloga, veoma je značajno da menadžeri restoranskih organizacija odaberu pravu meru prilikom postavljanja očekivanja gostiju.

Još jedan faktor koji utiče na kreiranje percepcije usluge je prenošenje glasina o restoranu, koje značajno kreira mišljenje ljudi o određenom objektu, kao i na njihove potrošačke namere. Iako se istraživači ne slažu sa davno utvrđenom činjenicom da nezadovoljni gosti više pričaju o svom iskustvu od zadovoljnih gostiju, negativne glasine se često smatraju jednim od ključnih tumačenja ponašanja potrošača. Kad dožive neprijatno iskustvo, gosti o tome razgovaraju sa jedanaest osoba, dok kada je reč o prijatnom i skustvu, o tome razgovaraju samo sa šest osoba. Osim toga, istraživanja su potvrdila da su glasine o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu gostiju odlučujući faktor koji utiče na njihovo ponašanje.

„Osećaj zadovoljstva koji se razvija nakon posete restoranu i doživljene usluge i kao takva predstavlja osnov za zadržavanje trenutnih i privlačenje novih gostiju naziva se satisfakcija restoranskim uslugama.“<sup>287</sup> Termin satisfakcija potiče od latinske reči *satis* (dovoljno) i *facere* (da se učini ili da se napravi). Satisfakcija potrošača treba da se definiše i analizira iz ugla gostiju.<sup>288</sup> Satisfakcija gostiju je koncipirana ili kao pružanje posebne satisfakcije, ili pružanje

<sup>286</sup> Smith and Bolton 2002, prema Namkung Y., Sooecheong J., Service Failures in Restaurants: Which Stage of Service Failure Is the Most Critical? Cornell Hospitality Quarterly 51, 2010, str. 323, datum 27.4.2010. [www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)

<sup>287</sup> Živković Radmila, Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 197.

<sup>288</sup> Isto.

ukupne satisfakcije. Tokom obedovanja u restoranu, satisfakcija se pojavljuje u svakoj fazi usluge i svaka faza usluge utiče na to kako gosti ocenjuju ukupni doživljaju u restoranu.<sup>289</sup>

„Satisfakcija se može okarakterizirati kao (zadivljenost) ako karakteristike usluga značajno nadmašuju očekivanja gostiju . Ako je usluga u skladu sa očekivanjima, gost će biti zadovoljan, i obrnuto. Najviši mogući stepen satisfakcije podrazumeva oduševljenje gostiju (*Consumer's delight*). U slučaju kada je potrošač dobio ono šta je očekivao (**O= P**) u pitanju je neutralno potvrđivanje očekivanja. Do nezadovoljstva gostiju dolazi kada je pružena usluga lošija od percipirane odnosno očekivane. što se naziva negativnim ispunjavanjem pretpostavljenog. »<sup>290</sup>

Propusti u usluzi i unošenje neadekvatnih zamena su glavni uzrok zbog kojeg gosti prestaju da posećuju određeni restoran. Negativno iskustvo izaziva manju želju gostiju da ponovo kupe proizvod, propust u usluzi je „osnovni faktor“ koji izaziva nezadovoljstvo gostiju i vodi ka tome da gosti gube poverenje i prestaju da posećuju neki restoran.

Teškoće u merenju satisfakciju su rezultat činjenice da stepen satisfakcije zavisi od očekivanja gostiju . Za restoransko preduzeće zadovoljstvo potrošača uslugom rezultira u korist dveju stavki: rastu broja ponovnih poseta gostiju i pozitivnim glasom »od usta do usta«, koja predstavlja najznačajniji vid reklame za restoran .<sup>291</sup>

Svaki uspešan restoran mora da sprovodi anketiranje zadovoljstva gostiju uslugom . Anketa treba da sadrži pitanja koja će dati širu sliku o boravku gosta u restoranu.

---

<sup>289</sup> Maričić B., Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 391.

<sup>290</sup> Veljković S., Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 101.

<sup>291</sup> Živković R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 197.

Primer 11. Anketa istraživanja zadovoljstva gostiju u restoranu Jezero, Beograd

**Poštovani gosti, molimo Vas da izdvojite malo vremena i popunite kratku anketu u cilju unapređenja usluge (1- najlošije, 5 - najbolje).**

<b>Rezervacija i prijem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ljubaznost osoblja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ambijent u restoranu</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Raznovrsnost ponude</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dužina čekanja hrane</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Način serviranja hrane</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Kvalitet hrane</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cene</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Naplata računa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Da li biste restoran preporučili prijatelju? DA NE MOŽDA**

**Vaš predlog za unapređenje naše usluge\_\_\_\_\_**

<b>Pol</b>	<b>M</b>	<b>Ž</b>			
<b>Godine</b>	<b>20-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51-60</b>	<b>61-70</b>
<b>Svrha posete</b>	<b>porodično</b>	<b>poslovno</b>	<b>ostalo</b>		

**Hvala na Vašem vremenu, rezultate ćemo upotrebiti da bismo bolje ispunili Vaša očekivanja!**

**Vaš**

**Restoran Jezero**

Izvor: Autor doktorske disertacije

“Ukupan (totalni) benefit za goste restorana predstavlja kup koristi koje potrošač očekuje od boravka u restoranu i korišćenja restoranske usluge.”<sup>292</sup> Akcenat je da je za poslovni uspeh na tržištu potrebno postići tzv. totalnu satisfakciju potrošača. Koncept „totalne satisfakcije potrošača znači da restoranska usluga u potpunosti ispunjava zahteve i želje gostiju . Ovaj kocept povezan je konceptom totalnog upravljanja kvalitetom.”<sup>293</sup>

<sup>292</sup> Maričić B., Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 481–484.

<sup>293</sup> Isto.

### 6.3. Modeli za merenje kvaliteta u sektoru usluga

Najveći značaj za shvatanje kvaliteta u sektoru usluga ima GEP model shvatanja kvaliteta, SERVQUAL model i model „Glavna nit“.

#### Gep model kvaliteta usluge

Prema gep modelu kvalitet usluge je funkcija percepcija potrošača, odnosno način na koji je doživeo uslugu u restoranu i očekivanja koja je imao pre dolaska u restoran. Osnovni gep se naziva gep potrošača.<sup>294</sup> Gep je razlika između očekivanja korisnika u vezi sa restoranom i opažanje stvarnog nivoa usluge. Postoji čitav niz neslaganja ili gepova koji se odnose na opažanje kvaliteta sa aspekta menadžera i zadataka u vezi sa pružanjem usluga korisnicima. Ovi gepovi mogu biti glavna prepreka nastojanjima da se pruži usluga koju korisnici opažaju kao visok kvalitet usluga.<sup>295</sup>

**Gep 1** označava nerazumevanja stvarnih očekivanja potrošača. Menadžeri uslužnih organizacija ne shvataju uvek unapred koje karakteristike za kupca znače visok kvalitet.

**Gep 2** prikazuje razlike između postavljenih očekivanja gostiju restorana i načina da odgovor na zahteve istih.

**Gep 3** prikazuje razlike između načina na koji je kvalitet usluge definisan kako ga vide menadžeri restorana i nivoa kvaliteta koji je pružen gostima. Postoje teškoće u standardizaciji performansi zaposlenih, čak i kada postoji uputstvo za pružanje usluge i postupak sa korisnicima.

**Gep 4** predstavlja razlike između pruženog nivoa usluge i percepcije gosta. Razlika između očekivane i opažene usluge kod korisnika nastaje kao neminovna posledica prethodna četiri gepa.

Merenje **gepa 5** analizira se upitnikom kojim se ispituje pet osnovnih faktora kvaliteta:<sup>296</sup>

- Opipljivost – izgled enterijera i ljubaznost, izgled i nastup osoblja;
- Pouzdanost – sposobnost osoblja da pruži obećani nivo i kvalitet usluge
- Sposobnost reagovanja – brzina i mogućnost da se pomogne gostu i pruži brza usluga;
- Uverenost – obučenost učtivost zaposlenih i njihova sposobnost da ulivaju poverenje;
- Posvećenost – pažnja koja se posvećuje svakom korisniku;

---

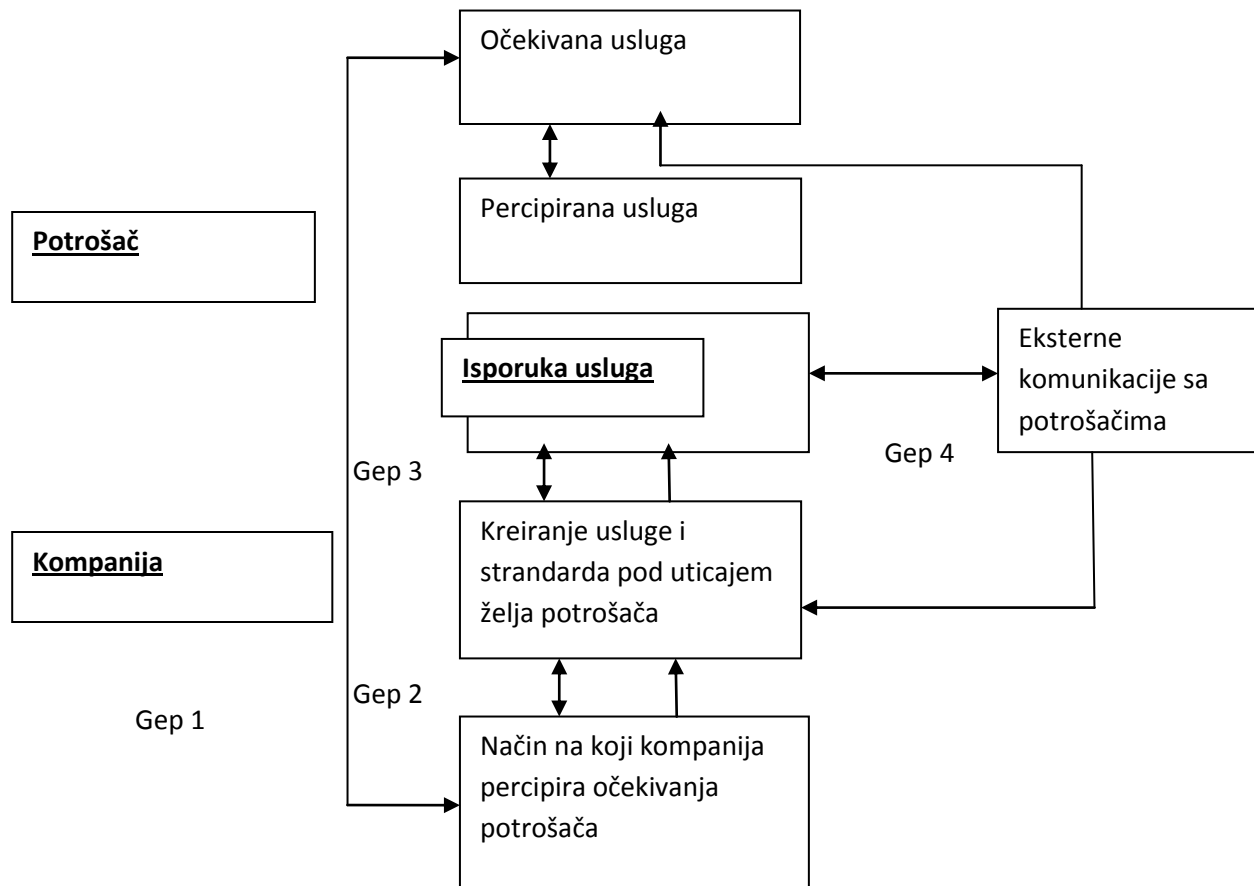
<sup>294</sup> Prema Veljković S., Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 105.

<sup>295</sup> Isto.

<sup>296</sup> Isto, str. 105.



**Slika 9. Gep model kvaliteta usluge**



Izvor: Prema Zeithaml Valarie A., Bitner Mary Jo, Marketing, 2<sup>nd</sup> etidion, Mc Graw Hill, International Edition 2000, str., prema Veljković S., Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

### **Merenje kvaliteta pomoću SERVQUAL modela**

SERVQUAL model je najpoznatiji model za merenje kvaliteta. Od kada je prvi put publikovan 1985. godine. SERVQUAL je dizajniran za merenje kvalitet usluge u najrazličitijim organizacijskim modelima uslužnog sektora.<sup>297</sup> Dimenzije kvaliteta prema ovom modelu su:

*reliability* pouzdanost;  
*assurance* poverenje;  
*tangibles* opipljivost;  
*empathy* empatija i  
*responsiveness* reakcija.

SERVQUAL model razvili su Parasuraman, Zeithaml i Beri. Ovaj model se najčešće koristi prilikom utvrđivanja zadovoljstva gostiju kvalitetom pružene usluge. Kvalitet usluga

<sup>297</sup> Veljković S., Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, 105.

posmatra se kao percepcija kvaliteta usluge koja se bazira na poređenju kvaliteta onako kako ga posmatra gost i očekivanja.”<sup>298</sup>.

SERVQUAL ispitivanje se sastoji od upitnika sa 22 stava koji popunjavaju potrošači, a koji se odnose na pet osnovnih elemenata usluge. Svaki stav navodi se dva puta: prvi put kada se utvrđuju očekivanja potrošača, a nakon toga kada se meri percepcija performansi restorana.<sup>299</sup>.

### **Model „glavna nit“**

Del “glavna nit” je praktičan i primenljiv u restoraterstvu. Njegova suština je u “pripremi procesa kako bi proces isporuke usluge mogao da bude definisan kao sistem postupaka poređanih u hronološkom redu,<sup>300</sup> Na ovaj način proizvodnja i isporuka stavljaju se u kontekst važnosti stepena učešća koji se traži od zaposlenih u restoranu i gostiju. Ovaj metod se koristi u restoraterstvu, a poznat je kao „Fabrika Usluga”, njegova važnost je u naglašavanju neodvojivosti proizvodnje usluga od potrošnje.”<sup>301</sup>

### **6.4. Uticaj situacije na stavove i ponašanje potrošača**

Više pažnje istraživači su poklanjali pitanjima stavova i demografskih varijabli, a manji broj istraživanja odnosi se na situacione ili kontekstualne varijable. Uticaj situacije se konkretno reflektuje u pogledu koristi koje stiču potrošači.<sup>302</sup> Situaciju čine „svi karakteristični faktori koji imaju dejstvo za vreme i u mestu opservacije.”<sup>303</sup> Ova definicija situacije uključuje fizičko i socijalno okruženje, trenutne aspekte, postavljanje zadataka i početno stanje. „Neki izbori potrošača specifično su uslovljeni samo situacijom i pojedinci mogu imati različite preferencije sa promenom konteksta korišćenja proizvoda“ (Isto). Očekuje se da će specifikacije situacionih varijabli jasnije definisati stavove potrošača i dalje, pojednostaviti procenu istih.

Termin „situacija“ još uvek nije u potpunosti objašnjen ili adekvatno konceptualizovan i operacionalizovan. Tačnije, različiti autori koristili su termine „situacija“, „kontekst“ ili „okolnosti upotrebe“ da bi opisali različite uslove u kojima se odluke o izboru potrošača donose. Ponašanje potrošača u izboru restorana varira sa kontekstom u kome se donosi odluka.<sup>304</sup> U nekim slučajevima situacija je određena različitim „kontekstom vrste obroka“ koji je korišćen radi razvijanja specifičnog profila restorana za svaki kontekst. Uprkos pitanjima konceptualnih i

---

<sup>298</sup> Bakić O., Kvalitet usluge kao strateško opredeljenje hotelskog preduzeća, 2002, str 24

<sup>299</sup> Prema Bakić O., op.cit., str 24.

<sup>300</sup> Williams C., Buswell J., Service Quality in Leisure and Tourism, CABI Publishing, Oxon UK, 2003, str. 55.

<sup>301</sup> Bakić O., op.cit., str 24.

<sup>302</sup> Srivastava, prema: Stanton J. L., Bonner P. G., An investigation of the differential impact of purchase situation on levels of consumer choice behavior, *Advances in Consumer Research*, Vol. VII, 1980.

<sup>303</sup> Belk (1984), prema: Stanton J. L., Bonner P. G., An investigation of the differential impact of purchase situation on levels of consumer choice behavior, *Advances in Consumer Research*, Vol. VII, 1980.

<sup>304</sup> June Leslie P., Stephen L. J. Smith, Service Attributes and Situational Effects on Customer Preferences for Restaurant Dining, *Journal of Travel Research*, 26, 1987, str. 20–27.

metodoloških problema istraživanja uticaja situacionih varijabli, neka istraživanja vršena su radi spoznaje uticaja situacionih faktora na ponašanje potrošača konkretno u polju ugostiteljstva. U ovim istraživanjima analizirani su restorani kao kategorije proizvoda u analizi uticaja situacionih efekata na ocenu nekoliko brendova restorana brze hrane od strane potrošača. Analize su vršene poređenjem odgovora dobijenih eksplicitnim navođenjem različitih situacija obedovanja sa onima prikupljenim bez posebno definisane situacije. Zaključak istraživanja je da preferencije vezane za usluge restorana i percepcija pojedinačnih „brendova“ varira u zavisnosti od konkretne situacije, i dalje, ustanovljeno je da merenje važnosti atributa i percepcije sa uvažavanjem specifičnosti situacije daje bolje rezultate u predviđanju izbora brenda nego generalno merenje (bez uzimanja situacije u obzir).

### **6.5. Uticaj psiholoških varijabli na zadovoljstvo korisnika restoranskih usluga**

Jedan od jasnih kriterijuma naučnog istraživanja određene pojave jeste objektivnost njenog merenja. Problem nastaje onda kada je potrebno istražiti npr. estetsko rasuđivanje koje je veoma bitan činilac, zadovoljstva restoranskom uslugom. Svakako da se zadovoljstvo restoranskom uslugom može objektivizirati, npr. merenjem vremena provedenog u restoranu, količinom novca koji je u njemu potrošen i slično.

Ipak, ni vreme provedeno u restoranu niti potrošena količina novca ne moraju nužno biti u direktnoj vezi sa zadovoljstvom usluge. Korisnici usluga se ne ponašaju konzistentno, ono čime su ispitanici u jednoj prilici zadovoljni, u dugoj (u suštini istovetnoj) prilici mogu biti manje zadovoljni ili čak nezadovoljni.<sup>305</sup> Dakle, jedna ista osoba u istom restoranskom ambijentu, može potrošiti istu količinu novca, ili provesti isto vreme u restoranu, a da je njegov doživljaj zadovoljstva sasvim drugačiji. Izvesno je da mnogi, unutrašnji aspekti ličnosti konkretne osobe koja je korisnik usluge nisu vidljivi niti direktno merljivi.

Koji su to unutrašnji faktori koji su teško dostupni objektivnom psihološkom merenju, npr. zadovoljstvo restoranskom uslugom i koji deluju negativno na konzistentnost procene? Jedan od faktora je trenutno raspoloženje korisnika usluge. Raspoloženja su, za razliku od trajnih efekata, podložna brzom menjanju. Konkretno, klijent restorana je planirao da mu za ručkom društvo pravi emocionalno važna osoba koja se nije pojavila. Ovakva situacija može na klijenta uticati tako da se opšte zadovoljstvo odrazi negativno na restoransku uslugu u celini.

Sledeći momenat koji deluje na zadovoljstvo korisnika usluga jesu implicitne vrednosti koje podrazumeva konkretni klijent.<sup>306</sup> Ako je njegova motivacija hedonistička, on će biti zadovoljan time što mu je ponuđena hrana ili piće bila kvalitetna. Klijenti čija je vrednosna orijentacija usmerena na socijalne odnose, vrednovaće više svoje zadovoljstvo boravkom u restoranu, ukoliko je imao prilike da za vreme ručka ili večere vodi smislenu konverzaciju sa osobama sa kojima je ručavao, odnosno večerao. Treći momenat koji nije lako dostupan merenju, odnosi se na motivaciju klijenta. Maslov je dao dobro poznati model hijerarhije motiva, koji je

---

<sup>305</sup> Prema: Maričić B., Ponašanje potrošača, Sedmo izdanje, CID Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 118.

<sup>306</sup> Rokeach, M., The nature of human values. New York: Free Press, 1973, str. 5–17.

izuzetno dinamičan, i koji smatra da će zadovoljstvo bazičnih motiva uslovljavati aktivaciju motiva višeg reda.<sup>307</sup> U ovom smislu, klijent koji je posetio restoran, da bi što pre zadovoljio glad, neće posebno vrednovati ambijent restorana. Nakon što je gost zadovoljio ovu primarnu potrebu, i dalje će vrednovati ambijentalne faktore, kao i način na koji je bio uslužen i slično.

Važno je imati na umu stavove geštalt psihologije koja insistira na shvatanju da osoba opaža uslugu, kao i njen kvalitet, kao celinu u kojoj jedan element utiče na celinu, jednako kao što i celina utiče na opažanje elementa.<sup>308</sup> Konkretno, Geštalt škola psihologije predviđa da će klijent A koji je lojalan gost restorana B, i koji je standardno zadovoljan uslugom i ambijentom, ukoliko je za vreme obroka imao neprijatnog sagovornika, loše oceniti celinu njegovog boravka u restoranu. Jedan isti ispitanik, odnosno klijent, u momentu procenjivanja zadovoljstva uslugom, vodiće se i njegovim trenutnim doživljajem: raspoloženjem, implicitnim vrednostima i trenutnim motivima koje želi u datom momentu da zadovolji. Individualizovani (idiografski) pristup, kvalitativna istraživanja, umesto danas preovladavajućih kvantitativnih, mogu doprineti boljem uvidu u ove značajne implicitne faktore istraživanja.

## 6.6. Propusti u usluzi

Iskustva o restoranu se formiraju nakon nekoliko faza pružanja usluge, počev sa fazom kada domaćin pozdravlja gosta prilikom ulaska u restoran, odvodi ih do stola, zatim sledi faza naručivanja, prijema i konzumacije hrane i na kraju sledi faza plaćanja i napuštanje restorana. Do propusta u usluzi može doći tokom bilo koje faze.

Podela restoranske usluge na više faza omogućava menadžerima da odrede koja faza propusta u usluzi je najkritičnija, kako bi redukovali nezadovoljstvo gostiju i sprečili goste da napuste restoran. U istraživanju u kome je učestvovao 491 ugostiteljski objekat u SAD-u ocenjivane su reakcije gostiju na propuste u različitim fazama usluge.<sup>309</sup>

1. prijem gostiju,
2. naručivanje,
3. konzumacija obroka i
4. plaćanje računa.

Istraživanja pokazuju da je za goste u neformalnim i finim restoranima kritična faza 3 (konzumacija) i da se u toj fazi u potpunosti određuje sveukupno pozitivno mišljenje gosta o

---

<sup>307</sup> Mittelman, W., Maslow's study of self-actualization: A reinterpretation. *Journal of Humanistic Psychology*, 31(1), 1991, str. 114–135., prema Maslow, A., *Motivation and personality*. New York, NY: Harper 1954, str. 35-59; 59-77; 97-105.

<sup>308</sup> King B. D., Wertheimer M., *Max Wertheimer and Gestalt Theory*. Transaction Publishers, New Brunswick, 2005, str. 45–46.

<sup>309</sup> Namkung Y., Soocheong J., *Service Failures in Restaurants: Which Stage of Service Failure Is the Most Critical?* *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 2010, str. 51, datum 27.4. 2010. [www.sagepub.com](http://www.sagepub.com)

restoranu, a zatim slede faza 4 (plaćanje i napuštanje restorana), faza 2 (naručivanje i posluživanje) i poslednja po važnosti na kraju faza 1 (pozdravljanje i sedanje za sto).

Relativni uticaj propusta u usluzi na ponašanje gostiju se menja u zavisnosti od:

- a) faze usluge i
- b) tipa restorana.

U neformalnim restoranima, propust u usluzi u fazi konzumacije obroka najviše utiče na ugrožavanje namera gostiju da ponovo posete restoran, a odmah zatim i faza plaćanja računa. S druge strane, u finim restoranima, propust u usluzi u fazi naručivanja je najkritičniji, jer utiče na namere gostiju da ponovo posete restoran. Osim toga, faza plaćanja računa najviše utiče na spremnost gostiju da restoran preporuče drugima.

Pošto je teško pružiti potpuno savršenu uslugu bez bilo kakvih propusta, utvrđivanje tačnih propusta koji smetaju gostima pruža mogućnost menadžerima restorana da se fokusiraju na potencijalno važne greške prilikom pružanja usluge i da spreče goste da odu u konkurentni restoran. Osim toga što utiču na zadovoljstvo gostiju, propusti u usluzi mogu dovesti do toga da gosti prestanu da dolaze u restoran. Još neprijatnije što može zadesiti restoran jeste da nezadovoljni gosti mogu preneti svoje neprijatno iskustvo velikom broju osoba. Prema tome, sistematska kontrola propusta u pružanju usluge i uvođenje korisnih ispravki su od suštinskog značaja za uslužne objekte, kako bi pozitivno uticali na zadovoljstvo gostiju, a samim tim i na svoje poslovanje.

### **Propusti u usluzi i faze usluge**

Propust u usluzi podrazumeva svaku nezgodu vezanu za proces pružanja usluge, bilo da je reč o stvarnom propustu, ili propustu tokom posete objektu posmatrano kroz prizmu gosta. Zbog same prirode usluga, neopipljivosti i neodvojivosti proizvodnje od potrošnje, u direktnom kontaktu sa gostima u restoranskoj industriji, propusti u usluzi će neizbežno nastati. Ozbiljnost propusta varira od trivijalnog (duže čekanje) do ozbiljnog (trovanje hranom).

S obzirom na to da se propusti u usluzi određuju sa stanovišta gostiju, neki istraživači su koristili tehniku kritičkog incidenta kako bi utvrdili koje mere treba preuzeti da bi se kontrolisali česti propusti u usluzi. Kao posledica toga istraživači su utvrdili i podelili propuste na tri šire kategorije:<sup>310</sup>

1. Reakcija člana osoblja na propust u isporuci (problem sa neodgovarajućim obrokom i spora ili nedostupna usluga);
2. Reakcija člana osoblja na potrebe i zahteve gostiju (hrana nije napravljena onako kako je gost želeo ili nije dobio mesto koje je želeo);

---

<sup>310</sup> Namkung Y., Soocheong J., Service Failures in Restaurants: Which Stage of Service Failure Is the Most Critical? Cornell Hospitality Quarterly, 51, 2010, str. 51, datum 27.4. 2010. www.sagepub.com

### 3. Spora i neodgovarajuća usluga (pogrešna porudžbina).

Propusti u usluzi i maju dva ishoda – tzv. halo efekat i domino efekat, tj. gost može da formira sveukupni negativni utisak na osnovu jednog propusta u usluzi. S druge strane, domino efekat označava da jedan propust može izazvati drugi, slični propust, koji onda može dovesti do čitavog niza propusta u usluzi.

Omaške kod proizvoda su propusti u usluzi koji se u restoranima najčešće dešavaju (20,9 %). Spora, ili nedostupna usluga (predugo čekanje ili nemogućnost pronalazjenja uslužnog osoblja) čini 17,9% ukupnih propusta u usluzi, dok neodgovarajuće ponašanje osoblja (neprijatnost, nepropisno obraćanje i loše ponašanje) čine 15,2% ukupnih propusta u usluzi.<sup>311</sup>

Problem sa sedenjem (pušači sede u zoni za nepušače i obrnuto, pomešane rezervacije i odbijanje zahteva za rezervaciju posebnih stolova) je propust koji je dobio najgore ocene gostiju u odnosu na sve ostale propuste (8 poena od 10; Od 1= manji propust do 10= ozbiljan propust).<sup>312</sup>

### 6.7. Žalbe i rešavanje žalbi korisnika restoranskih usluga

Studija Nacionalnog udruženja restorana Amerike ukazuje na to da u restoranskoj industriji, žalbe koje se odnose na uslugu daleko prevazilaze žalbe na hranu ili ambijent.

Najveći značaj gosti pridaju brzini i tačnosti usluge, umešnosti u davanju odgovora, tačna preporuka stavki iz jelovnika, sposobnosti izlaska na kraj sa žalbama, a veoma je važna i naplata tj precizno izdavanje računa.

Smatra se da sledeći faktori opredeljuj reakciju gosta u slučajevima kada je nezadovoljan uslugom,<sup>313</sup>

- a. stepen neipunjenosti očekivanja;
- b. važnost date usluge za gosta;
- c. troškova;
- d. karaktera i
- e. spremnosti na neprijatne situacije do kojih ga žalbe mogu dovesti.

Cilj uprave restorana je da podstiče goste da ostave povratnu informaciju o iskustvu u restoranu. Nezadovoljni gosti koji se žale pružaju informaciju o tome šta treba promeniti i koji deo lanca usluge ne funkcioniše na najbolji način. Ove informacije menadžment treba da koristi da poboljša uslugu a gost će napor da se greška ispravi percipirati pozitivno i istraživanja pokazuju da su upravo ovakvi „povratnici“ kasnije lojalni gosti koji šire pozitivna iskustva o restoranu.<sup>314</sup>

---

<sup>311</sup> Isto.

<sup>312</sup> Isto.

<sup>313</sup> Prema: Živković R., Gajić J., Aleksić A., Strategije otklanjanja nezadovoljstva korisnika hotelskih usluga, Hotelska kuća, Zlatibor, 2013, str. 237 –244.

<sup>314</sup> Isto.

Upravo iz ovog razloga goste treba stimulirati da se žale, barijere za protok informacija treba smanjivati ili eliminirati a zaposleni treba da budu upućeni i ovčlašćeni da pravilno postupaju u slučajevima kada su gosti nezadovoljni. Procedure treba da omoguće zaposlenima da reaguju brzo, a neke od varijanti je da gostu vrate novac, daju drugo jelo ili na neki drugi način kompenzuju loše iskustvo u restoranu.

### **6.8. Strategije otklanjanja nezadovoljstva korisnika restoranskih usluga**

U svakom uspešnom restoranu mora da postoji stalna interakcija i komunikacija sa gostima.<sup>315</sup> U nastojanju da ceo proces pružanja usluge prođe bez greške, najbolji scenario je da se taj cilj i ostvari. Praćenje ovog lanca aktivnosti omogućava da se merama predostrožnosti predupredi mogućnost nastajanja greške, ali ukoliko do toga dođe, goste treba ohrabriti da iskažu nezadovoljstvo i informacije iskoristiti kao input za unapređenje usluge.

Gost ima pravo da se žali i osoblje treba da reši svaku uloženu žalbu. Osoblje mora brzo da reaguje, a gost mora dobiti odgovarajuću kompenzaciju. U više od pola situacija žalbe su uložene zbog propusta u usluzi tokom dostavljanja hrane. Osoblje i restoran mogu onda lakše da reše žalbe, jer su ih svesni i mogu da ponude popust, besplatan desert ili nešto drugo. Ukoliko gost prihvati kompenzaciju, onda je osoblje uspešno u rešavanju situacije. Ukoliko se gost tiho žali, osoblju restorana je mnogo teže da shvati čime je gost nezadovoljan. Gost bi mogao da se žali indirektnim putem, praveći grimase ili komentarišući restoran drugim gostima, na taj način privlačeći pažnju osoblja restorana. Ovakav tip žalbe teže je otkriti. Ako osoblje ne primeti, gost će otići nezadovoljan i svoje nezadovoljstvo će preneti prijateljima, porodici i drugim ljudima. Ukoliko se njihova žalba ne reši u restoranu, mala je verovatnoća da će opet posetiti taj restoran. Ako gost izrazi nezadovoljstvo a osoblje restorana pruži odgovarajuću kompenzaciju, velika je verovatnoća da će gost širiti pozitivne glasine o restoranu.

Dobro obučeno osoblje, poznavanje proizvoda i dobre interpersonalne veštine značajno utiču na zadovoljstvo gostiju. Ovde veliki značaj ima koncept marketing odnosa sa kupcima. Koncept *relationship* marketinga je fundamentalan za poslovni uspeh i predstavlja aspekt marketinga koji stvara, razvija i održava individualne odnose sa potrošačima. Primarni cilj *relationship* marketinga je uspostavljanje i unapređivanje veza sa svakim potrošačem na obostranu korist. Pet strategijskih elemenata čine RM u restoranskom sektoru: razvoj osnovne usluge oko koje se gradi odnos sa klijentima, prilagođavanje odnosa svakom gostu pojedinačno, obogaćivanje osnovne usluge dodatnim koristima, formiranje cena koje će doprineti lojalnosti i odnosi sa zaposlenima koji će se povoljno odraziti na njihovo ophođenje prema gostima.<sup>316</sup>

---

<sup>315</sup> Isto

<sup>316</sup> Sin L. Y., Tse A. C. Chan H., Heung V. C. Yim F. H., The Effects of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry Journal of Hospitality & Tourism Research 30, 2006, str. 407.

## Eksterne ocene kvaliteta restorana

U Srbiji danas ne postoji kategorizacija restorana. Bilo je pokušaja od strane Ministarstva trgovine, turizma i usluga, ali kategorizacija je ukinuta. Danas postoje različite inicijative od strane udruženja kuvara da se na regionalnom nivou uvedu ocene i zvezdice za kvalitet. Jedan od pokušaja je i inicijativa udruženja kuvara „Master Šef Srbija“. Članovi udruženja „Master Šef Srbija“ oformili su nezavisno ekspertsko telo koje je postavilo i normiralo kriterijume na osnovu kojih se mogu utvrditi i izmeriti dostignuti standardi i kvalitet usluga u ugostiteljskim objektima. Ovo je prvi takav projekat na Balkanu.<sup>317</sup>

Da bi ugostiteljski objekat dobio master šef zvezdicu, ekspertska komisija obilazi i koristi usluge dotičnog objekta, gde se analiziraju i ocenjuju dostignuti standardi i kvalitet usluga u sledećim oblastima:<sup>318</sup>

- rad hostese, odnosno dočekivanje gosta;
- usluga od strane osoblja;
- kvalitet namirica od kojih je pripremljeno jelo;
- majstorstvo spremanja hrane – ukus;
- da li jela imaju svoj poseban stil? – originalnost kuhinje;
- odnos kvaliteta hrane i usluga sa cenama u meniju;
- kontinuitet posećenosti od strane gosta;
- profitabilnost restorana

Potrošači često koriste restoranske vodiče kada žele da izaberu neki od ponuđenih objekata. Restoranski vodiči mogu da obezbede jednostavan način razvrstavanja hrane i pića po ugostiteljskim objektima, razumevanje restoranskih vodiča neophodno je u poslovanju svakog restoranskog menadžera.<sup>319</sup>

Neki od primera vodiča kroz restorane u Srbiji su <http://www.belgradeeye.com/restoran-beograd.html>, <http://www.restoranibeograda.com> kao i izlistavanje na sajtovima turističkih organizacija i vodiča. Za poslovanje je veoma značajan [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com), na kome se mogu naći ocene potrošača zadovoljstvom restorana. Ovde svoje ocene o objektima ostvaljaju strani i domaći gosti i od velikog je značaja pri odabiru restorana, pogotovo za strane goste koji dolaze u Beograd.

Najpoznatiji u svetu je *Michelin vodič* (<http://www.viamichelin.com>) u kome su restorani ocenjeni od jedne do tri zvezdice.<sup>320</sup> Sve je počelo davne 1899. kada je Andre Michelin (Anre Mišelin) objavio prvo izdanje Mišelinovog vodiča (Le Guide Michelin), u koji je služio kao informator za vlasnike automobila o tome gde se nalaze benzinske pumpe, gde se nalaze servisi

---

<sup>317</sup> <http://masterchef.rs/sr/master-sef-zvezdice> , datum 29.11.2014.

<sup>318</sup> Isto.

<sup>319</sup> Davis B., Lockwood A., Pantelidis I., Alcott P., Food and beverage management, 4<sup>th</sup> edition, Elsevier, Oxford, 2008, str. 38.

<sup>320</sup> Isto.



ukoliko im se pokvari automobil ali i u kojim restoranima je hrana i usluga kvalitetna. Ovakav način ocenjivanja i dodele zvezdica započeo je davne 1926. godine a elementi koji su bili predmet ocene su<sup>321</sup>:

- kvalitet hrane;
- umetnost pripreme hrane;
- originalnost kuhinje;
- doslednost kvaliteta hrane tokom vremena;
- odnos cene i kvaliteta.

