

# ТЕМА I: Ugostiteljsko preduzeće

## ► Sadržaj teme

- Šta je preduzeće?
- Koji su elementi preduzeća?
- Koji su to resursi restorana (**materijalni**: objekat, oprema, inventar; **finansijski**: novac i **nematerijalni**: ljudi, brend)?
- Koji bi bio Vaš osnovni motiv da osnujete svoj restoran? Da li je to samo finansijski motiv?
- Organizacioni delovi restorana, menadžerske i operativne pozicije u restoranu
- Menadžment i njegova suština
- Klasične greške menadžera restorana
- Vrste restorana prema različitim kriterijumima

- ▶ Šta je preduzeće?
- ▶ Više odgovora na prethodno pitanje:
  - Skup ljudi i resursa/sredstava povezanih zajedničkim ciljevima
    - Koji cilj?
      - Cilj je da kroz privlačenje i zadovoljenje potreba gostiju vlasnici maksimizuju profit
      - Koji resursi?
        - materijalni: objekat, oprema, inventar; finansijski: novac i nematerijalni: ljudi, brend
        - Rezultat ispoljavanja preuzetničkog duha (*preuzetnik – pojedinac koji ima novu ideju i spreman je da preuzeme rizik*).
        - Koalicija različitih interesnih grupa/stejkholdera – grupa ljudi/institucije koje direktno ili indirektno imaju interes od poslovanja preduzeća.
        - Mreža projekata (konsultantske kuće, advokatske kancelarije, revizorske kuće...).
        - Collins dict: Mesto gde gost može da jede i piće i plati za to (franc. restaurer – „obezbediti hranu za“).

*Diskusija: Da li su sve ove definicije primenljive na jedan restoran? Kako biste Vi Vašim rečima definisali pojam restorana kao preduzeća?*



# Elementi preduzeća

## ► Elementi svakog preduzeća:

### ■ Ciljevi

- ▶ finansijski - profit, profitna margina-učešće profita u ukupnom ostvarenom prihodu
- ▶ tržišni – zadovoljstvo gosta, retencija gosta, imidž restorana
- ▶ procesni - brzina usluživanja gosta
- ▶ razvojni - trening zaposlenih

SMART koncept - *specifičan, merljiv, dostižan, realan, cilj sa vremenskom odrednicom*)

### ■ Strategija (način da ostvarimo cilj)

### ■ Resursi

- ▶ Materijalni (objekat, oprema, inventar...)
- ▶ Nematerijalni (ljudi, brend, licence, IT rešenja, goodwill-nevidljiva vrednost preduzeća, razlika između tržišne i knjigovodstvene vrednosti)
- ▶ Finansijski (novac)



*Diskusija: Neophodni resursi restorana.*

*Oprema (<https://www.youtube.com/watch?v=rTbZyZANl80>)*

# Šta je menadžment?

## ► Šta je menadžment?

- Navođenje organizacije prema definisanom cilju uz minimum *transakcionih troškova – vremena i resursa*

Efikasnost vs. Efektivnost – primer brze pripreme obroka koji gost nije tražio

- ▶ Efektivnost – „raditi prave stvari“
- ▶ Efikasnost – „raditi stvari na pravi način – uz minimum utrošenih resursa i vremena“

- To je proces sačinjen od faza: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola (naknadno ćemo detaljno raditi).
- Veština da se poslovi obave uz pomoć drugih ljudi (*M.P.Follett*, menadžment kao društvena tehnologija, šta čini tim jednog restorana - *filmič*)



## ► Pozicije u svakom restoranu:

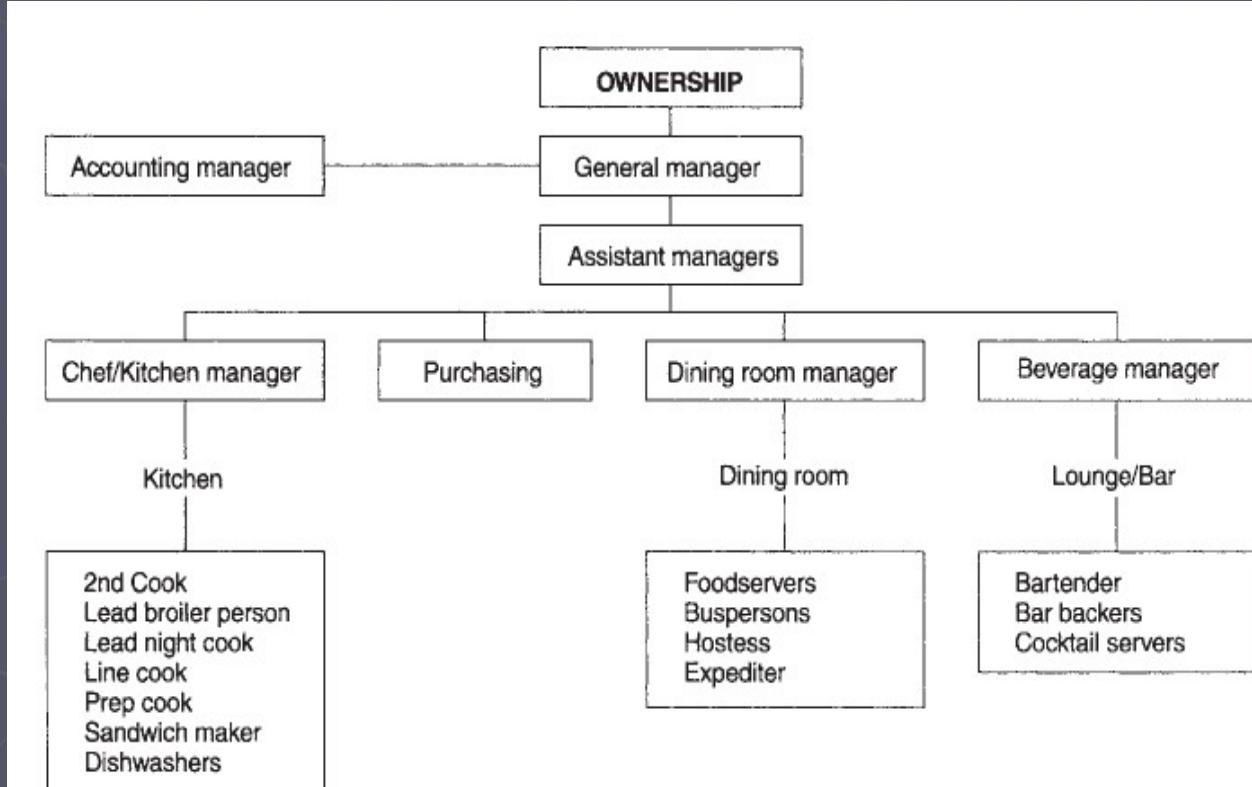
- Nabavka hrane i pića
- Prijem i skladištenje namirnica
- Priprema hrane
- Servis hrane i pića
- Pranje i priprema namirnica
- Pranje posuđa i pribora
- Marketing i prodaja
- HR
- Knjigovodstvo i finansije

**Busperson** – održava čitoću sale za ručavanje, uključujući i stolove i stolice, vodi računa o dovoljnosti escajga, stolnjaka i posudja, pozdravlja goste, doliva vodu, kupi hranu sa stolova.

