

# Inovacije u restoraterstvu

---

**Abaza, Martina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:137:689331>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Martina Abaza**

## **INOVACIJE U RESTORATERSTVU**

**Diplomski rad**

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Martina Abaza**

## **INOVACIJE U RESTORATERSTVU**

**Diplomski rad**

**JMBAG:** 0303066204, redovna studentica

**Studijski smjer:** Turizam i razvoj

**Predmet:** Poduzetništvo u turizmu

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Ekonomika poduzetništva, Trgovina i turizam

**Mentorica:** prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2022.

# SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. UGOSTITELJSTVO KAO GOSPODARSKA DJELATNOST .....	4
1.1. Usluge u ugostiteljstvu .....	6
1.2. Kategorizacija ugostiteljskih objekata .....	10
1.3. Organizacija poslovnih i procesnih funkcija u ugostiteljstvu .....	11
1.3.1. <i>Upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljstvu</i> .....	12
1.3.2. <i>Menadžment u ugostiteljstvu</i> .....	14
2. RESTORATERSTVO I UGOSTITELJSKO POSLUŽIVANJE.....	17
2.1. Općenito o restoranu .....	17
2.1.1. <i>Poslužni odjeli klasičnog restorana</i> .....	18
2.1.2. <i>Pomoćne prostorije klasičnog restorana</i> .....	19
2.2. Oprema (inventar) u restoraterstvu .....	21
2.3. Posluživanje u ugostiteljstvu.....	22
2.4. Sustavi poslovanja u restoranima .....	27
2.5. Faze uslužnog procesa.....	28
3. INOVACIJA.....	31
3.1. Inovacija kao pojam .....	31
3.2. Vrste inovacija.....	32
3.3. Inovacijski proces.....	35
4. INOVACIJE U TURIZMU .....	37
4.1. Pojam turizma kroz povijest i suvremeni turizam.....	37
4.1.1. <i>Turizam u antičko doba</i> .....	38
4.1.2. <i>Turizam u srednjem vijeku</i> .....	39
4.1.3. <i>Grand tour putovanja</i> .....	40
4.1.4. <i>Turizam suvremenog doba</i> .....	41
4.2. Definicija i karakteristike turističke ponude .....	44
4.3. Inovacije u turizmu – primjeri iz prakse.....	48
4.3.1. <i>Mövenpick hotel, Zagreb</i> .....	48
4.3.2. <i>Riječni kruzing – novi turistički proizvod Brodsko-posavske županije</i> .....	50

4.4. Zelene inovacije .....	50
5. INOVACIJE U RESTORATERSTVU .....	56
5.1. Suvremeni trendovi u restoraterskoj industriji .....	56
5.2. <i>Michelin</i> restorani.....	59
5.2.1. <i>Restoran Nebo, Rijeka</i> .....	61
5.2.2. <i>Restoran Monte, Rovinj</i> .....	62
5.2.3. <i>Restoran 360, Dubrovnik</i> .....	64
5.3. Primjer inovacije u restoraterstvu u Hrvatskoj.....	65
ZAKLJUČAK .....	70
LITERATURA .....	72
POPIS TABLICA.....	75
POPIS SLIKA.....	75
POPIS SHEMA.....	75
SAŽETAK.....	76
SUMMARY.....	77

## UVOD

Turističko tržište je vrlo zahtjevno, osjetljivo i podložno promjenama. Stalno se mijenja potražnja, jer moderni turist traži puno aktivnosti, njihovu stalnu izmjenu i raznolikost sadržaja. Uspjeh na turističkom tržištu podrazumijeva veliki angažman i potporu svih dionika turizma pojedine destinacije.

Republika Hrvatska, sa svim svojim specifičnostima, na turističkom je tržištu konkurentna i zanimljiva turistička destinacija. Njezin turistički proizvod je raznolik i bogat, a obuhvaća široko područje, od hotela, kampova, restorana, klubova, preko izuzetne gastronomije, kulturno-povijesnih spomenika, prirodnih ljepota, zanimljive arhitekture, sportskih sadržaja, ali i pozitivan, iskren i ljubazan odnos prema gostu, pa sve do ekološke komponente. Ne može se u strategiji razvoja turizma oslanjati samo na prirodne resurse i bogatu baštinu, već se mora stvarati novi, atraktivan, sadržaj.

Osnovne karakteristike suvremenog života, rada i poslovanja ogledaju se u promjenama koje su sve brže i intenzivnije. Žele li poduzeća koristiti inovacije kao konkurentsko oružje, trebale bi biti inovativnije od konkurencije, stvarati promjene i ubrzati njihovu implementaciju, stvarati inovativnu klimu i koristiti kreativnost zaposlenika. Iako mala i srednja poduzeća, pa tako i ona ugostiteljska, imaju dominantnu ulogu u gospodarstvu, konkurentnost poslovnih subjekata nije ni blizu na potrebnoj razini. Kako bi se konkurentnost ovog sektora podigla na višu razinu potrebno je dodatno prilagoditi poslovno okruženje onom koje omogućuje inovativno ponašanje. U kontekstu restoratera, inovacije se definiraju kao ideje, praksa, proces ili proizvod koji provodi ideje koje rješavaju probleme i korisnici ih percipiraju kao nove. One se definiraju kao i sve inovacije koje ugostiteljski djelatnici uvode bez obzira na to da li su u pitanju potpuno nove inovacije u djelatnosti, reproduktivne ili adaptirani već postojeći proizvodi ili usluge.

Istraživanja posebno usmjerena na inovacije u restoraterstvu ustanovila su da uvođenjem inovacija u restorane oni postaju privlačniji gostima, što utječe na povećanje profitabilnosti. Četiri su značajna izvora inovacija, a to su: inovacija proizvoda ili usluge, marketinška inovacija, procesne inovacije, i, konačno, inovacije povezane s

organizacijom i njenom kulturom. Bilo da se radi o inovaciji usluga ili proizvoda, cilj njihovog uvođenja je povećanje tržišnog udjela, stvaranje lojalnih kupaca i iskazivanje prednosti nad konkurencijom.

Mijenja se svijest gostiju i odlaze oni ugostitelji koji ne prate promjene u željama gostiju. To je definitivno siguran put do gubitka posla. Ova promjena dijelom se odnosi na medije, zatim pozornost koju se pridaje prehrani i njezinom utjecaju na zdravlje, ali i medijski prostor koji preuzimaju emisije vezane uz hranu, nutricionizam, kuhanje, catering objekti itd. Televizijske emisije i časopisi igraju veliku ulogu u promjeni svijesti potrošača, ali i drugi oblici masovne komunikacije putem kojih se uči o hrani, njezinim svojstvima i jelima koja se mogu spraviti.

Cilj rada je ukazati na to kako su inovacije bitan čimbenik u budućem razvoju restoraterstva, ali i cijelog ugostiteljstva. Stvaranjem inovacija vlasnik ugostiteljskog poduzeća omogućuje širenje potrošačke linije. Praćenjem i analiziranjem potreba i želja potrošača na turističkom tržištu te stvaranjem novog proizvoda u skladu s time, restorateri sigurno produžuju svoj životni vijek.

Tematika rada razrađena je u pet dijelova, od prvog do petog poglavlja. U prvom poglavlju definirano je ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost, navedene su usluge koje ugostiteljstvo pruža. Isto tako, govori se o kategorizaciji ugostiteljskih objekata, organizaciji poslovnih i procesnih funkcija u ugostiteljstvu, upravljanju ljudskim resursima u ugostiteljstvu te se opisuje menadžment u ugostiteljstvu.

U drugom poglavlju, čiji naslov glasi "Restoraterstvo i ugostiteljsko posluživanje", govori se općenito o restoranu kao ugostiteljskom objektu, navode se poslužni odjeli restorana i njegove pomoćne prostorije. Isto tako se navodi oprema odnosno inventar koji se nalazi u restoranu. Osim toga, definira se i opisuje posluživanje u ugostiteljstvu, navode se sredstva ponude i prodaje jela, pića i napitaka. Govori se i o sustavu poslovanja u restoranima i fazama uslužnog procesa.

U trećem poglavlju pod nazivom "Inovacija" definira se pojam inovacije. Nadalje, navode se vrste inovacija te faze inovacijskog procesa.

U četvrtom poglavlju pojašnjen je pojam turizam kroz povijest i suvremeni turizam. Definira se, isto tako i turistička ponuda te se navode njezine karakteristike. Osim toga, navode se pojedini primjeri inovacija iz turističke prakse te se govori i o zelenim inovacijama.

U petom poglavlju govori se o inovacijama u restoraterstvu, o suvremenim trendovima u restoraterskoj industriji i *Michellin* restoranima. Navedeni su primjeri restorana koji posjeduju *Michellin* zvjezdicu. Isto tako, navodi se primjer nove ideje za inovaciju u restoraterstvu u Hrvatskoj.

Prilikom izrade rada korištene su sljedeće metode: analize i sinteze, indukcije i dedukcije, apstrakcije, komparacije i dr. Od izvora podataka najviše su korištene knjige i Internet.



# 1. UGOSTITELJSTVO KAO GOSPODARSKA DJELATNOST

Danas je ugostiteljstvo jedna od najrazvijenijih djelatnosti u cijelome svijetu. Rasprostranjeno je u tolikoj mjeri da se u nekim dijelovima svijeta od njega i živi te je ono izvor zarade mnogim gradovima, pogotovo onima koji su smješteni na Mediteranu. Najjednostavnija definicija ugostiteljstva iz hrvatske enciklopedije glasi: "Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost koja se bavi pripremom i prodajom hrane i pića, pružanjem usluga smještaja te zabave i rekreacije u specijaliziranim objektima."<sup>1</sup> Iz prethodne definicije može se zaključiti kako je ugostiteljstvo uslužna djelatnost u kojoj njeni konzumenti odnosno gosti očekuju kvalitetnu uslugu smještaja ili posluživanje hrane i pića. U toj je djelatnosti zaposlena većina zaposlenog stanovništva po cijelom svijetu. Osim što se kroz ugostiteljstvo turizam sve više i više razvija te zauzima jedno od vodećih mjesta po svojim gospodarskim učincima, razvijaju se i pozitivni utjecaji poput onih socijalnih, političkih i kulturnih te se u tom kontekstu ugostiteljstvo predstavlja kao izuzetno važna djelatnost za rast i razvoj gospodarstva. Ugostiteljstvo je u povijesti čovječanstva bilo najuže vezano uz razvoj društvenih odnosa koji su vladali na određenoj razini razvoja čovjeka i njegove kulture, ali suvremeni oblik ugostiteljstva veže se uz uvjete razvoja i društvenih odnosa koji su primjereni za industrijske i postindustrijske uvjete razvoja ljudskih odnosa i djelatnosti.<sup>2</sup>

Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost stoga što se usluge nude i prodaju na turističkom tržištu, a pružanje ugostiteljskih usluga koje se ne naplaćuju ne smatra se gospodarskom djelatnošću, kao npr. gostoprimstvo. Stoga, ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost potiče promet usluga i roba, ali svojom složenom gospodarskom aktivnošću multiplikativno utječe na razvoj drugih gospodarskih djelatnosti kao što su:<sup>3</sup>

- Turističko posredovanje

---

<sup>1</sup> Ugostiteljstvo. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža*, 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63009>> (posjećeno: 14. srpnja 2022.)

<sup>2</sup> Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 63.

<sup>3</sup> Galičić, V., *Uvod u ugostiteljstvo*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012., str. 9.

- Promet
- Trgovina
- Bankarstvo
- Ostale usluge i proizvodnja roba vezanih za ugostiteljsko gospodarstvo.

Ugostiteljstvo ima izvozni karakter, jer se radom u njemu prodaju usluge i robe stranim turistima. To znači da se na neki način odvija izvoz roba i usluga kao "izvoz na licu mjesta" ili "nevidljivi izvoz", što je od posebnog značenja za gospodarstvo određene države ili neke njezine regije. Isto tako, kao gospodarska aktivnost, ugostiteljstvo okuplja velik broj usluga i roba pa se one oplemenjuju dodatnim radom. Na taj im se način podiže tržišna cijena bez udjela troškova izvoza na inozemno tržište.

Ugostiteljstvo se kao pojam može sagledavati s više aspekata, kao što su:<sup>4</sup>

1. Ekonomski aspekt – ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost na turističkom tržištu ostvaruje ekonomske ciljeve, zbog kojih se i organizira kao gospodarski, odnosno ekonomski subjekt.
2. Pravni aspekt – gospodarski subjekti koji obavljaju ugostiteljsku djelatnost uvijek su organizirani u nekom pravnom obliku (trgovačko društvo, obrt) koji je reguliran zakonom određene države.
3. Društveni aspekt - ugostiteljska djelatnost je odnos među ljudima, među grupama pa čak i narodima, kojim se ostvaruju društveni odnosno sociološki ciljevi.
4. Kulturni aspekt – u ugostiteljstvu se neminovno ostvaruje razmjena različitih kultura, povijesnih nasljeđa, s ciljem razmjene znanja i doživljaja vezanih uz kulturu i kulturnu ostavštinu.
5. Politički aspekt - u ugostiteljstvu se realizira međunarodni turistički promet kao odnos između država, odnosno političkih sustava, koji djeluju na nekom prostoru, odnosno u nekoj državi (emitivnoj i receptivnoj).

---

<sup>4</sup> Cerović, Z., Pavla, N., Galičić, V., *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005., str. 7.

Ovakav način pristupanja ugostiteljstvu nalaže da se ono promatra kao dio cjelokupnog turističkog gospodarstva, u kojem ugostiteljstvo djeluje sa svim svojim posebnostima koje međusobno čine cjelinu.

Ugostiteljstvo se može obavljati u različitim ugostiteljskim objektima, a s obzirom na vrstu usluge i tehnološki proces ugostiteljstvo se dijeli na:<sup>5</sup>

1. hotelijerstvo i
2. restoraterstvo.

U nastavku će se prikazati vrste usluge koje ugostiteljstvo nudi te vrste ugostiteljskih objekata iz kojih ugostiteljska usluga niče.

## 1.1. Usluge u ugostiteljstvu

Ugostiteljstvo se razlikuje od drugih gospodarskih djelatnosti po tome što se bavi pružanjem usluga, a usluge koje se pružaju u ugostiteljstvu nose naziv "ugostiteljske usluge". Usluge te vrste su namijenjene podmirenju potreba turista i posjetitelja, ali i podmirenju potreba domicilnog stanovništva. Kako bi usluga bila pružena u potpunosti korisnici ugostiteljskih usluga moraju biti osobno prisutni prilikom njihova pružanja da bi ih mogli koristiti.

Pod ugostiteljskom djelatnošću podrazumijeva se:<sup>6</sup>

- Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane
- Pripremanje i usluživanje pića i napitaka i
- Pružanje usluga smještaja.

---

<sup>5</sup> Laškarin Ažić M., *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018., str. 18.

<sup>6</sup> Galičić, V., *Uvod u ugostiteljstvo*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012., str. 10.

Također, pod ugostiteljskom djelatnošću spada i pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja, te opskrba tom hranom, tzv. *catering*.

Svaka od gore navedenih ugostiteljskih djelatnosti obavlja se u različitim vrstama ugostiteljskih objekata. Prema pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, ugostiteljskim objektima smatraju se ugostiteljske jedinice koje u poslovnom, građevinskom i funkcionalnom pogledu čine cjelinu ili koje u sklopu šire građevinske cjeline imaju izdvojeni prostor i potrebnu funkcionalnost.<sup>7</sup>

Razlikujemo dvije osnovne skupine ugostiteljskih objekata:<sup>8</sup>

1. Ugostiteljski objekti za smještaj: hoteli, moteli, aparthoteli, turistička naselja, turistički apartmani, pansioni, kampovi, sobe i kuće za iznajmljivanje, odmarališta, planinarski i lovački domovi (Tablica 1.).
2. Ugostiteljski objekti za prehranu i točenje pića: restorani, gostionice, zdravljaci, zalogajnice, pečenjarnice, slastičarnice, bistroi, pizzerije, bifei, krčme, konobe, klijeti, kavane, kantine, pripremnice obroka i barovi.

Tablica 1. Ugostiteljski objekti za smještaj

Hotel	Ugostiteljski objekt koji gostima pruža usluge smještaja i zajutarka, a može pružati i usluge prehrane, točenja pića i druge uobičajene ugostiteljske usluge.
Motel	Ugostiteljski objekt smješten uz prometnice i prilagođen kraćem zadržavanju gostiju.
Aparthotel	Ugostiteljski objekt u kojem se gostima pružaju usluge smještaja i zajutarka, a mogu se pružati i ostale usluge uobičajene u ugostiteljstvu.
Turističko naselje	Ugostiteljski objekt u kojem se gostima pružaju usluge smještaja, a mogu se pružati i ostale ugostiteljske usluge.
Turistički apartmani	Ugostiteljski objekti u kojima se gostima obavezno pružaju usluge smještaja u smještajnim jedinicama organiziranim i opremljenim tako da gost sam može pripremat jelo.
Pansion	Ugostiteljski objekt u kojem se gostima, redovito za dulji boravak, pružaju usluga smještaja i prehrane, ali i ostale uobičajene ugostiteljske usluge.

<sup>7</sup> Ratkajec, S., *Ugostiteljsko posluživanje 1*, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 14.

<sup>8</sup> Ratkajec, S., *Ugostiteljsko posluživanje 1*, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 14.

Kamp	Ugostiteljski objekt u kojem se na otvorenom, uređenom prostoru gostima pružaju usluge smještaja, a mogu se pružati i ostale ugostiteljske usluge.
Odmaralište	Ugostiteljski objekt zatvorenog tipa u kojem se djelatnicima neke tvrtke, umirovljenicima, članovima uže obitelji djelatnika i umirovljenika, pravnih i fizičkih osoba, pružaju usluge smještaja i prehrane.
Planinarski i lovački dom	Ugostiteljski objekti u kojima se gostima pružaju usluge smještaja i prehrane, a mogu se pružati usluge upotrebe prostora za pripremu jela i ostale ugostiteljske usluge.

Izvor: Ratkajec, S., *Ugostiteljsko posluživanje 1*, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 10.-11.

U Tablici 1. navedeni su ugostiteljski objekti za smještaj te su ukratko opisani. Svaki od navedenih objekata pruža uslugu smještaja, ali i neke druge ugostiteljske usluge.

U sljedećoj tablici navedeni su ugostiteljski objekti koji pružaju uslugu prehrane i točenja pića.

