

# Vođenje restorana i izazovi restoraterstva

---

**Vajda, Valentina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:206742>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije

**VALENTINA VAJDA**

**VOĐENJE RESTORANA I IZAZOVI RESTORATERSTVA**

Završni rad

Pula, 2018. godine

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije

**VALENTINA VAJDA**

**VOĐENJE RESTORANA I IZAZOVI RESTORATERSTVA**

Završni rad

**JMBAG: 0303060125, redoviti student**

**Studijski smjer: Kultura i turizam**

**Predmet: Menadžment u kulturi i turizmu**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Tea Golja**

Pula, svibanj 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Valentina Vajda, kandidat za prvostupnika kulture i turizma ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student  
Valentina Vajda

U Puli, 04.05.2018. godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, Valentina Vajda dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Vođenje restorana i izazovi restoraterstva koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 04.05.2018.

Potpis

---

## SADRŽAJ

UVOD	8
1. UGOSTITELJSTVO	9
1.1 UGOSTITELJSTVO U UŽEM SMISLU	9
1.2 UGOSTITELJSKE USLUGE	11
2. RESTORAN I RESTORATERSTVO	13
2.1 VRSTE RESTORANA	15
2.2 IZAZOVI I INOVACIJE U RESTORATERSTVU	16
3. VOĐENJE I VODSTVO	22
3.1 OBILJEŽJA VOĐE	24
3.2 MENADŽMENT VS. VOĐENJE	26
5. ANALIZA POSLOVANJA ODABRANIH RESTORANA U SVIJETU	30
5.1 EL CELLER DE CAN ROCA, GIRONA, ŠPANJOLSKA	30
5.2 MIRAZUR, MENTON, FRANCUSKA	35
ZAKLJUČAK	39
POPIS LITERATURE	42
PRILOZI	44

## Sažetak

U današnje vrijeme, kad turizam cvate u Republici Hrvatskoj, restoraterstvo je jedna od najbitnijih stavaka u toj grani djelatnosti. Za vođenje restorana su potrebne mnogobrojne vještine; od sposobnosti upravljanja ljudskim potencijalima, organiziranja, vođenja ljudi, kontroliranja svega što se događa u restoranu do upravljanja s inovacijama i osmišljavanja kako ostati u trendu. Konstantno mijenjanje trendova u svijetu stvara probleme, ali i pritisak na vođe restorana jer oni moraju osmišljavati načine kako da ostanu na tržištu i kako da budu konkurentni. Voditi restoran mogu samo oni ljudi koji su sposobni nositi se sa svime što to nosi. U radu je razrađeno koje se osobe smatraju pogodnijima za to i koje sposobnosti oni imaju koje ih stavljaju u prednost pred drugim ljudima, isto tako vrijedi i za menadžere koji su srodni s vođama. Nadalje, u radu se spominju izazovi restoraterstva, a jedan od tih izazova je već spomenut – konkurentnost i inovacije. To su najbitnije stavke s kojima se vođe/menadžeri restorana moraju nositi. Na kraju rada su dani primjeri ljudi koji su uspjeli u tome naumu i postali jednim od najboljih na svijetu.

## Summary

Today, when tourism thrives in Croatia, restoration is one of the most important items in this area of activity. There are many skills required for restaurant management; from the ability to manage human resources, to organize, to guide people, to control everything that is happening in the restaurant, to the management of innovations, and to design how to stay in the trend. Constantly changing trends in the world creates problems but also pressure on restaurant leaders because they have to figure out how to stay on the market and how to be competitive. Those who are capable to deal with all that are a good choice for leading the restaurant. In this paper is described which people are most likely to be leaders and what do they have to be a good leader, which puts them in front of other people, as well as managers who are closely related do leaders. Furthermore, the paper discusses the challenges of restoration, and one of these challenges is already mentioned - competitiveness and innovation. These are the most important items that managers / restaurant managers have to bear. At the end of the work are given examples of people who have succeeded in this endeavor and have become one of the best in the world.



## UVOD

Vođenje restorana je posao koji ne može obavljati svaka osoba. Prije svega potrebne su menadžerske vještine i sposobnost vođenja i utjecanja na ljude. Sposobnost koja nam je potrebna da idemo u korak s današnjim inovacijama, kako u restoraterstvu tako i općenito. To je samo jedan od izazova s kojim se susreće vođa/menadžer restorana i koje mu predstavljaju izazov u svakidašnjem poslovanju.

Cilj i svrha ovog seminarskog rada je pobliže objasniti i opisati neke od osnovnih pojmova s kojima se susrećemo kada spomenemo pojam restoraterstvo, zatim vođenje i izazovi restoraterstva. Predmet istraživanja seminarskog rada je naglašen na samim izazovima restoraterstva i kako se menadžeri nose s tim. Metode istraživanja koje su korištene tijekom izrade ovog seminara su induktivna metoda, metoda analize, metoda apstrakcije i metoda deskripcije.

Prvi dio seminara nas uvodi u samo ugostiteljstvo. Opisuje se i navodi definicija ugostiteljstva, kako je ugostiteljstvo povezano s turizmom. Nadalje, drugi dio seminara je posvećen restoranima, samoj podjeli restorana i opisima vrsta restorana. Treći dio seminara obrađuje vođenje i vodstvo, obilježja vođe i razlike između vođe i menadžera. Četvrti dio seminara nam opisuje s čime se to sve menadžeri susreću kako bi opstali na današnjem tržištu i ostali konkurentni prema drugim restoranima i kakve sve inovacije moraju uvoditi te što oni smatraju da je bitno kod samog restorana (od izgleda, hrane i pića...). Zadnji dio seminara je posvećen najboljim restoranima svijeta, opisuje kako su oni postigli da budu toliko uspješni, koje metode koriste kako bi ostali na tom mjestu i što ih pokreće.

# 1. UGOSTITELJSTVO

Ugostiteljstvo je pojam s kojim se svakodnevno susrećemo u medijima, svakodnevnom životu, ali i u svakodnevnoj uporabi milijuna ljudi diljem svijeta. Većina ljudi zna što znači riječ ugostiteljstvo i ugostiti. Usluge koje se obavljaju u okviru ovih dviju riječi su primiti, smjestiti i poslužiti posjetitelja hranom i pićem.

Ugostiteljstvo se prema Ivanoviću (2012.) može sagledati s mnogo različitih aspekata: kulturnog (razmjena kulture i tradicije), političkog (odnos države prema ugostiteljstvu), društvenog (odnos prema ljudima), pravnog (regulirano je zakonom), ekonomskog (ostvaruje ekonomske ciljeve). S gospodarskog aspekta uz osnovne usluge (smještaj, prehrana i točenje pića), ugostiteljstvo nudi i pomoćne i dopunske usluge pomoću kojih nadopunjuje i poboljšava kvalitetu usluga.

U ugostiteljstvu se javlja proizvodni i neproizvodni rad, nekad dominira jedan nekad drugi, a to sve ovisi o situaciji. Na temelju toga se može zaključiti da je ugostiteljstvo proizvodno-uslužna djelatnost koja se svrstava u tercijarni sektor. Ono nadopunjuje funkcije drugih djelatnosti uključivanjem u trgovinu i promet preko stranih turista, što ima veliku prednost jer su prednosti takvog izvoza na licu mjesta velike. Upravo se po tome ugostiteljstvo razlikuje od ostalih djelatnosti – usluge pruža u objektima predviđenim za to, gdje se usluge prodaju neposrednim korisnicima, koji ih troše na licu mjesta. Prodaji usluga pridonosi i poseban proizvodni proces koji ne može započeti prije same pojave korisnika. Ovdje ne postoji proizvodnja za skladište, proizvodnja za duže vrijeme (osim kad se proizvod može sačuvati pomoću dubokog hlađenja). (Ružić, 2006.)

## 1.1 UGOSTITELJSTVO U UŽEM SMISLU

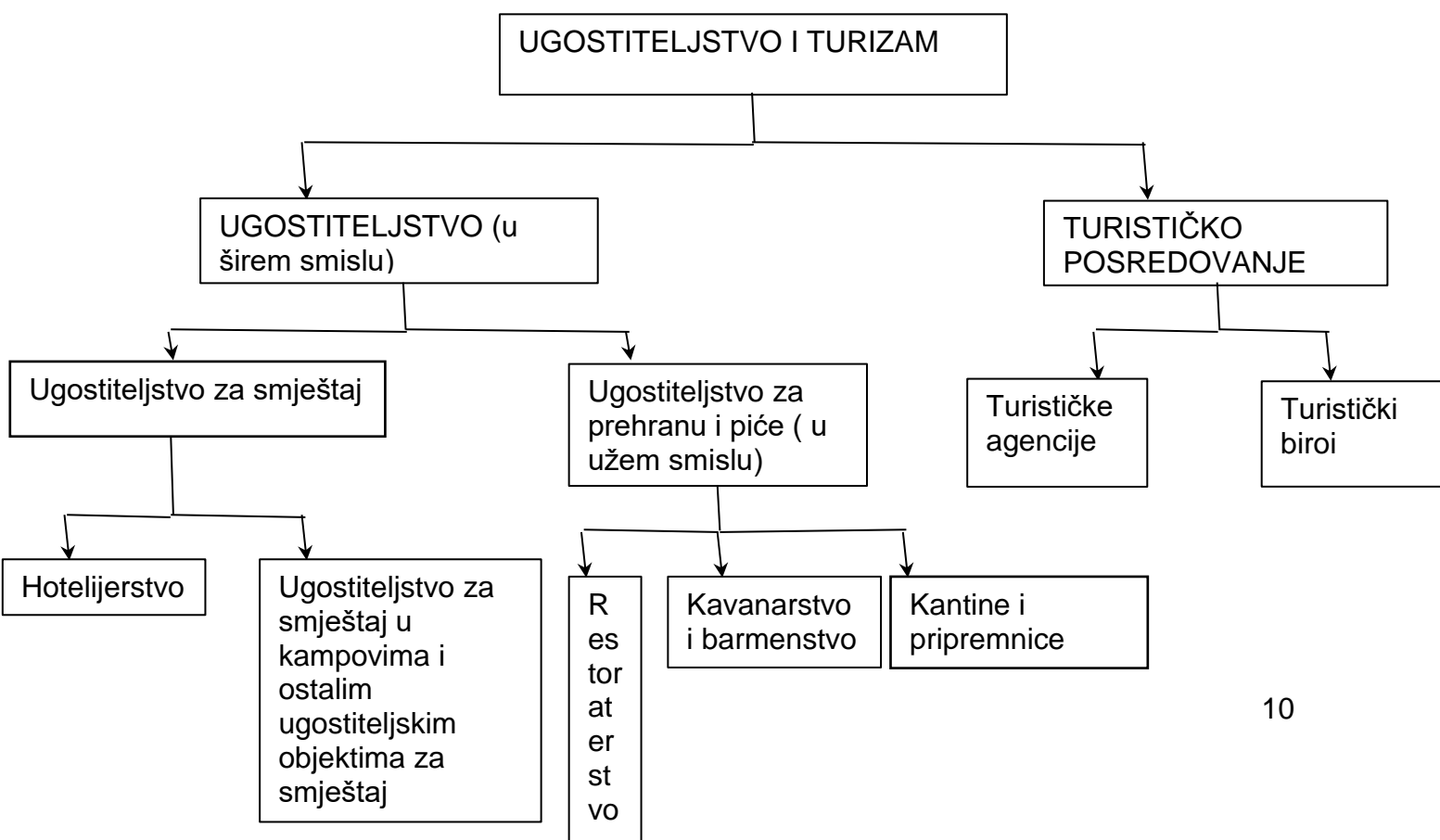
Ugostiteljstvo i turizam su dvije usko povezane i isprepletene stvari. Ugostiteljstvo je jedan od najznačajnijih čimbenika za razvoj turizma. Turizam je globalni fenomen koji se vezuje uz kretanje ljudi, a samim time i ugostiteljstva koji je najviše orijentiran na korisnike pružanjem odgovarajuće usluge prehrane i smještaja. Ugostiteljstvo tijekom putovanja omogućuje korisniku/turistu ispunjenje njegovih egzistencijalnih

