

UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Diplomsko delo

# **IZBOLJŠANJE MANAGEMENTA GOSTINSKEGA OBRATA**

Improving bar management

Kandidat: Marko Kokol

Študijski program: EKONOMIJA

Študijska usmeritev: SPLOŠNI MANAGEMENT

Mentor/ica: red. prof. dr. Vojko POTOČAN

Jezikovno pregledal/a: Maruša Kokol

Študijsko leto: 2015/2016

Maribor, april 2016



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju red. prof. dr. Vojku Potočanu za strokovno pomoč, usmerjanje pri nastajanju diplomskega dela, za vse nasvete in prijaznost.

Iskrena hvala staršem, ki so mi omogočili študijska leta, me na moji poti moralno in finančno podpirali, verjeli vame, se veselili mojih uspehov.

Zahvala gre tudi Mihi za bratsko ljubezen ter za vse spodbudne besede, podporo.

Hvala tudi moji ženi Maruši za podporo, ljubezen in veselje ob mojih uspehih. Ti si moja inspiracija.

Zahvala gre tudi mojemu sinčku Adamu, ker je zlat otrok, na katerega sem izjemno ponosen.

Najlepša hvala tudi vsem ostalim, ki ste mi kakorkoli pomagali na moji poti do uspeha.

## POVZETEK

Da podjetja – še posebej gostinski obrati uspejo v današnji družbi, se morajo prilagoditi zahtevam trga, oblikovati inovativno poslovanje, odpraviti morebitne slabosti svojega delovanja in izkoriščati vse potencialne prednosti podjetja. Podjetje mora skozi čas kar naprej slediti svoji uspešnosti, ugotavljati napake, raziskovati trg in potrebe odjemalcev ter se spremembam na trgu uspešno prilagajati.

Predmet naloge je obravnava sprememb dela v izbranem gostinskem obratu, preučitev izvedenih managerskih ukrepov ter oblikovanje predlogov za nadaljnje izboljšanje dela managementa v obratu. S primerjavo stanja med leti 2013 in 2015 na treh ključnih segmentih: marketing, kadrovski management in kontroling, ugotavljamo uspešnost vnesenih sprememb.

Ugotovili smo, da je za zdrave temelje gostinskega obrata potrebno jasno načrtati strukturo delovanja in izrisati poslovne procese. Prav tako se je pokazalo, da je za uspešno poslovanje potreben učinkovit sistem nadzora oziroma kontroling. Nadalje smo ugotovili, da je za uspešno poslovanje potreben raznovrsten, konstanten in inovativen marketing ter raznovrstnost ponudbe in organizacija različnih dogodkov. Ob vsem tem pa so ključni dejavniki zaposleni, ki skozi neposreden stik z gostom, vzpostavljajo trajne in zaupanja vredne vezi.

**Ključne besede:** gostinski obrat, management v gostinstvu, marketing, kontroling, zadovoljstvo zaposlenih.

## ABSTRACT

In order for companies – especially food service establishments to succeed in today's society they must adapt to market demands, create innovative business, eliminate potential weaknesses of its operations and exploit all the potential advantages of the company. The company has to keep up with its own success, identify errors, explore the market and costumers' need and successfully adapt to the market changes.

The thesis deals with changes in a selected food service establishment, examinations of carried out managerial measures and formulation of proposals for the further improvement of management. By comparing the situation between 2013 and 2015 in three key areas: marketing, human resource management and controlling we observe the success of carried out managerial measures.

We have found out that the solid ground for food service establishment requires clear outlining of the functioning structure and plotting business processes. It also showed that an effective system for controlling is necessary for a successful business. Furthermore we found that successful business requires a diverse, constant and innovative marketing, diverse range of offer and organization of various events. A key

factor in all of this are employees who through direct contact with the guests establish a permanent and trusted relationship.

**Key Words:** food service establishment, management of food service establishment, marketing, controlling, employee satisfaction.