Tablica 2. Ugostiteljski objekti za prehranu i točenje pića

Restoran	Ugostiteljski objekt u kojem se u vrijeme glavnih obroka redovito pružaju usluge prehrane i toče različita pića.
Gostionica	Manji ugostiteljski objekt s jednostavnim namještajem u kojem se poslužuju topla i hladna jela te toče razna alkoholna i bezalkoholna pića.
Zdravljak	Ugostiteljski objekt u kojem se poslužuju sve vrste mliječnih proizvoda.
Zalogajnica	Gradi se na prometnim mjestima i prometnicama u kojoj se sva naručena jela i pića pripremaju pred gostom.
Pečenjarnica	Ugostiteljski objekt s tradicionalnim posluživanjem za stolovima, ali s ograničenim izborom jela.
Slastičarnica	Ugostiteljski objekt u kojem se pripremaju i poslužuju slastice, bezalkoholna pića i napici.
Bistro	Samostalni objekt ili u sastavu velikih hotela nude se usluge pića, napitaka i jednostavnih toplih i hladnih jela.
Pizzerija	Manji ugostiteljski objekt u kojem se nudi više vrsta pizza pripremljenih raznovrsno i po želji gosta.

Pivnica	Obilježava tradicionalni posluživanje za stolovima, velik izbor piva te jednostavna, ali tipizirana kuhinja.
Bife ( <i>Buffet</i> )	Objekt sa jednostavnom opremom u kojem se toče pića i napici i poslužuju uglavnom hladna jela.
Konoba i klijet	Ugostiteljski objekti s izrazitim lokalnim obilježjima kad je riječ u opremanju prostorija i pripremanju hrane i pića.
Kantina	Ugostiteljski objekt zatvorenog tipa u kojemu se zaposlenicima, umirovljenicima, i sl. pružaju usluge prehrane.
Pripremnica obroka ( <i>Catering</i> )	Ugostiteljski objekt u kojemu se pripremaju jela, po potrebi i slastice, a poslužuju se na drugim mjestima i u drugim prigodama.
Bar	U njemu se pripremaju i poslužuju različite vrste pića i napitaka.
Kavana	Dobro uređen i opremljen ugostiteljski objekt s udobnim namještajem u kojem se pripremaju u za stolom poslužuju kava i različiti napici te pića. Slastice i jednostavna jela.
Objekti brze hrane ( <i>Fast food</i> )	Objekti s brzom uslugom. U tim objektima gosti stojeći ili sjedeći jedu ili iznose jednostavna jela ograničenog izbora koja se prodaju po niskim cijenama.
Krčma	Ugostiteljski objekt najjednostavnijeg uređenja i opreme u kojemu se toče pića i napici te poslužuju hladna jela.

Izvor: Ratkajec, S., *Ugostiteljsko posluživanje 1*, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 12.-13.

Današnji gosti postavljaju raznovrsne zahtjeve koji uvjetuju potrebu specijalizacije u ugostiteljstvu, odnosno potrebu prilagodljivosti raznolikosti potražnje. Određene norme ponašanja prema gostima moraju se poštivati u svim ugostiteljskim objektima, te isto tako u svim ugostiteljskim objektima moraju se pružati određene vrste usluga. Zakon propisuje da za obavljanje ugostiteljske djelatnosti trebaju biti ispunjeni minimalni uvjeti, odnosno zadovoljena određena razina pružanja usluga, uređenja i opremanja ugostiteljskih objekata te osigurani zdravstveni uvjeti za rad u ugostiteljstvu.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Ratkajec, S., *Ugostiteljsko posluživanje 1*, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 14.

## 1.2. Kategorizacija ugostiteljskih objekata

Kako bi potrošači bili informirani o ugostiteljskim objektima i znali o kojim vrstama i kvaliteti usluga je riječ kada posjete određeni objekt, provodi se njihova kategorizacija. Kategorizacija je nužna zbog interesa potrošača, odnosno kako bi oni mogli biti sigurni u određenu razinu kvalitete usluge i razinu cijene koju za tu uslugu plaćaju. S druge strane, kategorizacija obvezuje one koji pružaju ugostiteljske usluge na održavanje kvalitete usluge i prilagođavanje usluga određenoj kategoriji koju su stekli. Kategorizacija ugostiteljskih objekata podrazumijeva svrstavanje objekata iste vrste u kategorije jednake ili približno jednake kvalitete. Stupnjevanje prema kvaliteti provodi se propisivanjem određenih tehničkih uvjeta i usluga što ih objekti konkretne kategorije moraju zadovoljavati. Ugostiteljsko-turistički objekti, objekti u domaćinstvu i objekti na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima (OPG) mogu započeti obavljati djelatnost ako imaju izdano rješenje za obavljanje ugostiteljsko-turističke djelatnosti i unutar objekta imaju vidno istaknutu propisanu standardiziranu oznaku (pločicu).<sup>10</sup>

Slika 1. Kategorizacijske oznake ugostiteljskih objekata u Republici Hrvatskoj



Izvor: Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji objekata < [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_01\\_9\\_241.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_01_9_241.html) > (Posjećeno: 25. srpnja 2022.)

<sup>10</sup> Classification and Categorization of Catering and Tourism Facilities, Household Facilities and Family Farms < <https://gov.hr/en/classification-and-categorization-of-catering-and-tourism-facilities-household-facilities-and-family-farms/1434> > (Posjećeno: 25. srpnja 2022.)

Ugostiteljski objekti za smještaj kategoriziraju se ovisno o uređenju, opremi, uređajima, uslugama, održavanju i drugim elementima i mjerilima, a oznake kategorije za smještaj su zvjezdice (Slika 1.), dok su oznake za kategorizaciju pojedinih restorana brončana, srebrna ili zlatna kuharska kapa.

Može se zaključiti da kategorizacija u ugostiteljstvu znači istovrsne objekte u jednoj regiji ili državi svrstati u logične skupine prema njihovim istim obilježjima, tehničkim elementima i elementima usluga koje pružaju, što je temelj za standardizaciju poslovanja na području tehničkih uvjeta i usluga. Kod restorana se ocjenjuju sljedeći elementi: prilaz i ulaz u restoran, grijanje-temperatura zraka, telefonski standardi, sanitarni prostori i uređaji, prostori i prostorije za pripremu jela i posluživanje gostiju, radno vrijeme, ponuda i posluživanje jela, pića i napitaka i stručnost osoblja. Restorani u sklopu hotela imaju zajedničku kategoriju sa smještajem.

### **1.3. Organizacija poslovnih i procesnih funkcija u ugostiteljstvu**

Organizacija poslovnih i procesnih funkcija u ugostiteljstvu je podjela rada na različite odjele. Ova podjela pomaže da sve aktivnosti budu jednostavne, glatke i učinkovite. Ugostitelj također pruža različite usluge kao što su planiranje, organiziranje i vođenje događaja kao i druge stvari vezane uz industriju usluživanja hrane. Stoga je organizacija poslovnih funkcija u ugostiteljstvu vrlo važna za svakog ugostitelja koji želi svojim kupcima pružiti najkvalitetniju uslugu.

U nastavku će se definirati i opisati važnost ljudskih resursa za razvoj ugostiteljskog poslovanja poduzeća, a nakon toga definirat će se menadžment u ugostiteljstvu te nabrojati i opisati funkcije istog.



### **1.3.1. Upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljstvu**

Ljudi su najvažniji element svake organizacije poduzeća. Oni su jedini živi element organizacije. Organizacija ljudskih resursa element je organizacijske strukture koji pokreće sve ostale elemente organizacije.<sup>11</sup> Bez ljudi se ne može zamisliti funkcioniranje ni jednog poduzeća. Stoga su ljudski potencijali toliko važni za sve organizacije, i profitne i neprofitne, velike i male, privatne i državne.<sup>12</sup>

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim resursima važni su u suvremenoj poslovanju te su ključni čimbenik uspješnog poslovanja svakog poduzeća. U tom smislu i sam koncept „Upravljanje ljudskim resursima“ znači promjenu paradigme u sadržaju i metodama rada, odnosno organizacije kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću.

Kvaliteta organizacije ljudskih resursa podrazumijeva usklađenost ljudskih potencijala s ostalim elementima organizacijske strukture i njezine unutarnje konzistentnosti. To znači da organizacija ljudskih resursa prije svega mora biti usklađena s organizacijom materijalnih resursa, te zajedno s materijalnim resursima čini ulazne komponente organizacije. Stoga je potrebno postizanje potrebnog sklada između ljudi, prostora, opreme i materijala koje zajedno čine ulazne komponente za svaku organizaciju. Nijedan od ovih elemenata, količinski ne smije previše niti premalo odstupati. Svaka neravnoteža između ulaznih komponenti može dovesti do disfunkcionalnosti u organizaciji.

Uslužno osoblje u restoranu organizira se na sljedeći način:<sup>13</sup>

- Revirni ili jednokonobarski sustav: jedan konobar na jednom rajonu, znači da jedan konobar priprema radove, prihvaća goste, poslužuje i naplaćuje jela i pića
- Dvokonobarski ili trokonobarski sustav: dva ili tri konobara na jednom rajonu, znači da je jedan konobar voditelj rajona, a drugi je njegov pomoćnik
- Brigadni sustav: više konobara na rajonu- samo u hotelima viših kategorija

---

<sup>11</sup> Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, d.d., Zagreb, 2011., str. 523.

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Ratkajec, S., Ugostiteljsko posluživanje 1, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 92.

Ugostiteljski objekti koji nude veći izbor vina i ostalih pića zapošljavaju konobara za piće-*sommelier*a, on savjetuje goste pri izboru vina ili nekog drugog pića, ali tek nakon što gosti naruče jela. Osim *sommelier*a, postoji i profesionalni spravljač kave odnosno *barist*. Riječ je o osobi koja zna sve o kavama te koja gostima priprema kavu na poseban način, tzv. *latte artom* (crtanjem mlijekom u šalici kave).

Osim konobara koji neposredno poslužuju goste, u restoranima radi i osoblje koje organizira i kontrolira posluživanje, što ovisi o kategoriji i standardu restorana. Neki primjenjuju bečki, neki francuski, a neki angloamerički sustav razvrstavanja poslužnog osoblja.

Bečki sustav razvrstava osoblje na voditelja posluživanja, konobara naplatitelja, konobara za jela te konobara za pića. Francuski (brigadni) sustav razvrstava osoblje na voditelja posluživanja, voditelja posluživanja na dva ili tri rajona, konobara za piće, konobara za dogotovljivanje jela pred gostima, voditelja rajona, zamjenika voditelja rajona, pomoćnika voditelja rajona, pomoćnika u rajonu, servira te učenika za konobara. Angloamerički sustav razvrstava osoblje na direktora hrane i pića, direktora restorana, direktora za bankete, voditelja posluživanja, konobara za dogotovljivanje jela pred gostima, konobara za pića, voditelja rajona, konobara u rajonu, pomoćnika u rajonu.

Osoblje restorana čine proizvodno, poslužno i pomoćno osoblje. Njihov broj ovisi o veličini i kategoriji restorana, kao i o samoj organizaciji posluživanja. Postoji vodeće osoblje koje odgovara za organizaciju posla i za kvalitetu posluživanja. Poslužno osoblje treba posjedovati određene osobine koje mu omogućuju kulturno, ekonomično i kvalitetno posluživanje gostiju, kao i pravilan odnos prema kolektivu. Načela morala i dobrih poslovnih običaja obvezuju konobare da svojim radom i vladanjem pridonose ugledu restorana u kojem su zaposleni.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ratkajec, S., Ugostiteljsko posluživanje 1, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 93.

### **1.3.2. Menadžment u ugostiteljstvu**

Svaka djelatnost ima menadžment koji njome upravlja. U svakoj je menadžment specifičan i nije usporediv s drugima. Upravo te karakteristike donose velike razlike između menadžmenta u ugostiteljstvu, građevinarstvu, trgovini, brodogradnji, prometu i sl. Sam pojam menadžmenta odnosi se na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu i profesiju, a ponekad i na funkciju u poduzeću.<sup>15</sup> Drugim riječima, menadžment predstavlja način usmjeravanja pojedinaca, grupa poslova i operacija s ciljem ostvarivanja organizacijskih ciljeva sa sredstvima koja organizaciji stoje na raspolaganju. To je zapravo proces postizanja željenih rezultata i postavljenih ciljeva poduzeća.

Svaka organizacija, bez obzira na veličinu, razvila je i implementirala vlastite koncepte upravljanja kako bi nesmetano radila i ostvarila viziju, ciljeve i ciljeve koje je postavila. Kao takve, osnovne funkcije menadžmenta, podijeljene u četiri različita područja, omogućuju mu donošenje strateških, taktičkih i operativnih odluka za organizaciju. Četiri funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, usmjeravanje i kontrola.

**Planiranje** je središnje područje svih funkcija upravljanja. To je temelj na kojem se trebaju graditi ostala tri područja. Planiranje zahtijeva od menadžmenta da procijeni gdje se poduzeće trenutno nalazi i gdje bi željelo biti u budućnosti. Odatle se utvrđuje i provodi odgovarajući tijek djelovanja za postizanje ciljeva poduzeća. Proces planiranja je u tijeku. Postoje nekontrolirani, vanjski čimbenici koji stalno utječu na poduzeće i pozitivno i negativno. Ovisno o okolnostima, ovi vanjski čimbenici mogu navesti poduzeće da prilagodi svoje djelovanje u postizanju određenih ciljeva. To se naziva strateško planiranje. Tijekom strateškog planiranja menadžment analizira unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu i mogu utjecati na poduzeće, kao i ciljeve. Odatle određuju snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Kako bi menadžment to učinio učinkovito, mora biti realan i sveobuhvatan.

---

<sup>15</sup> Cetinski V., Milohnić I., Perić M., Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2003., str. 72.

**Organiziranje** je druga funkcija menadžmenta. Uprava mora organizirati sve svoje resurse kako bi provela tijek djelovanja koji je odredila u procesu planiranja. Kroz proces organiziranja menadžment će odrediti unutarnju organizacijsku strukturu, uspostaviti i održavati odnose, kao i raspodijeliti potrebne resurse. U određivanju interne strukture, menadžment mora sagledati različite odjele, koordinaciju osoblja i koji je najbolji način za rješavanje potrebnih zadataka i raspodjelu informacija unutar poduzeća. Uprava će zatim podijeliti posao koji treba obaviti, odrediti odgovarajuće odjele i delegirati ovlasti i odgovornosti.

Treća funkcija menadžmenta je **usmjeravanje**. Usmjeravanjem menadžment može utjecati i nadzirati ponašanje osoblja u postizanju ciljeva poduzeća, kao i pomoći im u ostvarenju vlastitih osobnih ili karijernih ciljeva. Taj se utjecaj može postići motivacijom, komunikacijom, dinamikom odjela i vodstvom odjela. Zaposlenici koji su visoko motivirani općenito idu iznad svega u svom radnom učinku, čime igraju ključnu ulogu u postizanju ciljeva tvrtke. Iz tog razloga, menadžeri imaju tendenciju staviti veliki fokus na motiviranje svojih zaposlenika. Osmišljavaju programe nagrađivanja i poticaja temeljene na radnom učinku i usmjerene prema potrebama zaposlenika. Učinkovita komunikacija ključna je za održavanje produktivnog radnog okruženja, izgradnju pozitivnih međuljudskih odnosa i rješavanje problema. Razumijevanje komunikacijskog procesa i rad na područjima koja trebaju poboljšanja pomažu menadžerima da postanu učinkovitiji komunikatori. Najbolji način da se pronađu područja koja trebaju poboljšanja je da povremeno zapitate sebe i druge koliko dobro rade.

**Kontrola** je posljednja od četiri funkcije menadžmenta. Uključuje uspostavljanje standarda učinka na temelju ciljeva poduzeća te ocjenjivanje i izvješćivanje o stvarnom učinku posla. Nakon što menadžment učini obje ove stvari, trebao bi ih usporediti kako bi odredio potrebne korektivne ili preventivne radnje. Uprava ne bi trebala snižavati standarde u nastojanju da riješi probleme s učinkom. Umjesto toga, trebali bi se izravno obratiti zaposleniku ili odjelu koji ima problem. Nasuprot tome, ako ograničeni resursi ili drugi vanjski čimbenici sprječavaju postizanje standarda, menadžment bi trebao smanjiti standarde prema potrebi.

Postupak kontrole, kao i kod ostale tri funkcije menadžmenta, je u tijeku. Zahvaljujući kontroli menadžment je u mogućnosti identificirati potencijalne probleme i poduzeti potrebne preventivne mjere. Uprava je također sposobna identificirati sve probleme u razvoju koje treba riješiti korektivnim djelovanjem. Da bi se menadžment smatrao uspješnim, on mora ostvariti ciljeve poduzeća. To zahtijeva kreativno rješavanje problema u svakoj od četiri funkcije upravljanja. Štoviše, uspjeh zahtijeva da upravljanje bude učinkovito i djelotvorno. Stoga, ne samo da treba postići te ciljeve, već to treba učiniti na način da je trošak ostvarenja održiv za poduzeće.

## 2. RESTORATERSTVO I UGOSTITELJSKO POSLUŽIVANJE

Restoraterstvo i ugostiteljsko posluživanje međusobno su jako povezani iz razloga što se u objektima koji se ubrajaju u restoraterstvo vrše usluge posluživanja klijenta na ugostiteljski način. U restoraterstvo se ubrajaju oni ugostiteljski objekti u kojima se pružaju usluge prehrane i pića, a ugostiteljstvo je disciplina koja teoretski i praktično proučava pružanje usluga hrane, pića i napitaka u ugostiteljskim objektima, u ovom slučaju, ugostiteljskim objektima koji spadaju u restoraterstvo. Kao što se u objektima koje ubrajamo u objekte za smještaj, npr. hotelijerstvo, gostima uobičajeno nude i ostale usluge osim smještaja, tako i ovdje kod vrsta ugostiteljskih objekata za pružanje usluga prehrane i pića, moguće je gostima pružiti usluge smještaja. Sagledavajući model razvrstavanja ugostiteljskih objekata u Republici Hrvatskoj, u restoraterstvo se od ukupno 6 skupina ugostiteljskih objekata svrstavaju sljedeće skupine objekata: „Restorani“, „Barovi“, „Catering objekti“ i „Objekti jednostavnih usluga“.<sup>16</sup>

U nastavku će se detaljnije definirati i opisati ugostiteljski objekti iz skupine „Restorani“.

### 2.1. Općenito o restoranu

Restoranom se smatra objekt koji je glavni predstavnik svih ugostiteljskih objekata za prehranu, piće i napitke. Restoran ili restauracija (franc. *restaurant*), ugostiteljski je objekt u kojem se pretežito pripremaju i poslužuju topla i hladna jela koja zahtijevaju složeniju pripremu te ostala jela i slastice, poslužuju se pića i pripremaju se i poslužuju napici.<sup>17</sup> Riječ "restoran" se kroz povijest mijenjala, sve dok nije stvarno postala naziv ugostiteljskog objekta. U 18. stoljeću francuski "restaurant" značio je najprije pikantnu juhu od govedine ili peradi „*koja obnavlja, krijepi*“. U nekim se gostionicama posluživala takva juha kao glavno jelo, zvano „*le restaurant divin*“. Godine 1765. otvorio je u Parizu čovjek imena Boulanger takvu gostionicu s polubiblijskim natpisom na vratima „*Venite ad*

---

<sup>16</sup> Galičić, V., Uvod u ugostiteljstvo, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012., str. 15.

<sup>17</sup> Ratkajec, S., Ugostiteljsko posluživanje, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 20.