potreba za hranom i pićem, ali i ostalih potreba poput rekreacije, odmora, novih znanja itd. Samim razvojem turizma razvija se i proširuje ugostiteljska ponuda – povećanje broja kapaciteta, poboljšanje kvalitete, promjene u strukturi i sl. (Ivanović, 2012.)

Prema Ružiću (2006.) ugostiteljstvo kao organizirana djelatnost namijenjena je zadovoljavanju potreba turista smještajem i hranom i kao takva predstavlja osnovni receptivni čimbenik turizma. Međusobna ovisnost turizma i ugostiteljstva je velika, a potkrepljuje se činjenicom da preko 50% ostvarenog prihoda u turizmu otpada na ugostiteljstvo.

Ugostiteljstvo i turizam se prvenstveno dijeli na ugostiteljstvo (u širem smislu) i turističko posredovanje. Ugostiteljstvo (u širem smislu) se dijeli na ugostiteljstvo za smještaj (hotelijerstvo i ostali objekti za smještaj) i ugostiteljstvo za prehranu i piće (ugostiteljstvo u užem smislu). Ugostiteljstvo u širem smislu označava gospodarsku djelatnost pružanja usluge smještaja, prehrane i pića, dok ugostiteljstvo u užem smislu označava gospodarsku djelatnost pružanja usluga prehrane i pića. (Cerović, 2003.) U sljedećoj shemi objašnjena je podjela ugostiteljstva u širem i užem smislu.

Grafička shema 1. Gospodarska djelatnost ugostiteljstva i turizma



Izvor: Cerović, Z., (2003.) *Hotelski menadžment*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

## 1.2 UGOSTITELJSKE USLUGE

Ovdje se ponajprije misli na radnje kod kojih rezultat proizvodnje nije novi proizvod već promjene na postojećim proizvodima. Ugostiteljske usluge su one koje se vrše kako bi se zadovoljile potrebe korisnika usluga u prehrani i piću i to na poseban način. One se pripremaju netom prije prodaje, a zatim se poslužuje gostima u ugostiteljskim objektima. Usluge se dijele na osnovne, sporedne i pomoćne, a mogu biti robne i nerobne. (Ružić, 2006.) U sljedećoj tablici imamo prikazane ugostiteljske usluge i njihovu podjelu.

Tablica 1. Ugostiteljske usluge

Osnovne	Sporedne	Pomoćne
Usluge smještaja	Prijem i ispraćaj gostiju	Održavanje ugostiteljskih objekata i opreme
Usluge prehrane	Prijenos stvari i prijevoz osoba	Održavanje okoliša ugostiteljskih objekata
Usluge pića	Davanje obavijesti	Pranje, peglanje ugostiteljskog rublja(stolnjaka, posteljine)
	Primanje i otpremanje pošte	Pekarske usluge
	Čuvanje vrijednosti gostiju	Usluge pripreme mesa, povrća i dr.
	Čišćenje odjeće i obuće	Usluge garažiranja i popravak automobila gostiju
	Prodaja roba i predmeta	
	Sportske, zabavne, usluge animacije i dr.	

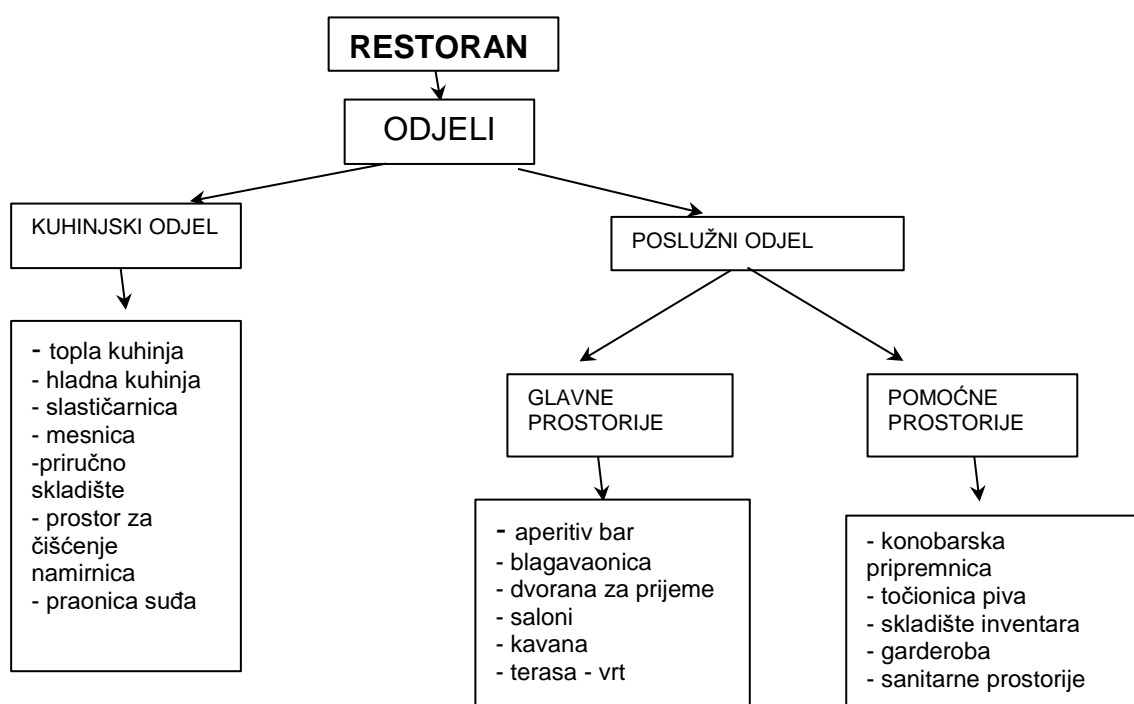
Izvor: Ružić, P., (2006.), *Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća*, Višnjan, Visoka poslovna škola s.p.j., str. 2.

S ciljem što boljeg osiguravanja i zadovoljavanja potreba korisnika treba osigurati veću kvalitetu usluga, što veći broj raznovrsnih jela i pića, raznovrsnost pripremljenih jela i pića, kulturno pružanje usluge što podrazumijeva pristojno, uslužno, stručno i prijazno ophođenje. (Ružić, 2006.)

## 2. RESTORAN I RESTORATERSTVO

Restoran je ugostiteljski objekt u kojem se pripremaju i poslužuju topla i hladna jela te ostala jela i slastice, poslužuju pića i pripremaju napitci. Oznake za kategorije restorana su sljedeće: brončana, srebrna ili zlatna kuharska kapa. Restoran može poslovati samostalno ili kao dio nekog ugostiteljskog objekta poput hotela, pansiona i sl., a sastoji se od dva dijela – kuhinjskog i poslužnog. (Ivanović, 2012.) Na sljedećoj grafičkoj shemi prikazana je podjela prema odjelima restorana koja se dijeli od najvećih odjela do najmanjih.

Grafička shema 2. Odjeli restorana



Izvor: Ivanović, Restoran kao temeljni oblik klasičnog restoraterstva, 2012. str. 2.

Prema Ivanoviću (2012:8) restoraterstvo se definira kao djelatnost u okviru koje se pružaju usluge prehrane i točenja pića. Obuhvaća sve ugostiteljske objekte čija je djelatnost priprema i prodaja hrane i pića, a način pripreme i prodaje hrane i pića ovisi o vrsti i tipu ugostiteljskog objekta. U primjeni je više oblika pružanja usluga:

- pružanje usluga prehrane i pića u restoranima s klasičnom poslugom
- pružanje usluga prehrane i pića u samoposlugama

- pružanje usluga prehrane i pića u pokretnim objektima
- pružanje usluga prehrane i pića u pripremicama.

Prema prijašnjoj podjeli restorana možemo zaključiti da postoji velik broj pružanja usluga hrane i pića, ali njihovo obavljanje se može svesti na dva temeljna oblika i to: (Ivanović, 2012:8)

- u sklopu smještajnih objekata (hotel, motel, pansion i sl.) – kao dopuna djelatnosti i radi zadovoljenja potreba posjetitelja pružaju se usluge restoraterstva (usluge prehrane i točenja pića); ovaj oblik poslovanja restorana tretira se kao sporedna djelatnost koja dopunjava osnovu djelatnost smještaja i kao takva se uključuje u ukupan rezultat poslovanja smještajnog objekta.
- u samostalnim objektima (restoran, gostionica, buffet i sl.) – ostvaruje se u objektima koji samostalno posluju, najčešće kao mali obiteljski poslovi – obrti, ali su prisutni i slučajevi njihova poslovanja u velikom obujmu kao što su lanci restorana (Mc'Donalds, primjerice).

Restoraterstvo se može podijeliti prema vremenskom razdoblju i to na opće i turističko. Opće posluje tijekom cijele godine, a obuhvaća i dio ugostiteljstva koji je namijenjen domicilnom stanovništvu i posjetiteljima koji ne spadaju u kategoriju turista, dok pojam turističko označava tržišnu orijentiranost ugostiteljskih kapaciteta koji su izgrađeni primarno u turističkim destinacijama za turiste kao pretežne goste. Turističko ugostiteljstvo je primarno namijenjeno turistima, a potom drugim korisnicima koje čine domicilno stanovništvo i drugim posjetiteljima koji ne spadaju u kategoriju turista. (Ivanović, 2012.)