Nakon što je ideja izdvajanja pojedinih restorana dodelom zvezda, doživela veliki uspeh kod korisnika Mišelinovih vodiča kroz Francusku, Andre Mišelin je već 1931. godine uveo kompleksniji sistem rangiranja. Uvidevši da između boljih restorana postoji razlika u kvalitetu jednako koliko postoji između dobrih i prosečnih, Mišelin uvodi rangiranje putem tri zvezde. Restoran sa jednom zvezdom jeste vrlo dobar restoran u svojoj kategoriji. Restoran sa dve zvezde, ima izuzetnu kuhinju i vredan je skretanja sa planiranog puta radi posete. I na kraju, tri zvezde su pokazatelj izvanredne kuhinje i znak da je restoran toliko dobar da je vredno planirati put samo zarad uživanja u njegovoj sjajnoj ponudi. Takođe, tri zvezde ukazuju i na to da će cena obroka u restoranu koji ih nosi gotovo bez izuzetka biti jako visoka.

Iako su toliko popularne i imaju tradiciju dugu preko 80 godina, Mišelin zvezde imaju mnogo protivnika. Razlog za to je i objavljivanje nekih podataka koji su nametnuli pitanje referentnog sistema za odabir restorana, kao i mogućnosti da se kvalitet hrane u njima proverava iz godine u godinu, sa vrlo ograničenim brojem inspektora. Drugi problem je činjenica da jednom kada dobiju tri zvezde, restorani, odnosno kuvari koji ih dobiju, postanu nedodirljivi i uprkos eventualnom kasnijem padu kvaliteta, zadržavaju svoj status. Takođe, stiče se utisak da se preferira francuska klasična kuhinja, kao i način serviranja i kultura odlaska na večeru. Amerikanci tvrde da Mišelin favorizuje francuske standarde koji su često mnogo uštogljeniji od ležernog pristupa odlaska u restoran karakterističnog za Njujork, gde se mnogo veći akcenat stavlja na kvalitet hrane nego na ambijent. Od 107 restorana u svetu koji su dobili tri zvezde za tekuću godinu, njih 26 se nalazi u Francuskoj, a preostalih 81 u ostatku sveta. U našem regionu nema restorana sa Mišelin zvezdama.<sup>322</sup>

U nekim slučajevima Mišelin zvezdice mogu biti oduzete od vlasnika i zbog naplate ekstravagantnih cena.<sup>323</sup> Sticanje ili gubljenje zvezdica dovodi do rasta odnosno pada prodaje u restoranu čak i do 50%.<sup>324</sup>

---

<sup>321</sup> <http://citymagazine.rs/clanak/miselin-zvezdana-vecera>, datum 12.3.2015.

<sup>322</sup> <http://citymagazine.rs/clanak/miselin-zvezdana-vecera>, datum 12.3.2015.

<sup>323</sup> Davis B., Lockwood A., Pantelidis I., Alcott P., Food and beverage management, 4<sup>th</sup> edition, Elsevier, Oxford, 2008, str 38.

<sup>324</sup> <http://possector.hr/hr/blog/michelin-zvezde-crveni-vodic-gurmanska-biblija-miselin-zvezdice>

Jedan od najvećih veb baziranih restorana i vodiča sa ponudom je *MenuPix.com* (<http://www.menupik.com>). Na sajtu ima preko 16.000 restoranskih menija u raznim gradovima SAD-a. To je izvor ideja za menadžere hrane i pića o tome šta treba raditi, a šta ne treba raditi kada dizajniraju sopstvene menije.<sup>325</sup>

---

<sup>325</sup> Davis B., Lockwood A., Pantelidis I., Alcott P., Food and beverage management, 4<sup>th</sup> edition, Elsevier, Oxford, 2008, str. 40.

## VII UPRAVLJANJE MARKETINGOM U RESTORANSKOM POSLOVANJU

### 7.1. Planiranje marketinga

Proces planiranja marketinga počinje od globalnih smernica koje se saopštavaju u razvojnoj politici i strategiji rasta, a završava se u marketing budžetu (u kome se projektuju prihodi i rashodi), odnosno kontroli.<sup>326</sup>

Sa aspekta marketinga, svrha strateškog planiranja je definisanje marketing strategije na dugi rok i odvija se na tri nivoa:<sup>327</sup>

- (1) nivo restoranskog preduzeća – dugoročni strateški planovi;
- (2) poslovne jedinice preduzeća (plan marketinga, plan istraživanja tržišta, plan turističkih proizvoda i inovacija proizvoda, plan razvijanja novih proizvoda, plan prodaje, plan promocije i unapređenja prodaje, plan distribucije i dr.);
- (3) planovi prema liniji restoranskih proizvoda (širini i dubini).

Strateški planovi restorana predstavljaju polaznu osnovu za srednjoročne i kratkoročne planove. Šest faza strateškog planiranja obuhvataju:<sup>328</sup>

- dijagnozu: analiza trenutnog poslovanja
- prognozu: u kom pravcu menadžment restorana želi da razvija poslovanje?
- definisanje pravaca u kojima će se razvijati restoran;
- strategija: određivanje na koji način se dolazi cilja;
- taktika: definisanje akcija za ostvarivanje ciljeva;
- kontrola: praćenje realizacije.

Restoransko preduzeće mora da ima sistem informacija za donošenje odluka o ciljevima, politikama, strategiji i planovima. U ovom slučaju veći značaj naravno imaju informacije koje bi mogle da pomognu u predviđanju budućih događaja vezanih za poslovanje, kako bi menadžment mogao proaktivno da reaguje, nego informacije iz prethodnog poslovanja.

Primena informacionih tehnologija dovodi do poboljšanja performansi preduzeća, pružajući pravovremeni uvid u organizacione potrebe. U restoranima postoji potreba za MIS-om koji bi uključio interne i eksterne podatke iz većeg broja izvora koji nisu resursno intenzivni. Trenutna forma marketing informacionih sistema uglavnom se zasniva na internim podacima.

dobijenim iz istraživanja potrošača i neformalnih istraživanja lokalnih konkurenata. Eksterni podaci fokusiraju se na lične kontakte i neredovno snimanje različitih izvora udruženja, asocijacija i sličnih tela.<sup>329</sup>

---

<sup>326</sup> Čerović S., Istraživanje turističkog tržišta, PMF Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2004, str. 53.

<sup>327</sup> Isto.

<sup>328</sup> Isto.

### 7.1.1. Analiza konkurencije

U dinamičnom tržišnom ambijentu u kome posluju današnji restorani glavna odlika je rizik i neizvesnost, a najveći je strah od nepoznatog pa se smatra da su najopasniji konkurenti koji se još nisu pojavili. Ovakvo stanje naziva se i kreativna distrukcija, a ona je sama po sebi imperativ da preduzeće kroz razvijeni marketing informacioni sistem anticipira razvoj potrošačkih preferencija kao i ponašanje konkurencije. Neophodno je da postoji sistem osmatranja okruženja i dešifrovanje signala koji nose poruke o promenama u okruženju, dok su oni još slabi jer kada postanu jasni svima, nažalost već je kasno.<sup>330</sup>

Postoje dve vrste konkurencije: direktna i indirektna. Direktna konkurencija predstavlja objekte koji predstavljaju isti tip restorana. Oni najčešće nude sličnu kuhinju, dekor, prosečan račun, kapacitet. Indirektna konkurencija se sastoji od svih poslovnica koje nisu slične po osnovu ovih parametara ali se bore za isto tržište.

Najbolji način da se identifikuju direktni konkurenti je, prvo, da se napravi lista karakteristika ugostiteljskog objekta. Npr. vlasnik novog restorana u centru grada srednje veličine može na listu da stavi sledeće karakteristike:<sup>331</sup>

- kuhinja,
- nivo kvaliteta proizvoda,
- nivo kvaliteta usluge,
- strategija cena,
- broj mesta za sedenje,
- služeni obroci (doručak, ručak, večera),
- radno vreme,
- kvalitet menadžmenta,
- posebne karakteristike (primeri: živa muzika i bar).

Zatim, isti proces bi trebalo da se koristi kada se definiše lokacija restorana. Značajne karakteristike lokacije mogu da uključe:<sup>332</sup>

- udaljenost od centra,
- lakoća pristupa,
- parking,
- dozvoljeno obeležavanje, putokazi,
- vidljivost sa ulice,

---

<sup>329</sup> Wood E., Marketing information systems in tourism and Hospitality small- and medium-sized enterprises: a study of internet use for market intelligence, *International Journal of Tourism Research* 3, 2001, str. 289–299.

<sup>330</sup> Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 157.

<sup>331</sup> Ninemeier J., *Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit*, McCutchan Pub Corp, 2008.

<sup>332</sup> Isto.

- spoljni izgled zgrade,
- unutrašnji izgled zgrade i ulaza.

Zatim se analiziraju snage i slabosti restorana u poređenju sa onim od konkurenata. Ovo je izvodljivo kroz **analizu konkurentnosti**.

### **Analiziranje slabosti i snage konkurenata**

Većina restorana će imati direktne konkurente; neki će se takmičiti vrlo dobro dok će neki to činiti samo delimično zbog lošeg menadžmenta, kvaliteta hrane ili usluge. Da bi se zaista razumeli najveći konkurenti, potrebno je ih je analizirati. Ovaj proces počinje identifikovanjem direktnih konkurenata i nastavlja se procenom njihovih slabosti i snaga. Rangiranjem svake identifikovane karakteristike konkurenta je jedan od načina da se efikasno proceni konkurencija.

#### **7.1.2. Analiza tržišta**

Analizom tržišta se utvrđuje poslovanje ugostiteljskih objekata na tekućem tržištu i proučavaju faktori i trendovi na tržištu koji pružaju prilike za poslovanje objekta, ili ih ometaju. Tržište je grupa gostiju sa sličnim potrebama, željama, poreklom, prihodima, navikama itd. Analiza tržišta obuhvata istraživanje profila gostiju i utvrđivanje faktora i trendova na tržištu.

Najveći broj restorana informacije prikuplja iz sekundarnih izvora podataka i eksternih istraživanja. Razlog za to je uglavnom nedostatak finasijskih sredstava da bi istraživanja sprovedi saostalno ali i nedostatak kadrova ili organizacione prepreke. Ono što je restoranima ipak lako dostupno ali i veoma korisno su informacije o željama i potrebama klijenata kao i zadovoljstvo klijenata uslugom. Zabrinjavajući aspekt je istraživanje poslovnog okruženja. Ova istraživanja sprovodi samo 1/5 malih restorana, a pretpostavlja se da su informacije o poslovnom okruženju od velikog značaja u uslovima izoštrene konkurencije i dinamične industrije kao što je ugostiteljstvo, kako bi preduzeća bila spremna da odgovore na promene u okruženju, da upravljaju opasnostima i iskoriste šanse.<sup>333</sup>

#### **7.1.3. Istraživanje profila gostiju**

Podaci o starosti, polu i učestalosti boravka gostiju u objektu su važni za pozicioniranje i repozicioniranje objekta na tržištu. Raznolikost demografskih karakteristika može pomoći da se identifikuju različiti tipovi gostiju. Planerima menija najvažnije su sledeće karakteristike:<sup>334</sup>

- godište – starost potencijalnog gosta;
- prosečan prihod domaćinstva – zbir prihoda svih osoba u domaćinstvu starijih od 15 godina, bilo da su u srodstvu jedan sa drugim ili ne;

<sup>333</sup> Friel M., Marketing practice in small tourism and hospitality firms, International Journal of Tourism Research 3, 1999, str. 289–299.

<sup>334</sup> Ninemeier J., Hayes, str. 47.

- prosečna veličina domaćinstva – izračunava se tako što se podeli broj osoba koje žive u domaćinstvu ciljanog regiona sa brojem domaćinstava u ciljanom regionu;
- etnička pripadnost;
- pol;
- životni stil – pojedine karakteristike kao što su oženjen ili neoženjen, sa decom ili bez dece u domaćinstvu, i razne druge lične karakteristike koje mogu uticati na navike u ishrani;
- lična primanja – godišnja plata pojedinca i drugi izvori prihoda.

Ako se istraživanjem utvrdi da ugostiteljski objekat posećuju poslovni ljudi tokom ručka i porodice tokom večeri, mnogo se lakše planira jelovnik koji će odgovarati potrebama ovih dveju grupa. Isto tako, ako se istraživanjem profila gostiju utvrdi da tokom služenja ručka uglavnom dolaze poslovne žene, objekat će želiti da ispuni njihove potrebe tako što će praviti raznovrsne salate i male porcije hrane koje sadrže manji broj kalorija.<sup>335</sup>

Informacije o profilu gostiju može prikupiti sam menadžer, domaćin ili poslužitelj hrane kroz razgovor sa gostima ili posmatranjem određenih detalja na licu mesta. Specijalne promocije takođe mogu pomoći pri prikupljanju podataka o profilu gostiju. Ankete putem upitnika ili kartica u koje se upisuju kratki komentari gostiju su takođe izvor vrednih informacija za sastavljanje jelovnika i pravljenje promocija za posebne grupe gostiju. Popunjeni upitnici takođe pomažu menadžerima pri određivanju cena i ukazuju na delove tržišta koji su možda izostavljeni. Da bi podstakli goste da popune upitnike, poslužitelji mogu reći gostima da će dobiti poklon ili kupon sa popustom ukoliko predaju popunjen upitnik prilikom plaćanja. Uprava treba da se pobrine da se upitnik lako popunjava.

#### **7.1.4. Faktori i trendovi tržišta**

Analiza tržišta takođe otkriva povoljne prilike, ili probleme na tržištu koji mogu uticati na poslovanje ugostiteljskog objekta. Promene demografije, pozitivni i negativni događaji u zajednici, regionu, državi, trošak i dostupnost energije, državni propisi i odredbe, troškovi putovanja su samo neki od tržišnih faktora koji mogu uticati na obim posla i prosečne račune gostiju. Statistike za prognoziranje uticaja okoline na poslovanje se mogu pronaći u podacima Republičkog zavoda za statistiku, podacima industrijskih komisija, kao što su gradski, ili državni sektor za ekonomski razvoj i u industrijskim izveštajima.

#### **7.1.5. Plan marketinga**

Kroz plan marketinga, istraživanje o razvoju marketinga se pretvara u strategije i taktike. Pravljenje plana marketinga obuhvata izbor ciljne grupe na tržištu, određivanje ciljeva, pravljenje akcionih planova za ispunjavanje tih ciljeva, kontrolu i procenu tih planova da bi se odredilo koliko su uspešni za ostvarivanje ciljeva i pomoglo u postavljanju novih ciljeva. Nemoguće je

---

<sup>335</sup> Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008, str. 55.

zadovoljiti potrebe i želje svih gostiju. Menadžeri restorana moraju prvo da utvrde svoje glavne ciljne grupe gostiju uz pomoć anketa i kartica na kojima gosti upisuju svoje komentare. Zatim, mogu da ulože sav svoj trud kako bi pokušali da održe, ili da uvećaju broj gostiju sa tih tržišta, a tek onda da pokušaju da privuku goste sa drugih tržišta. Pošto se izaberu ciljna tržišta, sledeći korak u razvoju plana marketinga je određivanje specifičnih ciljeva marketinga. U idealnim uslovima bilo bi najbolje odrediti ciljeve za svako pojedinačno tržište i svaki obrok. Na osnovu ovih ciljeva marketinga, mogu se ustanoviti posebni ciljevi i kvota prodaje. Da bismo dobili najbolje rezultate, ciljevi marketinga treba da budu:<sup>336</sup>

- u pisanoj formi – kada su ciljevi marketinga u pisanoj formi, oni imaju iste informacije;
- razumljivi – ciljevi se ne mogu ispuniti ukoliko ih menadžeri i radnici ne razumeju;
- realni, a ipak izazovni – ne treba postaviti previsoke ciljeve da radnici ne bi odustali na samom početku. Isto tako, ne bi smeli da budu ni lako dostižni, da ne bi prestali da budu izazovni;
- specifični i merljivi – ciljevi moraju biti specifični i merljivi u najvećoj mogućoj meri. Npr. umesto cilja da treba povećati obim posla tokom ručka, cilj treba da bude posebno formulisan: „povećati obim posla tokom ručka za mesec jun tako što će se povećati broj gostiju za 5%, a prosečan račun gosta za 2%“.

Pošto se utvrde ciljevi marketinga, moraju se osmisliti akcioni planovi sa utvrđenim datumima kako bi se ti ciljevi ispunili. Treba podsticati radnike da predlažu svoje ideje za osmišljavanje akcionih planova. Akcioni planovi mogu biti jednostavni i mogu se odnositi samo na jednog radnika, ili mogu biti relativno složeni i odnositi se na više radnika. Troškovi akcionog plana treba da budu uključeni u troškove budžeta. Odgovornost za sprovođenje svakog akcionog plana snose određeni pojedinci. Raspodela odgovornosti omogućava lakšu kontrolu nadležnosti i nadzor. Što se pažljivije akcioni planovi nadziru i procenjuju, to će biti lakše postaviti buduće ciljeve marketinga i akcione planove, jer će menadžeri naučiti šta je dobro, a šta nije. Takođe, ako se akcioni planovi redovno kontrolišu, lakše će se uneti izmene u slučaju da plan nije dobar. Procena i pravovremena izmena sprečavaju greške i bespotrebne troškove i vode ka pravljenju još efikasnijih planova u budućnosti.

Osnovna pomagala za primenu plana marketinga i postizanje njegovih ciljeva su prodaja, reklamiranje, odnosi sa javnošću i publicitet.

Integrisane marketing komunikacije su „strateški poslovni proces tokom kojeg se pripremaju, razvijaju, sprovode i ocenjuju brend komunikacioni programi, koji su koordinirani,

---

<sup>336</sup> Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008, str. 56.

merljivi i utiču na ciljni segment tokom vremena. Usmerene su na potrošače, kupce, kanale distribucije i druge ciljne grupe, interne i eksterne javnosti<sup>337</sup>.

Postupak u osmišljavanju strategije je sledeći:<sup>338</sup>

- situaciona analiza;
- identifikovanje ciljne publike;
- izbor komunikacionih ciljeva (svesnost, znanje, dopadanje, preferencija, ubeđivanje, kupovina);
- izrada poruke;
- sadržaj poruke (racionalni, emocionalni i moralni apeli);
- struktura i format poruke (naslov, tekst, ilustracija, boja);
- izvor poruka (poznata ličnost, stručnjak, običan čovek, maskota);
- izbor kanala komunikacije (lični i nelični), odluka o promocijnom miksu i izrada budžeta;
- merenje rezultata kampanje;
- upravljanje i koordiniranje procesa.

## **7.2. Miks marketing komunikacija za restoranska preduzeća**

Profesor Svorcan citira Koenovu definiciju prema kojoj je propaganda “kontrolisana poslovna aktivnost koja podrazumeva korišćenje kreativnih tehnika u cilju oblikovanja identifikujuće, ubeđujuće poruke u masovnim medijima sa ciljem povećanja tražnje za proizvodom ili uslugom ili kreiranjem slike preduzeća koja, zajedno sa ostvarenim ciljevima preduzeća, doprinosi potpunijem zadovoljenju potreba i želja potrošača ili poboljšanju društvenog i ekonomskog blagostanja”.<sup>339</sup> Propaganda utiče na stavove primaoca poruka u pravcu njihovog formiranja u težnji da doprinosi preobraćanju negativnih ili neutralnih pozicija klijentele prema određenim vrstama usluga u željene, pozitivne stavove. Njom se formira slika o uslugama kao prauvodno uslužnim naporima domaćina učinjenim radi ispunjenja sazrelih potreba potrošača odnosno korisnika.<sup>340</sup> Promocija kroz unapređenje prodaje predstavlja skup mera koje davaoci usluga preduzimaju da bi diferencirali sopstvenu ponudu na datom tržištu. Prodajna promocija u uslužnim delatnostima primenjuje se prema novim, odnosno potencijalnim korisnicima, cilj je da se informišu i privuku potencijalni klijenti. Efekti promocije usluga putem unapređenja prodaje leže u njenim opipljivim formama.

U zavisnosti od mogućnosti da prenesu odgovarajući tip poruke izabranom ciljnom segment, troškovima i drugim faktorima, preduzeće bira njihovu kombinaciju koja odgovara postavljenim ciljevima i strategiji komuniciranja.

---

<sup>337</sup> Prema: Ognjanov G., *Integrirane marketing komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 24.

<sup>338</sup> Prema: Veljković S., *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 442.

<sup>339</sup> Svorcan M., *Azbučnik marketinga usluga, Viša hotelijerska škola*, Beograd, 2005, str. 167.

<sup>340</sup> Isto.



Kanali komunikacije generalno posmatrano mogu biti lični i nelični.<sup>341</sup> Lične komunikacije podrazumevaju personalizovane poruke koje se šalju između strana uključenih u proces usluživanja. To može biti kroz ličnu prodaju, telemarketing, trening potrošača, servis potrošača i usmenu propagandu. Preduzeće nema kontrolu jedino nad usmenom propagandom ali može uticati na nju. Nelične komunikacije obuhvataju poruke koje se šalju samo u jednom pravcu i usmerene su uglavnom na veću grupu potrošača ili potencijalnih potrošača, odnosno na određene grupe javnosti. Sredstva nelične komunikacije mogu biti razni elementi unapređenja prodaje, odnosi s javnošću, publicitet, info materijali i oblici korporativnog dizajna.

U reklamiranju i promociji troškovi zavise od vrste restorana. Vending restorani troše malo ili ništa na reklamiranje. Restorani sa brzom uslugom najčešće troše 4–5% svojih prihoda na reklamiranje više nego što troše obični ili porodični restorani. Suprotno tome, restoran koji karakteriše dobra hrana u velikoj meri može trošiti na odnose sa javnošću. Promocija se može ostvariti u vidu interesantnih kolumni o hrani vlasnika koji se pojavljuju na pravim mestima u pravo vreme i sa pravim ljudima, i troškova koji se plaćaju agencijama pri oglašavanju.<sup>342</sup>

### **7.3. Prodaja**

Dve osnovne kategorije prodaje u restoraterstvu su unutrašnja i spoljašnja prodaja, odnosno lična prodaja. Unutrašnja prodaja se fokusira na povećanje prihoda od gostiju koji već dolaze u restoran. Spoljašnjom prodajom se bave objekti koji imaju velike banket sale i nove izvore poslovanja.

#### **Unutrašnja prodaja**

Unutrašnja prodaja podrazumeva prodaju koja ima cilj da poveća prihod od gostiju koji već dolaze u ugostiteljski objekat. Skoro svi radnici mogu da se bave dodatnom prodajom. U unutrašnju prodaju spada sugestivna prodaja, unutrašnji merčendajzing i specijalne promocije. Do sugestivne prodaje dolazi kada se poslužitelji hrane služe sugestivnim tehnikama kako bi prodali dodatne ili skuplje proizvode u jelovniku, kao što su predjela, vina, prvoklasna alkoholna pića i deserti. Poslužitelji hrane koji nastupaju agresivno i predlažu takve proizvode mogu značajno uticati na uspešno poslovanje objekta, dok u isto vreme povećavaju užitek gostiju koji dolaze u njihov restoran.

Prodaja se unapređuje izgledom i uređenošću menija, ali konobari mogu postati čak i jače marketinško sredstvo. Sugestivna prodaja ima cilj da doprinese zadovoljstvu gosta celokupnim doživljajem i ona nije zamena za pisani meni već samo dopuna štampanom meniju. Dakle,

---

<sup>341</sup> Veljković S., Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 450.

<sup>342</sup> Walker, John R., Restaurant from definition to explanation, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey/ - 5th ed., 2008, str. 87.

sugestivna prodaja vodi vidnoj koristi za potrošača, poslovanje i konobara. Gost ostvaruje veći užitak, restoran veću prodaju, a konobar dobija veću napojnicu.<sup>343</sup>

Dodatna prodaja je direktna, stalna i lična reklama restorana. Dobro urađen meni ima prve dve osobine ali samo konobar daje lični pečat reklami. Dobar prodavac govori gostu o onome što bi želeo da kupi. Prodavac daje informacije koje pomažu gostu da izabere nešto zbog čega će biti srećan. Postoje tri cilja dodatne prodaje. Prvo, dodatna prodaja je sugerisanje nekog dodatka onome što bi gosti inače naručili, kao što su aperitiv ili desert. Drugo, dodatna prodaja je nadgradnja njihovog izbora, npr. prvoklasna marka likera u njihovom koktelu. Treće, dodatna prodaja je prodaja koja će navesti gosta da ponovo dođe.

Znanje o proizvodima je ključno za konobare koji treba da postanu dobri prodavci. Kada dođe do preporučivanja vina ili jela iz menija, konobaru se više veruje ako je lično probao stavke. Za poznavanje proizvoda je potrebna obuka. Ona uključuje isprobavanje vina i uzoraka hrane iz menija, koji su veličine jednog zalogaja. Osoblje će biti kvalifikovanije da sugeriše ili preporučiti i bolje će umeti da objasni sastojke i način pripreme. Ukoliko konobari mogu sa oduševljenjem da govore o jelima iz menija, gost će radije prihvatiti sugestije i preporuke koje im on daje. Ako konobar može iskreno da kaže: „To je jedno od mojih omiljenih jela sa menija“, gost stiče poverenje u njega.

Sugestivna prodaja u promotivnom miksu podrazumeva entuzijazam u pružanju usluga. Entuzijazam je pokazivanje iskrenosti. Poznavanje struke i posla u uslužnim delatnostima je ključ za entuzijazam u ličnim kontaktima sa korisnicima. Promocija prodaje putem ličnih subjektivnih nastojanja uz entuzijazam koji ljude pokreće na akciju može da ublaži poznati sindrom zasićenosti od koje oboljeva većina radnika u uslužnim sektorima.<sup>344</sup>

Dobar prodavac - konobar u restoranu mora da poseduje još neke osobine:<sup>345</sup>

1. entuzijazam;
2. lično poverenje u proizvod – ukoliko konobar i sam veruje da je proizvod koji preporučuje zaista takav kakvim ga on prezentuje i ako sam veruje da je upravo to ono što je gostu potrebno, prodaja će biti veća a gosti zadovoljniji;
3. pažnja prema gostu – svaki gost oseća iskrenu dobrodošlicu i da li se zaposleni brine o njemu
4. veštine prodaje – veštine prodaje su delimično urođene ali se i stiču kroz trening i praksu.
5. razumevanje potreba gostiju – osoblje treba da prepozna potrebe gostiju i da im ponudi odgovarajući proizvod

---

<sup>343</sup> Vukić M., Interni Marketing, Hotellink 15–16, 2010, str. 144–155.

<sup>344</sup> Svorcan M., Azbučnik marketinga usluga, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2005, str. 167.

<sup>345</sup> <http://possector.hr/hr/blog/sugestivna-prodaja-u-ugostiteljstvu>, datum 11.11.2014.

Imajući u vidu da u većini situacija gost ne može da proba jelo koje naručuje, uslužno osoblje treba da oceni njegove želje jer će njihovim isponjavanjem dovesti gosta do zadovoljstva a na taj način vodi računa i o interesima restorana.“

Reprezentativno ponašanje profesionalanog osoblja je osnova svih aspekata marketing miksa od sastavljanja ponude do postizanja zarade. Stav, ljubaznost, samopouzdanje, uniforma konobara, pozitivno će uticati na gosta da prihvati njegov predlog. Konobar stavom treba da pokaže gostu da je cilj njihove interakcije da zadovolji potrebe gosta. Koliko je prilikom komunikacije važan govor tela i neverbalna komunikacija, govori čuveno istraživanje koje se uči na svim treninzima o prodaji širom sveta koje je izvršio Albert Mehrabian, profesor emeritus na Univerzitetu u Kaliforniji u Los Angelesu. Prema ovom istraživanju<sup>346</sup> 55% utiska stvara se prilikom komunikacije – neverbalne poruke, stav, mimika, govor tela, ekspresije, zatim 38% utiska ostavlja glas i 7% uticaja ima sadržaj.

Primer 11. Faze i izrazi koji se koriste kod sugestivne prodaje u restoraterstvu

### **Pitanja i fraze koje se koriste prilikom sugestivne prodaje:**

„Predlažem da probate specijalitet našeg restorana\_\_\_\_\_.

Dozvolite da Vam predložim kobasice koje naš šef kuhinje lično pravi po receptu mesara iz Gavrilovića\_\_\_\_\_.

Probajte naš \_\_\_\_\_. To je moj izbor iz našeg jelovnika.

Uz pečenu jagnjetinu preporučujem Vam miks zelenih salata začinjjen sa acetom i maslinovim uljem.

Imamo odličan izbor domaćih kolača, mogu Vam preporučiti \_\_\_\_\_  
Uz poručenu jagnjetinu Vam preporučujemo roze Mina podruma Stemina.“

Izvor: <http://possector.hr/hr/blog/sugestivna-prodaja-u-ugostiteljstvu>, datum 11.11.2014.

### Unutrašnji merčendajzing

Unutrašnji merčendajzing podrazumeva upotrebu obeležja unutar objekta i drugih promotivnih materijala za povećanje prodaje. U obeležja unutar objekta spadaju posteri, reklamne kartice na stolovima, reklamnim posterima i deserti). Moć sugestije preovlađuje kada poslužitelj stavi gostu na sto kartu sa slikama deserta koji privlače svojim izgledom.

---

<sup>346</sup> <http://www.businessballs.com/mehrabiancommunications.htm>, datum 12.12.2014.

Menadžeri ugostiteljskih objekata prave i posebne promocije. Na ovaj način mogu obavestiti javnost o postojanju objekta, privukli nove goste, povećaju zadovoljstvo redovnih gostiju, povećaju obim posla i istaknu posebna događanja. Primeri posebnih promocija su:<sup>347</sup>

- pravljenje kupona;
- degustacija proizvoda;
- prodaja više proizvoda po ceni jednog (paketi);
- nagrade;
- poklon bonovi;
- popusti;
- bonus ponude.

**Kuponi** se štampaju sa posebnim ponudama, čiji je cilj da privuku potencijalne goste. Mogu biti podeljeni gostima direktno, poslani putem elektronske pošte, štampani u novinama i časopisima. Na **degustaciji proizvoda** gosti mogu da saznaju koji su novi proizvodi i da ih probaju.

U **paketima** se kombinuje nekoliko proizvoda po promotivnoj ceni da bi se privukli novi gosti i povećao ukupan prihod od prodaje.

**Nagrade** su pokloni za goste koji plaćaju regularnu cenu hrane i pića, kako bi se pospešilo poslovanje u danima kada je poseta manja. Lanci restorana brze hrane najviše koriste ovakav vid promocije od svih ostalih ugostiteljskih objekata.

**Popusti** podrazumevaju smanjivanje cene hrane i pića kako bi se privuklo više gostiju i ostvario veći prihod od prodaje. Postoje različiti vidovi popusta: popust za naručivanje obroka u određenom vremenu, popust za naručivanje određenog jela, tri večere po ceni dve i sl.

### **Spoljašnja prodaja**

Spoljašnja prodaja podrazumeva prodaju izvan restorana potencijalnim gostima dok tokom unutrašnje prodaje, radnici objekta prodaju dodatnu hranu i piće gostima koji se već nalaze u objektu. Spoljašnja prodaja je tehnika marketinga koja se sve češće koristi u ugostiteljskoj industriji.<sup>348</sup>

Ugostiteljski objekti sa velikim banket salama mogu da angažuju spoljašnje prodavce. Prodavci banket sala saraduju sa glavnim kuvarom i menadžerima na osmišljavanju jelovnika i grupnih ponuda. Zatim prodaju ove jelovnike kako bi povećali ukupni prihod objekta.

---

<sup>347</sup> Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008, str. 55.

<sup>348</sup> Isto, str. 56.

## 7.4. Reklamiranje

Menadžeri restorana putem reklama obaveštavaju javnost o svojim ugostiteljskim objektima i pokušavaju da ubede goste da ih posete. Reklamiranje se vrši na različite načine, putem medija kao što su spoljašnji znaci, novine, časopisi, radio, televizija, elektronska pošta i internet. Svaki medij ima svoje prednosti i mane koje je potrebno proceniti i usmeriti pažnju na one čija ciljna grupa najviše odgovara ciljnoj grupi restorana. Masovni mediji stvaraju poznatost, promocija ubrzava prodaju. Za restoranska preduzeća posebno je važan marketing događaja, marketing spektakl koji se koristi da bi se stvorila poznatost, poboljšala prodaja ili napravio marketing na malom delu tržišta.<sup>349</sup> Istraživanjem tržišta potrebno je odrediti ciljne segmente restorana, ko su i gde se nalaze gosti restorana, medij koji se obraća toj ciljnoj grupi i najmanje košta, pa treba koristiti za reklamiranje.

### Spoljašnji znaci

Spoljašnjim znacima se privlači pažnja prolaznika. Spoljašnji znaci se mogu nalaziti u vozovima, na autobusima, kioscima koji se nalaze duž javnih šetališta, ili u tržnim centrima. Dve najpoznatije vrste spoljašnjih znakova su obeležje ugostiteljskog objekta i bilbordi. Obeležja objekta služe za označavanje samog objekta i privlačenje gostiju.

### Novine

Postavljanje oglasa u novinama je jeftino u poređenju sa drugim medijima. Iako novine imaju široku ciljnu grupu na tržištu, one pružaju različite metode za dosezanje do ciljne grupe čitalaca unutar širokog tržišta. Jedan od metoda je fleksibilna pozicija. Novine se obično dele na više odeljaka koji se obraćaju različitim segmentima tržišta. Mnogi restorani se oglašavaju u odeljku posvećenom zabavi. Ugostiteljski objekti čija su ciljna grupa poslovni ljudi mogu da se oglašavaju u odeljku posvećenom ekonomiji.<sup>350</sup>

Direktnost i fleksibilnost su osnovne prednosti reklamiranja putem novina, a nedostatak da se oglasi obično letimice prelete, a možda čak i preskoče u potpunosti. Novine takođe brzo zastarevaju.

### Časopisi

Postoji mnogo prednosti u reklamiranju u časopisima. Za razliku od oglasa u novinama, koji se svakog dana menjaju i zastarevaju, časopisi traju po nedelju dana, mesec dana, pa čak i duže. Časopisi prolaze kroz ruke više čitalaca.

Časopisi koji se šalju pretplatnicima na kućnu adresu obično se čuvaju dok ne izađe sledeće izdanje. Jedan oglas može biti pročitao više puta. Za razliku od novina, časopisi dolaze

---

<sup>349</sup> Stokar Ž., Menadžment događaja, prevod Miloš Kramaršić, Beograd, 2006, str. 40.

<sup>350</sup> Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008 str. 57.

do određene grupe čitalaca. Časopisi su napravljeni za različite ciljne grupe. Bilo da je ključni faktor starosna granica grupe, njihov pol, primanja, zanimanje, geografski položaj ili interesovanja, svaki časopis čita grupa ljudi koja poseduje bar jedan ključni faktor.

Troškovi oglašavanja u časopisima su obično veći od troškova oglašavanja u novinama. Iako je bespotrebni odjek časopisa manji nego kod novina, zbog ciljnog tržišta kome je časopis namenjen, ipak postoji izvestan broj beskorisnih tiraža. Nedostatak fleksibilnosti može naneti štetu poslovanju vašeg objekta ukoliko se reklamira posebni popust na određene proizvode, a trošak proizvoda nastavi da raste pošto je oglas već predat na štampanje.

### **Radio**

Trošak reklamiranja na radiju je mali a pokrivenost velika u poređenju sa drugim medijima. Reklame na radiju se brzo proizvode i gotovo istog trenutka emituju. Usklađivanjem forme koja se emituje na radio stanici sa vremenom emitovanja reklame, reklama se može nameniti tačno određenoj ciljnoj grupi objekta. Radio omogućava učestalu distribuciju poruke. Reklama može biti emitovana više puta tokom dana na različitim radio stanicama.

