

Marko Kukanja

MANAGEMENT PREHRAMBENIH OBRATOV

OPERATIVNI PROCESI



MANAGEMENT PREHRAMBENIH OBRATOV –
OPERATIVNI PROCESI

Marko Kukanja

MANAGEMENT
PREHRAMBENIH
OBRATOV

OPERATIVNI PROCESI



KOPER, 2012

Univerzitetni učbenik
Management prebrambenih obratov – operativni procesi
Marko Kukanja

Recenzenti
dr. Metod Šuligoj
dr. Gorazd Sedmak
dr. Mojca Kukanja Gabrijelčič

Fotografija na naslovnici
Kristalna dvorana Grand hotela Palace (Portorož, 1910). Izvirnik je del zasebne zbirke Tomija Brezovca.

Glavni urednik, lektoriranje, oblikovanje in prelom
dr. Jonatan Vinkler

Vodja založbe
Alen Ježovnik

Založila in izdala
Založba Univerze na Primorskem
Titov trg 4, 6000 Koper
Koper 2012

ISBN 978-961-6832-28-1

Naklada ■ 300 izvodov

© 2012 Založba Univerze na Primorskem



CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

339.138:640.41(075.8)

KUKANJA, Marko, 1978-

Management prehrambenih obratov : operativni procesi / Marko Kukanja. - Koper : Založba Univerze na Primorskem, 2012

ISBN 978-961-6832-28-1

263286016

VSEBINA

Vsebina	5
Kazalo slik	11
Kazalo tabel	13
1 Uvod	15
2 Kratek pregled razvoja trga prehrabnega gostinstva	17
2.1 Razvoj prehrabnega gostinstva v Evropi po drugi svetovni vojni	18
2.1.1 Povojni čas in šestdeseta leta	18
2.1.2 Sedemdeseta in osemdeseta leta 20. stoletja	18
2.1.3 Konec 20. stoletja	19
2.2 Specifike razvoja prehrabnega gostinstva v Sloveniji po drugi svetovni vojni	20
2.3 Spremembe v prihodnosti	21
3 Ponudniki prehrabnega gostinstva	23
3.1 Razvrstitev po Zakonu o gostinstvu RS	23
3.2 Razvrstitev glede na uporabnike	24
3.3 Razvrstitev trga na osnovi storitev	25
3.4 Razvrstitev glede na cenovni nivo	26
4 Strukture komercialnega prehrabnega gostinstva	27
4.1 Obrati s hitro prehrano	27
4.1.1 Bari in okrepečevalnice	27
4.1.2 Fast food	28
<i>Ponudba</i>	28

<i>Dejavniki uspeha</i>	28
<i>Organizacija dela</i>	29
4.1.3 Samopostrežna restavracija (self service)	29
4.2 Picerije, gostilne in turistične kmetije	31
4.3 Novejše vrste prehrabnenih gostinskih obratov	32
4.4 Gastronomsko prehrabneno gostinstvo	34
4.4.1 Hotel	34
<i>Business hotel</i>	35
4.4.2 Turistična naselja	35
4.4.3 Kongresni centri	35
4.4.4 Gurmanske restavracije	36
4.4.4.1 <i>Ponudba</i>	36
4.4.4.2 <i>Ustvarjanje vzdušja v restavraciji</i>	37
Vzdušje	37
Zunanji videz obrata	37
Označbe	38
Zunanja osvetlitev	38
Vhod	38
Notranja osvetlitev	38
Vpliv barve v prostoru na počutje gostov	39
Mize in stoli	40
Strežni inventar	40
Rastline	40
Stene	41
Zvok	41
Glasba	41
Osebjje	41
5 Kolektivno prehrabneno gostinstvo	43
5.1 Obrati družbenega (nekomercialnega) prehrabnena gostinstva	44
<i>Bolnišnice in zavodi za starejše občane</i>	44
<i>Prehrabneno gostinstvo v velikih podjetjih</i>	44
<i>Prehrabneno gostinstvo v vzgojno-izobraževalnih ustanovah</i>	45
<i>Prehrabneno gostinstvo v drugih skupnostih</i>	45
5.2 Obrati kolektivnega prehrabnena gostinstva (zaprtega tipa)	45
<i>Prehrabneno gostinstvo na transportnih sredstvih</i>	45
<i>Storitve prehrabnena gostinstva na domicilu</i>	45
6 Kadri in organizacija dela v prehrabnem gostinstvu	47
6.1 Organizacija dela in naloge osebjja v prehrabnenih gostinskih obratih	47

6.2 Organizacijski sistemi v restavracijah velikih hotelov	48
6.2.1 Francoski sistem (chef de rang sistem)	48
<i>Organizacija dela in naloge kuhinjskega osebja</i>	49
6.2.2 Ameriški sistem	50
<i>Osebjje, zadolženo za postrežbo v nadstropjih</i>	52
6.2.3 Sodobnejši sistemi organiziranosti	52
<i>Pogosta shema organiziranosti pri nas</i>	53
6.3 Sodobni organizacijski pristopi v prehranbenem gostinstvu	55
6.4 F&B manager	57
6.4.1 Delovna področja F&B managerja	57
6.4.2 Delovne izkušnje F&B managerja	58
6.4.3 Zadolžitve	59
<i>Notranje aktivnosti</i>	59
<i>Zunanje aktivnosti</i>	60
6.4.4 Proces odločanja	61
6.4.5 Odgovornost	61
<i>Aktivnosti pred nastopom na delovno mesto</i>	61
<i>Primopredaja</i>	62
<i>Razgovor s finančnim direktorjem oz. z odgovornim za finance</i>	62
<i>Razgovor z vodjo kadrovske službe oz. z odgovornim za kadre (HRM)</i>	62
<i>Razgovor z vodjo prodaje oz. z odgovornim za prodajo</i>	62
<i>Razgovor z vodjo recepcije</i>	63
<i>Razgovor s hotelsko gospodinjo</i>	63
<i>Razgovor s službo IT</i>	63
<i>Razgovor s tehničnim direktorjem oz. z odgovornim za tehnični sektor</i>	63
6.5 Novi poklici v prehranbenem gostinstvu	63
7 Gastronomska ponudba	65
7.1 Jedilni list	65
<i>Občasno ocenjevanje jedilnega lista</i>	67
7.2 Jedilnik	68
<i>Delitev jedilnikov</i>	69
<i>Jedilniki s fiksno ceno</i>	70
<i>Dogovorjeni jedilniki</i>	70
7.3 Osnovni kriteriji pri načrtovanju jedilnega lista in jedilnika	71
7.3.1 Prehranbeni vidik	71
<i>Tople predjedi, priloge, samostojne jedi</i>	72
<i>Glavne jedi</i>	72
<i>Prikube</i>	72

<i>Siri</i>	73
<i>Deserti</i>	73
7.3.2 Zdravstveno-higienski vidik	75
7.3.3 Ekonomski vidik	76
<i>Psihološki vidiki oblikovanja gastronomske ponudbe</i>	76
7.3.4 Gastronomski vidik – gastronomska načela sestavljanja jedilnika	81
<i>Teorija okusov</i>	82
7.4 Ponudba pijač	83
<i>Ponudba pijače glede na tipologijo gostinskega obrata</i>	83
7.4.1 Vinski list	84
7.4.2 Cenik pijač	86
7.4.3 Različne oblike ponudbe pijač	86
8 Izredni obroki	89
8.1 Kratka predstavitev izrednih obrokov	89
<i>Banket</i>	89
<i>Hladno-topli bife</i>	90
<i>Party</i>	90
<i>Piknik</i>	90
<i>Souper ali pozna večerja</i>	91
<i>Čajanka</i>	91
<i>Brunch</i>	91
<i>Lunch paket</i>	91
8.2 Organizacija dela pri izrednih obrokih	91
8.3 Prodaja in prevzem naročila	97
9 Operativni kontroling v gostinstvu	101
9.1 Načela upravljanja poslovnih procesov v oddelku hrane in pijače	101
9.1.1 Racionalizacija	101
9.1.2 Optimizacija	102
9.1.3 Standardizacija	103
<i>Primeri standardov iz priložnika za urjenje osebja</i>	105
9.2 Postopki proizvodnega procesa	106
9.2.1 Nabava (ekonomat)	106
9.2.1.1 <i>Struktura ekonomata</i>	107
9.2.1.2 <i>Vodenje ekonomata</i>	107
9.2.1.3 <i>Načrtovanje in standardizacija nakupov</i>	109
9.2.1.4 <i>Izbira dobaviteljev in naročanje blaga</i>	110
9.2.1.5 <i>Oblike nakupa</i>	111
9.2.2 Prevzem in skladiščenje	112

9.2.2.1	<i>Stroški skladiščenja</i>	113
9.2.2.2	<i>Zaloge v skladišču</i>	114
9.2.2.3	<i>Vrednotenje zalog</i>	115
9.2.3	Izdaja v kuhinjo – Brez potrdila ni blaga!	116
9.2.4	Postopek (pred)priprave jedi	116
9.2.5	Priprava jedi	117
9.2.5.1	<i>Toplotni postopki priprave jedi</i>	117
9.2.5.2	<i>Načrtovanje ponudbe in standardizacija procesa priprave jedi</i>	118
9.2.5.3	<i>Načrtovanje dela in upravljanje z osebjem</i>	120
9.2.5.4	<i>Načrtovanje dela v kuhinji glede na ciljni segment gostov</i>	122
	Občasni porabniki storitev	122
	Redni porabniki storitev	122
9.3	Nekatere splošne omejitve standardizacije postopkov proizvodnega procesa	124
10	Strežba	127
10.1	Skrb za gosta in kakovost storitev v prehranbenem gostinstvu	127
10.2	Standardizacija procesa strežbe	129
	<i>Oblikovanje standarda za delovno učinkovitost (produktivnost)</i>	130
11	Informacijski sistemi v prehranbenih gostinskih obratih	135
11.1	Prednosti in slabosti računalniško vodenih informacijskih sistemov v prehranbenih gostinskih obratih	136
11.2	Šifranti	137
11.3	Informacijska tehnologija in gostinska ponudba v prihodnosti	138
	Literatura	143