Prema segmentu korisnika ugostiteljstvo se dijeli na stalno i sezonsko. Stalno ugostiteljstvo je orijentirano na stalne korisnike svojih usluga tijekom cijele godine. Sezonsko ugostiteljstvo orijentirano je na sezonski segment potražnje, a poslovanje je uvjetovano koncentracijom turističkog prometa u određenom dijelu godine. Sezonalnost dovodi do toga da su smještajne jedinice nepopunjene tijekom ostatka godine i u tim ljetnim mjesecima javlja se potreba za sezonskim radnicima.

S obzirom na dužinu boravka gostiju postoji prolazno i pansionsko. Prolazno je ono koje svojim posjetiteljima pruža usluge u roku manjem od tri dana dok je pansionsko ono koje traje najmanje tri dana. Prema komercijalnosti poslovanja, ugostiteljstvo se dijeli na komercijalno i nekomercijalno. Komercijalno ugostiteljstvo posluje na komercijalnoj osnovi s ciljem ostvarivanja dobiti i dostupno je svima, dok je nekomercijalno ugostiteljstvo usmjereno samo na određeni segment korisnika (učenici, studenti), a cilj mu nije ostvarivanje dobiti. Zadnja stavka u ugostiteljstvu je s obzirom na vlasništvo koje može biti privatno, državno ili mješovito. (Ivanović, 2012.)

## **2.1 VRSTE RESTORANA**

Prema Ivanoviću (2012:3-4) restorane je moguće podijeliti prema podrijetlu jela (internacionalna, nacionalna, regionalna kuhinja), prema osnovnim namirnicama (riblji restoran, lovački restoran, mliječni restoran, vegetarijanski restoran), prema načinu pripremanja (grill, grill-room, pečenjarnice), prema osnovnim uputama za pripremanje jela (dijetalni makrobiotički), prema vrsti poslovanja (sezonski, cjelogodišnji), prema poslovanju (samostalni, u sastavu objekta za smještaj), prema načinu posluživanja (klasični (konobar poslužuje) i samoposlužni) i prema vrsti gostiju (pansion, prolazni).

Nadalje, restorani se razvrstavaju na sljedeće ugostiteljske objekte: (Narodne novine, 2007:2)

1.“Restoran – ugostiteljski objekt u kojem se pretežito pripremaju i uslužuju topla i hladna jela koja zahtijevaju složeniju priprema te ostala jela i slastice, uslužuju pića i pripremaju i uslužuju napitci. Restoran može biti klupskog tipa

2.Gostionica . ugostiteljski objekt u kojem se pretežito pripremaju i uslužuju gotova uobičajena domaća topla i hladna jela te uslužuju pića, pripremaju i uslužuju napitci. I gostionici gostima se mogu pružati i usluge smještaja u sobama. Gostionica može imati najviše 7 soba.

3.Zdravljak – ugostiteljski objekt u kojem se pretežito pripremaju i uslužuju mliječna topla i hladna jela te napici i uslužuju bezalkoholna pića, a mogu se pripremati i usluživati slastice i jela koja ne zahtijevaju složeniju pripremu. Iznimno, umjesto



naziva vrste „zdravljak“ mogu se koristiti i drugi komercijalni nazivi ovisno o pretežitosti jela koja se pripremaju u ugostiteljskom objektu.

4.Zalogajnica – ugostiteljski objekt u kojem se na očigled gostiju pripremaju i uslužuju pečena jela i napici te uslužuju pića. Iznimno, umjesto naziva vrste „zalogajnica“ može se koristiti i komercijalni naziv „snack.“

5.Pečenjarnica – ugostiteljski objekt u kojem se pretežito pripremaju i uslužuju pečena jela te uslužuju pića, a mogu se pripremati i usluživati i napici. Iznimnom umjesto naziva vrste „pečenjarnica“ može se koristiti i komercijalni naziv kao npr. „grill“ i sl.

6.Pizzeria – ugostiteljski objekt u kojem se pretežito pripremaju i uslužuju pizze te uslužuju pića, a mogu se pripremati i usluživati i druga jela od tjestenine i napici.

7.Bistro – ugostiteljski objekt u kojem se pretežito pripremaju i uslužuju jednostavna hladna i topla jela te uslužuju pića i pripremaju i uslužuju napici.

8.Slastičarnica – ugostiteljski objekt u kojemu se pripremaju i uslužuju slastice (kolači, sladoled i sl.), a mogu se pripremati i usluživati napitci te usluživati bezalkoholna pića. Slastičarnica je ugostiteljski objekt u kojemu se priprema i uslužuje samo sladoled. Iznimno slastičarnica je i ugostiteljski objekt u kojemu se slastice samo uslužuju gostima, a mogu se pripremati i usluživati napitci te usluživati bezalkoholna pića.

9.Objekt brze prehrane (fast food) – ugostiteljski objekt u kojem se pripremaju jednostavna jela koja se pripremaju i uslužuju na jednostavan i brz način, a koriste se za brzu konzumaciju (npr. razne vrste burgera, slane i pržene ribe, pržene lignje, topli i hladni sendviči, salate, prženi krumpir, hot dog i sl.), a mogu se pripremati i usluživati pića i napitci te sladoled. „

## **2.2 IZAZOVI I INOVACIJE U RESTORATERSTVU**

Promjene u restoraterstvu se konstantno događaju, ali ne ubrzano nego potihom. One su potaknute demografskom evolucijom, modernim potrebama kupaca na koje utječe globalna ekonomska kriza i sl. Moderno društvo se konstantno mijenja kao i njihove životne navike i oni očekuju da usluga treba odgovarati njihovom modernom stilu života. Promjene se trebaju bazirati na modernom pristupu s kupcima u središtu pozornosti kao glavna točka od koje se polazi. Izazov u ugostiteljstvu je i samo

ostajanje na tržištu i držanje koraka s okruženjem koje se konstantno mijenja. Oni koji prepoznaju te promjene i potrebe za promjenama će se lakše prilagoditi tržištu, dok oni koji to kasno uoče će biti suočeni s gubitkom novca i neće moći konkurirati na tržištu.

Sektor restoraterstva se suočava s velikim i dinamičnim promjenama na tržištu. To je specifičan sektor zbog puno faktora koji utječu na potrošačevu percepciju iskustva i prema tome inovacije u ovom sektoru su kompleksne i iziskuju multidimenzionalne procedure. Inovacije u poslovanju se mogu postići na više načina – uvođenjem novih aktivnosti, povezivanjem novih aktivnosti, mijenjanjem jedne ili više stranki koja izvodi neku aktivnost. Način koji će kompanija izabrati ovisi o njenim ciljevima, financijama, ljudskim i tehničkim resursima, okruženju i državnim zakonima. Preporučljivo je da se u inovacije uključe svi dijelovi organizacije od investitora pa sve do kupaca, zaposlenika ili dobavljača. Također, korisno je slijediti trendove vodećih menadžera na tržištu i pratiti njihove korake kako ostati konkurentan na tržištu. (Ivkov et al., 2016.)

Inovacije se mogu podijeliti na proizvodne, procesne, menadžerske i logističke inovacije. Uz to, neki autori prepoznaju i marketing kao inovaciju u ugostiteljskoj djelatnosti što doprinosi razvoju novih perspektiva između zaposlenika i korisnika. Kao što je već napomenuto, restorani su specifični po mnogim stavkama. U smislu inovacija – moraju pristupiti s raznih stajališta/perspektiva kao što su cijena, menadžment, ljudski resursi, zadovoljstvo korisnika, ispravnost hrane, marketing, arhitektura i dizajn, ekologija itd. Oni predstavljaju mjesto gdje ljudi jedu, druže se, obavljaju poslovne ručkove, a u isto vrijeme kupuju jedinstveno iskustvo. Ključ pružanja jedinstvenog iskustva u restoranu je fleksibilnost. Ono označava da menadžeri napuštaju tradicionalno poslovanje i usvajaju moderan menadžment i stilove kako bi razvili empatiju s korisnicima. Inovacije u restoraterstvu se najčešće pojavljuju u dizajnu i atmosferi (vanjski i unutarnji ambijent, boje, glazba), hrana i piće (veličina porcije, novi sastojci, bez alergena), tehnologija (POS aparati, online rezervacije, aplikacije za mobitele, društvene mreže, online meni) društveno odgovorno poslovanje (etičko, eko-poslovanje, zbrinjavanje otpada). (Ivkov et al., 2016.)

Naknadno inovacije mogu biti usmjerene na ljudske resurse s naglaskom na kupce i njihovu zaštitu. Ljudski resursi su vrlo bitan čimbenik u ugostiteljstvu. S obzirom na sposobnost menadžera i svih zaposlenika može uvelike utjecati na budućnost poduzeća/restorana. Ovo je jako bitno jer tako kod kupaca izazivamo lojalnost i dosljednost. (Ivkov et al., 2016.)

Jedan od primjera kreativnih inovacija je Taco Bell sa svojim oglasom kojim je privukao pažnju svih građana. Naime, na Prvi april 1996. godine Taco Bell je izbacio oglas preko čitave stranice u sedam glavnih novina u kojem je pisalo da je kupio Liberty Bell i da će ga preimenovati u Taco Liberty Bell. Iako je to bio plaćeni oglas, izazvao je pomutnju među građanima koji su se uzrujali zbog načina na koji se Taco Bell odnosi prema svetinji. Taco Bell su preplavili novinari i televizijske vijesti su objavile novosti. Oglas je bio pametna varka koja im je donijela profit od 22 milijuna dolara. Oglas je postao glavna vijest na radiju, televiziji i novinama i označavao je početak njihove kampanje „Ništa obično u tome“ koja je iznosila 200 milijuna dolara. Varka koja je napravljena nije služila samo za najavu nove oglašavačke kampanje nego i za jačanje iste. U svijetu restorana, gdje je ponekad teško izdvojiti oglase od priča na večernjim vijestima, potrebna je kreativnost. Njihov oglas predstavlja inovativnu kreativnost za svrhe oglašavanja. (Kotler, Bowen, Makens, 2010.)