### **Televizija**

Postoji mnogo prednosti reklamiranja na televiziji, a jedna od glavnih je kombinovanje zvuka sa slikom. Na televiziji se može istaći izgled hrane i pića, atmosfere i ambijent objekta. Televizija privlači najveću pažnju tako da gledaoci mogu da zapamte poruku koja je emitovana. Televizija ima ogromnu pokrivenost.

Najveća mana reklamiranja na televiziji su visoki troškovi. Reklame koje se emituju na televizijskim mrežama su skupe za proizvodnju i za emitovanje, jer je trošak programa na televiziji ogroman..

### **Direktno slanje pošte**

Reklamiranje putem pošte podrazumeva slanje reklamnog materijala (brošura, kupona, pisama, razglednica i drugih vrsta oglasa) na adresu pošiljaoca. Poruka može sadržati posebnu ponudu, ili može pružati obaveštenje o promenama u objektu, promenama jelovnika ili može biti poziv gostima da ponovo posete objekat.

Osnovna prednost ovakvog reklamiranja je selekcija ciljne grupe na tržištu. Menadžeri restorana mogu da naprave odabrani spisak gostiju kojima će slati material. Reklamiranje putem slanja pošte nudi veliku fleksibilnost. Kod direktnog reklamiranja menadžeri mogu lako da ocene uspeh neke promocije ako objekat šalje kupone koji nude popust na večeru, broj iskorišćenih kupona će pokazati koliko je promocija bila uspešna. Mane reklamiranja putem slanja pošte su visoki troškovi. Proizvodnja i slanje kvalitetnih, profesionalnih brošura je skupa.

## Internet

Stalni napredak tehnologije omogućava komunikaciju sa potrošačima putem interneta i imejla. Troškovi, tehničke mogućnosti i interaktivnost medija kao i ogroman broj korisnika razlozi su popularnosti ove mreže. Većina ljudi širom sveta „surfuje“ po internetu. E-trgovina – Elektronska trgovina je podstakla stvaranje čitave jedne industrije koja se bavi slanjem reklamnih poruka korisnicima interneta.

Pažnja se pomera sa masovnog ka ciljanom (personalizovanom) reklamiranju, odnosno marketingu „jedan na jedan“. Ovakav usmereni marketing akcenat stavlja na pažljivo odabrane pojedince (potencijalne potrošače) kojima se prilagođavaju proizvodi i usluge preduzeća. Zahvaljujući ovakvom pristupu, internet je veoma brzo postao pogodan medij sa razne marketinške strategije, nove oblike trgovine i unapređenje sveukupnih odnosa sa potrošačima.<sup>351</sup>

Za elektronsku trgovinu u ugostiteljskim objektima je važno da se uspostavi direktna veza sa potrošačima. Veb sajtovi restorana mogu da se naprave tako da posetioци mogu da se učlanjuju u razne programe u kojima ostavljaju informacije o tome šta vole.

Osim veb sajtova, na internetu se koriste baneri koji su elektronski ekvivalent bilbordima. Postavljanjem banera sa određenim reklamnim sadržajem na internetu (npr. obaveštenje o restoranu u blizini lokalnog pozorišta), oglašivači mogu da pošalju poruku svojoj ciljnoj grupi i dođu do više potencijalnih kupaca.

### 7.5. Imejl marketing

Imejl (elektronska pošta) je „najbrže rastući komunikacioni medij na svetu“. Imejl je potpuno promenio način komunikacije među ljudima i učinio je svima dostupnom na brz i jednostavan način. Elektronska adresa i znak „@“ su danas prepoznatljivi pojmovi koji se navode uz ime i prezime svakog poslovnog čoveka, odnosno uopšteno gledajući svakog korisnika interneta<sup>352</sup>.

Imejl oblik direktnog marketinga koji se uglavnom koristi kao sastavni deo marketing miksa i kao takav daje najbolje rezultate.

Prednosti imejl marketinga su sledeće:<sup>353</sup>

- niski troškovi i efikasni rezultati;
- brz odgovor na zahteve korisnika;

---

<sup>351</sup> Mitrović U., Internet marketing, e-marketing ili marketing na internetu <http://umitrovic.wordpress.com/2013/02/01/internet-marketing-e-marketing-ili-marketing-na-internetu/>, datum 5.3.2014.

<sup>352</sup> Ognjanov G., Integrisane marketing komunikacije, Ekonomski fakultet, Beograd 2009, str. 235

<sup>353</sup> Isto, str. 235

- rezultati kampanja su lako merljivi;
- široko rasprostranjen;
- jača poziciju brenda i unapređuje odnose sa korisnicima;
- prilagodljiv korisniku;
- marketinga „jedan prema jedan“;
- pruža mogućnost da se koriste različiti tipovi medija za prenos poruke na najefikasniji način, uključujući video, animaciju, muziku, linkove i govor.“

### **Strategije imejl marketinga**

Uspešna imejl strategija višestruko će doneti koristi restoranskom preduzeću zahvaljujući niskim troškovima, pronalaženju novih kupaca, poboljšanju odnosa sa postojećim i doprinošenju stvaranja lojalnosti, poboljšanju pozicije brenda itd. Veoma je važno dobro isplanirati strategiju imejl marketinga: koji sadržaj staviti u imejl, koliko mejlova poslati, koliko često slati mejlove, kome ih slati, kada i kako redefinisati strategiju imejl marketinga.

### **Prikupljanje podataka**

Praćenjem prodaje i istorije ponašanja korisnika, prave se profili korisnika i kreira lista koja obuhvata korisnike kojima će se slati komercijalni sadržaji. Razlikuju se dve vrste imejl lista:<sup>354</sup>

- a) restoran može imati sopstvenu listu kreiranu kroz prethodne kontakte sa korisnicima
- b) iznajmljena ili kupljena lista
- c) pregled ličnih veb sajtova potrošača za prikupljanje informacija.

Sve je veći broj korisnika interneta koji kreiraju sopstvene veb stranice, upotreba je sve veća, pogotovo kada su u pitanju WEB2.0 komunikacije. Korisnici na ovakvim stranicama ostavljaju informacije o sebi: lične podatke: pol, uzrast, bračno stanje, obrazovanje, zaposlenje, preferencije. Restorani treba da prepoznaju i iskoriste mogućnost da na osnovu ovih informacija kreiraju poseban proizvod prilagođen zahtevima potencijalnih korisnika, ovo može doneti mnogostruke koristi a predstavlja jeftin izvor informacija.

### **Pisanje imejla**

- a) Stilovi pisanja imejla:<sup>355</sup>

Različiti mediji i instrumenti komunikacije zahtevaju i različite pristupe u smislu stila i tona pisanja;

- b) Naslov poruke

Naslovi poruka treba da budu povezani sa značajem proizvoda koji se reklamira i potrebama potrošača;

- c) Personalizacija u obraćanju

---

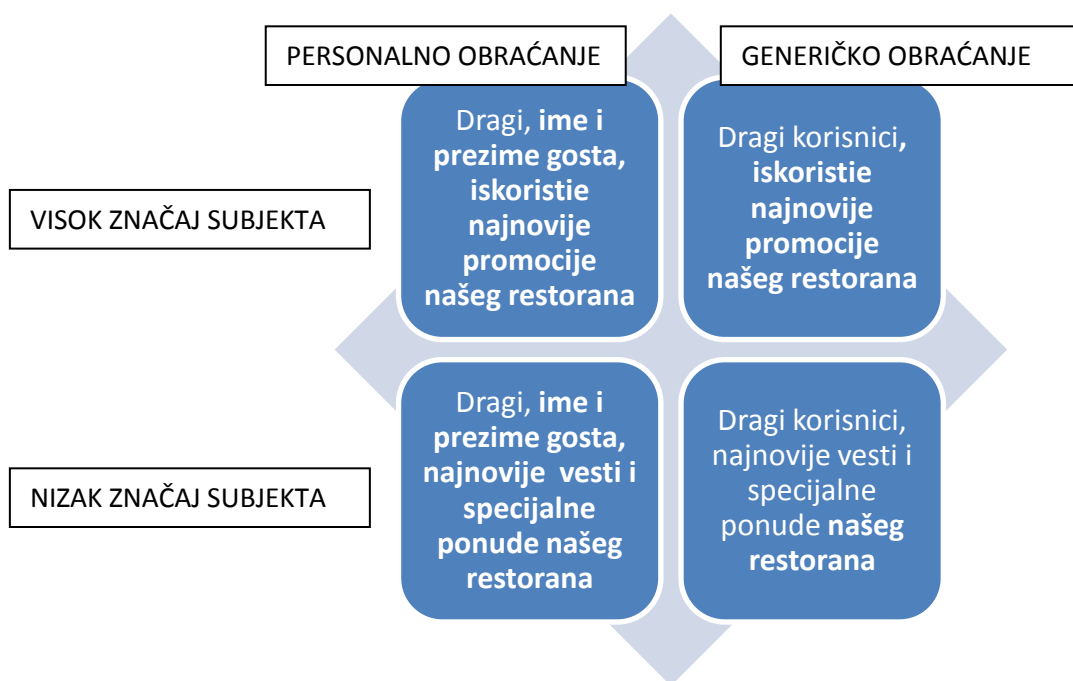
<sup>354</sup> Ognjanov G., Integrisane marketing komunikacije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009. str 235

<sup>355</sup> Isto.



Personalizovanje sadržaja imejla prema korisniku je veoma efikasno sredstvo direktne komunikacije sa korisnicima. Kada se ime korisnika doda u obraćanju, stopa odgovora za 12% je veća nego kod masovne poruk

Slika 10. Personalizacija u obraćanju i značaj korisnika



Izvor: Marinova Ana, Murphy Jamie and Massey Brian, Permission E-mail Marketing as a Means of Targeted Promotion, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2002, 43, str. 61.

## 7.6. Postinternet era: Web 2.0

Poslednjih godina poslovanje postaje nezamislivo bez korišćenja novih veb alatki koje internet korisnicima omogućavaju kreiranje i distribuciju multimedijalnih sadržaja. Ove aplikacije su postale sredstva masovne kolaboracije, participiranja u proizvodnji, potrošnji i širenju informacija i znanja preko interneta.<sup>356</sup> Potrošači postaju aktivniji, iniciraju kontakte i tragaju za informacijama o firmama, njihovim proizvodima ili uslugama i – zahvaljujući tom interaktivnom odnosu sa preduzećem – i sami postaju kostvaraoci krajnjeg proizvoda pre nego što donesu konačnu odluku.<sup>357</sup> Suština promena koje donosi Web 2.0 nije u tehnologiji koja ga podržava, već u promeni uloga – menja se razumevanje statusa informacija: kontrola polako

<sup>356</sup> Sigala M., WEB 2.0 in the tourism industry: A new tourism generation and new e-business models, Travel Daily News, March 05, 2007, [www.traveldailynews.com](http://www.traveldailynews.com)

<sup>357</sup> Mitrović U., Internet marketing, e-marketing ili marketing na internetu <http://umitrovic.wordpress.com/2013/02/01/internet-marketing-e-marketing-ili-marketing-na-internetu/>, datum 5.3.2014.

prelazi u ruke korisnika.<sup>358</sup>

Važnost korišćenja Web 2.0 kanala marketinga u našoj zemlji pokazuju i podaci da profil na društvenim mrežama ima svaki drugi stanovnik Srbije, što je čak više od proseka u evropskim zemljama koji iznosi 40%. U Srbiji trenutno 52% stanovnika koristi društvene mreže, što našu zemlju stavlja na zapaženo sedmo mesto u Evropi, i ubedljivo prvo u regionu. Korisnici ovih mreža najčešće za temu imaju hranu i piće, modu, telefoniju i trgovinu.<sup>359</sup> Prednosti ovog izvora informacije i komunikacije treba da prepoznaju i iskoriste srpski restorateri.

U početku internet je umnogome doprineo razvijanju veza između restoratera i korisnika usluge i omogućavao kreiranje *tailor made* ponude. Danas sve više dobijaju na značaju sadržaji kreirani od samih korisnika. Postinternet brendiranje odnosi se na podržavanje priča koje se odnose na brend restorana. Potrošači su danas umreženi i osnaženi, razvijaju sopstvenu perspektivu brendova koja je vrlo često i suprotna od one koju restoran želi da postigne. Samo jedan loš komentar može dovesti u pitanje reputaciju restorana koji svoj ugled grade godinama. Nema tajni, povezano tržište o proizvodima zna mnogo više od samih proizvođača. Pored mnogobrojnih blogova, foruma, tu su i socijalne mreže kao što su „Facebook“, „Instagram“ i „Twitter“, i druge.

Ovakav vid prenošenja informacija smatra se digitalnom formom WOM (Word Of Mouth), koja je od velikog uticaja na ponašanje potrošača a razlike između WOM i onlajn WOM ogledaju se u sledećem:<sup>360</sup>

- 1) Opseg Online WOM-a je mnogo veći zahvaljujući niskim troškovima i mogućnostima komuniciranja;
- 2) Onlajn WOM omogućava kompanijama da prate i kontrolišu svoje poslovanje;
- 3) Nedostatak kontekstualne pozadine i nepoznavanje osobe koja daje svoj subjektivni sud otežava interpretiranje informacija dobijenih u online interakciji.

## **7.7. Brendiranje restorana**

I pored izraženih specifičnosti usluga dosta naučnika i stručnjaka smatra da se definisanje brenda ne razlikuje u zasvisnosti od toga da li je u pitanju fizički opipljivo dobro ili usluga. Suština brenda je u stvari percepcija potrošača i imidž koji mu pridaju u svojoj svesti. Suština brenda je, dakle, neopipljiva baš kao i usluga, a vrednost za potrošača počiva upravo na čitavom nizu neopipljivih i subjektivnih koristi i to nezavisno od toga da li je u pitanju proizvod ili usluga.

---

<sup>358</sup> Tredinnick L., Web 2.0 and Business: A pointer to the intranets of the future?, Business Information Review, 23, 2006, str. 228–234.

<sup>359</sup> <http://www.politika.rs/rubrike/spektar/Digitalni-svet/Srbi-prvi-u-regionu-po-koriscenju-drustvenih-mreza.lt.html>, datum 5.12.2014.

<sup>360</sup> Dellarcas (2003), prema: Aarsal I, Backman S., Baldwin E., Influence of an Online Travel Community on Travel Decision Information and Communication in Tourism, 2008, Springer Wien New York.

Postoji mnogo definicija kojima se označava mark proizvoda ili usluga, a jedna od najčešće citiranih u literaturi je definicija Američkog udruženja za marketing (AMA): „Marka je ime, termin, znak, simbol, oblik ili njihova kombinacija, kojom se proizvodi ili usluge jednog, odnosno grupe proizvođača prepoznaju ili diferenciraju od konkurencije”.<sup>361</sup>

Efikasna strategija brendiranja mora u osnovi imati ne samo potrošače, nego i zaposlene. Naročito je važna uloga zaposlenih na prvoj liniji usluživanja. Isporuka vrednosti za potrošača odvija se upravo u interakciji između predstavnika uslužnog preduzeća i potrošača, koji se javlja kao koproducent. Upravo zbog toga je jako bitno da postoji dobar interni sistem komunikacije, kako bi usluga, odnosno obećanja koja su kroz marku data bila ispunjena.

## **7.8. Novi trend promocije restorana – brendiranje kuvara**

Novi trend promocije restorana je brendiranje glavnog kuvara.<sup>362</sup> Različiti promotivni materijali i kampanje nisu dovoljni da bi se privukli klijenti, marketing je sveviše orijentisan na gosta i sve više je personalizovan.<sup>363</sup>

Prednosti brendiranja kuvara su sledeće:<sup>364</sup>

- Poznati kuvar povećava vrednost restorana;
- Na ovaj način raste konkurencija i među kuvarima i stvaraju se eksperti u restoranskoj delatnosti;
- Investicijom u „živu” reklamu, promovisanjem kuvara i njegovog umeća, ličnost kuvara stavlja se ispred restorana
- Uslug u restoranu kreiraju ljudi za ljude. Ponuda se približava gostima kada im se predstavi likom osoba koja priprema hranu koju jedu, ponuda se personalizuje
- Pažnja medija usmerena je ka restoranu, postoji i tema i novosti o kojima se piše
- Ovo je novi kamal komunikacije sa gostima;

## **7.9. Odnosi sa javnošću i publicitet**

### **Odnosi s javnošću**

Odnosi s javnošću uključuju aktivnosti koje se preduzimaju u cilju promocije imidža restorana. Predstavljaju planirano i neprekidno dvosmerno komuniciranje između preduzeća i različitih segmenata javnosti, pri čemu među njima postoji interesna povezanost, u cilju uspostavljanja naklonosti, poverenja, razumevanja i u krajnjoj instanci formiranja određenih

---

<sup>361</sup> Prema: Milisavljevic M., Maričić B., Gligorijevic M., Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str 295

<sup>362</sup> <http://possector.hr/hr/blog/brendiranje-kuvara-novi-trend-promocije-restorana>, datum 12.4.2014.

<sup>363</sup> Isto

<sup>364</sup> Isto.

stavova i ponašanja.<sup>365</sup> Odnosi s javnošću i publicitet su posredni oblik marketinga i mnogo su suptilniji od same prodaje i reklamiranja.

Odnosi sa javnošću podrazumevaju proces prenošenja korisnih informacija o objektu javnosti u cilju stvaranja pozitivnog utiska. Osnovna svrha efikasnih odnosa sa javnošću je izazivanje dobre volje i povećanje broja gostiju u ugostiteljskom objektu. Treba održavati dobre odnose sa gostima, medijima, konkurencijom, privrednom komorom, poslovnim grupama, trgovačkim udruženjima, vladinim grupama i drugim organizacijama. Zadovoljavanje gostiju i rešavanje njihovih molbi i pritužbi je osnova za stvaranje dobrih odnosa sa javnošću i uspešnog poslovanja vašeg preduzeća. Zadovoljni gosti će preneti svoja iskustva drugima. I rešavanje kriznih situacija, kao što su požari i nesreće na najbolji mogući način doprinosi stvaranju pozitivnog utiska.

### **Publicitet**

Publicitet predstavlja sve ono što se objavljuje o preduzeću i njegovim uslugama i proizvodima a nije finansirano od strane preduzeća.<sup>366</sup> Kako je ovaj koncept definisan prvobitno sa aspekta izvan preduzeća, odnosno podrazumevao je da se dešava mimo preduzeća, moderan koncept podrazumeva odnose sa javnošću.

Publicitet predstavlja pokrivenost objekta, osoblja, posebnih dešavanja u objektu od strane medija. Mediji mogu da reklamiraju objekat tako što će razgovarati o hrani, piću, usluzi, atmosferi, cenama, osoblju ili okruženju. Za razliku od reklama, menadžment ne može uticati na publicitet objekta, jer sami mediji kontrolišu poruku i reklamno vreme i prostor. Menadžeri treba da pokušaju da izazovu što pozitivniji publicitet. Prilika za to je otvaranje nekog velikog objekta ili proslava značajne godišnjice, organizacija posebnog događaja ili značajna postignuća radnika.

Publicitet ponekad može biti i neplaniran i neočekivan. To se obično dešava kada kulinarski kritičar nenajavljen dođe u objekat kako bi ocenio uslugu restorana. Ovakav neplanirani publicitet može biti povoljan ili nepovoljan.<sup>367</sup>

### **7.10. Društvena odgovornost**

Posvećenost kompanije društvu iskazuje se kroz društvenu odgovornost.<sup>368</sup> Moderna kompanija poštuje zakone i pravila dobre poslovne prakse, ali čini i korak dalje u pravcu društveno odgovornog ponašanja. U tom smislu ona može primeniti različite inicijative ili njihovu kombinaciju, koji imaju odraza na poziciju kompanije o svesti potrošača.

---

<sup>365</sup> Prema: Veljković S., Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 450.

<sup>367</sup> Ninemeier J., Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit McCutchan Pub Corp, 2008. str. 59.

<sup>368</sup> Kotler F., Nensi L., Korporativna društvena odgovornost, John Wiley & Sons, INC, Hoboken, New Jersey, str. 28, prevod sa engleskog: Gligorijević M. i Gligorijević V., Ekonomski fakultet, Beograd, 2007

Na ovaj način kompanija pokazuje da je svesna svoje društvene uloge, a primeri društveno odgovornih akcija komuniciraju jača osećanja. Postoji širok spektar akcija i inicijativa koje kompanije mogu primeniti:<sup>369</sup>

1. Promovisanje opšte društvenih ciljeva i to obezbeđivanjem finansijskih sredstava volonterskim radom, priložima u prirodi i organizovanjem drugih resursa kako bi se razvila svest o nekom društvenom cilju;
2. Izdvajanje određenog procenta od prodaje kako bi podržala društveni cilj ili humanitarnu akciju pokrenutu od strane neke organizacije ili institucije;
3. Podrška sprovođenju kampanja za promenu ponašanja u pogledu zdravlja i bezbednosti potrošača, zdrave životne sredine ili blagostanja zajednice;
4. Korporativna filantropija, davanjem priloga u dobrotvorne svrhe;
5. Volonterski rad za zajednicu;
6. Diskreciono usvajanje i sprovođenje poslovnih praksi i investicija koje podržavaju društvene ciljeve bez „prinude” propisa i zakonodavstva.

Tipičan primer dobre društveno odgovorne prakse je dobrotvorni rad. Ugostiteljski objekti mogu da pomognu raznim dobrotvornim ustanovama tako što će odvajati hranu, prikupiti donacije od radnika, sponzorirati razne dobrotvorne akcije, organizovati sakupljanje donacija.

### **7.11. Interni marketing kao faktor uspešnosti restoranskog preduzeća**

Kvalitet usluga i uslužnog procesa je uslovljen je odnosom sa zaposlenima i potrošačima, marketing usluga prepoznaje potrebu i za internim marketingom koji je okrenut zaposlenima. Kotler posmatra interni marketing kao “neophodno sredstvo koje restorani koriste da bi uspešno odabrali, zadržali i motivisali zaposlene, a sve sa ciljem pružanja bolje usluge svojim gostima”. Ako se usvoji i uspešno primenjuje u restoranu, interni marketing vodi dugoročnom rastu i uspehu.<sup>370</sup>

Dva osnovna cilja internog marketinga su:<sup>371</sup>

1. Motivisati zaposlene da poslove obavljaju kao stručnjaci koji su orijentisani na potrošača i koncentrisani upravo na te usluge, kao i ukazati im najbolji način kako mogu uspešno da ispune svoje obaveze;
2. Zadržati i nagraditi dobre radnike i privući nove

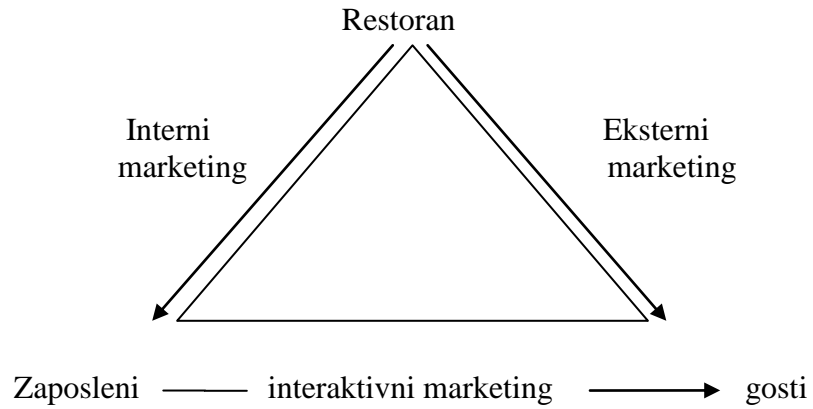
#### **Slika 10. Tri tipa marketinga u restoraterstvu**

---

<sup>369</sup> Kotler F., Nensi L., Korporativna društvena odgovornost, John Wiley & Sons, INC, Hoboken, New Jersey, str. 28, prevod sa engleskog: Gligorijević M. i Gligorijević V., Ekonomski fakultet, Beograd.

<sup>370</sup> Vukić M., Interni Marketing, Hotellink 15–16, 2010, str. 144–155.

<sup>371</sup> Isto.



Izvor: Kotler P., Keller K.L., Marketing menadžment, Data Status, Beograd, 2006, str. 412.

Dobro osmišljen interni marketing vodi ka satisfakciji zaposlenih, što je u visokoj korelacionoj vezi sa satisfakcijom samih gostiju. Sa druge strane, imamo vrlo često situaciju da nezadovoljni gosti negativno utiču na entuzijazam zaposlenih, kao i na njihovu posvećenost obavezama, tako da je odnos između satisfakcije zaposlenih i satisfakcije gostiju u stvari dvosmeran.

## ANALIZA TERENSKOG ISTAŽIVANJA

### UPRAVLJANJE RESTORANSKIM POSLOVANJEM U SAVREMENIM TRŽIŠNIM USLOVIMA

H.1. Poslovanje restorana u Srbiji usklađeno je sa savremenim trendovima u restoratersstvu navedenim u svetskoj literaturi

H.2. Uspešna politika u restoraterstvu mora da inicira stalne promene koje predstavljaju strategiju razvoja proizvoda na tržištu – ključ uspeha je fleksibilnost;

H.3. Uspešan restoranski menadžment zahteva profesionalizaciju. Zasniva na efikasnoj koordinaciji svih zaposlenih, koji zajedno daju kvalitet restoranskih proizvoda i usluga posetiocima u restoranima Srbije.

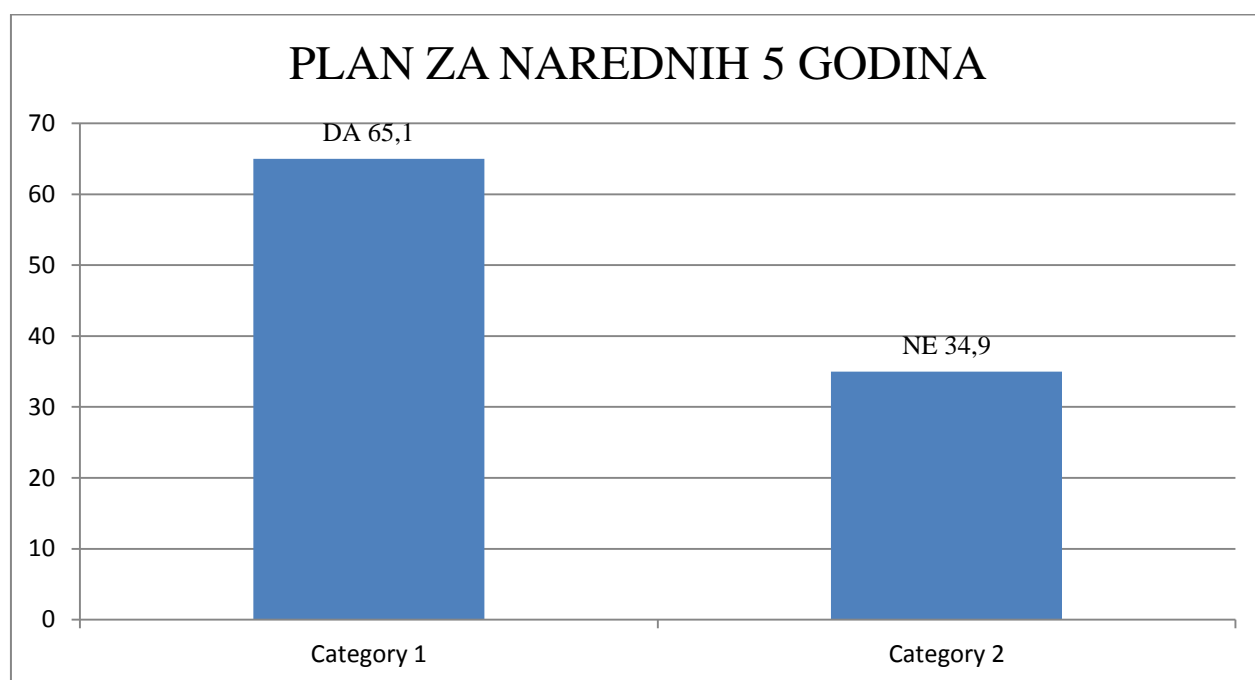
Istraživanje za potrebe ove disertacije je sprovedeno na uzorku od osamdeset četiri reprezentativna restoranska preduzeća u 38 opština u Srbiji različite veličine i godina postojanja. Direktnim intervjuom anketirani su menadžeri i vlasnici restorana u periodu od oktobra 2013. do jula 2014. godine.

Anketa je urađena kao kombinacija pitanja koja obuhvataju različite oblasti, informacije iz strane literature prilagođene su uslovima poslovanja u našoj zemlji. Podeljena je po celinama i obuhvata opšte informacije o poslovanju preduzeća, lokaciji, prosečnim cenama i potrošnji gosta, informacijama u meniju, upravljanju ljudskim resursima, cenama, opremi, marketing aktivnostima.

U konačan uzorak su ušli objekti različitog tipa, kako prema lokaciji, tako i prema nivou kvaliteta i usluge. Sagledava se vizija poslovanja restoranskih preduzeća Srbije, ali i posebno karakterističnih restoranskih preduzeća, kao što su restoranska preduzeća: „Jezero“ i „Zlatni bor“ na Zlatiboru kao razvijeniji planinski centri, „AD Višnjica“, restoran „Jezero“, „Mihajlovac“, „Balašević“, „Tabor“, „Kalemegdanska terasa“ i drugih u Beogradu, zatim restorani „Ribarsko ostrvo“, „Salaš 137“ i „Sečuan“ u Novom Sadu i restoran „Vranjski merak“ u Vranju kao velikim gradskim centrima Srbije. Zatim restorani kao što su „Kej“ i „Marinada“ na obali Dunava i Save, sa najvećim potencijalom za razvoj restoraterstva, restorani kao što su „Mala Gostiona“ na Palićkom jezeru i „Dinčić“ i „Sidro“ na Srebrnom jezeru, „Etno kućerak“ u Zrenjaninu, „Groš“ u Leskovcu, „Zavičaj“ u Kraljevu, „Krčma plus“ u Kragujevcu, „Zlatna ribica“ u Donjem Milanovcu, „Majur“ na Kelebiji, „Stari most“ u Šapcu. Istraživanje su pomogli studenti Više hotelijerske škole u Beogradu, Fakulteta za hotelijeski menadžment Univerziteta Singidunum u Beogradu, studenti departmana za turizam Prirodno-matematičkog fakulteta u Novom Sadu.

### 1.1. Da li imate plan poslovanja za narednih 5 godina?

		Učestalost:	Procenat:	Procenat važećih odgovora:	Kumulativni procenat:
Važeći:	da	54	64,3	65,1	65,1
	ne	29	34,5	34,9	100,0
	ukupno	83	98,8	100,0	
	nedostaje	1	1,2		
		84	100,0		

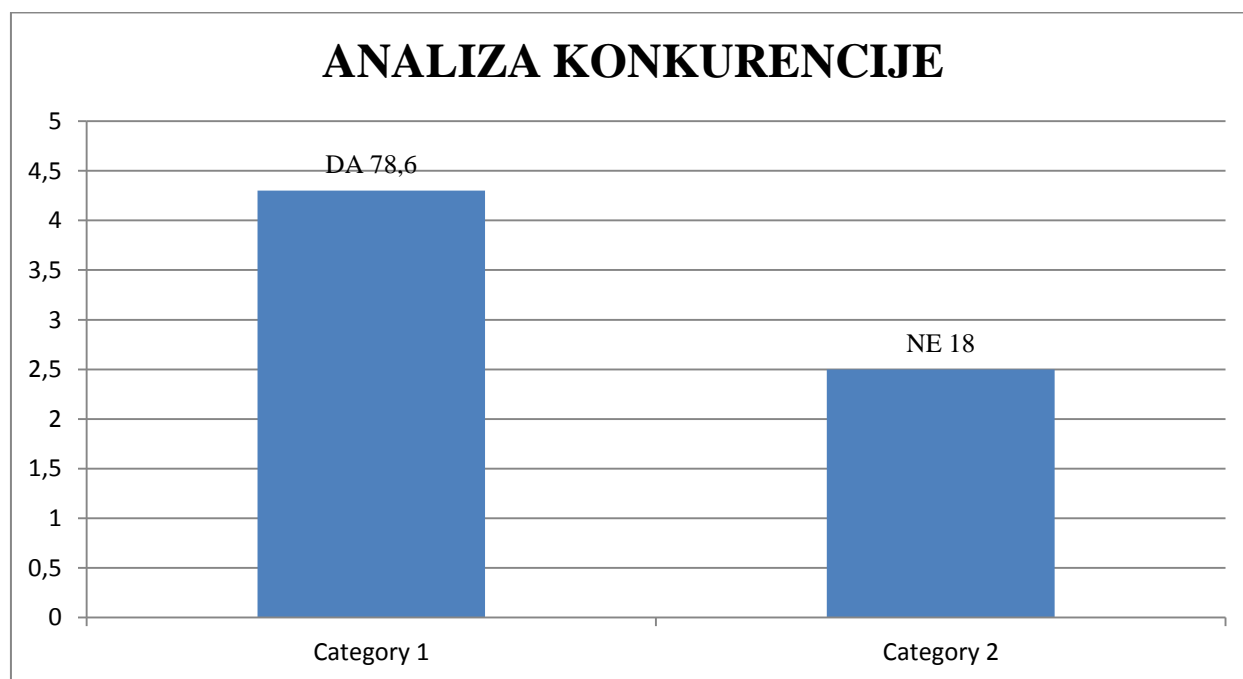


Plan poslovanja za narednih pet godina ima 65% restorana. Kratkoročni planovi su neophodni zbog karakteristike tržišta koje je nestabilno i turbulentno. Promene na makro nivou odnose se negativne promene u ekonomskom i političkom okruženju. Kupovna moć u Srbiji je sva manja, rast cena i inflacija sve veća, manji diskrecioni dohodak. U skladu sa tim menjaju se i trendovi u mikrookruženju, preduzeća su fleksibilna i brzo reaguju na promene. Planiranje na duži period nije ni moguće u ovakvim uslovima poslovanja



### 1.2. Da li vršite analizu konkurencije?

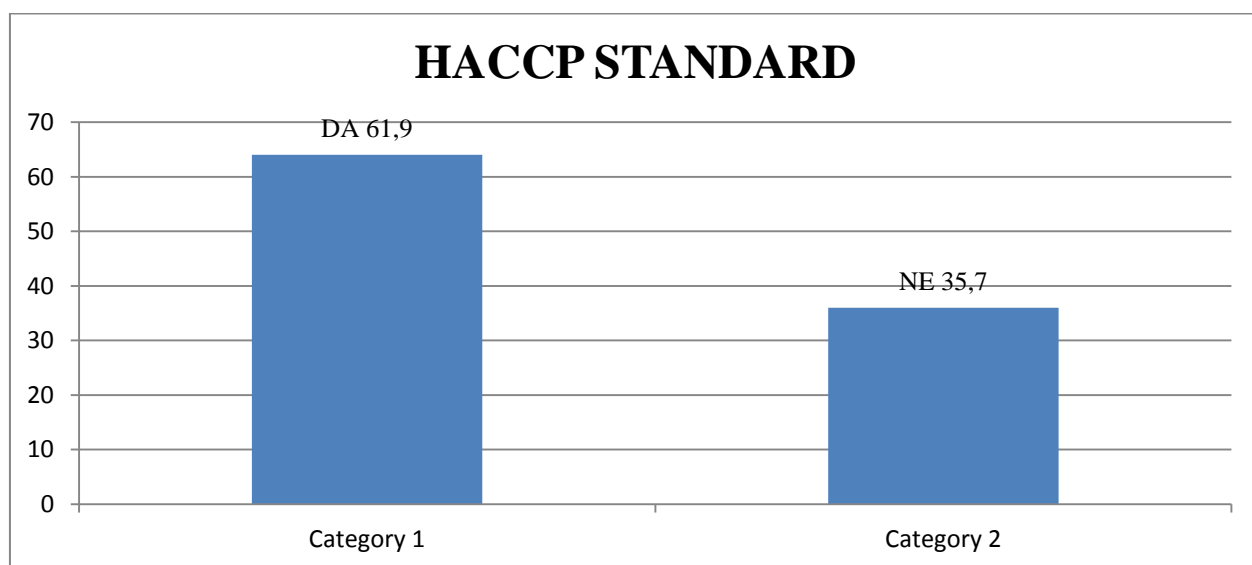
		Učestalost:	Procenat:	Procenat važećih odgovora:	Kumulativni procenat:
Važeći:	da	66	78,6	81,5	81,5
	ne	15	17,9	18,5	100,0
	ukupno	81	96,4	100,0	
	nevažeći	3	3,6		
Total:		84	100,0		



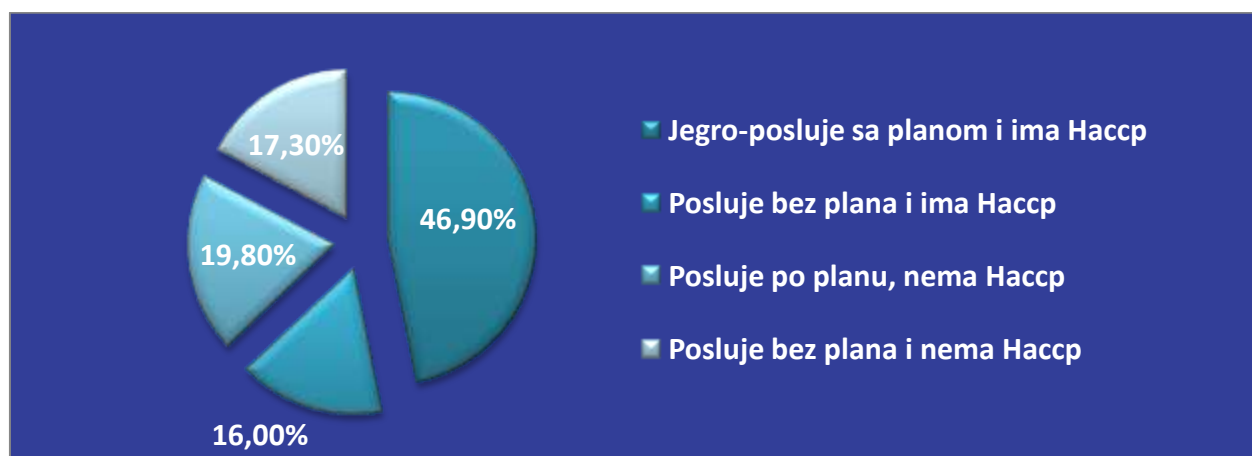
Analiza konkurencije je zastupljena u poslovanju 78,6% restorana. Imajući u vidu da je snimanje konkurencije jednostavan metod da preduzeće odredi svoju poziciju na tržištu, prati poteze konkurenata i poredi se sa njima (benčmarking), iznenađujuće je da procenat restorana koji koriste ovu mogućnost nije veći, imajući u vidu niske troškove i velike koristi ovakve analize.