**Expeditor** – obezbeđuje pravilnu i efikasnu isporuku hrane, ubrzava isporuke.

**Bartender** – Priprema pića, preuzimanje porudžbina, serviranje grickalica,, komunikacija sa gostima, davanje preporuka gostima.

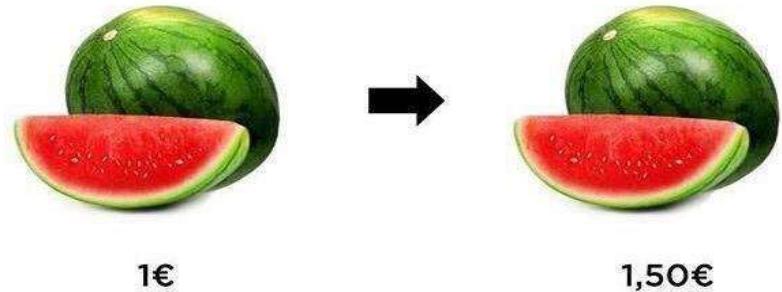
**Bar backer** – obezbeđivanje rezervog pića, odlazak u skladište u slučaju nedostatka pića, održavanje čistoće šanka i stolova.



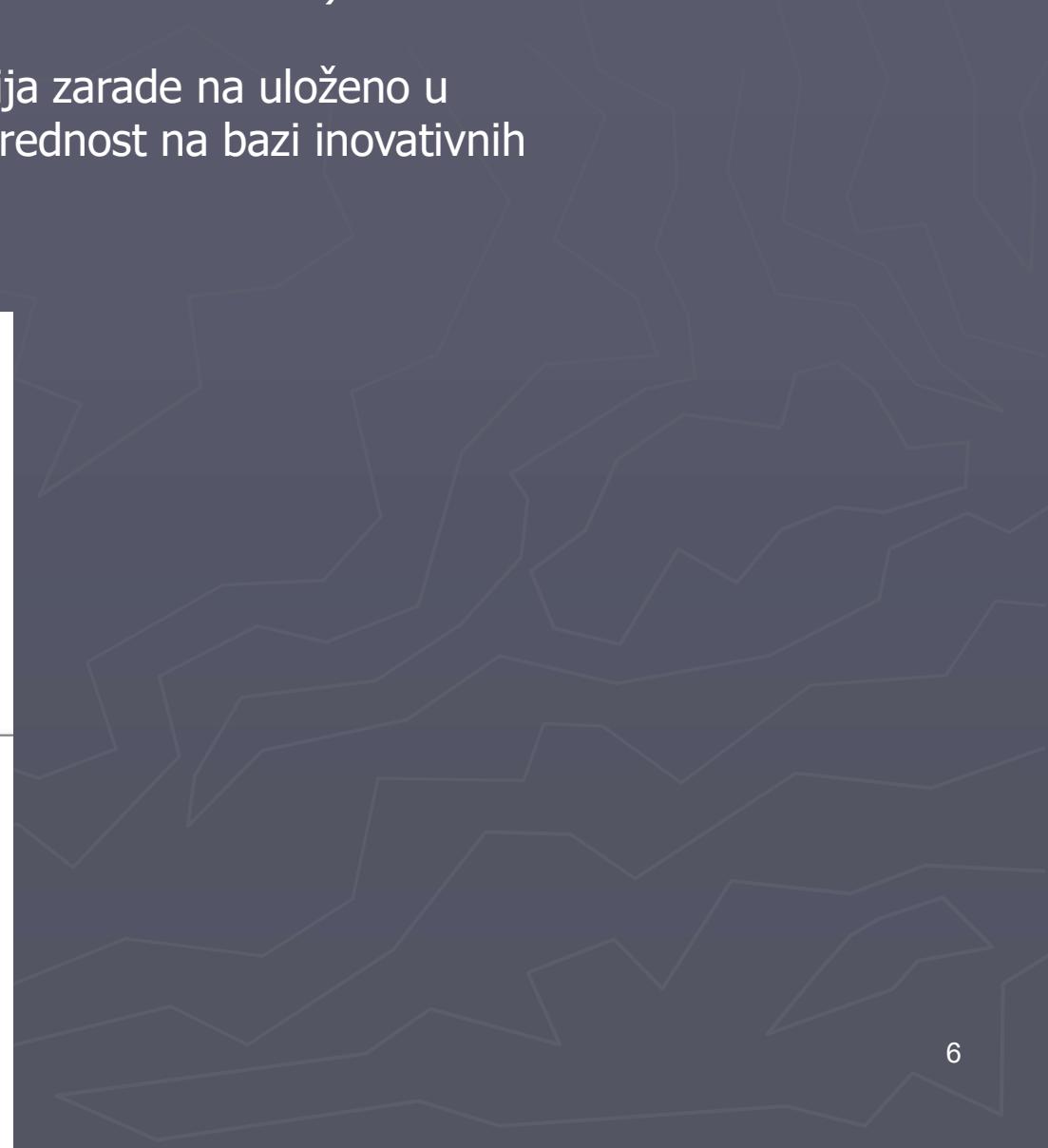
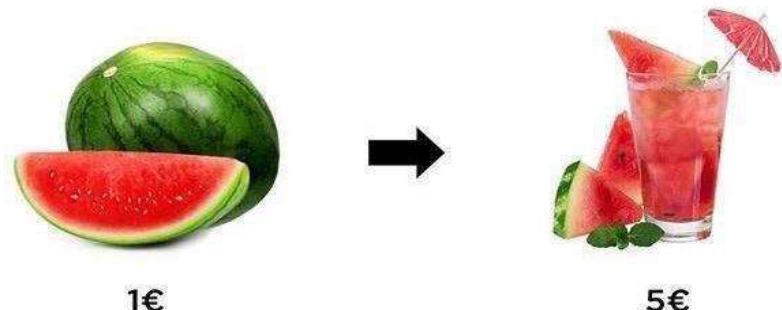
# Menadžeri vs preuzetnici

