

Koncepti poslovanja i organizacija u restoraterstvu

Flegar, Vjekoslav

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:512528>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-09**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni prijediplomski studij

VJEKOSLAV FLEGAR

Koncepti poslovanja i organizacija u restoraterstvu
Concepts of business and organization in the restaurant industry

Završni rad

Zabok, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni prijediplomski studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

Koncepti poslovanja i organizacija u restoraterstvu
Concepts of business and organization in the restaurant industry

Završni rad

Kolegij:	Menadžment gastronomije i restoraterstva	Student:	Vjekoslav Flegar
Mentor:	izv. prof. dr. sc. Krešimir Mikinac	Matični broj:	24481/18

Zabok, srpanj 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Vjekoslav Flegar

(ime i prezime studenta)

24481/18

(matični broj studenta)

Koncepti poslovanja i organizacija u restoraterstvu

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji 6. 7. 2024.

Vjekoslav Flegar

Potpis studenta

Sažetak

Restorani su se tijekom povijesti svojeg postojanja mijenjali u skladu s potrebama ljudi i njihovim očekivanjima od usluga restorana. S vremenom su zahtjevi gostiju restorana postali sve više složeni te su bitno utjecali na ponudu restorana, način njihovog poslovanja i na kvalitetu proizvoda i usluga u restoranima. Također utjecalo je i na uređenje restorana. Poslovanje restorana danas se suočava s brojnim izazovima koji proizlaze iz zahtjeva gostiju i njihovih pristupa hrani, ponašanju prema hrani i načinu na koji hranu konzumiraju. Predmetni izazovi proizlaze i iz unutarnjeg ustrojstva samih restorana i njihove sposobnosti da razviju restoran usklađen s potrebama gostiju. Iako postoje brojni razvijeni koncepti vezani uz organizaciju rada restorana i načina na koji se restorani trebaju odnositi prema gostima, poduzeća koja posluju u ovom sektoru trebala bi razvijati vlastitu filozofiju koja može podržati njihovo poslovanje. U ovom radu su prikazani pojedini koncepti organizacije poslovanja restorana kao i pojedini trendovi u razvoju i organizaciji poslovanja restorana. Rad je pokazao da poduzeća koja posluju u području restoraterstva trebaju jasno razvijati vlastitu poslovnu strategiju te koncepciju poslovanja i organizaciju.

Ključne riječi: koncept; organizacija; restoraterstvo; poslovanje, restorani

Sadržaj

Uvod	1
1. VAŽNE ZNAČAJKE RESTORATERSTVA	3
1.1. Definiranje i obilježja suvremenog restoraterstva	3
1.2. Evolucija i razvoj restoraterstva	5
1.3. Restoraterstvo kao dio ugostiteljstva u Republici Hrvatskoj	6
2 KONCEPT POSLOVANJA U RESTORATERSTVU	9
2.1. Restorani u obiteljskom vlasništvu	9
2.2. Restorani u stilu barskih modela	10
2.3. Otmjeni restorani vs. restorani brze hrane	11
3 ORGANIZACIJA POSLOVANJA U RESTORANU	13
3.1. Proces usluživanja hrane i pića	13
3.2. Sustavi poslovanja	16
3.2.1 Pansionski sustav	16
3.2.2 Sustav za prolazne goste	17
3.2.3 Ostali sustavi	18
3.3. Tehnike usluživanja	18
4. TRENDVI U 21. STOLJEĆU	20
4.1. Fine dining u restoratarstvu	20
4.2. Lokalni barovi u restoraterstvu	23
4.3. Zero waste današnjice	24
Zaključak	28
Bibliografija	30
Popis ilustracija	33

Uvod

Ugostiteljstvo je danas na globalnoj razini pa tako i u Republici Hrvatskoj vrlo značajna djelatnost. Sve se više otvaraju ugostiteljski barovi, fast food restorani gdje se može konzumirati hrana bez sjedenja. Manji broj ugostiteljskih restorana ima smjer prema fine diningu. Razlog je taj što manji broj obiteljskih restorana ide u funkciju otvaranja restorana te automatski obnavljaju i dijelove kuća gdje se gosti mogu smjestiti. Sve se to odnosi na ugostiteljske usluge pružanja smještaja te na ugostiteljske usluge pripremanja i usluživanja jela i pića. Masovno korištenje ugostiteljskih usluga dovelo je do njihove specijalizacije i karakteristika, odnosno do njihovog razlikovnog oblika u smislu načina izvedbe, vrste ponude, kvalitete, objekata u kojima se ove usluge pružaju, minimalnih uvjeta koji trebaju biti zadovoljeni i dr.

Tema ovog završnog rada je Kapaciteti poslovanja i organizacija u restoraterstvu. U radu se govori o načini organizacije u restoraterstvu, odnosno kako funkcioniraju procesi funkciniranja posluživanja hrane i pića. Govori se i o specifičnostima suvremenog restoraterstva kao i o ključnim utjecajnim čimbenicima koji su obilježili restoraterstvo današnjice i koji će se još razvijati. Prikazuje se kakvi su bili sustavi poslovanja u restoraterstvu, te ostali sustavi koji nisu toliko u trendu. Predmet istraživanja je organiziranje poslovanja u restoraterstvu te sama koncepcija poslovanja prije organizacije poslovnja.

Sama oraganizacija u restoraterstvu je najvažnija ugostiteljska grana današnjice. Bez organizacije nebi bilo toliko dobrih restorana i pozitivnih razmišljanja. Sami restorani su podijeljeni u više podskupina ugostiteljskih objekata koji poslužuju hranu i pića.

Cilj rada je prikazati trendove u suvremenom restoraterstvu i način njihove implementacije. Kako se samo vrijeme mjenja, tako se i mjenjau gosti koji konzumiraju hranu. Svrha rada je ukazati na ključne organizacijske elemente suvremenog restoraterstva te kakva je potrena koncepcija poslovanja.

U pisanju rada korištene su metode analiza i sinteza kako bi se opći pojmovi sveli na njihove sastavne dijelove te potom povezali u smislenu cjelinu rada. Rad je podijeljen u šest glavnih poglavlja te potpoglavlja . Uvod u tematiku rada nalazi se u prvom poglavlju.

Glavna ogilježja restoraterstva objašnjena su u drugom poglavlju. Obilježja suvremenog restoraterstva objašnjena su u trećem poglavlju. Koncept poslovanja restorana prikazan je u četvrtom poglavlju. Trendovi na području restoraterstva u 21. Stoljeću pojašnjeni su u petom poglavlju sa po tri potpoglavlja. Posljednje poglavlje je zaključak rada.

1. Važne značajke restoraterstva

Pojam restoraterstvo kao i njegova osnovna obilježja mijenjali su se u skladu s potrebama na tržištu. U ovom poglavlju definiran je pojam restoraterstvo i opisane su njegove osnovne karakteristike u suvremenom kontekstu. Uz navedeno, prikazana je evaluacija i razvoj restoraterstva te je objašnjeno restoraterstvo kao dio ugostiteljstva u Republici Hrvatskoj.

1.1 Definiranje i obilježja suvremenog restoraterstva

Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost usmjerena na realizaciju čovjekovih potreba na području hrane, pića i smještaja. Navedeno nastoji postići harmonijom između ugostiteljskih objekata te njegovih korisnika usluga. Predmet poslovanja u ugostiteljstvu je priprema, proizvodnja i usluživanje hrane, pića i drugih napitaka, kao i pružanje usluga smještaja u prostoru koji je za to predviđen u samoj koncepciji poslovanja. Ugostiteljstvo je, također, usmjereno na zadovoljavanje kulturnih, zabavnih, zdravstvenih, društvenih i drugih potreba gostiju.¹

Ugostiteljska se djelatnost može obavljati u ugostiteljskim objektima različite vrste.. Na temelju vrste usluge i tehnološkog procesa ugostiteljstvo se dijeli na (Slika 1)²:

- Hotelijerstvo
 - Skupina smještaja
- Restoraterstvo
 - Skupina hrane i pića

¹ Barjaktarović, D. Restoratersko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015., str. 7.

² Laškarin Ažić, M. Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018., str. 18.



Slika 1. Podjela ugostiteljstva prema razvrstanim skupinama ugostiteljskih objekata

Izvor: Laškarin Ažić, M. Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018., str. 18.

Restoraterstvo je dio ugostiteljstva. Bavi se pružanjem usluga usluživanja hrane i pića i napitaka. Ono funkcionalno, prostorno, tehnički-tehnološki te organizacijsko-kadrovski predstavlja samostalni dio ugostiteljske djelatnosti isključivo usmjeren na pripremu, proizvodnju i usluživanje hrane i pića te napitaka s ciljem zadovoljavanja potreba turista i lokalnog stanovništva. U smislu prostora, restoraterstvo se može obavljati u zasebnoj građevini, montažnom objektu ili u sklopu određene zgrade.³

Restoraterstvo se odnosi na sve ugostiteljske objekte čiji je predmet poslovanja vezan uz pripremu kao i prodaju hrane i pića. Vrsta i tip ugostiteljskog objekta definiraju kako će se pripremati i usluživati hrana i piće. Usluge se u sklopu suvremenog ugostiteljstva mogu pružati na sljedeće načine⁴:

- Usluživanje gostiju u restoranima s klasičnom poslugom
- Usluživanje u samoposlužnim objektima
- Usluživanje u pokretnim objektima
- Usluživanje u pripremnica.