*me omnes qui stomacho laboratis, et ego restaurabo vos* („Dođite k meni svi koji trpите od želuca, i ja ću vas okrijepiti“).<sup>18</sup>

Restoran kao objekt može poslovati samostalno ili kao dio nekog ugostiteljskog objekta za smještaj – hotela, motela i sl.

Postoje dva osnovna tipa restorana:

1. Restoran u kojem se gostu za glavne obroke (ručak i večeru) nudi na izbor nekoliko gotovih jela koja se poslužuju prema uobičajenom slijedu te jela po narudžbi (*a la carte*).
2. Restoran u kojem se gostu nude samo jela po narudžbi.

Osim klasičnih tipova restorana postoje i specijalizirani, kao što su: riblji, lovački, mliječni, dijetalni, makrobiotički, gril, ekspresni i dr. Svaki tip restorana ima svoje poslužne odjele i pomoćne prostorije. U nastavku će se nabrojati i ukratko opisati svaki od njih.

### **2.1.1. Poslužni odjeli klasičnog restorana**

U poslužni odjel svakog restorana ubraja se par prostorija u kojima se goste poslužuje jelom, pićem i napicima, te su oni posebno uređeni baš za tu namjenu. Dakle, u poslužne dijelove restorana ubrajaju se sljedeći odjeli:

1. Aperitiv bar,
2. Blagovaonica ili sala,
3. Banketna dvorana,
4. Salon i
5. Terasa

U svakom prethodno nabrojanom odjelu vrši se usluga posluživanja gosta na određeni način. Prvi od njih je aperitiv bar koji je najčešće smješten u predvorju restorana pred ulazom u veliku salu, ili u samoj, sali odnosno blagovaonici. U njemu se poslužuju aperitivi, kako mu sam naziv govori, odnosno kratka ili duga pića koja gosti piju prije

---

<sup>18</sup> Laškarić Ažić M., Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018., str. 23.

samog konzumiranja hrane, ali i digestivi, pića koje gosti piju nakon blagovanja. Nakon aperitiv bara goste se smješta u blagovaonicu ili salu što je jedna veća prostorija u kojoj se gosti poslužuju jelima, pićima koje žele piti uz jelo te napicima. Uređena je funkcionalnom opremom i tehničkim sredstvima koja omogućuju brzo i kvalitetno posluživanje, te se mora odlikovati udobnošću, koju pridonosi temperatura u prostoriji, koja mora biti između 18 i 22 °C, rasvjeta, tiho i stručno posluživanje kao i ugodna glazba. Kapacitet, odnosno kolika je smještajna mogućnost blagovaonice, mjeri se prema broju sjedala. Jedno sjedalo ne bi trebalo biti na prostoru manjem od 1,3m<sup>2</sup>. Veličina blagovaonice treba biti usklađena s kapacitetom kuhinjskog odjela. Može se koristiti i za druge potrebe – sastanke, različite skupove, konferencije i dr. Dalje imamo banketnu ili svečanu dvoranu koju nema svaki restoran, ali može biti različite veličine, drugog oblika, te isto tako svaka ima svoj naziv, npr. Kristalna. U njoj se organiziraju svečani ručkovi, večere, hladni i topli bifei, koktel partiji (domjenci), plesovi, modne revije, simpoziji, konferencije i drugi slični događaji. Dvorana ima i svoje prateće prostore, ulaz s vanjske strane, predvorje, garderobu i sanitarne prostore. Može se prema potrebi i pregrađivati te se uređuje prema prigodi. Malo manji od banketne dvorane su saloni koji su luksuzno opremljene prostorije za različite prigode, najčešće za neke svečane večere, ručkove ili poslovne sastanke za određeni broj uzvanika. Skoro svaki suvremeni restoran ima svoju terasu. One su vrlo popularne u ljetnim mjesecima, osobito ako su smještene na privlačnim mjestima, npr. uz more ili bar pružaju pogled na istog. Moraju udovoljavati propisima higijenskim i tehničkim uvjetima određenim za te poslužne prostore. Na manjim terasama poslužuju se pića i napici, a na većima, u sklopu restorana, poslužuju se obroci. U večernjim satima na njima se pleše, pjeva i sl. Obično su natkrivene, a zimi se mogu zatvoriti staklenim stijenama i služe kao zimski vrtovi.

### ***2.1.2. Pomoćne prostorije klasičnog restorana***

Osim poslužnih prostorija koje su dostupne i koje vide svi gosti određenog restorana, postoje i one prostorije od kojih neke gostima nisu vidljive i u koje oni nemaju pravo pristupa. Te se prostorije nazivaju pomoćne prostorije klasičnog restorana. To su



uglavnom prostorije u kojima se konobari, kuhari i ostali djelatnici pripremaju za posluživanje i pristup gosta ili na tom mjestu pripremaju jela prije nego ih iznesu pred gosta. Isto tako tu su i prostorije koje su dostupne gostima no ne svrstavaju se u poslužni dio restorana jer se u njima ne poslužuje i gosti nemaju tu vrstu usluge već su to prostorije za skladištenje garderobe gostiju ili sanitarni čvorovi.

Dakle u pomoćne prostorije klasičnog restorana ubrajaju se:

1. Konobarska pripremnica
2. Garderoba za goste
3. Sanitarne prostorije restorana
4. Telefonske govornice u predvorju restorana.

Konobarska pripremnica smještena je između kuhinje i poslužnih odjela. Veličinom i opremljenošću mora odgovarati kapacitetu poslužnih odjela. Od kuhinje je najčešće odvojena toplim ili neutralnim stolovima, a od poslužnih odjela dvostrukim njihajućim vratima ili vratima na fotočelije. U konobarskoj pripremnici nalazi se sav inventar za posluživanje jela, pića i napitaka i tu se obavljaju svi pripremni radovi prije posluživanja. U klasičnim restoranima u sklopu konobarske pripremnice nalazi se točionica pića zatvorenog tipa s priručnim skladištem i funkcijski je povezana s praonicom bijelog posuđa. Konobarska pripremnica treba biti uredna, svaka stvar treba imati svoje mjesto. Odvajanje korisnog otpada u ugostiteljstvu važno je za očuvanje okoliša. Dalje imamo garderobu za goste koja je odvojena od garderobe za osoblje. Smještena je u predvorju restorana, a njezina veličina ovisi o broju sjedala u restoranu. Tu se čuvaju gostove stvari dok on blaguje i pije. Zatim su dosta važne prostorije sanitarnog čvora kako za goste tako i za osoblje restorana. Restorani moraju imati uređene i opremljene sanitarne prostore koji moraju biti uredni, čisti i dezinficirani. Ugostitelj je dužan organizirati održavanje sanitarnih prostora, a nadzor se provodi uz pomoć nadzornog lista o održavanju zahoda. Broj zahoda mora biti razmjerni veličini – kapacitetu poslužnih odjela. Naposljetku, tu su i telefonske govornice koje restorani današnjice niti nemaju zbog razvoja tehnologije i zbog toga što svaki suvremeni gost ima svoj osobni telefon ili mobitel koji nosi sa sobom. Restorani, ovisno o organizaciji rada i načinima posluživanja, mogu biti specijalizirani, klasičnog ili suvremenog tipa. Pružaju usluge hrane, pića i napitaka na komercijalnoj

osnovi u za tu namjenu uređenim prostorima kao što su blagovaonica ili sala, banketna dvorana, salon i terasa. Jela se pripremaju u kuhinji s pomoćnim prostorima, koja je odvojena od blagovaonice konobarskom pripremicom. U sklopu konobarske pripremnice nalazi se točionica zatvorenog tipa i praonica bijelog posuđa. Da bi se gost ugodno osjećao u restoranu, vodi se računa o uređenju prostora, koji treba biti privlačan, topao, izvoran, i o atmosferi koja treba biti ugodna, intimna, a čine je sami gosti i osoblje koje ih poslužuje.

## **2.2. Oprema (inventar) u restoraterstvu**

Da bi mogli normalno poslovati, proizvodna i uslužna odjeljenja u restoranima, osim prostora, moraju imati i odgovarajući inventar. Prvi dojam koji objekt ostavlja na gosta ovisi o njegovoj opremljenosti i uređenosti. Pogodna atmosfera stvorena pravilnim odabirom dekora i namještaja ima pozitivan efekt na ukupan doživljaj gosta. Pažljivo odabrane boje, oblici i materijali će doprinijeti stvaranju osjećaja potpune harmonije. Inventar koji se upotrebljava u određenom ugostiteljskom objektu treba po brojnosti, boji, kvaliteti i obliku odgovarati potrebama poslovne jedinice. Odabir inventara ovisi o nivou željene kvalitete, klijenteli koja se očekuje, lokaciji objekta, postavci ostalih dijelova namještaja, tipu usluge koja se pruža u objektu i raspoloživim sredstvima. Prema veličini, inventar se razvrstava na krupan i sitan. Krupan inventar obuhvaća namještaj, razne uređaje i aparate kao što su rashladni uređaji, aparati za kavu, ledomat, stolovi, stolice, garniture, ormari, razne vrste izložbenih i rashladnih vitrina, ugostiteljskih kolica (za sir, flambiranje, vino, hladna predjela i dr.) itd. Sitni inventar obuhvaća pribor za jelo, stakleni inventar, porculan, ugostiteljski tekstil, metalno posuđe, sitne drvene ili plastične predmete i dr. Prilikom nabave inventara treba voditi računa o sigurnosti, udobnosti gostiju, trajnosti, dizajnu, lakoći održavanja, obliku, mogućnosti skladištenja, nabavi dijelova ili dopuni inventara i praktičnosti u radu. Praktičnost pri radu je jedan od značajnijih faktora pa se time treba ozbiljno baviti. Ukoliko se nabave teški masivni stolovi

predstavljat će problem pri manipulaciji i spajanje stolova će zahtijevati angažiranje više ljudi. Kod odabira tanjura treba voditi računa o težini, obliku i materijalu izrade. Važno je da se oprema estetski slaže s ostalim elementima u ugostiteljskom objektu, ali i da bude kvalitetno izrađena, kako se ne bi ubrzo pohabala. Nadopuna inventara koji ide ispred gosta vrši se samo inventarom potpuno iste vrste. Iz ovog razloga neki ugostitelji potpisuju ugovor s dobavljačima kojim se osiguravaju da će u periodu od nekoliko godina moći pribaviti isti inventar. Instalacije su oprema kojoj treba posvetiti posebnu pažnju zbog sigurnosti gostiju i zaposlenih. Ovdje pripadaju električne, kanalizacijske, vodovodne, plinske, telefonske, televizijske, internetske i druge potrebne instalacije. Što je ugostiteljski objekt suvremeniji, to ima više ugrađenih instalacija.

### **2.3. Posluživanje u ugostiteljstvu**

Ugostiteljsko posluživanje obuhvaća sve poslove potrebne za pružanje usluga u jelu i piću. U te poslove ubrajaju se: priprema rada, dočekivanje gosta, nuđenje i prodaju jela i pića, neposredno posluživanje jela i pića, boniranje, ispostavljanje računa gostu, naplaćivanje računa, obavljanje završnih radova i ispraćaj gosta.<sup>19</sup> Posluživanje u ugostiteljstvu mora se obavljati stručno, kulturno i ekonomično. Pod stručnim posluživanjem razumijevamo posluživanje po ustaljenim pravilima i uz primjenu određene vještine i tehnike rada. Stručna sposobnost ugostiteljskog osoblja odražava se u odnosu prema gostima i prema poslovnom interesu ugostiteljskog objekta. Kvalitetan odnos prema gostima utječe na broj gostiju koji ili stalno raste, stagnira ili pada. U odnosu prema ugostiteljskom objektu uz stručno znanje i vještinu osoblja do izražaja dolazi još i smisao poslužnog osoblja za poslovnost. Konobar mora znati da prodaje asortiman (izbor) jela i pića kojima ugostiteljski objekt raspolaže. Svaki ugostiteljski objekt nastoji kvalitetom i izborom svoje ponude jela i pića zadovoljiti želje i potrebe gostiju, a time se ujedno

---

<sup>19</sup> Laškarin Ažić M., Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018., str. 23.

povećava i ostvareni promet. Kulturnim posluživanjem smatra se rad osoblja koje se ističe pristojnim vladanjem, uzornom osobnom higijenom i higijenom rada uopće. Razina kulturnog ugostiteljskog posluživanja dolazi do izražaja u svakoj fazi procesa posluživanja, od dočekivanja gosta do njegova ispraćaja. Ekonomično posluživanje očituje se u pravilnom iskorištavanju radnog vremena, radne snage, materijala, energije, poslovnog inventara i drugih sredstava što omogućuje uštede u troškovima poslovanja.<sup>20</sup>

Bez obzira na to o kojoj je vrsti ugostiteljskog objekta riječ, sustavu poslovanja, načinima posluživanja, poslužno osoblje mora se pridržavati sljedećih pravila:<sup>21</sup>

- prije početka rada, konobari se moraju upoznati sa sadržajem današnje dnevne karte, menija, novim jelima u jelovniku, novim vinima u vinskoj karti i sl.,
- kada se postavljaju postave, poslužuju gosti ili pospremaju stolovi, to se mora činiti što tiše da se gosti što manje smetaju,
- za stolom se ponajprije poslužuju dame, starije osobe i slavjenici, a zatim ostali gosti,
- piće se gostima poslužuje s desne strane, a s iste strane se i toče,
- poslužuju se samo pravilno temperirana odnosno pravilno zagrijana ili rashlađena pića,
- jelo se prezentira i nudi gostu s lijeve strane,
- jelo s plitice dijeli se s lijeve strane,
- posude i pribor pospremaju se s desne strane,
- čaše se uvijek nose na poslužavniku,
- plitice se nose na lijevoj ruci i podlaktici, a pod njih se stavlja složen konobarski ubrus,
- za posluživanje toplih jela uzimaju se ugrijani tanjuri,
- pepeljare se pred gostima zamjenjuju, a ne prazne; jedan opušak u pepeljari dovoljan je razlog da se ona zamijeni; dok gost ne počne pušiti pepeljara ne treba biti na stolu,

---

<sup>20</sup> Laškarin Ažić M., Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018., str. 24.

<sup>21</sup> Ratkajec, S., *Ugostiteljsko posluživanje 1*, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 78.

- prilikom stavljanja ili uzimanja nekog predmeta sa stola, to se čini blagim pokretima prethodno se najavljujući gostu riječima "dopustite da stavim.....", "dopustite da uzmem...",
- nakon posluženog jela, a prije no što se konobar udaljio od stola, potrebno je pitati gosta ima li još kakvu želju,
- dok su gosti u blagovaonici, a pri kraju radnog vremena, ne skidaju se stolnjaci sa slobodnih stolova i ne smanjuje se svjetlo.

Ugostiteljski objekti u svom poslovanju primjenjuju određene standarde. Pod pojmom standarda razumijeva se ozakonjeni običaj, norma, pravilo, određena kvaliteta, oblik, veličina, mjera, težina i sl. koji određuju osnovna obilježja nekog proizvoda ili usluge. Standardi olakšavaju pripremu proizvodnje, nadzor i provjeru kvalitete proizvoda i usluge te jamče stalnu kvalitetu. Pravilnikom o klasifikaciji, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata u naše je ugostiteljske objekte uvedena osnova za minimum standarda koje objekti moraju primjenjivati u poslovanju.

Pružanje usluga na ugostiteljski način podrazumijeva da se usluga pruža u ugostiteljskom objektu, po utvrđenim ugostiteljskim pravilima i standardima za pojedinu ugostiteljsku kategoriju, u skladu s normativom za određenu uslugu, da je pruža stručna osoba u prikladno uređenom ambijentu i u ugodnoj atmosferi, u količini koju gost želi, po cijeni koja je upisana u cjenike ponude jela, pića i napitaka.

**Sredstva ponude i prodaje jela, pića i napitaka.** Prema Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti, ugostiteljski objekti moraju imati svoja sredstva ponude, na kojima je napisano ono što se nudi i po kojoj se cijeni nudi. Na taj način osoblje u ugostiteljskom objektu lakše gostima predočava izbor usluga, a gosti se jednostavnije i brže odlučuju za jela, pića i napitke. Jela se nude na jelovniku, dnevnoj i meni karti, dok se pića nude na vinskoj karti, cjeniku pića i barskoj karti.

Jelovnik (Slika 1.) je dakle, pisana ponuda jela s cijenama. Jela su razvrstana po određenim gastronomskim pravilima. Pišu se za kraće ili dulje razdoblje pa tako postoje jelovnici za određeni obrok, jelovnici za određeni dan i dane (tjedan, sezonu) i standardni

ili stalni jelovnici za dulje razdoblje. Dnevna karta je dopuna stalnom jelovniku kojom se nude gotova jela pripremljena tog dana za određeni obrok.

Slika 2. Primjer jelovnika

<b>HLADNA PREDJELA</b>		
DALMATINSKI PRŠUT	0,10 dkg	60,00 kn
TVRDI SIR	0,10 dkg	55,00 kn
SALATA OD HOBOTNICE	porc.	75,00 kn
HOBOTNICA SA ČIČVARDOM	porc.	75,00 kn
MARINIRANI INČUNI	porc.	35,00 kn
PAŠTETA OD TUNE	porc.	30,00 kn
SLANE SRDELE	porc.	25,00 kn
BRUSCHETTE	porc.	50,00 kn
PRŠUT OD TUNE	porc.	80,00 kn
MARINIRANA TUNA	porc.	80,00 kn
BOSILJSKI PIZAT - ribji mix	2 osobe	110,00 kn
VLAŠKI PIZAT - mesni mix	2 osobe	110,00 kn
<b>JUHE</b>		
JUHA OD RAJČICE		27,00 kn
RIBLJA JUHA		30,00 kn
KREM JUHA OD LEĆE		27,00 kn
<b>TOPLA PREDJELA</b>		
ŠPAGETI SA ŠKAMPIMA		85,00 kn
ŠPAGETI SA PLODOVIMA MORA		85,00 kn
ŠPAGETI SA RAJČICAMA		50,00 kn
RIZOT OD SIPA		75,00 kn
RIZOT SA ŠKAMPIMA		85,00 kn
TAGLIATELLE SA SIPOM		75,00 kn
KOZICE NA RIKOLI		75,00 kn
<b>ŠKOLJKE</b>		
MIX ŠKOLJKE	1 kg	120,00 kn
DAGNJE	1 kg	100,00 kn
JAKOBOVE KAPICE	kom.	25,00 kn
<b>BAKOVJE</b>		
ŠKAMPI NA BUZARU	porc.	120,00 kn
<b>RIBE S PRILOGOM</b>		
TUNA STEAK		120,00 kn
BRANCIN		110,00 kn
ORADA		110,00 kn
LTIGNJE NA ŽARU		95,00 kn
LTIGNJE PRŽENE		95,00 kn
PRŽENE KOZICE		80,00 kn
PRŽENE RIBICE		65,00 kn
SRDELE NA ŽARU		65,00 kn

Izvor: Konoba "Bazilika" Biograd, jelovnik [https://www.konoba-bazilika.com/index.php/hr/jelovnik?cookie\\_07b3e14a7eb12d6bf8501cea4d2167dd=accepted](https://www.konoba-bazilika.com/index.php/hr/jelovnik?cookie_07b3e14a7eb12d6bf8501cea4d2167dd=accepted)

(Posjećeno: 10. kolovoza 2022.)