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvrstitev po Zakonu o gostinstvu RS	23
Slika 2: Restavracija tipa »Quick Casual«	25
Slika 3: Primer samopostrežne restavracije	30
Slika 4: Primer tematskega gostinskega obrata	33
Slika 5: Restavracija Le Meurice, Pariz	42
Slika 6: Organigram francoskega organizacijskega modela	48
Slika 7: Organigram ameriškega organizacijskega modela.	51
Slika 8: Organigram v večjih gostinskih podjetjih	53
Slika 9: Pogosta shema organiziranosti pri nas	54
Slika 10: Linearni (horizontalni) sistem organizacije dela	54
Slika 11: Značilnosti sodobnih gastronomskih prehrabnenih obratov	56
Slika 12: Revalorizacijski cikel	57
Slika 13: Delovna področja F&B managerja	58
Slika 14: Zadolžitve F&B managerja	59
Slika 15: Definicija jedilnika po Slovenskem etnološkem leksikonu	68
Slika 16: Menù Carlton Restaurant (junij 1902)	74
Slika 17: Jedi (hodi) iz Menù Carlton Restaurant	74
Slika 18: »Focal points« na jedilnem listu	77
Slika 19: Primer jedilnega lista tematskega PGO	79
Slika 20: Primer jedilnega lista PGO s hitro prehrano	80
Slika 21: Primer jedilnega lista gastronomskega PGO	81
Slika 22: Primer vinskega lista	85

Slika 23: Primer oblike naročila	99
Slika 24: Sistemi v prehrambnem gostinskem obratu	104
Slika 25: Primer standarda za izgled – uniforma	106
Slika 26: Primer standardnega delovnega postopka za oblikovanje krožnika	106
Slika 27: Cikel hrane in pijače	107
Slika 28: Potek izvedbe naročila	108
Slika 29: Postopki pri sprejemu živil	113
Slika 30: Primer izračuna točke ponovnega naročila	114
Slika 31: Primer standardnega delovnega postopka za točenje piva	129
Slika 32: Primer standardnega delovnega postopka za komuniciranje z žaljivimi gosti	130
Slika 33: Primer šifranta (POS blagajna)	138
Slika 34: Primer virtualnega t. i. »touch screen« jedilnega lista	140
Slika 35: Primer virtualnega jedilnega lista	141

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število prehrambenih gostinskih obratov v Sloveniji leta 1963	20
Tabela 2: Gosti »free flow« restavracij	31
Tabela 3: Primerjava cateringa in banquetinga	43
Tabela 4: Sodobni pristopi k organiziranosti v gostinstvu	56
Tabela 5: Notranje aktivnosti F&B managerja	60
Tabela 6: Razpored jedi v jedilnem listu	66
Tabela 7: Primerjava klasičnega in sodobnega jedilnika	69
Tabela 8: Priporočena živila in živila, ki se jim moramo izogibati v primeru nekaterih splošnih obolenj	73
Tabela 9: Okusi osnovnih živil	83
Tabela 10: Kombinacija vode in hrane	84
Tabela 11: Banketna mapa (primer)	92
Tabela 12: Število gostov na natakarja	93
Tabela 13: Primer poteka postopkov in razdelitev nalog pri pogostitvi (banket)	94
Tabela 14: Primer planiranja standardizacije delovnih postopkov v restavraciji	105
Tabela 15: Osnovni kazalci za vrednotenje uspešnosti vodenja ekonomata	109
Tabela 16: Specifikacija nakupa	110
Tabela 17: Nekateri pokazatelji uspešnosti skladiščenja	115
Tabela 18: Postopki toplotne obdelave živil	118
Tabela 19: Primer opisa del za šefa kuhinje	120
Tabela 20: Nekateri pokazatelji delovne učinkovitosti v kuhinji	121
Tabela 21: Primer dnevnega delovnega načrta v kuhinji	123

Tabela 22: Primer tedenskega urnika	124
Tabela 23: Značilnosti gostinskega proizvoda, ki zadovoljuje specifične potrebe	127
Tabela 24: Značilnosti strežnega osebja, ki bistveno vplivajo na kakovost storitve v restavraciji	128
Tabela 25: Preglednica za spremljanje delovne učinkovitosti	131
Tabela 26: Primer tedenskega urnika za zaposlene v penzijski restavraciji	131
Tabela 27: Primer tedenskega urnika za zaposlene v à la carte restavraciji	132
Tabela 28: Nekateri pokazatelji uspešnosti procesa strežbe in prodaje	133

I UVOD

Prehrambeno gostinstvo ni le splošno prisotna gospodarska dejavnost, ampak ima pomembno vlogo tudi kot del ponudbe nastanitvenih gostinskih obratov in turističnih destinacij. Razvoj turističnega gospodarstva, gospodarski razvoj, tehnološke spremembe, spremenjen tempo življenja, predvsem pa ozaveščen sodobni gost zahtevajo od ponudnikov gostinskih storitev prilagajanje ponudbe. Gostinski obrati že dolgo niso več samo »kraj«, kjer gostje zadovoljujejo svoje fiziološke potrebe po hrani in pijači ali statusne potrebe po samopotrjevanju. Hrana in pijača sta pomembna elementa ponudbe turističnih destinacij, gastronomija pa prevzema vodilno vlogo pri promociji turizma. Poznavanje kulinarike, strežbe in operativnih procesov je pogoj za poglobljeno razumevanje pomena prehrabnega gostinstva, kot enega od pomembnejših elementov ponudbe turističnih destinacij.

Večdisciplinarno preučevanje turizma posega tudi na področje gostinstva. Kljub vsem spremembam v sodobnem poslovnem okolju pa *Escoffiejevi*¹ nauki in potreba po strokovnem znanju, veščinah in gostoljubju ostajajo v veliki meri nespremenjeni. Še več, dobivajo povsem nove razsežnosti, zaradi česar (p)ostaja management hrane in pijače eno najkompleksnejših področij sodobnega gostinstva in turizma. Čeprav je v nastanitvenem gostinstvu (hotelirstvu) večina prihodka ustvarjena s prodajo sob, pa tradicionalna miselnost o podrejeni vlogi hrane in pijače dobiva nov vsebinski in prodajni pomen, saj so specifična znanja s področja F&B managementa (food and beverage management) prav tako nujno potrebna za uspešno prodajo le-teh.

Pričujoči učbenik je nastal kot osnovno gradivo pri predmetu *Organizacija in procesi v prehrabnih obratih*, z namenom podati osnovna strokovna znanja, potrebna za razumevanje organizacije in procesov, ki se izvajajo v sodobnih prehrabnih gostinskih obra-

I Auguste Escoffier (1846–1935), znameniti francoski kuhar. Njegove znane misli so: »Umetnost kuhanja se mora, ne da bi izgubila značaj umetnosti, vzdigniti v znanost in njeni recepti se morajo podrediti metodi natančnosti, ki izključuje neprijetno slučajnost.«

tih (v nadaljevanju: PGO). Ugotavljamo namreč, da večina slovenske strokovne literature zgolj ločeno obravnava organizacijo in procese dela v strežbi ter kuhinji. Vsebina učbenika zajema specifična organizacijska znanja, ki jih operativni managerji gostinskih in turističnih podjetij potrebujejo za: lažje razumevanje specifičnosti poslovanja gostinskih podjetij; uspešno načrtovanje in vodenje; spremljanje kakovosti ter dolgoročno zagotavljanje uspešnosti gostinskih obratov. Učbenik, katerega dopolnjuje gradivo za vaje, je zasnovan tako, da bralcu poda osnovna znanja, potrebna za poglobljen študij in razumevanje strateških vidikov poslovanja in trženja prehrambenih gostinskih obratov, ki se izvaja pri predmetu *Management prehrambenih obratov*.

2 KRATEK PREGLED RAZVOJA TRGA PREHRAMBENEGA GOSTINSTVA

V nadaljevanju bomo podrobneje spoznali razvoj trga prehrambenega gostinstva v pojavnem obdobju. Razumevanje okoljskih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro prehrambenih obratov in povpraševanje, je ključnega pomena za razumevanje delovanja trga prehrambenega gostinstva. Poznavanje polpretekle zgodovine je namreč osnova za lažje razumevanje trendov v prihodnosti, ki vplivajo na razvoj trga prehrambenega gostinstva.

Ko govorimo o trgu prehrambenega gostinstva, je potrebno zaradi lažjega razumevanja delovanja trga predhodno pojasniti delitev gostinstva na turistično (gostinstvo je pogoj za turizem) in neturistično gostinstvo, ki izvira iz porabe lokalnih prebivalcev. Gostinstvo je samostojna gospodarska panoga, ki omogoča prehranjevanje in prenočevanje ter tako predstavlja osnovni pogoj, brez katerega turizma ne bi bilo. Vse prepogosto lahko zasledimo zmotno mišljenje, da je gostinstvo zgolj priprava in prodaja hrane in pijače. Zakon o gostinstvu gostinske obrate deli na gostinske nastanitvene in gostinske obrate za prehrano. Gostinstvo je torej dejavnost, katere osnovna naloga je priprava in prodaja jedi ter pijač v gostinskih prostorih na gostinski način in oddajanje sob za prenočevanje.¹

Prehrambene navade tradicionalno izhajajo iz vezi z lokalnim okoljem (povezave z geografsko lego, rodovitnostjo tal, podnebjem) in so povezane s kulturo ter dediščino območja. Zgodovinski viri pričajo o tem, da je nudenje prehrambenih storitev povezano z navadami in običaji lokalnega prebivalstva. Nudenje prehrambenih storitev so poznali že v antičnih časih. Ulične stojnice in »javni kuharji« so bili močno razširjeni v starem Rimu; srednjeveški popotniki so obedovali v preprostih tavernah, pivnicah in samostanih, kjer so nudili preproste jedi, medtem ko so na aristokratskih dvorih organizirali svečane gostije za več sto udeležencev. Beseda restavracija se prvič pojavi v 16. stoletju in izhaja iz francoske besede »restaurer«, kar pomeni obnoviti. Prve »restavracije« so bili preprosti obrati, ki so nudili mesne juhe, katerih namen je bil okrepčati, »obnoviti« in povrniti moč ljudem. Restavracija, kot jo poznamo danes, pa je rezultat francoske revolucije konec 18. stoletja. Odpravo zakonskih pravic cehov (ti so imeli kraljevo licenco za nadzor določenih živil) in pojav srednjega razreda ter ideala enakosti (jedi so bile dostopne vsem, ki so si jih lahko privoščili) so znali podjetni francoski kuharji hitro izkoristiti. Prve restavracije so vodili številni kuharski mojstri, ki so pred revolucijo kuhali privilegirani aristokraciji. In-

¹ Zakon o gostinstvu med gostinske nastanitvene obrate uvršča tudi kampe. Delitev gostinskih obratov po Zakonu o gostinstvu podrobneje obravnavamo v naslednjem poglavju.

dustrijska revolucija, ki je sledila (18., 19. st.), je močno vplivala na množično proizvodnjo živil (Spang, 2001).