U smislu vremenskog perioda restoraterstvo se dijeli na opće i turističko restoraterstvo. Poslovanje općeg restoraterstva odvija se tijekom cijele godine. Usluge se

³ Barjaktarović, D. 2015., op.cit., str. 8.

⁴ Ivanović, S. Ekonomika ugostiteljstva. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012., str. 8.

pružaju lokalnim gostima i turistima te osobama koje iz nekog drugog razloga posjećuju određenu destinaciju u tom periodu. Turističko restoraterstvo odnosi se na ugostiteljske objekte u kojima se priprema i poslužuje hrana i piće te napici u sklopu turističke destinacije te su u tim objektima pretežiti gosti turisti.⁵ Taj period turističkog restoraterstva većinom se odvija tijekom ljetnog perioda. U 21. stoljeću današnjice turisti su glavni gosti, koji se trebaju orijentirati prema skupinama ugostiteljskih objekata za pružanje hrane i pića te napitaka. Svi dolaze na kraće periode pa im je potrebno da imaju savršen dojam restoraterstva za daljnje oglašavanje odnosno za dobar glas. Samom preporukom turista se unaprijeđuje koncept poslovanja i organizacija u restoraterstvu za daljnje poslovanje.

1.2 Evolucija i razvoj restoraterstva

Pojam restoran prvi se puta pojavio u 18. stoljeću u Francuskoj. Odnosio se na okrepljujuću mesnu juhu koju su ljudi jeli kako bi okrijepili tijelo. Tek su Francuska revolucija i industrijalizacija potaknule razvoj kulinarskih ustanova u današnjem smislu riječi. Međutim, treba naglasiti da moderni restoran nije sasvim nova kreacija. Naime, aktivnosti prehrane izvan kuće postoje od davnina.⁶

Tijekom klasične antike termopolija je služila hranu i piće kupcima svih društvenih klada. Postojalo je više od 150 takvih mjesta u gradu Pompeji što ukazuje na važnost ove vrste ustanova već tijekom antike. U srednjem vijeku i renesansi u Europi se pojavljuju konobe i gostionice te one čine preteče modernog restorana. Predmetni su objekti često bili smješteni uz rub ceste te su bili namijenjeni za pružanje usluge usluživanja hrane i smještaja putnicima. U isto je vrijeme pod dinastijom Song u Kini razvijen sustav restorana koji su gostima pripremali i usluživali hranu po narudžbi.⁷

U 17. stoljeću izlasci radi konzumiranja jela još uvijek nisu bili uobičajeni. Od druge polovice 18. stoljeća Pariz je postao prijestolnica modernog restorana. Prema legendi, 1765. godine čovjek po imenu Monsieur Boulanger bio je prvi koji je otvorio restoran koji je nudio izbor krepkih juha. Potom je 1782. godine Antonie Beauvilliers otvorio svoj istoimeni restoran koji se smatra među prvim luksuznim restoranima. Bio je namijenjen

⁵ Ibidem.

⁶ Alimentarium. Origins of the restaurant. <https://www.alimentarium.org/en/fact-sheet/origins-restaurant> (15. 3. 2024.)

⁷ Ibidem.

bogatoj klijenteli. S izbijanjem Francuske revolucije kuhari koji su radili za aristokraciju su ostali bez posla. Neki od njih otvorili su vlastite restorane.⁸

U Švicarskoj su se prvi restorani pojavili tek 1880. U 20. stoljeću stil života se promijenio i jedenje u restoranima za vrijeme ručka postalo je uobičajeno za mnoge radnike. Restorani su se počeli specijalizirati i ciljati na svoju klijentelu. Večernje jedenje u restoranu počelo se povezivati sa slobodnom aktivnošću koja spaja otkriće, užitek i druženje, izlazak s obitelji ili prijateljima izvan kućne blagovaonice.⁹

Nakon Drugog svjetskog rata turizam je u svijetu postao sve više masovan. To je potaknulo jačanje i širenje ugostiteljske djelatnosti te njezinu specijalizaciju i kategorizaciju. S pojavom masovnog turizma restoraterstvo je postalo sve značajnija gospodarska djelatnost na globalnoj razini.

Razvoj ugostiteljstva općenito, pa tako i restorana, u Republici Hrvatskoj odvijao se pod utjecajem turističkog razvoja. Turističko tržište potaknulo je razvoj restorana te njihovu sve veću brojnost u Republici Hrvatskoj. Kako je turistička potražnja postajala sve specifičnija i zahtjevnija, tako su se na hrvatskom prostoru počeli sve više otvarati specijalni restorani usmjereni prema posebnim potrebama turista.¹⁰

Sam početak revolucije i razvoja restoraterstva je započeo u 18 st. Prošlo je više od 3 st. od kada su započele pripreme i usluživanje gostiju. Da nije bilo brzih cesta nabi ni bilo početka gostionica gdje je sve u sredini razvoja počelo.

1.3 Restoraterstvo kao dio ugostiteljstva u Republici Hrvatskoj

Prema kriteriju vrste usluga i tehnoloških procesa restoraterstvo je druga najvažnija ugostiteljska kategorija. Restoraterstvo u Republici Hrvatskoj razvrstano je u četiri kategorije: restorani, barovi, catering objekti i objekti jednostavnih usluga. Skupne ugostiteljskih objekata dalje su razvstane u vrste ugostiteljskih objekata. Vrste

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Ugostiteljstvo, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63009> (12. 3. 2024.)

ugostiteljskih objekata određeni su minimalnom ugostiteljskom uslugom koju trebaju u sklopu objekta pružiti. Najznačajniji predstavnik restoraterstva je skupina Restorani.¹¹

Skupina restorani podrazumijeva sljedeće ugostiteljske objekte: restoran, gostionica, zdravljak, zalogajnica, pečenjarnica, Pizzeria, bistro, slastičarnica, objekt brze prehrane (fast food). Barovi uključuju sljedeće vrste ugostiteljskih objekata: kavana, noćni klub, noćni bar, disco club, caffee bar, pivnica, buffet, krčma, konoba i klet. Objekti jednostavnih usluga razvrstani su u: objekt jednostavnih usluga u kiosku, objekt jednostavnih brzih usluga, objekt jednostavnih usluga u nepokretnom vozilu, objekt jednostavnih usluga u šatoru, objekt jednostavnih usluga na klupi, objekt jednostavnih usluga na kolicima.¹²

Restoran je ugostiteljski objekt čija je pretežita namjena pripremanje i usluživanje hladnih i toplih jela sa složenijom pripremom kao i ostalih jela i slastica. U ovim se objektima, također, uslužuju pića i pripremaju i uslužuju napici. Objekt restorana mora imati blagovaonicu ili prostoriju za usluživanje s namještajem koji je adekvatan za duži boravak gostiju s mogućnošću korištenja stolica za malu djecu. Također, treba imati kuhinju i točionik. Restoran čiji je kapacitet veći od 100 konzumiranih mjesta treba imati konobarsku pripremicu, a što se ne odnosi na restoran sa samoposluživanjem gostiju.¹³

U restoraterstvu su proizvodni kapaciteti tehnički i lokacijski razvijeni. Međutim, karakter rada u pojedinim slučajevima se kombinira. U odnosu na druge ugostiteljske objekte, restorani se kategoriziraju s obzirom na udobnost koju pružaju usluge koje imaju. Općenito rečeno, restorani su kao ugostiteljske cjeline najsloženiji te u radu restorana su potrebna kvalitetna znanja na području gastronomije i tehnologije zanimanja. Kada je riječ o visokokategoriziranim restoranima, oni trebaju imati vlastite instrumente poslovanja u dijelu ponude (vinska karta, karta pića, jelovnik i drugo.). Restorani koji nude velik izbor hrane i pića zahtijevaju bogato znanje djelatnika u svim odjelima restorana.¹⁴ Ako djelatnici nisu dovoljno obrazovni tada ih vlasnik unaprijeđuje sa školovanjem, tako da posluživanje bude na razini koncepcije poslovanja restoraterstva.

¹¹ Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina "Restorani", "Barovi", "Catering objekti" i "Objekti jednostavnih usluga", NN 82/07

¹² Ibidem.

¹³ Galičić, V. Uvod u ugostiteljstvo. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2021., str. 207.

¹⁴ Vojnović, B., Cvijanović, D. Menadžment gastronomije i restoraterstva, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, 2017., str. 60.