## 2. Da li restoran ima uveden HACCP standard?

		Učestalost:	Procenat:	Procenat važećih odgovora:	Kumulativni procenat:
Važeći:	Da	52	61,9	63,4	63,4
	Ne	30	35,7	36,6	100,0
	ukupno	82	97,6	100,0	
	nevažeći	2	2,4		
Total:		84	100,0		



HACCP sistem u svom poslovanju ima 61,9% anketiranih restorana. Ovo se ne može okarakterisati kao povoljan rezultat imajući u vidu da je primena ovog sistema u našoj zemlji obavezna od 2012. godine.



Kao oslonac istraživanja poslužili su neposredni stavovi menadžera restorana u Srbiji. Ukoliko menadžeri prate trendove i poteze konkurencije, u mogućnosti su da vrlo realno ocene kvalitet nabavljenih namirnica, proizvedene hrane, poslužene hrane, pružene usluge, odnos kvaliteta hrane i cene. Zbog toga se i govori o informisanosti, širokim shvatanjima i realnosti menadžera o svojoj poziciji na tržištu.

### Test stava menadžmenta o kvalitetu restorana

Ocenite kvalitet vašeg restorana (1 – loše, 5 – odlično)

3	Kvalitet nabavljenih namirnica	1	2	3	4	5
3	Kvalitet proizvedene i poslužene hrane	1	2	3	4	5
3	Kvalitet pružene usluge	1	2	3	4	5
3	Kvalitet enterijera restorana	1	2	3	4	5
3	Odnos kvaliteta hrane i cene	1	2	3	4	5

Na osnovu testa koji su popunili anketirani menadžeri iz stratifikovanog uzorka restorana, sačinjena je vrednosna tabela njihovih stavova. Po svim parametrima, izračunate su srednje vrednosti, standardna odstupanja i varijacije u pojedinim ocenama.

Tabela I. Prosečni stavovi menadžera o kvalitetu restorana

	3.1. Kvalitet nabavljenih namirnica:	3.2. Kvalitet proizvedene i poslužene hrane:	3.3. Kvalitet pružene usluge:	3.4. Kvalitet enterijera restorana:	3.5. Odnos kvaliteta hrane i cene:
N	84	84	84	84	84
Važeći odgovori:					
Nedostajući odgovori:	0	0	0	0	0
Srednja vrednost:	4,57	4,69	4,54	4,44	4,61
Median:	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Modus:	5	5	5	5	5
Standardno odstupanje:	,664	,537	,648	,766	,640
Varianca:	,441	,289	,420	,587	,410

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora:	Kumulativni procenat:
Ocena:	1	1	1,2	1,2	1,2
	3	2	2,4	2,4	3,6
	4	28	33,3	33,3	36,9
	5	53	63,1	63,1	100,0
	Ukupno	84	100,0	100,0	

Ova tabela pokazuje da su restorateri svesni kvaliteta nabavljenih namirnica i poslužene hrane, ukoliko realno mogu da ocene dobre i loše strane svoje ponude, biće u mogućnosti da unaprede ponudu u segmentima u kojima je to neophodno. U pogledu kvaliteta ponude (nabavke, pripreme, proizvoda i usluge), izgleda restorana i odnosa kvalitet – cena, stavovi variraju u relativno visokim srednjim vrednostima: od 4,44 do 4,69.

Svega 4,8% menadžera spremno je da oceni slabom ocenom (sa 1 i 2) neki od elemenata matrice kvaliteta restorana. Interesantno, 1 je ocena samo jednog restorana za kvalitet nabavljenih namirnica, 2 je ocena istog restorana za kvalitet proizvedene i poslužene hrane i 2 za odnos kvaliteta hrane i cene. 28,6% restorana dodeljuje za neke elemente ocenu 3 i to: 8 restorana za kvalitet pružene usluge i 11 restorana za kvalitet enterijera. Dalje, jedan restoran dodeljuje ocenu 2 za kvalitet enterijera. U proseku, odnos između odlične i loše ocene je 93,4% odličnih ocena (4 i 5) prema 0,9% loših (1 i 2), sa 5,7% prosečnih (3).

### 3.2. Kvalitet proizvedene i poslužene hrane

		Učestalost:	Procenat:	Procenat važećih odgovora:	Kumulativni procenat:
Ocena:	2	1	1,2	1,2	1,2
	4	23	27,4	27,4	28,6
	5	60	71,4	71,4	100,0
	Ukupno:	84	100,0	100,0	

Kvalitet proizvedene i poslužene hrane samo jedan restoran ocenjuje sa 2, 23 restorana dodeljuje ocenu 4, a čak 60 dodeljuje ocenu 5. Ovo znači da skoro 28% restorana shvata da je moguće poboljšati kvalitet hrane.

### 3.3. Kvalitet pružene usluge

	Učestalost:	Procenat:	Procenat važećih odgovora:	Kumulativni procenat:
Ocena: 3	7	8,3	8,3	8,3
4	25	29,8	29,8	38,1
5	52	61,9	61,9	100,0
Ukupno:	84	100,0	100,0	

Kvalitet pružene usluge takođe 40% restorana vidi kao područje na kome je moguće napraviti napredak. Čak 8,35% restorana uslugu ocenjuje sa 3, a 29,8% restorana ocenjuje uslugu ocenom 4. Na ovom području potrebno obezbediti uslove za poboljšanje, treninge kojima će se povećati uslužnost, brzinu i ljubaznost zaposlenih i podići nivo usluge na maksimalno mogući nivo.

### 3.4. Kvalitet enterijera restorana

	Učestalost:	Procenat:	Procenat važećih odgovora:	Kumulativni procenat:
Ocena: 2	1	1,2	1,2	1,2
3	11	13,1	13,1	14,3
4	22	26,2	26,2	40,5
5	50	59,5	59,5	100,0
Ukupno:	84	100,0	100,0	

Kvalitet enterijera je ocenjen sa 2 u jednom restoranu. Takođe, kao u prethodnom slučaju, 40% restorana vidi prostor za poboljšanje. Ovde su već potrebna određena finansijska sredstva i određena ulaganja da bi se kvalitet enterijera podigao na viši nivo, a opet u pogledu enterijera ne može se dati objektivan odgovor, jer je to pitanje ukusa a na lestvici važnosti za goste prilikom ocene kvaliteta nalazi se posle kvaliteta hrane i usluge. Atmosfera i ambijent imaju veći značaj od samog enterijera.

### 3.5. Odnos kvaliteta hrane i cene

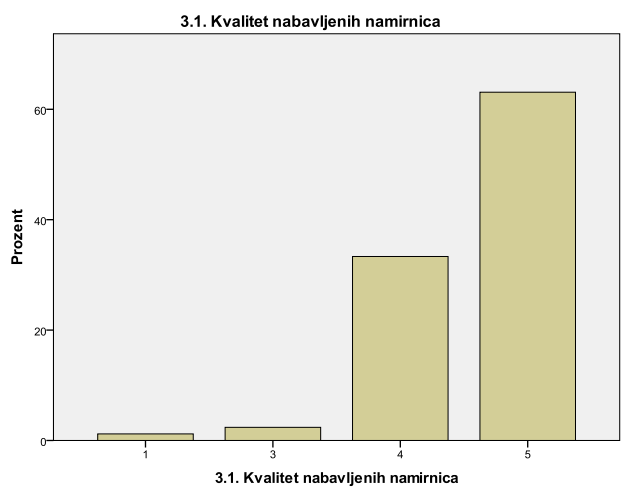
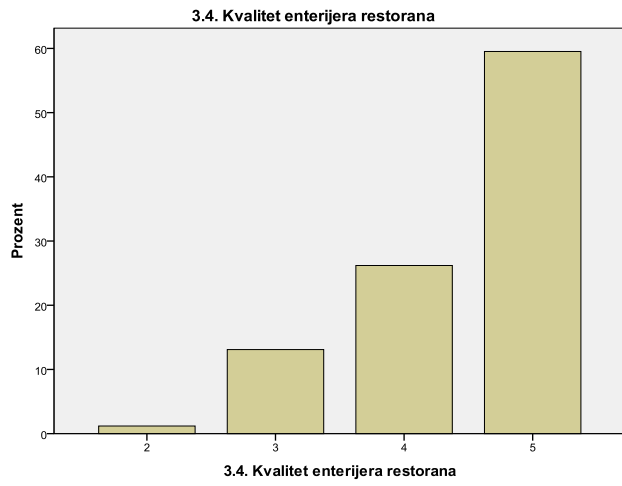
	Učestalost:	Procenat:	Procenat važećih odgovora:	Kumulativni procenat:
Ocena: 2	1	1,2	1,2	1,2
3	4	4,8	4,8	6,0
4	22	26,2	26,2	32,1
5	57	67,9	67,9	100,0
Ukupno:	84	100,0	100,0	

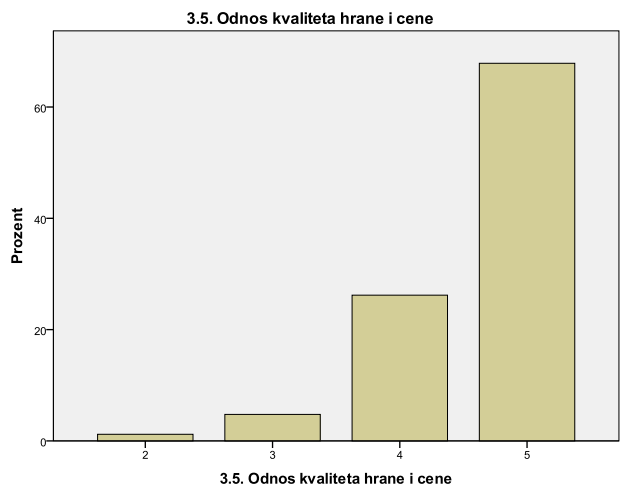
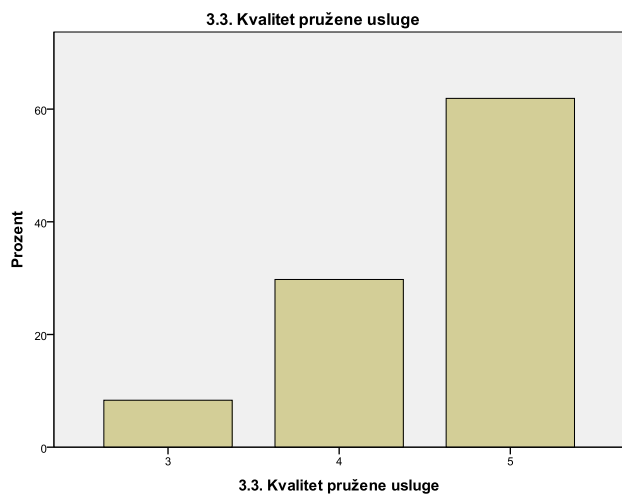
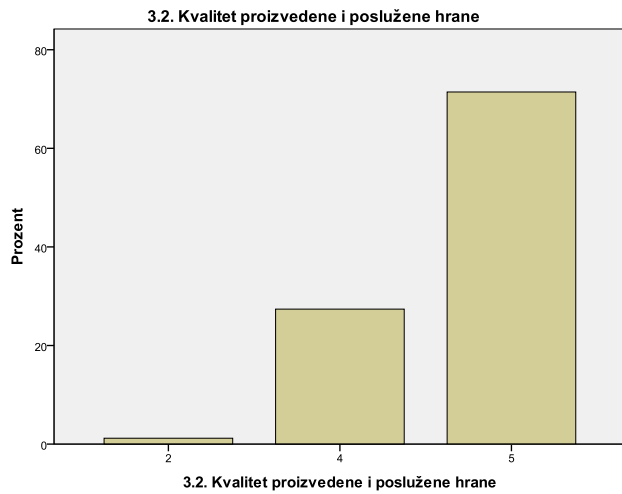
Odnos kvaliteta hrane i cene je, prema ocenama restoratera, na najvišem nivou u skoro 68% restorana, a u 26,2% na veoma visokom nivou, sa ocenom 4 od 5. Ovo pokazuje da su restorateri realni prilikom određivanja cena imajući u vidu sve prethodno navedene faktore kojima ocenjuju kvalitet ponude, a sa druge strane i tražnja je faktor koji utiče na to da zbog velike konkurentske borbe moraju znati koliki je maksimalni nivo cena koji se može postići, jer na dugi rok nerealne cene dovešće do smanjenja tražnje i na kraju, smanjenja cena do nivoa koji je prihvatljiv za goste ukoliko su ostali faktori ispunjeni. Isto tako postoje i izuzeci od pravila kada restorani mogu povećati cene a da gosti i dalje dolaze u restoran, ukoliko je u pitanju tematski restoran, jedinstveni restoran, ukoliko boravak predstavlja prestiž, status ili neki simbol, pogotovo u glavnom gradu gde postoji trend odlaska u određene restorane, čak i kada njihove cene ne odražavaju realno odnos cene i kvaliteta hrane. Takođe, ambijent i atmosfera su faktori koji nisu bili predmet ocene, a veoma su važni za goste, ali ne mogu ih oceniti restorateri jer su predmet subjektivne ocene posmatrača.

Učestalost ocene 5 s obzirom na matrice

	Odgovori:		Procenat slučajeva:
	N:	Procent:	
Kvalitet nabavljenih namirnica:	53	19,5%	72,6%
Kvalitet proizvedene i poslužene hrane:	60	22,1%	82,2%
Kvalitet pružene usluge:	52	19,1%	71,2%
Kvalitet enterijera restorana:	50	18,4%	68,5%
Odnos kvaliteta hrane i cene:	57	21,0%	78,1%
Ukupno:	272	100,0%	372,6%

Vrhunska ocena odnosi se na sve elemente matrice kvaliteta za 2/3 menadžera. U svih 5 kategorija dominira ocena kvaliteta 5, pri čemu 82,2% menadžera smatra da im je kvalitet proizvedene hrane vrhunski.







## OPREMLJENOST KUHINJE

Oprema kuhinje je veoma važna za kvalitet proizvedene hrane i ovom pitanju pridaje se poseban značaj. Kvalitet opreme prvo je ocenjen od strane restoratera. Zatim je ispitano koliko restorana poseduje savremene delove opreme: konvektomat, indukcijski šporet i šok komore koji su neophodni u savremenom poslovanju. Ostavljen je i prostor za dodatni odgovor koji se odnosi na to šta od opreme restorani imaju na raspolaganju, tako da su se među odgovorima našli i neki od najsavremenijih svetskih dostignuća, npr. u restoranu hotela „Square Nine“ u Beogradu, i to *sous vide* za kuvanje na pari, salamander i slično. Predmet analize je i starost nabavljene opreme: nova, polovna ili kombinovana. Kuhinja je srce restorana, mora biti usklađena sa veličinom restorana, tj. brojem stolica. U drugom delu posebno je analizirano i finansiranje opreme, sopstveni, pozajmljeni i kombinovani izvori.

### 4.a. Kvalitet opreme kuhinje

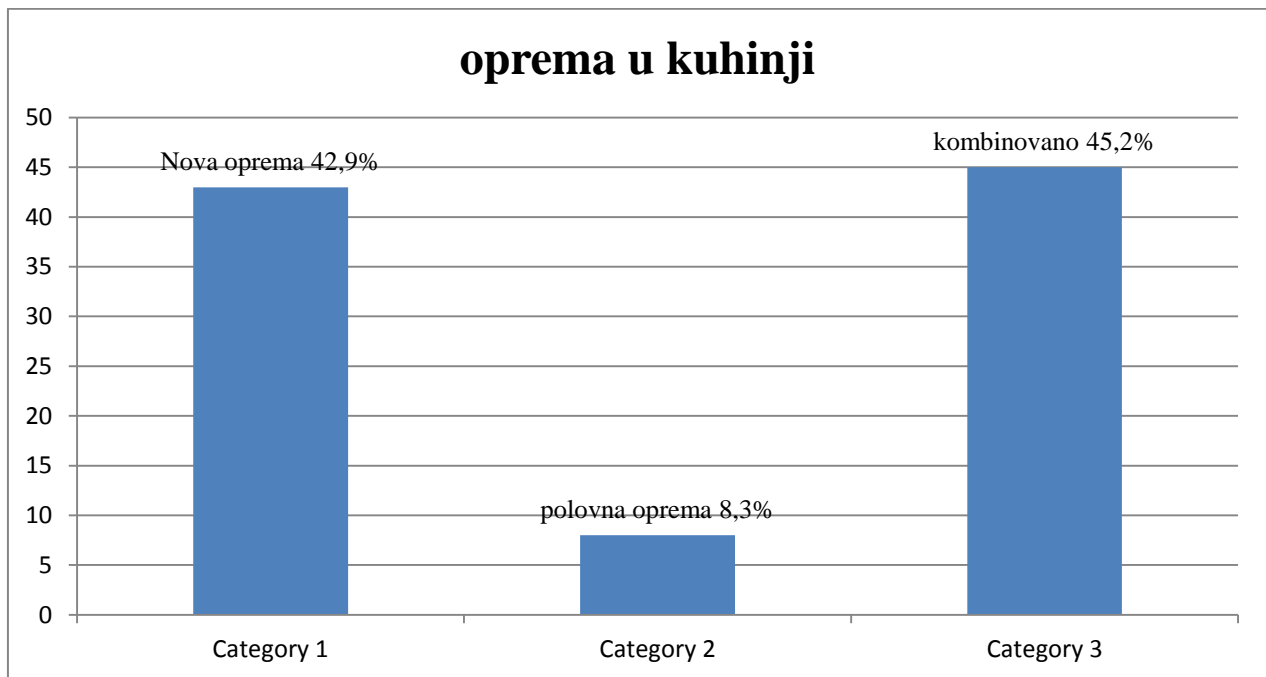
	Učestalost:	Procenat:	Procenat važećih odgovora:	Kumulativni procenat:
Ocena: 2	1	1,2	1,3	1,3
3	18	21,4	24,0	25,3
4	26	31,0	34,7	60,0
5	30	35,7	40,0	100,0
Ukupno	75	89,3	100,0	
System	9	10,7		
Ukupno:	84	100,0		

Informacija o kvalitetu kuhinje sa stanovišta restoratera veoma je bitna za restoratersvo u našoj zemlji. Ukazuje na realne probleme sa kojima se suočavaju nosioci ponude, a koja je od presudnog faktora za pripremu hrane. Samo 35,7% restoratera vidi kvalitet kuhinje na nivou na kome nisu moguća poboljšanja, njih 31% dodeljuje ocenu 4, ali 21,4% dodeljuje ocenu 3. Faktor koji utiče na nabavku nove opreme su, naravno, finansijska sredstva pa se postavlja i pitanje i starosti opreme i izvora sredstava.

#### 4.b. Starost opreme

		Učestalost:	Procenat:	Procenat važenih odgovora:	Kumulativni procenat:
Važećih	nova oprema	36	42,9	44,4	44,4
	polovna oprema	7	8,3	8,6	53,1
	Kombinovano	38	45,2	46,9	100,0
	Ukupno	81	96,4	100,0	
	System	3	3,6		
Ukupno		84	100,0		

Nova oprema zastupljena je u 42,9% restorana, isključivo polovna u 8,3%, a najčešća opcija je kombinacija novih i polovnih delova opreme. Ovo je opcija za restorane da neophodne delove opreme nabavi po povoljnijim uslovima u slučaju kada nema dovoljno sredstava za novu.

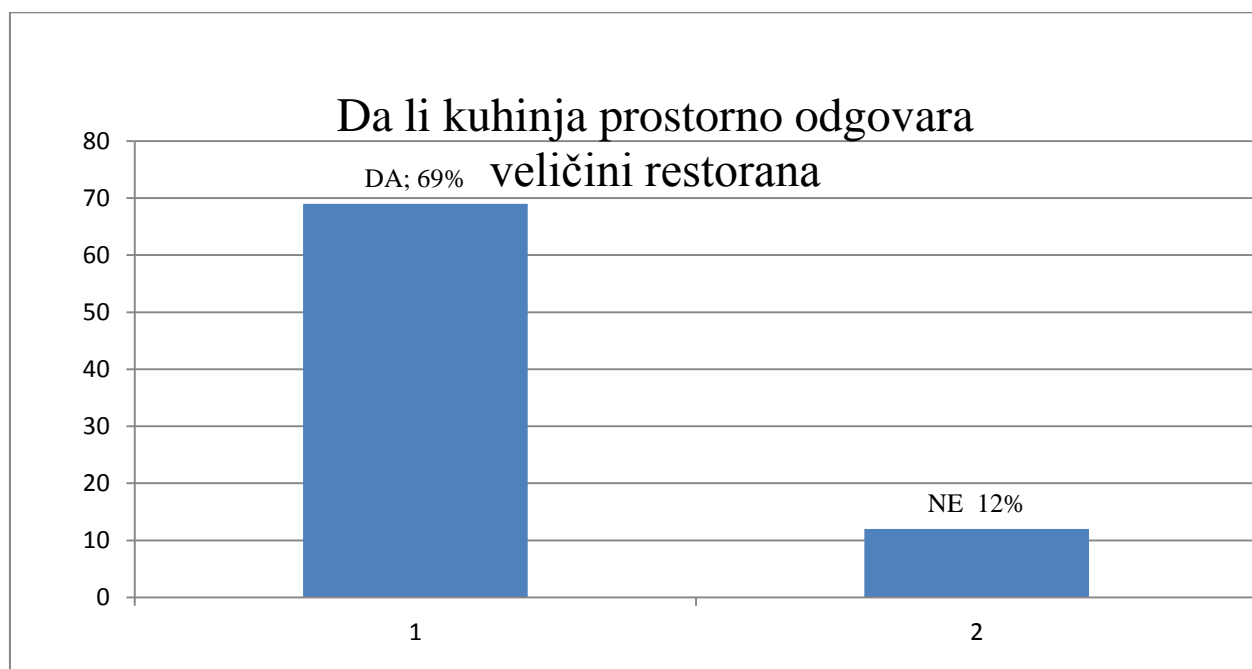


Restorani u Srbiji imaju u visokom procentu pojedine delove moderne opreme u kuhinji. Ove nabavke izvršene su u 72,3%, slučajeva iz vlastitih sredstava, što znači u više od 2/3 slučajeva. Investiciona sredstva, sa udelom iznose od 26,5%, a sa svega 1,2% su isključivo pozajmljena. Ovo je veoma loše jer ukazuje na to koliko banke i država ne stimulišu razvoj ove grane i ukazuje na potrebu sistemskog pristupa i planiranja kako bi se kreiralo stabilno tržište i obezbedio siguran povraćaj investicija, a u tom slučaju banke bi imale interesa da odobravaju sredstva za to. Podrška banaka i države je neophodna. To je ujedno i najveći nedostatak nacionalnog poslovnog sistema. Time je značajno otežano ne samo strateško već i tekuće planiranje.

#### 4.c. Da li kuhinja prostorno odgovara veličini restorana?

	Učestalost	Procentat		Kumulativni procentat :
da	69	82,1	85,2	85,2
ne	12	14,3	14,8	100,0
ukupno	81	96,4	100,0	
System	3	3,6		
Ukupno	84	100,0		

Kuhinja prostorno odgovara veličini restorana u 82% restorana. Pretpostavlja se da je uglavnom u slučajevima gde je odgovor „ne” potrebno proširenje kapaciteta pa je to, kao i ostala pitanja vezana za kvalitet opreme i veličinu kuhinje, od momenta kada se za proširenjem uoči potreba, ukoliko postoje tehničke mogućnosti, uslovljeno opet investicionim sredstvima.



Kuhinja u većini restorana odgovara prostorno veličini i broju stolica u restoranu i to u 88% anketiranih restorana.

#### 4.1. Da li kuhinja podržava savremenu i prestižnu opremu – konvektomat

		Häufigkeit	Prozent	Važećih Procente	Kumulativni procenat
Važećih	da	42	50,0	100,0	100,0
	System	42	50,0		
Ukupno		84	100,0		

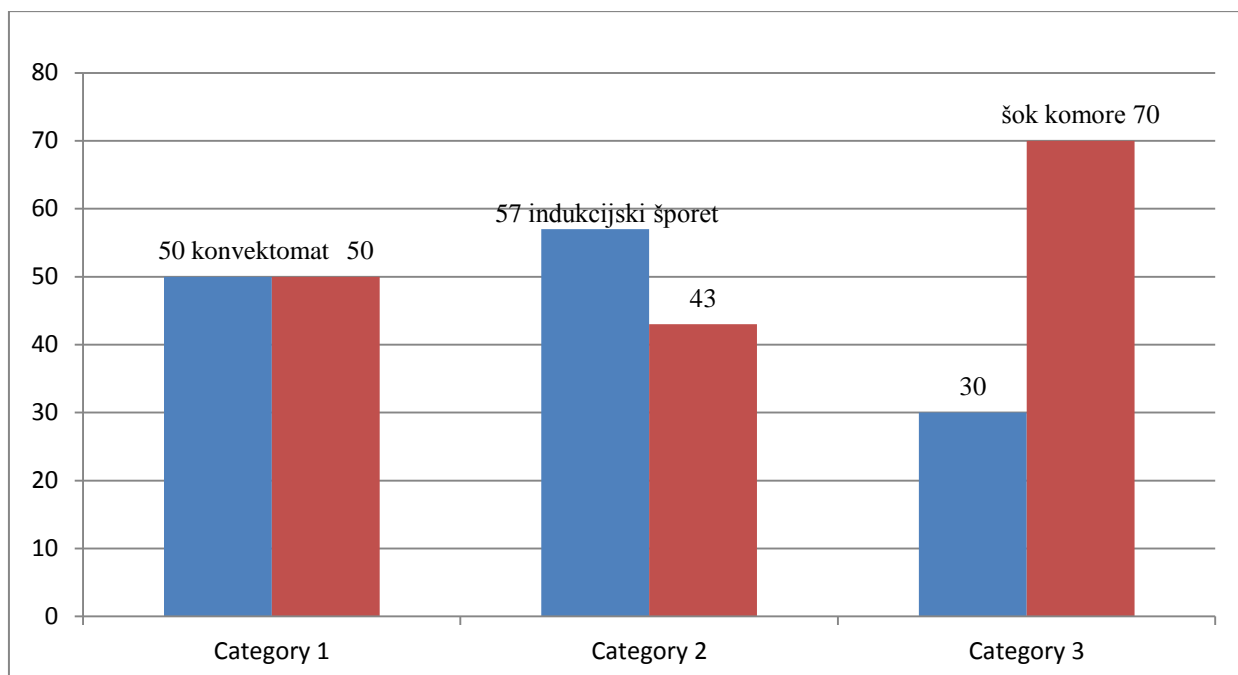
Konvektomat je multifunkcionalna peć neophodna svakom ugostiteljskom objektu koji se bavi pripremanjem i posluživanjem hrane, poslastica, ili pekarskih proizvoda. Zahvaljujući brzini i snazi konvekcije, konvektomat omogućava pripremu raznih vrsta jela od testa, mesa, ribe, zatim pite, kolače, bagete. Rezultati ankete pokazuju da konvektomat poseduje 50% anketiranih restorana, što znači da je ovo nepovoljan rezultat, ovaj odnos svakako bi trebalo da bude veći u korist restorana koji imaju konvektomat, posebno u restoranima sa većim brojem mesta. Indukcijski šporet čija je glavna prednost ušteda energije poseduje 57% anketiranih restorana, ali bi i ovaj procenat trebalo da bude veći. Šok komore poseduje 29% restorana, a po principima brze i zdrave pripreme hrane šok komore bi trebalo da poseduju restorani koji imaju konvektomat. Ipak, 88% menadžera navelo je barem neki deo savremene opreme neophodne za rad koja je u skladu sa svetskim trendovima.

#### 4.2. Indukcijski šporet

		Učestalost	Procentat	Procentat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	48	57,1	100,0	100,0
	System	36	42,9		
Ukupno		84	100,0		

#### 4.3. Šok komore

		Učestalost	Procentat	Procentat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	25	29,8	100,0	100,0
	System	59	70,2		
Ukupno		84	100,0		



#### 4.4. Drugo

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	74	88,1	88,1	88,1
dva profi sp, minusna i plusna komora	1	1,2	1,2	89,3
friteza	1	1,2	1,2	90,5
gas	2	2,4	2,4	92,9
hladnjace, komore	1	1,2	1,2	94,0
kombinovana oprema	1	1,2	1,2	95,2
roštilj na lava kamen	1	1,2	1,2	96,4
salamander	1	1,2	1,2	97,6
sous vide	1	1,2	1,2	98,8
topli stolovi, friteze, hladnjace	1	1,2	1,2	100,0
Ukupno	84	100,0	100,0	

## KARAKTERISTIKE I PONAŠANJE CILJNOG TRŽIŠTA

### Kolika je prosečna potrošnja vašeg gosta?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	do 1000 rsd	24	28,6	29,6	29,6
	1001-2000 rsd	38	45,2	46,9	76,5
	2001-3000 rsd	18	21,4	22,2	98,8
	3000 i više	1	1,2	1,2	100,0
	Ukupno	81	96,4	100,0	
System		3	3,6		
Ukupno		84	100,0		

Najčešća vrednost koju menadžeri restorana navode kao prosečnu potrošnju gostiju iznosi od 1001 do 2000 rsd, ovaj prosek je u odnosu na kupovnu moć potrošača veoma zadovoljavajući i jedan je od paradoksa koji pokazuje koliko je navika odlaska u restorane i trošenja novca u našem glavnom gradu i širom zemlje. Ovo je i u odnosu na menije veoma pozitivno, jer je ovo i prosečna cena jednog jela više kategorije u restoranu uključujući i piće ili salatu i desert.

### T 5.1. Koju starosnu grupu menadžment želi da privuče? 18–25 god.

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	12	14,3	100,0	100,0
	System	72	85,7		
Ukupno		84	100,0		

Tinejdžere i uzrast od 18 do 25 godina je ciljna grupa koju želi da privuče 14% restorana.

### T 5.2. 26–35 god.

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	27	32,1	100,0	100,0
	System	57	67,9		
Ukupno		84	100,0		

Starosnu grupu od 26 do 35 godina želi da privuče 32% restorana. Važno je poznavati njihove navike u potrošnji, pa se ograničavaju i cene u meniju, a utiče se i na način komunikacije sa korisnicima usluga.

**T 5.3. 36–45 god.**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	38	45,2	100,0	100,0
	System	46	54,8		
Ukupno		84	100,0		

Starosna grupa 36–45 godina ciljna je grupa više od 54% restorana. Ovo je širok segment u okviru kojeg se mogu posmatrati različite podgrupe poslovnih ljudi, porodice sa decom, njihova primanja, navike, preferencije važne su za poslovanje ovih restorana

**T 5.4. 46–55 god.**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	23	27,4	100,0	100,0
	System	61	72,6		
Ukupno		84	100,0		

Starosna grupa 46–55 godina ciljna je grupa više od 72% restorana, što znači da je ovo najinteresantniji segment za restorateru u našoj zemlji. To su potrošači koji imaju primanja, nalaze se u zreloj fazi svoje karijere, imaju izgrađene stavove i preferencije i navike prilikom odlaska u restorane. Sve ove karakteristike značajne su kod kreiranja usluge.

**T 5.5. 55 god. i više**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	10	11,9	100,0	100,0
	System	74	88,1		
Ukupno		84	100,0		

Grupu od 55 i više godina želi da privuče svega 12% restorana. Ovo nije u skladu sa trendovima u svetu navedenim u literaturi jer su pripadnici ove populacije najpoželjniji gosti u restoranima širom sveta. Oni imaju više slobodnog vremena, a i veću kupovnu moć ali neophodno je posebno prilagoditi meni ovoj kategoriji gostiju. U našoj zemlji oni i dalje

pripadaju ciljnoj grupi ljudi koji imaju najviše slobodnog vremena, a i redovna primanja. Ova populacija bi se mogla dalje podeliti na one do 65 godina koji su još uvek u radnom odnosu, i starije od njih koji su u penziji, pa se ove dve grupe mogu posmatrati odvojeno. Penzioneri u našoj zemlji imaju redovna, ali mala primanja, tj. malu kupovnu moć, a pored toga nemaju naviku obedovanja u restoranu.

**T 5.6. Svi koji mogu da plate**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	40	47,6	100,0	100,0
	System	44	52,4		
Ukupno		84	100,0		

**T 5a.1. Gosti restorana su pretežno poslovni gosti**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	70	83,3	100,0	100,0
	System	14	16,7		
Ukupno		84	100,0		

Poslovni gosti predstavljaju ciljnu grupu kojima treba posvetiti posebnu pažnju prilikom kreiranja menija i organizovanja usluge. Takvi gosti nemaju mnogo vremena da se zadržavaju u restoranu, pa jela na meniju treba da budu lagana i da se brzo spremaju. Ovome treba da se prilagode 83% restorana čija su ciljna grupa poslovni gosti.

**T 5a.2. porodice sa decom**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	52	61,9	100,0	100,0
	System	32	38,1		
Ukupno		84	100,0		

Porodice sa decom su ciljna grupa više od 60% restorana. Prostor za decu, prilagođeni meni, stolice za decu, sve je ovo neophodno za usluživanje ovog segmenta. Obično se teško



kombinuje sa segmentom poslovnih gostiju. Porodice sa decom svakako su važan segment i u literaturi koja se bavi segmentima restorana u svetu.