Još jedno sredstvo ponude jela je meni karta koja sadržava napisani meni koji je namijenjen za određeni obrok. *Menu* (Slika 2.) se sastoji od najmanje tri slijeda jela, npr. juhe, hladnog ili toplog predjela kao uvodnog jela, glavnog jela sastavljenog od mesnog jela, priloga i salate, te završnog jela kao što je kolač, sir ili voće. Osim uobičajenih menija postoje i oni za svečane prigode kao što su npr. vjenčanje, te takve *menu* karte sadržavaju, osim napisanog menija, i odgovarajuća pića uz jela (Slika 3.). Pri sastavljanju bilo kakvog *menua* vodi se briga o vrsti obroka, prigodi i tipu gostiju. Sastavlja se, kao i jelovnik, prema određenim gastronomskim pravilima.

Slika 3. Primjer *menua*



Izvor: Restoran "Monte" Rovinj, menu < <https://www.monte.hr/> > (Posjećeno: 10. kolovoza 2022.)

Nadalje, osim sredstava za ponudu jela, tu su i sredstva za ponudu pića i napitaka. Osnovno sredstvo za ponudu pića je cjenik pića koji obuhvaća popis svih alkoholnih i bezalkoholnih pića, vina i napitaka. Asortiman i redoslijed pića ovisi o vrsti ugostiteljskog objekta. Zatim su tu i vinska karta i barska karta. Vinska karta je popis vina s cijenama koju neki restoran nudi svojim gostima. Vina su u vinskoj karti svrstana prema vinorodnim regijama, boji i kvaliteti. Barska karta je popis pića, jela i napitaka koji se poslužuju u nekom baru.

Jela, pića i napici u ugostiteljstvu prodaju se na različite načine. Osim pisanih ponuda važan je i izravni prodajni razgovor s gostom kako bi mu se olakšao izbor jela, pića i napitaka i tako zadovoljile njegove potrebe i želje. Pisane ponude moraju biti stručno sastavljene i lijepo oblikovane jer one ujedno i promoviraju svaki ugostiteljski objekt.

## 2.4. Sustavi poslovanja u restoranima

Svaki ugostiteljski objekt posluje po određenim načelima koja su temelj kvalitetnog posluživanja, a čine određeni sustav. Sustavi po kojima se najčešće posluje su *à la carte*, pansionski i *table d'hote*. **Pansionski sustav** primjenjuje se u hotelima, motelima i sličnim objektima koji pružaju usluge smještaja. Odrednice takvog načina poslovanja su:

- primjenjuje se u hotelima, motelima, turističkim apartmanima i pansionima,
- gostima se nudi puni pansion (noćenje i tri glavna obroka), ili polupansion (noćenje, zajutak i ručak ili večera),
- recepcija obavještava proizvodno i poslužno osoblje koliko će gostiju biti na kojem obroku,
- gost, u načelu, ima svoj stol koji se označuje brojem sobe,
- broj i izbor jela koja će se nuditi za obroke ovisi o standardu i kategoriji ugostiteljskog objekta,
- jela se mogu ponuditi gostima na nekoliko načina: kuhinja priprema nekoliko menija – gost odabire jedan, gostu se predlaže *menu* po izboru – gost se odlučuje za pojedina jela iz svake grupacije predloženih jela, jela se nude na *buffe* stolovima ili integralima.

**Poslovanje po jelovniku** (*à la carte*) u restoranima prolaznog tipa. Obilježja sustava poslovanja za prolazne goste su:

- gost bira jela i pića uz pomoć jelovnika, vinske karte i drugih načina ponude jela i pića
- gost u izboru jela i pića nije ničim ograničen na osnovu ponuđenoga, gost sam sastavlja svoj meni
- konobar poslužuje goste željenim jelom i pićem ili se gost sam poslužuje s bife stola, linije i slično
- jela i pića uglavnom se pripremaju tek kad ih gost naruči
- gost može rezervirati stol
- gost može sjesti za svaki slobodni stol koji njemu odgovara



- usluge se plaćaju nakon što je gost objedovao i pio
- neka se jela mogu pred gostima dovršiti flambiranjem, filiranjem, miješanjem i rasijecanjem, što zahtijeva veću stručnost konobara
- u nekim se restoranima poslužuje i naplaćuje kuver (couvert).

Jedna od varijanti posluživanja jela u pansionskom sustavu jest **table d'hote** koja se najčešće primjenjuje u vlakovima i zrakoplovima. Gosti dolaze u utvrđeno vrijeme ili u određenom vremenskom periodu i konzumiraju istu vrstu hrane. Taj se sustav primjenjuje u vlakovima, zrakoplovima i hotelima gdje odsjedaju grupe gostiju na proputovanjima.

Svaki ugostiteljski objekt radi po određenom sustavu ovisno o ponudi ugostiteljskih usluga, načinima posluživanja jela i pića, uređenosti i opremljenosti prostora i sl.

## 2.5. Faze uslužnog procesa

Ponuda hrane i pića uključuje sve aktivnosti koje posluga obavlja kako bi zadovoljila i nadmašila očekivanja gostiju. To je čin ispunjavanja želja i potreba gostiju tijekom boravka u hotelu, restoranu ili drugom ugostiteljskom objektu. Kupci očekuju uslugu koja je profesionalna, predana, ljubazna, poštena, odgovorna, brza, spretna, točna u isporuci narudžbi i odgovornom obavljanju posla. Posluživanje hrane i pića znači više od samog primanja narudžbi, donošenja hrane i pića na stol gostiju, čišćenja (apserviranja) stolova i naplate nakon jela. Ugostiteljstvo je mnogo složenije i uključuje ponudu širokog spektra usluga i iskustava gostima. Može se definirati kao sve ono zbog čega se ljudi osjećaju dobro trošeći svoj novac u restoranu. Skup je to sadržaja čiju vrijednosnu ljestvicu određuju gosti na temelju osobnih stavova o njihovoj kvaliteti i funkcionalnosti koju postižu u zadovoljavanju svojih potreba.

Kako bi gost bio potpuno zadovoljan dobivenom uslugom u restoranu, postoje određene faze koje se prolaze prije, tijekom i nakon posluživanja i pružanja restoranske usluge. Faze uslužnog procesa sastoje se od ukupno devet točaka, i to:<sup>22</sup>

- pripremni radovi u konobarskoj pripremnici
- doček, prihvata i smještaj gostiju
- prodajni razgovor i primanje narudžbe
- blokiranje primljene narudžbe
- posluživanje naručenih jela
- pospremanje stolova
- razgovor s gostima o iskorištenoj ugostiteljskoj usluzi
- naplaćivanje narudžbe
- ispraćaj gostiju
- završni radovi.

Prodaja ugostiteljskih usluga vezana je uz više tehnoloških faza kojima je cilj imati zadovoljnog gosta i gospodarski uspješan ugostiteljski objekt. Prije posluživanja dnevnih obroka nužno je obaviti pripremne radove u konobarskoj pripremnici, točionici pića i blagovaonici. Pripremne radove obično obavljaju konobari i konobarski pomoćnici-učenici. Dobro obavljani pripremni radovi olakšavaju i ubrzavaju posluživanje gostiju i konobaru ostavljaju više vremena da se posveti gostu. Rezervacija ugostiteljskih usluga provodi se u ugostiteljskim objektima ograničenog kapaciteta ili u objektima koji su poznati po kvalitetnim uslugama. Važno je pravodobno pripremiti stol ili salu i ostalo prema dogovoru s naručiteljem. Doček gosta je vrlo važan jer je to možda i prvi susret s gostom u našem objektu, a prvi dojam može biti presudan za mišljenje gosta o nama, našem restoranu, gradu i zemlji. S pozdravom gostu treba zaželjeti i dobrodošlicu, pomoći mu pri odabiru stola kao i pri izboru jela i pića. Sva naručena jela, pića i napici moraju se pravilno blokirati kako bi poslovanje ugostiteljskog objekta bilo pravovaljano. Ništa ne smije izaći iz proizvodnih prostora, a da nije blokirano. Na temelju blokiranih narudžbi ispostavlja se račun. Naručena jela mogu se poslužiti na različite načine, što ovisi o tipu

---

<sup>22</sup> Ratkajec, S., Ugostiteljsko posluživanje 1, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 110.

i kategoriji ugostiteljskog objekta, sposobnosti poslužnog osoblja kao i o vrsti jela. Poznati su bečki (*teller*), francuski, engleski i ruski način posluživanja. Neki objekti primjenjuju kombinirani način posluživanja. Ispraćaju gostiju iz ugostiteljskog objekta treba posvetiti osobitu pozornost. Ne smije se dogoditi da gost nezamjetljivo napusti ugostiteljski objekt, da ga se ne pita za dojmove, jer svaka kritika ili sugestija može samo pomoći da se pruži još kvalitetnija usluga i gosti budu još zadovoljniji.

### **3. INOVACIJA**

Riječ "inovacija" izvedena je iz latinskog glagola *innovare*, što znači obnoviti. U biti, riječ je zadržala svoje značenje sve do danas. Inovacija znači poboljšati ili zamijeniti nešto, na primjer, proces, proizvod ili uslugu. U kontekstu poduzeća, pojam treba definiciju. U složenom kontekstu poslovanja potrebna je definicija.

U nastavku će se definirati inovacija kao pojam, navest će se vrste inovacija te opisati inovacijski proces.

#### **3.1. Inovacija kao pojam**

Inovacija je proces kojim se domena, proizvod ili usluga obnavljaju i ažuriraju primjenom novih procesa, uvođenjem novih tehnika ili uspostavljanjem uspješnih ideja za stvaranje nove vrijednosti. Organizacije imaju nekoliko opcija za povećanje svoje konkurentnosti: mogu težiti cjenovnom vodstvu ili razviti strategiju diferencijacije. U oba slučaja, inovacija je neophodna.

Poduzeća koja izaberu vodstvo u cijenama moraju osigurati svoju dugoročnu konkurentnost razvojem inovativnih, visoko učinkovitih procesa. Važna im je optimizacija procesa i kontinuirano poboljšanje u smislu troškova. Poduzeća koja teže strategiji diferencijacije trebaju inovacije kako bi razvile jedinstvene značajke razlikovanja od svojih konkurenata. Mnoga novoosnovana poduzeća pokreću svoje aktivnosti razvojem inovativnog proizvoda ili usluge. Kontinuirana inovacija stoga je ključna za sva poduzeća. Glavna razlika je u fokusu inovacijske strategije, koji se znatno razlikuje od poduzeća do poduzeća.

Iako je inovacija uvijek bila jedna od pokretačkih snaga u konkurenciji i uvijek je bila primarna konkurentska dimenzija, brojne studije i publikacije posljednjih godina pokazuju da se brzina promjena povećava. Zbog toga je inovacija jedan od najvažnijih pokretača

dugoročnog uspjeha poduzeća. Sukladno tome, metode suradnje i timskog rada sve se više koriste u brojnim poduzećima, npr. promicati digitalne inovacije i prevladati izazove digitalnih promjena.

Inovacija zahtijeva viši stupanj kreativnosti od operativnog poslovanja i jasnu inovacijsku strategiju, posebice u fazi tzv. „fuzzy front end of innovation“. Koncepti poput mršave inovacije i uspostave mreža inovacija temeljenih na zajednici postaju sve relevantniji. Poduzeća koriste moderni softver za upravljanje idejama i softver za upravljanje inovacijama kako bi učinkovito upravljale inovacijama. Inovativnost zahtijeva više kreativnosti i više spremnosti na preuzimanje rizika od provedbe tipičnih projekata. Za uspješnu realizaciju inovacijskih projekata potreban je drugačiji način razmišljanja. Nekad je potrebno prekršiti pravila jer se tradicionalnim pristupima i konvencionalnim metodama često neće postići ništa na polju inovacija. Treba izazivati *status quo* i istraživati nove putove izvan utabanih staza, odnosno proširiti vidike. Kako bi inovativna ideja bila što originalnija potrebno je sakupljati ideje posvuda. Inovacijski projekti stalno trebaju nove ideje: za prevladavanje prepreka, promjenu koncepata i optimizaciju strategija. Isto tako, treba vjerovati u nemoguće jer se želi da ideja uspije i da se dobro probije na tržištu. Osim toga, kada se ideja za inovativni proizvod ili uslugu definira, dobro ju je predstaviti pojedincima različite dobi i uzrasta i različitog razmišljanja. Ispitivanjem pojedinaca putem anketa ili običnim razgovorom, može se saznati kako okolina reagira na ideju te na taj način dobiti potvrdu prolaznosti na tržištu. Isto se tako može dobiti povratnu informaciju o tome što bi se moglo popraviti, izostaviti ili dodati u samoj realizaciji ideje.

### **3.2. Vrste inovacija**

Riječ „inovacija“ postala je toliko popularna da je teško pojasniti što ona zapravo znači. Vrlo je subjektivan pojam koji, ovisno o tome s kim se razgovara, može značiti nešto revolucionarno (poput *Facebooka*) ili nešto novo u našem okruženju (poput uređenja *chill*

zone u uredu). Ljestvica s pragom što je za koga inovativno, vjerojatno je drukčija kod svakog pojedinca.

U najširem smislu, inovacije podrazumijevaju nove proizvode i usluge, ali i nove tehnologije, nove proizvodne procese, nove marketinške metode, kao i nove modele upravljanja. Svako poduzeće koje želi biti inovativno provodi inovativne aktivnosti. Shema 1. prikazuje vrste inovacija u inovativnom poduzeću.

Shema 1. Vrste inovacija i inovativna aktivnost poduzeća



Izvor: Galović T., *Uvod u inovativnost poduzeća*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2016., str. 40.

Kada razmišljaju o inovacijama, ljudi najčešće pomišljaju na inovacije proizvoda. Inovacije proizvoda se mogu pojaviti u tri različita oblika:

- Razvoj novog proizvoda – kao što je Amazon Kindle,
- Poboljšanje performansi postojećeg proizvoda – kao što je povećanje rezolucije digitalnog fotoaparata za iPhone 10,

- Dodavanje novih značajki postojećem proizvodu – kao što je dodavanje GPS sustava u automobilu.

Pokretači inovacija proizvoda mogu biti tehnološki napredak, stari dizajn proizvoda ili pak zahtjev za promjenama od strane kupaca. Inovacija proizvoda općenito je vidljiva kupcu i obično rezultira većom potražnjom za proizvodom.

Inovacija procesa je novi ili značajno poboljšani način obavljanja poslova u poslovnom okruženju. Predstavlja uvođenje nove proizvodne tehnologije koja ubrzava proces proizvodnje, povećava preciznost i kvalitetu proizvodnje ili značajno smanjuje troškove proizvodnje.

Pod pojmom procesa podrazumijeva se kombiniranje tehnologija, vještina, strojeva i objekata poslovne okoline, koji se koriste za proizvodnju, isporuku ili održavanje i podršku za proizvod ili uslugu. Evidentno je da, ovisno o načinu, djelatnosti i okolini u kojoj poslujemo, postoji bezbroj načina na koje se proces može poboljšati. Ona može doći u obliku novih načina proizvodnje, novih tehnika u primjeni, nabavom nove opreme ili softverskim unaprjeđenjima (poput digitalizacije poslovanja). Iako su inovacije proizvoda često vidljive klijentima, promjene u procesu poslovanja obično se vidi i vrednuje samo interno. Govoreći općenito, promjene u procesu smanjuju troškove proizvodnje češće nego što uzrokuju povećanje prihoda.

Po definiciji, organizacijske inovacije obuhvaćaju primjenu nove menadžerske prakse, procesa i strukture, koji značajno odstupaju od postojećih praksi i normi. Uglavnom se odnose na koordiniranje ljudskih resursa. Organizacijske inovacije, odnosno inovacije poslovnih modela smatraju se najizazovnijom vrstom inovacija, jer za razliku od prethodno navedenih inovacija, koje mogu biti male i umjerene, organizacijske inovacije gotovo su uvijek radikalne i rizične.

*Start up*-ovi su najčešći organizacijski inovatori. Zbog velikih organizacijskih preokreta, stječu prednost zbog svojih sposobnosti da ponavljaju i prilagođavaju svoje poslovne modele u skladu s tržišnim trendovima. Najbolji primjeri organizacijskih inovacija jesu *AirBnB*, *Uber* i *Toyota LEAN* sistem. Ovo su primjeri brzo rastućih poduzeća, koja su omela postojeće tržište: hotelijerstvo, taksiranje i autoindustriju.

Marketinška inovacija spoj je inovacije i marketinga. Kombinacijom ovih dvaju pojmova u poslovanju, dolazi se do pojma inovacijskog marketinga, a pod kojim se podrazumijeva primjena nove marketinške metode koja nije ranije korištena i obično uključuje i značajne promjene u dizajnu proizvoda i njegovom pakiranju, plasiranju, promociji i cijeni.

Drugi načini marketinške inovacije može biti i lansiranje proizvoda na nekonvencionalna mjesta, određivanje cijene proizvoda na jedinstven način ili promocija istih na jedinstven način. Fokus ove vrste inovacija je na orijentaciji prema kupcima i tržištu, a svi proizvodi, usluge i procesi trebaju biti usklađeni s njihovim potrebama.

Primjeri inovacijskog marketinga jesu *L'Oréal* i *Netflix*. *L'Oréal* je razvio aplikaciju nazvanu *L'Oréal makeup genius*, koja korisnicima omogućava digitalno isprobavanje kozmetičkih proizvoda te usporedbu tonova, boja i sl. *Netflix* je svoju marketinšku strategiju nazvao „Reverse engineering Hollywood“ (dekonstrukcija Hollywooda), kroz koju je prikupio velike količine podataka o novim trendovima, marketingu, korisnicima, kako bi svoje usluge usmjerio na zadovoljenje potreba svojih korisnika, a sve je to rezultiralo transformacijom *Netflixa* u jedno od najvećih poduzeća na svijetu.

### **3.3. Inovacijski proces**

Inovacije rezultiraju zadovoljavajućim poslovnim rezultatima i to je izraženo kroz rast tržišnog udjela, smanjenje troškova i povećanje profita. Takva tržišno orijentirana poduzeća isporučuju proizvode superiorne kvalitete u odnosu na konkurente, zadovoljavajući pritom ekološke, zdravstvene i sigurnosne standarde te zakonske norme. Inovativna aktivnost ne može predstavljati izoliranu aktivnost poduzeća, već aktivnost koja ovisi o internim čimbenicima poduzeća. Zanemarivanje takve međusobne ovisnosti dovodi u pitanje uspješnost realizacije i komercijalizacije inovacija. Kada se spominje inovativni proces, potrebno je upoznati se s tri razine koje su karakteristične za inovativna



poduzeća.<sup>23</sup> Prva razina ima obilježja inventivnosti i temelji se na novom znanju. Druga razina jest inovativna razina koja predstavlja začetke komercijalizacije inovacije. Ako isti proizvod postane superiorniji u odnosu na konkurentske proizvode, započinje treća razina, a to je razdoblje difuzije. Difuzija tehnologije ima oblik kretanja krivulje sinusoide. Njeno početno razdoblje usvajanja inovacije uglavnom je neuspješno, nakon čega slijedi razdoblje uspješnog usvajanja inovacije, kojeg obilježava streloviti rast. Zatim krivulja opada zbog daleko usporenijeg usvajanja inovacije i završava onda kada inovacija ostvari svoj maksimalni potencijal na tržištu.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Galović T., *Uvod u inovativnost poduzeća*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2016., str. 37.-38.