Restorani trebaju imati prostor za skladištenje i čuvanje namirnica koje su potrebne za pripremanje jela kao i prostor za skladištenje pića. Skladišni prostor u restoranima osigurava sredstva za redovito poslovanje restorana i ključan je za dobro funkcioniranje restorana te posljedično stvaranje pozitivnog iskustva gostiju restorana.¹⁵

Bez adekvatne priprema kod realizacije izrade restorana ili drugih ugostiteljskih objekata potrebna je organizacija. Bez oragnizacije ne bi se moglo napraviti da svako restoraterstvo ima posebne dijelove za izradu i posluživanje. Koncept poslovanja i organizacija je sljedeća stavka da se vidi kako bi bilo najidealnije poslužiti određeno jelo ili piće. Svaka vrsta ugostitejskog objekta ima svoje koncepte te su različiti od drugih. Potrebno je poštivati svaki dio te samu organizaciju kako bi rad bio funkcionlan. Svaka kataegorija kod organizacije poslovanja mora imati svoje obilježje u poslovanju.

¹⁵ Ibidem.

2 Koncept poslovanja u restoraterstvu

U suvremenom poslovanju restorana veliki se značaj pridaje konceptu poslovanja i njegovoj uspješnosti u smislu implementacije. Koncept poslovanja u restoraterstvu ovisi o vrsti restorana, njegovim temeljnim vrijednostima, načinu na koji se poslovanje realizira te tržišnim potrebama na nekom području. U ovom poglavlju su prikazana osnovna obilježja resotrana u obiteljskom stilu, restorana u stilu kafića ili bistroa te otmjenih restorana i restorana brze hrane.

2.1 Restorani u obiteljskom vlasništvu

Restorani u obiteljskom stilu su restorani koji su posebno namijenjeni obiteljima s djecom. Obično imaju opuštenu atmosferu, raznovrsni meni po pristupačnim cijenama i objekte za zabavu djece. Vlasnici ovih restorana žele da se obitelji osjećaju dobrodošlima i ugodno te je stoga atmosfera u restoranu najčešće opuštena i neformalna. To znači da postoji visok prag tolerancije na nemirnost djece.¹⁶

Restorani u obiteljskom stilu obično nude širok izbor jela koja mogu zadovoljiti potrebe svih članova obitelji, od pizze i tjestenine do hamburgera i salata toplih ili hladnih. Često imaju i poseban dječji meni s manjim porcijama i pristupačnijim cijenama. Navedeni dječji meniji često se nalaze u zdravijim i manje zdravim varijantama. Razlozi dječjeg menija su ti što djeca više vole da se za njih pridoda pažnja i da se osjećaju zadovoljnima.

Restorani u obiteljskom stilu znaju da obitelji imaju ograničen proračun, pa obično nude pristupačne cijene. To ih čini odličnim izborom za obiteljski izlazak ili za neku obiteljsku proslavu. Razlog poradi kojeg obitelji često biraju ovu vrstu restorana jest i ta pristupačnost cijena.¹⁷

Brojne obitelji vole jesti u restoranima koji imaju objekte za zabavu djece, kao što su dječje igralište ili kutak za igru i kreativno izražavanje djece. To može pomoći da se

¹⁶ TableCheck. Building community through food: A guide to family-style restaurant dining, <https://www.tablecheck.com/en/blog/guide-to-family-style-restaurant-dining-building-community-through-food/> (20. 3. 2024.)

¹⁷ Ibidem.

djeca zabave dok čekaju jelo ili dok roditelji uživaju u svom obroku. Navedeno je posebno važno roditeljima koji imaju djecu mlađe životne dobi jer im kutak za djecu može osigurati kvalitetnije provođenje vremena u restoranu tijekom blagovanja jela.

Osoblje u restoranima u obiteljskom stilu obično je prijateljsko i strpljivo s obiteljima, a što se posebno odnosi na djecu, njihove zahtjeve i ponašanje prilikom boravka u restoranu. Osoblje razumije da djeca mogu biti malo nemirna i rado im pomaže da se osjećaju dobrodošlima te da restoran ne doživljavaju samo kao mjesto gdje mogu konzumirati hranu i piće, već da ga shvate i kao mjesto gdje se mogu zabaviti i ugodno osjećati.¹⁸

Obitelji često nemaju puno vremena za jelo. Iz navedenog razloga je važno da restorani u obiteljskom stilu nude brzu i učinkovitu uslugu. To znači da se naglasak stavlja na brzo posluživanje gostiju. Uz navedeno, pojedini restorani u obiteljskom stilu nude dodatne usluge koje mogu biti korisne obiteljima, kao što su stolice za hranjenje, pribor za bebe i mjesto za previjanje beba.¹⁹ Uz navedne usluge pojedini restorani i imaju vanjsko igralište gdje se mogu djeca uz nadzor roditelja igrati te kasnije blagovati naručenu hranu.

2.2 Restorani u stilu barskih modela

Restorani u stilu kafića i bistroa su dva popularna tipa restorana koji nude opuštenu atmosferu i brzu uslugu. Često su manji od tradicionalnih restorana i nude ograničeniji izbor jela, ali su obično bolje rješenje za neformalni obrok ili užinu.

Restorani u stilu kafića najčešće nude kavu, čaj, pecivo i sendviče. Neki kafići mogu nuditi i jednostavnije obroke, kao što su salate i juhe. Imaju opuštenu i ugodnu atmosferu, što ih čini dobrim mjestom za druženje s prijateljima ili za rad na prijenosnom računalu. Često su samouslužni, što znači da se u njima naručuje i plaća na blagajni prije nego što se pronade mjesto za sjedenje. Cijene u restoranima u stilu kafića najčešće su pristupačne široj populaciji.²⁰

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Descubre Paris. The difference between cafés, brasseries, bistros, and restaurants, <https://www.descubreparis.com/en/2023/01/14/the-difference-between-cafes-brasseries-bistros-and-restaurants/> (1. 4. 2024.)

Bistroi nude sličan izbor jela kao kafići, ali obično nude i veći izbor toplih jela, kao što su sendviči, salate i tjestenina. Atmosfera je najčešće više formalnija, nego u kafiću, ali je još uvijek opuštena i prijateljska opredijeljena. Usluga može biti samouslužna ili s posluživanjem za stolom. Cijene su najčešće nešto više, nego u kafiću. Međutim, još uvijek su pristupačnije u odnosu na cijene u klasičnim restoranima.²¹ Zbog nižih cijena većina gostiju žive užurbanim tempom pa im jednostavnije otići u bistro ili kafić nego da čekaju u restoranu. Sve se više prakticira ovaj način konzumiranja jer je jednostavniji i brži.

2.3 Otmjeni restorani vs. restorani brze hrane

Otmjeni restorani, poznati i kao fine dining restorani, pružaju vrhunsko kulinarisko iskustvo koje je obično skuplje i formalnije od onoga što se pruža u klasičnom restoranu. Uređenje interijera i eksterijera u otmjenom restoranu je luksuzno, s visokokvalitetnim materijalima, elegantnim namještajem i fokusom na detalje u svakom kutku prostora restorana.

Gosti koji posjećuju otmjene restorane formalno se ponašaju i odijevaju. Otmjeni restorani imaju manje prostora u odnosu na klasične restorane te je u njima često naglasak na intimnoj atmosferi. Također, fokusiraju se na uporabu svježih i visokokvalitetnih namirnica te u njima vrhunski kuhari stvaraju jedinstvena i kreativna jela koja predstavljaju svojevrsnu umjetnost. U njima se nude jela u više slijedlova, uključujući predjelo, juhu, glavno jelo i desert. Naručivanje se obično vrši po principu a la carte.²²

Osoblje u otmjenim restoranima je formalno obučeno i gostima pruža vrhunsku uslugu. Konobari su dobro informirani o jelovniku te povezanosti, odnosno sljubljanju pojedinih jela s određenom vrstom vina. Velik naglasak se stavlja na ljubaznost i srdačnost osoblja te na udovoljavanje zahtjevima gostiju.²³

Objekti brze hrane (engl. fast food) su ugostiteljski objekti u kojima se pripremaju jela koja se pripremaju i uslužuju na jednostavan i brz način te se koriste za brzu konzumaciju (primjerice, različite vrste burgera, slane i pržene ribe, pržene lignje, topli i

²¹ Ibidem.

²² Naaz Restaurant. Characteristics of a fine dining restaurant, <https://naazrestaurant.com.au/characteristics-of-a-fine-dining-restaurant/> (18. 3. 2024.)