- **Klasični menadžer** – kreiranje standardne margine u trgovinskom procesu (kupi, doda malu vrednost i zaradi malu vrednost)
- **Preuzetnički menadžer** – multiplikacija zarade na uloženo u trgovinskom procesu (kupi, doda veliku vrednost na bazi inovativnih ideja i zaradi veliku vrednost)

BUSINESSMAN



ENTREPRENEUR



# Menadžerske pozicije u velikom restoranu

RESTAURANT MANAGER—Coordinates and directs the entire operation to assure efficient quality, courteous foodservice. Works through supervisory personnel, but in smaller restaurants may directly supervise kitchen and dining room staffs. Must know all of the details involved in every restaurant job.

ASSISTANT MANAGER—Performs specific supervisory duties under the manager's direction. Generally takes over in the manager's absence. Must be thoroughly familiar with the entire operation and have good management skills.

PURCHASING AGENT AND STORE-ROOM SUPERVISOR—Orders, receives, inspects, and stores all food for distribution to the different food departments. Must be capable of managing an inventory and keeping track of current market prices. This job is sometimes the responsibility of the manager or chef.

FOOD PRODUCTION MANAGER—Responsible for all food preparation and supervision of kitchen staff. Must have thorough knowledge of food preparation and good food standards. Should know how to work with and supervise people.

BOOKKEEPER—Audits guests' checks. May compute daily cash in take and operating ratios, deposit money in bank, and maintain financial records.

DINING ROOM MANAGER—Coordinates dining room activities, trains and supervises host/hostess, waiters, waitresses, busboys, and busgirls. Should possess leadership qualities, objectivity, and fairness.

CASHIER—Receives payment for food and beverages sold. May total checks. Must be personable, quick at mental arithmetic, and completely honest.



# Operativne pozicije u velikom restoranu

PANTRY SUPERVISOR—Supervises salad, sandwich, and beverage workers. Should be able to create attractive food arrangements. May be in charge of requisitioning supplies and supervising cleaning crew.

BEVERAGE WORKER—Prepares hot beverages such as coffee, tea, or hot chocolate. May assist in the pantry and help others in the kitchen during rush hours. It is a good beginning position.

SANDWICH MAKER—Does basically what the name implies, but also is involved in preparing fillings and dressings. This position is an opportunity for a quick, careful worker who may find the job has a touch of creativity. Skills acquired here will help the individual to move to a better-paying position.

CHEF AND COOK—Prepares and portions all foods served. In large restaurant operations, job can be highly specialized with individual cooks or chefs responsible for a single category, such as vegetables, cold meats, soups, sauces, and short orders.

KITCHEN HELPER—Assists the cooks, chefs, and bakers by performing supervised tasks. It's a good entry job for the individual who wants to learn food preparation because the kitchen helper is busy measuring, mixing, washing, and chopping vegetables and salad ingredients.

SANITATION/MAINTENANCE WORKER—Maintains clean cooking utensils, equipment, walls, and floors. In most modern restaurants, dishwashers and other machines simplify part of the job. This behind-the-scenes position allows the individual to study the various kitchen duties before choosing a particular job or direction for the future. This category includes porters, dishwashers, and potwashers.

PASTRY CHEF AND BAKER—Bakes cakes, cookies, pies, and other desserts. Bakes bread, rolls, quick breads. In some restaurants, must also be skilled in cake decorating.

HOST/HOSTESS—Takes reservations. Keeps informed on current and upcoming table reservations. May present menu and introduce waitperson. Should be attractive, friendly, able to maintain composure when restaurant is busy.

WAITER-CAPTAIN—Supervises and coordinates activities of dining room employees, performing in a formal atmosphere. May be responsible for scheduling hours and shifts, keeping employees' time records, and assigning work stations.

WAITPERSON—Takes food orders and serves the foods to customers. These key employees must like people, be poised and have good self-control, be able to coordinate and respond to many requests made at almost the same time. The individual must move quickly and accurately. Many people make this a career position.

BUSPERSON—Clears the table, re-sets it with fresh linen and eating utensils, fills water glasses, and helps in other housekeeping chores in the dining area. A fine way to start learning the business.

## Tema za diskusiju: Rast preduzetničke firme

- ▶ Rast kao pokazatelj vitalnosti preduzeća
- ▶ Izazov: Kako obezbediti održivi rast preduzeća?
- ▶ Problemi prebrzog i presporog rasta
  - Finansijski (nemogućnost daljeg finansijskog rasta)
  - Organizacioni (nemogućnost brze organizacione postavke)
  - Kadrovski problem (nemogućnost brzog popunjavanja upražnjjenih pozicija)
- ▶ Aktuelan problem za mala preduzeća u Srbiji koja žele prebrzo da postanu velika (čest slučaj i u ugostiteljstvu)
  - **Održivi rast** je rast koji može da se finansira, a da istovremeno generiše profit za vlasnika.



# Problemi preduzetnika u pojedinim fazama razvoja biznisa i njihovo rešavanje

- ▶ Kreativnost ----- kriza liderstva (ne postoji moć grupe, nego lična moć)
- ▶ Liderstvo ----- kriza samostalnosti (zaposleni nemaju mogućnost da iskažu svoju inicijativu i ideje)
- ▶ Delegiranje ----- kriza upravljanja (nemogućnost kontrole, pojava anarhije)
- ▶ Koordinacija ----- kriza birokratije (preopterećenje zaposlenih repetitivnim sktivnostima i zanemarivanje osnovnog posla)

*Diskusija:*

*Koji se problemi javljaju tokom razvoja jednog restorana ili lanaca restorana i kako ih vlasnik i menadžer rešavaju?*

*Zašto se 60% restorana zatvori u prve tri godine postojanja, a čak 35% posle prve?*