Spremembe v širšem družbenem in kulturnem okolju, migracijski tokovi, ekonomski in tehnološki razvoj, religija itd. močno vplivajo na uporabo določenih živil in na načine prehranjevanja. Posledično lahko govorimo o različnih stilih kuhanja oz. narodnih in etničnih kuhinjah (mehiška, istrska, francoska itd.). V sodobni družbi znanja, za katero sta značilna hiter pretok informacij in ozaveščenost potrošnika, pa na prehranjevalne navade močno vplivajo tudi mednarodni trendi, lahka dostopnost živil in receptur ter ozaveščenost gostov o zdravem načinu prehranjevanja. Številne jedi in prehrabene navade, ki so v preteklosti veljale za lokalno specifične, so danes veliko lažje dostopne. Ljudje smo vedno bolj ponosni na svojo gastronomsko dediščino, zato ne preseneča, da je UNESCO na seznam kulturne dediščine umestil tudi francosko gastronomijo, tradicionalne hrvaške medenjake, mediteransko dieto, mehiško kulinariko.²

Motivi, zaradi katerih zahajamo v prehrabene gostinske obrate, so zelo različni. Uživanje obroka izven domačega okolja lahko izhaja iz potrebe, nuje (npr. dopoldanska ali opoldanska malica med delom ali študijem), želje, da bi poskusili različne gastronomske specialitete, zaradi potrebe po druženju in podobno. Različna kupna moč gostov in njihove potrebe vplivajo na izbiro vrste PGO. Nekdo si bo izbral le sendvič v okrepečevalnici, drugi menzo srednjega cenovnega razreda, tretji le glavno jed ali pico, nekdo pa restavracijo višjega cenovnega razreda. Vzporedno z razvojem novih slogov kuhinj sta se razvijala tudi trg prehrabnega gostinstva ter njegova razširitev v obliki novih vrst prehrabnih obratov in nove ponudbe proizvodov in storitev.

2.1 Razvoj prehrabnega gostinstva v Evropi po drugi svetovni vojni

2.1.1 Povojni čas in šestdeseta leta

Povojni gospodarski razvoj je pomenil razcvet trga prehrabnega gostinstva. Poleg višjih osebnih prejemkov sta na povečanje povpraševanja vplivala tudi daljši prosti čas (plačani, dela prosti vikendi in letni dopust) in razvoj prometnih sredstev. Potreba po miru in počitku pa je bila po vojni še izrazitejša, kar je vplivalo tako na povečanje izdatkov za prehrano izven lastnega prebivališča (neturistično gostinstvo) kot izdatkov za turistične dejavnosti (turistično gostinstvo).

Ponudba v gostilnah in krčmah je bila omejena predvsem na enostavno (ljudsko) kuhinjo, tipično za posamezne pokrajine, medtem ko je ponudba v hotelih in restavracijah temeljila na mednarodni kuhinji in je imela elitni značaj.

V šestdesetih letih se v zahodni Evropi z nadaljevanjem trenda hitrega gospodarskega razvoja pričnejo uveljavljati prve oblike masovnega turizma, kar je privedlo do uvedbe polnega penziona v ponudbi hotelov. Gostinski obrati so se pričeli specializirati in prilagajati izbranim ciljnim segmentom gostov.

2.1.2 Sedemdeseta in osemdeseta leta 20. stoletja

Sedemdeseta leta zaznamuje stagnacija gospodarskega razvoja, vendar ji nato sledi naglo okrevanje gospodarstva v osemdesetih letih. Potrošnik (gost) postane vse zahtevnejši,

2 Več na spletni strani: <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=en&pg=00011&RL=00356> (4. april 2012).

3 PONUDNIKI PREHRAMBENEGA GOSTINSTVA

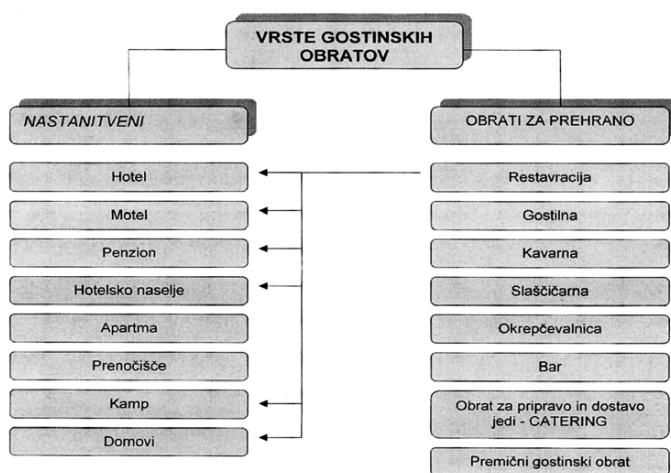
V tem poglavju bomo spoznali, po katerih kriterijih lahko razdelimo gostinsko ponudbo oz. ponudnike, ki nastopajo na trgu prehrabnega gostinstva. Če želimo razvrstiti ponudnike prehrabnega gostinstva, lahko kot osnovo vzamemo naslednje parametre: *uporabnike, vrsto storitev, cenovni nivo in Zakon o gostinstvu*.¹ V nadaljevanju bomo spoznali različne strukture prehrabnega gostinstva, ki so svojo ponudbo in poslovanje prilagodile izbranemu ciljnemu segmentu gostov.

V nadaljevanju se bomo srečali s terminoma *gostinske strukture* in *gostinski obrati*. Zakon o gostinstvu govori o gostinskih obratih, katere razvršča na prehrabne in nastanitvene obrate. Gostinske obrate bomo razvrstili tudi po drugih (nezakonskih) kriterijih, zato bomo v nadaljevanju uporabljali termin strukture; s tem mislimo na večje število različnih gostinskih obratov, ki ponujajo svoje storitve istemu segmentu gostov.

3.1 Razvrstitev po Zakonu o gostinstvu RS

Razvrstitev gostinskih obratov po Zakonu o gostinstvu je prikazana na spodnji sliki.

Slika 1: Razvrstitev po Zakonu o gostinstvu RS.



¹ [Http://zakonodaja.gov.si/rpsi/to3/predpis_ZAKO393.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/to3/predpis_ZAKO393.html) (1. marec 2012).

Zakon o gostinstvu gostinske obrate deli v dve večji skupini. Pogoji za opravljanje gostinske dejavnosti v RS so natančno opredeljeni z Zakonom o gostinstvu in podzakonskimi akti.² Zakon predvideva obvezno kategorizacijo gostinskih nastanitvenih obratov, medtem ko kategorizacije prehrambenih obratov ne poznamo. Tudi zaradi slednjega velikokrat prihaja do zmede in nejasnosti, saj velikokrat označba pred vhodom v PGO ni odraz dejanske ponudbe lokala.³ Prav tako se na trgu pojavljajo vedno nove oblike ponudbe, katero le s težavo umestimo med obstoječe, zakonsko klasificirane obrate.

Nekatere izmed »novejših« vrst gostinskih obratov bomo spoznali v nadaljnjih poglavjih.

3.2 Razvrstitev glede na uporabnike

Strukture prehrabnega gostinstva lahko glede na njihove končne uporabnike delimo na:

- *komercialno prehrabeno gostinstvo (odprtega tipa),*
- *kolektivno ali industrijsko prehrabeno gostinstvo (zaprtega tipa).*

Komercialno prehrabeno gostinstvo zajema vse oblike gostinskih obratov, ki nastopajo na gostinskem trgu s ciljem ustvarjanja dobička in so primarno odprti za širšo javnost. Ti obrati so razne restavracije, gostilne, picerije, obrati s hitro prehrano itd.

Izraz *kolektivno prehrabeno gostinstvo* opredeljuje pripravo jedi za vnaprej določene strukture uporabnikov, »kolektive«, kamor uvrščamo združbe in skupnosti, kot so podjetja, letala, vlaki, javne in zasebne organizacije itd. Očitno je, da storitev ni ponujena širši, odprti strukturi uporabnikov, kot v primeru komercialnega gostinstva, ampak neki specifični, že vnaprej opredeljeni strukturi uporabnikov. To seveda ne pomeni, da cilj tovrstnih gostinskih podjetij ni dobiček.⁴ Priprava obrokov se lahko izvaja v obratih, ki jih da na razpolago naročnik, ali pa v matični »proizvodni« enoti, kjer obroke pripravijo in jih nato dostavijo na lokacijo naročnika. Kolektivno prehrabeno gostinstvo pa ni nujno vedno izključno zaprtega tipa, saj lahko ti obrati svoje storitve v manjšem obsegu ponujajo tudi širši javnosti (nekateri interne menze lahko ponujajo malice tudi zunanjim gostom ali nudi storitve cateringa).

Kot segment kolektivnega prehrabnega gostinstva pa se pojavlja tudi družbeno ali socialno, nekomercialno prehrabeno gostinstvo, ki ga moramo obravnavati ločeno. Cilj njegove aktivnosti ni dobiček, ampak zagotavljanje storitev uporabnikom v šolah, bolnišnicah, vojašnicah, zaporih itd. Dejstvo, da končni cilj ni dobiček, še ne pomeni odsotnosti stroškov. Za opravljanje te storitve obstajajo enaki stroški kot v vsaki gostinski dejavnosti – delovna sila, surovine, amortizacija itd. (Frangini in Benedetti, 2003; Ninemeier, 2000).

2 Osnovni podzakonski akti določajo naslednje pogoje: minimalne tehnične pogoje, minimalni obseg storitev, pogoje za pridobitev kategorije.

3 Meril ugotavljanja kakovosti PGO v Sloveniji nimamo. V tujini premorejo mnogo ocenjevalnih sistemov, ki jih predstavljajo vrhunski gastronomski in kulinarčni vodniki (Michelin, Gault Millau, Gambero Rosso, Zagat itd.).

4 Če komercialno funkcijo prvenstveno razumemo kot prodajno, bi lahko rekli, da gre za komercialno gostinstvo zaprtega tipa, vendar zaradi omejene prodajne zmoglosti (zaprti kolektivi) to gostinstvo uvrščamo pod kolektivno.