**T 5a.3. parovi bez dece**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	26	31,0	100,0	100,0
	System	58	69,0		
Ukupno		84	100,0		

Parovi bez dece u Americi predstavljaju poželjnu ciljnu grupu jer se pretpostavlja da imaju veći diskrecioni dohodak koji mogu da potroše na uživanje u restoranima. Ovo još uvek nije prihvaćeno shvatanje kod nas, pa se za ovu grupu odlučuje 31% restoratera.

**T 5a.4. samci**

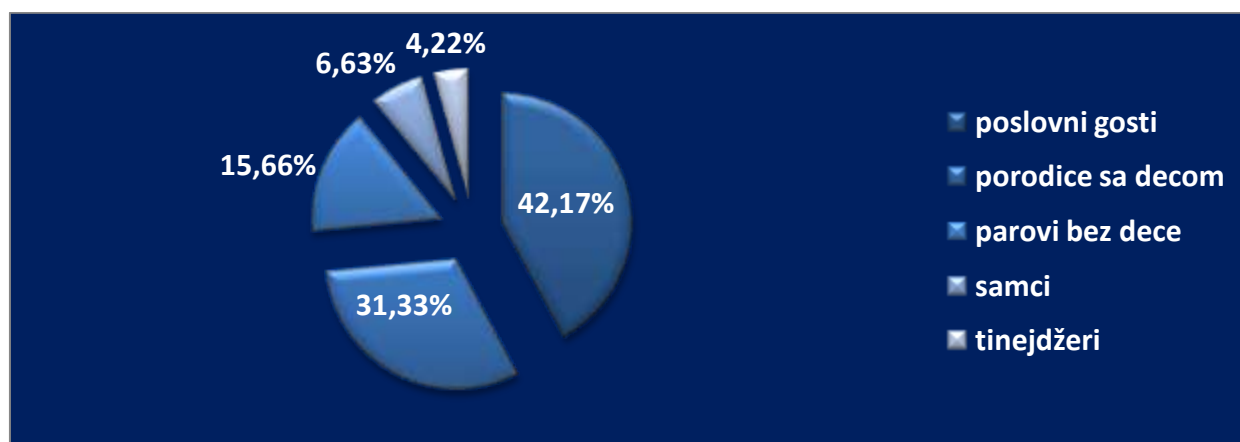
		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	11	13,1	100,0	100,0
	System	73	86,9		
Ukupno		84	100,0		

Samci su ciljna grupa svega 8% restorana, oni su takođe interesantni zbog dohotka koji mogu da potroše, ali svakako da pojedinačna potrošnja ne može da premaši potrošnju porodice u restoranu. Ipak, oni ne ostaju dugo za stolom, pa se pretpostavlja da je obrt po stolici veći, što bi u krajnjoj liniji izjednačilo ili dalo veći poslovni rezultat nego kod porodičnih ljudi. Ovoj ciljnoj grupi trebalo bi pridati veći značaj.

**T 5a.5. tinejdžeri**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	7	8,3	100,0	100,0
	System	77	91,7		
Ukupno		84	100,0		

Tinejdžere želi da privuče svega 8% restoratera. Ovoj ciljnoj grupi u svetu se pridaje mnogo veći značaj. Oni se posmatraju i kao deo segmenta porodice sa decom i u tom slučaju mogu uticati na odluku o odabiru restorana. Kada odlaze sami, obično su njihov izbor restorani brze hrane. Ono što je vezano za ovaj segment je kreiranje navika u potrošnji. Ipak, tinejdžeri u našoj zemlji imaju manje novca na raspolaganju nego tinejdžeri u inostranstvu. pa samim tim restorateri verovatno ne shvataju značaj ove populacije.



Ukrštanjem se dobija slika najpoželjnijih ciljnih grupa restoratera, a to su naravno poslovni gosti sa 42,17%, porodice sa decom sa 31,33%, parovi bez dece sa 15,66% i sa manjim učešćem samci i tinejdžeri. Starosna grupa koju restorani najčešće žele da privuku i to u 45% slučajeva je grupa od 36 do 45 godina i to u 45% restorana. Gosti restorana su najčešće poslovni ljudi i to u preko 42% slučajeva, porodice sa decom u 31% slučajeva. Veoma je važno da restorani znaju svoju ciljnu grupu jer od toga zavisi i koje će stavke imati u meniju, planirati marketing miks i naravno opseg cena. Ipak, menadžeri su iskreni kada kažu da žele da privuku sve koji mogu da plate.

## ODREĐIVANJE CENA

Određivanje cena u meniju je ključno pitanje vezano za uspeh preduzeća.

### 6.1. Na koji način određujete cene u meniju? Određivanje cena na osnovu tražnje, poznavanja tržišta;

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih da	34	40,5	100,0	100,0
System	50	59,5		
Ukupno	84	100,0		

Određivanje cena na osnovu tražnje je zastupljeno u 40,5% restorana.

### 6.2. Određivanje cena na osnovu konkurencije

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih da	21	25,0	100,0	100,0
System	63	75,0		
Ukupno	84	100,0		

Čak 25% restorana cene određuje na osnovu konkurencije. Ovo ima smisla ukoliko nemaju nikakvog osnova za diferencijaciju jer je u tom slučaju konkurentnost cene mogućnost da ostvare prodaju.

### 6.3. Određivanje cena na osnovu troškova

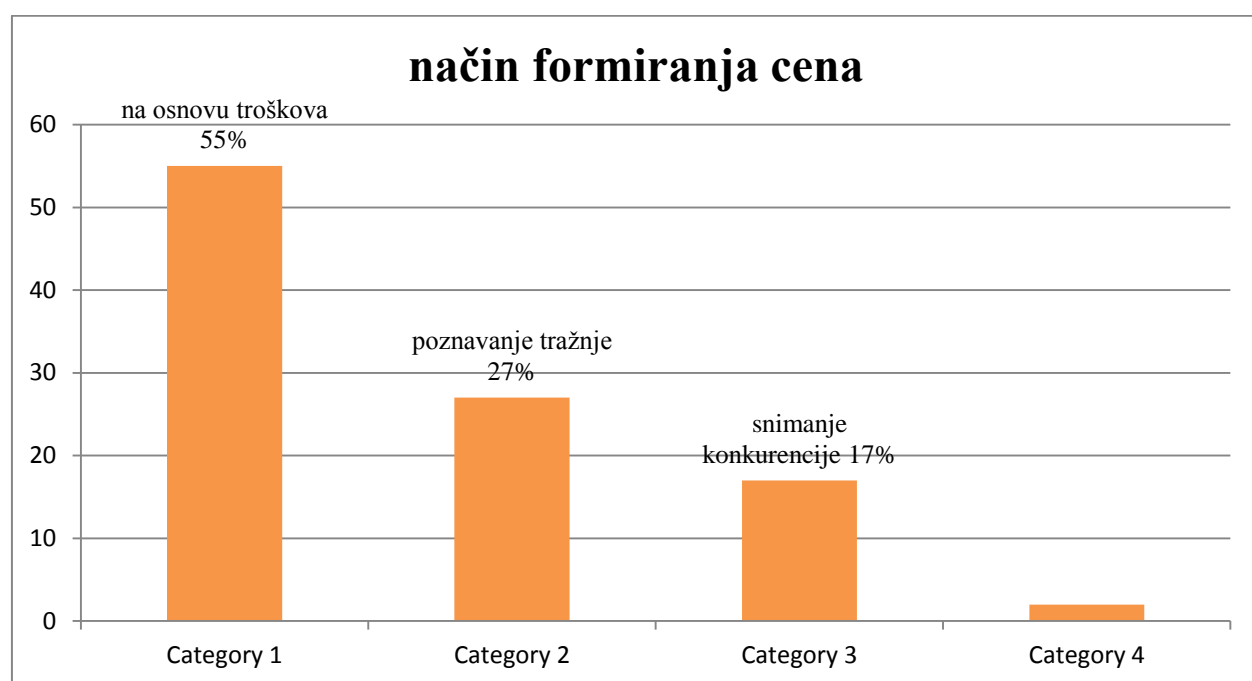
	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih da	70	83,3	100,0	100,0
System	14	16,7		
Ukupno	84	100,0		

Na osnovu troškova cene određuje 83% restorana, ovo je pozitivno jer jedino ovakav pristup predstavlja pravo ekonomsko polazište.

#### 6.4. Odokativno, bez konkretnih kvantitativnih pokazatelja

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	1	1,2	100,0	100,0
	System	83	98,8		
Ukupno		84	100,0		

Odokativno, cene određuje samo jedan restoran i to je pozitivan rezultat jer ne predstavlja značajno učešće ovakvog metoda izračunavanja cena.



Formiranje cena se vrši uglavnom na osnovu troškova i to u preko 55% slučajeva, 27% restorana odluke o ceni donosi na osnovu poznavanja tražnje, a 17% na osnovu snimanja cena konkurencije. Ovaj rezultat je pozitivan odnos jer se restorani tržišno ponašaju i najveći procenat njih cenu kalkuliše na osnovu troškova. Postoji samo 1,2% koji odokativno određuju cene.

### 6.5. Koliko iznosi procenat troškova hrane u prodajnoj ceni?

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	53	63,1	63,1	63,1
10	1	1,2	1,2	64,3
30	8	9,5	9,5	73,8
40	6	7,1	7,1	81,0
45	3	3,6	3,6	84,5
50	9	10,7	10,7	95,2
60	2	2,4	2,4	97,6
70	2	2,4	2,4	100,0
Ukupno	84	100,0	100,0	

Procenat troškova hrane u prodajnoj ceni u 9,5% restorana iznosi 30%, u 7% restorana 40%, u 3.6% restorana iznosi 45% i 10,7% ima troškove hrane u prodajnoj ceni 50%. Marže su različite i različita je kupovna moć. Ovde do izražaja dolazi teritorijalna rasprostranjenost anketiranih restorana jer u unutrašnjosti Srbije kupovna moć je manja, pa samim tim i raspon cena, ali manja je i konkurencija pa to pojedinim restoranima ostavlja prostora za veću maržu. Učešće troškova u restoranima u svetu kreće se, prema podacima iz literature, u rasponu od 30 – 35% u finim restoranima.

### 6.6. Prosečan obrt po stolici

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	56	66,7	66,7	66,7
?	2	2,4	2,4	69,0
0,5	1	1,2	1,2	70,2
0,5 do 1	1	1,2	1,2	71,4
1	1	1,2	1,2	72,6
1,5	1	1,2	1,2	73,8
1%	1	1,2	1,2	75,0
1000	1	1,2	1,2	76,2
1000 rsd	1	1,2	1,2	77,4
1100 rsd	1	1,2	1,2	78,6
1300	1	1,2	1,2	79,8
1500	1	1,2	1,2	81,0
2	2	2,4	2,4	83,3
2+1	1	1,2	1,2	84,5
22 e	1	1,2	1,2	85,7
30%	1	1,2	1,2	86,9
300 rsd	1	1,2	1,2	88,1
333 dnevno	1	1,2	1,2	89,3
4	1	1,2	1,2	90,5
50%	2	2,4	2,4	92,9
500	1	1,2	1,2	94,0
500-1000	1	1,2	1,2	95,2
600	1	1,2	1,2	96,4
700 rsd	3	3,6	3,6	100,0
Ukupno	84	100,0	100,0	

Ovo pitanje nema relevantne odgovore jer je očigledno da menadžeri nisu razumeli svrhu pitanja.

## PROIZVOD RESTORANA – MENI

### Meni, izbor menija, koliko stavki uključuje meni?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	30 – 60 stavki	39	46,4	47,0	47,0
	61 -90 stavki	30	35,7	36,1	83,1
	91 i više stavki	14	16,7	16,9	100,0
	Ukupno	83	98,8	100,0	
	System	1	1,2		
Ukupno		84	100,0		

### Koliko je od toga zastupljeno u meniju, a koliko je domaćih jela u procentima?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	2	1	1,2	1,6	1,6
	10	5	6,0	8,2	9,8
	15	1	1,2	1,6	11,5
	20	5	6,0	8,2	19,7
	25	2	2,4	3,3	23,0
	30	4	4,8	6,6	29,5
	33	1	1,2	1,6	31,1
	35	3	3,6	4,9	36,1
	40	8	9,5	13,1	49,2
	50	13	15,5	21,3	70,5
	55	2	2,4	3,3	73,8
	60	6	7,1	9,8	83,6
	70	3	3,6	4,9	88,5
	80	3	3,6	4,9	93,4
	90	2	2,4	3,3	96,7
	100	2	2,4	3,3	100,0
	Ukupno	61	72,6	100,0	
	System	23	27,4		
	Ukupno		84	100,0	

Učešće nacionalnih jela u meniju iznosi 50% u više od 15% restorana. Među deset svetskih trendova u kreiranju menija, prikazuje se rast učešća jela nacionalne kuhinje, tako da bi

ovaj procenat trebalo da bude veći, ali bi i nacionalna jela trebalo modifikovati u skladu sa trendovima lagane ishrane i manjih porcija.

**b. Nacionalna jela u procentima**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
+Važećih	3	1	1,2	1,6	1,6
	5	1	1,2	1,6	3,2
	10	6	7,1	9,7	12,9
	20	7	8,3	11,3	24,2
	25	1	1,2	1,6	25,8
	30	9	10,7	14,5	40,3
	33	1	1,2	1,6	41,9
	35	2	2,4	3,2	45,2
	40	15	17,9	24,2	69,4
	45	1	1,2	1,6	71,0
	50	11	13,1	17,7	88,7
	60	2	2,4	3,2	91,9
	70	2	2,4	3,2	95,2
	80	2	2,4	3,2	98,4
	90	1	1,2	1,6	100,0
	Ukupno	62	73,8	100,0	
	System	22	26,2		
Ukupno		84	100,0		



**c. Internacionalna jela u procentima**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	5	2	2,4	3,4	3,4
	10	10	11,9	17,2	20,7
	15	3	3,6	5,2	25,9
	20	11	13,1	19,0	44,8
	25	1	1,2	1,7	46,6
	30	5	6,0	8,6	55,2
	33	1	1,2	1,7	56,9
	40	4	4,8	6,9	63,8
	50	3	3,6	5,2	69,0
	60	3	3,6	5,2	74,1
	65	1	1,2	1,7	75,9
	70	2	2,4	3,4	79,3
	80	1	1,2	1,7	81,0
	90	2	2,4	3,4	84,5
	95	1	1,2	1,7	86,2
	100	8	9,5	13,8	100,0
	Ukupno	58	69,0	100,0	
System	26	31,0			
Ukupno	84	100,0			

Najveći broj restorana 11,9% ima učešće internacionalnih jela od 20%. Ovo je pozitivan rezultat jer na meniju su jela globalno poznata (cezar salata, italijanske pice i paste i drugi specijaliteti poznati širom sveta).

Pokazuje se da na tržištu preovlađuju tri osnovna tipa restorana: a) restoran domaćih jela, b) restoran nacionalne kuhinje, i c) restoran internacionalne kuhinje (bio on kontinentalni ili specijalizirani za npr. kinesku, tajlandsku hranu i ostale kuhinje). Pri tome, proizilazi da se uzajamno oštro isključuju tip a) i tip c), dok je tip b) restoran nacionalne kuhinje ili međutip ili osnovni tip ponude restorana. To se i očekuje, jer ovaj međutip sadrži u velikom procentu jela „a“ i „c“ tipa u svojoj strukturi\*. Najveći broj restorana nudi u svom meniju do 90 stavki, njih 83%, u čemu sa 47% preovlađuju restorani sa ponudom menija od 60 stavki. Sa više od 90 stavki posluje 17% restorana.

Ako podelimo prostor Srbije na 3 zone: centar 1 – Beograd, centar 2 – Novi Sad i periferija – ostatak Srbije, pokazuje se da, više od polovine restorana koji rade sa preko 90 stavki u meniju posluje u Beogradu. Tendencija u ponudi je da u centru raste broj stavki menija, a na periferiji opada.

**Sl. 15. Zona \* Meni, koliko stavki uključuje izbor menija? Ukrštanje:**

		Meni, koliko stavki uključuje izbor menija?			Ukupno:
		30–60 stavki:	61–90 stavki:	91 i više stavki:	
Zona:	Centar 1	31,4%	44,8%	64,3%	42,3%
	Centar 2	11,4%	10,3%	14,3%	11,5%
	Periferija	57,1%	44,8%	21,4%	46,2%
Ukupno:		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

\*) Da li je tip b restorana – nacionalne kuhinje, osnovni tip restorana ili međutip na tržištu?

Strukturalna analiza menija ili šta Srbi vole da jedu u restoranima:

kao kontrolno polje postavljamo statističkom programu mogućnost da izabere i obradi 10 menija

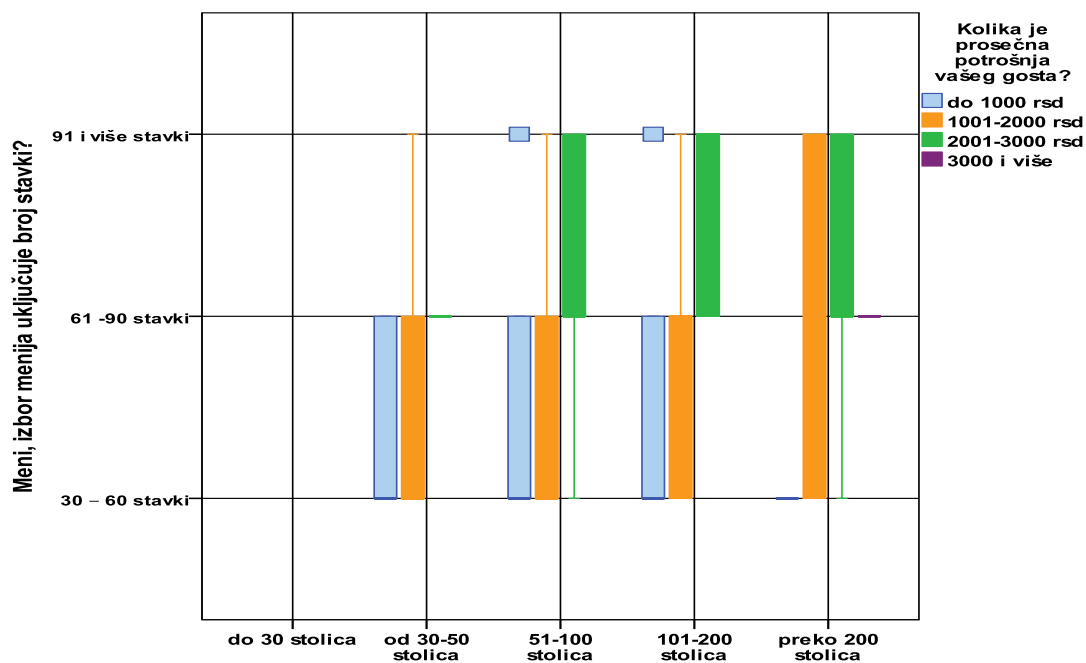
**Sl. 16. Početni marginalni skupovi (jelovnika) iz podataka:**

	Klaster:									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Od toga u meniju je zastupljeno: a. domaća jela u procentima;	70	30	2	50	90	15	10	40	10	25
b. nacionalna jela u procentima;	20	10	3	40	5	35	60	30	80	60
c. internacionalna jela u procentima;	10	60	95	10	5	50	30	30	10	15

**sl. Rezultanta konačnog rešenja**

	Klaster:									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Od toga u meniju je zastupljeno: a. domaća jela u procentima;	65	20	6	46	83	20	17	35	10	25
b. nacionalna jela u procentima;	22	15	7	37	8	35	53	34	80	60
c. internacionalna jela u procentima;	13	65	88	17	8	45	30	32	10	15

Na osnovu dodatne strukturalne analize može se sa značajnijom verovatnoćom tvrditi da je tip b) osnovni tip restorana u Srbiji, dok su dva druga tipa mahom, granični slučajevi, nešto ređe stroge specijalizacije, jer zadržavaju i ostalu ponudu.



Ukrštanjem broja stavki u meniju, prosečna potrošnja gosta i veličina restorana po broju stolica, stvara se slika o tome u kom tipu restorana je potrošnja veća. Grafikon pokazuje da je najčešća potrošnja po gostu između 1000,00 i 2000,00 dinara, i da su tržišno restorani koncentrisani na tu cenu. Već potrošnja između 2000,00 i 3000,00 dinara podrazumeva veći broj stavki u meniju. Isto tako restorani, od 200 sedišta podrazumevaju po pravilu veću potrošnju.

#### 7.1. Da li ste meni sastavljali sami?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	63	75,0	75,0	75,0
	ne	21	25,0	25,0	100,0
Ukupno		84	100,0	100,0	

Na pitanje da li su meni sastavljali sami, pozitivan odgovor daje 75% menadžera. Ovi rezultati su veoma značajni, jer u velikom broju restorana u kojima su vlasnici ujedno i menadžeri, istraživanje pokazuje isti procenat. Ovo pitanje donosi odgovor i na treću hipotezu, a to je da uspešan menadžment zahteva profesionalizaciju.

### 7.2. Da li je izgled i sastav menija usklađen sa dekorom restorana?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	73	86,9	86,9	86,9
	ne	11	13,1	13,1	100,0
Ukupno		84	100,0	100,0	

Na pitanje da li je izgled menija usklađen sa dekorom restorana, čak 13% restorana daje negativan odgovor. Na ovo pitanje se očekuje odgovor sa manjim procentom i to je skladu sa trendovima, a meni bi svakako trebalo da bude usklađen sa dekorom restorana jer je on lična karta i glavni alat prodaje restorana.

### 7.3. Da li se profitabilne stavke nalaze na početku kolone ili na kraju kolone?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	32	38,1	43,2	43,2
	ne	42	50,0	56,8	100,0
Ukupno		74	88,1	100,0	
System		10	11,9		
Ukupno		84	100,0		

Svetski trendovi za povećanje prihoda odnose se na to da se iz menija najčešće poručuju stavke koje su prve u desnom gornjem uglu ili poslednje na stranici jelovnika. Ovu činjenicu trebalo bi poštovati prilikom sastavljanja jelovnika. U anketiranim restoranima ovo pravilo poštuje svega 50% restorana, što jasno ukazuje da bi ovaj procenat trebalo da bude veći.

### 7.4. Da li meni sadrži opis za svaku stavku?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	55	65,5	66,3	66,3
	ne	28	33,3	33,7	100,0
Ukupno		83	98,8	100,0	
System		1	1,2		
Ukupno		84	100,0		

Savremeni trendovi u pisanju jelovnika podrazmevaju korišćenje deksriptivne terminologije prilikom opisa stavki. Ovo pravilo poštuje 65% restorana, što je pozitivan ishod, ali nedovoljan s obzirom na to da se uz opis stavke povećava prodaja, pa imajući u vidu skoro neznatne troškove, opise bi trebalo uvrstiti u sve jelovnike. Pored toga, opis proizvoda olakšava gostima da se brže odluče i da znaju šta kupuju.

#### 7.5. Da li su u meniju zastupljene stavke sa fotografijom?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	14	16,7	16,9	16,9
	ne	69	82,1	83,1	100,0
Ukupno		83	98,8	100,0	
System		1	1,2		
Ukupno		84	100,0		

Stavke u meniju koje imaju fotografiju doprinose povećanju prodaje, tako da je ovo nepovoljan rezultat, jer svega 16,7% restorana poseduje fotografije. Fotografije u meniju podržavaju i standardni izgled porcije.

#### 7.6. Da li meni prilagodavate sezoni?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	55	65,5	65,5	65,5
	ne	29	34,5	34,5	100,0
Ukupno		84	100,0	100,0	

Prilagođavanje menija sezoni doprinosi boljoj prodaji iz više razloga. Gostima se stavlja do znanja da kreatori jelovnika vode računa o njihovim potrebama i ažuriraju ponudu, a tražnja za sezonskim jelima je uvek veća. Pored toga, snižavaju se troškovi jer su sezonske namirnice uvek jeftinije.

### 7.7. Da li imate vinsku kartu?

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih da	71	84,5	84,5	84,5
ne	13	15,5	15,5	100,0
Ukupno	84	100,0	100,0	

Rezultat od 84,5% restorana koji poseduju vinsku kartu je pozitivan rezultat jer u anketi su zastupljeni i restorani koji po prirodi u ponudi nemaju vino. Prema kategorizaciji koja je važila u našoj zemlji, vinska karta je obavezni element za kategorizaciju restorana.

### 8.1. Da li prilagođavate ponudu zahtevima gostiju?

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih da	77	91,7	91,7	91,7
ne	7	8,3	8,3	100,0
Ukupno	84	100,0	100,0	

Zahtevima gostiju ponudu prilagođava 91,7% restorana što je veoma pozitivan rezultat i pokazuje da restorani oslušuju potrebe gostiju i fleksibilni su u ispunjavanju njihovih želja.

### 8.2. Da li prilagođavate ponudu trendovima na tržištu?

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih da	61	72,6	73,5	73,5
ne	22	26,2	26,5	100,0
Ukupno	83	98,8	100,0	
System	1	1,2		
Ukupno	84	100,0		

Trendove na tržištu prati skoro 73% anketiranih restorana što je u skladu sa rezultatima ove analize, a to je da restorani u Srbiji prate trendove u svetskoj literaturi.

### 8.3. Da li u meniju imate ponudu zdrave hrane?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	50	59,5	60,2	60,2
	ne	33	39,3	39,8	100,0
Ukupno		83	98,8	100,0	
System		1	1,2		
Ukupno		84	100,0		

Ponudu zdrave hrane ima 60% restorana. Učešće zdrave hrane u meniju trebalo bi da bude veće jer je ovaj pravac šansa restoraterstva u Srbiji, s obzirom na to da su dostupne zdrave namirnice, a ovo je jedan od najaktuelnijih trendova u svetu.

### 8.4. Da li imate ponudu organske hrane?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	20	23,8	24,1	24,1
	ne	63	75,0	75,9	100,0
Ukupno		83	98,8	100,0	
System		1	1,2		
Ukupno		84	100,0		

Pozitivan trend je sve veći broj resorana koji imaju bar jedno jelo napravljeno od organskih namirnica u meniju.

### 8.5. Da li ste fleksibilni prema zahtevima gosta?

		Häufigkeit	Prozent	Važećih Procente	Kumulativni procenat
Važećih	da	83	98,8	98,8	98,8
	ne	1	1,2	1,2	100,0
Ukupno		84	100,0	100,0	

Fleksibilnost u odnosu na zahteve tržišta je ključ za uspeh u turbulentnim uslovima današnjice. Osluškiivanje želja gostiju kada je reč o njihovoj preferenciji po pitanju hrane i

usluge, neophodno je za opstanak restorana. Skoro 99% restorana shvata ovu potrebu i odgovara pozitivno na ovo pitanje, što je dokaz hipoteze broj II.

#### 8.6. Da li postoji opcija manjih porcija?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	73	86,9	86,9	86,9
	ne	11	13,1	13,1	100,0
	Ukupno	84	100,0	100,0	

Manje porcije su jedan od najaktuelnijih svetskih trendova, a pozitivan je rezultat taj što je ta mogućnost zastupljena u 87% restorana.

#### 8.7. Da li imate dečiji meni?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	26	31,0	31,0	31,0
	ne	58	69,0	69,0	100,0
	Ukupno	84	100,0	100,0	

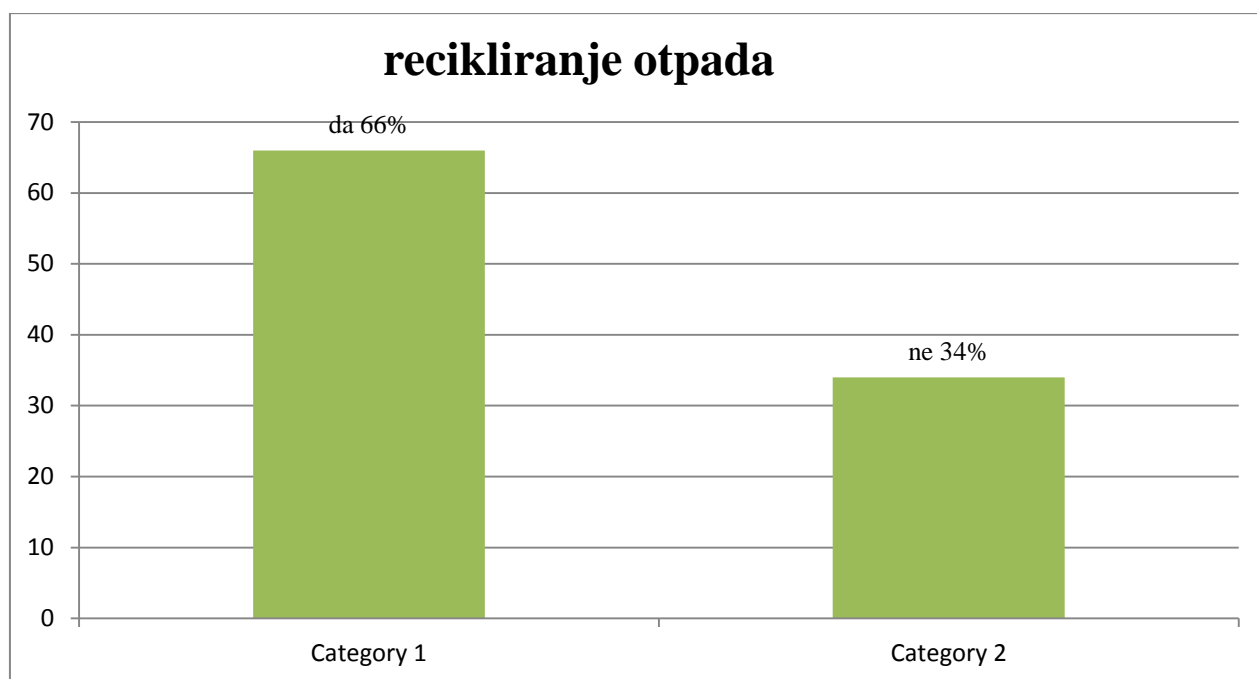
Ciljna grupa 42% restorana su porodice sa decom. Dečiji meni je jedan od važnih faktora prilikom odabira restorana ove grupe potrošača tako da bi učešće restorana koji imaju dečiji meni trebalo da bude veće od 31% , koliko ih je navelo da prati ovaj trend.

Sumirajući trendove menija može se reći da restorani uglavnom prate sve najnovije trendove navedene u literaturi. Najvažnije, čak 91,7% anketiranih menadžera izjasnilo se da prilagođava ponudu zahtevima gostiju, 59% ima ponudu zdrave hrane, a već 23,8% restorana uvelo je ponudu organske hrane. Ponuda manjih porcija može se naći u skoro 87% restorana a čak 31% restorana ima dečiji meni. Ovakva ponuda je u skladu sa tržištem koje čine 42% poslovni gosti a 32% porodice sa decom.



### 8.8. Da li reciklirate otpad?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	55	65,5	65,5	65,5
	ne	29	34,5	34,5	100,0
Ukupno		84	100,0	100,0	



Isto kao u prethodnom slučaju, i otpad reciklira 66% anketiranih restorana, što je takođe u skladu sa restoranima koji imaju HACCP. U svetu je recikliranje otpada obavezno tako da ova statistika predstavlja napredak, ali jedini zadovoljavajući odgovor bi bio 100% pozitivan odgovor.

### 8.9. Da li je u prethodnim godinama došlo do promene poslovanja – specijalizacije restorana?

		Häufigkeit	Prozent	Važećih Prozente	Kumulativni procenat
Važećih	da	36	42,9	43,9	43,9
	ne	46	54,8	56,1	100,0
Ukupno		82	97,6	100,0	
System		2	2,4		
Ukupno		84	100,0		

Do promene u poslovanju – specijalizacije došlo je u 42,8% restorana, ovo je zadovoljavajući odnos imajući u vidu značaj specijalizacije u poslovanju danas

### 8.10. Drugo

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	84	100,0	100,0	100,0

### 9.1. Na koji način vršite unapređenje prodaje? – Lična prodaja

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	38	45,2	100,0	100,0
	System	46	54,8		
Ukupno		84	100,0		

### 9.2. Promocije, unutrašnja prodaja, preporuke osoblja, plakati, table, flajeri

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	53	63,1	100,0	100,0
	System	31	36,9		
Ukupno		84	100,0		

### 9.3. Kuponi za popuste

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	14	16,7	100,0	100,0
	System	70	83,3		
Ukupno		84	100,0		

Kuponi za popuste se dosta koriste u savremenom marketingu. Ipak, istraživanja pokazuju da u Americi tek svaki 33. gost dođe na osnovu kupona, a drugi nedostatak je provizija koju uzimaju treća lica preko kojih se prodaju popusti. Na ovaj način se povećava optimizacija sajta, a ne predstavlja veliki trošak za preduzeće, tako da je poželjno da više od aktuelnih 16,7% koristi ovu mogućnost.

#### 9.4. Da li imate *Happy hour*?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	8	9,5	11,6	11,6
	Ne	61	72,6	88,4	100,0
	Ukupno	69	82,1	100,0	
	System	15	17,9		
Ukupno		84	100,0		

Interesantno je da samo 9,5% koristi mogućnost *happy hour*. Ovaj metod služi za povećanje prodaje u vreme kada je posećenost manja, jačanje pozicije na tržištu i privlačenje novih gostiju.

#### 9.5. Da li imate specijalitet dana?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	50	59,5	64,1	64,1
	Ne	28	33,3	35,9	100,0
	Ukupno	78	92,9	100,0	
	System	6	7,1		
Ukupno		84	100,0		

Specijalitet dana koristi 60% restorana, tako da je ovaj rezultat veoma pozitivan jer su restorateri uvideli prednosti ovog načina povećanje prodaje stavki iz menija.

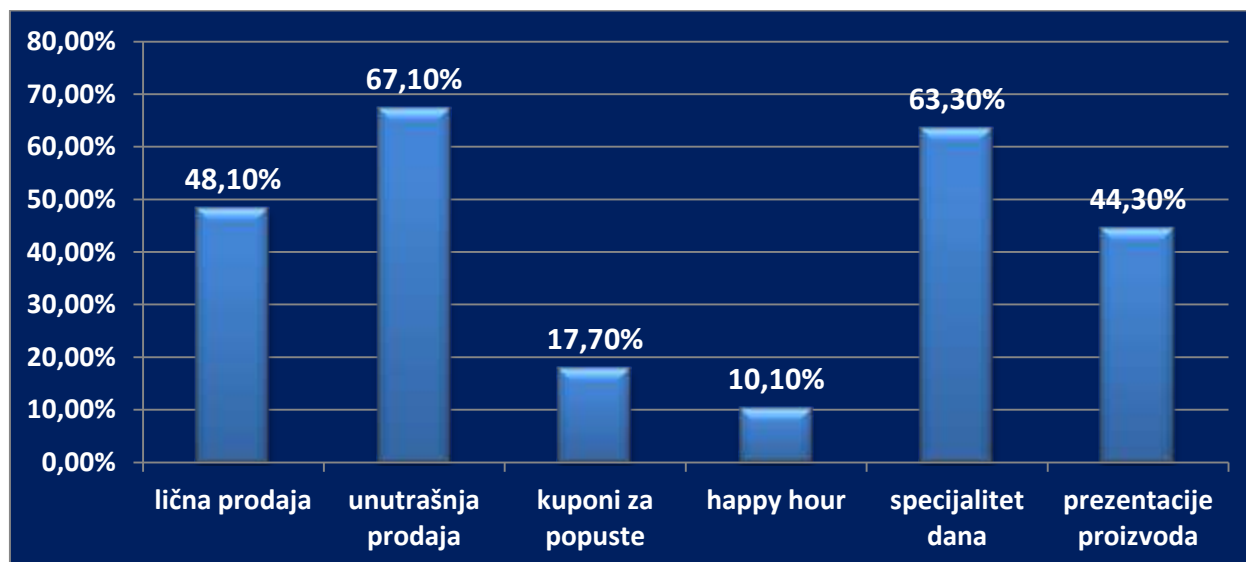
#### 9.6. Da li pravite prezentacije proizvoda?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	35	41,7	47,3	47,3
	Ne	39	46,4	52,7	100,0
	Ukupno	74	88,1	100,0	
	System	10	11,9		
Ukupno		84	100,0		

Prezentacije proizvoda pravi skoro 42% restoratera i to je značajno učešće onih koji koriste ovakav način promocije.