# Kazalo

|   |           |
|---|-----------|
| <b>POVZETEK .....</b>   | <b>I</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>II</b> |
| <b>1 UVOD .....</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1 Opis področja in problema raziskovanja .....                        | 7         |
| 1.2 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja .....                        | 8         |
| 1.3 Predpostavke in omejitve raziskave .....                            | 10        |
| 1.4 Metodologija raziskovanja .....                                     | 11        |
| <b>2 ORGANIZACIJA GOSTINSKEGA OBRATA.....</b>                           | <b>12</b> |
| 2.1 Izhodišča za delovanje gostinskih podjetij .....                    | 12        |
| 2.2 Organiziranost gostinskih obratov .....                             | 13        |
| 2.3 Spremljanje delovanja gostinskega obrata .....                      | 16        |
| 2.4 Management gostinskega obrata .....                                 | 18        |
| <b>3 ORGANIZIRANJE ZAPOSLENIH .....</b>                                 | <b>21</b> |
| 3.1 Zadovoljstvo zaposlenih .....                                       | 21        |
| 3.2 Motiviranje zaposlenih .....  | 22        |
| <b>4 OBRAVNAVA ORGANIZIRANJA GOSTINSKEGA OBRATA .....</b>               | <b>25</b> |
| 4.1 Organiziranost gostinskega obrata .....                             | 25        |
| 4.2 Ključni procesi osnovnega delovanja gostinskega obrata .....        | 28        |
| 4.3 Poslovni proces nabave .....  | 31        |
| 4.4 Proces marketinga .....   | 34        |
| 4.5 Proces komuniciranja z zaposlenimi .....                            | 38        |
| <b>5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZIRANJA GOSTINSKEGA OBRATA .....</b> | <b>41</b> |
| 5.1 Izboljšanje dela z zaposlenimi .....                                | 41        |
| 5.2 Spremljanje učinkov predlaganih sprememb organiziranja dela .....   | 44        |
| <b>6 SKLEPI .....</b>   | <b>46</b> |
| 6.1 Temeljne ugotovitve .....   | 46        |
| 6.2 Odprti problemi za nadaljnjo obravnavo .....                        | 48        |
| <b>7 LITERATURA .....</b>   | <b>50</b> |

## Kazalo tabel

|  |    |
|--|----|
| TABELA 1: PRIKAZ DELOVNEGA PROCESA »STREŽBA« – DNEVNO GOSTINSTVO .....             | 29 |
| TABELA 2: PRIKAZ DELOVNEGA PROCESA »STREŽBA« – NOČNO GOSTINSTVO .....              | 30 |
| TABELA 3: PRIKAZ DELOVNEGA PROCESA »NABAVA« .....                                  | 31 |
| TABELA 4: PRIKAZ DELOVNEGA PROCESA »KOMUNIKACIJA S KADROM« .....                   | 39 |
| TABELA 5: TABELA UČINKOV PREDLAGANIH REŠITEV ZA PROCES KOMUNIKACIJE S KADROM ..... | 44 |

## Kazalo slik

|  |    |
|--|----|
| SLIKA 1: MODEL ORGANIZIRANOSTI GOSTINSKIH OBRATOV (VADENA, 1980 V SPEARS IN GREGOIRE, 2004)..... | 14 |
| SLIKA 2: ORGANIZIRANOST GOSTINSKEGA OBRATA X.....  | 26 |
| SLIKA 3: POPISNA POLA, LETO 2013.....  | 32 |
| SLIKA 4: NOVA POPISNA POLA, LETO 2015 .....  | 33 |
| SLIKA 5: PRIMER LETAKA ZA TEMATSKI VEČER .....   | 36 |
| SLIKA 6: PRIMER VABILA NA KONCERT.....   | 37 |
| SLIKA 7: PRIMER VABILA NA ROJSTNODNEVNO ZABAVO.....  | 37 |
| SLIKA 8: PRIMER VABILA NA CONGAS NIGHT.....  | 38 |



# 1 UVOD

## 1.1 Opis področja in problema raziskovanja

Današnji svet je nasičen s ponudbo. Na vsakem koraku lahko praktično najdeš trgovino, ki nudi širok izbor izdelkov, ali gostinski lokal – npr. gostilno, kavarno, bar, ki zadovoljuje potrebe po pitju kave, druženju ali zabavanju. Da podjetja – še posebej gostinski obrati, uspejo v današnji družbi, se morajo prilagoditi zahtevam trga, oblikovati inovativno poslovanje, odpraviti morebitne slabosti svojega delovanja in izkoriščati vse potencialne prednosti podjetja. Management gostinskega obrata mora zato hkrati opravljati različne vloge, ki mu omogočajo izvajanje nemotenega in uspešnega delovanje poslovnih procesov na vseh nivojih podjetja. Kakovostni izdelki, pestra ponudba, zadovoljni zaposleni, zadovoljni gostje in pozitivna bilanca – to so poudarki dela sodobnega managementa v gostinskem obratu.