*Zašto prosečan restoran „živi“ u proseku 8 do 10 godina?*

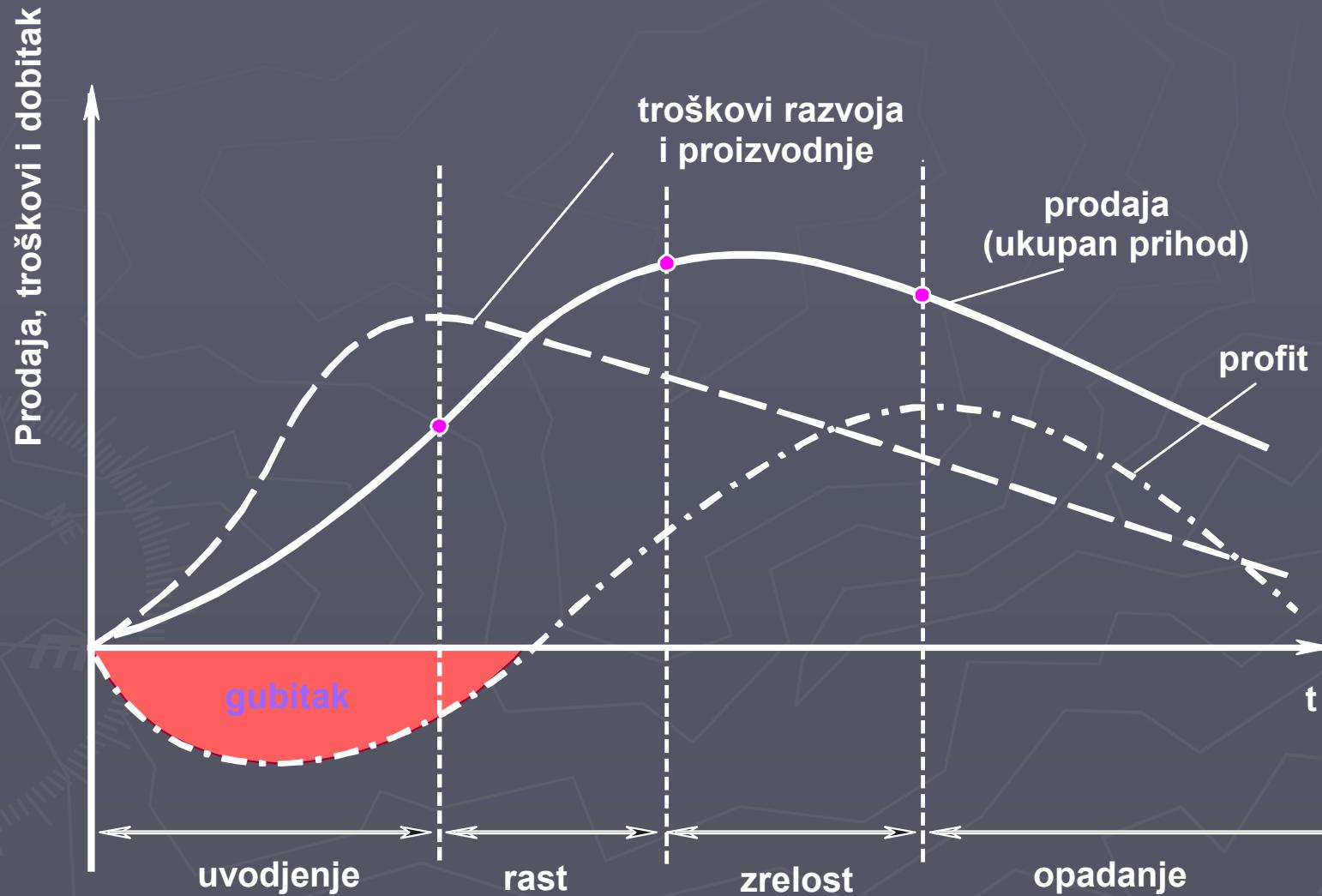
*Zbog čega umiru restorani?*

**PRIME COSTS (PRIMARNI TROŠKOVI)** =troškovi plata zaposlenih+troškovi prodatih namirnica i pića+porezi na plate zaposlenih/osiguranja zaposlenih  
$$\text{PRIME COSTS}/\text{UKUPNA PRODAJA} * 100 = \% \text{ prime costs}$$