### 9.7. Drugo

	učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	83	98,8	98,8	98,8
dnevni meni	1	1,2	1,2	100,0
Ukupno	84	100,0	100,0	



Svi metodi unapređenja prodaje su zastupljeni. Najveće učešće ima sugestivna prodaja i to 67%, a za unapređenje prodaje najviše se koristi specijalitet dana 63% i prezentacije 44%. Kupone za popuste koristi skoro 18% restorana. Mali procenat koristi i *happy hour* i to 10% restorana, pa je ovo nezadovoljavajući odgovor, jer na ovaj način restorani povećavaju prodaju u vreme smanjene tražnje. Najviše inovacija ima u ovoj oblasti, i one su najkonzistentnije integrisane u poslovanju restorana. Sudeći po broju pozitivnih odgovora menadžera, pokazuje se da se velika pažnja posvećuje ovom elementu poslovanja, što se svakako veoma pozitivno odražava na poslovanje.

### 10.1. Da li organizujete svadbe?

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	59	70,2	100,0	100,0
Da	25	29,8		
System				
Ukupno	84	100,0		

Organizovanje svadbi i proslava je način da restorani popune praznine u korišćenju kapaciteta, ukoliko one postoje, npr. u toku nedelje ili do određenog vremena vikendom. Na taj način povećava se profit i poslovni rezultat. Svadbe organizuje 70% anketiranih restorana i ovo je veliki procenat imajući u vidu da postoji veliki broj specijalizovanih restorana za svadbe i proslave koji nisu obuhvaćeni istraživanjem.

#### 10.2. Rodendane i druge proslave, poslovne proslave?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	79	94,0	100,0	100,0
	System	5	6,0		
Ukupno		84	100,0		

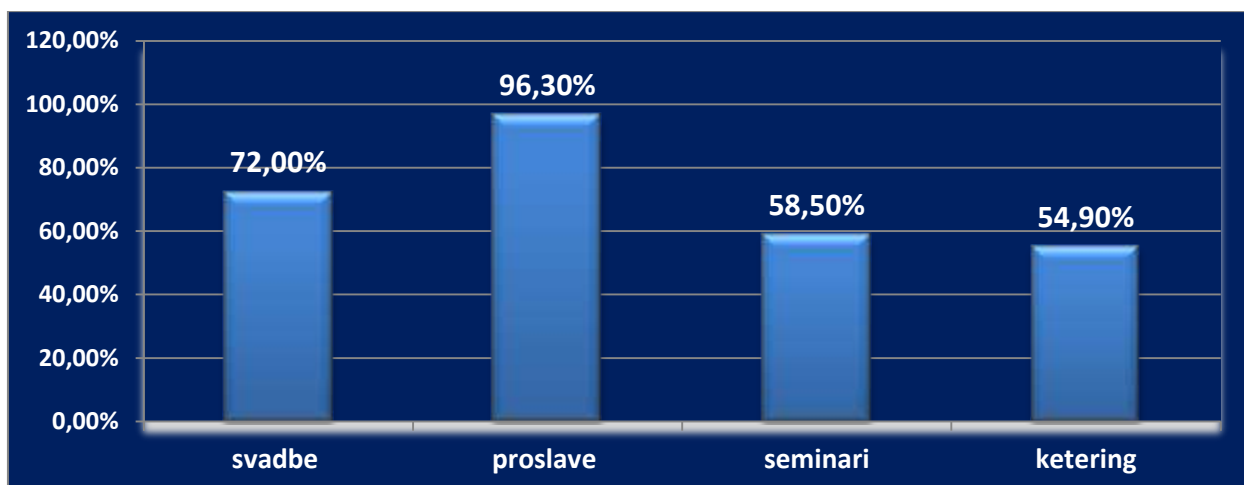
#### 10.3. Seminare

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	48	57,1	100,0	100,0
	System	36	42,9		
Ukupno		84	100,0		

Poslovni gosti su takođe dobro opredeljenje restoratera i to je shvatilo već skoro 60% njih. Do skoro su i njihovi budžeti bili mnogo veći nego budžeti privatnih lica, tako da ovo predstavlja veoma pozitivan rezultat.

#### 10.4. Da li radite catering?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	45	53,6	100,0	100,0
	System	39	46,4		
Ukupno		84	100,0		



Od ispitanih rukovodilaca restorana 72% organizuje svadbe, još veći procenat proslave, a skoro 60% njih bavi se organizacijom seminara. 58% restorana već se bavi kateringom, po svim predviđanjima ovo i jeste budućnost restoranske industrije. Dopuni redovnom poslovanju doprinosi stabilnost poslovanja i rast profita.

#### 11.1. Da li analizirate zadovoljstvo gostiju?

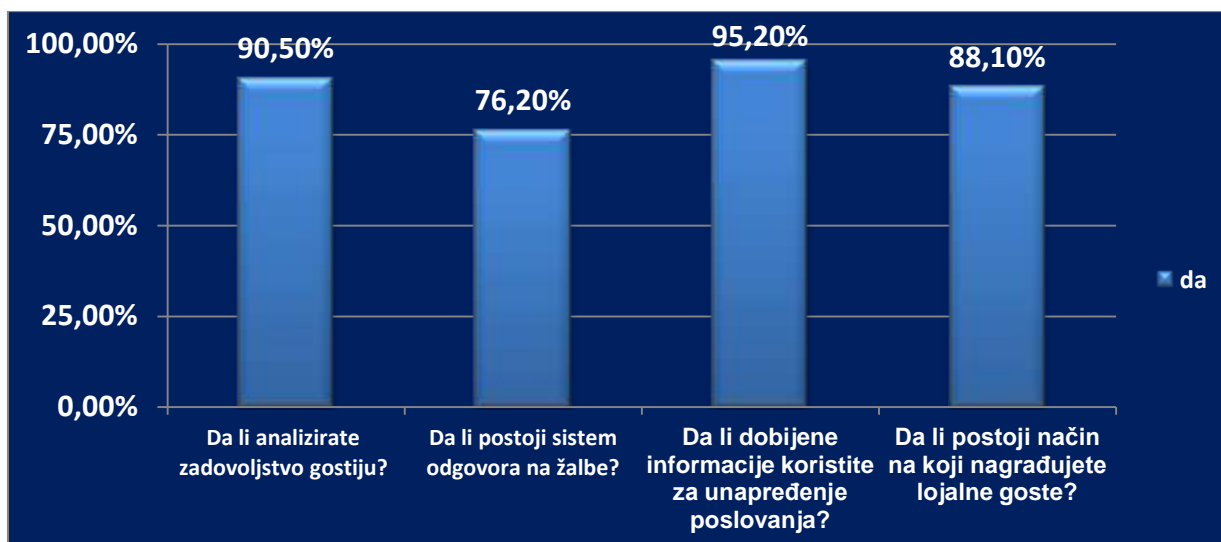
		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	76	90,5	92,7	92,7
	ne	6	7,1	7,3	100,0
	Ukupno	82	97,6	100,0	
	System	2	2,4		
Ukupno		84	100,0		

Zadovoljstvo gostiju analizira preko 90% menadžera što je veoma dobar rezultat. Zadovoljni gosti su pozitivan izvor informisanja kojima se veruje. Lojalne goste nagrađuje 88% restorana, što je takođe veoma pozitivan rezultat i restorateri shvataju važnost negovanja dobrih odnosa sa gostima i nižih troškova zadržavanja starog nego privlačenja novog gosta.

Ukoliko je ocena zadovoljstva loša, potrebno je ispitati u kojoj fazi usluge je nastao problem. 95% restorana informacije o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu implementiraju kako bi unapredili nivo usluge. Pozitivno kod restoratera je to što mogu i bez ankete da ocene gosta na osnovu grimase ili mimike lica i da odreaguju na licu mesta. Pored toga, lični kontakt, razgovor i rešavanje problema, ukoliko postoji na licu mesta od velike je važnosti.

### 11.2. Koliko često?

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	23	27,4	27,4	27,4
2 god.	1	1,2	1,2	28,6
2 meseca	1	1,2	1,2	29,8
2 nedeljno	1	1,2	1,2	31,0
3 god.	1	1,2	1,2	32,1
4 god.	2	2,4	2,4	34,5
4 god.	1	1,2	1,2	35,7
4 godisnje	1	1,2	1,2	36,9
6 god.	2	2,4	2,4	39,3
6 meseci	1	1,2	1,2	40,5
ank. gosta	1	1,2	1,2	41,7
često	4	4,8	4,8	46,4
d	3	3,6	3,6	50,0
dnevno	22	26,2	26,2	76,2
god	1	1,2	1,2	77,4
godisnje	2	2,4	2,4	79,8
m	1	1,2	1,2	81,0
mesec	5	6,0	6,0	86,9
mesečno	4	4,8	4,8	91,7
ne često	1	1,2	1,2	92,9
nedeljno	1	1,2	1,2	94,0
periodično	1	1,2	1,2	95,2
po potrebi	2	2,4	2,4	97,6
stalno	1	1,2	1,2	98,8
uvek	1	1,2	1,2	100,0
Ukupno	84	100,0	100,0	



#### 11.2. Koliko često?

	Učestalost	Procenat
System	84	100,0

#### 11.3. Da li postoji sistem odgovora na žalbe?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	64	76,2	81,0	81,0
	ne	15	17,9	19,0	100,0
Ukupno		79	94,0	100,0	
System		5	6,0		
Ukupno		84	100,0		

Preko 75% ima sistem odgovora na žalbe što je veoma pozitivno.

#### 11.4. Da li dobijene informacije koristite za unapređenje poslovanja?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	80	95,2	96,4	96,4
	ne	3	3,6	3,6	100,0
Ukupno		83	98,8	100,0	
System		1	1,2		
Ukupno		84	100,0		



Informacije dobijene analizom zadovoljstva gostiju dalje koristi za unapređenje poslovanja preko 95% restoratera.

#### 11.5. Da li postoji način na koji nagrađujete lojalne goste?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	74	88,1	90,2	90,2
	Ne	8	9,5	9,8	100,0
	Ukupno	82	97,6	100,0	
	System	2	2,4		
Ukupno		84	100,0		

Skoro 10% restorana ne nagrađuje lojalnost svojih gostiju, što je realnost, ali ipak nezadovoljavajući rezultat. 88% onih koji nagrađuju svoje goste, i to na različite načine: od besplatnog kolača i vina, popusta, obroka, svi popusti se odnose na korišćenje usluga restorana, osim odgovora restorana koji se nalazi u sklopu hotela gde lojalni gosti mogu biti nagrađeni i nekom od usluga ili popustom za hotel, ali svakako nema ukrštanja sa nosiocima ponude iz drugih objekata ili industrija.

#### 11.6. Ako je odgovor da, molimo navedite!

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih		26	31,0	31,0	31,0
	B	2	2,4	2,4	33,3
	b desert	1	1,2	1,2	34,5
	b p	1	1,2	1,2	35,7
	b pice, desert, obrok	1	1,2	1,2	36,9
	b ručak	1	1,2	1,2	38,1
	b ručak ili večera	1	1,2	1,2	39,3
	b ručak, desert	1	1,2	1,2	40,5
	b, nova g	1	1,2	1,2	41,7
	b, popust	2	2,4	2,4	44,0
	b, spec. događaji	1	1,2	1,2	45,2
	bes h i vino ili spec. tr	1	1,2	1,2	46,4
	bes obed	2	2,4	2,4	48,8
	bes, kartica	1	1,2	1,2	50,0

bes, popust	1	1,2	1,2	51,2
bes, procenat	1	1,2	1,2	52,4
besplatno	2	2,4	2,4	54,8
besplatan obrok	2	2,4	2,4	57,1
besplatan popust	1	1,2	1,2	58,3
besplatna vecera	1	1,2	1,2	59,5
besplatno	1	1,2	1,2	60,7
besplatno piće	2	2,4	2,4	63,1
brendirani pokloni	1	1,2	1,2	64,3
čašćavanje	1	1,2	1,2	65,5
Čast	2	2,4	2,4	67,9
častimo ih novim jelima	1	1,2	1,2	69,0
forsqvare A88	1	1,2	1,2	70,2
Kartica	1	1,2	1,2	71,4
kartica lojalnosti	1	1,2	1,2	72,6
Kartice	1	1,2	1,2	73,8
kupon popust	1	1,2	1,2	75,0
Kuponi	1	1,2	1,2	76,2
nagrađivanje	1	1,2	1,2	77,4
poklonima	1	1,2	1,2	78,6
pop, dzert	1	1,2	1,2	79,8
Popust	7	8,3	8,3	88,1
popust, besplatno	1	1,2	1,2	89,3
popust, gratis noćenja	1	1,2	1,2	90,5
popust, kartia, vino, desert	1	1,2	1,2	91,7
popust, nagrade	1	1,2	1,2	92,9
Popusti	3	3,6	3,6	96,4
preko hotela	1	1,2	1,2	97,6
večere u praznične dane	1	1,2	1,2	98,8
vino, kolač	1	1,2	1,2	100,0
Ukupno	84	100,0	100,0	

**11.6. Ako je odgovor da, molimo navedite – n!**

	Učestalost	Procenat
System	84	100,0

**11.7. Koliko procenata od prometa izdvajate za nagrađivanje lojalnih gostiju?**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	1	1	1,2	2,2	2,2
	1	6	7,1	13,3	15,6
	2	2	2,4	4,4	20,0
	3	3	3,6	6,7	26,7
	5	12	14,3	26,7	53,3
	7	1	1,2	2,2	55,6
	10	14	16,7	31,1	86,7
	15	2	2,4	4,4	91,1
	20	3	3,6	6,7	97,8
	99	1	1,2	2,2	100,0
	Ukupno	45	53,6	100,0	
System	39	46,4			
Ukupno	84	100,0			

**12.1. Koje instrumente koristite u promociji vašeg restorana – telefon, faks?**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	52	61,9	100,0	100,0
	System	32	38,1		
Ukupno		84	100,0		

Telefon je zastupljen i dalje u direktnoj komunikaciji sa gostima i to u skoro 62%, ovo je u skladu sa svetksim trendovima jer ljudi u svetu, pored novih sredstava komunikacije i dalje žele razgovor kako bi se bolje upoznali sa proizvodima. Ovo je posebno interesantno u svetu gde je ciljna grupa populacija starijih najinteresantnija za ponude jer oni osim toga što telefon najčešće koriste u komunikaciji, imaju i slobodnog vremena.

### 12.2. Internet, elektronska pošta

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	75	89,3	100,0	100,0
	System	9	10,7		
Ukupno		84	100,0		

Internet u promociji koristi 90% restoratera, pretpostavlja se da je ralog za izostanak i preostalih 10% tehničke prirode jer je internet brz, jeftin i zbog svog dometa veoma rasprostranjen medij, pa se očekuje da bi upotreba trebalo da bude još veća, tj. da svako preduzeće koristi internet za bar neki vid oglašavanja

### 12.3. Radio i televizija

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	42	50,0	100,0	100,0
	System	42	50,0		
Ukupno		84	100,0		

Radio i televizija su veoma skupi u našim uslovima, pa je čak iznenađujući procenat od 50% pozitivnih odgovora.

### 12.4. Pisani mediji

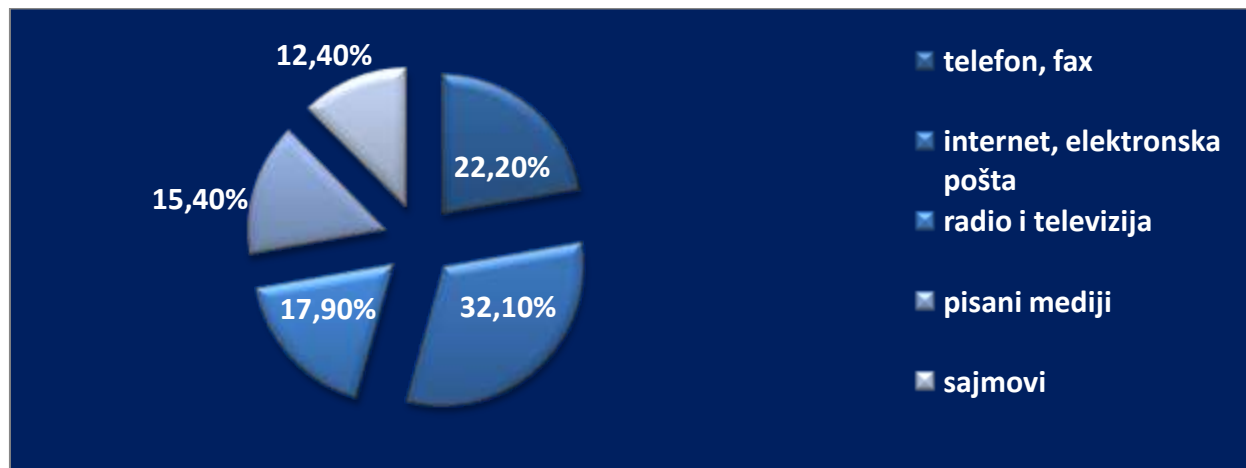
		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	36	42,9	100,0	100,0
	System	48	57,1		
Ukupno		84	100,0		

### 12.5. Sajmovi

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	29	34,5	100,0	100,0
	System	55	65,5		
Ukupno		84	100,0		

### 12.6. Drugo

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	78	92,9	92,9	92,9
bilbord	1	1,2	1,2	94,0
bilbordi, putokaz	1	1,2	1,2	95,2
licni kontakt	1	1,2	1,2	96,4
nagradne igre	1	1,2	1,2	97,6
preporuka gosta	1	1,2	1,2	98,8
sponzorstva u s i kulturi	1	1,2	1,2	100,0
Ukupno	84	100,0	100,0	



Sadašnji pokazatelji iz ankete indikuju da 27,3% restorana koristi PR organizovano, u nekom obliku odnosa sa javnošću. Porazno je da 72,7% njih nema koncepcione ni sadržinske programe odnosa sa javnošću.

### 13.1. Da li koristite nove tehnologije za kontrolu poslovanja?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	56	66,7	71,8	71,8
	ne	22	26,2	28,2	100,0
	Ukupno	78	92,9	100,0	
	System	6	7,1		
Ukupno		84	100,0		

Kontrola poslovanja nije moguća bez kompjuterizacije, programa za praćenje poslovanja, pozitivno je da visoke tehnologije koristi skoro 70% restorana.

### 13.2. Da li koristite nove tehnologije za menadžment odnosa sa kupcima?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	48	57,1	61,5	61,5
	ne	30	35,7	38,5	100,0
Ukupno		78	92,9	100,0	
System		6	7,1		
Ukupno		84	100,0		

Nove tehnologije za menadžment odnosa sa kupcima koristi skoro 60% ispitanika, tako da se može konstatovati da su restorateri svesni značaja novih tehnologija i prate savremene tokove.

### 13.3. Da li koristite nove tehnologije i socijalne mreže za promociju? Facebook, Twiter, Youtube

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	57	67,9	89,1	89,1
	ne	7	8,3	10,9	100,0
Ukupno		64	76,2	100,0	
System		20	23,8		
Ukupno		84	100,0		

Socijalne mreže koristi 56% restorana što je pozitivno, ali bi učešće trebalo da bude i veće. Ovo je posebno važno za restorane u gradskim centrima, ovo je način da se uz niske troškove održavaju veze sa gostima, da im se stavi do znanja da restoran vodi računa o njima, da se osluškuju njihove želje i ažurira ponuda, organizuju takmičenja u kojima će se podeliti vaučeri.

#### 13.4. Da li koristite nove tehnologije i socijalne mreže za prodaju?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	47	56,0	61,0	61,0
	ne	30	35,7	39,0	100,0
Ukupno		77	91,7	100,0	
System		7	8,3		
Ukupno		84	100,0		

Socijalne mreže koristi 56% restorana što je pozitivno ali bi učešće trebalo da bude i veće. Ovo je posebno važno za restorane u gradskim centrima, ovo je način da se uz niske troškove održavaju veze sa gostima, da im se stavi do znanja da restoran void računa o njima, da se osluškuju njihove želje i ažurira ponuda, organizuju takmičenja u kojima će se podeliti vaučeri.

#### 14.1. Kako je organizovano obavljanje odnosa sa javnošću u vašem restoranu, da li imate posebnog menadžera za odnose sa javnošću?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	33	39,3	41,8	41,8
	Ne	44	52,4	55,7	97,5
domacice		2	2,4	2,5	100,0
Ukupno		79	94,0	100,0	
System		5	6,0		
Ukupno		84	100,0		

Skoro 40% restorana ima posebnog menadžera za odnose sa javnošću, tako da je ovo pozitivan rezultat, imajući u vidu ograničena sredstva koja restorani imaju, PR menadžer služi i za personifikaciju – predstavlja restoran.

#### 14.2. Da li odnose sa javnošću obavlja PR agencija?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	9	10,7	11,7	11,7
	ne	68	81,0	88,3	100,0
Ukupno		77	91,7	100,0	
System		7	8,3		
Ukupno		84	100,0		

PR agencije koristi svega 10% restorana.

## LJUDSKI RESURSI

### 15.1. Na koji način zapošljavate osoblje – konkurs?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	28	33,3	100,0	100,0
	System	56	66,7		
Ukupno		84	100,0		

### 15.2. Preporuka

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	54	64,3	100,0	100,0
	System	30	35,7		
Ukupno		84	100,0		

### 15.3. Praksa, probni rad

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	Da	57	67,9	100,0	100,0
	System	27	32,1		
Ukupno		84	100,0		



**Z 15.a. Koliko često ocenjujete svoje zaposlene? \_\_\_\_\_**

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	52	61,9	61,9	61,9
2 god.	1	1,2	1,2	63,1
3 god.	1	1,2	1,2	64,3
4 god.	1	1,2	1,2	65,5
dnevno	1	1,2	1,2	66,7
dnevno	1	1,2	1,2	67,9
god.	3	3,6	3,6	71,4
iks godišnje	1	1,2	1,2	72,6
mes	4	4,8	4,8	77,4
mesečno	11	13,1	13,1	90,5
N	1	1,2	1,2	91,7
nedeljno	1	1,2	1,2	92,9
nikad	1	1,2	1,2	94,0
stalno	2	2,4	2,4	96,4
uvek	2	2,4	2,4	98,8
više p mes	1	1,2	1,2	100,0
Ukupno	84	100,0	100,0	

**15a.1. Da li postoje bonusi?**

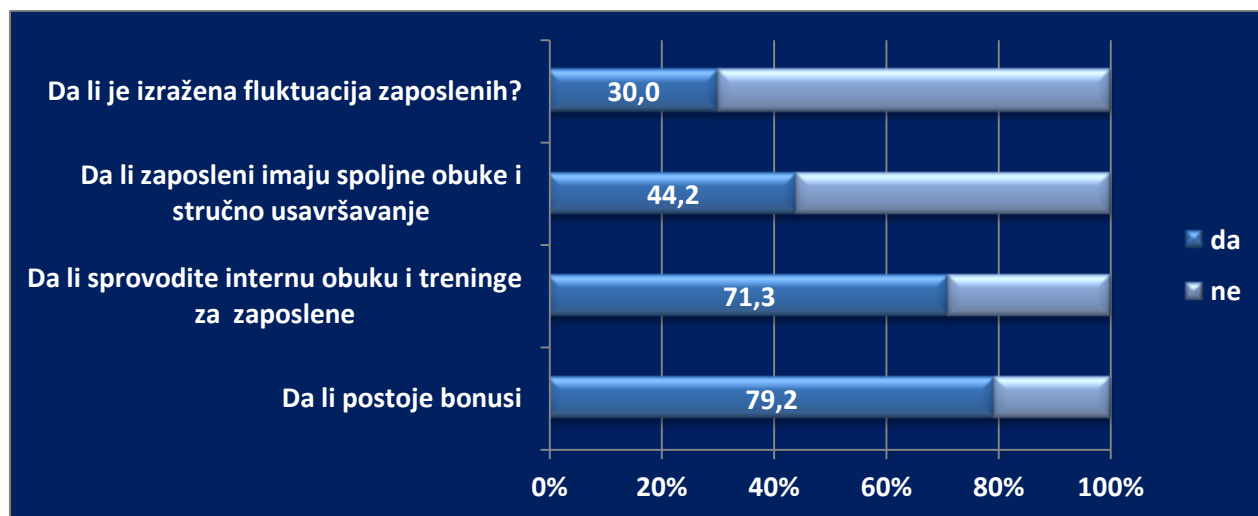
	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih da	61	72,6	79,2	79,2
ne	16	19,0	20,8	100,0
Ukupno	77	91,7	100,0	
System	7	8,3		
Ukupno	84	100,0		

### 15a.2. Da li sprovodite internu obuku i treninge za zaposlene?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	57	67,9	71,3	71,3
	ne	23	27,4	28,8	100,0
Ukupno		80	95,2	100,0	
System		4	4,8		
Ukupno		84	100,0		

### 15a.3. Da li zaposleni imaju spoljne obuke i stručno usavršavanje?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	34	40,5	44,2	44,2
	ne	43	51,2	55,8	100,0
Ukupno		77	91,7	100,0	
System		7	8,3		
Ukupno		84	100,0		



Obukama se pridaje veliki značaj, više od 40% ispitanika zaposlene upućuje na eksterne obuke, a čak preko 70% obuke sprovodi interno.

#### 15a.4. Da li je izražena fluktuacija zaposlenih?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	21	25,0	30,0	30,0
	ne	49	58,3	70,0	100,0
	Ukupno	70	83,3	100,0	
	System	14	16,7		
Ukupno		84	100,0		

Rezultati anketiranja pokazuju da je u 25% slučajeva izražena fluktuacija radne snage što je svakako nepovoljno. Ovo povećava troškove nalaženja novih kadrova, regrutovanja, vremena i napora za socijalizaciju i obuke. Ipak, ovakve situacije nisu svojstvene samo našoj zemlji, ovo je problem sa kojim se suočavaju restorateri širom sveta – male plate, nedovoljna zainteresovanost, „miki maus“ poslovi, nepovoljna obrazovna struktura.

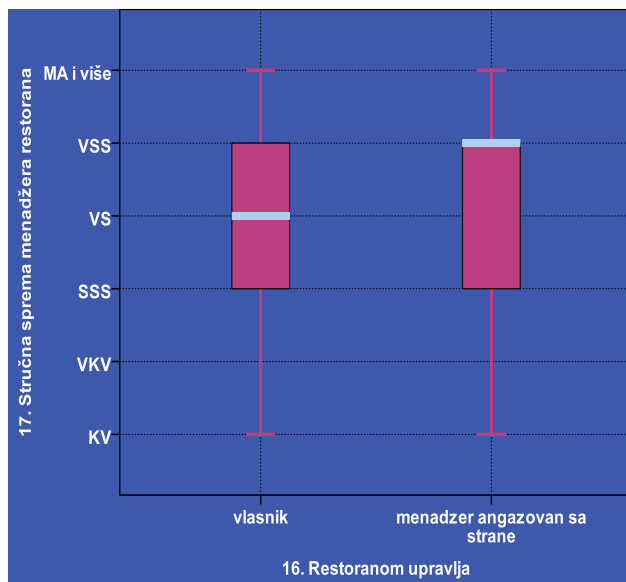
#### 16. Restoranom upravlja?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	vlasnik	63	75,0	75,9	75,9
	menadžer angažovan sa strane	20	23,8	24,1	100,0
	Ukupno	83	98,8	100,0	
	System	1	1,2		
Ukupno		84	100,0		

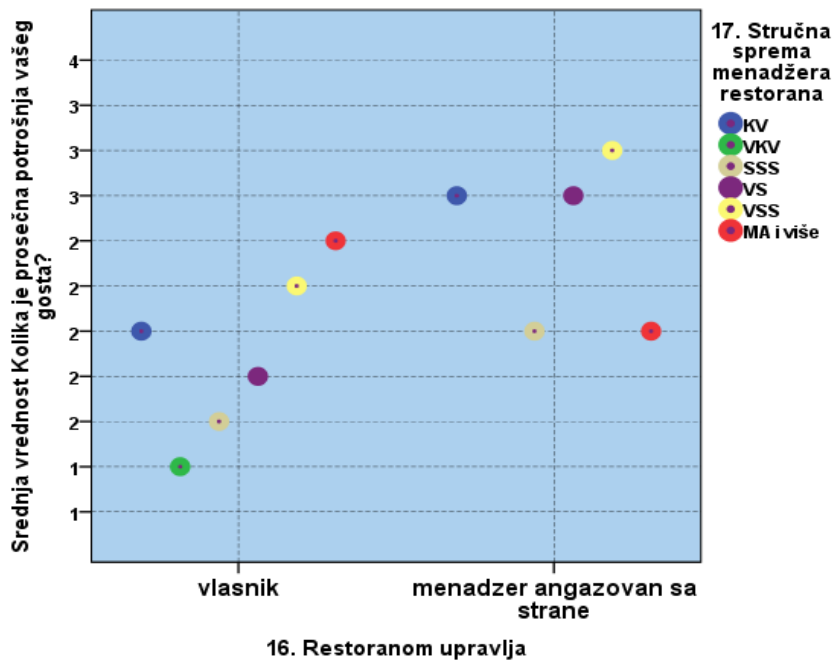
Istraživanje je pokazalo da vlasnici upravljaju u skoro 75% slučajeva anketiranih restorana a menadžeri angažovani sa strane u 23%. Ovo je nepovoljna struktura jer menadžeri, ukoliko su dovoljno motivisani i imaju razvijen osećaj pripadnosti, svakako stručno mogu da vode restoran i objektivnije donose odluke na svim nivoima.

### 17. Stručna sprema menadžera restorana

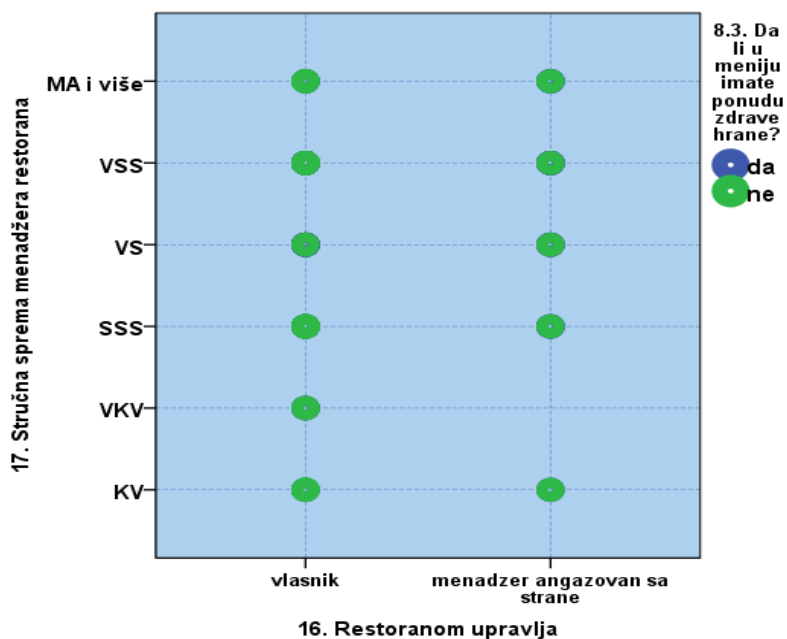
		Učestalost:	Procenat:	Procenat važećih odgovora:	Kumulativni procenat:
Važećih	KV	7	8,3	8,8	8,8
	VKV	5	6,0	6,3	15,0
	SSS	21	25,0	26,3	41,3
	VS	13	15,5	16,3	57,5
	VSS	25	29,8	31,3	88,8
	MA i više	9	10,7	11,3	100,0
	Ukupno	80	95,2	100,0	
System	4	4,8			
Ukupno		84	100,0		



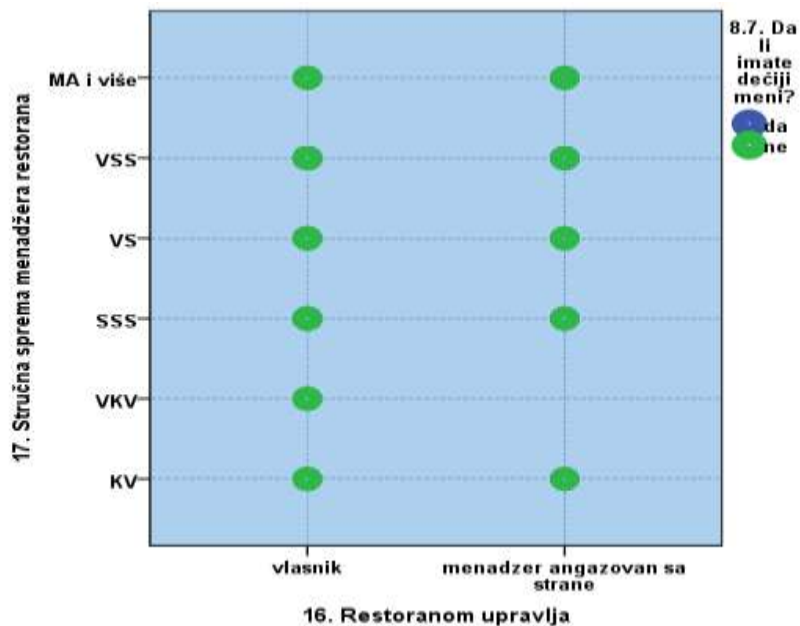
Stručna sprema menadžera restorana je pretežno od SSS do VSS, sa razlikom da je u grupi vlasnika menadžera SSS zastupljeniji, a kod grupe angažovanih menadžera VSS. Ovo je i logično imajući u vidu da vlasnici kada zapošljavaju menadžere, prednost imaju oni sa visokom stručnom spremom. Ovde je važno napomenuti hipotezu istraživanja da uspešan menadžment zahteva profesionalizaciju, što znači da bi učešće menadžera angažovanih sa strane trebalo da bude veće.



Ako za kriterijum nanovo uzmemo da je rang prosečna potrošnja gostiju, dolazi se do odgovora da su uspešniji angažovani menadžeri. Među njima prednjače oni sa VSS obrazovanjem. Profesionalni menadžment u datim otežanim uslovima poslovanja još više dobija na značaju.



Isti zaključak dobija se i u istraživanjima vezanim za inovaciju menija.