²³ Ibidem.

hradni sendviči, salate, prženi krumpir, hot dog, pomfrit i druga jela pripremljena na taj način za konzumaciju). U ovim se objektima mogu pripremati i usluživati i pića i napici te sladoled.²⁴

Fast food objekti trebaju imati prostoriju za usluživanje, sa stolovima i namještajem za sjedenje ili mogu imati zasebne pultove. Osim toga, trebaju imati prostor za pripremanje jela, točionik te priručni prostor za čuvanje hrane i pića. U iznimnim slučajevima objekt brze prehrane ne mora imati prostoriju za usluživanje ako se usluživanje vrši unutar ugostiteljskog objekta ili preko pulta gostu izvan objekta, radi konzumacije izvan ugostiteljskog objekta. Gosti se u objektima brze prehrane u pravilu uslužuju na jednostavan način. Objekt brze prehrane može biti i kiosk. Uz kiosk bi se po pravilima trebalo nalaziti par barskih stolova te imati natkriven dio da gosti mogu konzumirati hranu.²⁵ Restorani brze hrane vrlo često posluju po principu lanaca brze hrane u sklopu kojih su definirani ključni principi vezani uz rad, namirnice i sl.²⁶

Koncept rada i organizacije te složenost same organizacije restorana pod utjecajem je brojnih čimbenika. Neki od čimbenika su i vizija, misija i cijevi organizacije restoraterstva. Jedan od mogućih ključnih utjecajnih čimbenika je vrsta restorana, odnosno ponuda restorana koja se usmjerava prema određenoj ciljanoj skupini gostiju. Tako možemo reći da se većina restorana prilagođava klasičnim sustavima poslovanja i jednostavnim pripremanja hrane. Neki restorani su kod organizacije odredili da će biti određeni elegancijom u samom interijeru i samoj izvedbi jela i posluživanjau gostiju.

²⁴ Galičić, V. 2021., op. cit., str. 209.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Barjaktarović, D. Organizacija poslovanja u restoraterstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2021., str. 96.

3 Organizacija poslovanja u restoranu

Restorani danas organiziraju svoje poslovanje u skladu s ponudom i preferencijama gostiju koji ih posjećuju. Organizacija poslovanja u restoranu može se razmatrati kroz proces usluživanja hrane i pića, sustave poslovanja i tehnike usluživanja.

3.1 Proces usluživanja hrane i pića

U samom procesu posluživanja iznimno je važna dobra organizacija rada što se odnosi na poslužno i rukovodeće osoblje. Pravila vezana uz posluživanje trebaju se jasno definirati te trebaju biti usklađena s određenim standardima servisa. Konobar treba dobiti točne instrukcije vezane uz ponašanje u sklopu pojedine faze na području posluživanja. Neovisno je li se u restoranu poslužuje prema jelovniku ili meniju, jela se mogu posluživati na različite načine te se sukladno s navedenim pripremaju različite tehnike vezane uz rad restorana.²⁷

Zajutak se može posluživati u blagavaonici te se može donijeti na poslužavniku, dovesti na kolicima ili se može poslužiti preko bufe stola i u hotelskoj sobi. Kategorija i lokacija ugostiteljskog objekta definiraju ponudu i izbor jela. Također, predmetna ponuda ovisi o znanju i zalaganju voditelja restorana i kuhara. Bife zajutak može se organizirati na način da se gost sam poslužuje ili djelomično sam. Predmetno ovisi o organizaciji rada u restoranu. Gosti vole ovakav način posluživanja budući da mogu uzeti što vide i što im se sviđa.

Sljedeći poslovi najčešće uključuju radno mjesto konobara²⁸:

- Zaduženi su za opskrbljivanje bife-stol jelima.
- Miču pribor koji je već korišten sa stolova gostiju
- Prema potrebi, postavljaju novi pribor na stolove
- Goste poslužuju napicima.

U jednostavnijim ugostiteljskim objektima doručak se vrlo često poslužuje u tanjurima/zdjelicama uz adekvanti pribor za jelo. Stolovi vrlo često imaju papirante

²⁷ Bratić, G. i sur. Ugostiteljsko posluživanje, Institut za razvoj poduzetništva i obrtništva d.o.o., Šibenik, 2019., str. 35.

²⁸ Ibidem.

podloške. Kada je riječ o hotelima, u njima se užina vrlo često servira u salonu ili na mjestu namijenjenom posluživanju zajutrnka.²⁹

Brzina donošenja jela do stola je ključna. Stajanjem dolazi do hlađenja jela koja su topla te jela postaju žilavija što im smanjuje kvalitetu. Hladna jela stajanjem postaju zagrijanija. Topla i hladna jela stajanjem gube na kvaliteti i kakvoci hrane. Predmetno se odnosi i na pića. Iz navedenog se razloga u praksi koristi nekoliko načina dopreme hrane i pića³⁰:

- Na ruci
- Na poslužavniku
- Na poslužnim kolicima.



Engleski I.



Engleski II.



Bečki



Francuski I.



Francuski II.



Ruski

Slika 2. Najčešće korišteni načini posluživanja u restoranima

Izvor: Černjul, I. Načini posluživanja, https://nastava.asoo.hr/wp-content/uploads/2020/03/KUHAR_UP_NA%C4%8CINI-POSLU%C5%BDIVANJA_2-RAZRED.pdf (20. 3. 2024.)

Slika 2 prikazuje najčešće primjenjivane načine posluživanja u restoranima koji su u nastavku objašnjeni.³¹

²⁹ Ibidem.

³⁰ Ibidem.

³¹ Černjul, I. Načini posluživanja, https://nastava.asoo.hr/wp-content/uploads/2020/03/KUHAR_UP_NA%C4%8CINI-POSLU%C5%BDIVANJA_2-RAZRED.pdf (20. 3. 2024.)

Bečki način posluživanja jela podrazumijeva da kuhar u kuhinji dekorativno složi jelo na tanjur te potom konobar preuzima tanju s jelom i donosi ga do stola gosta. Riječ je o brzom načinu posluživanja i najčešćem načinu. Tanjur se stavlja ispred gosta s njegove desne strane. Pri čemu konobar koristi desnu ruku. Topla se jela poslužuju na toplim tanjurima.³²

Kod engleskog prvog načina posluživanja jela konobar treba jelo u posudi donijeti u lijevoj ruci koja je pokrivena platnenim ubrusom. Gostu konobar prilazi s lijeve strane te pritom staje u polukorak. Saginje se prema gostu te prihvatiljkama stavlja gostu jelo u tanjur pazeći da jelo ne padne na stol. To je brza opcija posluživanja. Drugi način posluživanja podrazumijeva postavljanje posuda s jelom i tanjurima na pomoćni stol ili se se predmetno dovozi na kolicima za posluživanje. Grijači se koriste na postavljanje toplih jela, odnosno posuda s njima. Prihvatiljke se koriste za stavljanje jela na tanju. Pritom se u desnoj ruci koristi žlica dok se u lijevoj koristi vilica. Ako je za stolom više gostiju, najčešće ih poslužuju dva konobara. Važno je da se kod dijeljenja hrane počne sa osobom koja je glavna te se nastavi na žene potom na muškarce te na kraju dijeca. Gostima bi trebala biti prikazana posuda s jelom prije nego što im se jelo posluži.³³

Jelo kuhar servira najčešće na porculanskom posuđu kod francuskog prvog načina posluživanja jela. Konobar posude s jelom donosi na ruci te ih pritom podržava konomarskim ubrusom ili jela u posudama dovozi kolicima. Ispred tanjura gostiju postavljaju se posude s jelima. Hladna jela podrazumijevaju hladni tanjur te predmetno podrazumijeva da ga konobar stavlja na podtanjur koji stoji već na stolu. Prema gostu su okrenute prihvatiljke. Da bi se što duže zadržala toplina jela, posude u kojima su topla jela, stavljaju se na grijače. U tom slučaju gostu se daje topli tanjur. Riječ je o brzom načinu posluživanja kod kojeg se koristi dosta inventara i dosta prostora na stolu. Drugi način posluživanja na francuski podrazumijeva da se plitica s jelom stavlja na dlan lijeve ruke na kojemu je složen konobarski ubrus. Konobar dolazi do gosta kako bi mu prezentirao jelo. Staje s lijeve strane gosta kojeg poslužuje. Treba se sagnuti te približiti posudu s jelom gostu skoro sve do tanjura dok, istovremeno, desnu ruku drži na leđima i ima dlan okrenut

³² Ibidem., str. 36.

³³ Ibidem.

prema van. Slijedi uzmanje jela od strane gosta. Pritom se služi prihvatalka koje su za to postavljene i orijentirane prema gostu.³⁴

Ruski način posluživanja podrazumijeva pripremu mesnih jela u komadima te se predmetna jela racjecaju pred samim gostima. Isti se postupak koristi i kod posluživanja pečениh/kuhanih riba. Predmetno se implementira u više kategoriziranim restoranima. Kod navedenog načina posluživanja juhe su stavljene u zagrijane tanjure koji se potom poslužuju gostima. Papiranti ubrusi se stavljaju između tanjura da tanjuri nebi klizali jedan po drugome. Prilikom posluživanja, konobar treba gosta poslužiti s njegove desne strane.