4 STRUKTURE KOMERCIALNEGA PREHRAMBENEGA GOSTINSTVA

V tretjem poglavju bomo podrobneje obravnavali strukture (obrate) komercialnega prehrambnega gostinstva. Med le-te uvrščamo vse obrate odprtega tipa, ki na trgu opravljajo pridobitno dejavnost. Zaradi specifičnosti organiziranosti in poslovanja posameznih vrst komercialnih PGO bomo v tem poglavju podrobneje obravnavali le nekatere referenčne obrate: *obrate s hitro prehrano; picerije, gostilne, turistične kmetije; novejšje vrste prebrambenih obratov in gastronomske prehrambne obrate*. Cilj poglavja je spoznati posebnosti posameznih obratov. Posebno zahtevno je poslovanje gastronomskih prehrambenih obratov, zato podrobneje obravnavamo specifične dejavnike, ki vplivajo na poslovanje le-teh.

4.1 Obrati s hitro prehrano

Danes so obrati s hitro prehrano konsolidiran sistem, ki temelji na vzpostavljenem sistemu standardizacije dela. Značilnost teh obratov je, da so jedi pripravljene v zelo kratkem času ter da je storitev postrežbe okrnjena. Z okrnjeno storitvijo postrežbe mislimo predvsem na to, da so mize nepogrnjene, brez pogrinjka, uporaba pribora je minimalna, papirnati prtički; gost prevzame jed na izdajnem pultu, mizo si deli z drugimi gosti; pospravljanje mize delno opravi gost sam (osebje obrata skrbi le za čistočo mize). Izbiri obrata pogojujejo predvsem spodaj naštetih dejavniki, ki imajo v različnih okoljih lahko različen pomen oz. veljavo:

- bližina od delovnega mesta oz. čas, ki je na voljo za prehranjevanje;
- kakovost ponujenih jedi;
- pestrost jedilnika, s pogosto rotacijo ponujenih jedi;
- čisto okolje;
- ugodno razmerje kakovost/cena.

4.1.1 Bari in okrepečevalnice

V nadaljevanju podrobneje obravnavamo bare in okrepečevalnice. Po Zakonu o gostinstvu v RS gre seveda za popolnoma različna obrata.¹ Bari za razliko od okrepečevalnic tradicionalno niso bili namenjeni prodaji hrane. Danes je tudi pri nas vse pogostejša praksa, da je po tujih vzorih tudi v barih možno naročiti različne prigrizke, sendviče, rogljičke, toast itd. Zaradi slednjega bomo bare obravnavali ob okrepečevalnicah, saj so v praksi številni bari že prave okrepečevalnice.

Ponudba v barih in okrepečevalnicah temelji na različnih dnevniških časovnih pasovih opravljanja storitev (jutro: zajtrk; dopoldan: malica; opoldan: kosilo; popoldan: prigrizek;

¹ Podzakonski akti, ki določajo minimalne tehnične pogoje in minimalni obseg storitev v posameznih vrstah gostinskih obratov, podrobno urejajo področje delovanja barov in okrepečevalnic v RS.

večer: enostavnejša večerja ali zgolj pijača), tako da je možno v celoti izkoristiti njihovo zmogljivost. Pri upravljanju teh obratov je zelo pomembno pridobiti zaupanje gostov, da ti postanejo stalne stranke. Pričakovanja gostov v barih in okrepčevalnicah so na splošno srednje nizka, kar omogoča lastniku ali najemniku lažjo zadovoljitev pričakovanj.

Da bi povečali frekvenco oziroma obisk gostov, je ponudbo potrebno prilagoditi ciljnim skupinam gostov. V današnjem času so tudi pri nas zelo pogoste okrepčevalnice s pestro ponudbo sendvičev in hladnih prigrizkov ter po tujem vzoru »pubi«, opremljeni v ameriškem »western« stilu ali z latinskoameriškim vzdušjem. Pojavljajo se pivnice s tipičnim slogom posameznih narodov (Irish pub, Australian pub itd.); okrepčevalnice s poudarkom na ponudbi palačink, omlet, različnih vrst jogurtov in drugih mlečnih izdelkov, svežega sadja, »smoothijev« itd. Kot posebnost velja omeniti strukture »wine barov«, kjer pretežno ponujajo pestro izbiro regionalnih vin, postreženih direktno v kozarcu za vino. V »wine barih« je moč degustirati lokalne sire, suhomesnate izdelke ter sladice, s katerimi obogatijo svojo ponudbo vin.

V Ameriki so popularni »soup bari«, ki so se razširili tudi po Evropi. Gre za obrate s hitro prehrano, kjer ponudba temelji predvsem na raznih juhah ter zelenjavnih mineštrah. Pri nas je tovrstna ponudba, deloma tudi zaradi specifičnosti okolja, še neuveljavljena.

4.1.2 Fast food

»Fast foodi« so se v Evropi v sedemdesetih letih pojavili po ameriškem zgledu. Po veljavni slovenski zakonodaji jih lahko uvrstimo med okrepčevalnice. Zaradi splošne uveljavljenosti in specifičnosti poslovanja pa »fast foodov« nismo obravnavali v sklopu okrepčevalnic.

Novi obliki »fast foodov«, ki ne temeljita zgolj na tradicionalni ponudbi hamburgerjev, sta:

- *tapas bar*:² ponudba temelji na tradicionalni španski »formuli« gostinstva, ki bazira na ponudbi obloženih kruhkov in ponudbi manjših hladnih ali toplih prigrizkov;
- *organic pub*: ponuja enostavne jedi, pripravljene z biološkimi proizvodi, kakor tudi pestro ponudbo raznih naravnih sadnih in zelenjavnih sokov.

Ponudba

Osnovni namen »fast foodov« je oskrba gostov z omejeno izbiro jedi nadzorovane kakovosti po nizki ceni in s hitro postrežbo. Hamburger je osnovni proizvod, ki je odprl pot še ostalim jedem, kot so: ocvrti piščanec, topli sendvič, pica, ameriški zajtrk itd. Osnovni obrok je tradicionalno sestavljen iz hamburgerja, porcije cvrtega krompirčka, pijače, enega »milk shakea« ali druge sladice. Pri nas je v ponudbi mogoče zaslediti uveljavljene oblike ponudbe, kot so burek, kebab, čevapčiči itd.

Dejavniki uspeha

Uspeh »fast foodov« temelji na sintetičnosti obroka in individualnosti gostov. Pojem sintetičnost nakazuje visoko energijsko vrednost obroka (nasitnost) in širok spekter okusov. Poleg tega je v zadnjih desetletjih prišlo do velikih sprememb v družinskem življe-

2 Gre za mednarodno uveljavljen izraz (enako kot Fast food, Sushi bar itd.). Bar v teh primerih ni sopomenka za vrsto gostinskega obrata, kot izhaja iz Zakona o gostinstvu.

5 KOLEKTIVNO PREHRAMBENO GOSTINSTVO

Kolektivno prehrambeno gostinstvo je namenjeno le *določeni skupnosti in ne širši javnosti*, zato ga obravnavamo ločeno. Storitve kolektivnega prehrambnega gostinstva se izvajajo predvsem v podjetjih, bolnišnicah, zaporih, vojašnicah, šolah, vrtcih itd., zato morajo biti obroki pogosto prilagojeni ciljni skupini uporabnikov. V primeru družbenega prehrambnega gostinstva končni cilj poslovanja ni dobiček, temveč zagotavljanje gostinskih storitev ciljni skupini uporabnikov.

Kolektivno prehrambeno gostinstvo je organizirano na industrijskih podjetniških modelih, vodenih s strani velikih družb, na osnovi standardiziranih postopkov poslovanja. Na ta način velika gostinska podjetja lahko zagotavljajo kakovostno oskrbo z obroki velikemu številu različnih uporabnikov. Priprava obrokov se lahko izvaja v obratih, ki jih da na razpolago naročnik, ali pa v matični, centralni »proizvodni« enoti, kjer se obroki pripravijo in jih nato dostavijo naročniku (menze, gradbišča, enote vrtcev itd.).

V primeru, ko se storitve oskrbe s hrano za določeno skupnost izvajajo s strani zunanjega izvajalca, govorimo o *catering*. Ker v praksi pogosto prihaja do zamenjave in nepravilne uporabe strokovnih izrazov, razliko med *cateringom* in *banquetingom* prikazujemo v zgornji tabeli.

Tabela 3: Primerjava cateringa in banquetinga.

Catering	Banqueting
Beseda catering v izvirniku pomeni »oskrbeti hrano«. Očitno je, da je izraz zelo generičen. V anglosaških deželah so ga uporabljali za izvajanje storitev, kot so razna srečanja (meetings) in banketi, na nestalnih mestih. Izvajana storitev je bila samo oskrba s hrano in ni vključevala postrežbe. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja se je izraz catering prijel tudi v Sloveniji in je označeval predvsem oskrbo hrane na letalih.	V zgodnjih devetdesetih letih 20. stoletja je bil v strokovno izrazoslovje vpeljan nov izraz »banqueting«, ki označuje z gastronomskega vidika kakovostno storitev, izvedeno na domicilu stranke in zajema tako oskrbo s hrano, kot tudi postrežbo jedi in pijač.

Catering	Banqueting
V tujini so se znotraj velikih prehrambeno-živilskih industrij začeli ustanovljati oddelki za catering, ki oskrbujejo s polobdelanimi proizvodi (proizvodi za zajtrk, omake, priloge, prikuhe, meso, riba, zelenjava, slašičičarski izdelki) različne potrebe prehrabnega gostinstva. Izraz catering danes označuje skupek postopkov oskrbe s hrano in pijačo s strani ustreznih podjetij za letala, vlake, hotele, restavracije in oskrbo pripravljenih jedi za gostinske prehrabne obrate na transportnih sredstvih.	

V tujini so se do sredine sedemdesetih let prejšnjega stoletja storitve prehrabnega gostinstva za skupnosti izvajale neposredno v šolah, bolnišnicah in podjetjih, ki so imela lastno kuhinjo za pripravo in distribucijo jedi. Obrok je bil zaužit v posebnih prostorih (jedilnicah) s samopostrežno izdajo jedi. Podjetja in uprave raznih zavodov so, z namenom racionalizacije dela v gostinskem oddelku, pričela z reorganizacijo kuhinj in ustvarila centralizirane kuhinje oz. le-te oddala v upravljanje zunanjim izvajalcem. Danes je to vse pogostejša praksa tudi v Sloveniji.

V številnih podjetjih lahko govorimo le še o posredni oskrbi s hrano. Podjetja svojim uslužbencem razdelijo bone za obrok, s katerim ti obrok lahko konzumirajo v s pogodbo določenih komercialnih gostinskih obratih, ali pa jim preprosto izplačajo nadomestilo za prehrano.

V nadaljevanju predstavljamo nekaj gostinskih obratov, katere uvrščamo med kolektivno prehrabno gostinstvo.