### 18. Ukupan broj zaposlenih

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	4	3	3,6	3,6	3,6
	5	4	4,8	4,8	8,4
	6	3	3,6	3,6	12,0
	7	2	2,4	2,4	14,5
	8	8	9,5	9,6	24,1
	9	4	4,8	4,8	28,9
	10	8	9,5	9,6	38,6
	11	1	1,2	1,2	39,8
	12	6	7,1	7,2	47,0
	13	1	1,2	1,2	48,2
	14	4	4,8	4,8	53,0
	15	1	1,2	1,2	54,2
	16	1	1,2	1,2	55,4
	17	1	1,2	1,2	56,6
	18	3	3,6	3,6	60,2
	19	2	2,4	2,4	62,7

20	5	6,0	6,0	68,7
21	3	3,6	3,6	72,3
22	2	2,4	2,4	74,7
26	1	1,2	1,2	75,9
28	1	1,2	1,2	77,1
30	2	2,4	2,4	79,5
31	1	1,2	1,2	80,7
33	1	1,2	1,2	81,9
35	2	2,4	2,4	84,3
36	3	3,6	3,6	88,0
40	1	1,2	1,2	89,2
42	1	1,2	1,2	90,4
43	1	1,2	1,2	91,6
45	3	3,6	3,6	95,2
46	1	1,2	1,2	96,4
51	1	1,2	1,2	97,6
60	1	1,2	1,2	98,8
103	1	1,2	1,2	100,0
Ukupno	83	98,8	100,0	
System	1	1,2		
Ukupno	84	100,0		

#### 18.1. Stalno zaposleni

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	2	1	1,3	1,3
	3	3	3,9	5,2
	4	5	6,5	11,7
	5	4	5,2	16,9
	6	5	6,5	23,4
	7	3	3,9	27,3
	8	7	9,1	36,4
	9	5	6,5	42,9
	10	10	13,0	55,8
	11	1	1,3	57,1

12	1	1,2	1,3	58,4
13	1	1,2	1,3	59,7
14	2	2,4	2,6	62,3
15	1	1,2	1,3	63,6
16	2	2,4	2,6	66,2
17	2	2,4	2,6	68,8
18	3	3,6	3,9	72,7
19	2	2,4	2,6	75,3
20	2	2,4	2,6	77,9
22	1	1,2	1,3	79,2
26	2	2,4	2,6	81,8
28	2	2,4	2,6	84,4
30	2	2,4	2,6	87,0
35	2	2,4	2,6	89,6
36	2	2,4	2,6	92,2
38	2	2,4	2,6	94,8
39	1	1,2	1,3	96,1
40	1	1,2	1,3	97,4
45	1	1,2	1,3	98,7
90	1	1,2	1,3	100,0
Ukupno	77	91,7	100,0	
System	7	8,3		
Ukupno	84	100,0		



### 18.2. Privremeno zaposleni

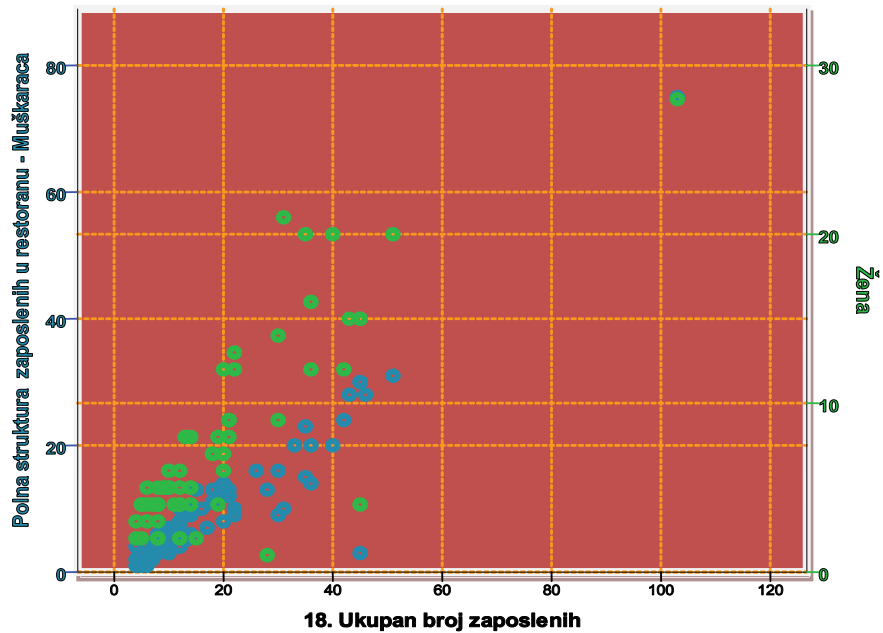
		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	0	1	1,2	2,2	2,2
	1	3	3,6	6,7	8,9
	2	11	13,1	24,4	33,3
	3	5	6,0	11,1	44,4
	4	3	3,6	6,7	51,1
	5	7	8,3	15,6	66,7
	6	4	4,8	8,9	75,6
	8	2	2,4	4,4	80,0
	10	1	1,2	2,2	82,2
	11	2	2,4	4,4	86,7
	12	2	2,4	4,4	91,1
	13	2	2,4	4,4	95,6
	15	1	1,2	2,2	97,8
	35	1	1,2	2,2	100,0
	Ukupno	45	53,6	100,0	
	System	39	46,4		
Ukupno	84	100,0			

**Polna struktura zaposlenih u restoranu – muškaraca**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	1	3	3,6	3,7	3,7
	2	5	6,0	6,1	9,8
	3	6	7,1	7,3	17,1
	4	10	11,9	12,2	29,3
	5	6	7,1	7,3	36,6
	6	4	4,8	4,9	41,5
	7	5	6,0	6,1	47,6
	8	3	3,6	3,7	51,2
	9	4	4,8	4,9	56,1
	10	5	6,0	6,1	62,2
	11	3	3,6	3,7	65,9
	12	3	3,6	3,7	69,5
	13	6	7,1	7,3	76,8
	14	2	2,4	2,4	79,3
	15	1	1,2	1,2	80,5
	16	2	2,4	2,4	82,9
	20	4	4,8	4,9	87,8
	23	1	1,2	1,2	89,0
	24	1	1,2	1,2	90,2
	28	2	2,4	2,4	92,7
30	2	2,4	2,4	95,1	
31	1	1,2	1,2	96,3	
36	1	1,2	1,2	97,6	
60	1	1,2	1,2	98,8	
75	1	1,2	1,2	100,0	
	Ukupno	82	97,6	100,0	
	System	2	2,4		
	Ukupno	84	100,0		

**Polna struktura zaposlenih u restoranu – žena**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	1	1	1,2	1,3	1,3
	2	9	10,7	11,4	12,7
	3	6	7,1	7,6	20,3
	4	13	15,5	16,5	36,7
	5	14	16,7	17,7	54,4
	6	4	4,8	5,1	59,5
	7	5	6,0	6,3	65,8
	8	4	4,8	5,1	70,9
	9	3	3,6	3,8	74,7
	10	2	2,4	2,5	77,2
	12	5	6,0	6,3	83,5
	13	2	2,4	2,5	86,1
	14	1	1,2	1,3	87,3
	15	3	3,6	3,8	91,1
	16	1	1,2	1,3	92,4
	18	1	1,2	1,3	93,7
	20	3	3,6	3,8	97,5
	21	1	1,2	1,3	98,7
	28	1	1,2	1,3	100,0
		Ukupno	79	94,0	100,0
	System	5	6,0		
Ukupno		84	100,0		



#### NKV

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	23	27,4	100,0	100,0
	System	61	72,6		
Ukupno		84	100,0		

#### VKV

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	19	22,6	100,0	100,0
	System	65	77,4		
Ukupno		84	100,0		

#### SSS

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	62	73,8	100,0	100,0
	System	22	26,2		
Ukupno		84	100,0		

**VS**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	21	25,0	100,0	100,0
	System	63	75,0		
Ukupno		84	100,0		

**VSS**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	15	17,9	100,0	100,0
	System	69	82,1		
Ukupno		84	100,0		

**MA i više**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	3	3,6	100,0	100,0
	System	81	96,4		
Ukupno		84	100,0		

Učestalost načina zapošljavanja osoblja

	Odgovori:		Procen ti slučajeva:
	N:	Procenat:	
\$mz <sup>a</sup> 15.1. Na koji način zapošljavate osoblje – konkurs	28	20,1%	33,7%
15.2. Preporuka	54	38,8%	65,1%
15.3. Praksa, probni rad	57	41,0%	68,7%
Ukupno:	139	100,0%	167,5 %

Upravljanje ljudskim resursima na svim nivoima je značajno za restoraterstvo i jedan je od najvećih problema sa kojima se suočavaju restorateri u svetu i kod nas. Zaposleni na svim linijama su veoma bitni pogotovo zbog same karakteristike usluge, a to je neodvojivost proizvodnje od potrošnje, tj. činjenica da se usluga pruža u interakciji zaposlenih sa gostima. Zbog toga je veoma značajno sagledati na koji način se vrši regrutacija, selekcija i nagrađivanje radnika. Restorateri naglašavaju problem nedovoljno obučenih kadrova, nezainteresovanost za rad i velike fluktuacije radne snage. Zbog te činjenice interesantno je sagledati metode regrutacije kadrova. Posao u ovoj industriji preko konkursa našlo je svega 20% zaposlenih, dok je 40% njih došlo u restoran preko preporuke, a 40% na osnovu nekog vida prakse ili probnog rada. Time se ističu i pozitivne i negativne strane, te se pokazuje da je veoma mala zastupljenost angažovanja zaposlenih preko konkursa. Na ovaj način preduzeće smanjuje troškove i smanjuje neizvesnost kada je u pitanju praksa studenata, ali povećava neobjektivnost u odabiru i ocenama kada su u pitanju zaposleni koji su posao našli preko preporuke, kako kod zapošljavanja tako i u radu.

Obukama se pridaje veliki značaj, više od 40% ispitanika zaposlene šalje na eksterne obuke a čak preko 70% obuke sprovodi interno. Značaj materijalne motivacije takođe je uočen, pa zaposleni dobijaju bonuse u skoro 80% restorana.

#### Stručna sprema zaposlenih u restoranu – preduzeću

		Odgovor :		Procenat slučajeva:
		N:	Procenat:	
\$O <sup>a</sup>	KV	23	16,1%	29,1%
	VKV	19	13,3%	24,1%
	SSS	62	43,4%	78,5%
	VS	21	14,7%	26,6%
	VSS	15	10,5%	19,0%
	MA i vise	3	2,1%	3,8%
Ukupno		143	100,0%	181,0%

Kada je u pitanju obrazovna struktura, 19% zaposlenih ima visoku školu, prevladava srednja stručna sprema. Veći broj angažovanih menadžera je sa visokom stručnom spremom, što je povoljna struktura i logično u smislu znanja, iskustva i nepristrasnog donošenja odluka iako iziskuje veće troškove. Većina zaposlenih su muškarci. Obukama se pridaje veliki značaj, više od 40% ispitanika zaposlene šalje na eksterne obuke, a čak preko 70% obuke sprovodi interno. Značaj materijalne motivacije takođe je uočen, pa zaposleni dobijaju bonuse u skoro 80% restorana. Realnost je da su zaposleni motivisani kada su prijavljeni i kada su plate redovne.

### 21. Lokacija restorana

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	centralno jezgro	36	42,9	45,0	45,0
	do 5 km od centra	29	34,5	36,3	81,3
	5–10km od centra	8	9,5	10,0	91,3
	10 km i više	7	8,3	8,8	100,0
	Ukupno	80	95,2	100,0	
	System	4	4,8		
Ukupno		84	100,0		

### 21.1. U pešačkoj zoni

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	35	41,7	43,8	43,8
	ne	45	53,6	56,3	100,0
	Ukupno	80	95,2	100,0	
	System	4	4,8		
Ukupno		84	100,0		

### 21.2. Blizu glavnih saobraćajnica

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	62	73,8	77,5	77,5
	ne	18	21,4	22,5	100,0
	Ukupno	80	95,2	100,0	
	System	4	4,8		
Ukupno		84	100,0		

**21.3. Lako uočljiv**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	da	67	79,8	82,7	82,7
	ne	14	16,7	17,3	100,0
	Ukupno	81	96,4	100,0	
	System	3	3,6		
Ukupno		84	100,0		

**22. Veličina restorana na osnovu broja stolica**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	od 30–50 stolica	14	16,7	16,9	16,9
	51–100 stolica	36	42,9	43,4	60,2
	101–200 stolica	19	22,6	22,9	83,1
	preko 200 stolica	14	16,7	16,9	100,0
	Ukupno	83	98,8	100,0	
System		1	1,2		
Ukupno		84	100,0		

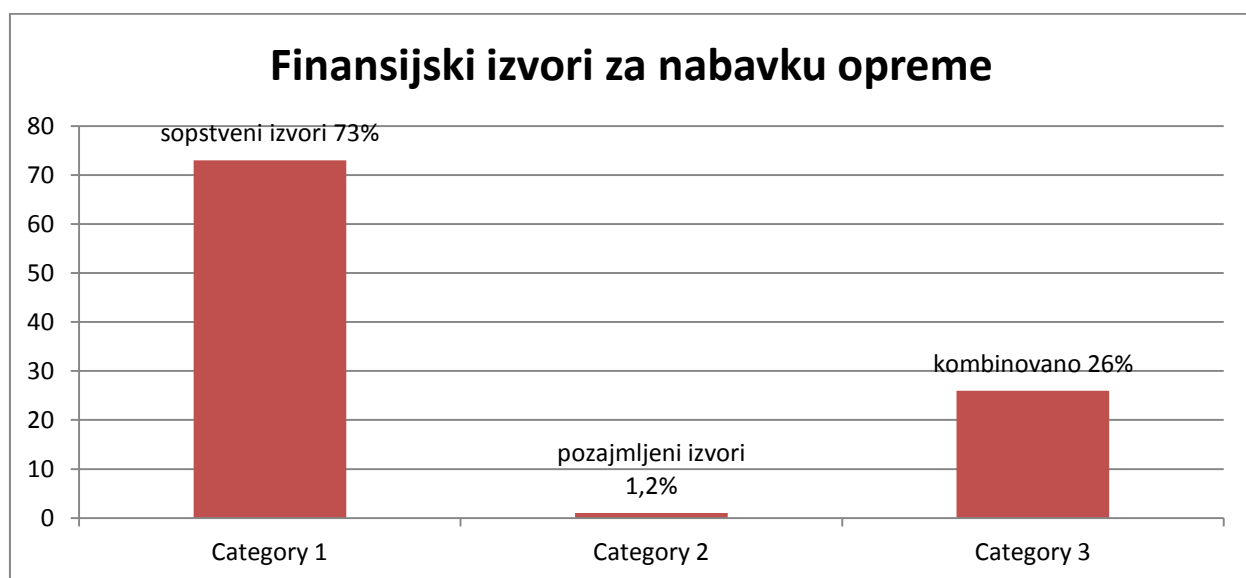
**23. Kolika je kvadratura restorana po osobi?**

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	0.7– 1 m <sup>2</sup>	12	14,3	16,0	16,0
	1.1–1.3 m <sup>2</sup>	37	44,0	49,3	65,3
	1.4m i više	26	31,0	34,7	100,0
	Ukupno	75	89,3	100,0	
System		9	10,7		
Ukupno		84	100,0		



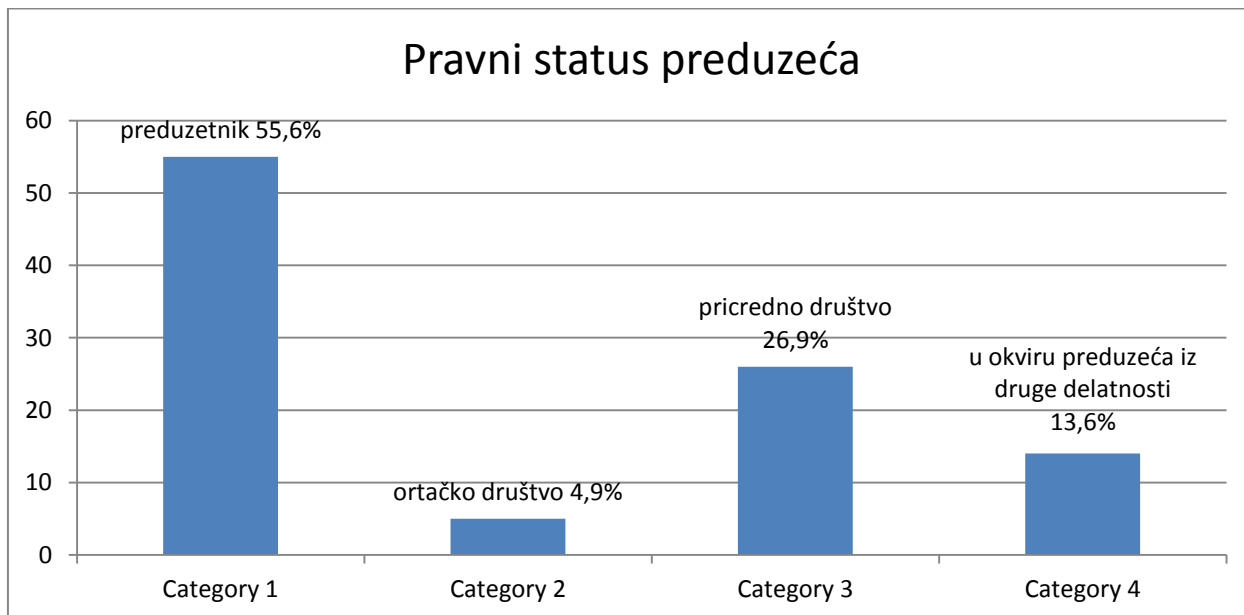
#### 24. Oprema je nabavljena?

		Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	iz sopstvenih sredstava	60	71,4	72,3	72,3
	pozajmljenih sredstava	1	1,2	1,2	73,5
	kombinovano	22	26,2	26,5	100,0
	Ukupno	83	98,8	100,0	
	System	1	1,2		
Ukupno		84	100,0		



#### 25. Pravni status preduzeća – restorana

		Učestalost:	Procenat:	Procenat važećih odgovora:	Kumulativni procenat:
Važećih	preduzetnik	45	53,6	55,6	55,6
	ortačko društvo	4	4,8	4,9	60,5
	privredno društvo	21	25,0	25,9	86,4
	nalazi se u okviru preduzeća čija osnovna delatnost nije restoraterstvo	11	13,1	13,6	100,0
	nedostaje	3	3,6		
Total:		84	100,0		

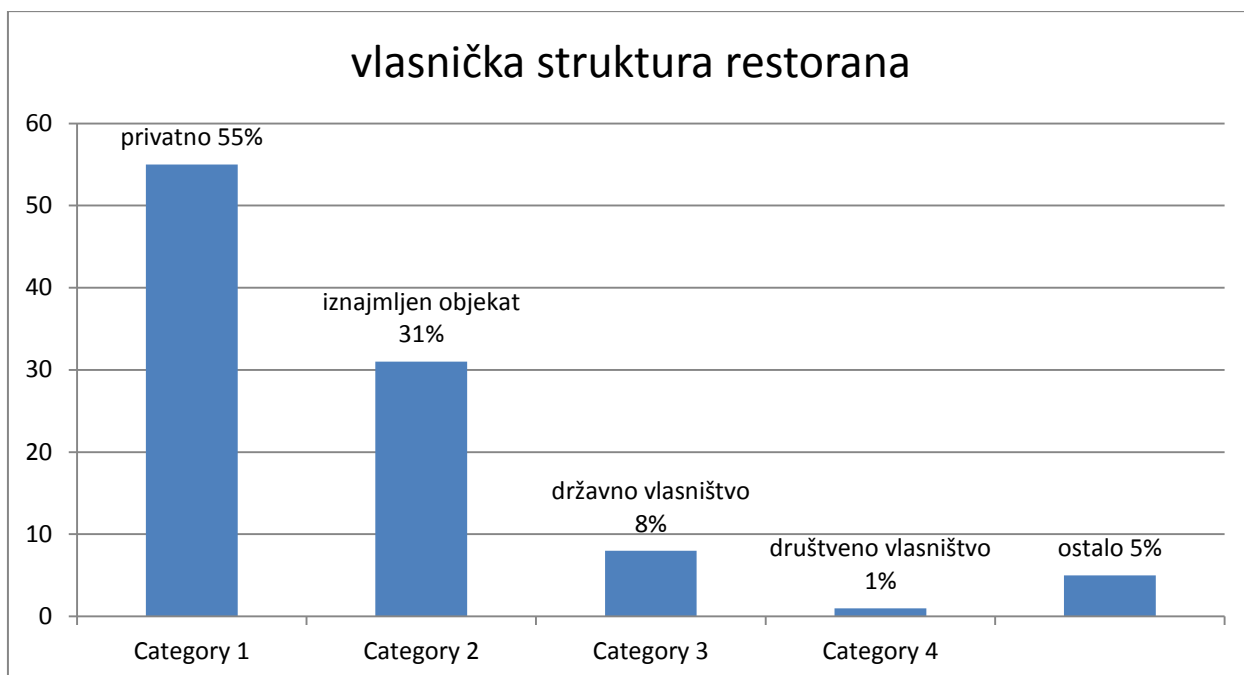


Pravno-vlasnička struktura je danas sledeća: u 55,6% reč je o preduzetništvu, objekti restorana su sopstveno vlasništvo u 54,8% slučajeva. To sve doprinosi povećanju kako samostalnosti u poslovanju, tako i nezavisnosti od kretanja najamnina na tržištu. Što se tiče državnog, odnosno društvenog vlasništva, njihov udeo zajedno je ispod 10%.

Važno je istaći da su današnji restorani u značajnom broju kapitalno vredni objekti. Takva ocena proizilazi iz lokacije, dostupnosti i veličine ambijenta po gostu. Pravno-vlasnička stuktura je dominantno preduzetnička. Odmah uz nju je neposredno vlasnička, što daje dobre mogućnosti za konkurentnost i saradnju sa drugim akterima poslovnog sistema.

#### 26. Vlasnički odnos restorana

	Učestalost	Procenat	Procenat važećih odgovora	Kumulativni procenat
Važećih	2	2,4	2,4	2,4
sopstveno vlasništvo	46	54,8	54,8	57,1
iznajmljen objekat	26	31,0	31,0	88,1
državno vlasništvo	7	8,3	8,3	96,4
društveno	1	1,2	1,2	97,6
legat	1	1,2	1,2	98,8
porodično	1	1,2	1,2	100,0
Ukupno	84	100,0	100,0	



Vlasnička struktura pokazuje da je više od 55% restorana u sopstvenom vlasništvu. Zatim sledi kategorija iznajmljeni objekat sa 31%, državno vlasništvo sa 8% i društveno vlasništvo 1%. Time se pokazuje odakle zainteresovanost i posezanje restoratera za inovacijama, praćenje trendova i pretežno tržišne orijentacije. Samo mali broj preduzeća ostao je u državnom vlasništvu, a neka od njih su i u trenutnom postupku privatizacije.

## **Zaključna razmatranja**

U radu su predstavljeni faktori koje je evidentirala savremena evropska praksa kao rezultat globalnih promena, a koje bi trebalo implementirati u poslovanje restorana. Trendovi su zatim analizirani kroz anketu o ključnim aspektima poslovanja restorana u Srbiji.

Trendovi vezani za upravljanje restoranskim poslovanjem u savremenim tržišnim uslovima ogledaju se u turbulentim promenama koje se dešavaju u makrookruženju i mikrookruženju preduzeća. Promene u ekonomskom okruženju, tehnologiji, saobraćaju, kao i promene u prirodnom okruženju, oblikuju trendove poslovanja koji se samo prožimaju i dolaze kao logičan sled rezultirajući promenama u stilu života i demografskim promenama. Starenje stanovništva, aktivno korišćenje slobodnog vremena, duži radni dan, manje slobodnog vremena, rast broja jednočlanih domaćinstava – sve su ovo faktori koji uslovljavaju promene u poslovanju i prilagođavanje strategije novonastalim uslovima na tržištu. Briga o zdravlju oblikuje ponudu novih namirnica, nabavka zdravih sirovina je prvi korak. Neophodna je modernizacija za preradu i tehnologije za čuvanje zdravih namirnica.

Fleksibilnost u poslovanju postaje preduslov za opstanak. Restorani moraju biti vođeni od strane lidera koji je spreman da preuzme rizik, oseti neophodnost za promenama i pronađe pravi put za razvoj preduzeća. Presudnu ulogu imaju kadrovi, ljudi su ti koji su neodvojivi od procesa pružanja usluge. Kvalitet pružanja usluge je imperativ, ali i kada se dese propusti, radi se na strategijama koje će nezadovoljne goste pretvoriti u stalne korsičke.

Posebna pažnja pridaje se standardizaciji poslovanja, analizi praga rentabilnosti i kalkulacijama troškova i cena. Kompjuterizovane operacije olakšavaju ove procese. Načini komunikacije sa korisnicima se menjaju – informacije su dostupne svima, upotreba društvenih mreža je neophodnost, konkurentska borba je sve oštrija, a inovacije i nove ideje put su do uspeha.

Nove tehnologije pružaju ogromne mogućnosti da se uz niže troškove komunicira direktno sa klijentima. Dobar marketing miks i kombinacija konvencionalnih i novih tehnologija neophodni su za ostvarivanje ciljeva preduzeća. Internet marketing i društvene mreže omogućavaju klijentima da se stalno informišu o novim ponudama. Aktuelni su TV kanali na kojima gostuju kuvari koji više nisu skriveni iza pravana i spremaju jela koja su u skladu sa najnovijim trendovima. Ovo je još više približilo klijente nosiocima ponude i povećalo interesovanje nacije za sastojke, način pripreme obroka, posebne dodatke u ishrani. Informisanost je glavna promena na tržištu.

Upravljanje kvalitetom je posebno značajno područje. Na kvalitet usluge restorana utiču ambijent, atmosfera, usluga, hrana, vrednost za novac, sve ono što prožima boravak gosta u restoranu. Zadovoljni gosti ne samo što se vraćaju u restoran nego su i dobar argument za privlačenje novih gostiju. Zbog specifičnosti usluga, neodvojivosti proizvodnje i potrošnje, teško je pružiti uslugu bez greške. Potrebno je napraviti i strategiju za otklanjanje nezadovoljstva

korinisika. Nezadovoljni potrošači kojima se posveti adekvatna pažnja vrlo često postaju stalni gosti. Oni su takođe i besplatan izvor informacija o tome šta ne funkcioniše dobro u lancu operacija i gde je nastao problem tokom pružanja usluge.

Primenom utvrđene naučne metodologije, sveobuhvatne teorijske i empirijske analize, koja podrazumeva pregled i izučavanje brojne domaće i inostrane literature, izvršena su opsežna terenska istraživanja iz kojih su proistekli rezultati rada koji će pokazati da li su restorani u Srbiji uhvatili korak sa svim navedenim promenama. Analizom se došlo do selećih rezultata:

**H.1. Da je poslovanje restorana u Srbiji usklađeno sa trendovima u restoraterstvu navedenim u svetskoj literaturi;**

Trendovi u literaturi su ispitivani po svim ključnim parametrima poslovanja, a zatim je kreiran upitnik kojim je izvršeno ispitivanje o načinu poslovanja u odnosu na trendove iz literature. Rezultati istraživanja koje je rađeno za potrebe ove disertacije na uzorku od 84 restorana širom Srbije, pokazuju da je poslovanje restorana u Srbiji usklađeno sa trendovima poslovanja restorana koji se navode u svetskoj literaturi, a to i nije iznenađujuće, s obzirom na to da Srbija postaje sve popularnija po gastronomskoj ponudi. Srbija ne zaostaje po trendovima u kreiranju menija, kvalitetu usluge, primeni novih tehnologija u svim sferama poslovanja, u uslugama i marketing miksu. Kvalifikaciona struktura zaposlenih i usklađenost sa trendovima u zelenim tehnologijama imaju lošiju strukturu od poželjne, ali sa ovim problemom zbog karakteristika usluga suočavaju se i restorani u svetu.

**H.2. Da uspešna politika u restoraterstvu mora da inicira stalne promene koje predstavljaju strategiju razvoja proizvoda na tržištu – ključ uspeha je fleksibilnost;**

Promene u okruženju zahtevaju i promene u organizaciji i tehnologiji pružanja usluga, zato se ne sme dozvoliti stvaranje raskoraka u prilagođavanju organizacione strukture preduzeća tržišnim, organizacionim i drugim promenama. Takav zahtev uslovljen je primenom savremenih (visokih) tehnologija i informatike u poslovanju i opštim tendencijama u organizovanosti tražnje i ponude za ovim uslugama. Promene koje se dešavaju u makrookruženju utiču na poslovanje svih organizacija. Otežavajući ekonomski uslovi poslovanja i veća konkurencija pooštavaju borbu na tržištu za svakog gosta. Nove tehnologije su imperativ za opstanak, donose promene u svim sferama poslovanja: u prikupljanju informacija, u proizvodnim procesima i u komunikaciji sa potrošačima. Potrošačima su dostupne sve informacije, menjaju se preferencije i navike potrošača. Na sve ove izmenjene uslove restorani moraju da reaguju brzo, ključni momenat je fleksibilnost i efikasno prilagođavanje promenama.

**H.3. Da se uspešan restoranski menadžment zasniva na profesionalizaciji, efikasnoj koordinaciji svih zaposlenih, koji zajedno daju kvalitet restoranskih proizvoda i usluga posetiocima u restoranima Srbije.**

U prilagođavanju restoranske ponude savremenim trendovima i njenom adekvatnijem pozicioniranju na turističkom tržištu, ključnu ulogu ima menadžment restoranskog preduzeća.

Menadžment restoranskih preduzeća je veoma specifičan i predstavlja glavnu aktivnost sa stanovišta iznalaženja mogućnosti za uspešno vođenje restoranskog preduzeća, prate kretanja i promene u zahtevima tražnje, dostignuti nivo tehničko-tehnološkog razvoja, razvoj savremenih informacionih sistema, savremene trendove u ponudi hrane i pića, načinu usluživanja (serviranja), kao i primenu nove marketing koncepcije. To su osnovni elementi i izvori iz kojih nastaju ideje menadžera u rukovođenju restoranom ili drugim ugostiteljskim objektom.

Upravljanje ljudskim resursima na svim nivoima je značajno za restoraterstvo i jedan od najvećih problema sa kojima se suočavaju restorateri u svetu i kod nas. Zaposleni na svim linijama su veoma bitni, pogotovo zbog same karakteristike usluge a to je neodvojivost proizvodnje od potrošnje, tj. činjenica da se usluga pruža u interakciji zaposlenih sa gostima. Zbog toga je veoma značajno sagledati na koji način se vrši regrutacija, selekcija i nagrađivanje radnika. Restorateri naglašavaju problem nedovoljno obučenih kadrova, nezainteresovanost za rad i velike fluktuacije radne snage. Zbog te činjenice interesantno je sagledati metode regrutacije kadrova. Posao u ovoj industriji preko konkursa našlo je svega 20% zaposlenih, dok je 40% njih došlo u restoran preko preporuke, a 40% na osnovu nekog vida prakse ili probnog rada. Time se ističu i pozitivne i negativne strane, pokazuje se da je veoma mala zastupljenost angažovanja zaposlenih preko konkursa. Na ovaj način preduzeće smanjuje troškove i smanjuje neizvesnost kada je u pitanju praksa studenata, ali povećava neobjektivnost u odabiru i ocenama kada su u pitanju zaposleni koji su posao našli preko preporuke, kako kod zapošljavanja tako i u radu.

Sve ovo pokazuje da, uprkos otežanim uslovima poslovanja i nedostatku resursa, restorateri u Srbiji prate trendove i inovacije u svetu i isto tako suočavaju se sa problemima koji se javljaju i u najrazvijenijim ekonomijama.

Istorija restoranskog poslovanja u Srbiji se odvijala u „dugim periodima“ promena političkog sistema i vlasničkih odnosa. Malo je restorana sa dugom tradicijom. Sa tranzicijom sistema uvek je otpočinjao skoro potpuno novi ciklus restoranskog poslovanja u Srbiji. Stari restorani su nestajali ili su dobijali novo ruho, novog vlasnika, i novi način poslovanja. U Srbiji posluju u uslovima koji se ne mogu smatrati regularnim: neuređenost tržišta, niska kupovna moć, i nestabilni poslovni sistem (nestabilni, nepredvidivi odnosi, zakoni, banke, snabdevači, oprema ...). Ovi faktori dodatno otežavaju upravljanje.

Sama gostoljubiva priroda naših restoratera i dobra organizacija donose savremene pristupe u poslovanju. Navike ljudi da odlaze u restorane ne menjaju se ni u periodima najvećih kriza i stalno guraju ovu industriju napred.

Povoljnosti rezultata treba dodati činjenicu da je teritorijalni obuhvat dosegao i najnerazvijenije centre. Uprkos svemu, Srbija postaje poznata po gastronomskoj ponudi u okruženju a i šire. Iz tog razloga ovo je segment kome treba posvetiti odgovarajuću pažnju, podsticajnim merama i odgovarajućom politikom doprineti da se podigne na još viši nivo. Danas je restoraterstvo jedna od najbrže rastućih grana u našoj zemlji i predstavlja naš ponos.

## Literatura

- 1) Anckar B., Walden P., Introducing web technology in a small peripheral hospitality organization, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13/5, 2001, 241–250.
- 2) Alonzo R.S., *The Upstart Guide to owning and managing a bar or tavern*, upstart publishing company Inc, 1995.
- 3) Bakić O., *Menadžment turističke destinacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
- 4) Bakić O., *Menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- 5) Bakić O., Ljubojević Č., Živković A., *Menadžment usluga u savremenoj ekonomiji*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
- 6) Barjaktarović D., *Menadžment hotelskih preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- 7) Barjaktarović D., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Singidunum, Beograd, 2013.
- 8) Barjaktarović D., *Poslovna transformacija hotelskih preduzeća u Srbiji*, Projekat: „Edukacija zaposlenih u turizmu“, *Hotelsko poslovanje*, Univerzitet Singidunum, 2007.
- 9) Bogičević B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
- 10) Bunja Đ., *Turističko ugostiteljstvo*, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2006.
- 11) Collie A.D., *The Service/Quality Solutions, Using Service Management to Gain Competitiv Advantage*, IRWIN, 2004.
- 12) Davis B., Lockwood A., Pantelidis I., Alcott P., *Food and beverage management*, fourth edition, Elsevier, Oxford, 2008.
- 13) Čačić K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
- 14) Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
- 15) Čerović S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- 16) Čerović S., *Istraživanje turističkog tržišta*, PMF Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2004.
- 17) Čerović S., Radović N., *Promene poslovnog dobitka u odnosu na promene prihoda u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- 18) Čerović S., *Strategija preduzeća u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- 19) Čerović S., Čomić Đ., *Projektovanje i izgradnja u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
- 20) Čerović S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Beograd, 2002.
- 21) Čomić Đ., *Mcdonalds paradigma globalne hrane*, *Hotelink* 5,
- 22) Despotović Lj., *Slobodno vreme i životni stilovi između „protestantske etike“ i kulture hedonizma*, posebno izdanje *Kulture polisa*, Časopis za negovanje demokratske političke kulture, Običan dan, istraživanje dnevne ekonomije vremena, 2009.

- 23) Dellarocas 2003, prema: Aarsal I., Backman S., Baldwin E., Influence of an Online Travel Community on Travel Decision Information and Communication in Tourism, 2008, SpringerWienNewYork, 2008.
- 24) Drucker P., Management, Harper and Row, New York, 1974.
- 25) Dobre, R., Menadžment ugostiteljstva, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003.
- 26) Drljević O., Ragin B., Balkanska hrana kao regionalni brend, Hotelska kuća, Zlatibor, 2013.
- 27) Drljević O., Značaj motivacije, morala i podsticaja zaposlenih na kvaliete gastronomskih proizvoda – časopis br. 6, 2005, str. 234–243.
- 28) Drljević O., Standard receptura i njihov značaj za kvalitet gastronomskog proizvoda, Hotellink br. 15–16, 2010, str. 254–270.
- 29) Drysdale J., Galipeay J., Profitable Manu planning Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2008.
- 30) Follett M.P., Creating Democracy, Transforming Management, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003.
- 31) Friel M., Marketing practice in small tourism and hospitality firms, International Journal of Tourism Research 3, 1999, 289–299.
- 32) Furunes T., Mykletun R.J., Managers perceptions of older workers in the hotel ans restaurant industry International Vongress Series 1280, 2005, pp 275–280.
- 33) Gagić S., Kliček T., Principi kreiranja i razvoja zdravog jelovnika u savremenoj ugostiteljskoj ponudi, Turističko poslovanje, Viša turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2011.
- 34) Galičić V., Laškarin M., Putevi do zadovoljnoga gosta, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011.
- 35) Genov G., Menadžment hotelskih preduzeća, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2013.
- 36) Golubović V., Kafane i mehane starog Beograda, Službeni list, Beograd, 2007, str. 22.
- 37) Gosetti F., Gelato, 1985, Fabbri Editori Milano.
- 38) Gronroos C., Service Management and Marketing, Customer relationship management approach, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2001.
- 39) Hanič H., Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistemi, Ekonomski fakultet Beograd, 20005
- 40) Harrington R., Ottenbacher M., Staggs A., Powell A., Generation Y Consumers: Key Restaurant Attributes Affecting Positive and Negative Experiences Journal of Hospitality & Tourism Research, 2012, 36:431.
- 41) Enz C., Issues of Concern for Restaurant Owners and Managers, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2004, 45:315. Downloaded from KoBSON on November 25<sup>th</sup>, 2013. [www.sagepub.com](http://www.sagepub.com).
- 42) Janićijević N., Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća, Novi Sad, Ulixes, 1997.
- 43) Janićević, S., Usluge u ugostiteljstvu sa tehnikom usluživanja, opremom i inventarom, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, PMF, Novi Sad, 2008.