Drugi primjer se tiče inovacije u tehnologijama, odnosno u bazama podataka. Charlotte Bogardus osnovala je Gazelle Systems koji nudi usluge sakupljanja podataka, skladištenje podataka i alata za upravljanje znanjem osmišljene tako da odgovaraju potrebama industrije restorana. Jedan od proizvoda je Razmjena podataka među restoranima (RDX), koji je osmišljen u suradnji s Information Resourcesom. On omogućava lancima da uspoređuju metrike svih i pojedinaca restorana koji čine lanac i hvata podatke s prodajnih mjesta putem interneta, istovremeno štiteći privatnost svakog lanca i korisnika. To uključuje međusobno uspoređivanje u odnosu na druge restorane u lancu, ocjenjivanje cijelog lanca te svih drugih restorana sa sličnom koncepcijom. Jedna od posebnih metrika u razvoju baze podataka je tzv. stopa odljeva klijenata i prihod po mjestu u restoranu. Stopa odljeva klijenata uspoređuje broj izgubljenih klijenata s novim klijentima. Restorani s dobrom

upravom mogu smanjiti stopu gubljenja klijenata, odnosno minimizirati ju. Smatra se da dobri restorani gube od 13% do 18% svojih klijenata. Sve iznad 20% znak je da u poslovanju restorana postoje neki problemi. Tablica stope odljeva klijenata prikazuje broj dobivenih i izgubljenih klijenata. Gazelle Systems koristi i obrnuto spajanje. To je postupak u kojem se zapisi s kreditne kartice spajaju s adresama, demografskim i psihografskim podacima. Na primjer, u jednom restoranu su profili klijenata bili slični profilu vrhunskog škotskog viskija. Proizvođač škotskog viskija i restoran su se udružili u zajedničku promidžbu. Restoran je dobio promidžbene dolare, klijent je profitirao, a proizvođač viskija je dobio pristup klijentima restorana. (Kotler, Bowen, Makens, 2010.) U sljedećoj tablici koja je napravljena na temelju istraživanja navedena su najbitnija područja za inovacije od strane menadžera.

Tablica 5.: Percepcija menadžera najbitnijih područja za inovacije

Područja inovacije	Rang bitnosti
Dizajn i atmosfera (interijer i eksterijer, boje, glazba)	3
Hrana i piće (veličina porcije, novi sastojci, bez alergena, organska hrana)	1
Tehnologija ( POS aparati, online rezervacije, aplikacije za mobitele, društvene mreže)	4
Društveno odgovorno poslovanje( zbrinjavanje otpada, ekološka osviještenost)	5
Ljudski resursi ( korisnička podrška)	2

Izvor: Ivkov et al., *Innovation in the restaurant industry- an exploratory study*, 2016., str. 5

Rezultati istraživanja nisu iznenađujući što se tiče hrane i pića koji su rangirani pod brojem 1, no iznenađujuće je što je tehnologija pod brojem 4, društveno odgovorno poslovanje pod brojem 5, ljudski resursi pod brojem 2 i dizajni i atmosfera pod brojem 3. Promjene u hrani i piću su globalne, događaju se konstantno i dinamične su. Prema nekim istraživanjima došlo je do porasta broja zdravije hrane što je rezultiralo time da restorani uvode zdrave obroke u menije kao i nove sastojke.

Najbitniji trendovi što se tiče hrane i pića su: manje porcije, novi okusi, lokalna hrana, vegetarijanski meniji, probiotici i bezglutenska hrana.

Nadalje, dizajn i atmosfera predstavljaju jednu od ključnih stavki u koju menadžeri moraju konstantno ulagati i udovoljavati izazovima tržišta. Prva stvar koju korisnici vide je ambijent samog restorana, ugođaj i kako se oni osjećaju u njemu. Ako im je atmosfera ugodna sigurno će se vratiti još koji puta. Što se tiče hrane i pića, sve više ljudi jede u restoranima, a zadaća voditelja restorana je da udovolji željama korisnika i omogući im jelo kakvo oni žele. U tom području je najširi raspon inovacije i to je najbolji način kako se istaknuti među konkurencijom. Tehnologija se smatra pod obveznom stavkom u vođenju jednog restorana. Korištena je više u svrhe inovacije u ugostiteljskom procesu nego u korist samog restorana. Tehnologija nam omogućava online rezervacije, čitanje recenzija na internetu koje je od velike važnosti za svaki restoran jer što ima veću ocjenu to će privlačiti više korisnika. Korisnici postaju sve zahtjevniji i imaju sve manje strpljenja i žele biti u mogućnosti doći do što više informacija u što kraćem roku. Društveno odgovorno poslovanje je bitna stavka, iako se prema ovoj tablici nalazi na posljednjem mjestu, ali ono omogućuje restoranima da smanje potrošnju hrane, da pametnije koriste potrošnju energije i da postanu primjer drugima kako se dobro odnositi prema okolišu. Osim dizajna i interijera koji je prva i najbitnija stavka sami dojam restorana će ovisiti i o njegovom osoblju. Ono mora biti uslužno, ljubazno i uvijek nasmiješeno. Inovacijama u ljudske resurse se održava konkurentna prednost. Mora biti predstavljena tako da dostavi kvalitetnu uslugu korisniku. Ono predstavlja ključnu ulogu u uspješnosti ugostiteljskog poduzeća. (Ivkov et al., 2016.)

Na temelju ispitanih menadžera, autor je došao do 9 dominantnih trendova u ugostiteljstvu u sljedećih 10 godina, a podijeljeni su u sljedeće kategorije:

- prilagođena usluga ( vrijednosti temeljene na iskustvu)
- fokus na lokalnu hranu i vino
- važnost društvenih mreža u komuniciranju
- zdraviji meni
- tehnologija
- brza usluga/fast food

- meni za djecu i obitelji
- obrazovanje zaposlenih i zbrinjavanje otpada

Mnogi autori naglašavaju kako inovativnost i kreativnost predstavljaju ključne faktore za uspjeh na konkurentskom tržištu. Inovacije omogućuju preživljavanje na brzorastućem i konkurentskom tržištu. Kao i poboljšanje u proizvodima, poslovnim konceptima i sl. Naglašava se važnost prelaska iz tradicionalnog u moderno ugostiteljstvo. No, većina restorana još posluje na tradicionalnom pristupu korisnicima, prelaskom na moderan pristup poduzeća/restorani mogu postati marketinški vođe i imati bolji profit i veće zadovoljstvo korisnika. Međutim, prelaskom na moderan pristup ne označava napuštanje svih tradicionalnih vrijednosti, ali označava pristupanje na drugačiji način. (Ivkov, et al. 2016.)

### 3. VOĐENJE I VODSTVO

Vođenje je jedno od pet temeljnih funkcija menadžmenta. Vođenje je specifična funkcija menadžmenta jer se ono ne može prenijeti niti na jednog drugog člana organizacije. Prema Golja (2016:227) vođenje je umijeće utjecanja na ljude kako bi oni zajedno težili ostvarenju ciljeva organizacije. Razlika između menadžmenta i vođenja je upravo u tome što je kod vođenja naglašena sposobnost utjecanja na ljude s ciljem da svi osjete potrebu za izvršavanjem ciljeva koji su bitni za organizaciju, dok je u menadžmentu naglašen proces usmjeravanja ljudi prema cilju i izvršenju zadataka uz pomoć ljudi u samoj organizaciji.

Što se tiče same hijerarhijske strukture, poželjno je da menadžeri na najvišim razinama budu i dobri vođe, ali to nije nužno ili nije uvijek tako. Vođenje je vještina koja se nikada ne može do kraja naučiti. Ovisi o situaciji koja vodi uvijek da neki novi uvid ili novo saznanje. Današnja turbulentna okolina zahtijeva vođenje koje se prilagođava promjenama koje se događaju u okolini, npr. razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija, razvoj modernog društva, zaštita okoliša, ljudska prava i prava radnika itd. Vođenje je inovativnost i pristupanje viziji tako da ju svi žele vidjeti, vjerovati u nju i biti njen dio. (Golja, 2016.)

Vodstvo je riječ koja se može završiti na mnogo načina i ima jako puno definicija. Postoje različita shvaćanja vodstva, što ovisi i o nama samima i o tome kako mi interpretiramo pojedine riječi koje su stavljene u definiciju. Različita shvaćanja vodstva su, npr. shvaćanje vodstva kao srž grupnih procesa. Na temelju toga, vođa je osoba koja je u centru grupe i predstavlja želju skupine. Nadalje, imamo pristup objašnjavanja iz perspektive ličnosti koje je objašnjeno tako da vođa ima skup posebnih osobina i obilježja koji mu omogućuju da druge potakne na ostvarivanje zadataka. Treći je da se vodstvo definira kao postupak ili ponašanje – ono što vođe rade kako bi izazvali promjene u skupini. Osim ovog navedenog, vodstvo je definirano i kao odnos moći između vođe i sljedbenika. (Northouse, 2006.)

Usprkos brojnosti različitih shvaćanja vodstva, kao ključne sastavnice mogu se izdvojiti sljedeće:

- a) vodstvo je proces,
- b) vodstvo uključuje utjecaj,
- c) vodstvo se odvija u kontekstu grupe,
- d) vodstvo uključuje postizanje ciljeva.

Temeljeno na ovim sastavnicama rabimo sljedeću definiciju vodstva koja prema Northouseu (2006.) izgleda ovako: vodstvo je proces u kojem jedna osoba utječe na grupu s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva. Nadalje, može se zaključiti da bez utjecaja nema vodstva odnosno vođenja i ono se odvija u skupinama, kako je već prije naglašeno. Vodstvo uključuje prvenstveno usredotočenost na ciljeve i ispunjavanje istih radi napretka organizacije. Sami proces vođenja zahtijeva i sljedbenika, ako nema njih vodstvo se ne može niti ostvariti to je obostrani proces.

Pojam vodstva se vezuje uz pojam moći, prisile i upravljanja odnosno koje su razlike između nabrojanih stvari. Moć je sposobnost utjecanja na ljude. Ljudi imaju moć kada su sposobni utjecati na ljude, njihove stavove, uvjerenja i postupke. U organizacijama postoje dva osnovna tipa moći, a to su moć položaja i moć osobe. Moć položaja je moć koja proizlazi iz ranga ili određenog položaja u sustavu organizacije. Moć položaja uključuje moć zakona, moć nagrade i moć prisile. Moć osobe jest mogućnost utjecanja na ljude pomoću svojih osobina, odnosno šarma, simpatičnosti i stručnosti. Na primjer, neki vođe imaju moć zato što njihovi zaposlenici smatraju dobrim uzorima. Moć osobe se dijeli na moć uzora i moć stručnosti. (Northouse, 2006.)