<sup>24</sup> Ibid.

## 4. INOVACIJE U TURIZMU

Može se reći kako je razvoj inovacija odnosno inovativnih proizvoda i usluga usko povezan s razvojem turizma danas, ali i u samom njegovom nastajanju kroz povijest. Činjenica povezanosti inovacija i turizma je ta da se turizam bez inovacija ne bi ni razvijao, već bi stagnirao i imao samo određenu ponudu u kojoj bi ljubitelji te djelatnosti mogli uživati.

### 4.1. Pojam turizma kroz povijest i suvremeni turizam

Kada se spomene riječ "turizam", prvo na što će ljudi pomisliti je putovanje i godišnji odmor. Turizam je putovanje u svrhu rekreacije, ugone ili posla i najčešće je ograničenog trajanja. Najčešće se povezuje sa putovanjima izvan domicilne zemlje, ali se također odnosi i na putovanje na druge lokacije u tuzemstvu izvan mjesta stanovanja.

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) definira turiste kao: "Ijude koji putuju i odsjedaju u mjestima izvan uobičajenog mjesta na razdoblje ne dulje od jedne godine u svrhu zabave, posla ili drugih razloga."<sup>25</sup>

Turizam je danas popularna aktivnost većine ljudi u razvijenom svijetu. Može biti domaći ili međunarodni, s time da međunarodni turizam ima istovremeno implikacije na gospodarstvo polazišne i odredišne zemlje. Danas je turizam jedan od glavnih izvora prihoda u mnogim državama, a u brojnim receptivnim zemljama turizam predstavlja najvažniju gospodarsku aktivnost.

Povijest turizma, osim što je opsežna, vrlo je raznolika. I to je slučaj da su tijekom povijesti postojale inovacije koje su profesionalizirale i konsolidirale sektor unutar gospodarstva. Pojava željeznice, parnog stroja, automobila, čak i zrakoplova doprinijeli su razvoju

---

<sup>25</sup> UNWTO definicija "turista" < <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> > (Posjećeno: 30. kolovoza 2022.)

turizma te na ovaj ili onaj način konsolidirali povijest turizma i njegovu dugu povijesnu evoluciju. Navedene događaje kao što je pojava željeznice, parnog stroja, automobila i zrakoplova, može se uvrstiti u oblik inovacije, te na taj način zaključiti kako su to bile inovacije koje su pomakle turizam na jednu višu razvojnu razinu od one na kojoj se on u to doba nalazio. Stvaranjem inovacija turizam se razvija u još boljem smjeru.<sup>26</sup>

Pojam turizam, prema UNWTO-u, odnosi se na one aktivnosti koje ljudi tijekom putovanja obavljaju u odredišnom okruženju.<sup>27</sup> Odnosno, to su one aktivnosti koje se, za posao, razonodu ili bilo koju drugu aktivnost, obavljaju u okruženju koje nije mjesto podrijetla. Ovisno o samom podrijetlu turista, odnosno putnika, te odredišta u koje su se zaputili i odlučili posjetiti, turizam se može podijeliti u dvije osnovne vrste – strani i domaći turizam. Strani turizam se odnosi na turizam tijekom kojeg turisti napuštaju svoju zemlju u kojoj imaju prebivalište, a domaći je onaj u kojem ljudi jedne zemlje na godišnji odmor putuju unutar nje same, samo u drugo mjesto. Ovim definiranjem može se zaključiti kako je turizam rasprostranjen po cijelom svijetu te nije nimalo ograničen, što znači da ljudi mogu posjetiti zemlju koju god požele i kad god požele.

#### **4.1.1. Turizam u antičko doba**

Turizam, kakav poznajemo u 21. stoljeću, rođen je u 19. stoljeću. Industrijska revolucija, u globalnom kontekstu, izazvala je eksponencijalni rast putovanja i raseljavanje između teritorija. U vrlo različite svrhe, kao što su ratovi, razonoda, trgovina, osvajanje, kao i druge svrhe, turizam nije prestao rasti, jer se sva infrastruktura i promet razvijaju. U Antičkom dobu tj. u starom vijeku razvija se kultura putovanja u kojem pretežito putuju: putopisci, pjesnici, istraživači i trgovci. Rimsko Carstvo je u doba svog najvećeg procvata, izgradnjom 90 000 kilometara rimskih cesta, stvorilo dobre uvijete za relativno brzo i udobno putovanje svima koji su to željeli. Ljudi su na put kretali većinom radi trgovine ili drugih državnih poslova, ali je tada već bilo i drugih razloga kao što su to, na primjer,

---

<sup>26</sup> Navedeno prema: Gržinić J., *Uvod u turizam: povijest, razvoj, perspektive*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2019., str. 35.

<sup>27</sup> Svjetska turistička organizacija, Turizam, < <https://www.unwto.org/> > (posjećeno: 9. kolovoza 2022.)

Olimpijske igre na koje su dolazili Grci iz svakog kutka svoje zemlje. Te su igre više nalikovale masovnim oblicima fizičke rekreacije nego igrama u današnjem smislu riječi. U rimskoj su državi slične bile redovne priredbe koje su privlačile mnoštvo gledatelja iz Rima, ali iz drugih krajeva Carstva i čije je središte bilo na velikom stadionu, rimskom amfiteatru *Circus Maximus*, koji je primao 80 000 gledatelja. Osim takvih priredaba, drugi veliki motiv za putovanja bila su proročišta. Poznato proročište Delfi posjećivali su i ljudi koji su živjeli izvan Grčke. Termalna kupališta također su bila važan motiv za putovanja, odnosno izvori tople ljekovite vode. Zdravstveni motiv tako postaje jedan od najstarijih poticajnih motiva kretanja čovjeka u prostoru. Sve to, u scenariju u kojem je Rim širio svoj teritorij, kao i Grčka, predstavlja poticaj za razvoj infrastrukture koja bi omogućila bolju povezanost teritorija.

#### **4.1.2. Turizam u srednjem vijeku**

Padom Rimskog carstva i decentralizacijom feuda feudalni je sustav izazvao paralizu u turizmu. Srednji vijek predstavljao je razdoblje velikih ratnih sukoba koji su obeshrabrivali turističku praksu. Odnosi između građana koji nisu mogli napustiti zemlje feudalnog gospodara, kao i decentralizacija u malim feudalnim okriljima okrenutim jednih prema drugima, uzrokovali su zaustavljanje migracija s istom učestalošću koja se događala u antičko doba. Međutim, druga carstva poput Islama, koja su posjedovala opsežni osvojeni teritorij, bavila su se turizmom između svojih teritorija. Hodočašće islamista u Meku, kao i sva prekogranična kretanja koja su vršili građani islamskog carstva između osvojenih teritorija, predstavljali su turističke rute koje su promovirale prijevoz i kretanje ljudi. Također, širenje kršćanske religije u velikim gradovima poticalo je dijelom i vjerski turizam. Odnosno, neprekidni pohodi u Svetu zemlju, kao i križarski ratovi za osvajanje teritorija koji je za kršćansku religiju bio izvor kršćanstva, doveli su do toga da su se raseljavanja češće događala. Međutim, i u islamu i u kršćanstvu ti su pokreti bili više potaknuti religioznim motivima nego osobnim željama ili impulsima putnika.

### **4.1.3. Grand tour putovanja**

"Grand Tour" putovanja pojavljuju se već polovicom 16. stoljeća, a osobito se razvijaju od 1760. do 1840. godine. Za mnoge teoretičare turizma ona čine jednu od najvažnijih faza u nastanku turizma. Ta se putovanja najčešće opisuju kao društvena putovanja 18. stoljeća, a putuje mlado englesko plemstvo zbog obrazovanja. Ta se predodžba o "Grand Tour" putovanjima znatno izmijenila novijim istraživanjima koja pokazuju da su na putovanja išli i putnici iz vrlo različitih slojeva, najviše Engleza koji putuju Europom, najčešće Francuskom, Italijom, Njemačkom i Švicarskom. Cilj su bile metropole i gradovi bogatog povijesnog i kulturnog nasljeđa. O dužini vremena provedenog na putovanju ovisili su i dužina i pravac putovanja, a zajednička im je bila organizacija. Za prijevoz su se koristili brodovi i kočije.

Turizam je, dakle, nastao kao logična posljedica razvoja putovanja, ali je njegov nastanak bio uvjetovan razvojem ukupnih društveno-ekonomskih prilika u svijetu. Turističko putovanje je putovanje koje se poduzima radi odmora i rekreacije u najširem smislu riječi. Putovanje i boravak u odredištu okvir su u kojem se odvija akt potrošnje – turistička potrošnja. Sve do trenutka dok su putnik i okolina ostajali dva međusobno odvojena elementa, bez posebnog međusobnog utjecaja, nije bilo turizma.

Povijest turističkog putovanja počinje onog trenutka u povijesti čovječanstva kada su sazreli društveni, tehnički i gospodarski uvjeti da velik ili barem veći dio čovječanstva raspolaže određenim slobodnim vremenom i slobodnim financijskim sredstvima koja se mogu namijeniti turističkim putovanjima. Takvi su uvjeti nastali polovicom 19. stoljeća, u vrijeme općeg napretka čovječanstva u svim oblastima njegove aktivnosti. Svake se godine povećava broj putovanja. Tako i usprkos nastaloj situaciji zbog pandemije uzrokovane virusom *COVID-19*, ljudi su željni putovanja zbog duge izolacije i karantene za vrijeme koje su boravili u svojim domovima i u destinacijama u kojem imaju stalno prebivalište.

Uz *Grand tour* putovanja sve više se razvijaju kongresna i *incentive* putovanja, te se zbog njih otvaraju nova poduzeća koje se bave njihovom organizacijom. U Zagrebu je svoju

poslovnicu otvorila austrijska firma *AIMS*, jedna od tri najjače europske kompanije koje se bave isključivo organizacijom kongresa i *incentive* putovanja. Prepoznavši velike mogućnosti za razvoj poslovanja te dobro snimivši potencijale i sadržaje Zagreba, ali i nedorečenost njegove ponude. Pronašli su interes da ovdje otvore poslovnicu i pokupe vrhnje domaćim organizatorima kongresa.

#### **4.1.4. Turizam suvremenog doba**

Tijekom suvremenog doba događaju se velike prekretnice koje obilježavaju povijesni razvoj turizma. Tada se događa konačni razvoj koji je turizmu trebao pružiti zamah koji je upravo i doživio. Širenje turizma s tehnološkim i industrijskim napretkom doživjelo je poticaj koji će staviti turizam u jedan od glavnih sektora, već u to vrijeme, svjetske ekonomije. I to je slučaj da, na primjer, u suvremenom dobu postoji ekonomska ekspanzija, kao i snažno povećanje dohotka, na različitim europskim teritorijima. Industrijska revolucija došla je do Velike Britanije i, zajedno s naknadnom industrijalizacijom Belgije, kao i ostatka europskih teritorija, konsolidacija buržoazije uzrokuje da se ovo povećanje prihoda pretvori u veće resurse za putovanja i posjeta drugim mjestima. Također, konsolidacija kolonijalnih teritorija kao ekonomskih sila u svijetu, gdje je već uspostavljen potpuno izravan posao između teritorija, uzrokuje migraciju tisuća ljudi u Sjedinjene Američke Države.

Razvoj prometa je također uzrokovao snažan porast turističkih tokova. Kada je James Watt razvio parni stroj, željeznička industrija, kao i sama željeznica, proširila se po cijelom planetu. Sve su zemlje, industrijalizirane i neindustrijalizirane, osmislile infrastrukturu za promicanje provedbe željeznice na teritorijima, povezujući ih međusobno. To je nesumnjivo jedan od velikih razvojnih impulsa koje je turizam doživio i koji je povećao gospodarski rast. Tako su se počele širiti turističke agencije, poput *Thomas Cooka* ili *American Expressa*, koji je bio posvećen prijevozu robe. Željeznička i parna pomorska plovidba daju snažan poticaj razvoju i profesionalizaciji turističkog sektora. U to se vrijeme konsolidira turistički sektor koji je od velike važnosti za gospodarstvo. Nakon toga, pojava novih prometala, poput automobila, aviona i velikih transportnih brodova, već su

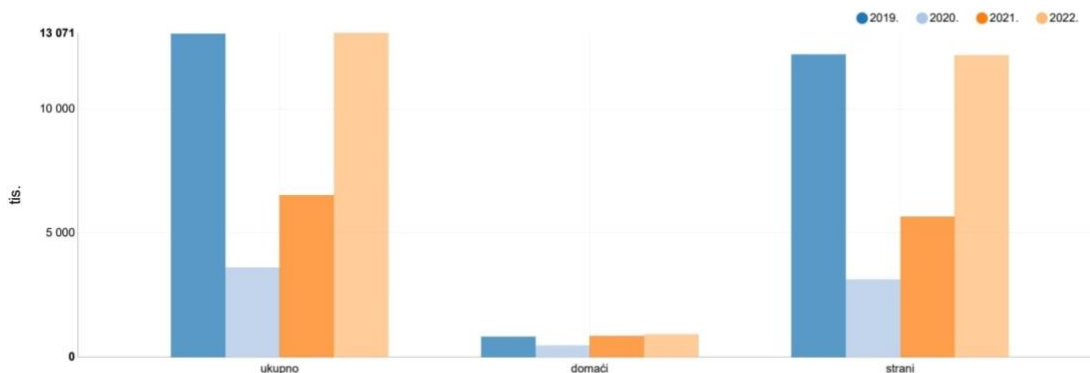
potaknula taj konačni impuls koji je prouzročio pozicioniranje turističkog sektora kao jednog od najvećih sektora našeg gospodarstva. Paraliziran tek međuratnim razdobljem, turizam je počeo dobivati prisutnost u gospodarstvu, doživjevši velik poticaj nakon Drugog svjetskog rata. Impuls koji se počeo smatrati "turističkim procvatom".

Ljudi danas kao i nekada putuju iz različitih razloga, kao na primjer zbog odmora, rekreacije, trgovine, vjere, nekih poslovnih razloga, kongresa i drugoga. Putuju u granicama svoje države, iz jednog mjesta u drugo, iz jedne države u drugu, ili putuju cijelom planetom, pa čak i izvan njenih okvira, kao što su oni koji iz radoznalosti putuju na Mjesec. Putovanja spadaju u stvari kojima ljudi dodaju začim svakodnevnom životu i puno ih živi za nekoliko dana putovanja tijekom kojih upoznaju kulturu neke zemlje, njezine znamenitosti i zanimljivosti. Turisti su ti koji skupljaju dojmove na raznim mjestima. Stoga, postoje zemlje koje su puno više posjećenije od drugih zemalja svijeta.

Turizam kao globalni fenomen je obilna i složena tema i zato je treba posebno i pažljivo izučavati. Činjenica je da turizam ide uzlaznom putanjom i da predstavlja izvanrednu, ogromnu mogućnost i izazov. Turizam i njegov napredak predstavljaju veliki uspjeh našeg doba, moćnu gospodarsku granu, a negdje je ona i osnovna. U svijetu je svaka 11. osoba direktno ili indirektno zaposlena u turizmu, i na taj način turizam generira nevidljivi priljev novca i razvoj zemlje. Turizam je kulturna i socijalna misija i jako bitan čimbenik u nacionalnom gospodarstvu. Razvojem turizma potiče se razvoj drugih djelatnosti poput prometa, nekretnina i sl.

S obzirom na stanje u svijetu i činjenicu da pandemija izazvana korona virusom još uvijek traje, može se vidjeti kako je 2022. godina, za razliku od 2021., kada je pandemija doživjela svoj vrhunac i kada ljudi nisu nigdje putovali jer su se bojali zaraze i bolesti, puno aktivnija, odnosno ljudi puno više putuju i upuštaju se u putovanja. Isto tako, kao i u cijelome svijetu, statistički podaci pokazuju kako je i u Hrvatskoj prva dva kvartala ove godine zabilježen veliki porast dolazaka turista u odnosu na onaj iz rekordne 2019. godine.

Slika 4. Noćenja turista u Hrvatskoj u lipnju 2019.-2022.



Izvor: Državni zavod za statistiku < [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2022\\_dokumenti/DZS\\_TUR-2022-1-1\\_6.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2022_dokumenti/DZS_TUR-2022-1-1_6.pdf) > (posjećeno: 10. kolovoza 2022.)

Slika 4. prikazuje kako je u prvom ljetnom mjesecu 2022. ostvareno dvostruko više noćenja nego u istome mjesecu prethodne godine. U komercijalnim smještajnim objektima u lipnju 2022. ostvareno je 2,7 milijuna dolazaka i 13,1 milijun noćenja, što je 94,0 % više dolazaka i 100,5 % više noćenja nego u lipnju 2021. U strukturi ukupno ostvarenih noćenja turista u lipnju 2022. domaći turisti ostvarili su udio od 6,9 %, dok su strani turisti ostvarili udio od visokih 93,1 %. Domaći turisti ostvarili su 290 tisuća dolazaka i 904 tisuće noćenja u lipnju 2022., što je 5,2 % više dolazaka i za 5,8 % više noćenja domaćih turista u odnosu na lipanj 2021. Strani turisti ostvarili su 2,4 milijuna dolazaka i 12,2 milijuna noćenja u lipnju 2022., što je za 116,3 % više dolazaka i za 114,8 % više noćenja stranih turista u odnosu na lipanj 2021.

Osim što je povećan broj noćenja i dolazaka turista u lipnju 2022., povećala se i potrošnja turista i to za 25,8 % u odnosu na prethodnu godinu. Iz toga se može zaključiti kako turisti s obzirom na stanje u svijetu što se tiče pandemije uzorkovane korona virusom ipak vjeruju Hrvatskoj i u njoj se osjećaju sigurno. Ministrica turizma i sporta Republike Hrvatske Nikolina Brnjac ističe:<sup>28</sup> "Osim pripreme i realizacije sezone Ministarstvo se okreće i dugoročno strateškim ciljevima, tj. transformaciji na zeleno i digitalno. Fokus je

<sup>28</sup> Članak iz časopisa "Ugostiteljstvo i turizam" <<http://www.utmedia.hr/vijesti/statistika-turisti-potrosili-25-8-posto-vise-novca-nego-lani>> (Posjećeno 11. kolovoza 2022.)