5.1 Obrati družbenega (nekomercialnega) prehrabnega gostinstva Bolnišnice in zavodi za starejše občane

V bolnišnicah in zavodih za starejše občane prevladuje dietetično-prehrabni vidik oskrbe s hrano, ki je podrejen potrebam posameznih oskrbovancev. V teh ustanovah morajo biti izvajalci storitev posebej pozorni na ustreznost ponujene hrane (sestava, hranilna in biološka vrednost, količina, velikost grizljajev, po strukturi bolj redke jedi »na žlico«, pestrost itd). Slednje od gostinskega osebja zahteva veliko strokovnega znanja, razumevanja in usklajenega sodelovanja s timom (zdravstveno osebje, dietetik, nutricionist, nabavnik itd.).

Prehrabno gostinstvo v velikih podjetjih

Tudi v večjih podjetjih, kjer imajo uslužbenci zagotovljene dnevne obroke, je potrebno zagotoviti uravnotežene diete, skladne z aktivnostmi zaposlenih. V zadnjem času je moč opaziti bistveno izboljšanje storitev (»free flow« distribucija, sveža sezonska živila, prehod s koncepta menze na koncept restavracije). Dejstvo je, da se vse več delodajalcev zaveda, da odmor za kosilo predstavlja poživljajoč trenutek. Dobra hrana in prijetno vzdušje v restavraciji pa na zaposlene delujeta motivacijsko.

6 KADRI IN ORGANIZACIJA DELA V PREHRAMBENEM GOSTINSTVU

V prehranbenem gostinstvu je poseben poudarek na delu zaposlenih. *Kakovost storitve je neposredno odvisna od kakovosti dela zaposlenih.* Slednje pred vodstvo gostinskih podjetij postavlja zahtevo po rabi ustreznih metod za primerno vodenje, organizacijo dela in motivacijo zaposlenih. Gostinska dejavnost zajema široko paleto različnih poklicev. V tem poglavju bomo spoznali gostinske poklice, obravnavali različne organizacijske sisteme, posebno pozornost pa namenili delu, odgovornosti in vlogi Food & Beverage managerja.¹

V nadaljevanju bomo predstavili različne organizacijske strukture, podrobneje pa bomo obravnavali predvsem dva kompleksnejša organizacijska sistema dela: francoski in ameriški sistem dela.

6.1 Organizacija dela in naloge osebja v prehranbenih gostinskih obratih

Poznamo več vrst prehranbenih gostinskih obratov, ki so z vidika organizacije dela med seboj zelo različni. Da bi bila organizacija dela v posameznem prehranbenem gostinskem obratu učinkovita in da bi delo potekalo tekoče, moramo vzeti v poštev številne dejavnike, ki močno vplivajo na samo organizacijo dela. Ti dejavniki so predvsem:

- vrsta gostinskega obrata,
- zakonski predpisi,
- lokacija gostinskega obrata,
- ciljna skupina gostov, ki zahaja v obrat,
- čas, ki ga imajo gosti na razpolago za zaužitje obroka,
- pisna ponudba v jedilnem listu,
- pričakovani (želeni) obrat miz v lokalu,
- število in strokovna usposobljenost osebja,
- strošek delovne sile
- itd.

Ko do potankosti poznamo vse dejavnike, ki vplivajo na poslovanje, pristopimo k izbiri za nas najbolj ugodnega (optimalnega) načina organizacije dela.

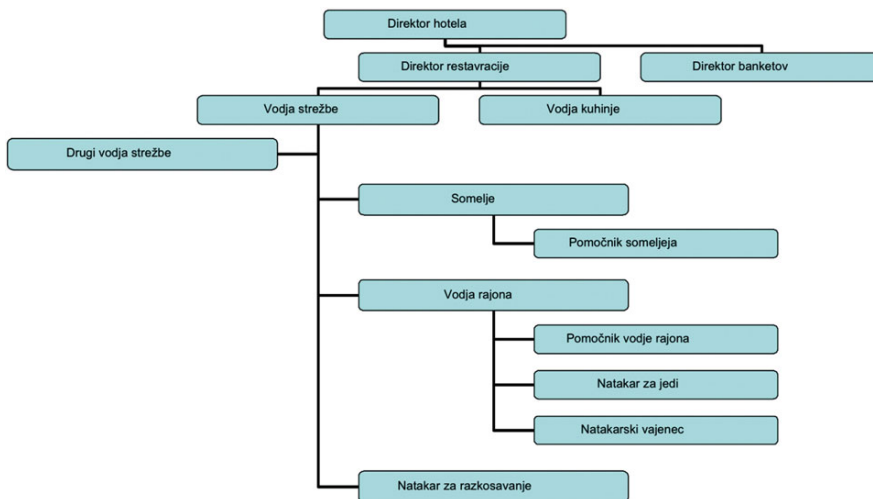
I V velikih sistemih prehranbenega gostinstva in hotelskih verigah obstaja funkcija direktorja F&B (*Director of F&B*), ki je predvsem strateška. F&B managerja (ki je direktorju podrejen) v učbeniku obravnavamo predvsem kot operativnega vodjo.

6.2 Organizacijski sistemi v restavracijah velikih hotelov

6.2.1 Francoski sistem (chef de rang sistem)

To je tradicionalni organizacijski sistem dela, ki se uporablja (pogosto v prilagojeni, posodobljeni obliki) v restavracijah velikih hotelov. Francoski sistem dela je izrazito vertikalno hierarhični sistem in temelji na močni hierarhiji. Organizacijsko strukturo francoskega sistema podrobneje predstavljamo na spodnji sliki.

Slika 6: Organigram francoskega organizacijskega modela.



*Direktor restavracije,*² ki sta mu podrejena vodja strežbe in kuhinje, skrbi za poslovanje restavracije. Piše delovne plane, načrtuje dopuste za zaposlene, potrjuje opravljene ure zaposlenih za obračun plač, skrbi, da delo poteka tekoče in je skladno z zastavljenimi cilji podjetja, itd. Odgovoren je direktorju hotela.

Vodja strežbe (maitre-d'hôtel) dela po navodilih direktorja restavracije in zaseda najvišjo pozicijo v hierarhiji strežnega osebja. Zadolžen je predvsem za sprejem rezervacij, sprejem gostov, dodelitev mize gostom (plasiranje), pozdravljanje gostov ob odhodu. V odsotnosti direktorja restavracije prevzame njegove naloge. *Drugi vodja strežbe* je v primeru, ko ima restavracija v hotelu več pododdelkov (kavarna, bistro, terasa), podrejen vodji strežbe.

Somelje (sommelier) je natakar, ki je prvenstveno strokovnjak za vina (enologija). Sinonim za someljeja je svetovalec za vina. Zadolžen je za nabavo in hrambo vin, poznati mora kletarstvo, oblikuje vinsko ponudbo restavracije glede na ponudbo jedi, svetuje gostom, katero vino prija k posameznim jedem, itd. Poleg področja enologije mora zelo dobro poznati tudi ostale vrste pijač, kot so žgane pijače, vode in druge brezalkoholne pijače, topli napitki (še posebej kave in čaji) itd. *Pomočnik someljeja* pomaga someljeju, prinaša vina, kozarce, pripomočke, kot so hladilna skleda, posoda za prezračevanje vin, itd. Skrbi tudi za čistočo inventarja, ki ga uporablja. Gostom pomaga pri dotakanju pijače, skrbi za menjavanje kozarcev itd.

2 V ameriškem organizacijskem modelu uporabljamo naziv F&B manager.

7 GASTRONOMSKA PONUDBA

Gastronomska ponudba jedi in pijač v PGO je predstavljena v *jedilnem listu*, *jedilniku (meniju)*,¹ *ceniku pijač in vinskem listu*. Gastronomska ponudba ima v PGO poseben pomen. V tem poglavju bomo podrobno spoznali različne oblike ponudbe, njene funkcije ter kriterije, ki vplivajo na njeno načrtovanje. Posebno pozornost bomo posvetili t. i. »psihološkim vidikom« oblikovanja gastronomske ponudbe.

Funkcije pisne gastronomske ponudbe lahko predstavimo kot (Miller, 1992):²

- *marketinško orodje*, ki mora gosta pritegniti tako, da mu v spomin priključje vzdušje restavracije. Ponudba mora biti vizualno vedno urejena (čista, nezmečkana, nepopisana). Predvsem jedilniki slavnostnih obrokov³ lahko predstavljajo prijeten spominek, ki ga gosti zelo radi shranijo;
- *komunikacijsko orodje*, kar pomeni, da je ponudba vir gastronomskih sugestij, ki gosta vodi pri izbiri, pri čemer velja pravilo, da mora ponudba biti sestavljena tako, da gosta ne zmede ali spravi v zadrego;
- *prodajno orodje*, kar pomeni, da morajo biti ponujeni artikli za gostinsko podjetje dobičkonosni ob zagotovljeni atraktivnosti za gosta;
- *pogodbo med gostom in podjetjem*, ki mora zagotavljati resničnost zapisanega (ponujenega) in je vir obveznosti ter pravic;
- *delovni načrt*, ki služi kot izhodišče pri organiziranju dela v PGO.

V nadaljevanju bomo spoznali jedilni list, jedilnik, cenik pijač in vinski list.

7.1 Jedilni list

O jedilnem listu je v strokovni literaturi veliko zapisanega. Kljub enostavnosti svojega primarnega poslanstva (spisek jedi s cenami) so spremembe v okolju močno vplivale na obliko in sestavo jedilnega lista.

Jedilni list je v strokovni literaturi najpogosteje definiran kot seznam jedi, strnjenih v posamezne skupine, ki si sledijo v logičnem zaporedju po gastronomskih pravilih, z ozna-

1 Definicija jedilnika je podrobneje predstavljena v nadaljevanju.

2 Predstavljene funkcije jedilnega lista zajemajo tudi nekatere splošno uveljavljene trditve o jedilnem listu npr. (ogledalo gostinske hiše, vizitka obrata, promocijsko sredstvo, najboljši prodajni pripomoček, vir prihodka itd.).

3 Nekateri avtorji govorijo o svečanih obrokih.

čenimi cenami jedi,⁴ ki jih gostu predlagamo oziroma jih gost izbira pri določenem obroku. Sestava ponudbe tako ni vezana zgolj na neko daljše časovno obdobje, temveč jedilni list lahko sestavimo le za določen dan ali obrok. V osnovi jedilne liste delimo na:⁵

- jedilni list za določen obrok,
- dnevni jedilni list,
- jedilni list za določeno (krajše) obdobje (npr. sezonski, večerni jedilni list),
- jedilni list za daljše časovno obdobje (t. i. stalni jedilni list z dnevno prilogo),
- jedilni list za posebne priložnosti.