Prisila je jedan od izvora moći koji je dostupan vođi. Ono označava korištenje sile kako bi se izazvale promjene. To znači utjecanje na druge da nešto učine manipulirajućim kaznama i nagradama u radnom okruženju. Prisila uključuje korištenje kazni, prijetnji i sl. Vođe koji koriste prisilu orijentirani su prvenstveno na sebe i vlastite ciljeve i nisu zainteresirani za želje i potrebe podređenih i ono ima suprotan efekt za organizaciju i postizanje ciljeva važnih za dobrobit organizacije. Zadnji pojam uz koji se povezuje vodstvo je upravljanje. Upravljanje je sličan proces kao i vodstvo. Vodstvo i upravljanje imaju mnogo zajedničkih točaka – rad s ljudima, utjecaj, usmjereno je na uspješno ostvarenje cilja. No, vodstvo se ipak razlikuje od



upravljanja. Počeci vodstva mogu se pronaći već kod Aristotela, ali upravljanje se pojavljuje tek na prijelazu u 20.st. s pojavom industrijaliziranog društva. Njegova funkcija je bilo da smanji kaos u organizacijama kako bi one djelovale što učinkovitije i djelotvornije. Primarne funkcije upravljanja su planiranje, organiziranje, nadzor i bavljenje zaposlenicima. Prema Northouseu (2006:9) upravljati znači izvršavati aktivnost i vladati rutinom, a voditi znači utjecati na druge i stvarati viziju promjene.

Postoji razlika između vodstva kao osobina i vodstva kao procesa. Postoji izjava kao „on je rođen da bi bio vođa.“ Takve izjave se inače daju na temelju osobina određene osobe. Po toj izjavi određeni pojedinci imaju urođena ili naslijeđena obilježja i svojstva koja ih čine vođama. Opisati vodstvo kao osobinu i kao proces se znatno razlikuje. Iz perspektive vodstva kao procesa ono se odvija u kontekstu i dostupno je svakoj osobi.

Formalno vodstvo se razlikuje od spontanog po tome što formalnog vođu određuje položaj u organizaciji poput direktora, menadžera i sl. Međutim, osoba koja je postavljena na položaj vođe ne postane uvijek stvarni vođa u određenom okruženju. Kad drugi nekog pojedinca percipiraju kao najutjecajnijeg člana skupine tada on postane spontani vođa bez obzira na svoju titulu . Osobine koje su odgovorne za uspješnu pojavu vođe su dobra komunikacija, motivacija zaposlenika, poticanje novih ideja, traženje mišljenja drugih itd. (Northouse, 2006.)

### **3.1 OBILJEŽJA VOĐE**

Teorije temeljene na osobinama vođe počinju se snažnije proučavati tek 50-ih godina 20.st. Fokus tih istraživanja je prvenstveno bio na spoznavanju kvaliteta i osobina koje imaju osobe koje su vođe. Te karakteristike su odraz razlika između pojedinaca, odnosno osoba koje su vođe i one koje to nisu. Prema tim teorijama vodstvo je urođeno, odnosno to je kvaliteta koju osoba ima ili nema. U skladu s tim, može se izvući čitav niz osobina koje ima kvalitetni vođa no ne može se garantirati da je kombinacija tih osobina ujedno i garancija uspješnosti vođe. Stodgill je istraživač koji je 1948. i 1974. godine u svojim istraživanjima analizirao preko 280 studija u kojima je analizirao i identificirao jasnu sliku osobina koje doprinose

procesu vodstva. Bilo je još mnogobrojnih autora koji su se nadovezivali na postojeća istraživanja ili provodili svoja istraživanja s ciljem spoznaje koje to osobine ima dobar vođa. Nadalje, u tablicu koja je prikazana su sažeta istraživanja tijekom 20. i 21. st.

Tablica 2.: Istraživanja o osobinama vođe

Stodgill (1948.)	Mann (1959.)	Stodgill (1974.)	Lord, de Vader i Alliger (1986.)	Kirkpatrick i Locke (1991.)	Zaccaro, Kemp i Bader (2004.)
inteligencija, opreznost, spoznaja, odgovornost, Inicijativa, ustrajnost, samopouzdanje, društvenost	inteligencija, muškost, prilagodba, dominacija, ekstrovertiranost, konzervativizam	postignuće, upornost. spoznaja, Inicijativa, samopouzdanje, odgovornost, Kooperativnost, tolerancija, utjecaj, društvenost	inteligencija, muškost, dominacija	težnja, motivacija, integritet, povjerenje, kognitivna sposobnost, znanje o zadacima	kognitivne sposobnosti, ekstrovertiranost, savjest, emocionalna stabilnost, otvorenost, slaganje, motivacija, društvena inteligencija, samoprocjena, emocionalna inteligencija, rješavanje problema

Izvor: Golja, T. (2016.), prema Sanborn M. (2012.) , str. 104. *Menadžment u kulturi i turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, str. 241.

Zaključak za čitav niz istraživanja koja su se provela kroz cijelo 20.st. je da postoji čitav niz osobina koje vođa mora posjedovati kako bi bio uspješan vođa i imao sposobnost vođenja neke organizacije. (Golja,2016.)

Nadalje prema Northouseu (2006.) ključne osobine vođe su inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost. Inteligencija je sposobnost usko povezana s vodstvom. Prema nekim istraživanjima potvrđeno je da su vođe obično

inteligentniji od onih osoba koje nisu vođe. Imaju izraženije verbalne i perceptivne sposobnosti kao i zaključivanje. Iako je dobro biti pametan, pokazalo se je da vođe ipak ne bi trebale previše razlikovati od podređenih. Ako je slučaj da vođa ima puno veći kvocijent inteligencije od podređenih to može imati negativan utjecaj na vodstvo. Također, vođe mogu imati problema u komunikaciji sa sljedbenicima jer su previše zaokupljeni drugim stvarima ili njihove ideje mogu biti previše napredne što može predstavljati problem za njegove sljedbenike. Druga osobina je samopouzdanje. Ono označava našu sigurnost u naše znanje i vještine, samopoštovanje i sigurnost u to da ćemo izvršiti zadane zadatke i ostvariti rezultat. Ono osigurava vođi da bude siguran da su njegovi pokušaji utjecanja prikladni i ispravni. Treća osobina je odlučnost koja označuje želju za obavljanjem posla i uključuje obilježja poput ustrajnosti, dominacije, želje i inicijative. Odlučni ljudi su proaktivni, vole se nametnuti i ustrajni su u suočavanju s preprekama. Odlučnost uključuje pokazivanje dominantnosti kada je potrebno usmjeravati sljedbenike. Četvrta osobina je poštenje. Ono iskazuje iskrenost i povjerenje. Pošteni ljudi su oni koji se drže svojih načela i preuzimaju odgovornost za svoje postupke. Kod poštenih vođe nema problema sa sljedbenicima jer oni kod drugih izazivaju povjerenje i može im se vjerovati da će učiniti ono što su rekli. Odani su, pouzdani i ne varaju. Zadnja osobina je društvenost koja čini vođu prijateljski nastrojenim, otvorenim, uljudnim taktičnim i diplomatskim. Oni iskazuju brigu za njihove sljedbenike, imaju razvijene međuljudske vještine i stvaraju odnose sa svojim sljedbenicima.

### **3.2 MENADŽMENT VS. VOĐENJE**

Postoji mnogo istraživanja na ovu temu koja se bavi utvrđivanjem razlika između menadžmenta i vođenja. Zbog toga ima jako definicija. Menadžment je sposobnost usmjeravanja ljudi prema cilju i obavljanja poslova pomoću drugih ljudi, a vođenje djeluje kao moć utjecanja na ljude (Golja, 2016:230) može se zaključiti da se menadžment i vođenje nadopunjuju. Organizacije ne mogu funkcionirati bez menadžmenta, ali niti bez vođenja. No, vođenje je jedna od funkcija menadžmenta pa se može naslutiti da je vođenje uži pojam od menadžmenta. Vodstvo se više bavi promjenama, vizijom i strategijom, dok se menadžment bavi procedurama i rezultatima. Vođenju je temelj stvaranje ciljeva, konkurentnost, fleksibilnost

konkurentskom okruženju i fokusira se na inspiriranje i motiviranje. Menadžment se fokusira na kontrolu, organiziranje i viđenje. U sljedećoj tablici je prikazana razlika između menadžera i vođe i navedene su njihove najbitnije komponente.

Tablica 3.: Razlike između menadžera i vođe

<b>MENADŽERI</b>	<b>VOĐE</b>
Menadžeri imaju zaposlene.	Vođe pobjeđuju sljedbenike.
Menadžeri reagiraju na promjene.	Vođe kreiraju promjene.
Menadžeri imaju dobre ideje.	Vođe implementiraju ideje.
Menadžeri komuniciraju.	Vođe uvjeravaju.
Menadžeri usmjeravaju skupine.	Vođe kreiraju timove.
Menadžeri pokušavaju biti junaci.	Vođe čine junacima sve koji ih okružuju.
Menadžeri preuzimaju zasluge.	Vođe preuzimaju odgovornost.
Menadžeri su fokusirani.	Vođe kreiraju dijeljeni fokus.
Menadžeri vježbaju snagu nad ljudima.	Vođe razvijaju snagu s ljudima.

Izvor: Golja, T.,2016., prema Sanborn M. (2012.), *Menadžment u kulturi i turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, str. 231.

Prema Golji (2016:231.) razlika se očituje i kroz:

1.Menadžeri imaju podređene: Ogleda se u autoritativnom i transakcijskom stilu menadžmenta kojemu je fokus na zadatke i naredbe. Menadžeri imaju autoritativnu poziciju za što su ovlašteni od strane svojeg društva i njihovi podređeni obavljaju zadatke koji se od njih traže. Menadžeri točno nalože zadatke koji trebaju obaviti njihovi podređeni koji to obavljaju zbog toga što bivaju nagrađeni za uspješno obavljanje zadataka (najčešće je riječ o redovnim primanjima i posebnim bonusima za uspješnost). Menadžeri su plaćeni da odrade stvari (i oni samo su podređeni) i vrlo često u kratkim vremenskim rokovima i ograničenim novčanim sredstvima. Posao prenose i na svoje podređene.

2. Vođe imaju sljedbenike: Ključ je u tome što vođe nemaju podređene, posebice ne kada vode, a riječ je o karizmatiskom i transformacijskom vođenju te fokusu na ljude. Mnogi vođe u organizacijama imaju podređene, ali samo zato što sami nastupaju u ulozi menadžera. Ali, kada vođe žele voditi, moraju se odreći formalne autoritativne kontrole jer za vođenje je potrebno imati sljedbenike, a slijeđenje je uvijek dobrovoljna aktivnost. Govoriti ljudima što trebaju raditi najčešće ih ne inspirira da

slijede. Sljedbenicima treba pokazati kako će njihovo slijedenje vođe rezultirati ispunjenju njihova srca. Oni moraju dovoljno snažno željeti slijediti vođu pa čak i tako da prestanu raditi ono što rade i ukoračati u strah i situacije koje najčešće i u normalnim okolnostima ne bi htjeli riskirati. Oni imaju snažnu karizmu, stvaraju lojalnost, ali ipak pokušavaju održavati distancu od svojih sljedbenika kako bi se održala mističnost vodstva. Fokusirani su na odrađivanje zadataka i poticanje svojih sljedbenika da odrade zadatke. Spremni su za razliku od menadžera da preuzmu rizik i uzmu priliku u nekim kritičnim situacijama i smatraju da je normalno da naiđu na probleme i prepreke. U tablici dolje su navedene razlike između menadžera i vođe po predmetima.