Podjetje mora skozi čas kar naprej slediti svoji uspešnosti, ugotavljati napake, raziskovati trg in potrebe odjemalcev ter se spremembam na trgu uspešno prilagajati. V gostinski branži velja velika konkurenca – odpirajo se številni obrati, a vendar mnogi med njimi ne vzdržijo dolgo in se že po nekaj letih poslovanja zaprejo. V kolikor posamezno podjetje tekom let ne spremlja podrobno svojega poslovanja, se kar naprej izboljšuje in nadgrajuje, to gotovo vodi v propad. To lahko preprečimo le z načrtnim, postopnim in sistematičnim uvajanjem izboljšav na vseh segmentih dela. Management mora zato temeljiti svoje delovanje na stalnem spremljanju dejanskega stanja delovanja, spoznavanju slabosti v delovanju, oblikovanja predlogov za izboljšanje poslovanja ter uvajanju novih inovativnih rešitev v poslovanje. Management si mora oblikovati in uporabiti tudi ustrezen sistem kazalnikov za spremljanje poslovanja, ki mu bo omogočal celovito spremljanje in presojanje poslovanja ter vrednotenje možnih sprememb, glede na želene in pričakovane rezultate poslovanja.

Problem našega raziskovanja je preučitev stanja managementa v izbranem gostinskem obratu in oblikovanje predlogov za izboljšanje dela managementa. Predmet obravnave je gostinski obrat v Mariboru, ki deluje od leta 1995 dalje. Zaostreni pogoji delovanja so privedli do situacije, da se je management gostinskega obrata v letu 2013 soočil s krizo v

poslovanju, ki se je kazala v upadanju prometa, z manjšim zadovoljstvom gostov in zaposlenih ter zmanjšanjem programske ponudbe obrata. Zato je lastnik leta 2013 zamenjal management, ki je ob nastopu svojega dela pričel s spremembami managementa v podjetju. Predmet naše obravnave, bo obravnava spremembe dela v izbranem gostinskem obratu, preučitev izvedenih managementskih ukrepov ter oblikovanje predlogov za nadaljnje izboljšanje dela managementa v obratu.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz treh delov. Najprej bomo predstavili in preučili izbrana teoretična izhodišča za delovanje gostinskih obratov, managementa gostinskega obrata ter izbranih področij delovanja managementa gostinskega obrata. V praktičnem delu naloge bomo predstavili izbrane managementske rešitve – tj. marketinga in oglaševanja, kadrovskega managementa in uvedbe sistemov nadzora (kontrolinga), ki jih je management uvedel v delovanje gostinskega obrata od leta 2013 dalje, preučili bomo način uvedbe rešitev v poslovanje ter analizirali vpliv posameznih rešitev na rezultate poslovanja gostinskega obrata. Nalogo bomo zaključili z oblikovanjem in predstavitvijo predlogov za nadaljnje izboljšanje dela managementa v obravnavanem gostinskem obratu.

## **1.2 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja**

Osnovni namen diplomskega dela je preučiti delovanje managementa izbranega gostinskega obrata, preučiti managementske rešitve uvedene v delo gostinskega obrata ter oblikovati predloge za izboljšanje dela managementa. V tem okviru smo se usmerili na obravnavo managementskih rešitev povezanih z načrtovanjem, oblikovanjem in uporabo lastnega sistema in pravil delovanja, izvajanja planiranega poslovanje ter zagotavljanjem ustreznih odnosov v podjetju.

Temeljni cilj naloge je ugotoviti kakšne rešitve je management vpeljal v delo gostinskega obrata, preučiti učinkovitost in uspešnost vpeljanih rešitev ter kako so vpeljane rešitve vplivale na celotne rezultate poslovanja podjetja.

Ostali cilji diplomskega dela:

Cilj diplomskega dela je v prvih poglavjih postaviti strukturo uspešnega delovanja obrata, prikazati teoretske smernice dobrega poslovanja. V drugem delu pa na primeru podjetja prikazati sistem vpeljave sprememb po načelih smernic uspešnega managementa ter prikazati kazalnike učinkovitosti.

Za obravnavo izbranega namena bomo preučili niz teoretičnih ciljev, in sicer:

- Kakšni so trendi sodobnega delovanja gostinskih obratov?
- Kakšne so značilnosti okolja v katerih delujejo gostinski obrati?
- Kakšne so značilnosti sodobnega managementa gostinskega obrata?
- Katera so temeljna področja dela managementa gostinskega obrata?