- 44) Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, Eight edition, Prentice Hall International, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2010.
- 45) Jones T. cCulinary calculations, John Wiley and Sons, Hoboken, New Yersey, 2007.
- 46) June Leslie P. and Stephen L. J. Smith, Service Attributes and Situational Effects on Customer Preferences for Restaurant Dining, Journal of Travel Research, 26 (Fall), 1987, 20-27.
- 47) King B. D., Wertheimer M., Max Wertheimer and Gestalt Theory. Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 2005.
- 48) Krasavčić M., Banket menadžment, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2009.
- 49) Kosar Lj., Hotelijerstvo – teorija i praksa, VHS, Beograd, 2002.
- 50) Kotler F., Nensi L., Korporativna društvena odgovornost, John Wiley & Sons, INC, Hoboken, New Jersey, str. 28, prevod sa engleskog: Gligorijević M. i Gligorijević V., Ekonomski fakultet, Beograd.
- 51) Kotler F., Vong V., Sonders Dž., Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, Eight edition, Prentice Hall International, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
- 52) Kerčmar J., Usluživanje u ugostiteljstvu, Matica Hrvatske, Rijeka, 1965.
- 53) Kozak M., Rimmington M., Benchmarking: Destination attractiveness and small hospitality business performance, International Journal of Conterporary Hospitality Management 10/5, 1998, 184–188.
- 54) Larousse Gastronomique, completely revised and updated edition, Clarkson Potter:New York, 2001.
- 55) Lebruto S., Quain W., Ashley R., Menu Engineering: A Model Including Labor Hospitality Review Issue 1, Hospitality Review, Volume 13/Issue 1, Article 5.
- 56) Lončar M., Osnovi restoraterstva, Visoka hotelijerka škola, Beograd, 2011.
- 57) Lončar M., Strategijsko upravljanje restoranskim uslugama i proizvodima, Hotellink 5, 2005
- 58) Lončar M., Potrebe i motivi korisnika ugostiteljskih usluga, Turizam, br.9/05, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2005.
- 59) Lončar M., Lončar D., Analiza i dizajn jelovnika (menija) kao važan faktor unapređenja prodaje ugostiteljskog objekta, Naučno-stručni časopis iz turizma, Turizam br. 8, 2004.
- 60) Lončarević R., Menadžment u akciji: komuniciranje, motivisanje, upravljanje grupama, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2008.
- 61) Namkung Y., Soocheong J., Service Failures in Restaurants: Which Stage of Service Failure Is the Most Critical? 2010 51:323, originally published, online 27 April, 2010, Cornell Hospitality Quarterly.
- 62) Nothwehr F., Snetselaar L Dawson J., Schultz U., Promoting Healthy Choices in Non-Chain Restaurants: Effects of a Simple Cue to Customers Health Promot Pract 2013 14: 132, Downloaded from KoBSON on November 26<sup>th</sup>, 2013.
- 63) Neikov D., Ekonomika i organizacija ugostiteljstva, Savremena administracija, Beograd, 1977.
- 64) Nickson D., Human resources for hospitality and tourism studies, 2007.

- 65) Ninemeier J., *Menu Planning, Design, and Evaluation: Managing for Appeal and Profit* McCutchan Pub Corp, 2008.
- 66) Ninemeier J., *Planning and Control for Food and Beverage Operations* May 1, 2009.
- 67) Ninemeier J., *Management of food and beverage operations*, third edition, the educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999.
- 68) Nikolić M., *Preduzetnički menadžment u hotelijerstvu*, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2009.
- 69) Nikolić D., *Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu, principi i primena u hotelijerskom menadžmentu*, Podgorina – Tima, Valjevo, 2006.
- 70) Nitin S., Deshmukh S.G., *Service Quality Models: Review*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 22, No9, 2005.
- 71) Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
- 72) Mariani J., *America Eats Out* [William Morrow:New York], 1991.
- 73) Mary P. Follett, *Creating Democracy, Transforming Management*, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, p. 34, 2003.
- 74) Maslov A., *Psihologija u menadžmentu*, Adžes, Novi Sad, 2004.
- 75) Marinova A., Murphy J. and Massey B., *Permission E-mail Marketing as a Means of Targeted Promotion* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2002 43.
- 76) McVety P., Ware B.J., Levesque Ware C: *Fundamentals of Menu planning*, John Willey and sons, Hoboken, New Jersey, USA, 2009.
- 77) Milisavljevic M., Maričić B., Gligorijevic M., *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str 295
- 78) Mittelman W., *Maslow's study of self-actualization: A reinterpretation*. Journal of Humanistic Psychology, 31(1), 1991, 114–135.
- 79) Mitrović U., *Internet marketing, e-marketing ili marketing na internetu* <http://umitrovic.wordpress.com/2013/02/01/internet-marketing-e-marketing-ili-marketing-na-internetu/>, datum 5.3.2014.
- 80) Muller CC., & Woods, RH. (1994). *An expanded restaurant typology*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 35(3), 1994, 27–37.
- 81) Milosavljević M., *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
- 82) Mill R.C., *Restaurant Management, Customers, Operations and Employees*, 2<sup>nd</sup>ed, School of Hotel, Restaurant and Tourism Management Daniels College of Business University of Denver, 2001.
- 83) Mills E., Thomas L,m *Assessing Customer Expectations of Information Provided On Restaurant Menus: A Confirmatory Factor Analysis Approach*, Journal of Hospitality & Tourism Research 2008 32: 62., Downloaded from KoBSON on November 13<sup>th</sup>, 2013, www.sagepub.com.
- 84) Morrison A., Thomas R., *The future of small firms in the hospitality industry* International Journal of Contemporary Hospitality Management 11/4, 1999, 148–154.
- 85) Murphy P., Murphy A., *Strategic management forum tourism communities – bringing the gaps*, Channel view publications – Clevedon .Buffalo, Toronto, 2004, str. 83–84.

- 86) Ottenbacher M., Heilbronn R., The product innovation process of quick-service restaurant chains, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 5, 2009, pp. 523–541.
- 87) Ognjanov G., *Marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
- 88) Parsa H., Njite D., Psychobiology of Price Presentation: An Experimental Analysis of Restaurant Menus, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2004, 28:263.
- 89) Pantelidis I., Electronic Meal Experience: A Content Analysis of Online Restaurant Comments, 2010, 51:483, *Cornell Hospitality Quarterly*, August 2010, Downloaded from KoBSON on November 25<sup>th</sup>, 2013, [www.sagepub.com](http://www.sagepub.com).
- 90) Parasuraman A., Zeithaml, V. A. and Berry, L.L.O, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, 1989, 41–50.
- 91) Prince L., Eating the menu rather than the Dinner: Tao and leadership, *Leadership* 2005, 1: 105, Downloaded from [lea.sagepub.com](http://lea.sagepub.com) at KoBSON on March 11, 2013.
- 92) Parsa H., Self J., Njite D., King T. "Why Restaurants Fail" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46, no. 3, 2005, 304–322.
- 93) Popesku J., *Marketing u turizmu, Čigoja štampa*, Beograd, 2002.
- 94) Popesku J., *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, 2013.
- 95) Powers T.F., *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1979.
- 96) Petković M., Janićijević N., Bogićević B., *Organizacija poslovanja*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- 97) Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 48/12.
- 98) Rakita B., *Brend menadžment, Savremena administracija*, Beograd, 2007.
- 99) Rokeach M., *The nature of human values*, New York: Free Press, 1973.
- 100) Rosić M., Stanišić Stojić S., *Principi ishrane i rekreacije*, Univerzitet Singidunum, 2013.
- 101) Sanders E., Hill T. „Foodservice profitability: a control approach“, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1988.
- 102) Sin L.Y, Tse A. C. Chan H., Heung V. C. Yim F.H., The Effects of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research* 30, 2006, str. 407.
- 103) Sloan A. E., *Food Industry Forecast Consumer Trend 2020 and beyond*, *Food Technology* 52, 1998, 37–44.
- 104) Spasic V., Čerovic S., *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, FHTM, Beograd, 2013.
- 105) Stojanović T., Tešanović D., *Doprinos razumevanju novog pravca u gastronomiju u svetlu savremene restoranske ponude*, *Hotellink* 5, str 145–151.
- 106) Stokar Ž., *Menadžment događaja*, prevod Miloš Kramaršić, Beograd 2006.
- 107) Svorcan M., *Azbučnik marketinga usluga*, Viša hotelijerska škola, 2005.

- 108) Svorcan N., Strategija hotelske marke, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, 2011.
- 109) Sigala Marianna, WEB 2.0 in the tourism industry: A new tourism generation and new e-business models, Travel Daily News, March 05, 2007, [www.traveldailynews.com](http://www.traveldailynews.com).
- 110) Stanton J.L., Bonner P.G., An investigation of the differential impact of purchase situation on levels of consumer choice behavior, *Advances in Consumer Research*, Vol. VII, 1980.
- 111) Svorcan M., Menadžment usluga u turizmu i hotelijerskoj industriji, Agena, Beograd, 2001.
- 112) Strategija razvoja turizma grada Beograda, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008.
- 113) Strategija turizma Republike Srbije, Drugi fazni izveštaj, Plan konkurentnosti, Horwat Consulting Zagreb, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
- 114) Tešanović D., Kalenjuk B., Savremene metode praćenja profitabilnosti ugostiteljskih menija, *Hotellink 12*, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2008.
- 115) Tešanović D., Gastronomski menadžment, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2009.
- 116) Tešanović D., Osnove gastronomije za menadžere, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, 2011.
- 117) Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
- 118) Tredinnick Luke, Web 2.0 and Business: A pointer to the intranets of the future, *Business Information Review* 23, 2006, 228–234.
- 119) Tufegdžić S., Kalkulacija cena u ugostiteljstvu, Zbornik radova depatmana za Geografiju, turizam i hotelijerstvo 36, 2007, str. 205–217.
- 120) Wansink B., Pansink J., Ittersum K., Descriptive Menu Labels' Effect on Sales Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2001, 42: 68.
- 121) Walker John R., Restaurant from definition to explanation, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey/- 5th, ed. 2008.
- 122) Yeaman I, Munro C., McMahon-Beattie, U., Practicion paper: Tomorrow's: World, consumer and tourist, *Journal of Vacation Marketing*, Volume 12, nu 2, 2006.
- 123) Veljković S. , Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
- 124) Vukić M, Drljević O., Gastronomski proizvodi, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2006.
- 125) Vukić M., Drljević O., Planiranje menija, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2011.
- 126) Vukić M., Potrošačko ponašanje dece sa osvrtom na ugostiteljstvo, *Hotellink br. 12*, 2008, 231–239.
- 127) Vukić M., Interni Marketing, *Hotellink 15–16*, 2010,
- 128) Vukić M., Selekcija i zapošljavanje članova kuhinjskog tima, *Hotellink 7–8*, 2006,
- 129) Vukić M., Motivacija, moral i podsticaj u gastronomiji i njihov značaj za kvalitet proizvoda, *Hotellink Visoka hotelijerska škola*,
- 130) Walmsley A., Assessing Staff Turnover: A View from the English Riviera, *International Journal of Tourism Research* 6, 2004, 275–287.

- 131) Wood E., Marketing information systems in tourism and Hospitality small- and medium-sized enterprises: a study of internet use for market intelligence, *International Journal of Tourism Research* 3, 2001, 289–299.
- 132) Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
- 133) Živković R., Gajić J., Aleksić A., *Strategije otklanjanja nezadovoljstva korisnika hotelskih usluga*, Hotelska kuća, 2013.
- 134) Živković R., Aleksić A., Gajić J., *Razvijanje kompetencija zaposlenih u hotelijerstvu*, HR konferencija Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa, savremeni trendovi, Beograd, 2014.
- 135) Živković Radmila, *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Singidunum, Beograd, 2009.
- 136) Živković R., *Ponašanje preduzeća u turizmu*, Univerzitet Singidunum, 2011.
- 137) Županović I., *Značaj liderstva za strateški menadžment u turizmu*, *Hotellink* 12, 2008,

Internet:

- 1) [www.tab.fzk.de](http://www.tab.fzk.de)
- 2) [www.wto.org](http://www.wto.org).
- 3) <http://possector.hr/hr/blog/brendiranje-kuhara-novi-trend-promocije-restorana>
- 4) <http://www.merriam-webster.com/dictionary/restaurant>
- 5) [http://www.mcdonalds.com/us/en/our\\_story/our\\_history.html](http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/our_history.html)
- 6) <http://www.foodservicewarehouse.com/education/restaurant-management-and-operations/an-overview-of-different-restaurant-types/c27994.aspx#sthash.SOxtuJ2C.dpuf>
- 7) [www.monument.rs](http://www.monument.rs)
- 8) [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- 9) [www.kfc.rs](http://www.kfc.rs)
- 10) [www.pinkpanter.rs](http://www.pinkpanter.rs)
- 11) [www.gnezdoorganic.rs](http://www.gnezdoorganic.rs)
- 12) <http://citymagazine.rs/restoran/zdrava-kuhinja-monument-green-line-menu/>
- 13) [http://www.monument-dostava.com/blog/menu\\_category/green-line-menu/](http://www.monument-dostava.com/blog/menu_category/green-line-menu/)
- 14) <http://profexacademy.com/o-nama/?p=1445>
- 15) <http://citymagazine.rs/clanak/organska-i-vegetarijanska-kuhinja-u-beogradu-i-zdravo-i-slasno/>
- 16) <http://www.abcrestoran.rs/mediji.php?lang=sr>
- 17) [http://www.designed.rs/living/restorani\\_kafane/food\\_bar\\_eatalianp://www.hospitalityawards.com/en/the-categories/hospitality-awards/best-innovation-fb/](http://www.designed.rs/living/restorani_kafane/food_bar_eatalianp://www.hospitalityawards.com/en/the-categories/hospitality-awards/best-innovation-fb/)
- 18) <http://www.supermarket.rs/?p=273&lang=en>
- 19) [www.jezeroada.rs](http://www.jezeroada.rs)
- 20) <http://www.lovesensa.rs/clanci/srecna-hrana/zdrav-deciji-jelovnik>
- 21) <http://masterchef.rs/sr/master-sef-zvezdice>
- 22) <http://www.turistickisvet-hotnews.com/vesti/oko-2-000-ugostitelja-pohadalo-treninge-u-horeca-centru-tokom-2013/#more-138>

# ANKETA

Poštovane kolege, u cilju istraživanja vezanih za prilagođenost poslovanja savremenim trendovima na tržištu, molimo Vas da odvojite malo vremena i odgovorite na sledeća pitanja.

NAZIV PREDUZEĆA – RESTORANA \_\_\_\_\_

## 1. Strategijski plan

- Koliko godina posluje restoran? \_\_\_\_\_
- Da li imate precizan plan poslovanja za narednu godinu? DA NE
- Da li imate plan poslovanja za narednih 5 godina? DA NE
- Da li vršite analizu konkurencije (cene, ponuda, dodatne usluge) ? DA NE

## 2. Da li restoran ima uveden HACCP standard ? DA NE

## 3. Ocenite kvalitet vašeg restorana

- Kvalitet nabavljenih namirnica 1 --- 2 --- 3 --- 4 ---5
- Kvalitet proizvedene i poslužene hrane 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5
- Kvalitet pružene usluge 1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5
- Kvalitet enterijera restorana 1 --- 2--- 3 --- 4 --- 5
- Odnos kvaliteta hrane i cene 1 --- 2--- 3--- 4 --- 5

## 4. Kvalitet opreme restorana

- Kvalitet opreme kuhinje 1 --- 2--- 3--- 4 --- 5
- a) Nova oprema b) Polovna oprema c) Kombinovana.
- Da li kuhinja prostorno odgovara veličini restorana? DA NE
- Da li kuhinja podržava savremenu i prestižnu opremu?
  - a) Konvektomat
  - b) Indukcijski šporet
  - c) Šok komore
  - d) \_\_\_\_\_.

## 5. Tržišni segment

Vaši gosti su pretežno:

- a) Poslovni ljudi b) Porodice sa decom c) Parovi bez dece d) Mladi.

Koju starosnu grupu menadžment želi da privuče?

- a) 18–25 god. b) 26–35 god. c) 36–45 god. d) 46–55 god. e) 55 god. i više  
f) sve koji mogu da plate.

Kolika je prosečna potrošnja vašeg gosta?

- a) Do 1000 rsd      b) 1001–2000 rsd      c) 2001–3000 rsd      c) 3000 i više

**6. Na koji način određujete cene u meniju? (zaokružiti)**

- određivanje cena na osnovu tražnje/poznavanja tržišta
- određivanje cene na osnovu konkurencije
- određivanje cene na osnovu troškova
- odokativno bez konkretnih kvantitativnih pokazatelja
- koliko iznosi procenat troškova hrane u prodajnoj ceni? \_\_\_\_\_
- koliki je prosečan obrt po stolici ? \_\_\_\_\_.

**7. Meni :**

- Izbor menija uključuje:  
a) 30–60 stavki    b) 61–90 stavki    c) 91–120 stavki.
- Da li ste meni sastavljali sami? DA NE
- Da li je izgled i sastav menija usklađen sa dekorom restorana? DA NE
- Da li su profitabilne stavke stavljene prve ili poslednje u koloni? DA NE
- Da li meni sadrži opis za svaku stavku? DA NE
- Da li su u meniju zastupljene stavke sa fotografijom? DA NE
- Da li meni prilagođavate sezoni? DA NE
- Da li imate vinsku kartu? DA NE

**8. Trendovi na tržištu**

- Da li prilagođavate ponudu zahtevima gostiju? DA NE
- Da li prilagođavate ponudu trendovima na tržištu? DA NE
- Da li u meniju imate ponudu zdrave hrane? DA NE
- Da li imate ponudu organske hrane? DA NE
- Da li ste fleksibilni prema zahtevima gosta? DA NE
- Da li postoji opcija manjih porcija? DA NE
- Da li imate dečiji meni?
- Da li na poseban način vršite nabavku i čuvanje zdrave hrane? DA NE
- Da li reciklirate otpad? DA NE
- Da li je u prethodnim godinama došlo do promene poslovanja – specijalizacije restorana? DA NE
- Drugo \_\_\_\_\_

**9. Na koji način vršite unapređenje prodaje? (zaokružiti)**

- Lična prodaja
- Promocije, unutrašnja prodaja, preporuke osoblja, plakati, table, flajeri
- Kuponi za popuste

- Da li imate Happy hour? DA NE
- Da li imate specijalitet dana? DA NE
- Da li pravite prezentacije proizvoda? DA NE
- Drugo \_\_\_\_\_.

**10. Da li organizujete događaje? (zaokružiti)**

- Svadbe
- Rođendane i druge proslave, poslovne proslave
- Seminare
- Da li radite catering?

**11. Analiza zadovoljstva gostiju**

- Da li analizirate zadovoljstvo gostiju? DA NE
- Koliko često? \_\_\_\_\_
- Da li postoji sistem odgovora na žalbe? DA NE
- Da li dobijene informacije koristite za unapređenje poslovanja? DA NE
- Da li postoji način na koji nagrađujete lojalne goste? DA NE
- Ako je odgovor da, molimo navedite \_\_\_\_\_
- Koliko procenata od prometa izdvajate za nagrađivanje lojalnih gostiju? \_\_\_\_\_

**12. Koje instrumente koristite u promociji vašeg restorana (zaokružiti)**

- Telefon, faks
- Internet, elektronska pošta
- Radio i televizija
- Pisani mediji
- Sajmovi
- Drugo \_\_\_\_\_.

**13. Nove tehnologije**

- Da li koristite nove tehnologije za kontrolu poslovanja? DA NE
- Da li koristite nove tehnologije za menadžment odnosa sa kupcima? DA NE
- Da li koristite nove tehnologije i socijalne mreže za promociju? Facebook, Twitter, Youtube...
- Da li koristite nove tehnologije i socijalne mreže za prodaju?

**14. Kako je organizovano obavljanje odnosa sa javnošću u vašem restoranu? (zaokružiti)**

- Da li imate posebnog menadžera za odnose s javnošću? DA NE
- Da li odnose sa javnošću obavlja PR agencija? DA NE

**15. Motivacija zaposlenih**



- Na koji način zapošljavate osoblje:
  - a) Konkurs
  - b) Preporuka
  - c) Praksa, probni rad
  - d) Drugo \_\_\_\_\_.
- Koliko često ocenjujete svoje zaposlene? \_\_\_\_\_
- Da li postoje bonusi? DA NE
- Da li sprovodite internu obuku i treninge za zaposlene ? DA NE
- Da li zaposleni imaju spoljne obuke i sručno u savršavanje? DA NE
- Da li je izražena fluktuacija zaposlenih? DA NE

16. Restoranom upravlja:

- Vlasnik
- Menadžer angažovan sa strane.

17. Stručna sprema menadžera restorana: KV VKV SSS VS VSS MA.

18. Ukupan broj zaposlenih: \_\_\_\_\_

- Stalno zaposleni: \_\_\_\_\_
- Privremeno zaposleni: \_\_\_\_\_.

19. Polna struktura zaposlenih u restoranu:

a) Muškaraca \_\_\_\_\_ b) Žena \_\_\_\_\_.

20. Stručna sprema zaposlenih u restoranu – preduzeću:

KV \_\_\_\_ VKV \_\_\_\_ SSS \_\_\_\_ VS \_\_\_\_ VSS \_\_\_\_ MA \_\_\_\_ DR \_\_\_\_.

21. Lokacija restorana:

a) Centralno jezgro b) do 5 km od centra c) 5–10 km od centra d) 10 km i više.

- U pešačkoj zoni: DA NE
- Blizu glavnih saobraćajnica: DA NE
- Lako uočljiv: DA NE

22. Veličina restorana na osnovu broja stolica:

- a. Do 30 stolica
- b. Od 30–50 stolica
- c. 51–100 stolica
- d. 101–200 stolica
- e. Preko 200 stolica.

23. Kolika je kvadratura restorana po osobi?

a) 0.7–1m<sup>2</sup> b) 1.1–1.3m<sup>2</sup> c) 1.4m i više.

24. Oprema je nabavljena:

a ) Iz sopstvenih sredstava b) pozajmljenih sredstava c) kombinovano.

25. Pravni status preduzeća – restorana:

- Preduzetnik
- Ortačko društvo
- Akcionarsko društvo
- Nalazi se u okviru preduzeća čija osnovna delatnost nije restoraterstvo.

26. Vlasnički odnos restorana:

- Sopstveno vlasništvo
- Iznajmljen objekat
- Državno vlasništvo
- Drugo \_\_\_\_\_.

Menadžer restorana\_\_\_\_\_

**HVALA ZA VREME KOJE STE ODVOJILI POPUNJAVAJUĆI OVU ANKETU**

## Spisak anketiranih restorana

Naziv	Grad	Adresa	Telefon	Website
Restoran „Idila“	Bačka Palanka	Jugoslovenske armije 59	021/751-341	
Kafana „Vožd M“	Bela Palanka	Stojana Čupića 2	018/855-799	
Restoran „Jezero“	Beograd	Ada Ciganlija bb	011/2544-455	www.jezeroada.rs
Restoran „Lipovica“	Beograd	Avalski put 44	011/3906-587	www.restoran-lipovica.com
Restoran „Parco“	Beograd	Đorđa Vajferta 23a	011/4066-466	
Restoran „Premier“	Beograd	Starca Milije 1	011/3510-909	
Restoran „Stara kuća“	Beograd	Maksima Gorkog 53	064/4747-460	
Restoran „Balašević“	Beograd	Miška Kranjca 17a	011/358-3809	www.centarbalasevic.rs
Restoran „Devetka“	Beograd	Kneza Višeslava 25	011/7559-783	www.restoran-devetka.rs
Restoran „Ušće“	Beograd	Bulevar Ušće bb	011/2139-692	www.restoran-usce.rs
Restoran „Tabor“	Beograd	Bulevar kralja Aleksandra 348	011/2412-464	www.restorantabor.com
Restoran „Etna“	Beograd	Trgovacka 5	011/2396-409	www.etna.co.rs
Restoran „Srbija“	Beograd	Ibarska magistrala 14	011/8340-055	
SUR „Radulović“	Beograd	Jurija Gagarina 39D	011/2159-224	
Restoran „Dunavski pirat“	Beograd	Pančevački put 2a	011/271-7-701	
Restoran „Per Tutti“	Beograd	Južni bulevar 38	011/2454-176	www.pertutti.rs
Restoran „Trim“	Beograd	Kneza Višeslava 72	011/3540-670	www.trimhotel.rs
„Best Western Hotel Šumadija“	Beograd	Šumadijski trg 8	011/3054-203	www.hotelsumadija.com
Restoran „Kamp Košutnjak“	Beograd	Kneza Višeslava 17	011/3555-127	www.kampkosutnjak.rs
Restoran „Thai time“	Beograd	Gundulićev Venac 59a	069/2221-556	www.thaitime.rs
Restoran „Kalemegdanska terasa“	Beograd	Mali Kalemegdan bb	011/3283-011	www.kalemegdanskaterasa.com
Restoran „Square Nine“	Beograd	Studentski trg 9	011/3333-575	www.squarenine.rs
Restoran „Pink Topaz“	Beograd	Bulevar Mihajla Pupina 10/K	011/2250-000	
Restoran „Mihajlovac“	Beograd	Požeška 31	011/3555-458	www.restoranmihajlovac.rs
Restoran „Top of the hub“	Beograd	Bulevar Mihajla Pupina 6	011/2201-500	www.topofthehub.rs
Restoran „Druga kuća“	Beograd	Šumadijski trg 6a	011/357-3745	www.drugakuca.com
Restoran „Složna braća“	Beograd	Vodovodska 76	011/2501-177	
Restoran „Malo korzo“	Beograd	Bulevar kralja Aleksandra 468	011/2860-729	
Restoran „Gardoš“	Beograd	Grobljanska bb	011/2618-056	
Restoran „Inter Galactic Diner“	Beograd	Internacionalnih Brigada 22	011/243-4444	www.intergalacticdiner.com
Restoran „Marinada“	Beograd	Savski nasip 7	011/2158-331	www.restoranmarinada.com
Restoran „Mali golf“	Beograd	Blagoja Parovića 17	011/3540-640	

Restoran „Grazia“	Beograd	Žarkovačka 60a	011/2541-697	
Restoran „Romantičari“	Beograd	Mije Kovačevića 10	011/3292-893	
„Kulinarska akademija“ do	Beograd	Kneza Danila 4	011/334-3138	
Restoran „Piccolo“	Beograd	Ruzveltova 33	011/3314-578	www.piccolo.rs
Restoran „Kovač“	Beograd	Bulevar Oslobođenja 221	011/2462-343	www.restorankovac.com
Restoran „Hacienda“	Beograd	Milutina Milankovića 11c	011/3121-547	www.hacienda-beograd.com
Restoran „Tri Šešira“	Beograd	Skadarska 29	011/7247-501	www.trisesira.rs
Restoran „Careva Ćuprija“	Beograd	Bulevar Vojvode Mišića 79	011/3690-144	www.carevacuprija.rs
Restoran „Sidro“	Beška	Dunavska obala bb	021/29-89-099	www.sidro.co.rs
Picerija „Rimini“	Čačak	Cara Lazara 2	032/341-001	
Restoran „Gurman Ćaka“	Ćuprija	Ive Lole Ribara	063/642-865	
Restoran „Zlatna ribica“	Donji Milanovac	Svetozara Markovića 34	030/596-304	
Restoran „Majur“	Kelebića	Put Edvarda Kardelja 445	024/646-600	www.vilamajur.com
SUR „Krčma Plus“	Kragujevac	Kragujevačkog bataljona 269	034/354-571	
Restoran „Zavičaj“	Kraljevo	Zeke Nikolajevića bb	036/375-703	
Restoran „Ženeva“	Kraljevo	Karađorđeva 51/4	036/316-112	
Restoran „Groš“	Leskovac	Svetozara Miletića bb	016/220-300	www.restorangros.com
Restoran „Vesela čaršija“	Leskovac	Bore Stankovića 37	016/212-777	www.vesela-carsija.ls.rs
Restoran „Dan i noć“	Ljig	Ibarski put bb	014/83-599	
Restoran „Veranda“	Mladenovac	Svetolika Rankovića 168	011/8201-909	www.restoranveranda.rs
Restoran „Salaš“	Novi Sad	Međunarodni put	021/714-497	www.salas137.rs
SUR „Gril Romansa“	Novi Sad	Laze Kostića 18	021/26-730	
Restoran „Sečuan“	Novi Sad	Dunavska 16	021/529-693	www.secuan.rs
Restoran „Grappa“	Novi Sad	Lovćenska 2	021/422-950	
UTR „Baby Blue“	Novi Sad	Trg Carice Milice 4	021/27-468	
STUR „Caffe Centar M“	Novi Sad	Isidore Sekulić 17	021/823-896	
Restoran „Letić“	Novi Sad	Kralja Petra I 25	021/839-396	www.etnorestan-letic.com
Restoran „Staro zdanje“	Novi Sad	Trg Marije Trandafil 1	021/423-655	
Restoran „Ni Hao“	Novi Sad	Fruškogorska 43	021/450-688	www.nihao.rs
Restoran „Ribarsko ostrvo“	Novi Sad	Ribarsko ostrvo 4	021/466-979	www.ribarskoostrvo.rs
Restoran „Đukić“	Obrenovac	Kralja Aleksandra I 50	011/8724-156	www.restorandjukic.com
Restoran „Mala gostiona“	Palić	Park heroja 15	024/753-447	www.elittepalic.rs
Restoran „Poco loco“	Pančevo	Braće Jovanovića 15	013/355-333	www.pocoloco.rs
Restoran „Talismano“	Smederevo	Knez Mihajlova 40/1	026/648-400	
Restoran „Dinčić“	Srebrno jezero	Jezerska bb	012/7662-341	www.vila-restorandincic.rs
Restoran „Sidro“	Srebrno jezero	Beli bagrem bb	012/7654-107	

Restoran „Kej“	Stari Slankamen	Dr Borivoja Gnjatića 37	022/2591-088	
Gradska kafana „Secom“	Šabac	Trg Šabačkih žrtava 1/3	015/351-074	www.seccom.rs
Restoran „Stari most“	Šabac	Savska bb	015/341-705	www.starimost.rs
Restoran „Konak“	Ub	Kolubarska 28	014/412-311	www.konakub.co.rs
Restoran „Zlatibor“	Valjevo	Živojina Mišića 13	014/221-524	
Restoran „Vlaška kuća“ - Tufaj SUTR	Velika Vrbica	Maršala Tita 46	019/814-010	www.vlaskakuca.com
Restoran „Vranjski merak“	Vranje	Trg Republike 4	017/421-720	
Restoran „Red Baron“	Vrdnik	Krađorđeva 43	022/466-444	www.redbaron.rs
SBR „Termal“	Vrdnik	Krađorđeva 6	022/465-819	www.termal-vrdnik.com
Hotel „Premier Aqua“	Vrdnik	Martina Klasića 16	022/2155-333	www.hotelpremieraqua.com
Klub „MBS“	Vršac	Omladinski trg 17		
Picerija „Fama“	Zlatibor	TC Zlatibor bb	031/845-217	www.famamondo.com
Hotel „Palisad“	Zlatibor	Jezero bb	031/592-100	www.palisad.rs
Restoran „Etno Kućerak“	Zrenjanin	Gimnazijska 8	023/511-786	www.etnokucerak.com
Motel „Vrelo“	Žagubica	Vrelska bb	012/7100-011	www.vrelomlava.com
Restoran „Jezero“	Zlatibor	Kraljevi konaci bb	064/0363-156	

## BIOGRAFIJA

Rođen 1957. godine u mestu Ravni u Crnoj Gori. Srednju ugostiteljsku školu „Sergej Stanić“ u Podgorici završio je 1975. Godine. Školovanje nastavlja na Višoj ugostiteljskoj školi u Beogradu. Nakon školovanja, specijalizaciju završava u Francuskoj, a od 1978. do 1985. karijeru započinje kao instruktor praktične nastave

2000. godine diplomirao na Univerzitetu u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo. 2005. godine završio specijalističke studije na Univerzitetu Singidunum na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, a 2007. magistarske studije na istom Univerzitetu na temu *Gastronomska ponuda kao determinanta razvoja akvaparka*.

Danas radi kao predavač na Višoj ugostiteljskoj školi „Sergej Stanić“ u Podgorici na predmetima Menadžment hrane i pića, Planiranje menija i Primenjeni gastronomski menadžment i vlasnik je firme Event Planner koja se bavi konsultantskim uslugama u ugostiteljstvu i organizacijom korporativnih događaja

Predsednik grupacije restorana u Privrednoj komori Beograda, član nadzornog odbora Kulinarske federacije Srbije, član upravnog odbora Udruženja hotelijera i restoratera HORES. 2010. predsednik skupštine udruženja hotelijera i restoratera HORES. Član skupštine Turističke nacionalne razvojne korporacije republike Srbije, potpredsednik Tekvondo asocijacije Srbije, tehnički ekspert za hotele i restorane kod sertifikacionog tela TMS CEE Beograd.

Tokom karijere Od 1995. do 2015..radi kao direktor ugostiteljskog preduzeća „Jezero“ na Adi ciganliji.

Predavač na Visokoj hotelijerskoj školi na predmetu Planiranje menija i Poslastičarstvo i pekarstvo I i II.

Od 1985. do 1987. radi kao koordinator za ugostiteljstvo u PKB Turistu, koji u to vreme zapošljava 1300 radnika, a u sastavu ima objekte na celoj teritoriji bivše zemlje. Godine 1983. odgovoran za ishranu na šestoj konferenciji UNCTAD, najznačajnijem političkom događaju u to vreme u bivšoj Jugoslaviji sa 3000 učesnika. Tokom 1987. pomoćnik direktora OUR Obrenovac koji u svom sastavu ima hotel „Obrenovac“ i 30 restorana i bifea. Godine 1988. radi na renoviranju i otvaranju restorana „Atina“ na Terazijama kao upravnik.

Godine 1989. zadužen za organizaciju ishrane na 9. Samitu nesvrstanih, u Sava Centru koji je okupio predsednike, premijere i ministre 96 država sa odličnim ocenama.

Od 1992. do 1995. godine vodio sektor ugostiteljstva i pekarsko-poslastičarske proizvode na Adi Ciganliji u okviru PKB Beotursa koje je zapošljavalo 150 radnika.

Godine 2000. organizovao ugostiteljske usluge na dočeku milenijuma na Beogradskom sajmu za 14.000 ljudi.

Napisao dva udžbenika:

1. Dr Milorad Vukić, Sci Obren Drljević, Gastronomski proizvodi, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2006 ( u koautorstvu).
2. Dr Milorad Vukić , Sci Obren Drljević, Planiranje menija, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2011 (u koautorstvu).

Objavljeni radovi:

1. Rađenović, M., Tripković – Marković, A., Drljević, O., Čoso, R., Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerskoj industriji Crne Gore, TEME, Univerzitet u Nišu, 2016
2. Vukić M., Drljević O., Senzorna svojstva kao komponente gastroproizvoda, časopis Hotellink br. 4, 2004, str. 155–171.
3. Drljević O., Značaj motivacije, morala i podsticaja zaposlenih na kvalitete gastronomskih proizvoda, časopis Hotellink br. 6, 2005, str. 234–243.
4. Drljević O., Standard receptura i njihov značaj za kvalitet gastronomskog proizvoda, časopis Hotellink br.15–16, 2010, str. 254–270.
5. Drljević O., Ragin B., Balkanska hrana kao regionalni brend, Hotelska kuća, Zlatibor, 2013, str. 484–494.
6. Vukić M., Drljević O., Pojam, definisanje i značaj gastronomskih proizvoda, Hotellink br. 23–24, 2014, str 1–15.