Tablica 4.: Razlike između menadžera i vođe prema predmetu

PREDMET	VOĐA	MENADŽER
suština	promjena	stabilnost
fokus	vođenje osoba	upravljanje poslom
imati	sljedbenici	podređeni
obzor	dugoročno	kratkoročno
u potrazi za	vizija	ciljevi
pristup	postavlja usmjerenje	planira detalje
odluka	olakšava	donosi
snaga	osobna karizma	autoritet
privlačiti ka	srcu	glavi
energija	strast	kontrola
kultura	oblikuje	donošenje
dinamika	proaktivno	reaktivna
uvjeravanje	prodaje	govori
stil	transformacijski	transakcijski
razmjena	uzbuđenje za posao	novac za posao
sviđanje	težnje	akcija
želje	dostignuća	rezultati
rizik	poduzima	minimizira
pravila	krši	kreira

konflikt	koristi	izbjegava
usmjerenje	novi putovi	postojeći putovi
istina	traži	utemeljuje
briga	što je ispravno	biti u pravu
zasluge	daje	uzima
krivnja	preuzima	prebacuje

Izvor: Golja, T., 2016., *Menadžment u kulturi i turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, str. 232.

Na temelju svega ovoga može se zaključiti da su menadžment i vodstvo usko povezani, slični, ali opet imaju razlika. Menadžment je aktivnost usmjerena na postizanje ciljeva pomoću podređenih, dok vođe imaju sljedbenike. Menadžment je proces organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, kontrola, planiranje i vođenje dok je vodstvo sposobnost utjecanja na ljude da slijede. Vodstvo je usmjereno na ljude i odnose dok menadžment je orijentiran na zadatke i bavi se isključivo rezultatima i svladavanjem složenosti dok se vodstvo bavi svladavanjem promjena. Za vodstvo nije bitna funkcija, dok je za menadžment jako bitna jer bez nje on ne bi bio onaj koji ima podređene.

## 5. ANALIZA POSLOVANJA ODABRANIH RESTORANA U SVIJETU

U ovom poglavlju će se detaljnije obraditi dva restorana koji su odabrani u top 50 restorana svijeta. Osvrti će se temeljiti na njihovom poslovanju, kako su dospjeli na tu poziciju i kako su toliko uspješni u tome što rade.

### 5.1 EL CELLER DE CAN ROCA, GIRONA, ŠPANJOLSKA

El Celler de Can Roca je smješten u srednjovjekovnom gradu u Gironi u Kataloniji, na sjeveru Španjolske. Dva puta je bio izabran za No.1 restoran u svijetu, a vode ga tri brata – Joan je *chef*, Josep sommelier, a Jordi slastičar. Braća su pohađala The Girona Catering School, koja je ključan dio njihove kulinarske povijesti. Njihova hrana je kompleksna, napravljena je uključujući „cutting-edge“ tehniku i mnogobrojne sastojke koji su zaslužni za njihove sofisticirane tanjure, ali jela su napravljena da probude sjećanja, emocije i krajobraz regije.

Putovanje je započelo 1986. godine kada su dva brata – Josep i Joan Roca, a dvanaest godina kasnije i brat Jordi, nastavili obiteljsku tradiciju i otvorili svoj restoran. Počeli su u malom prostoru, do kuće svojih roditelja. Petnaest godina kasnije, u studenom 2007. godine su premjestili svoj restoran skromni restoran u novi i udobniji prostor – 200 m<sup>2</sup> kuhinje, 200 m<sup>2</sup> vinarije, 200 m<sup>2</sup> prostora za jelo i raskošan vrt. Sami način poslovanja restorana se temelji na avangardi, između prirode i znanosti koja je zaslužan za sva njihova jela. Zapravo, El Celler de Can Roca je ishod evolucije tijekom godina poslovanja njihove obitelji koja je uključena u restoraterstvo već dugi niz godina i generacija.

Kako bi ostali konkurentni na tržištu moraju imati svoju *online* stranicu na kojoj moraju biti dostupni svi njihovi opći, ali i ostali podaci (povijest njihovog restorana, povijest njih samih i sl.). Stranica je organizirana tako da si prvo sami odaberete na kojem jeziku ćete pristupiti stranici, a zatim vam se otvori prikaz koji će biti prikazan na Slici 1.

Slika 1. El Celler de Can Roca



Izvor: [http://www.cellercanroca.com/menu/menu\\_a.html](http://www.cellercanroca.com/menu/menu_a.html) , 11.06.2011.

Na desnoj strani je izbornik na kojem možemo birati što želimo pogledati. Prvi je *the Roca brothers: three heads ond one hat; our story, a fable; El Celler, a three party game; freestyle cooking; the team: strategies for seducing; the planets of roca universe; press; online shop; currents events* i *online booking*.

Online mrežne stranice im služe da se povežu sa svojim gostima i prepričaju im svoju priču i povijest. Rubrika koju imaju pod nazivom Press je rubrika u kojoj je opisana njihova obiteljska povijest, navedeno je obrazovanje koje su prošli i kako su tijekom godina dospjeli do ovoga gdje su sada.. Sljedeća rubrika je online shop, što je također veliki plus, jer kao i svi poznati kuhari i oni imaju svoje kuharice i posuđe, ali zanimljivo je to što u svojoj ponudi imaju čak i parfem. Nadalje, rubrika događaji je osmišljena u obliku bloga, a interesantna je jer mnogi restorani nemaju ovu opciju u svom izborniku, a u njoj su navedeni i opisani članci u časopisima u kojima se pojavljuju diljem svijeta. Zadnja, ali i najbitnija stavka su online rezervacije. Imaju mogućnost rezerviranja 11 mjeseci unaprijed, a istraživanjem se je zaključilo da su rezervirani čak 11 mjeseci unaprijed. (Slika 2.) Izuzev toga postoji i lista čekanja na koju se može upisati i onda se čeka njihov odgovor.



Slika 2. Popunjenost EL Celler de Can Roca

May 2019						
Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Number of people

Time **Fully booked. Try another day.**

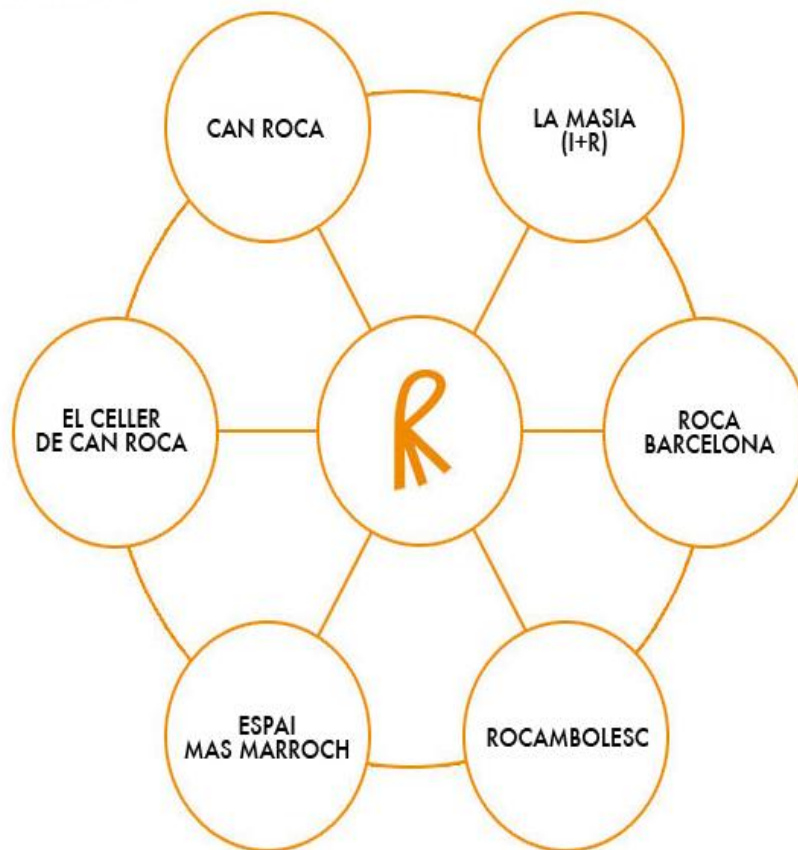
Sign up for the waiting list

Izvor: [http://www.cellercanroca.com/reserves/reserves\\_a.html](http://www.cellercanroca.com/reserves/reserves_a.html) , 15.06.2018.

Još jedna zanimljiva stvar koju imaju, a mnogi restorani ne je Vimeo. Na Vimeo postavljaju videe na kojima prikazuju svoje radno okruženje, hranu, svoje govore i sl. Braća nisu stala samo na jednom restoranu, nego su nastavili svoj poslovni uspjeh i otvorili slastičarnicu, restoran, bar koji će biti prikazani na Slici 2.

Slika 3. Prikaz vlasništva braće Roca

### THE PLANETS OF THE ROCA UNIVERSE



Izvor: [http://www.cellercanroca.com/planetes/planetes\\_a.html](http://www.cellercanroca.com/planetes/planetes_a.html) , 11.06.2018.

El Celler de Can Roca je restoran od kojega je sve krenulo i na temelju kojega su pokrenuli sve ostale navedene restorane, slastičarice i sl. La Masia je restoran njihove majke i njihova prva postaja na putu do uspjeha. Roca Barcelona spada u projekt pod nazivom Hotel Omm koji je gastronomski projekt predvođen s Rosa Maria Esteveom i restoranom El Celler de Can Roca. On kombinira dva različita, ali skladna prijedloga: Roca Moo i Roca Bar restorane. Roca Barcelona je gastronomski restora s Michelinovom zvijezdom, koji nudi kreativnu katalonsku hranu na čelu s Rafom Pantieri i Roca braćom. Roca Bar je informalni, moderni i pristupačni restoran koji se izdvaja po svojoj jednostavnoj i kvalitetnoj hrani s dnevnim menijem koji pruža raznoliku ponudu tijekom cijelo dana. Nadalje imamo Rocambolesc, slastičarnicu, koja je nastala na temelju strasti prema sladoledu brata Jordija. Izgled same web stranice je jedinstven i ističe se iz mase pomoću pomno osmišljenog dizajna, ali i

online kupovanja sladoleda, dostupnosti na instagramu i opisivanja povijesti na web stranici. Espai Mas Marroch je restoran, u prijevodu Mass Marroch je seoska kuća, koja je specijalizirana za bilo kakve proslave od rođendana, zaruka, večera i sl. To je prostor koji pruža različite usluge i ima predavaonicu, dnevnu sobu, konvertnu sobu, učionicu i salu za događaje. Nalazi se usred prirode te je sama kuća okružena s 8 hektara zemlje koja pruža relaksaciju i bijeg od svakodnevice. Can Roca je bar-restoran s kojim je započela ova priča. Njegovi vlasnici su Josep Roca i Montse Fontane koji se nalazi u Tàlala-Germans Sàbat, popularno područje koje je smješteno na završecima Girone. Počeci su bili teški i mali, kupili su kuću iz 1911. i nakon kupnje su započeli s uređenjem, a 15 godina kasnije su se premjestili na novu već spomenutu lokaciju. Za svaki navedeni restoran, hotel, slastičarnicu postigli su prepoznatljiv uspjeh i popeli se na sami vrh svjetske ljestvice.