3.2 Sustavi poslovanja

Restorani u svojem radu upotrebljavaju različite sustave usluživanja hrane i pića. Opredjeljenost za pojedini sustav definiran je spektar ponude određenog ugostiteljskog objekta, načinom usluživanja, uređenjem, opremom i organizacijom poslovanja. U tom kontekstu razlikuju se pansioni sustav poslovanja, sustav za prolazne goste i ostali sustavi.³⁵ U nastavku su objašnjeni sustavi poslovanja koji se koriste u usluživanju hrane i pića restorana.

3.2.1 Pansioni sustav

Pansioni sustav poslovanja specifičan je po tome što je unaprijed znana vrsta i količina jela koja se prodaje po određenoj cijeni, tj. usluga se pruža na bazi zaključenog aranžmanai dogovora. U cijenu hrane može biti uračunato i neko određeno piće. Predmetni sustav poslovanja primjenjuje se u hotelima, pansionima, turističkim naseljima i drugim ugostiteljskim smještajnim objektima te na putničkim i turističkim brodovima. Ovaj sustav posluživanja dosta je jednostavan i brz.³⁶

Osnovne karakteristike pansioni sustava poslovanja su:

³⁴ Ibidem.

³⁵ Barjaktarović, D. 2021., op. cit., str. 218.

³⁶ Ibidem.

- Poznat broj gostiju
- Za svakog gosta postoji mjesto u prostoriji za usluživanje
- Poslovanje je na bazi menija od tri slijeda
- Posluživanje obroka vrši se u određeno vrijeme.

3.2.2 Sustav za prolazne goste

Velik dio ugostiteljskog poslovanja usmjeren je na prolazne goste. Tim se gostima asortiman jela i pića gostima nudi se na temelju tekućih cijena koje se nalaze u jelovniku. Jela se najčešće pripremaju nakon narudžbe od strane gosta te ugostitelji unaprijed ne znaju koliko će gostiju doći u objekt i što će naručiti. U ovom sustavu razlikuju se dva oblika poslovanja³⁷:

- Klasičan sustav usluživanja gostiju
- Samouslužni sustav.

Klasičan sustav usluživanja gostiju podrazumijeva da gost pomoću jelovnika sam bira vrstu i količinu jela koju će konzumirati. Sve što restoran može proizvesti stoji gostu na raspolaganju u jelovniku. Gost bira što će konzumirati sukladno s vlastitim željama. Osnovne karakteristike ovog sustava su:³⁸

- Gost može rezervirati stol i uslugu unaprijed
- Gost može sjesti za bilo koji slobodan stol u objektu
- Gost bira hranu i piće po svojoj želji
- Jela se počinju pripremati kada ih gosti naruče
- Usluga se naplaćuje nakon konzumiranja.

Samouslužni sustav poslovanja karakterističan je za one restorane i druge ugostiteljske objekte u kojima se poslužuju unaprijed pripremljena topla i hladna jela, deserti, pića i napici. Usluge podrazumijevaju samostalan izbor gosta i njegovo

³⁷ Ibidem.

³⁸ Ibidem.

samoposluživanje. Gost može birati među jelima i pićima izloženima na liniji. Samouslužni restorani dijele se na³⁹:

- Komercijalne samouslužne restorane
- Nekomercijalne samouslužne restorane.

3.2.3 Ostali sustavi

U ugostiteljskoj praksi pojavljuju se i drugi sustavi poslovanja. Među njima su⁴⁰:

- Sustav poslovanja za unaprijed predviđene događaje koji se koristi kod proslava za koje se unaprijed zna da će se održati.
- Izložbeni, na kojem se postavljaju sva jela iz ponude restorana. Gost se može poslužiti sa svim vrstama hrane i pića sa švedskog stola.

3.3 Tehnike usluživanja

Tehnike posluživanja u restoranima odnose se na načine posluživanja različitih vrsta jela, odnosno juha, glavnih jela, deserta i dr. Hladna se predjela mogu poslužiti na različite načine. Najčešće se koristi prva varijanta francuskog načina. Na svečanim domjencima najčešće se koriste bečki i francuski (prva varijanta) stil posluživanja jela.⁴¹

Juhe se gostima mogu poslužiti u/iz⁴²:

- dubokom tanjuru
- šalici za konzumiranje
- zdjelici za konzumiranje
- šalica za posluživanje
- jušnika.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Gagić, S. Kako poslužiti hladna predjela, <https://possector.hr/ugostiteljstvo/kako-posluziti-hladna-predjela/> (20. 3. 2024.)

⁴² Kristek, A. Gastro I: Priručnik za prvi razred po novom strukovnom kurikulumu kuharski tehničar, Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik, Dubrovnik, 2023., str. 107.

Topla predjela u restoranima se mogu posluživati na način da se stave pred goste kako bi se oni sami poslužili ili ih može poslužiti konobar.⁴³ Razvijeno je šest osnovnih načina posluživanja mesnih jela s prilogom (beški, francuski I, francuski II, engleski I, engleski I, ruski). Odabir načina posluživanja ovisi o ugostiteljskom objektu, njegovoj politici rada i stručnoj osposobljenosti poslužnog osoblja te koncepciji prvobitne organizacije. Rijetko ugostiteljski objekti primjenjuju samo jednu tehniku posluživanja. Tehnike se često kombiniraju poradi veće učinkovitosti. Poradi toga, osoblje ugostiteljskog objekta bi trebalo poznavati sve vrste i tehnike posluživanja mesnih jela s priložima.⁴⁴ Na taj način može pružiti maksimalnu kvalitetu usluge svojim gostima.

⁴³ VHS. Tehnike i načini usluživanja jela u restoranu, <https://www.vhs.edu.rs/dokumenti/predmeti/Res2/11-Tehnike%20i%20nacini%20usluzivanja%20jela%20u%20restoranu.pdf> (2. 4. 2024.)

⁴⁴ Kristek, A., 2023., op. cit., str. 108.

4 Trendovi u 21. stoljeću

Suvremeni načini prigrutavljanja hrane te sve grubi načini njezine konzervacije utječu na gosta kojemu je sve teško osjetiti razliku između prirodne, zdravo proizvedena i industrijski hrane. Takve okolnosti utječu i na restorane te se oni u većoj ili manjoj mjeri nastoje uskladiti s potrebama današnjih gostiju za razlikovnim obilježjima u smislu namirnica i jela te na području potrebe gostiju za kvalitetnim i zdravim namirnicama.⁴⁵ U nastavku su objašnjeni neki od trendova u suvremenim restoranima.

4.1 Fine dining u restoratarstvu

Fine-dining hrana sastoji se od rafiniranih i detaljnih priprema i prezentacija estetski zadovoljavajućih jela, koja se obično nude po visokoj cijeni, a poslužuju se u visokokvalitetnim restoranima i luksuznim hotelima. U restoranskoj industriji, fine dining karakterizira visoka ekonomska vrijednost i značajna kulturna vrijednost, stavlajući ovaj sektor na raskrižje između kreativne industrije i industrije usluživanja hrane, imajući značajke i kulturnih i luksuznih dobara.⁴⁶

Fine-dining hrana je već dosegla status kulinarske umjetnosti, na primjer, u Francuskoj, gdje se kreativni kuhari često smatraju umjetnicima kuhinja, sa stilom kuhara ugrađenim u priprema jela kao kreativnim pothvatom. Kuhari visoke kuhinje dijele nekoliko značajki umjetnika.

Fine dining restorani povezani su s razvojem kulinarskih vještina u Francuskoj. Godine 1765. Boulanger, prodavač juha, otvorio je prvi restoran u Parizu. To je predstavljalo novu eru u razvoju gastronomije i kulinarskih vještina. Prvi luksuzni restoran pod nazivom "La Grande Taverne de Loudres" otvorio je u Parizu 1782. godine Antoine Beauvilliers koji je postao prvi poznati ugostitelj i domaćin. Posebno je istaknuo koja jela

⁴⁵ Krstulović, K., Sunara, Ž. Utjecaj gastronomije na razvoj suvremenog turizma u Hrvatskoj. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 8(1), 2017., str. 33-38.

⁴⁶ Piano, E. E. Organizing high-end restaurants, *Economics of Governance*, 22, 2021., str. 165–192.

treba posluživati, a koja izbjegavati te je naglasio važnost dobrog vina u ponudi restorana.⁴⁷

Fine dining restorani zahtijevaju jedinstvenu ponudu hotelsko-gastronomskog tržišta i jedino kao takvi mogu opstati na tržištu. Ako cijela turistička destinacija nije visoko razvijena u svim aspektima, bit će vrlo teško pronaći klijentelu fine dining restorana.