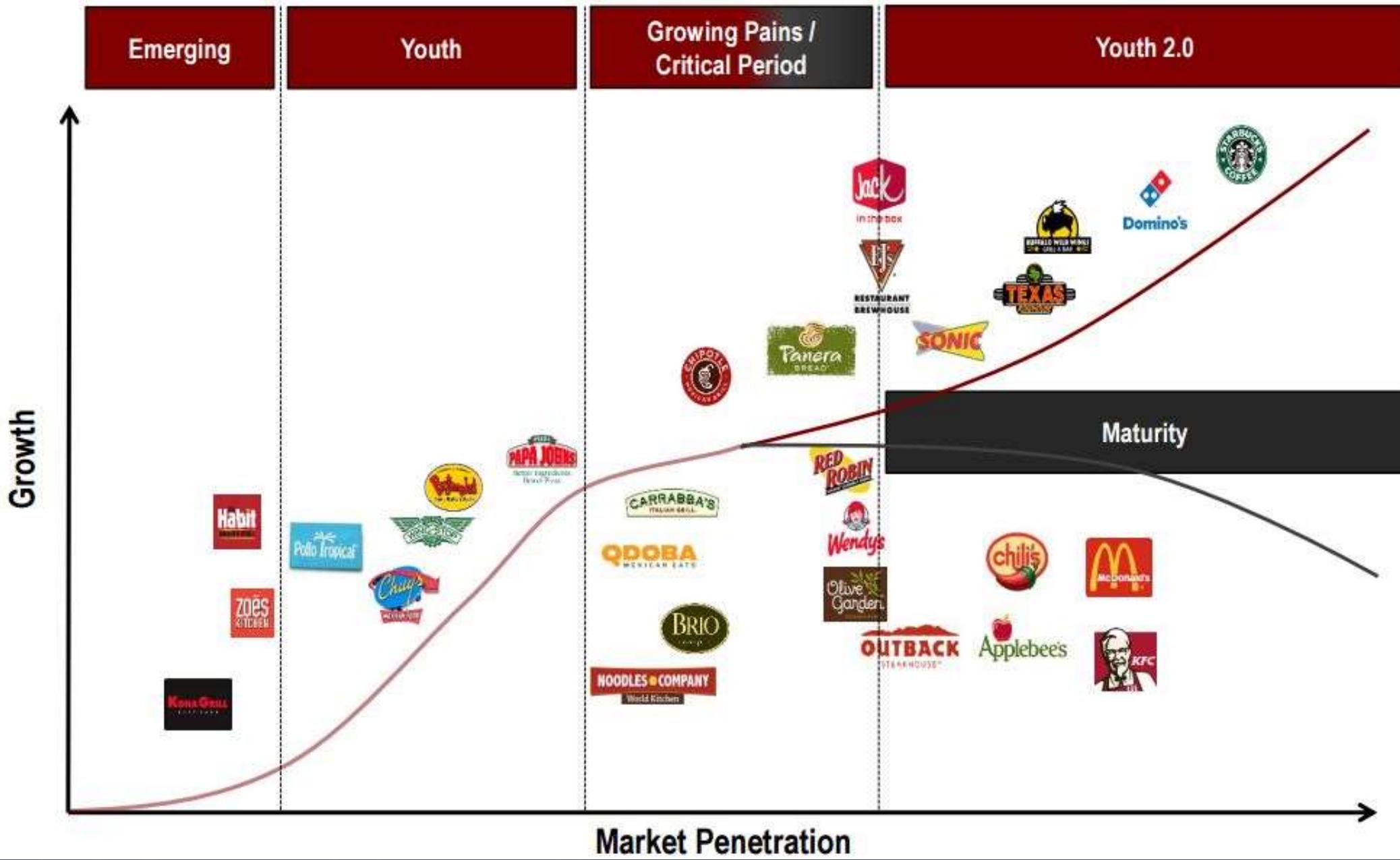
## Klasične greške menadžera restorana

- ▶ Vlasnik je neiskusan (nema znanja, višak novca, želja da postane vlasnik...)
- ▶ Vlasnik ne želi da radi (delegiranje celokupnih aktivnosti menadžeru)
- ▶ Neadekvatan sistem finansijske kontrole
- ▶ Velika inicijalna investicija
- ▶ Loše menadžerske veštine
- ▶ Nekonzistentna usluga prema gostu
- ▶ Loš kuvar
- ▶ Neadekvatan izbor zaposlenih
- ▶ Neplaćanje poreskih naknada
- ▶ Nedostatak marketinških aktivnosti
- ▶ Loša lokacija restorana (loša pozicija, nepristupačnost, udaljenost)
- ▶ Loš odnos između ortaka
- ▶ Loše upravljanje zalihamama ili namirnicama
- ▶ Odsustvo originalnih ideja (neprepoznatljivost restorana)
- ▶ Loše upravljanje osnovnim troškovima (visoki „prime cost“ troškovi – standard 60-65%)

Diskusija: Životni ciklus restorana, jelovnika ili nekog jela ili koktela?



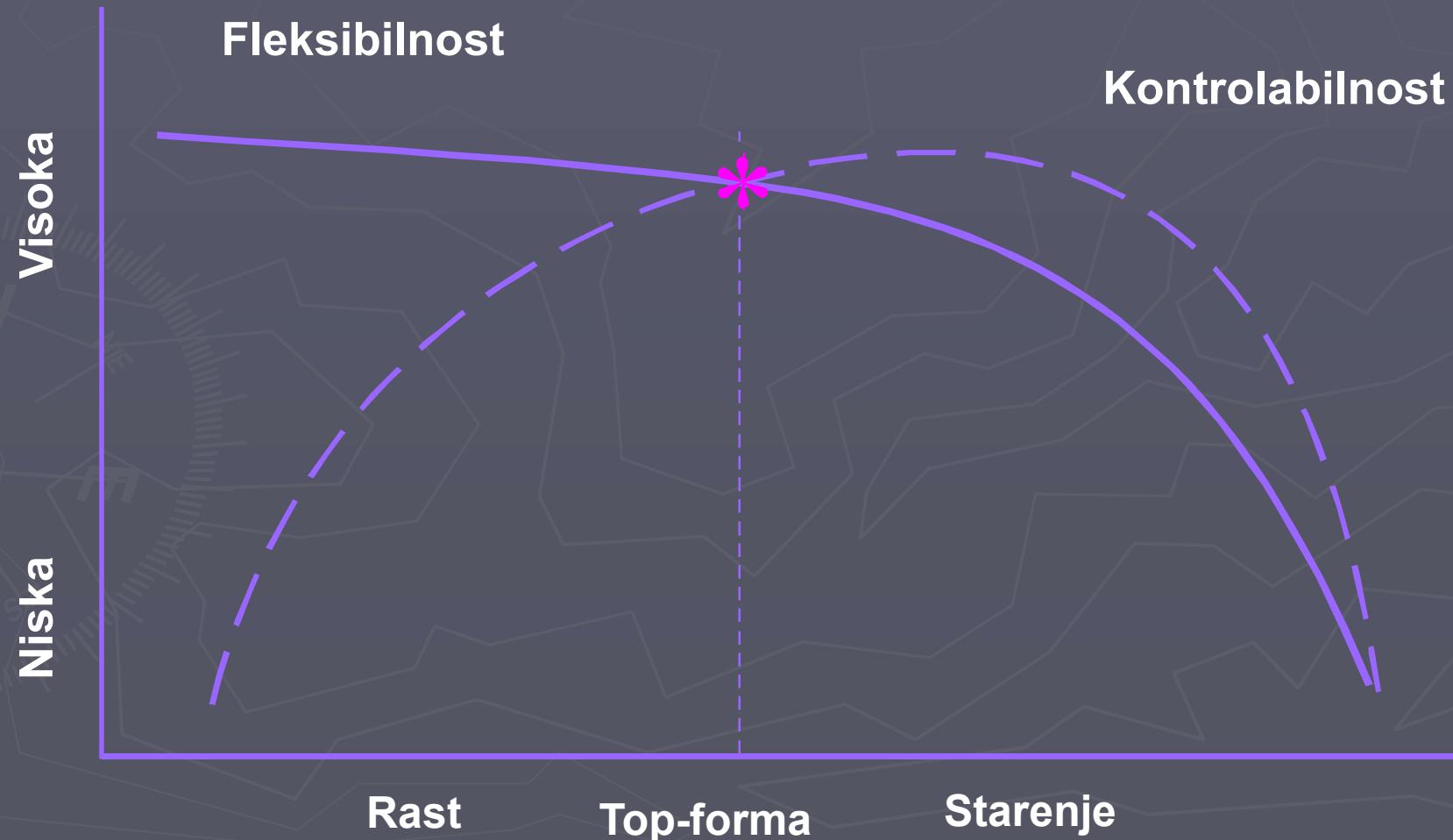
# Faze životnog ciklusa fast food restorana