Za obravnavo izbranega namena bomo preučili niz empiričnih ciljev, in sicer:

- Kakšen naj bo program gostinskega obrata, da bo pritegnil ljudi?
- Katere marketinške kanale uporabiti, da bodo potrošniki seznanjeni z dogodki?
- Kako, na kakšen način nagovarjati direktno ciljno publiko?
- Kdaj in katere marketinške kanale uporabiti, da potrošnikov ne zasičimo z informacijami?
- Kakšne morajo biti količine marketinškega gradiva za doseg zastavljenih planov?
- Kako vzpostaviti učinkovite načine nadzora oziroma kontrolinga?
- Kako zagotoviti pogoje dela, da bodo zaposleni zadovoljni v čim večji meri?

Za preučitev izbranega namena bomo v nalogi preučili naslednja raziskovalna vprašanja, in sicer:

- RV1: Za zdrave temelje gostinskega obrata je potrebno jasno načrtovati strukturo delovanja in izrisati poslovne procese.
- RV2: Za uspešno delovanje gostinskega obrata je potreben učinkovit sistem nadzora oziroma kontrolinga.

- RV3: Za uspešno poslovanje je potreben raznovrsten, konstanten in inovativen marketing.
- RV4: Zadovoljni zaposleni so ključ do uspešnega poslovanja obrata.
- RV5: Raznovrstnost ponudbe in organizacija različnih dogodkov sta pomemben del rasti gostinskega obrata.

### **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

Pri izvedbi raziskave bomo upoštevali niz predpostavk in omejitev dela.

Tako predpostavljamo, da ima vsako gostinsko podjetje specifično organizacijsko strukturo ter plan poslovanja. Hkrati predpostavljamo, da je organizacijska struktura, glede na velikost podjetja, zelo preprosta. Prav tako predpostavljamo, da vsakemu podjetju ne ustreza vsakršna vrsta organizacijske strukture.

Pri diplomskem delu smo upoštevali tudi niz vsebinskih, metodoloških in izvedbenih omejitev. Vsebinske omejitve so predvsem dostopnost in javni značaj določenih podatkov za merjenje uspešnosti sprememb. Določeni kazalniki, predvsem finančni, so poslovna skrivnost podjetja, zato jih v nalogi ne bomo mogli prikazati kot primer uspešnosti sprememb. Vsebinsko smo se omejili na prikaz treh segmentov poslovanja podjetja, kjer so bile vnesene spremembe najbolj drastične: kadrovski management, sistem nadzora oziroma kontroling in management marketinga. Pri tem izpustimo druga področja, ki bi prav tako lahko predstavljala širše informacije in pomembne kazalnike uspešnosti poslovanja podjetja. Temu primerno prilagodimo tudi literaturo, zato veliko avtorjev in teorij ni vključenih.

Temeljne metodološke omejitve so vezane predvsem na način raziskovanja oziroma pripravljanja praktičnega dela naloge. Omejeni smo s svojim znanjem in presojo, kaj so najpomembnejši podatki, dokumenti in dejstva, ki smo jih izbrali za predstavitev, tudi tukaj predstavlja omejitev vsak podatek, ki ga zaradi poslovne skrivnosti podjetja ne moremo prikazati in vključiti v nalogo. Omejitev vidimo tudi v tem, da v praksi ne obstaja

en, enoten in zanesljiv sistem kazalnikov uspešnosti sprememb, ki bi nam bolj objektivno lahko pokazal učinkovitost in uspešnost vnesenih sprememb, zato smo ga nastavili po subjektivni presoji s pomočjo literature.

Temeljne izvedbene omejitve so predvsem naslednje: omejili smo se na obravnavo tipičnega gostinskega obrata, njegovo organizacijsko strukturo, organizacijo dejavnosti in organizacijo ter marketing dogodkov (eventov).

Zaradi majhnega trga in finančne izčrpanosti potrošnikov v našem prostoru, je izrednega pomena, da je program raznolik ter da nagovarjamo ciljno publiko. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da potrošnike preveč finančno izčrpamo in nam za to pade promet. Ali pa zaradi monotonosti programa s časom postanemo dolgočasni, nezanimivi.

#### **1.4 Metodologija raziskovanja**

Obravnavo izbranega problema – management v gostinskem lokalu – je kompleksna in večdimenzionalna. Da bi prišli do odločitve bomo uporabili naslednje metode:

- poslovno raziskavo in analizo podjetja,
- deskriptivno metodo, ki je namenjena opisovanju problemov, pojavov in dejstev,
- induktivno metodo, ki temelji na podlagi ugotovitev, in sicer od splošnih do posameznih ugotovitev,
- kompilacijsko metodo, ki smo jo uporabljali za sestavljanje naloge s pomočjo mnenj in ugotovitev,
- metodo izračuna – simulacije, s pomočjo katere poskušamo predvideti učinke določene odločitve,
- klasifikacijo in kategorizacijo, ki nam pomagata opredeliti določene pojme.