Neodvisno od vrste jedilnega lista pa morajo biti jedi v njem vedno zapisane po strokovnih gastronomskih pravilih. Vrstni red zapisa (razpored jedi) predstavljamo v spodnji tabeli.

Tabela 6: Razpored jedi v jedilnem listu.

Klasični razpored po glavnih skupinah jedi	Moderna razčlenitev
DNEVNI OBROKI ZA DOLOČENO CENO (DNEVNI MENU)	
HLADNE ZAČETNE JEDI	HLADNE PREDJEDI
JUHE	JUHE
TOPLE ZAČETNE JEDI	TOPLE PREDJEDI
RIBE – RAKI	RIBJE JEDI
PRIPRAVLJENE JEDI	
JEDI PO NAROČILU	MESNE JEDI
JEDI Z ŽARA IN RAŽNJJA	
PRILOGE IN PRIKUHE	VEGETARIJANSKE JEDI
SOLATE	PRILOGE – SOLATE
KOMPOTI	
SLADICE	POOBEDKI-DESERTI
SIRI	(topli, hladni, sladoled, siri)
SADJE	

V nekaterih gastronomskih restavracijah poleg osnovnega jedilnega lista zasledimo ponudbo sladice v ločenem *listu za sladice* oziroma desertnem listu; v zadnjem času pa nekatere restavracije ponujajo tudi *liste s pestro ponudbo sirov*, liste s ponudbo različnih *olj, kisov, liste mineralnih vod, liste likerjev* ter celo liste *cigar*.

V začetku osemnajstega stoletja se je z uveljavitvijo restavracij pričelo gostom deliti na list zapisan spisek jedi, s katerega si je gost lahko izbral posamezno jed.⁶ Danes o jedilnem listu ne moremo govoriti zgolj kot o spisku jedi s cenami, saj jedilni list *predstavlja predvsem osnovni kriterij, na katerem temelji organizacija proizvodnega procesa v PGO*. Načrtovanje ponudbe, ki poleg gastronomskega upošteva tudi higienski, prehrambeni ter ekonomski vidiki,⁷ že dolgo ni več izključno v domeni šefa kuhinje, kot je to pogosto veljalo v preteklo-

4 Nekateri PGO visokega kakovostnega razreda imajo tudi jedilne liste brez cen. Le-ti so običajno namenjeni tistim gostom, ki niso plačniki opravljenih storitev, npr. dame, povabljenici gosta, ki ima rojstni dan ali praznuje neko obletnico, itd.

5 Različni, predvsem tuji avtorji različno delijo jedilne liste.

6 Najstarejši ohranjeni jedilni list je iz leta 1791.

7 Posamezni vidiki so obravnavani v nadaljevanju.

8 IZREDNI OBROKI

Poleg rednih obrokov, med katere uvrščamo zajtrk, dopoldansko malico, kosilo, popoldansko malico in večerjo, poznamo tudi t. i. izredne obroke, katere organiziramo ob posebnih priložnostih. Velja pravilo, da njihovo načrtovanje, organizacija in izvedba zahtevajo posebne priprave in uigrano ekipo, ki sodeluje pri njihovi izvedbi. Uspešna izvedba takega obroka za PGO vedno pomeni dober image in potrditev strokovnosti. Prav zato v praksi velja staro gostinsko pravilo, da se sprejme (potrdi) le tisto naročilo, za katerega so v PGO prepričani, da ga lahko v celoti kakovostno izvedejo!

Izredni gostinski obroki so v domači in tuji strokovni literaturi vsebinsko zelo podrobno obravnavani. Od uspešne izvedbe pogostitve je v veliki meri odvisen uspeh celotnega dogodka, zato bomo izredne obroke obravnavali predvsem iz *organizacijskega vidika*.

Izredne obroke organiziramo ob posebnih priložnostih, ki so po namenu lahko:

- družabni (poroke, obletnice, plesne prireditve z večerjo itd.),
- poslovni (konference, srečanja, delovna kosila, delovne večerje),
- poslovno-družabni (zabave podjetja, sindikalne zabave).

K izrednim gostinskim obrokom prištevamo:¹

- *slavnostni obrok ali banket,*
- *hladno-topli bife (HTB),*
- *party,*
- *piknik,*
- *souper ali pozno večerjo,*
- *čajanko,*
- *brunch,*
- *lunch paket,*
- *catering.*

V praksi se pogosto pojavljajo variacije posameznih oblik ponudbe oz. izrednih obrokov.

8.1 Kratka predstavitev izrednih obrokov

Banket

Banket ali slavnostni obrok prirejamo ob različnih priložnostih, najpogosteje ob raznih jubilejih, obiskih delegacij, konferencah, simpozijih, zaključku pomembnih dogod-

¹ Vseh izrednih obrokov ne bomo prevajali v slovenščino, temveč bomo uporabljali terminologijo, ki se uporablja v mednarodnem prostoru.

kov itd. Glavna značilnost banketa je, da na njem svečano strežemo slavnostni menu. Mize so urejene svečano in okrašene s cvetjem, izberemo najboljše perilo, pribor, porcelan, steklovino, na željo gosta pa lahko dodamo še drobne okrasne predmete. Tudi prostor mora biti v celoti urejen svečano. Uspešna izvedba banketa zahteva številne priprave, dobro načrtovano organizacijo dela in uigrano ekipo osebja.

Hladno-topli bife

Hladni in topli bife organiziramo ob raznih svečanih priložnostih, ko je v kratkem času potrebno postreči veliko število gostov. Danes je predvsem t. i. prvorazredni ali svečani bife pogosto zamenjava za banket, saj ponuja veliko več raznolikih jedi, kot jih ponujamo pri banketu. PGO-ju daje možnost, da pokaže strokovnost in inovativnost, gostje pa se v sproščenem vzdušju postrežejo sami. Bife ima z vidika organizacije dela več prednosti: nekatere jedi deloma ali v celoti pripravimo vnaprej in tako odpravimo ozka grla v kuhinji, v strežbi potrebujemo bistveno manj kadra, sedežni red gostov ni predpisan, govori in zdravice niso v navadi. Gostitelj goste pričaka in ogovori pri vhodu. Bife je sestavljen iz izbranih hladnih jedi in solat, toplih jedi z izbranimi prilogami, sladice in sadja. Jedi so razporejene na bifejski mizi (mizah) na pladnjih ali grelnih posodah oz. jih pripravljamo pred gosti. Predvsem mesne jedi lahko ponujamo v kosih in jih kuharji razkosavajo pred gosti ali pa so že razkosane in ponovno naložene na pladnje v prvotni obliki. Odvisno od dogodka, mize, na katere razporejamo jedi, primerno dekoriramo z vrhunsko izdelano dekoracijo, kamor sodijo na primer: figure iz vlečenega sladkorja, skulpture iz čokolade, klesanega ledu, cvetlični aranžmaji itd. Priporočljivo je, da na bifeju prisostvuje tudi kuharsko osebje, ki gostom priporoča in predstavi posamezne jedi.

Party

Party je sodobnejša oblika gostinske ponudbe, za katero je značilno neformalno snidenje gostov. Organiziramo ga, ko moramo organizirati sprejem večjega števila udeležencev, ki jim ni mogoče zagotoviti sedežev, čas sprejema pa je omejen (navadno ne traja več kot 1 uro). Gostje se družijo in po prostoru gibljejo po lastni želji. Ko govorimo o cocktail partyju, mislimo na svečani sprejem, kjer prigrizke in pijačo strežemo s pladnjev, gostje pa jo konzumirajo stoje. Po prostoru razporedimo le odlagalne mize. V zadnjem času je vse pogostejša oblika ponudbe t. i. razširjeni cocktail party² z bogato ponudbo hrane, ki si jo gostje postrežejo z bifejske mize.³ Poleg cocktail partyja poznamo različne vrste partyjev, kjer za različne ciljne skupine gostov strežemo različno ponudbo hrane (prigrizkov) in pijače, kot npr.: damen-tea party, garden party, evening party.

Piknik

Piknik je skupinski obrok, ki ga pripravljamo v naravi. Po vsebini so pikniki lahko tematski: ribiški, lovski, trgatveni itd. Ponudba jedi vključuje jedi po izbrani tematiki in tradicionalne jedi iz okolja, v katerem piknik organiziramo. Jedi so lahko pripravljene vnaprej ali jih pripravljamo v naravi. Ponudbo lahko popestrimo z živo glasbo in z animacijskim programom, predvsem pa je pomembno, da pri organizaciji piknika skrbno načrtujemo vsa pripravljalna dela. V slovenskem okolju hotelska podjetja to obliko izvajajo zelo redko, čeprav je pri tujih gostih Slovenija poznana kot zelena dežela z veliko naravnimi znamenitostmi.

2 Pogosto v praksi več ne zasledimo ponudbe mešanih barskih pijač.

3 V praksi pogosto zasledimo izraz »standing buffet«.

9 OPERATIVNI KONTROLING V GOSTINSTVU

Pričujoče poglavje obravnava operativni kontroling v gostinstvu. Ker ima gostinstvo kot gospodarska dejavnost določene specifičnosti, je potrebno le-te pri analizi poslovanja tudi upoštevati. Operativni nadzor v gostinskih obratih lahko razumemo predvsem kot težnjo managementa, da z vzpostavitvijo sistema operativnega kontrolinga na poslovni rezultat podjetja vpliva neposredno v času »njegovega nastanka«. V tem poglavju bomo spoznali, kako pravilno pristopimo k vzpostavitvi operativnega kontrolinga v gostinstvu. *Veliko stroškov in malo učinka – to res ni težko doseči!*

Funkcijo operativnega kontrolinga v gostinstvu (angl. controlling) lahko definiramo kot managersko funkcijo, ki vključuje mere in aktivnosti, s pomočjo katerih upravljamo s poslovnim rezultatom podjetja.

Kontroling po Ceroviću (2003) vključuje naslednje funkcije:

- planiranje poslovnega rezultata (ang. budgetiranje),
- standardizacijo poslovanja,
- kontrolo realizacije planov in morebitnih odstopanj,
- analizo vzrokov za odstopanja ter zbiranje in obdelavo podatkov,
- priprava poročil, s pomočjo katerih management sprejema odločitve za doseganje želenih poslovnih rezultatov.