*na kvalitetnom i održivom turizmu, a cilj je da se dolazak turista ravnomjerno rasporedi tijekom cijele godine i na obali i na kontinentu“.*

Samim time, može se zaključiti kako djelatnici hrvatskog turizma rade sve kako bi se gosti i posjetitelji naše zemlje osjećali sigurno tijekom boravka u državi te isto tako stvaraju inovacije što se tiče razvoja turizma i njegovih novijih oblika.

## **4.2. Definicija i karakteristike turističke ponude**

Na turističkom tržištu postoje dva osnovna činitelja koja moraju biti zadovoljena, a to su turistička ponuda i turistička potražnja, pri čemu turistička potražnja konzumira proizvod ili uslugu turističke ponude. Ponuda ovisi o cijenama i potražnji, a potražnja ovisi o ponudi i cijenama. Porast ponude izaziva odmah ili poslije pad cijena i porast potražnje, a pad potražnje dovodi do pada cijena i pada ponude. Takvi međusobni utjecaji ponude i potražnje, određuju dinamiku gospodarskog života a cjelina tih odnosa i njihovih zajedničkih učinaka, djeluju prema uspostavljanju i održavanju ekonomske ravnoteže.<sup>29</sup> Turistička ponuda je skupni naziv za uslugu i proizvod koji se nude u turističkoj djelatnosti na turističkom tržištu. Za turističku ponudu može se reći da je to onaj dio tržišta, koji se javlja kao ponuđač roba i usluga turističkoj potražnji, odnosno, to je ona količina roba i usluga koja se nudi po određenim cijenama radi zadovoljavanja potreba turističke potražnje.<sup>30</sup> Kao što se može i zaključiti, turistička ponuda je turistički proizvod kojeg turistički djelatnici nude turističkoj potražnji, a kroje je na način da ispitaju tržište, odnosno prouče što turistička potražnja potražuje i koje su njene želje i potrebe. Nakon proizvodnje kako bi se proizvod prodao potrebno ga je oglasiti odnosno podijeliti putem oglasa kako bi klijenti i zainteresirani doznali za njega, a isto tako mu i odrediti određenu cijenu koja bi donijela prihod proizvođaču, odnosno turističkoj ponudi. Sve su to dijelovi marketinškog

---

<sup>29</sup> Galičić V., Laškarin M., Principi i praksa turizma i hotelijerstva, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2016., str. 37.

<sup>30</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska Knjiga, Zagreb, 2011., str. 453.

miksa bez kojeg se proizvod ne bi mogao prodati. Marketinški miks je moguće predstaviti kao skup marketinških instrumenata kojima se nastoji zadovoljiti potrebe ciljnog tržišta, te nastoji ostvariti ciljeve i podržati ili osnažiti poziciju turističkog proizvoda na ciljnom tržištu. Osnovni elementi marketinškog miksa jesu tzv. 4P – proizvod, cijena, promocija, te prodaja i distribucija (Shema 2.).

Shema 2. Instrumenti marketinškog miksa u turizmu - 4P



Izvor: Marketing miks – definicija 4P < <https://marketingmix.co.uk/> > (Posjećeno: 11. kolovoza 2022.)

Treba istaknuti da u turizmu instrumente marketinškog miksa nije moguće preslikati iz opće teorije marketinga, već ih se mora prilagoditi specifičnostima turističkog tržišta. Također, postoje i dodatni instrumenti koji nadopunjuju prijašnje elemente, a to su 3P elementi – ljudi, fizička pojavnost i procesi. U nastavku se opisuje proizvod kao element marketinškog miksa.

Proizvod je glavni element marketinškog miksa. Kupci odlučuju što će kupiti (robe ili usluge), te kakve će vrste kupnja biti (krajnje potrošnje, poslovne potrošnje ili oboje). Isto

tako, kupac definira obilježja proizvoda, kako bi zadovoljio svoje potrebe. Svaki proizvod treba imati sljedeća obilježja:

- Kvaliteta – miris, okus, boja, oblik, kemijski sastav, zakonski propis, način proizvodnje i slično,
- Asortiman – raznovrsnost,
- Pakiranje – da je privlačno kupcima, praktično, izgled ambalaže i grafički dizajn, svrsishodno i slično,
- Etiketiranje – privlačno kupcima, informativno i zanimljivo, istovremeno promotivno,
- Označavanje – oznaka zemljopisnog podrijetla, marka, eko oznaka i ostalo,
- Prodajni servis – reklamacije i jamstva.

Važno je dobro upoznati proizvod. Kupci trebaju biti upoznati sa snagama i vrijednosti proizvoda ili usluge koje kupuju, a isto tako i s njihovim nedostacima odnosno slabostima. Poduzetnik treba dobro poznavati koje su koristi proizvoda ili usluge kojeg nudi, jer kupci odnosno potrošači neće kupovati samo osobine proizvoda ili usluge, već njihovu korisnost za njihov život ili poslovanje. Također, poduzetnik treba dobro upoznati tržište na koje šalje svoj proizvod. Treba definirati po čemu se njegov proizvod ili usluga razlikuje od ponude konkurencije, s time da se ta konkurentna prednost treba odraziti na ciljnu skupinu potrošača, te da onda kupci više kupuju i konzumiraju njihov proizvod u odnosu na proizvod konkurencije.

Konačan rezultat svake proizvodne djelatnosti je proizvod, koji nastaje nakon što je dovršen proces njegove proizvodnje. Prema svome obliku, proizvodi mogu biti dobra ili usluge. U turizmu turistički djelatnici prodaju fizička dobra i usluge od kojih neke pružaju i psihičko zadovoljstvo. Oni su namijenjeni zadovoljenju potreba i želja potrošača. Prodaja proizvoda će biti uspješnija ako je proizvod bolje prilagođen zadovoljenju želja i potreba potrošača. Duljina opstanka i napredak na tržištu ponajviše ovisi o proizvođaču i o tome je li on sposoban ponuditi potrošačima bolji proizvod.

Najčešći razlozi neuspjeha novih proizvoda su:

- Pogrešna procjena tržišta

- Previsoka cijena
- Loše ideje za razvoj novog proizvoda
- Neodgovarajuće pozicioniranje proizvoda
- Pogrešno odabrana promocija
- Propusti u oblikovanju i sl.

Proces razvoja novog proizvoda sastoji se od sljedećih faza:

1. Stvaranje ideja za novi proizvod – obuhvaća ideje za novi proizvod, te poboljšanje starih proizvoda.
2. Ispitivanje i selekcija ideja – ideje treba tržišno, tehnološki, pravno analizirati, te donijeti odluku o tome koji će proizvod ići u daljnji razvoj. Važna je pažljiva analiza da ne dođe do prihvaćenja loše ideje ili odbacivanja dobre ideje.
3. Razvoj i testiranje koncepcije – kako bi se ideja pretvorila u koncept trebaju se postaviti pitanja kao što su: tko će koristiti proizvod, koja je njegova prednost i sl. U ovoj fazi se također izrađuje i plan marketinga za proizvod, odnosno određuje se ciljno tržište, cijena, način distribucije, profit koji se očekuje u početku, plan prodaje i ostalo.
4. Poslovna analiza – obuhvaća predviđanje profita, prodaje i troškova. Njom se utvrđuje hoće li zamišljeni ciljevi biti ostvareni.
5. Razvoj proizvoda – ova faza obuhvaća ispitivanje proizvoda, projektiranje i konstruiranje proizvoda, razradu ostalih elemenata (osiguranje materijala i opreme za proizvodnju, izrada proizvoda i sl.). Marketinška koncepcija se pretvara u proizvod.
6. Pokusni marketing (testiranje tržišta) – u ovoj fazi se istražuje tržište, proučava se kako potencijalni potrošači reagiraju na proizvod ili uslugu, te kako smanjiti rizik neuspjeha proizvoda. Bitno da se testira cijeli marketinški miks, a ne samo proizvod.
7. Komercijalizacija – lansiranje novog proizvoda na tržište – ukoliko se testiranjem tržišta utvrdi da potrošači pozitivno reagiraju na proizvod ili uslugu, njih se lansira na tržište.

Važno je odlučiti kada i na koja tržišta treba ući i kako uvesti proizvod na tržište. Razvoj novog proizvoda iznimno je rizičan proces, gdje postoje brojni razlozi neuspjeha novih proizvoda. Kako bi putnička agencija bila što uspješnija u prodaji svojih proizvoda ista mora što preciznije i što profesionalnije proučiti sve faze procesa stvaranja proizvoda.

### **4.3. Inovacije u turizmu – primjeri iz prakse**

Kao što je u prethodnim poglavljima utvrđeno, svaka inovacija je nešto novo u polju poduzetništva u turizmu ili u bilo kojoj drugoj djelatnosti. Svaka inovacija treba unijeti osvježenje i korak ka razvoju i produbljivanju načina poslovanja u turizmu i pristupa turistima.

U nastavku će biti navedeni primjeri inovacija u turizmu, kako iz domaće tako i iz inozemne poslovne prakse.

#### **4.3.1. *Mövenpick hotel, Zagreb***

Premium poslovni hotel *Mövenpick Zagreb* (Slika 5.) nalazi se u zelenoj poslovnoj zoni u blizini Muzeja suvremene umjetnosti, parka Bundek, između centra grada i međunarodne zračne luke. Hotel nudi vrhunski smještaj u 104 sobe i apartmana koji su opremljeni najsuvremenijom tehnologijom i raznim drugim modernim sadržajima. Prostor za sastanke uključuje glavnu konferencijsku dvoranu za do 120 delegata, dvije manje sobe za odmor i jedan osamljeni višenamjenski dnevni boravak idealan za privatna okupljanja sa suradnicima, prijateljima ili članovima obitelji. Hotel je otvoren ove godine od strane vodeće svjetske hotelske grupacije "Accor".

Slika 5. Mövenpick hotel, Zagreb



Izvor: Mövenpick Zagreb < <https://www.movenpick.com/en/europe/croatia/zagreb/movenpick-zagreb.html> >  
(Posjećeno: 12. kolovoza 2022.)

U sklopu hotela nalazi se restoran *Nikola's*, inspiriran dostignućima svjetski priznatog Nikole Tesle. Nudi suvremenu međunarodnu kuhinju, najfinije domaće specijalitete kao i odabrana jela s potpisom *Mövenpicka*. Regionalne namirnice i hrvatski okusi stvaraju poseban kulinarski doživljaj. Šarmantna terasa otvorena je u toplijim danima te je idealna za objedovanje na otvorenom.<sup>31</sup> *Mövenpick Zagreb* prihvaća ekološki način razmišljanja i holistički pristup održivosti. To je prvi hotel na zagrebačkom tržištu s kupaonsku kozmetikom s biljnim sastojcima i organskim ekstraktima u dozatorima koji se mogu nadopunjavati, čime se ograničava jednokratna upotreba plastike po gostu. Osim toga, nudi brojne punionice za električna vozila te su u procesu implementacije rješenja za informiranje gostiju bez papira. Orijentiran je na široko tržište i za strane turiste, ali i za lokalnu zajednicu.

---

<sup>31</sup> Navedeno prema članku iz časopisa "Restaurant & hotels" <<https://www.restaurant-hotel.com.hr/7733/Moevenpick-Zagreb-docekuje-prve-goste> > (Posjećeno: 11. kolovoza 2022.)

### **4.3.2. Riječni kruzing – novi turistički proizvod Brodsko-posavske županije**

U Brodsko-posavskoj županiji sve više se razvija nautički turizam. Iako je već sada do svih destinacija u Brodsko-posavskoj županiji moguće lako i brzo doći, jer je od glavnog grada Zagreba udaljena manje od dva sata vožnje automobilom, uskoro bi se moglo i doputovati riječnim putem. Prije pojave koronavirusa od pet slavonskih županija Brodsko-posavska je bilježila najveću stopu rasta turističkih dolazaka, u prosjeku 14,8 posto godišnje. Kako su se putovanja ove godine nastavila te su ublažene sve epidemiološke mjere, taj se rast turističkog prometa nastavio, a njemu bi mogao pridonijeti i riječni kruzing, sve popularniji oblik odmora.

S ciljem stvaranja osnovnih preduvjeta za razvoj nautičkog turizma, TZ Brodsko-posavske županije i Lučka uprava Slavonski Brod prošlog su ljeta predstavile Studiju održivog razvoja riječnih krstarenja na području Brodsko-posavske županije. Uz sve procedure i zakonsku regulativu vezanu uz izgradnju pristanišne infrastrukture kao i preduvjete za razvoj kruzinga, Studija je povezala turističku atrakcijsku osnovu Brodsko-posavske županije s lokacijama budućih pristaništa, vodeći se primjerima dobre prakse iz okruženja, strukturom posjetitelja kod riječnih krstarenja i motivima njihova dolaska.

### **4.4. Zelene inovacije**

Zelena inovacija je proces promjene u koji su uključeni ljudi i organizacije koji imaju interes za okoliš, kao i oni koji imaju interes za ekonomski rast. Ključ uspješne zelene inovacije je sposobnost prepoznavanja prilika za smanjenje utjecaja na okoliš uz zadržavanje ili povećanje poslovnih prihoda.

Izraz "zelena inovacija" koristi se za opisivanje širokog raspona novih proizvoda, procesa, usluga i strategija koje u svoj dizajn ili proizvodnju uključuju ekološku osjetljivost. Također se odnosi i na stvaranje i širenje tehnoloških načina za ispravljanje klimatskih promjena.

Zelene inovacije nisu usmjerene samo na okoliš, već mogu biti učinkovitije u korištenju prirodnih resursa, kao i omogućiti izniman stil života za sve ljude. Uvažanjem zelenih inovacija te osmišljavanjem novih stvaraju se mnoge beneficije, poput smanjenja količine proizvedenog otpada, čime se smanjuju troškovi njegova zbrinjavanja, zatim smanjenje emisije stakleničkih plinova, čime se smanjuje onečišćenje i poboljšava kvaliteta zraka, povećanje energetske učinkovitosti, čime se smanjuju troškovi poslovanja, i slično.

Pojam "inovacija" ima različita značenja ovisno o tome koga pitate. Neki ga ljudi koriste za opisivanje novih proizvoda ili usluga, dok ga drugi koriste za upućivanje na inovativnu ideju. Inovacija se može definirati kao uvođenje nečega što je novo ili različito od postojeće prakse ili proizvoda. Također, može ga se opisati kao proces kroz koji netko stvara nešto novo kombiniranjem različitih resursa. Zelena proizvodnja sada je vitalni dio poslovanja bilo kojeg poduzeća. Samim uvažavanjem i smišljanjem zelenih inovacija povećat će se tržišnost organizacije, a to se može postići korištenjem ekološki prihvatljivih proizvoda i usluga. Potrošači su posebno svjesni okoline, a poboljšanja će povećati popularnost poduzeća. Tehnologija i društveni mediji omogućili su kupcima da bez napora prodaju ili kritiziraju grupe zbog njihove ili njezine zelene prakse ili nedostatka istih. Razvoj zelene proizvodnje bio je važan korak u poboljšanju našeg planeta, ali je dodatno doveo do povećane potrebe za kvalificiranom radnom snagom. Potražnja za kvalificiranom radnom snagom u sektoru nastavlja rasti kako sve više poduzeća počinje koristiti ekološki prihvatljive prakse. To zahtijeva da proizvođači traže zapošljavanje pojedinaca koji imaju stručnost u procesima održivog dizajna i izgradnje.

Naknade za energiju i vodu glavna su tema kako za proizvođače tako i za potrošače. Specijaliziranje za poboljšanja može smanjiti te cijene. Često se ta poboljšanja otkrivaju kao godišnje financijske uštede umjesto bržih, kratkoročnih sniženja cijena. Postoje mnogi načini uštede energije, vode i odlaganja smeća. Na primjer, prebacivanje na rasvjetu s učinkovitom snagom i prilagođavanje razine osvjetljenja s planom proizvodnje smanjit će dugoročne troškove električne energije. Uobičajeni pregled uređaja može biti korisno. Na primjer, curenje kompresora zraka može biti rasipanje električne energije i povećati troškove. Isto tako i promjena načina pakiranja proizvoda i resursa može ponuditi popuste na troškove i osloboditi područja u objektu. Snaga sunca i vjetra, uz



energetski učinkovit sustav i opremu, znatno će smanjiti mjesečna plaćanja računa. Implementacija tehnika, uključujući recikliranje i poslovanje bez papira, čak će uštedjeti troškove opskrbe. Svakako održivost sama po sebi može poboljšati krajnju dobit. Osim što održivost i zelene inovacije imaju brojne dobrobiti za razvoj poduzeća, također imaju i mnogobrojne dugoročne učinke na populaciju, što u sadašnjosti, ali i u budućnosti. Provođenjem izmjena u radu poduzeća i njihovoj proizvodnji smanjit će se ugljični otisak i broj toksina koji se ispuštaju u okoliš. Buduće generacije dugoročno imaju koristi od napredne kvalitete zraka i vode, manje odlagališta otpada i većih izvora obnovljive energije. Na taj način mijenja se cjelokupan život na planeti.

Primjena koncepcije održivosti zajednički je doprinos ljudi. Dok zaposlenici rade zajedno na sagledavanju i provođenju zelenih i održivih inicijativa, u isto vrijeme se njeguje tradicija timskog rada i neprekidnog poboljšanja rada poduzeća. Zaposlenici rade više kada su angažirani i imaju iskustvo zadovoljstva u organizaciji. Kroz interno komuniciranje o značaju prilagodbe i utjecaja koji imaju na poslovanje i okolinu, proizvođači će utjecati na kulturu kako svog poduzeća tako i na lokalno stanovništvo. Dakle, održivost također može potaknuti inovacije. Na primjer, u slučaju da građevinsko poduzeće izazove svoje inženjere i strojare da smanje otpad ili recikliraju veći otpad tijekom cijele proizvodnje, to će dovesti i do dodatnih ideja za operativna poboljšanja.

Primjeri zelenih inovacija sa značajnim utjecajem jesu:<sup>32</sup>

- **3D printanje – The Perpetual Plastic project.** Plastične čaše se usitnjavaju i postaju filamenti koji se uvlače ravno u 3-D printer za opskrbu predmetima poput plastičnih naušnica. Ova tehnologija u nastajanju promovira se kao put do većine gorućih problema planeta. Projekt Perpetual Plastic nastoji pretvoriti reciklirane plastične boce, čaše i druge stvari koje redovito završavaju na odlagalištima u filament za 3D ispis. U SAD-u plastika čini gotovo 13 posto čvrstog komunalnog otpada. Štoviše, prvi mobilni 3D printer na solarni pogon *Michigan Technological*

---

<sup>32</sup> Zelene inovacije sa masivnim učinkom <<https://www.ecomasteryproject.com/top-6-green-innovations/>> (Posjećeno: 18. kolovoza 2022.)