Podrobne informacije o poslovanju podjetja, marketingu, notranjih poslovnih procesih in strategijah ter o ciljih podjetja bomo pridobili iz lastnih virov.

## 2 ORGANIZACIJA GOSTINSKEGA OBRATA

### 2.1 Izhodišča za delovanje gostinskih podjetij

Pod pojmom gostinstvo bi vsak posameznik lahko razumel različne stvari: od klasičnega prostora, kjer nudijo pijače in hrano, pa vse do objektov, kjer so na voljo tudi prenočišča. Gostinski obrati so namenjeni zadovoljevanju potreb tako turistov kot tudi stalnih prebivalcev (Mihalič, 2001). V okviru gostinske dejavnosti lahko štejemo torej različna podjetja pri katerih je po Mihaličevi (2001) osnovna dejavnost iz aktivnosti vezanih na strežbo hrane in/ali pijače in/ali prenočevanja.

Na osnovi teh razlik poznamo tudi različne tipe obratov: restavracije, hotele, bare, kavarne, motele, slaščičarne, okrepčevalnice ...

Predmet našega diplomskega dela je gostinski obrat, ki je kombiniran – čez dan kavarna, ponoči pa nočni bar. Mihalič (2001), str. 216, definira kavarno kot udobno urejen gostinski obrat. V njem nudijo alkoholne in brezalkoholne pijače, hladne in tople napitke, pa tudi ponekod hladne jedi, slaščice in enostavne tople jedi. Dodaja še, da se običajno pijače strežejo na tako imenovani kavarniški način – torej s strežbo na pladnju oziroma »tasi«.

Hrana, ki jo običajno najdemo v kavarni so kakšni sendviči, prigrizki, rogljički, ponekod pa celo enostavni zajtrki. Avtorica še dodaja, da lahko kavarna nudi tudi živo glasbo oziroma ima plesišče.

Zraven navedenih osnovnih storitev, ki jih nudijo gostinski obrati, pa lahko naštejemo še stranske. *»Med stranske aktivnosti uvrščamo vse aktivnosti, ki izboljšujejo ponudbo obrata, vendar za osnovno dejavnost niso tipične (npr. možnost telefoniranja). Pomožne dejavnosti so tiste, ki nudijo podporo prvima dvema skupinama dejavnosti. Njihova značilnost je, da jih podjetja velikokrat prepustijo zunanjim izvajalcem oziroma sodelavcem«* (Benedeti, 2009, 9).

Področje gostinstva v Republiki Sloveniji ureja prečiščeno besedilo Zakona o gostinstvu, ki med drugim obsega:

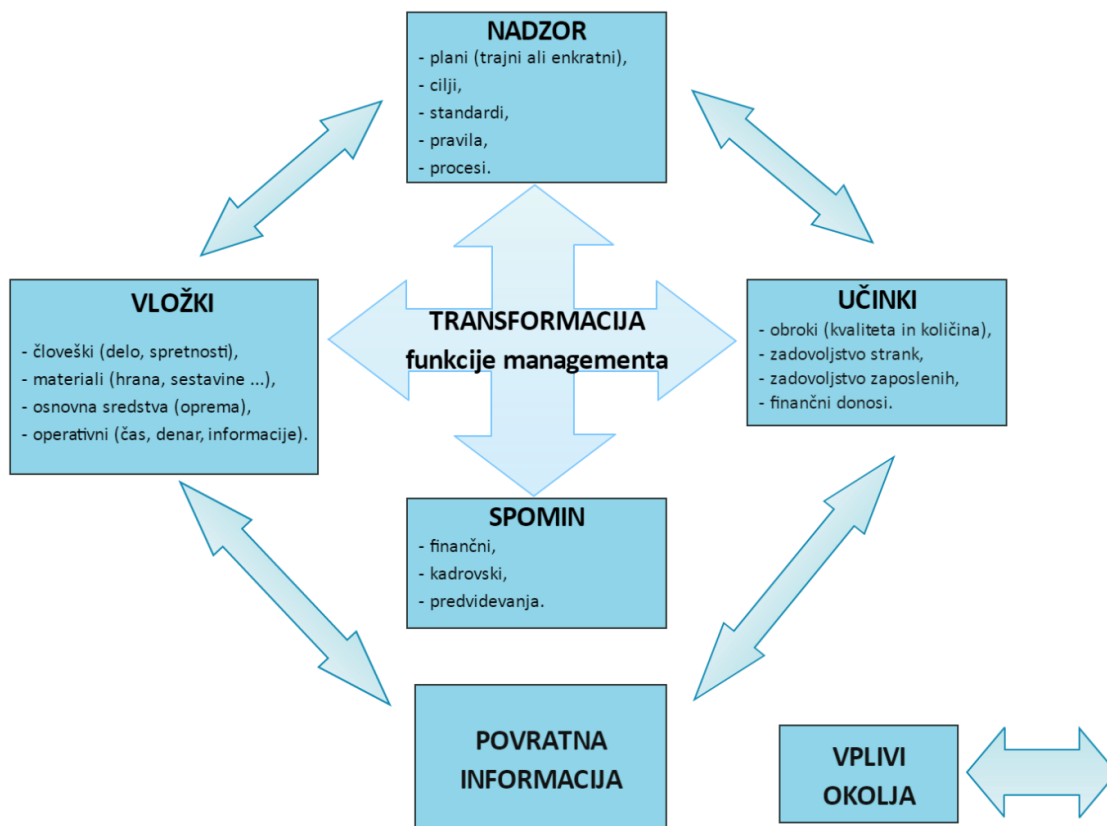
- Zakon o Gostinstvu – ZGos (Uradni list RS, št. 1/95 z dne 10. 1. 1995),
- Zakon o prevzemu državnih funkcij, ki so jih do 31. 12. 1994 opravljali organi občin – ZPDF (Uradni list RS, št. 29/95 z dne 30. 5. 1995),
- Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno – ZPDZC (Uradni list RS, št. 36/99 z dne 24. 6. 2000),
- Zakon o graditvi objektov – ZGO-1 (Uradni list RS, št. 110/02 z dne 18. 12. 2002),
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gostinstvu - ZGos-A (Uradni list RS, št. 40/99 z dne 28. 5. 1999),
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gostinstvu – ZGos-B (Uradni list RS, št. 101/05 z dne 11. 11. 2005),
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gostinstvu – ZGos-C (Uradni list RS, št. 60/07 z dne 6. 7. 2007).

## **2.2 Organiziranost gostinskih obratov**

Gostinsko podjetje ali gostinski obrat naj bi tipično deloval po tipičnem modelu organiziranja. Pri tem lahko opredelimo gostinski obrat kot povezano celoto, katerega notranje in zunanje sestavine so med seboj ustrezno povezane (Spears in Gregoire v Spears, 2004). Kaj se dogaja znotraj podjetja kot sistema delovanja in kaj potrebujemo, da bo gostinsko podjetje uspešno?

Predstavljamo model avtorja A. G. Vadena (1980), ki sta ga v svojem delu povzela avtorja Spears in Gregoire (v Spears, 2004).

Slika 1: Model organiziranosti gostinskih obratov (Vadena, 1980 v Spears, 2004)



Slika 1 nam prikazuje kakšne so osnovne značilnosti gostinskega obrata. Avtor Vadena, (1980 v Spears, 2004) navaja več vrst inputov oziroma vložkov v sistemu funkcioniranja gostinskih obratov. V prvi vrsti navaja človeške vložke (na primer vloženo delo, energija, znanja zaposlenih), materialne vložke (kot so različne sestavine pijač in hrane), vložke v okviru osnovnih sredstev (pod te štejem na primer prostor, v katerem obrat deluje, stoli, mize in ostala oprema) ter operativne vložke (na primer informacije, denar, vloženi čas in podobno).

Od ciljev, vizije in načrtov organizacije je odvisno koliko in kakšne vložke moramo vložiti v delovanje gostinskega obrata, da bi dosegli želen rezultat (Spears, 2004). Pomembno je, da se odločimo, kaj bomo ponujali – le pijačo ali tudi hrano. Bo lokal dnevni ali nočni ter podobno. Na osnovi tega šele lahko odločimo, izračunamo in načrtujemo, kaj je potrebno za to vložiti.



Proces transformacijskih procesov v sisteme vključuje tudi funkcijske podsisteme, kamor uvrščamo npr. produkcijo, distribucijo in postrežbo, higienske ukrepe in vzdrževanje (Spears, 2004). Podsisteme je potrebno uskladiti s tipom gostinskega obrata, ki ga želimo ustvariti. Morda gre za lokal višjega – bolj prefinjenega nivoja ali običajen pub, kavarno.