9.1 Načela upravljanja poslovnih procesov v oddelku hrane in pijače

Osnovni cilj ekonomske analize poslovnih funkcij je povečanje racionalnosti internih procesov in zagotovitev uspešnosti poslovanja s konstantno kontrolo operativnih stroškov poslovanja. *Cilj kontrolinga je pravočasno učinkovito ukrepanje!*

V nadaljevanju bomo spoznali racionalizacijo, optimizacijo in standardizacijo poslovnih procesov.

9.1.1 Racionalizacija

Racionalizacijska ali varčevalna vloga obsega vse dejavnosti, namenjene zmanjšanju stroškov poslovanja. Za kakovostno analizo internih procesov pa je poleg notranjih potrebno tudi dobro poznavanje okoljskih dejavnikov, ki vplivajo na interne procese in s tem njihovo racionalnost. Dobro poznavanje in razumevanje zunanjih dejavnikov (produkt, kapaciteta, lokacija, organizacijska struktura, kategorija objekta itd.) sta predpogo-

ja za uspešno racionalizacijo internih procesov poslovanja. Težnjo po *racionalizaciji* lahko definiramo kot stroškovni ideal. Za doseganje zelenega poslovnega rezultata so seveda potrebna poslovna sredstva, zato le-teh ne moremo brezglavo rezati ali omejevati. Doseženi nivo racionalizacije v podjetju izhaja predvsem iz razmerja med angažiranimi elementi proizvodnje (delo, predmeti dela, sredstva za delo) in ustvarjenim rezultatom. Odločitev o stopnji racionalizacije poslovanja je prav tako močno povezana s strategijo, vizijo in cilji poslovanja gostinskega podjetja, saj gostinci nepremišljeno »rezanje« stroškov v praksi pogosto obžalujejo. Racionalizacija poslovanja je izjemno zahteven proces, saj mora upoštevati tudi kategorijo objekta, kapaciteto, želje gostov, strategijo poslovanja, konkurenco itd.

Primer: V hotelu s petimi zvezdicami je zaradi nedoseganja poslovnih rezultatov uprava sklenila racionalizirati poslovanje. F&B managerju so naložili sprejem nujnih varčevalnih ukrepov. F&B manager je nepremišljeno pristopil k racionalizaciji: nemudoma je zmanjšal število zaposlenih; strokovni kader je zamenjal s cenejšo, nestrokovno delovno silo; okrnil je ponudbo in kvaliteto obrokov; gostinske obrate, ki niso dosegali zastavljenih planov, je nemudoma zaprl; prepovedal je nabavo novega inventarja; odpovedal je pogodbe o vzdrževanju. Ukrepi so kratkoročno sicer pripomogli k izboljšanju poslovanja, vendar so nezadovoljstvo gostov, slaba kakovost ponudbe in upad imidža PGO dolgoročno negativno vplivali na uspešnost poslovanja PGO.

Ko govorimo o *analizi internih procesov v gostinstvu*, mislimo predvsem na posamezne aktivnosti proizvodnega-kuhinskega procesa ter procesa strežbe. Čeprav obstaja potreba po ločenem analiziranju obeh procesov, se v praksi zaradi medsebojne povezanosti in prepletenosti operativni procesi le stežka analizirajo povsem neodvisno. Možnosti za povečanje racionalizacije poslovanja gostinskega podjetja se pričnejo z odkrivanjem t. i. »slabih mest« (kritičnih točk) v operativnem procesu, na katera lahko vplivamo s poslovnimi odločitvami. Ker gre za specifično področje, so za uspešno realizacijo poleg ekonomskih potrebna predvsem organizacijska, strokovna in operativna znanja. Odkrivanje »slabih mest« predstavlja diagnozo odstopanj od standardov ter odkrivanje vzrokov, zaradi katerih je do odstopanj prišlo. Kritična mesta nato razvrstimo po prioritetah oz. po vplivu, ki ga imajo na skupno uspešnost poslovanja podjetja (Holjevac, 1998). Pri ocenjevanju doseženega nivoja racionalnosti pa tega vedno primerjamo z optimalno rešitvijo, pri čemer je potrebo težiti k temu, da je razlika med ustvarjenim nivojem racionalnosti in optimalno rešitvijo čim manjša.

9.1.2 Optimizacija

Optimum lahko definiramo kot najboljšo mero za ocenjevanje doseženega nivoja racionalnosti (oz. najprimernejše – optimalno angažiranje elementov proizvodnje v določenem poslovnem obdobju). Ker govorimo o določenem poslovnem obdobju PGO, kategorijo optimuma obravnavamo kot časovno dinamično in ne statično kategorijo. To pomeni, da postavljeni optimum *ni stalna kategorija*, temveč deluje in se spreminja v odvisnosti od objektivnih in subjektivnih dejavnikov. To pomeni, da vsaka relevantna ali irelevantna sprememba v okolju lahko zahteva spremembo obstoječega optimuma (standarda). Optimum se (re)definira z ločenim procesom analiziranja procesnih funkcij operativnega procesa. Iz medsebojne povezanosti posamičnih delov operativnega procesa pa izhaja, da racionalizacija in približevanje optimumu enega dela operativnega procesa (npr. uvedba standardov produktivnosti v strežbi, kontrola receptur v kuhinji itd.) pomeni povečanje racionalnosti celotnega poslovanja (Holjevac, 1998).

10 STREŽBA

V prehranbenem gostinstvu je proces strežbe poglavitni dejavnik, ki ima močan vpliv na kakovost opravljenih storitev, obenem pa predstavlja *zadnjo fazo v ciklu hrane in pijače – prodajo*. Neposreden stik z gostom v veliki meri predstavlja/odseva podobo obrata. Ravno zato mora biti strežno osebje pri zagotavljanju kakovosti storitev v restavraciji posebno pozorno na določene zahteve in pričakovanja gostov. Strežba predstavlja najbolj subjektiven proces v gostinskem obratu, saj je v celoti ne moremo standardizirati ali zamenjati s tehnologijo.

10.1 Skrb za gosta in kakovost storitev v prehranbenem gostinstvu

Gostoljubje in »skrb za gosta« sta ustvarjanje občutka, da z izvajanjem naših storitev gostova pričakovanja zadovoljimo ali celo presežemo. Kakovost storitev v prehranbenem gostinskem obratu je skupek številnih dejavnikov: prijetno urejenega ambienta, kakovosti jedi in pijač, ustreznega razmerja med ceno in kvaliteto, odnosa gostinskih delavcev. Poznavanje gostovih potreb (povpraševanja) je ključnega pomena za načrtovanje ustrezne kakovosti storitev v restavraciji. Nekatere značilnosti gostinskega proizvoda, ki zadovoljujejo specifične gostove potrebe, so predstavljene v spodnji tabeli.

Tabela 23: Značilnosti gostinskega proizvoda, ki zadovoljuje specifične potrebe.

Nekatere specifične potrebe	Značilnosti gostinskega proizvoda
Primerna ponudba hrane	
<ul style="list-style-type: none">• okusna hrana• zadostna količina hrane• pester izbor jedi	<ul style="list-style-type: none">• okus• prehrabena vrednost jedi• vonj• izgled• temperatura• količina• raznolikost

Nekatere specifične potrebe	Značilnosti gostinskega proizvoda
Čisto in privlačno okolje	
<ul style="list-style-type: none"> • snažen inventar in oprema • udobno vzdušje 	<ul style="list-style-type: none"> • čistoča • osvetlitev • videz • dekoracija
Strokovna storitev in gostoljubje	
<ul style="list-style-type: none"> • prijazno in strokovno osebje • hitra, prijazna postrežba • točen obračun • hitro in učinkovito reševanje morebitnih pritožb in problemov 	<ul style="list-style-type: none"> • prijaznost zaposlenih • dovezetnost strežnega osebja • potrpežljivost ob sprejemanju naročila – priporočanje • strokovnost zaposlenih • hitro izvedena storitev • strokovno reševanje problemov

Vir: Cousins et al., 2002.

Poznavanje gostovih pričakovanj (povpraševanja) je pogoj za izvajanje kakovostnih storitev. Na ustvarjanje gostovih pričakovanj PGO se lahko vpliva tudi z različnimi orodji tržnega komuniciranja (oglaševanje, ustvarjanje imidža, sloves obrata itd.). Pričakovanja gostov so v veliki meri odvisna od vrste izbranega PGO, toda v vseh gostinskih obratih gost pričakuje prijazno in ustrezljivo osebje.¹ Gostu ne nudimo samo hrane in pijače, saj obisk PGO doživlja kot *celostno doživetje oz. izkušnjo*.

Strežno osebje je tisto, ki ima neposreden stik z gostom in v veliki meri predstavlja – odseva podobo obrata. Ravno zato mora biti strežno osebje pri zagotavljanju kakovosti storitev v restavraciji posebno pozorno na določene zahteve gostov. Z doslednim upoštevanjem gostovih zahtev in pričakovanj ter s strokovnim odnosom lahko strežno osebje pozitivno prispeva k pozitivnemu ustvarjanju gostovega vtisu o kakovosti storitve (Ninemeier, 2001).

Kakovostno delo z gosti v restavraciji zahteva od strežnega osebja upoštevanje treh pomembnih elementov, ki neposredno vplivajo na kakovost opravljenih storitev. Elemente (značilnosti strežnega osebja) podrobneje predstavljamo v spodnji tabeli.

Tabela 2.4: Značilnosti strežnega osebja, ki bistveno vplivajo na kakovost storitve v restavraciji.

Fleksibilnost	Različni gostje imajo različna pričakovanja, različne okuse in potrebe. Nemogoče je za vse goste uporabljati enak pristop. Storitve mora biti individualizirana.
Predvidljivost	Strežno osebje mora vnaprej predvideti želje, potrebe, pričakovanja posameznih gostov. Znati mora predvideti posledice različnih dejanj, odgovorov, gest itd.
Obzirnost	Osebje mora biti sposobno spretnega in okoliščinam primernega, ustreznega, obzirnega ravnanja z gosti.

¹ Izjema so določeni gostinski obrati, kamor gostje zahajajo zaradi lokalnih (vaških) posebnosti.

11 INFORMACIJSKI SISTEMI V PREHRAMBENIH GOSTINSKIH OBRATIH

Dandanes ročno vodene evidence v gostinstvu praktično ne zasledimo več. Informacijsko-komunikacijske sisteme v prehrambenih gostinskih obratih tako običajno sestavljajo (bolj ali manj) specializirana strojna in programska oprema. V tem poglavju bomo spoznali osnovna področja uporabe informacijskih sistemov, prednosti in slabosti računalniško vodenih informacijskih sistemov ter šifrance. Zaradi hitrega razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) je potrebno ažurno slediti vsem spremembam na tržišču. Poglavje zaključujemo s predstavitvijo nekaterih trendov informacijskih tehnologij v ponudbi PGO v prihodnosti.