*University* može stvoriti čitav niz proizvoda: vjetrenjače, generatore električne energije s ručnim pogonom, medicinske proteze, pumpe za grudi, protetičke navlake za noge, izljeve za vodu i tako dalje. Istina da se može izvršiti uz djelić cijene i brzinom svjetlosti posebno je bitna za nerazvijene zemlje s nepouzdanom opskrbom električnom energijom. Na Haitiju neprofitna organizacija *Field ready* radi na tiskanju stezaljki za pupkovinu za puno manje od 8 minuta. Različiti inovatori čak koriste 3-D pisače za stvaranje hranjive hrane kako bi pomogli u smanjenju svjetske krize rasipanja hrane, a poduzeće *Pembient* koristi 3-D ispis za izradu lažnih rogova nosoroga kako bi zaustavila krivolov i zadržala nosoroga od izumiranja.

- **Vertikalni uzgoj – The Vertical Harvest.** Farma *Vertical Harvest* je trokatni hidroponski staklenik u Jacksonu, Wyoming (SAD). Poduzeće je sposobno proizvesti daleko više od 37 000 kilograma povrća, 4 400 kilograma zelja i 44 000 kilograma rajčice. To znači da bi konzumiranje hranjivog i održivog obroka moglo biti jednostavno kao i podizanje pogleda. Pustinje hrane, u kojima je cijelo susjedstvo isključeno iz trgovina koje promiču zdravu hranu, veliki su problem u tim četvrtima. Zbog nedostupnosti svježih obroka, ljudi proždiru brzu hranu ili unaprijed zapakiranu robu koja može biti jeftinija bez obzira na visok sadržaj masti, kalorija i šećera, a može uzrokovati probleme s težinom, dijabetes i srčane bolesti. No, "sky-tall" farme niču diljem svijeta na mjestima gdje tradicionalna poljoprivreda možda nije bila moguća. Ne samo da vertikalne farme mogu prkositi bilo kakvoj klimi, već se također prilagođavaju katastrofi i mogu čak pomoći u spašavanju života, poput poduzeća *Calibre Biotherapeutics* u Bryanu, Teksas (SAD) koja na vertikalnim farmama uzgaja potrepštine za proizvodnju novih lijekova i cjepiva.
- **Desalinizacija.** Izum *MIT*-a i sustava za navodnjavanje "Jain" može pretvoriti slanu vodu u čistu konzumnu vodu korištenjem energije sunca. Budući da u mnogim dijelovima planeta opasno nedostaje čiste vode, tim s *Instituta za tehnologiju Massachusetts* i *Jain Irrigation Systems* pružio nam je način pretvaranja slane vode u pitku korištenjem obnovljive energije. Ovaj uređaj na solarni pogon može izvući sol iz vode i dodatno dezinficirati vodu ultraljubičastim zrakama, čineći je prikladnom za navodnjavanje i piće. Inovacija je dobila glavnu

nagradu *Desal* Ministarstva unutarnjih poslova SAD-a od 140 000 dolara, kojom se odaje priznanje inovatorima koji stvaraju isplative, energetske učinkovite i ekološki održive tehnologije desalinizacije koje mogu osigurati pitku vodu za ljudska bića i vodu za usjeve u zemljama u razvoju.

- **Skladištenje baterija.** Kao dobar način da se smanji oslanjanje na prljava fosilna goriva koja pokreću klimatske promjene, ključno je osloboditi se ogromne snage. Zato je postalo tako inovativno kada je izvršni direktor *Tesle* Elon Musk predstavio paket baterija koje mogu održavati struju za domove, agencije i komunalna poduzeća u ambicioznoj misiji pružanja energije bez zagađenja.
- **Zgrade s nultom emisijom.** Dokazano je da 41 posto potrošnje energije u zemlji dolazi iz stambenih i poslovnih zgrada. To je razlog zašto je ovaj pokret zelene gradnje tako izvrstan, tj. zgrade s nultom potrošnjom energije proizvode barem onoliko električne energije koliko i potroše. *Archiblox*, australska arhitektonska agencija, predstavila je prvu visokokvalitetnu montažnu kuću u ovom sektoru. Visokokvalitetna kuća *Archi+ Carbon* toliko je zelena da može vratiti struju u mrežu. Područja Sjeverne Fontane u južnoj Kaliforniji moglo bi biti dom prve zajednice s nultom neto energijom uključujući najmanje 20 domova s nultom neto energijom.
- **Čišćenje plastike iz oceana.** Plastika je primarna opasnost za postojanje u moru i morske ekosustave, a uz to uzrokuje oko 13 milijardi dolara štete morskim ekosustavima svakih 12 mjeseci. Kako bi riješio ovu zastrašujuću nevolju, Boyan Slat, 20-godišnji bivši učenik zrakoplovnog inženjerstva, ima ambiciozan plan očistiti pola velikog pacifičkog smeća u jednom desetljeću zajedno sa svojim projektom *Ocean Clean up*. Pothvat uključuje statičnu platformu koja pasivno skuplja plastiku dok vjetar i oceanske struje guraju čestice preko nosača u obliku slova V. Plutajući filtri zatim hvataju svu plastiku s gornja tri metra vode u kojoj je koncentracija plastike najveća, dok dopuštaju ribama i različitim morskim bićima da zaobiđu filtre bez da budu uhvaćeni. Nekolicina je taj zadatak definirala kao "prvu svjetsku održivu ideju za čišćenje oceana od plastike". Povezani zadatak je onaj za poduzeće za sportsku odjeću *Adidas* koje razvija obuću i odjeću izrađenu

od smeća izvađenog iz oceana. Sportska odjeća čak će postupno izbaciti plastične vrećice u svojih 2 900 maloprodajnih trgovina diljem svijeta.

## **5. INOVACIJE U RESTORATERSTVU**

Moglo bi se reći kako su današnje inovacije u bilo kojem spektru djelatnosti potpuno drugačije od onih koje su se stvarale i osmišljavale u prošlosti. Današnji trendovi ugostiteljstva i restoraterstva su zbog pandemije uzrokovanu korona virusom u puno pogleda su drugačiji. Djelatnici u ugostiteljstvu i restoraterstvu imaju potpuno drugačiji pogled na inovativnosti koje bi njihovo poduzeće ojačalo. Zbog pandemije korona virusom svi ljudi diljem svijeta počeli su više paziti gdje putuju, koje restorane posjećuju zbog sigurnosti od zaraze pa se zbog ljudskih potreba i želja klijenata mijenjaju i trendovi koji postaju najviše okrenuti prema sigurnosti, zdravlju i higijeni potrošača.

Iako je pandemija ubrzala stopu stvaranja i usvajanja novih tehnologija u restoranskoj industriji, inovacije se pojavljuju već dugi niz godina. U nastavku će biti nabrojane neka nova tehnološka dostignuća i inovacije u restoranskoj industriji u 2022.

### **5.1. Suvremeni trendovi u restoraterskoj industriji**

„Uobičajeno poslovanje“ bilo je nešto nečuveno tijekom 2020. godine i sve do 2022. Forsirajući neke drastične promjene, industrija je bila prisiljena inovirati velikom brzinom. Dok su se zahtjevi kupaca mijenjali, mijenjale su se i potrebe samih poduzeća. Na mnogim mjestima diljem svijeta te su promjene bile potrebne gotovo preko noći, stvarajući prostor za inovacije nevjerojatnom brzinom.

Kao rezultat pandemije, poduzeća diljem svijeta dobila su priliku za inovacije i napredak na potpuno novim tržištima, dok su mnogi stručnjaci za hranu i piće usvojili nove usluge, proizvode i postupke u svoje svakodnevno poslovanje. Zapravo, prehrambena industrija na mnogo načina pomaže utrti put za oporavak i rast u 2022. godini. Smatra se da će do kraja 2022. prehrambena industrija dosegnuti 899 milijardi dolara prodaje. Tehnološki napredak uvijek je imao mjesto u restoranskoj industriji. Ponuda prilika poduzećima da se razlikuju od drugih, racionalizacija poslovanja, marketing usmjeren široj publici i

poboljšanje učinkovitosti samo su neke od prednosti koje proizlaze iz praćenja novih trendova i implementacije novih alata i proizvoda u restoranu. Automatizirano upravljanje zalihama, POS u oblaku i online rezervacije – na primjer – neki su od alata koji su već bili dobro etablirani prije pandemije, dok se drugi neprestano razvijaju.

U nastavku se navodi pet najrelevantnijih inovacija u restoranskoj industriji; one zbog Covid-19, ali i kao rezultat prirodnog razvoja ugostiteljske industrije:

- **Sustavi online naručivanja i QR kodovi.** Posljednjih godina i zbog pandemije, sustavi *online* naručivanja postali su popularni. Osjetljive na nametnuta ograničenja, stroge sanitarne propise, pa čak i zatvaranje, poduzeća s hranom i pićem bila su prisiljena dočekati goste novim metodama naručivanja koje smanjuju kontakt i štite ljude. Sustavi za naručivanje koji se temelje na QR kodu nude kupcima prikladan način da ostanu za svojim stolom i podalje od drugih gostiju, dok i dalje stječu isto iskustvo u restoranu. Zanimljivo je da je *online* naručivanje sada postalo popularno ne samo zbog higijene, već i zbog drugih stvari. Tehnologija se pokazala korisnom za smanjenje vremena u redu čekanja kao i za ubrzanje procesa naručivanja. Smanjenje redova za šankom/pultom oslobađa osoblje za druge poslove koji vode dobroj prodaji. U međuvremenu, beskontaktno naručivanje smanjuje ljudsku pogrešku pri preuzimanju narudžbe, čime se smanjuje gubitak.
- **Online rezervacije.** *Online* rezervacija stola nije ništa novo. U Ujedinjenom Kraljevstvu telefonske rezervacije za stolove pale su na ispod 20 %, a *online* rezervacija stolova u budućnosti će u potpunosti preuzeti tu ulogu. Određeni pružatelji usluga nude restoranima mogućnost integracije sustava rezervacija na svoje *web* stranice i zauzvrat daju kupcima slobodu odabira termina vlastitim tempom, dok su u pokretu. Za vlasnike restorana, tehnološki omogućeni rezervacijski sustavi znače: olakšano upravljanje sjedećim mjestima, mogućnost jednostavnog traženja depozita, automatske liste čekanja, programi vjernosti kupaca i opcija dopuštanja preferencija kupaca u objedovanju, kao i prikupljanje podataka.

- **Podaci o gostima.** Podaci su možda jedna od inovacija o kojoj se najviše govori, ne samo u restoraterskoj industriji nego i u većini industrija. U kontekstu restorana, podaci su važni u svrhu bolje prodaje, donošenja marketinških odluka, personalizacije usluga kao i donošenja odluka u cijelom poslovanju. Podatke restoraterska poduzeća mogu prikupljati od: POS sustava plaćanja, rezervacijskih sustava kao i anketa o zadovoljstvu gostiju poslanih e-poštom. Nakon što se neki podaci pohrane trebalo bi ih analizirati i koristiti u svrhu boljeg poslovanja. Sveukupni ključ nezaboravnog iskustva gosta je da se gost osjeća cijenjenim. Nuđenje personaliziranih detalja gostu i stvaranje osjećaja dobrodošlice nešto je što bi svi restorani trebali raditi 2022. Prikupljanjem podataka o gostima ne morate znati preferencije gostiju napamet; kada dugogodišnji članovi osoblja odu, osobna veza i dodir koji su imali s 'običnim' gostima ne moraju nestati. Prikupljeni podatci o gostima omogućuju stvaranje zapisa i profila gostiju, temeljem čega je moguće prilagoditi uslugu svaki put kada oni naprave rezervaciju. Podatci koje je moguće prikupiti su primjerice rođendani, godišnjice i druge posebne prigode svakog gosta, što omogućuje slanje marketinškog materijala u pravo vrijeme.
- **Beskontaktno plaćanje.** Kada se govori o beskontaktnom plaćanju, ne misli se samo na metodu 'tap and pay' koja se može koristiti prilikom plaćanja obroka u restoranu. Beskontaktno plaćanje može značiti čitav niz stvari, a koncept će se vjerojatno dalje širiti u nadolazećim godinama. Osim plaćanja karticom, pametnim telefonom, pametnim satom ili pametnom karticom putem aplikacije ili uređaja bez dodira, postoje i druge metode na horizontu. UK Finance izvještava da više od 83 % ljudi već koristi beskontaktno plaćanje, dok će globalno tržište beskontaktnog plaćanja dosegnuti 12 milijardi eura do 2030. godine.
- **Softver za restorane.** Već godinama restorani imaju koristi od digitalizacije sustava. Osim zaustavljanja beskonačnog protoka nesređenih papira, restoraterski softver može pomoći poslovanju da prati prodaju, analizira podatke, smanji pogreške, poboljša produktivnost i poveća učinkovitost osoblja. U ugostiteljstvu se koriste sljedeći sustavi:

  - Sustav upravljanja nekretninama (PMS) olakšava hotelsko upravljanje rezervacijama i administrativne zadatke,

- Sustav prodajnog mjesta restorana (POS) olakšava transakcije kupaca; uključuje POS hardver i softver za prodajna mjesta za ugostiteljstvo koji upravlja prodajnom transakcijom (uključujući obradu kreditne kartice, ispis računa i više).
- Upravljanje prihodom restorana uključuje korištenje alata – poput POS-a – za analizu podataka o prodaji i točno predviđanje buduće potražnje.
- Upravljanje odnosima s klijentima (CRM) skup je integriranih softverskih rješenja vođenih podacima koja poboljšavaju interakciju i poslovanje s klijentima.

U nastavku se definira i razrađuje pojam *Michelin* restorana odnosno zvjezdica, koje su najveći trend suvremenog restoraterstva. Restorani se bore da se ostvare i u tom području kako bi si na taj način podigli reputaciju.

## **5.2. *Michelin* restorani**

Restorani diljem svijeta nastoje zaslužiti željeni status *Michelinove* zvjezdice. Dok je marka *Michelin* globalno poznata po svojim gumama, poduzeće sa sjedištem u Parizu poznato je i po svom godišnjem *Michelin* vodiču. Prestižni crveni vodič datira sve od 1900. godine, kada je *Michelin* počeo poticati nove vozače na izlete do lokalnih atrakcija. Između ostalog, vodič je uključivao anonimne recenzije europskih restorana koje su se fokusirale na kvalitetu i okus poslužene hrane, kao i na majstorstvo kulinarske tehnike i osobnost jela. U 2005. godini su američki restorani po prvi put stekli pravo na dobivanje *Michelinovih* zvjezdica. *Michelinove* zvjezdice sada se smatraju zaštitnim znakom vrhunske kuhinje od strane mnogih vrhunskih svjetskih kuhara. Nije ih lako dobiti, zvjezdice se dodjeljuju restoranima koje *Michelin* smatra najboljima u određenom gradu, a primatelji stječu golem prestiž i vidljivost zajedno s čašću, pri čemu mnogi vide povećanje poslovanja nakon što su dobili zvjezdice (dok su neki izgubili zvijezde i doživjeli



suprotno). Danas *Michelin* objavljuje godišnje vodiče za 28 zemalja i mnoštvo gradova diljem svijeta.

Slika 6. Oznake *Michelin* zvjezdica



Izvor: Michelin guide <<https://guide.michelin.com/hr/en>> (Posjećeno, 19. kolovoza 2022.)

*Michelinova* zvjezdica (Slika 5.) je znak časti, bez obzira na to koliko ih restoran dobije (između jedne i tri, a tri su najvećeg kalibra). Postoji i metoda za sustav ocjenjivanja zvjezdicama i definirana je na sljedeći način:

- **Jedna zvjezdica:** restoran se smatra "vrlo dobrim u svojoj kategoriji" s kvalitetnim jelovnikom i pripremanjem jela dosljedno visokog standarda.
- **Dvije zvjezdice:** restoran ima izvrsnu kuhinju isporučenu na jedinstven način i ima nešto izuzetno za ponuditi - "vrijedi skretanja", posjetiti ga dok putujete.
- **Tri zvjezdice:** restoran ima iznimnu kuhinju i stoga je "vrijedan posebnog putovanja", samo za posjet. Umjesto da bude stanica na putu do odredišta, ovaj restoran je odredište. Ovaj restoran poslužuje različita jela koja su izvedena do savršenstva.

*Michelinovi* inspektori potpuno su anonimni i moraju dijeliti strast prema hrani i oko za detalje. Inspektorima je zabranjeno razgovarati s novinarima i potiče ih se da svoj posao čuvaju u tajnosti čak i od članova obitelji.

Kada inspektor posjeti restoran, on ili ona napiše iscrpno izvješće o iskustvu u restoranu, pri čemu kvaliteta hrane servirane na tanjuru zauzima središnje mjesto. Ostali čimbenici uključuju prezentaciju i tanjure, majstorstvo kulinarskih tehnika i kvalitetu usluge. Sve ove informacije navode inspektore da odluče koji će restorani dobiti status zvjezdice.

U nastavku će biti navedeni restorani koji posjeduju *Michelinovu* zvjezdicu u Hrvatskoj i šire.

### **5.2.1. Restoran Nebo, Rijeka**

Smješten na petom katu potpuno novog hotela *Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa*, restoran *Nebo* može pohvaliti prekrasnim pogledom na Jadransko more, obalu i netaknuti otok Cres (Slika 7.). Jelovnik koji se sastoji od 5, 8 ili 14 sljedova jednako je primamljiv kao i lokacija.

Slika 7. Restoran *Nebo*, Rijeka



Izvor: Službena stranica restorana Nebo <<https://neborijeka.com/?lang=hr>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)

Slika 8. Jedna od delicija restorana *Nebo*, Rijeka



Izvor: Službena stranica restorana *Nebo* <<https://neborijeka.com/?lang=hr>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)

Jela pričaju priču o hrvatskoj kulinarskoj povijesti, sadržavajući tradicionalne specijalitete od regionalnih namirnica uz avanturistički, moderniji i kreativniji obrok (Slika 8.). Visoko profesionalna usluga i vinska karta s etiketama iz cijelog svijeta doprinose njegovoj privlačnosti.

### **5.2.2. Restoran *Monte*, Rovinj**

Jedan od najvećih gastronomskih „bisera“ u Hrvatskoj je zasigurno restoran *Monte* koji je prvi dobio *Michelinovu* zvjezdicu koja karakterizira najveće gastro priznanje za neki restoran (Slika 9.). Jelovnik se sastoji od vrhunskih gastronomskih specijaliteta koji se izvrsno sljubljuju sa sljedovima vina u kojima gosti često uživaju. *Monte* njeguje drugačiju vrstu kuhinje uz pomoć kreativnih tehnika koje nastoje istaknuti izvorni okus namirnica (Slika 10.).

Slika 9. Restoran *Monte*, Rovinj



Izvor: Službena stranica restorana "Monte" <<https://www.monte.hr/>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)

Slika 10. Jedna od delicija restorana *Monte*, Rovinj



Izvor: Službena stranica restorana "Monte" <<https://www.monte.hr/>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)

Jelovnik je promjenjiv zbog korištenja sezonskih namirnica. *Monte* je ovom nagradom postao najpoznatije gastronomsko odredište u kojem gosti mogu očekivati ono najbolje što hrvatska gastronomija može ponuditi.