Funkcije menedžmenta predstavljajo orodje vodij obratov, s katerimi koordinirajo aktivnosti v podsistemih s ciljem, da bi dosegli pričakovane rezultate organizacije kot celote (Spears, 2004). Znotraj teh funkcij se uvrščajo številne naloge managementa; od upravljanja, do vodenja, kontrolinga in drugih.

Komuniciranje je pomemben povezovalni proces, ki je nekako vpleten in prepleten z vsemi ostalimi procesi. Pomemben je, da lahko uspešno koordiniramo vse druge podsisteme. Komunikacija je pomembna med izvajalci (npr. natakarji), vodstvom in tudi lastniki kapitala (Devetak, 2005) ter gosti.

Pod učinke lahko štejemo izdelke ali pa storitve, ki so na koncu samega procesa. Skozi učinke lahko ugotavljamo ali smo na ta način, po katerem delujemo, dosegli posamezne cilje ali ne. Najpomembnejši učinek, ki naj bi bil v gostinskem obratu dosežen je kakovostna postrežba s kakovostnim produktom v pravem času – kar kot posledico nosi zadovoljne stranke in zaposlene.

Znotraj procesa nadzora pojmuje različne standarde, pravila in načine izvrševanja notranje kontrole. Pomemben del v gostinskih obratih je kontroling zalog in ugotavljanje zadovoljstva strank. Pri tem ne smemo pozabiti na zadosititev zunanjim nadzorom – zakonom in predpisom.

Informacijski sistem shranjuje in aktualizira informacije, ki so potrebne in zanimive za delovanje gostinskega obrata (Spears, 2004). Za dobro delovanje gostinskega obrata je pomemben učinkovit informacijski sistem, ki vodi zaloge, stanje, ugotavlja potrebe. Hkrati mora biti vzpostavljen dober blagajniški sistem, načini beleženja in vodenja financ ter računovodskih zadev.

V kolikor želimo, da je obrat dolgoročno uspešen moramo stremeti k pridobivanju povratnih informacij. »Feedback« je način evalvacije in možnost vzpostavitve nadzora

kakovosti opravljene storitve – postrežbe. Nekaj primerov povratnih informacij, ki bi jih menedžment moral upoštevati so: komentarji strank, povratek rednih strank, uspešnost in motivacija zaposlenih ter še mnogi drugi (Spears, 2004, 6–10).

### **2.3 Spremljanje delovanja gostinskega obrata**

Vsako gostinsko podjetje želi biti učinkovito in hkrati uspešno. Izziv vsakega managerja vsakega podjetja – tudi gostinskega, je ugotoviti kako podjetje voditi, da bo rezultat takšen, kot so zastavljeni cilji in vizija.

Na splošno gledano imajo sodobne in uspešne organizacije nekatere pomembne skupne značilnosti (Ivanko, 2000, str. 255):

- usmerjene v akcije,
- hitra in učinkovita realizacija odločitev,
- usmerjenost k trgu, točno poznavanje kupcev in njihovih potreb in zahtev,
- produktivnost na osnovi angažiranja sodelavcev,
- prostornost organizacijskih enot, simuliranje poslovnega razmišljanja,
- enostavna struktura organiziranosti, malo birokracije in malo štabnih funkcij,
- koncentracija na poslovna področja, ki jih obvladamo, jasna predstava o lastni organizaciji,
- vodstvo v direktnem stiku z operativnim poslovanjem,
- skupne ciljne vrednote zamenjujejo birokratsko organizacijsko regulacijo.

Prav tako pa imajo skupne značilnosti manj uspešne organizacije (Ivanko, 2000, str. 255):

- dolge analize, komplicirano odločanje,
- dolge in nedokončane razprave,
- eksotična strategija, nepotrebni izdelki,
- kontrolni sistem za merjenje, poplava papirja in predpisov,
- centralizirano vodenje in usmerjanje, izogibanje eksperimentom,
- komplicirana organiziranost, veliko število organizacijskih ravni, mnogo

koordinacije,

- usmerjenost na nepoznana poslovna področja, konglomerarni karakter,
- vodstvo nad oblaki, vodenje na daljavo, odločanje za zeleno mizo,
- vse je regulirano, nič ni regulirano.

Torej, kako so uspešne organizacije? Villa in Vukovič (1994) sta definirala dve komponenti, ki ju želi manager doseči: učinkovitost (ang. efficiency) in uspešnost (angl. effectiveness). Avtorja izpostavljata, da imata učinkovitost in uspešnost v podjetniškem okolju različni pomen; pri tem pa naj bi bila oba povezana z uspehom in učinkom.