Ključni kriteriji na temelju kojih se pojedini restorani uvrštavaju u fine dining restorane su⁴⁸:

- Lokacija restorana – luksuzni restorani uvijek se nalaze na lokacijama koje su kulturno i povijesno vrlo značajne. Nikada fine dining restorani ne biraju slučajno mjesto na kojem će razvijati tradiciju i graditi ugled. Sve treba biti smisleno definirano, počevši od lokacije.
- Interijer restorana – fine dining restorane odlikuje raskoš i elegancija, sklad i luksuz te sjaj i savršenstvo detalja. Svaki dio restorana treba imati svoju priču i tematiku koja diše festoranom. U ove se restorane dolazi kako bi se uživalo u ljepoti hrane i ambijenta.
- Način odabira i pripreme hrane – fine dining restorane odlikuje uglavnom internacionalna, svjetska i domaća, tradicionalna kuhinja. Veliki se značaj pridaje izboru svih namirnica koje trebaju biti visokokvalitetne i uvijek svježije. Provode se stroge kontrole. Gosti fine dining restorana očekuju maksimalno profesionalnu uslugu. Uz navedeno, priprema hrane je jedan od glavnih kriterija fine dining koncepta. Hrana se priprema na maksimalno zdrave načine kako se okus namirnica ne bi izgubio prilikom njihove obrade.
- Kreativnost prilikom serviranja hrane – u fine dining restoranima ne serviraju se ogromne porcije hrane. Ključna odlika je minimalizam koji ukazuje na jednostavnost ljepote i veličanstven ukus. Veliki se naglasak stavlja na dekoraciju.

Najznačajniji pozitivni i negativni čimbenici poslovanjafine dining restorana prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci fine dining restorana

⁴⁷ Rush, K. The mere mortals guide to Fine dining, Broadway books, New York, 2006., str. 186.

⁴⁸ Terminal Gastro Bor. Fine dining – kako izgleda koncept idealne večere za prave hedoniste?, <https://www.terminalgastrobar.com/fine-dining-restoran.html> (2. 4. 2024.)

PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> - mogućnost ostvarivanja visokih profita - mogućnost razvoja tržišta - povećanje vidljivosti turističke destinacije - atraktivnost i pozitivan utjecaj na imidž hotela i poduzeća - stvaranje mreže lojalnih klijenata i zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> - potreban pristup velikom i organiziranom tržištu - potencijalno visoki fiksni troškovi, kao i troškovi opskrbe - visoki troškovi ulaganja u osoblje i njihovu edukaciju - ulaganja u razvoj novih proizvoda - visoki marketinški troškovi

Izvor: Izrada autora

Fine dining restoransko poslovanje podrazumijeva postojanje dovoljno velikog ciljnog tržišta. S obzirom da su ciljni potrošači turisti s prihodima višim od prosjeka, fine dining restorani mogu biti smješteni na više mjesta, a obično unutar luksuznog hotela kako bi se osigurao dovoljan obujam prodaje.

Jedan od najnegativnijih aspekata poslovanja je veliki rizik temeljen na visokim fiksnim troškovima. Fiksni troškovi predstavljaju liniju koja počinje s unaprijed određenim iznosom tih troškova. Oni su vrsta troškova koji se ne mijenjaju u skladu s promjenama obujma, ali postaju manje vidljivi kada se proizvodnja povećava. Fiksni troškovi uključuju: amortizaciju, komunalne naknade, članarine, osnovne plaće stalnih zaposlenika i dr.⁴⁹

Podizanje razine ukupne ponude turističke destinacije značajan je faktor u razvoju fine dining restorana, ali može biti i opasnost ako tvrtka ne prati svjetske trendove i tokove. Tvrtka nikada ne smije zanemariti svoje konkurente, treba biti u pripravnosti. Vrijeme utrošeno na izviđanje nije uzalud potrošeno.

Pozitivna iskustva u fine dining poslovanju najviše dolaze do izražaja u zadovoljstvu gostiju, zaposlenika i vlasnika. Zbog dobre atmosfere, ekološki čiste i zdrave hrane te vrhunske usluge, fine dining restorani postaju mjesto gdje će se gost prepustiti svojim osjetilima i osjetit će posebne užitke, a pritom će se i zdravo hraniti i imati pozitivne riječi za taj restoran. Fine dining restorani sve su češća mjesta za razne sastanke, pa tako i poslovne. Visoke prihode ostvaruju kroz visoke marže, koje mogu neutralizirati nedostatak izražen u visokim troškovima.⁵⁰ Potencijalni problem u ovakvom poslovanju je nabava zdrave i ekološki čiste hrane koje je sve manje, a sve je više onih koji tu hranu

⁴⁹ Perišić, M., Janković, S. Menadžersko računovodstvo hotela, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Opatija. 2006. Str. 92.

⁵⁰ Županović, I. Yield menadžment u turističkoj industriji, Fakultet za biznis i turizam, Budva, 2013. Str. 92.

konzumiraju. Svi voditelji fine dining restorana imaju isti problem - kako smanjiti ionako visoke troškove poslovanja.

4.2 Lokalni barovi u restoraterstvu

Lokalni barovi i restorani fokusiraju se na korištenje svježih lokalnih namirnica te na ponudu tradicionalnih jela specifičnih za regiju u kojoj se nalaze. Najčešće uključuju manju ponudu jela u odnosu na ponudu jela u tradicionalnim restoranima. Složenost ovih barova i restorana manja je od složenosti fine dining restorana te su i cijene pristupačnije u odnosu na cijene u fine dining restoranima.

Lokalni barovi nude opuštenu i neformalnu atmosferu te su oni poradi toga popularno mjesto za okupljanje s prijateljima i obitelji. Dekor u ovim restoranima je jednostavan i ugodan dok je osoblje prijateljski raspoloženo prema gostima. Konobari dobro poznaju tradicionalnu kuhinju te mogu gostima pomoći u izboru jela i preporukama za njih. Razina formalnosti manje je prisutna u odnosu na formalnost u fine dining restoranima. Osoblje u lokalnim barovima spremno je pobrinuti se da se gosti osjećaju dobrodošlo i da uživaju u lokalnim namirnicama i lokalnoj kuhinji.⁵¹

Bitno obilježje lokalnih barova je i ponuda vrhunskih domaćih poljoprivrednih proizvoda te navedeno doprinosi poboljšanju kvalitete cjelokupne ponude lokalnih barova te prednosi povećanju konkurentnosti lokalnih barova na tržištu restorana. Također, plasiranje ekoloških proizvoda putem lokalnih barova predstavlja osiguranu dobit za ekološke proizvođače te se na taj način dokazuje međuovisnost sektora poljoprivrede i sektora ugostiteljstva.⁵²

Hrvatska ima pozitivan imidž s očuvanom prirodom i ekosustavom te se time stvara prostor uključivanja ekoloških proizvoda u ponudu lokalnih barova. Ekološki proizvedena hrana u ponudi lokalnih barova može u najvećoj mjeri naći svoje mjesto u jačanju restoranske ponude u regiji.⁵³

⁵¹ Grazia. Domaća kuhinja u Zagrebu: Restorani koji nude autohtonu hranu i još puno više, <https://grazia.hr/domaca-kuhinja-zagreb/> (5. 4. 2024.)

⁵² Bakan, R., Salopek, D. Moderni trendovi u prehrani i njihov utjecaj na ugostiteljsku kuhinju, *Praktični menadžment*, 6(1), str. 105-110.

⁵³ Ibidem.

Tradicionalna jela regije ključan su čimbenik ponude ovih ugostiteljskih objekata. Njihov razvoj prati trendove na strani potražnje gostiju, bilo da se radi o lokalnim gostima ili turistima. Suvremeni posjetitelji restorana žele kušati domaća jela koja su pripremljena od lokalnih namirnica i korištenjem tradicionalnih postupaka pripremanja hrane. Na taj način gosti žele doživjeti kraj kroz hranu, odnosno kroz različite okuse hrane..⁵⁴

Uz lokalnu gastronomiju često se poslužuju i lokalna pića. Pritom je važno znati način na koji dobro sljubiti pojedina jela i pića. NObično već na lokalnoj razini postoji razvijena tradicija vezana uz sljubljivanje hrane i pića te se ista primjenjuje i u lokalnim barovima. Time se dodatno potiče prepoznatljivost lokalnih jela i pića te njihovo očuvanje od zaborava.

4.3 Zero waste današnjice

Otpad koji nastaje tijekom cijelog lanca vrijednosti postao je globalni i zajednički problem. Neki ekološki osjetljivi potrošači nastoje uspostaviti kontrolu i pokrenuli promjenu odozdo prema gore. Zero waste postaje trend i izaziva pažnju na globalnoj razini. Društveni mediji mogu pojačati ovu pažnju i pomoći u propagiranju pokreta.

Zero Waste koncept podrazumijeva koncept usmjeren na život sa što manje smeća. Riječ je o svjetskom pokretu usmjerenom na promoviranje života bez stvaranja ikakvog otpada te se odnosi na ljude koji žive s nula otpada. Naglasak se stavlja na korištenje održivih materijala (metal, staklo, drvo), izbjegavanje jednokratnih proizvoda (primjerice, plastičnih čaša) ili proizvoda manje kvalitete (primjerice, fast fashion odjeće).