# Suština menadžmenta

- Suština menadžmenta:

1. Izbegavanje prerane smrti restorana (8-10 godina je prosečan život restorana)
2. Dostizanje '**tačke maksimalnih mogućnosti**' (cvet života, top-forma)
  - Preduzeće koje je dovoljno fleksibilno i kontrolabilno doživjava top formu
  - Fleksibilnost – sposobnost prilagođavanja na promene u okruženju
  - Kontrolabilnost – kontrola nad bitnim faktorima koji utiču na poslovanje preduzeća
3. Efekat diversifikacije (više restorana, više geografija, više target grupa, segmentirana ponuda).



# Pokazatelji uspešnosti - KPIs

- ▶ Maksimizacija vrednosti je finansijski pokazatelj
- ▶ Drugi pokazatelji:
  - ▶ Računovodstveni (*što niži prime costs*)
  - ▶ Strategijski (*što bolja tržišna pozicija-percepcija kupca našeg restorana u odnosu na konkurentske restorane*)
  - ▶ Situacioni (*društvena odgovornost – Jamie Oliver i Pink Slime*,  
<https://www.youtube.com/watch?v=ObcsswhO83I>)
    - Društvena odgovornost – kada preduzeća pored profitnog cilja za vlasnika teži da ispuni društvene ciljeve u svom širem okruženju.

*Diskusija: Koji su sve pokazatelji uspešnosti (KPIs) jednog restorana?*



# Top 25 KPIs za restorane

Name	Category
\$ Revenue per available seat hour (RevPASH)	Revenue
% Canceled reservations	Occupancy
# Complaints per restaurant order	Customer feedback
% Positive feedback from guests	Customer feedback
% Reserved tables	Occupancy
# Guests per table	Occupancy
# Tables served per waiter	Service
\$ Revenue per available square meter (RevPAM)	Revenue
% Customers satisfied with the time to be served	Customer feedback
% Restaurants that apply principles of workplace safety and sanitation	Quality compliance
% Unavailability of menu items	Service
% Restaurants that apply principles of menu planning	Quality compliance
\$ Revenue per table	Revenue
# Time per table turn	Service
% Restaurants that apply principles of managing the purchasing process	Quality compliance
\$ Amount of dining	Revenue
% Food service strike rate	Occupancy
% Food loss	Cost management
% Tips from total collected	Customer feedback
% Food costs from food sales	Cost management
# New menu items	Service
# Guests	Occupancy
# Product quality uniformity	Quality compliance
% Beverage loss	Cost management
% Front of house labor	Service

# Top 25 KPIs za restorane

- **RevPash** (finansijski pokazatelj) – prihod po jednom sedećem mestu po satu, ukupan prihod/broj mesta\*sati radnog vremena, pokazuje koliko vrednosti generiše svako sedište.
- **RevPam** (finansijski pokazatelj) – prihod po kvadratnom metru restorana, godišnji prihod/broj kvadratnih metara, govori o tome koliko efikasno koristimo prostor.
- **% otkazanih rezervacija** (pokazatelj popunjenoosti restorana)
- **Broj reklamacija po porudžbini** (pokazatelj zadovoljstva gostiju)
- **% pozitivnih informacija od gostiju** (pokazatelj zadovoljstva gostiju)
- **% rezervisanih stolova** (pokazatelj popunjenoosti restorana)
- **Broj gostiju po stolu** (pokazatelj popunjenoosti restorana)
- **Broj stolova po jednom konobaru** (pokazatelj kvaliteta usluge)
- **% nedostupnih stavki iz jelovnika** (pokazatelj kvaliteta usluge)
- **Vreme zauzrosti stola** pokazatelj kvaliteta usluge)
- **Prihod po stolu** (finansijski pokazatelj)