Nadalje, vraćamo se na El Celler de Can Roca koji su prepoznati i od strane drugih svjetskih i gastronomskih kritičara. Prvu Michelinovu zvjezdicu su dobili 1995., drugu 2002., a treću 2009. godine. Repsol Guide, Taula, La Vanguardia, Gourmetour, Lo Mejor de la Gastronomía i Gourmand guides – dobili su i više nego odlične ocjene. 2009. godine su uvršteni u World's 50 best restaurants; 2010. su dospjeli do 4. mjesta, 2011. do drugog, a u 2013. godini su bili prvi.

Što se tiče vina, gosti su pozvani u *walk-in* podrum koji je poznat po određenoj reputaciji koja sadrži listu najraznovrsnijih, originalnijih i najbitnije od svega kvalitetnih vina. Također, što se tiče menija, postoje dva – kraći klasični meni koji se sastoji od 7 sljedova, dok duži meni ima 14 sljedova. Cijene se kreću od oko 90€ do 155€ s uključenim vinom u meniju. (El Celler de Can Roca)

Proučavajući članke može se zaključiti da su braća izuzetno inovativna u onome što rade. Povezuju nove kulinarske stilove, ali s daškom tradicionalnosti i u hranu unose svoju povijest. Koncentrirani su na goste i njihovo povezivanje s hranom putem konobara koji su jako bitan dio njihovog poslovanja, oni služe kao pripovjedači u povezivanju gostiju s hranom. Također, konobari služe za povezivanje s kuharima koji su zaslužni za cjelokupni dojam gosta. Jedna od stvari koja je zaslužna za njihov uspjeh je to što braća svake godine putuju diljem svijeta (SAD, Hong Kong, Sjeverna

Amerika, Turska) s ciljem sakupljanja kulinarskih iskustava koja kasnije inkorporiraju u svoja jela. Nadalje, braća nisu stala samo na jednom restoranu nego su proširili svoj djelokrug djelovanja i u drugim smjerovima i pokretači su raznih projekata. Vlasnici su još nekoliko restorana, slastičarnice koje sve imaju Michelinovu zvijezdu i spadaju pod jedne od boljih restorana u Španjolskoj. Njihove stranice su sve koncipirane na jedan jedinstveni dizajn, ali su opet tako posebne svaka za sebe i najbitnije je što se pokušavaju povezati sa svojim gostima, ljubazni su i prema recenzijama restorana može se zaključiti da su ljudi i više nego oduševljeni s hranom, ambijentom, ljubaznošću konobara, ali i samih vlasnika restorana. El Celler de Can Roca je spoj braće koji se nadopunjuju sa svojim znanjima i vještinama. Izuzetno su maštoviti, talentirani, znatiželjni, kreativni, a u isto vrijeme ponizni i mudri. Svoja jela pripremaju na elegantan i suptilan način s daškom tradicije, ali ga dovršavaju s najsuvremenijom tehnologijom.

## 5.2 MIRAZUR, MENTON, FRANCUSKA

Mirazur je restoran koji je smješten na Francuskoj rivijeri, blizu talijanske granice. Restoran je smješten u podnožju planine s pogledom na more (Slika 3.) u kući koja je stara skoro 100 godina. Prostire se na tri razine, a okružen je s bujnom vegetacijom. Prva razina restorana sadrži bar s pogledom na kuhinju koja je okružena staklom, dalje je vrt sa začinima i citrusom koji služi kao inspiracija Mauru Colagreco kada sprema svoje jela.

Slika 4. Restoran Mirazur



Izvor: <http://www.mirazur.fr/> , 11.06.2018.

Colagreco je formirao svoj vlastiti stil pomoću kreiranja i osmišljavanja različitih okusa i sastojaka. Ujedinió je svoje talijansko-argentinske korijene i pomoću njih kreira svoja jela. Inspiriran je s tri stvari – more, planine i voće i povrće koje uzgaja u

svom vrtu i pomoću njih stvara raznolika i šarena jela poznata po svojoj teksturi i kontrastu. Njegova kuhinja je ultra svjež, s puno začina, voća i povrća koji prikazuju sastojke lokalnih proizvođača – vitrus s Rivijere, šafran sa Sospela, maslinovo ulje i limuni s Mentona, divlje gljive s okolnih šuma, kupuje proizvode i na lokalnoj tržnici, kao i lokalnu ribu itd. Njegovi meniji ovise o sezoni povrća, dostupnosti i samoj inspiraciji.

Cijene menija variraju te je prvi na popisu meni od 100€ pod nazivom *Inspiration* koji nudi ručak i večeru, a osigurava kulinarsko iskustvo chefa. Uz meni je dostupno i vino koje košta dodatnih 60€. Drugi meni se zove *Carte blanche* koji je dostupan samo tijekom večere koji se fokusira na konstantnom napredovanju kroz sezonalnost i tri najbitnija sastojka, već spomenuta, koje Mauru služe kao glavna inspiracija, a košta 160€, a dodatno vino je također 60€. Zadnji meni se naziva *Signature*. Sastoji se od nekih prepoznatljivih jela Mirazura: grah i kavijar/kamenica i biser; plavi jastog, francuski koko grah i temeljac od kamilice. Navedeni meniji su spoj neobičnih kombinacija koje koštaju 210€, uz dodatno plaćanje za vino 60€.

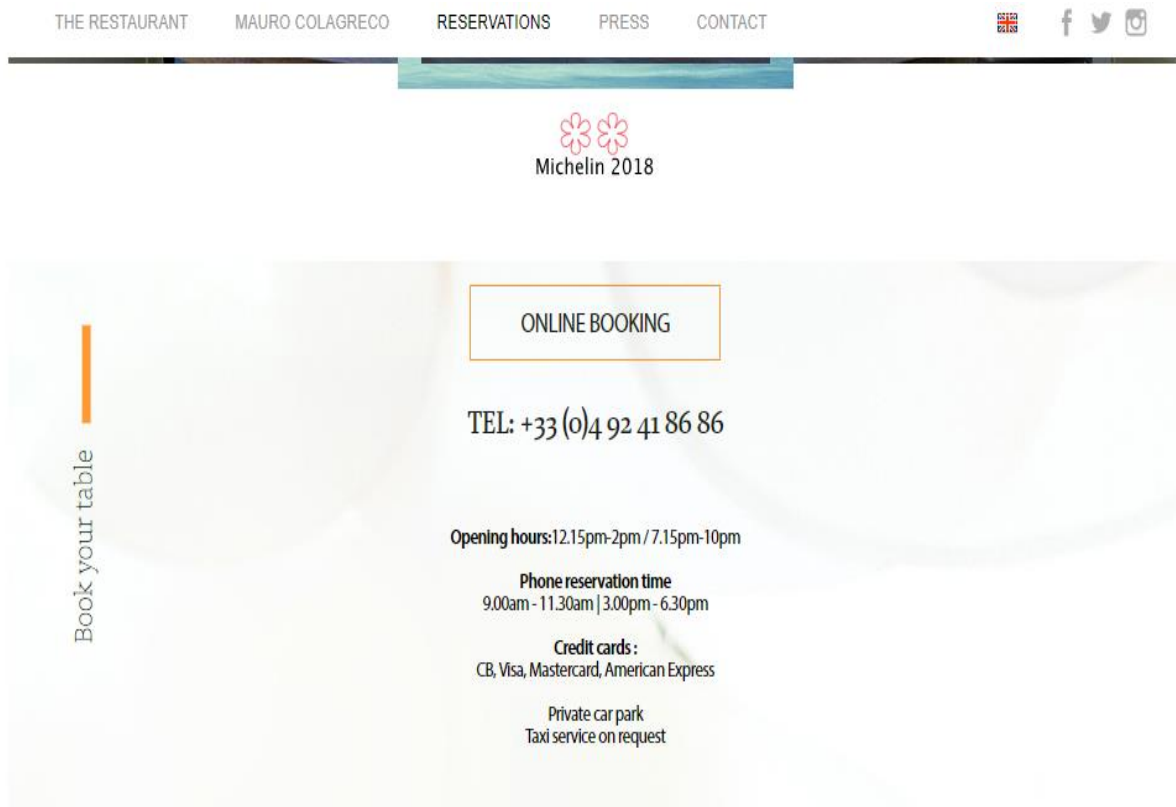
Colagreco je svoju karijeru započeo 2001. godine kada je započeo svoju kulinarsku karijeru s Bernardom Loiseau, zatim je radio u Hotelu Plaza te naposljetku 2006. godine je osnovao Mirazur i bio je toliko uspješan da je već nakon godinu dana zaradio prvu Michelinovu zvijezdu, a drugu već 2012. godine. Inspiracija mu dolazi iz tri glavna motiva – more, sol i vrt. Valja naglasiti kako proizvodi koje Colagreco koristi su od domaćih i lokalnih proizvođača i sami meni mu ovisi od raspoloživosti proizvoda i sezona povrća.

Mirazur je restoran koji je prilagođen za sve vrste proslava – rođendane, vjenčanja, proslave, poslovni ručak i sl. Za svaki događaj posebno kreira meni koji može interpretirati bilo gdje – u privatnoj vili, jahti ili u neobičnom okruženju. Također, cijeli restoran se može unajmiti za privatne zabave i gosti mogu koristiti sve tri razine restorana – verandu, lounge bar i vrtu terasu.

Svojim gostima, kao i svi restorani, omogućuju online rezervacije (Slika 4.) s ponudom raznih menija i vina. Potrebno je samo kliknuti na rezervaciju i otvara se

stranica s dostupnim mjestima i menijima koji se mogu pripremiti. Nije moguće napraviti rezervaciju i u restoranu odabrati što će se jesti nego se odmah preko interneta odabiru meniji koji su dostupni.

Slika 5. Online rezervacije



Izvor: <http://www.mirazur.fr/reservations.php> , 11.06.2018.