### **5.2.3. Restoran 360, Dubrovnik**

*Restoran 360* predstavlja čaroban ambijent, počevši od ulaska kroz impozantne dubrovačke gradske zidine. Gosti se dočekuju na ulazu u restoran s pravim profesionalizmom, a zatim ih se prati na terasu, odakle se pruža zadivljujući pogled na krovove ovog prekrasnog grada, turističku luku, plus pogled na obalu i more (Slika 11.).

Slika 11. *Restoran 360*, Dubrovnik



Izvor: Službena stranica restorana "360" <<https://360dubrovnik.com/>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)

Slika 12. Jedna od delicija *Restorana 360*, Dubrovnik



Izvor: Službena stranica restorana "360" <<https://360dubrovnik.com/>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)

*Chef* Marijo Curić, sada ponovno u rodnom gradu, stekavši dragocjeno kulinarsko iskustvo drugdje u Europi, oduševljava goste svojim stručno pripremljenim i lijepo prezentiranim jelima u kojima se okusi i sastojci Hrvatske sretno stapaju s utjecajima iz drugih zemalja poput Francuske i Italije (Slika 12.). Vinska karta nedvojbeno je jedna od najboljih u zemlji, odajući počast Hrvatskoj, a opet otvorena prema ostatku svijeta, s personaliziranim sljublivanjem vina koja mogu uključivati i koktele.

### **5.3. Primjer inovacije u restoraterstvu u Hrvatskoj**

Kada je u pitanju inovacija i njeno stvaranje, svaki poduzetnik u ovom slučaju ugostitelj, želi da njegov objekt bude najposjećeniji i najpopularniji od strane potrošača, ljubitelja dobre hrane, jednom riječju, gurmana. Današnji klijenti su zahtjevniji od onih klijenata tijekom samih početaka restoraterske industrije. U vremenima smo kada je teško naći

domaće i prirodne sastojke za pripremu jela koji su bez aditiva, a još je k tome cijeli svijet pogodila pandemija koja traje već više od dvije godine, pa su i klijenti u restoranima zahtjevniji što se tiče higijene i zdravog okruženja. Može se reći kako su prethodno navedeni "problemi", glavni izazovi današnjeg ugostiteljstva i restoraterstva. Stoga se sve više ugostitelja okreće pokretanjem održivog ili eko restorana. U Hrvatskoj takvih restorana, koji su potpuno okrenuti eko proizvodnji i usluzi, ima malo ili ih uopće nema. Prema tome, u nastavku je opisana inovacija restoraterstva u Hrvatskoj.

**Ideja za inovaciju u restoraterstvu u Hrvatskoj.** Ideja se sastoji u otvaranju eko restorana koji će biti smješten u prirodi, izdvojen od urbanog dijela, ali dobro prometno povezan kako bi turisti mogli lako doći do njega. U restoranu bi se posluživala jela pripravljena od namirnica koja je netom kraj restorana i proizvedena ili uzgajana. Od pića bi se posluživali domaći sokovi netom prije napravljeni u sokovniku od voća koje raste u restoranskom voćnjaku i vrtu, koji bi bio okružen parkićem u kojem bi posjetitelji prije ili nakon konzumiranja hrane mogli prošetati i udahnuti svjež zrak, ili bi u slučaju nestanka dovoljne količine voća i povrća restoran iste dobavljaao od obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava (OPG). Naravno, restoran bi posluživao i hranu od domaćeg mesa također od lokalnih OPG-ova, iz razloga što je neke životinje teže uzgajati uz restoran zbog raznih mirisa koji posjetiteljima ne bi bili ugodni dok bi konzumirali hranu i piće na terasi restorana. U restoranu bi bili zaposleni lokalni stanovnici koji imaju iskustva s radom u ugostiteljstvu, školovani su pa imaju takvo zvanje ili oni koji se nisu do sada susreli s takvim vrstama poslova, ali imaju jaku želju i volju za učenjem. Isto tako ,za zaposlenike je bitno da su skloni timskom radu, da su staloženi i da mirno mogu riješiti problem koji je nastao, te također, moraju biti snalažljivi i imati dobar pristup prema klijentima. Restoran bi za ugođaj tijekom konzumiranja imao svaki dan živu glazbu, s tekstom ili bez teksta. Na taj bi se način štedjela električna energija, a kako bi objekt imao što održivije poslovanje, na njega bi se postavili solarni paneli te bi se na taj način stvarala električna energija i grijala voda. U okolini restorana postojali mali bazeni obloženi polietilenom visoke gustoće, kamenjem i biljnim filterima za vodu, u koje bi se skupljala kišnica te bi se njome zalijevao vrt. Kako bi bazeni s kišnicom bili povezani i s objektom, tako akumulirana voda bi se koristila i u sanitarnim čvorovima. Također, odvajao bi se otpad, što je razumljivo za svaki održivi i eko objekt. Isto tako, budući da u Hrvatskoj ima

poduzetnika koji se bave proizvodnjom prirodne kozmetike, restoran bi stupio u kontakt s nekima od njih i od njih nabavljao sapune za sanitarne čvorove i deterdžente za pranje suđa. Ovaj bi restorana imao sljedeću misao vodilju u poslovanju "iz vrta preko kuhinjskog stola do usta".

Inspiraciju za oblikovanje ideje autorica je pronašla pretraživanjem i kombinacijom eko restorana u drugim državama. Pritom je među restoranima prednjačio *Mrizi i Zanave* u Albaniji i to zbog njegove autentične ponude vođene ekološkom sviješću i održivim poslovanjem. U nastavku je prikazan restoran *Mrizi i Zanave* te njegova cjelokupna ponuda.

**Primjer – Restoran *Mrizi i Zanave*, Albanija.** Nijedna zbirka albanskih agroturističkih gospodarstava ne bi bila potpuna bez spomena *Mrizi i Zanave* (Slika 13.). Agroturizam je zamisao kuhara Altina Prenge, koji je otvorio restoran i susjednu farmu u selu Fishta u sjevernoj Albaniji. Put do lokala vodi pored polja s nekoliko plastenika s desne strane i nekoliko redova maslina s lijeve strane prema parkingu, obraslom vinovom lozom i trsovima ukrasne tikve. Odatle se nekoliko stepenica više nalazi ulaz u restoran.

Slika 13. Restoran *Mrizi i Zanave*, Albanija



Izvor: Službena stranica restorana Mrizi i Zanave <<https://www.mrizizanave.al/>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)



Kad *Mrizi i Zanave* otvore svoja vrata točno u 12 sati za svoje goste koji ručaju, vojska konobara izađe iz kuhinje kako bi osobno prezentirala jelovnik (jer ništa nije napisano), primala narudžbe i donosila jelo za jelom (Slika 14.). Razna predjela, izdržljiva glavna jela i maštoviti deserti. Restoran je član međunarodnog *Slow Food Conviviuma*, a fokusiran je na regionalna jela i sezonske varijacije pa se jelovnik kontinuirano prilagođava tijekom cijele godine. Ovisno o sezoni, predjela mogu biti sušene rajčice, razne vrste ukiseljenog povrća poput bamije ili patlidžana, masline, suhomesnati proizvodi, kobasice, ploče raznih domaćih sireva popraćene sirupom od borovice, *byrek*, filo tijesto s raznim nadjevima, duboko pržene cvjetove tikvica i povrće na žaru.

Slika 14. Kuhinja restorana *Mrizi i Zanave*, Albanija



Izvor: Službena stranica restorana Mrizi i Zanave <<https://www.mrizizanave.al/>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)

Hrana nije samo ukusna, već je i lijepo i kreativno prezentirana (Slika 15). Na jelovniku se mogu naći tradicionalna i dobro poznata albanska jela s modernim izgledom, odražavajući sastav kuhinjskog osoblja kako lokalnih žena, tako i profesionalno i često međunarodno obučениh kuhara. No, vlasnik koji radi kao glavni kuhar ne namjerava žrtvovati autentičnost svojih jela kako bi se zadovoljio svačiji ukus.

Slika 15. Prezentirana jela restorana *Mrizi i Zanave*, Albanija



Izvor: Službena stranica restorana Mrizi i Zanave <<https://www.mrizizanave.al/>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)

Dok bi neki restoran mogao u glavne namirnice uključiti nešto što nije autohtono poput špageta, u restoranu *Mrizi i Zanave* je moguće pronaći samo domaću tjesteninu, poznatu kao *jufka*, posluženu s gljivama ili umakom od borovnica. Ovo naglašava vlasnikovo mišljenje kako je lako otići u inozemstvo i onda nešto donijeti i prodati u Albaniji, ali je mnogo teže vratiti se sa svojim iskustvima i raditi s lokalnom zajednicom kako biste stvorilo nešto originalno, što doista odgovara lokalitetu. Moto restorana *Mrizi i Zanave* je “Misli globalno, jedi lokalno!”.

Svuda po Albaniji se nude bezalkoholna pića u limenkama, ali u *Mrizima i Zanavama* ih nema. Umjesto toga, u ponudi su razni svježe cijeđeni voćni sokovi. Na ovaj način, umjesto da se proizvodi hrpe smeća iz limenki soka, ostatak pulpe od soka vraća se na farmu za hranjenje 500-600 gusaka koje tamo žive. Kako bi dobili dublji uvid u rad farme, posjetitelji mogu obići polja i radionice. Upravo taj spoj tradicije i modernog, posvećenosti detaljima i autentičnog doživljaja čini *Mrizi i Zanave* uistinu posebnim mjestom za domaće i strane posjetitelje.

## ZAKLJUČAK

Turističkoj destinaciji i ugostiteljskim objektima važno je da se u očima svijeta, ali i konkurenata pokažu u najboljem mogućem svjetlu i ostave na njih što jači pozitivan utisak. Cilj svake države, grada, sela i ugostiteljskog objekta jest da svoje klijente zadrži, a nove osvoji uz pomoć govorne riječi ili svojim odnosima s javnošću, te što boljim uslugama kao i ljubaznim osobljem.

Povećan interes društvene zajednice za ugostiteljstvom, nedostatak slobodnog vremena, posao koji uvjetuje blagovanje izvan kuće, zahtjevniji potrošači i brojni konkurenti zahtijevaju pronalaženje načina da se to osigura kvalitetno i zadovoljiti potrebe sve zahtjevnijih gostiju. U svim područjima, pa tako i u ugostiteljstvu, potrošači su sve zahtjevniji zbog ponude koja je iz dana u dan sve veća, kao i zbog svijesti potrošača o vlastitoj važnosti. Zbog tvrdnje da o tome ponajviše ovisi naše opće zdravlje, prehrana je postala vrlo važan segment u svakom društvu. Mediji svaki dan govore koliko je pravilna prehrana važna za očuvanje zdravlja i vitalnosti, što se preporuča konzumirati, a što izbjegavati u svakodnevnoj prehrani.

Inovacija kao predmet stvaranja novih proizvoda ili usluga danas je aktualnija nego ikad. Nedostatak inovativnosti u poslovanju utječe na učinkovito funkcioniranje poduzeća. Razvoj i globalizacija znanosti i tehnologije trend je s kojim se poduzeća moraju suočiti.

U posljednjem dijelu rada, istovremeno i najviše praktično usmjerenom, navode se restorani koji su svojom kuhinjom i zalaganjem zaslužili *Michelinovu* zvjezdicu. Isto tako, iznijeta je ideja za inovaciju u restoraterstvu koja još ne postoji u Hrvatskoj, a inspirirana je restoranom iz Albanije koji je unikatan što se tiče proizvoda i usluga koje nudi. Kada bi svaki ugostitelj bar malo truda uložio u smišljanje novih ideja i inovacija na području restoraterstva i naša bi država imala mnoštvo restorana na kojima bi druge zemlje zavidjele te u koje bi svi poželjeli doći.

Dakle, može se zaključiti kako su inovacije i dugoročan razvoj ugostiteljstva, a osobito restoraterstva, međusobno jako povezani te da ovise jedno o drugom. Razvoj ponajviše

ovisi o stvaranju inovacija koje će privlačiti klijente različitih uzrasta, ali isto tako stvarati one lojalne koji će se uvijek s veseljem vraćati baš u naš restoran.

## LITERATURA

Knjige:

1. Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
2. Cerović, Z., Pavla, N., Galičić, V., *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005.
3. Cetinski V., Milohnić I., Perić M., *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2003.
4. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
5. Galičić, V., Laškarin M., *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2016.
6. Galičić, V., *Uvod u ugostiteljstvo*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012.
7. Gržinić, J., *Uvod u turizam: povijest, razvoj, perspektive*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2019.
8. Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Mikrorad, Zagreb, 2008.
9. Laškarin Ažić M., *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018.
10. Ratkajec, S., *Ugostiteljsko posluživanje 1*, Školska knjiga, Zagreb, 2009.
11. Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, d.d., Zagreb, 2011.

#### Časopisi:

1. "Restaurant & hotels" dostupno na: <https://www.restaurant-hotel.com.hr/7733/Moevenpick-Zagreb-docekuj-prve-goste> (Posjećeno: 11. kolovoza 2022.)
2. "Ugostiteljstvo i turizam", dostupno na: <http://www.utmedia.hr/vijesti/statistika-turisti-potrosili-25-8-posto-vise-novca-nego-lani> (Posjećeno 11. kolovoza 2022.)

#### Internetske stranice:

1. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63009>> (posjećeno: 14. srpnja 2022.)
2. Ugostiteljstvo i turizam – Stručna revija za turizam <<http://www.utmedia.hr/>> (posjećeno: 15. srpnja 2022.)
3. Restaurant & Hotel <<https://www.restaurant-hotel.com.hr/rubrika/110/Novosti>> (posjećeno: 15. srpnja 2022.)
4. Ministarstvo turizma i sporta RH <<https://mint.gov.hr/>> (posjećeno: 20. srpnja 2022.)
5. Svjetska turistička organizacija <<https://www.unwto.org/>> (posjećeno: 9. kolovoza 2022.)
6. Hrvatska turistička zajednica <<https://www.htz.hr/hr-HR>> (posjećeno 9. kolovoza 2022.)
7. Konoba Bazilika Biograd, jelovnik <[https://www.konoba-bazilika.com/index.php/hr/jelovnik?cookie\\_07b3e14a7eb12d6bf8501cea4d2167d\\_d=accepted](https://www.konoba-bazilika.com/index.php/hr/jelovnik?cookie_07b3e14a7eb12d6bf8501cea4d2167d_d=accepted)> (Posjećeno: 10. kolovoza 2022.)
8. Restoran Monte Rovinj, menu <<https://www.monte.hr/>> (Posjećeno: 10. kolovoza 2022.)

9. Marketing miks – definicija 4P <<https://marketingmix.co.uk/>> (Posjećeno: 11. kolovoza 2022.)
10. Zelene inovacije sa masivnim učinkom <<https://www.ecomasteryproject.com/top-6-green-innovations/>> (Posjećeno: 18. kolovoza 2022.)
11. Mövenpick hotels & resorts <<https://www.movenpick.com/>> (Posjećeno: 12. kolovoza 2022.)
12. Službena stranica restorana Mrizi i Zanave <<https://www.mrizizanave.al/>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)
13. Službena stranica restorana 360 <<https://360dubrovnik.com/>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)
14. Službena stranica restorana Monte <<https://www.monte.hr/>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)
15. Službena stranica restorana Nebo <<https://neborijeka.com/?lang=hr>> (Posjećeno: 20. kolovoza 2022.)
16. Službena stranica UNWTO-a < <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> > (Posjećeno: 30. kolovoza 2022.)
17. Michelin guide <<https://guide.michelin.com/hr/en>> (Posjećeno, 19. kolovoza 2022.)

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Ugostiteljski objekti za smještaj .....	7
Tablica 2. Ugostiteljski objekti za prehranu i točenje pića.....	8

## POPIS SLIKA

Slika 1. Kategorizacijske oznake ugostiteljskih objekata u Republici Hrvatskoj.....	10
Slika 2. Primjer jelovnika .....	25
Slika 3. Primjer menua .....	26
Slika 4. Noćenja turista u Hrvatskoj u lipnju 2019.-2022.....	43
Slika 5. <i>Mövenpick</i> hotel, Zagreb.....	49
Slika 6. Oznake <i>Michelin</i> zvjezdica.....	60
Slika 7. Restoran <i>Nebo</i> , Rijeka .....	61
Slika 8. Jedna od delicija restorana <i>Nebo</i> , Rijeka .....	62
Slika 9. Restoran <i>Monte</i> , Rovinj.....	63
Slika 10. Jedna od delicija restorana <i>Monte</i> , Rovinj .....	63
Slika 11. <i>Restoran 360</i> , Dubrovnik .....	64
Slika 12. Jedna od delicija <i>Restorana 360</i> , Dubrovnik.....	65
Slika 13. Restoran <i>Mrizi i Zanave</i> , Albanija .....	67
Slika 14. Kuhinja restorana <i>Mrizi i Zanave</i> , Albanija .....	68
Slika 15. Prezentirana jela restorana <i>Mrizi i Zanave</i> , Albanija.....	69

## POPIS SHEMA

Schema 1. Vrste inovacija i inovativna aktivnost poduzeća .....	33
Schema 2. Instrumenti merketinškog miksa u turizmu - 4P.....	45



## SAŽETAK

Diplomski rad iz kolegija "Poduzetništvo u turizmu" bavi se tematikom ugostiteljstva, odnosno poslovanjem restorana kao ugostiteljskog objekta te samim time i razvojem inovacija u restoranskom poslovanju. Rad započinje uvodom u ugostiteljstvo kao gospodarskoj djelatnosti, gdje se prikazuju usluge koje se putem ove djelatnosti pružaju, kategorizacijom ugostiteljskih objekata te samom organizacijom poslovanja. Zatim se definira restoraterstvo i samo ugostiteljsko posluživanje, objašnjava se pojam inovacije te se navode obilježja inovacije. Te kao završno poglavlje ovog diplomskog rada prikazuju se inovacije u restoraterstvu na primjerima iz prakse, navode se *Michelin* restorani, daje se ideja za inovaciju u restoraterstvu u Hrvatskoj i prikazuje restoran koji je prednjačio inspiraciji za stvaranje inovativne poduzetničke ideje.

**Ključne riječi:** ugostiteljstvo, ugostiteljski objekt, restoran, restoransko poslovanje, ugostiteljsko posluživanje, inovacija, inovacija u restoraterstvu.

## SUMMARY

Graduate work from the course “entrepreneurship in Tourism” deals with the themes of catering, that is, the business of restaurants as a catering facility and thus the development of innovations in restaurant business. The paper starts with the introduction to catering as an economic activity where the services offered through it are presented, by categorisation of restaurants and the organisation of the business. Then it defines restaurants and catering only, explains the concept of innovation and outlines the characteristics thereof. And the final chapter of this graduate work presents innovations in restaurants on examples of practice, according to Michelin restaurants, gives an idea for innovation in restaurants in Croatia and shows a restaurant that focuses on inspiration for creating innovative entrepreneurship idea.

**Key words:** catering, catering facility, restaurant, restaurant business, catering services, innovation, innovation in restaurants.