# Maksimiranje vrednosti kao ultimativni cilj

*Diskusija: Da li pun restoran mora da znači i pun džep vlasnika?*

**3-6% neto profitna  
margina - standard za  
restoransku industriju**

**20-25% neto  
profitna margina -  
standard za  
farmaceutska industrija**

**18-20% neto  
profitna margina -  
standard za  
telekomunikacionu  
industrija**

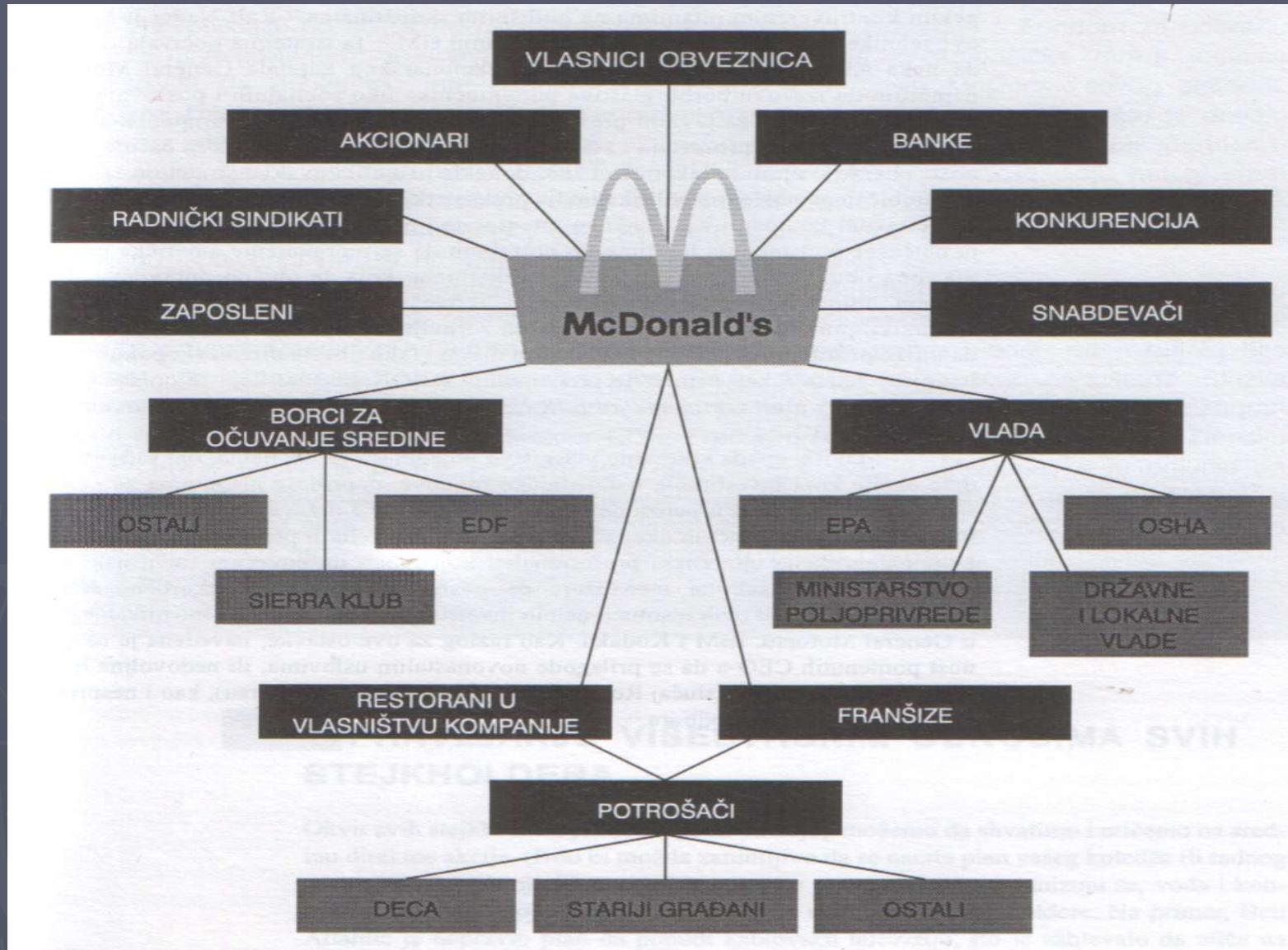
## Vlasnici vs. gosti

### 4 moguće situacije:

1. Nezadovoljan gost - nezadovoljan vlasnik
2. Nezadovoljan gost – zadovoljan vlasnik
3. Zadovoljan gost - nezadovoljan vlasnik
4. Zadovoljan gost - zadovoljan vlasnik (jedini održivi model)

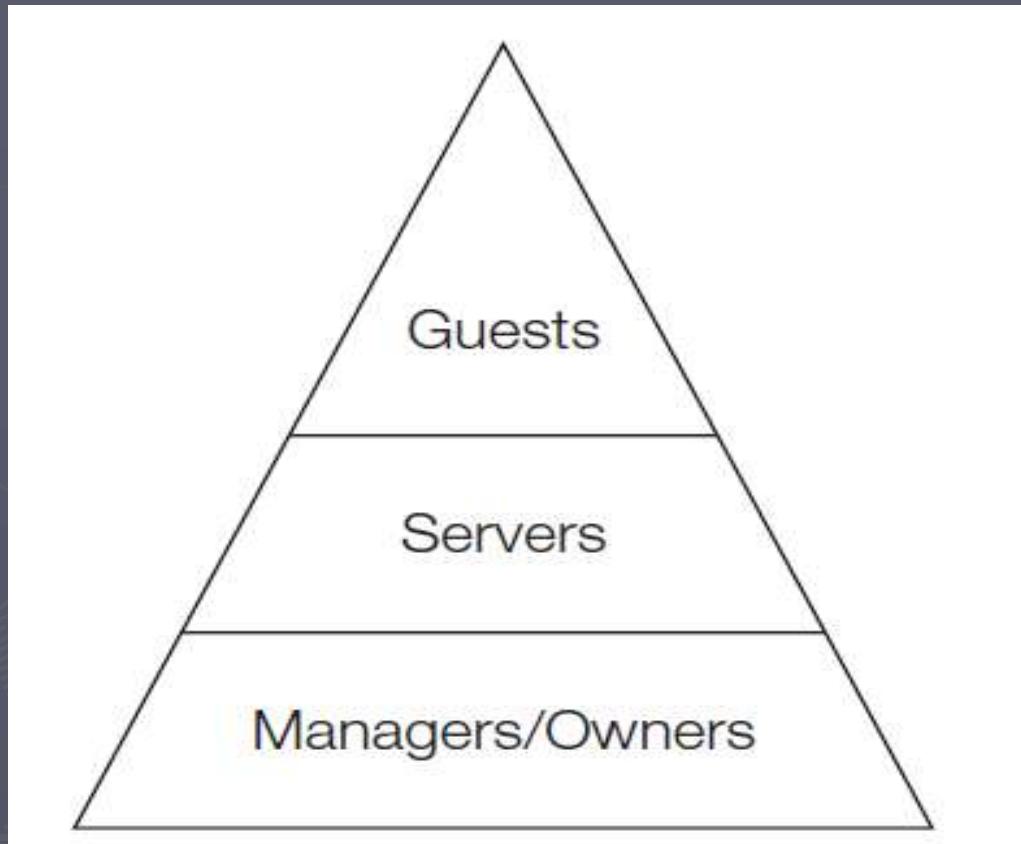
*Diskusija: Da li vlasnik može da zaradi ako nisu zadovoljeni interesni gosta?*

# Značaj stejkholdera za lanac restorana



*Diskusija: Hajde da analiziramo sve stejkholdere na primeru restorana iz prakse.*

## Piramida restorana (Ključni stejkholderi)



*Diskusija: Šta ova piramida govori o suštini restoranskog biznisa?*

1. **Tradicionalni** (standardna ponuda za širu populaciju gostiju sa standardnim jelovnikom) vs. **Specijalizovani** (veći broj tipova restorana prema različitim kategorijama – *formalnost, cena, hrana, usluga, ciljna grupa*)
2. **Nezavisni** (lakše se otvaraju i vode) vs. **Lanac restorana**  
(prepoznatljivost, brend, centralizovani sistem upravljanja, centralizovana nabavka, sinergija delova)
  - Restorani pod franšizom
    - Brži geografski rast, standardizovani biznis model, zahteva pouzdanog franšizanta
    - Franšizant plaća proviziju (franchise fee), ulazi u objekat, kupuje ili iznajmljuje opremu, zapošljava radnike, vodi biznis, plaća rojalitet franšizeru, plaća advertising fee.
    - Franšizer obezbeđuje: pristup ponudi i sistemu poslovanja franšizantu, ocenjuje prostor, trening zaposlenih, mapirani procesi, brend podrška, povremena evaluacija i saveti.
    - McDonald's zahteva 200.000 + 45.000 USD upfront plaćanje plus 4% od mesečne prodaje plus 2% advertising fee. Ulaganje u objekat i opremanje košta između 400.000 i 900.000 USD i investiciju pokriva franšizant.