Temeljna načela koncepta Zero Waste su⁵⁵:

1. Refuse (odbij) – kupovinu nepotrebnih stvari
2. Reduce (smanji) – ono što se inače koristi
3. Reuse (ponovno iskoristi) – stvari koje se već imaju
4. Recycle (recikliraj) – promjena namjene stvari koja je izgubila svrhu
5. Rot (truli) – kompostiranje.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Different. Zero Waste Hrvatska, <https://different.hr/zero-waste-hrvatska/> (2. 4. 2024.)

Nulti otpad je njegovanje svih resursa odgovornom proizvodnjom, potrošnjom, ponovnom izvedbom i recikliranjem proizvoda, ambalaže i materijala bez uništavanja i bez ispuštanja u zemlju, vodu ili zrak koja šteti okolišu ili ljudskom organizmu. Zero waste je filozofija koja ima za cilj potpuno iskorijeniti uzroke rasipanja.

U 20. stoljeću svrha gospodarenja otpadom bila je minimalizirati neposrednu štetu okolišu prikupljanjem otpada i njegovim odlaganjem na način koji je najmanje štetan za okoliš. Zero Waste je filozofija 21. stoljeća koja prebacuje fokus s gospodarenja otpadom na pravilno upravljanje vrijednim resursima. Europa bez otpada više se ne doživljava kao vizionarski projekt za bijeg od distopijske budućnosti. Umjesto toga, danas pitanje više nije "ako", već prije "kako" i "kada" će kreatori politika i utjecajni ljudi to prihvatiti kao legitiman i poželjan cilj za društvo.⁵⁶

Koncept nultog otpada tradicionalno se razvijao u upravljanju lancem proizvodnje i opskrbe na razini poduzeća te u gospodarenju otpadom na razini grada ili zajednice. Riječ je o holističkom konceptu problemu postupanja s otpadom u 21. stoljeću. Pokret potrošača zero waste na raskrižju je dviju različitih tema: prakse gospodarenja zero waste razvijene na razini organizacije i ekološki prihvatljivog ponašanja na razini pojedinca ili kućanstva.

Iako je ekološki osviješteno ponašanje potrošača već opsežno istraživano u literaturi, širenje načela nultog otpada na razini pojedinca i kućanstva nije bilo u fokusu istraživača. Zero waste bila je jedna od najproučavanijih tema u gospodarenju otpadom u proteklom desetljeću. Budući da se nalazi na sjecištu nekoliko disciplina, također je kontroverzna tema. Izraz "nula otpada" prvi je upotrijebio dr. Paul Palmer 1973. Godine za obnavljanje resursa iz kemikalija.⁵⁷

Prema najnovijoj definiciji zero waste, koju je formulirao Zero Waste International Alliance, zero waste odnosi se na očuvanje resursa kroz odgovornu proizvodnju, ali tu potrošnju te kroz ponovno korištenje proizvoda te ambalaže i materijala, a što se odnosi na izbjegavanje uništavanja i ispuštanja u zemlju, vodu ili zrak koja šteti okolišu ili ljudskom organizmu.⁵⁸ Ova je definicija više operativna i orijentirana na zadatke, u usporedbi sa starijom, koja je definirala zero waste kao etički, ekonomičan, učinkovit i vizionarski cilj koji vodi ljude u promjeni životnih stilova kao i praksi da bi oponašali održivi prirodni

⁵⁶ Zero Waste Europe. About Zero Waste, <https://zerowasteurope.eu/about/about-zero-waste/> (3. 84 2024.)

⁵⁷ Zaman, A. U. A comprehensive review of the development of zero waste management: lessons learned and guidelines, *Journal of Cleaner Production*, 91. 2015., str. 12-25.

⁵⁸ ZWIA. Zero Waste Definition, <http://zwia.org/zero-waste-definition/> (10. 4. 2024.)

ciklus, u skopu koje su svi napušteni proizvodi dizajnirani da postanu resursi za korištenje drugih.⁵⁹

Zero waste restorani je pojam koji u posljednje vrijeme dobiva veliku popularnost jer naglašava važnost očuvanja resursa što je potreba vremena. Osobito za restorane, 'bez otpada' je koncept ključan za poboljšanje njihove dobiti.

Prema FAO-u, otprilike 1/3 sve proizvedene hrane u svijetu se izgubi ili baci svake godine. Nakon poljoprivredne proizvodnje, restorani su sljedeći najveći izvor globalnog stvaranja otpada od hrane. Zero waste restorani fokusirani su na smanjenje, ponovnu upotrebu i recikliranje svojih resursa. Zero waste ideje i prakse, također, potiču kružno gospodarstvo koje je održivo i povećava profit.⁶⁰

Zero waste koncept u restoranima znači smanjenje količine otpada hrane i ambalaže na minimum. To zahtijeva promišljen pristup pri nabavi namirnica, upravljanju kuhanjem i kod serviranja hrane, ali i na području upravljanja otpadom koji ipak nastane. Nabava lokalnih i sezonskih namirnica smanjuje potrebu za transportacijom i ambalažom, a ujedno podržava lokalne proizvođače. Izrada menija s obzirom na količine i upotrebu svih sastojaka smanjuje gubitke hrane. Kupovina voća i povrća nepravilnog oblika, ali savršenog ukusa, smanjuje bacanje hrane zbog estetike, a suradnja s dobavljačima na minimaliziranju ambalaže i izboru ambalaže koja se može ponovno upotrijebiti odražava učinkovit pristup pakiranju namirnica.

Zero waste principu u restoranima može biti podržan i u radu kuhinje restorana i to na sljedeći način:

- Kreativno iskorištavanje sastojaka: korištenje svih dijelova sastojaka namirnica za priloge, juhe, dekoracije, povrtnih temeljaca i slično.. Smanjuje bacanje namirnica.
- Kompostiranje: kompostiranje organskih ostataka hrane stvara prirodno gnojivo za vrtove ili lokalne farme za uzgoj kvalitetnih namirnica.
- Reduciranje porcija: nuđenje različitih veličina porcija dozvoljava gostima da naruče koliko mogu stvarno pojesti i da uživaju u priprmljenoj hrani.⁶¹

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Artash, A. 6 Examples of Zero Waste Restaurants and What They're Doing Right, <https://eagleowl.in/w/4-ways-to-become-zero-waste-restaurant-in-2021/> (5. 4. 2024.)

⁶¹ T-Portal. Otkrijte zero waste tajne najvećih kuhinja i kuhara današnjice, <https://native.tportal.hr/native/otkrijte-zero-waste-tajne-najvecih-kuhinja-i-kuhara-danasnjice/> (10. 4. 2024.)

Restorani mogu i na druge načine poticati zero waste pristup te time podržati ciljanu skupinu gostiju, odnosno one potrošače i korisnike ugostiteljskih usluga koji u svoje životne navike uključuju zero waste principe. To se odnosi na način korištenja energenata i drugih resursa u poslovanju restorana, ali i na način kako restoran postupa s viškovima hrane i drugih resursa kao poljoprivreda i uzgoj hrane.

Iako je zero waste koncept tek u novije vrijeme prepoznat u radu restorana, restorani koji ga danas implementiraju, prate trendove u ponašanju potrošača i u načinu na koji oni promišljaju o općoj dobrobiti. Ljudi sve više također prate kako se koji restoran opredijelio za iskorištavanje namirnica. Ovaj koncept može dati restoranu konkurentsku prednost budući da danas na tržištu postoji sve veća osviještenost o važnosti implementacije odgovornih politika u poslovanje.

Zaključak

Restoraterstvo je danas vrlo složeno i njegova realizacija ovisi o brojnim vanjskim i unutarnjim čimbenicima, odnosno o samoj organizaciji ugostiteljskog objekta kao i o vanjskim kretanjima poslovanja. Sve to ukazuje na potrebu menadžera koji djeluju u ugostiteljskim objektima čije se poslovanje odvija na području restoraterstva da dobro poznaju vlastitu tržišnu vrijednost i način kako ju predstaviti potencijalnim gostima.

Najidealnije bi bilo za današnje ugostiteljstvo da se pitaju mlade što i kako misle. Da se njima obrazloži da brza hrana nije jedina koja im je potreba u kratkom periodu pošto danas svi nekuda žure i nemaju vremena ni za što. Zato je prije bilo dragocijeno svako vrijeme i užitek u hrani. Kao i sam početak restoraterstva kao gostijone i krčne pokraj autoputa. Gosti koji su putovali to im je bila idelano odredište da mogu malo usporiti i uživati.

Ugostiteljskim objektima koji posluju na području restoraterstva nude se brojne mogućnosti i izazovi. Ipak, bitno je prepoznati tržišne prilike i sukladno njima djelovati. Koncept ugostiteljskog objekta treba zadovoljiti potrebe gostiju i ponuditi im neku dodatnu vrijednost na temelju koje se može formirati konkurentska prednost. Sam koncept je opet najvažniji u poslovanju i oraganizaciji samog restoraterstva.