Kao i El Celler de Can roca i Mirazur ima na svojoj internetskoj stranici dio posvećen medijima, odnosno objavama restorana u medijima prema mjesecima. Klikom na određeni mjesec otvara se članak iz pojedinog časopisa. Nadalje, Mirazur je osvojio brojne nagrade i priznanja tijekom godina svog djelovanja. Dvije godine nakon osnutka, 2008., je već upao u *World's 50 Best restaurant*, 2009. je Mauro Colagreco bio imenovan *chefom* godine te nakon toga se penje na ljestvici najboljih restorana u svijetu. (Mirazur, Mauro Colagreco)

Mirazur je inovativan restoran koji zasluženno spada u najbolje restorane svijeta. Zapošljava nove radnike, odnosno šefove kuhinje koji svojom mladolikošću uvelike utječu na sam proces pripreme hrane i kreativnosti. Ono po čemu se izdvajaju iz

mase je upotreba domaćih i lokalnih proizvoda. Tijekom istraživanja nije naišao niti jedan restoran koji se može pohvaliti da njegov *chef* ima vlastiti vrt u kojem uzgaja svoje povrće i da je naglašeno to da ih kupuje od lokalnih proizvođača te da sama jela ovise upravo o sezoni povrća, voća i sl. Mauro je inspiriran svojim korijenima i kao svaki kuhar pokreće ga njegova strast prema kuhinji, kuhanju i spremanju jela. Svakodnevno se susreću s borbom opstanka na tržištu, ali njima je to pojednostavljeno zato što očito dobro rade svoj posao kad spadaju u najbolje restorane svijeta. Nadalje, njihova internetska stranica je uređena na živopisan način koji je pristupačan i jednostavan za korištenje. Navode svoje načine kuhanja, a glavni urednik je sam Mauro Colagreco te samo to govori o tome koliko je on uključen ne samo stvari što se tiče kuhinje nego i u samo promociju restorana i uređivanja web stranice. Osim web stranice koriste se i instagramom koji je u današnje vrijeme popularniji nego Facebook i tamo postavljaju slike svoje hrane koja odiše jednostavnošću, a opet se vidi koliko truda je uloženo u nju. Možemo zaključiti jedino da Mirazur zaslužno spada u najbolje restorane svijeta što po izgledu i lokaciji restorana, ali ono što je bitnije je hrana koja je pripremljena s svježim lokalnim namirnicama na čemu je najveći naglasak.



## ZAKLJUČAK

Tema ovog završnog rada je vođenje restorana i izazovi restoraterstva s naglaskom na primjerima iz stvarnog života kako bi se što bolje približilo ono što je potrebno imati kako bi ostvarili pozitivne rezultate u ovom sektoru. Prema svim navedenim činjenicama, vođenje restorana nije jednostavan zadatak, za to su potrebne određene vještine koje nam omogućavaju da upravljamo s ljudima, odnosno da imamo sposobnost utjecanja na ljude i da nas oni zauzvrat slijede. Vođenje restorana ovisi o mnogo varijabli koje nam omogućavaju, ali istovremeno i otežavaju samo poslovanje i vođenje restorana. Na primjer, kako je i navedeno u vođenju restorana nije bitna samo hrana nego i izgled, ambijent restorana, glazba, ljubaznost osoblja, tehnologija i inovacije.

Inovacije su jedan poseban segment u vođenju restorana, ali se tiču i drugog dijela naslova rada, a to je izazovi restoraterstva. Pod time se misli s čime se sve susreću menadžeri i koje probleme oni imaju kako bi ostali konkurentni na tržištu i kako bi privlačili svoje goste. Najbitnije od svega je da budu inovativni kako u svojim jelima tako i u samim uslugama koje su u današnje vrijeme modernizirane i sve se odvija preko interneta pa se tako dolazi i do online menija, POS aparata i sl.

Zadnje poglavlje je posvećeno konkretnim primjerima restorana te se možemo zapitati što pokreće ove kuhare i zašto su oni tako uspješni? Jedino što se može zaključiti iz ovih dvaju navedenih restorana je da prva stvar koja ih pokreće je strast prema kuhanju. Oba kuhara su inspirirani svime što ih okružuje i trude se ostati konkurentni i inovativni što se tiče same hrane, izgleda restorana, ponude i sl. Putuju svijetom u potrazi za novim iskustvima, doživljajima i sve to prenose u svoju hranu. Čitajući članke o njima dolazi se do spoznaje da su stvoreni za taj posao i da im je to urođeno. Samo vođenje restorana nije jednostavno, ali oni su vrlo uspješno uspjeli to savladati i postati izuzetno dobri u tome što rade. Od same organizacije restorana i vođenja timova ljudi/kuhara koji su srž restorana i bez kojih ne bi ni samo poslovanje restorana bilo moguće do raznih ponuda kojima se približavaju kupcima/gostima kako bi ostali i postali što bolji i cjenjeniji na tržištu. Samim time što su uvršteni na listu najboljih restorana svijeta im daje „vjetar u krila“ što se tiče same promocije i konkurentnosti jer čim su uvršteni na taj popis znači da pripremaju odličnu hrane i da

vrlo dobro obavljaju svoj posao. Ništa manje nije bitan ni izgled samog restorana, koji u oba slučaja je doveden do savršenosti i gostima se pruža uvid u sam proces kuhanja i pripremanja jela, do uzgoja vlastitih namirnica i samog spajanja tih namirnica u novo jelo, a to su oni i shvatili jer u svim sferama pokušavaju ugoditi svojim gostima i oni su stavljeni u prvi plan. Može se zaključiti da je potrebna strast, inovativnost, sposobnost vođenja ljudi i restorana kako bi se dosegla ovakva pozicija na samom vrhu restoraterstva.

## POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Cerović, Z., (2003.) *Hotelski menadžment*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
1. Ivanović, S. (2012.) *Ekonomika ugostiteljstva*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
2. Golja, T. (2016.) *Menadžment u kulturi i turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile
3. Northouse, P.G. (2006.), *Vodstvo – Teorija i praksa*, Zagreb, MATE d.o.o.
4. Ružić, P., (2006.) *Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća*, Višnjičan, Visoka poslovna škola s.p.j.,
5. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., (2010.) *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb, MATE d.o.o.

Online izvori:

1. Ivanović, S. (2012.) *Menadžment gastronomije i restoraterstva* [Online],

Dostupno na: <http://lumens.fthm.hr/edata/2011/c02e1948-da0b-47fd-8330-b02b2ccb833e.pdf>

[Pristupljeno: 03.05.2018.]

2. Narodne novine; Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata uz skupina restorani, barovi, catering objekti i objekti jednostavnih usluga [Online],

Dostupno na: [http://www.uoz.hr/pdf/pravilnik/PRAVILNIK\\_MTU\\_RESTORANI.pdf](http://www.uoz.hr/pdf/pravilnik/PRAVILNIK_MTU_RESTORANI.pdf)

[Pristupljeno: 03.05.2018.]

3. Ivkov, M. et al.(2016.) *Innovations in the restaurant industry - an exploratory study*, [Online] , *Economics of Agriculture.* , str. 1169-1186

Dostupno na: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0352-3462/2016/0352-34621604169l.pdf>

[Pristupljeno 08. svibnja, 2018.]

#### 4. The World's 50 best restaurants

Dostupno na: <https://www.theworlds50best.com/The-List-2017/1-10/El-Celler-de-Can-Roca.html>

[Pristupljeno:24.05.2018.]

#### 5. El Celler de Can Roca

Dostupno na: [http://cellercanroca.com/menu/menu\\_a.html](http://cellercanroca.com/menu/menu_a.html)

[Pristupljeno: 24.05.2018.]

#### 6. Mirazur Restaurant

Dostupno na: <http://www.mirazur.fr/le-restaurant.php>

[Pristupljeno: 27.05.2018.]

## PRILOZI

Popis tablica:

Tablica 1. Ugostiteljske usluge

Izvor: Ružić, P., (2006.), *Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća*, Višnjan, Visoka poslovna škola s.p.j., str. 2.

Tablica 2. Istraživanje o osobinama vođe

Izvor: Golja, T. (2016.), *Menadžment u kulturi i turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, str. 241.

Tablica 3. Razlike između menadžera i vođe

Izvor: Golja, T.,2016., *Menadžment u kulturi i turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, str. 231.

Tablica 4. Razlike između menadžera i vođe prema predmetu

Izvor: Golja, T.,2016., *Menadžment u kulturi i turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, str. 232.

Tablica 5. Percepcija menadžera najbitnijih područja za inovacije

Izvor: Ivkov, M. et al.(2016.) *Innovations in the restaurant industry - an exploratory study*, [Online] , Economics of Agriculture. , str. 1169-1186

Dostupno na: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0352-3462/2016/0352-346216041691.pdf>

[Pristupljeno 08. svibnja, 2018.]

Popis grafičkih shema:

Grafička shema 1. Gospodarska djelatnost ugostiteljstva i turizma

Izvor: Cerović, Z., (2003.) *Hotelski menadžment*, Opatija, Fakultet za menadžment u

turizmu i ugostiteljstvu, str. 65.

Grafička shema 2. Odjeli restorana

Izvor: Ivanović. S. (2012.), *Menadžment gastronomije i restoraterstva* [Online], Opatija, Sveučilište u Rijeci, str. 2.

Dostupno na: <http://lumens.fthm.hr/edata/2011/c02e1948-da0b-47fd-8330-b02b2ccb833e.pdf>

[Pristupljeno: 03.05.2018.]

Popis slika:

Slika 1. El Celler de Can Roca

Izvor: El Celler de Can Roca

Dostupno na: [http://www.cellercanroca.com/menu/menu\\_a.html](http://www.cellercanroca.com/menu/menu_a.html)

[Pristupljeno: 11.06.2018.]

Slika 2. Dostupnost EL Celler de Can Roca

Izvor: EL Celler de Can Roca

Dostupno na: [http://www.cellercanroca.com/reserves/reserves\\_a.html](http://www.cellercanroca.com/reserves/reserves_a.html)

[Pristupljeno: 15.06.2015.]

Slika 3. Prikaz vlasništva braće Roca

Izvor: El Celler de Can Roca

Dostupno na: [http://www.cellercanroca.com/planetes/planetes\\_a.html](http://www.cellercanroca.com/planetes/planetes_a.html)

[Pristupljeno: 11.06.2018.]

Slika 4. Restoran Mirazur

Izvor: Mirazur

Dostupno na: <http://www.mirazur.fr/le-restaurant.php>

[Pristupljeno: 11.06.2018.]

Slika 5. Online rezervacije

Izvor: Mirazur

Dostupno na: <http://www.mirazur.fr/reservations.php>

[Pristupljeno: 11.06.2018.]