# Tradicionalni restoran



## Lanci restorana



- ▶ Restorani brze usluge
  - Popularni u Americi, prvi QSR restoran u Njujorku Plate House iz 1870. godine služio brzi ručak za 10 minuta
  - Unapred polupripremljena ili pripremljena jela
  - Suština osplužiti što više gostiju u jedinici vremena
- ▶ Porodični restoran
  - Jednostavni meni prilagođen svim članovima porodice
  - Mnogi ne služe alkohol
- ▶ Moderni restorani
  - Casual style
  - Kreativni meniji, kokteli, moderni enterijer, veliki izbor vina, manji obroci
- ▶ „Steakhouse“ restorani
  - Odličan izbor mesa i vina, kao i dezerta
- ▶ „Fine Dining“ - Ekskluzivni restorani
  - Rezervacije unapred
  - Luksuzan dekor
  - Visoke cene
  - Originalna ponuda jela i vina
  - Sporije obedovanje, manje porcije, interesantan za venčanja i druge događaje

# Quick service restoran



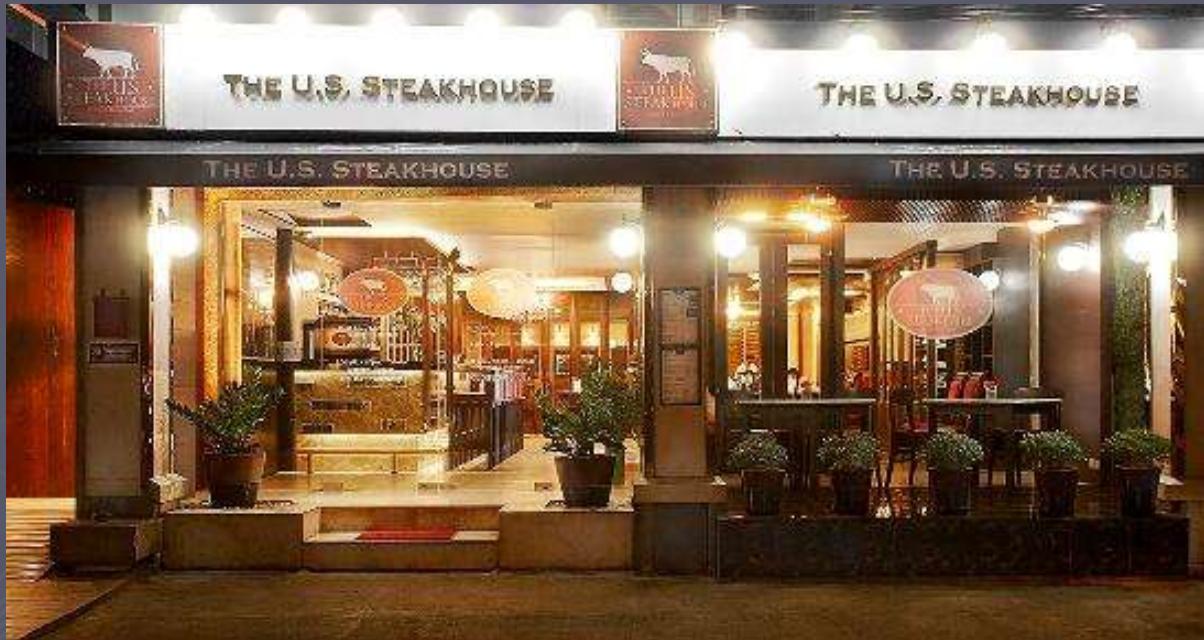
# Porodični restoran



# Moderni restoran



# Steakhouse



# Fine dining restoran



# Vrste restorana

- ▶ **Riblji restorani**
  - Fokus na morskim i rečnim specijalitetima
  - Više cene naročito ako su restorani udaljeni od mora
- ▶ **Nacionalni restorani**
  - Meksički, italijanski, kineski...
  - Fokus na nacionalnim specijalitetima, sosevima, začinima
- ▶ **Tematski restorani**
  - Fokus na jednoj temi (sport, putovanja, filmovi, istorija)
  - Planet Hollywood, Rainforest Cafes, Dive Las Vegas...
- ▶ **Restorani u vlasništvu šefa**
  - Jamie Oliver
  - Gordon Ramsay
- ▶ **Home delivery restorani**
  - Fokus na isporuci na kućnu adresu
  - Meels on Wheels koncept
  - Drive IN koncept
  - Moguće je obedovanje i u restoranu
- ▶ **Lovačke kuće**
- ▶ **Pop-up restorani**
  - Privremeni rad od nekoliko sati do nekoliko meseci
  - Raznolika lokacija od neiskorišćenih zgrada do spoljnih prostora, vrtova...
  - Kreativan i savremen jelovnik i ambijent
- ▶ **Jedan restoran može imati karakteristike više tipova**

# Riblji restoran



# Japanski restoran



# Tematski restoran



# Gordon Ramsay



# Lovački restoran



# Popularnost restorana u SAD

Ranking	Concept	Sales (in millions)
1	Burgers	\$82,301.6
2	Casual Dining	\$22,840.7
3	Pizza	\$20,943.1
4	Chicken	\$18,674.0
5	Sandwiches/Bakery-Café	\$17,697.4
6	Doughnuts, Ice Cream, and Treats	\$13,747.7
7	Family Dining	\$13,536.8
8	Steak/Barbecue	\$8,607.1
9	Mexican: Limited service	\$8,439.0
10	Italian	\$6,442.6
11	Buffet/Cafeteria	\$6,165.6
12	Seafood: Full service	\$4,253.4
13	Coffee/Tea	\$4,442.3
14	Convenience Stores	\$4,314.5
15	Mexican: Full service	\$1,747.0
16	Seafood: Limited service	\$1,315.0
17	Asian: Full service	\$1,054.5
18	Asian: Limited service	\$879.6