Obstaja veliko število ponudnikov računalniških aplikacij, ki so praviloma vsebinsko zelo široke, od obrata do obrata pa so potrebe po orodjih, ki jih te aplikacije nudijo, zelo različne (ne potrebujejo in ne uporabljajo vsi obrati vsega, kar aplikacije nudijo). Pogosto aplikacije poleg blagajniškega dela in materialnega poslovanja nudijo možnost povezave z nastanitvenim delom gostinskega obrata, računovodstvom, kadrovsko službo, dobavitelji, omogočajo pa tudi računanje kaloričnih vrednosti, HACCP nadzor (mrežo) itd. Vsako področje posebej se običajno označuje kot posamezni vsebinski modul, ki ga PGO lahko nabavi.

V gostinstvu so se računalniško vodeni informacijski sistemi pojavili relativno pozno. Deloma zato, ker majhnost gostinskih obratov v preteklosti, ko so bile cene teh naprav relativno visoke, stroškovno ni dopuščala tovrstnih investicij, deloma pa je razlog v konservativnosti gostinske dejavnosti.

Najpogostejša področja uporabe informacijskih sistemov v gostinstvu so:

- *POS oz. registrska blagajna* (pri slednji je centralna procesna enota v blagajni): sprejem naročil gostov, zaračunavanje postrežnine, odobritev popustov, prenos naročil, izdaja računov, dnevni zaključek,
- *materialno poslovanje* (informacijski sistem je lahko neposredno povezan s točilnico): naročanje in prejem blaga, uskladiščenje, preskladiščenje, izdaja blaga, normativi, inventure,
- *evidence, obračuni in analize*: prodaja po artiklih, po urah, davčnih stopnjah, skupinah artiklov, skupinah delavcev, izračun marže, dobička itd.,
- *nadzor – prodaja*: št. računov po natakarih, št. storniranih naročil, čas prijave zaposlenih itd.,
- *marketinške aktivnosti in prodaja*: virtualni jedilni list, »touch screen« terminali z informacijami o jedeh in živilih (nutricionističnimi podatki, poreklo, priprava, priporočila itd.), online naročila, plačila, programi zvestobe itd.

Čeprav je pojav računalniških informacijskih sistemov olajšal delo tudi na operativnem nivoju, je najpomembnejši prispevek z vidika možnosti racionalizacije poslovanja predstavljalo enostavno vodenje poslovanja in možnost poglobljenih ter natančnih analiz. Te omogočajo vodjem prehrambenih gostinskih obratov, da intuitivno odločanje na osnovi izkušenj nadgradijo s sistematično zbranimi in obdelanimi podatki, ki predstavljajo kakovosten vir informacij za odločanje. Opozoriti velja, da informacijski sistemi še vedno predstavljajo zgolj pomoč. Ključni dejavnik ostaja človek, ki mora vedeti, katere informacije potrebuje in zakaj. Nepremišljena informatizacija operativnega procesa delo lahko tudi oteži in upočasni.

Uporabnost računalniško vodenih informacijskih sistemov na različnih nivojih:

- *operativni nivo*: POS terminali (obračuni, naročanje in prenos materiala, izpis internih dokumentov), ordermani, virtualni jedilni list (podatki o jedeh, izvoru živil, nutricionistične informacije, priporočila), kioski »touch screen terminali« (naročila hrane, informacije, rezervacije itd.),
- *nadzorni nivo*: inventure, stroškovni nadzor, izračun lastnih cen, spremljanje uspešnosti zaposlenih, oddelkov, dobičkonosnost menijev in posameznih jedi, cen dobaviteljev itd.,
- *vodstveni nivo*: spremljanje uspešnosti podjetja, usmerjanje v smislu yield managementa, merchandisinga, določanje faze življenjskega ciklusa jedi oz. obrata itd.,
- *strateški nivo*: strateško načrtovanje, širjenje dejavnosti, investicije, trženjski načrt itd.

I 1.1 Prednosti in slabosti računalniško vodenih informacijskih sistemov v prehrambenih gostinskih obratih

V nadaljevanju predstavljamo nekatere prednosti in slabosti informatizacije v prehranbenem gostinstvu. Prednosti, ki jih ti informacijski sistemi nudijo, so predvsem:

- hitrejšo delo na vseh nivojih,
- racionalizacija poslovanja (manjše število zaposlenih, minimiziranje zalog),
- dvig kvalitete storitev (široka in olajšana dostopnost do standardov, receptov in cen, lažja kontrola),
- pomoč pri kalkulacijah, sestavljanju menijev,
- hitrejšo zaznavanje napak in težav ter možnost pravočasne reakcije,
- možnost poglobljenih analiz in napovedi preko statistik, posledično pravilnejše odločanje in boljši poslovni izid (spremembe morajo biti seveda vpeljane načrtno),
- širša dostopnost informacij na vseh nivojih (energijska vrednost, cene),
- pomoč pri individualizaciji storitev (CRM).

Nekatere slabosti, ki jih je pred uvedbo računalniško vodenega informacijskega sistema treba preučiti, pa so:

- visok strošek nabave, uvajanja zaposlenih in rednega servisiranja (sistemski inženir),
- dolgotrajnost uvajanja (vzporedna uporaba dveh sistemov),
- velika zmeda v primeru napačnih vnosov ali uporabe,

LITERATURA

- Cerović, Z. (2003): *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
- Christensen Hughes, J. M. (2002): *HRM and universalism: is there one best way?*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 14, No. 5, 221–228.
- Cvikl, H., Brezovec, T. (2006): *Uvod v turizem*, Visoka šola za turizem – Turistica, Univerza na Primorskem, Koper.
- Conrad, L., Morrison, A. (2000): *Franchising hospitality services*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Cousins, J., Foskett, D., Gillespie, C. (2002): *Food and Beverage Management*, Prentice Hall, Harlow.
- Daniels, S. (2004): *Understanding menu psychology: An empirical investigation of menu design and customer response*. Working paper series, No. 02-21-04, 2–11. The center for hospitality research – Cornell University, New York.
- Davis, B., Lockwood, A. (1994): *Food and Beverage Management*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Detela, M. (1966): *Organizacija in poslovanje gostinskih podjetij*, Visoka ekonomsko komercialna šola, Maribor.
- Detela, M. (1984): *Ekonomika gostinstva in gostinskih organizacij združenega dela*, DZS, Ljubljana.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Žnidaršič, J. (2005): *Učeca se organizacija – ustvarite podjetje znanja*, Založba GV, Ljubljana.
- Frangini, G., Benedetti, A. M. (2003): *Food & Beverage Manager*, Le Monier, Firenze.
- Gomez - Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., (2001): *Managing Human Resources*, Prentice - Hall, New Jersey.
- Gričar, S., Bojnec, Š. (2009): *Gibanje cen v gostinstvu*, UP FM, Koper.

- Holjevac, A. I. (1998): *Kontroling-Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija.
- Holjevac, A. I. (2003): *A vision of tourism and the hotel industry in the 21. st century*, International journal of Hospitality Management, Vol. 22, No. 1, 129–134.
- Johns, Y. (1995): *Hospitality and Catering GNVQ – Advanced Textbook*, Butterworth Heinemann Ltd, Oxford.
- Jones, P., Lockwood, A. (1989): *The management of hotel operations*, Cassell, London.
- Kavanaugh, R. R., Ninemeier J. D. (1995): *Supervision in the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.
- Kiely, A. J., Armistead, C. G., (2004): *Exploring the future roles and capabilities of customer service professionals*, Managing Service Quality, Vol. 14, No. 1, 26–39.
- King, C. A. (1988): *Professional dining room management*, John Wiley & Sons, New York.
- Kotchevar, L. H., Tanke, M. L. (1997): *Managing Bar and Beverage Operations*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.
- Lendal H., Kotchevar, L. H., Tanke, M. L. (1996): *Managing Bar and Beverage Operations*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.
- Lillicap, D., Cousins J., Smith R. (1998): *Food and beverage service*, Hodder and Stoughton Educational, London.
- Martin, B. William (1995): *Il perfetto cameriere*, Francoangeli, Milano.
- Mazzetti, P., Blot, P., Bessenay, J. (1998): *Le Restaurant Theorie et Pratique*, L éditions Jacques Lanore, Malakoff.
- Miller, J. E. (1992): *Menu pricing & strategy*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Nordström, K., Ridderstrale, J. (2001): *Funky Business – Talent Makes Capital Dance*, Financial Times Prentice Hall, New York.
- Ninemeier, J. D. (2000): *Management of food & beverage operations*, Educational institution of the American hotel & motel association, Michigan.
- Ninemeier, J. D. (2001): *Planning and control for food and beverage operations*, Educational institution of the American hotel & motel association, Michigan.
- Parsa, H. G., Njite, D. (2008). Psychology of pricing: A review and suggestions. O. Oh in A. Pizam (ur.), *Handbook of Hospitality Marketing Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 353–380.
- Pettigrew, M. A., Fenton, E. M., (2000): *The innovating organization*, Sage Publications, London.
- Pizam, A. (1999): *Life and tourism in the year 2050*, International journal of Hospitality Management, Vol. 18, No. 4, 331–343.
- Pokorn, D. (1996): *S prebrano do zdravja*, EWO, Ljubljana.
- Rande, W. L. (1996): *Professional Foodservice*, John Wiley & Sons, New York.
- Riley, M. (2005): *Food and beverage management – A review of change*. International journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17, No. 1, 88–93.
- Sedmak, G. (2011): *Menedžment prehrambenih obratov – strateški pogled*. Univerzitetna založba Annales, Koper.
- Stanojević, S. M. (2009): *Gastronomija*. Zavod IRC, Ljubljana.

- Quinn, T. (1981): *Atmosphere in The Restaurant*. V: Tourism Educational Materials -33319734 Michigan State University. [Http://web1.msue.msu.edu/ msue/imp/modtd/33319734.html](http://web1.msue.msu.edu/msue/imp/modtd/33319734.html) (27. 7. 2008).
- Yang, S. S., Kimes, S. E., Sessarego, M. M. (2009): *Menu prices presentation influences on consumer purchase behavior in restaurants*. International Journal of Hospitality Management, No. 28, str. 157–160.