Danas se od restorana očekuje da jasno koncipiraju svoju ponudu prema ciljanoj skupini gostiju. U tome trebaju biti dosljedni i maksimalno kvalitetni. Jedino na taj način mogu zadržati svoju poziciju na tržištu. Svatko danas ima svoju ograničenu platežnu moć gdje se restorani dijele. Trebalo bi svima omogućiti da barem okuse fine dining restorane i da vide da je i tu kvaliteta u pitanju kod same izrade sve do posluživanja. Kada bi se uspoređivalo sa fast foodom i zero waste je svatko na svoju stranu drugačije koncipiran. Svaka grana ima svoju organizaciju i samo poslovanje.

Da nije bilo početaka turizma odnosno da ljudi nisu putovali danas nebi bilo nikakvih restorana i restoraterstva u bilo kojoj zemlji. Sama organizacije i koncepcija poslovanja je sve dovela da imamo mjesto gdje možemo otići. Gdje možemo odmoriti i ne pripremati nego samo uživati u blagodatima hrane. Upravo je turizam dao značajan doprinos razvoju restoraterstva.

Koncept poslovanja u restoraterstvu treba prilagođavati tržišnim uvjetima poslovanja kao i potrebama gostiju koje se mijenjaju sukladno njihovim životnim navikama i preferencija. Proces usluživanja hrane i pića treba biti u restoranima jasno definiran te se u svakom pojedinom restoranu moraju primjenjivati ujedničene prakse struke. Svaki restoran koji je specifičan za određene goste trebao bi potaknuti da gosti dijele svoj dojam. Svakako kod obiteljskog vlasništva je potreban dobar dojam, da se gost može vratiti i opet biti zadovoljan.

Otmijeni restorani i fast food restorani su idealni za usporedu. Grane ugostiteljstva gdje se može zaključiti kako svatko ima svoje goste. Gosti koji žele mir i jesti u intimnom okruženju su idealni za otmičnije restorane gdje mogu i u tome uživati. Fast food restorani se mogu nazvati i restorani gdje gosti imaju malo vremena ali vremena da uživaju u hrani. Prvo pripremljena hrana je hrana za van gdje gostima nije bitno da li će jesti za stolom ili usput na noge.

Glavna grana je sama organizacija poslovanja u samome restoranu. Bez organizacije nebi bilo ugodno gostima koji dolaze blagovati. Ako zna svatko svoj posao od osoblja, posao i usluživanje jela i pića će prolaziti glatko i smireno. Postoje šest načina posluživanja u restoranima ovisno kako se jelo naručilo za blagovanje. Najčešći način je Bečki dok u otmičnim restoranima može biti i Francuski I. te Engleski II. Svako poslovanje ima svoje načine sustava. Hoteli su bazirani na pansionerskom sustavu. To je sustav gdje je unaprije poznat broj gostiju, gdje svaki gost ima predviđeno mjesto i drugo. Sljedeći sustav za posluživanje je za prolazne goste. Takav sustav je karakterističan za goste koji žele uraditi rezervaciju, gost bira sam hranu i piće, te se usluga naplaćuje nakon konzumiranja. Može se još dodati ta kod sustava za prolazne goste jela se počnu pripremati tek kad ih gost i naruči. Kod svih naručenih jela potrebne su i tehnike usluživanja. Svaki slijed se može definirati na svoj način te odrediti tehnika usluživanja ovisno o objektu i njegovoj politici rada.

Trendovi poslovanja restorana danas se brzo mijenjaju te ih treba svaki restoran prilagođavati ciljanoj skupini gostiju koje opslužuje. Ovi će se trendovi vjerojatno i dalje mijenjati, a od svakog restorana se očekuje praćenje tih trendova i prilagođavanje poslovanja istima.

Bibliografija

1. Alimentarium. Origins of the restaurant. <https://www.alimentarium.org/en/fact-sheet/origins-restaurant> (15. 3. 2024.)
2. Artash, A. 6 Examples of Zero Waste Restaurants and What They're Doing Right, <https://eagleowl.in/w/4-ways-to-become-zero-waste-restaurant-in-2021/> (5. 4. 2024.)
3. Bakan, R., Salopek, D. Moderni trendovi u prehrani i njihov utjecaj na ugostiteljsku kuhinju, *Praktični menadžment*, 6(1), str. 105-110.
4. Barjaktarović, D. Organizacija poslovanja u restoraterstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2021.
5. Barjaktarović, D. Restoratersko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.
6. Bratić, G. i sur. Ugostiteljsko posluživanje, Institut za razvoj poduzetništva i obrtništva d.o.o., Šibenik, 2019.
7. Černjul, I. Načini posluživanja, https://nastava.asoo.hr/wp-content/uploads/2020/03/KUHAR_UP_NA%C4%8CINI-POSLU%C5%BDIVANJA_2-RAZRED.pdf (20. 3. 2024.)
8. Descubre Paris. The difference between cafés, brasseries, bistros, and restaurants, <https://www.descubreparis.com/en/2023/01/14/the-difference-between-cafes-brasseries-bistros-and-restaurants/> (1. 4. 2024.)
9. Different. Zero Waste Hrvatska, <https://different.hr/zero-waste-hrvatska/> (2. 4. 2024.)
10. Zero Waste Europe. About Zero Waste, <https://zerowasteurope.eu/about/about-zero-waste/> (3. 84 2024.)
11. Gagić, S. Kako poslužiti hladna predjela, <https://possector.hr/ugostiteljstvo/kako-posluziti-hladna-predjela/> (20. 3. 2024.)
12. Galičić, V. Uvod u ugostiteljstvo. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2021.
13. Ivanović, S. Ekonomika ugostiteljstva. Fakultet za menadžment u turizmu I ugostiteljstvu, Opatija, 20212.

14. Grazia. Domaća kuhinja u Zagrebu: Restorani koji nude autohtonu hranu i još puno više, <https://grazia.hr/domaca-kuhinja-zagreb/> (5. 4. 2024.)
15. Kristek, A. Gastro I: Priručnik za prvi razred po novom strukovnom kurikulumu kuharski tehničar, Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik, Dubrovnik, 2023.
16. Krstulović, K., Sunara, Ž. Utjecaj gastronomije na razvoj suvremenog turizma u Hrvatskoj. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 8(1), 2017., str. 33-38.
17. Laškarin Ažić, M. Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018.
18. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Ugostiteljstvo, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63009> (12. 3. 2024.)
19. Naaz Restaurant. Characteristics of a fine dining restaurant, <https://naazrestaurant.com.au/characteristics-of-a-fine-dining-restaurant/> (18. 3. 2024.)
20. Perišić, M., Janković, S. Menadžersko računovodstvo hotela, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Opatija. 2006.
21. Piano, E. E. Organizing high-end restaurants, *Economics of Governance*, 22, 2021., str. 165–192.
22. Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina "Restorani", "Barovi", "Catering objekti" i "Objekti jednostavnih usluga", NN 82/07.
23. Rush, K. *The mere mortals guide to Fine dining*, Broadway books, New York, 2006.
24. T-Portal. Otkrijte zero waste tajne najvećih kuhinja i kuhara današnjice, <https://native.tportal.hr/native/otkrijte-zero-waste-tajne-najvecih-kuhinja-i-kuhara-danasnjice/> (10. 4. 2024.)
25. TableCheck. Building community through food: A guide to family-style restaurant dining, <https://www.tablecheck.com/en/blog/guide-to-family-style-restaurant-dining-building-community-through-food/> (20. 3. 2024.)

26. Terminal Gastro Bor. Fine dining – kako izgleda koncept idealne večere za prave hedoniste?, <https://www.terminalgastrobar.com/fine-dining-restoran.html> (2. 4. 2024.)
27. VHS. Tehnike i načini usluživanja jela u restoranu, <https://www.vhs.edu.rs/dokumenti/predmeti/Res2/11-Tehnike%20i%20nacini%20usluzivanja%20jela%20u%20restoranu.pdf> (2. 4. 2024.)
28. Vojnovnić, B., Cvijanović, D. Menadžment gastronomije i restoraterstva, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, 2017.
29. Zaman, A. U. A comprehensive review of the development of zero waste management: lessons learned and guidelines, Journal of Cleaner Production, 91. 2015., str. 12-25.
30. ZWIA. Zero Waste Definition, <http://zwia.org/zero-waste-definition/> (10. 4. 2024.)
31. Županović, I. Yield menadžment u turističkoj industriji, Fakultet za biznis i turizam, Budva, 2013.

Popis ilustracija

Tablice

Tablica 1. Prednosti i nedostaci fine dining restorana	21
--	----

Slike

Slika 1. Podjela ugostiteljstva prema razvrstanim skupinama ugostiteljskih objekata.....	4
Slika 2. Najčešće korišteni načini posluživanja u restoranima	14