Učinkovitost se nanaša na stopnjo izkoristka, ki nastane pri tem, ko delujejo vložki in izidi, ki smo jih vložili v funkcioniranje podjetja. Izraža se predvsem v obliki kvantitativnih kazalcev kot je na primer rentabilnost ali ekonomičnost. Tukaj gre predvsem za kazalce, ki so finančne značilnosti, grobo gledano pa so v praksi to različni splošni kazalci o poslovanju podjetja, ki jih lahko izrazimo v določenih razmerjih (povzeto po Villa in Vukovič, 1994, str. 24–26).

$$E = \frac{\text{korist}}{\text{skupni napor}}$$

Primer opredelitve učinkovitosti je skozi ekonomičnost. Izrazimo jo lahko kot razmerje, medtem koliko koristi je neko delovanje prineslo napram skupnim naporom, ki so bili vloženi za to delovanje.

$$E = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

Če torej povzamemo, bi lahko rekli, da je ekonomičnost razmerje med outputom (torej tem, kar na koncu dobimo) in inputom (vsa sredstva, energija in viri, ki smo jih vložili).

Na drugi strani pa lahko o uspešnosti govorimo (po Villa in Vukovič, 1994) kot o stopnji realizacije zastavljenih ciljev. Na ta način, uspešnost pojasni splošno vrednost podjetja nekega osnovnega sistema. Da bi bili uspešni pa moramo biti sposobni zaznavati spremembe v okolju in se nanje hitro odzivati. Pri tem lahko opredelimo dve vrsti kriterijev (Villa in Vukovič, 1994): kvantitativni (produktivnost, ekonomičnost) in

kvalitativni (fleksibilnost, podoba znamke na tržišču, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost izdelkov).

Če želimo spremljati uspešnost gostinskega obrata moramo vedeti, kakšni so cilji in ali smo jih dosegli. Najpomembnejši kvantitativni cilji pa so seveda ekonomski cilji, saj omogočajo obstoj, delovanje in tudi razvoj obrata.

Avtorja Walker in Lundberg (v Walker, 2001) vneseta pojem »kosmati dobiček«. V gostinstvu je to opredeljeno kot tisti denar, ki nam ostane od prodaje po tem, ko smo že odbili vse stroške, ki smo jih imeli s prodajo. Ta razlika bi naj bila zadostna za pokritje vseh ostalih stroškov, ki so namenjeni obratovanju, hkrati pa naj bi ostalo dovolj še za dobiček.

Če želimo povečati profit v podjetju lahko razmišljamo o več načinih, kako to speljati. Avtorja Powers in Barrows (v Powers, 2006) v osnovi ponujata dva pristopa:

### **1. Prodati svoje izdelke večjemu številu odjemalcev**

Vsa podjetja – v našem primeru gostinski obrat – lahko največji učinek pri tem, da pridobijo nove stranke dosežejo, če se dobra izkušnja uporabnika širi preko ustnega priporočila. Manj pogosto pa se gostinski obrati poslužujejo množičnih medijev.

### **2. Prodati več svojim obstoječim strankam**

Tukaj je pomembno, da ni prvi pristop povišanje cene, saj bi na ta način lahko trenutne odjemalce le odgnali. Manager mora predvsem razmišljati tudi o alternativnih možnostih, kako pripraviti kupca, da bo zapravil več.

Tudi v predstavljenem praktičnem primeru v nadaljevanju, smo se lotili obeh pristopov, kjer smo poskušali optimizirati stroške, iskati nove potencialne odjemalce in hkrati obstoječim ponuditi in prodati več.

## **2.4 Management gostinskega obrata**

Management je pomemben element vsake organizacije. Vsaka organizacija ima svoje posebnosti, ki se nanašajo na prednosti in slabosti, probleme in možne rešitve, zato

mora manager spoznati in razumeti svojo organizacijo ter jo ustrezno razvijati. Če je ne more spoznati in razumeti popolnoma, je dobro že, če se dokoplje do spoznanj, kaj je v dani situaciji bolj ali manj pomembno oziroma všečno ali nezadovoljivo opravljeno (Rozman, 2000).

Pridobivanje in organiziranje virov ter načrtovanje in doseganje ciljev s pomočjo ljudi je bolj dinamičen kot statičen proces (Hočevar in Jaklič, 1999). Nenehne spremembe dajejo managementu dinamične razsežnosti. Uspešnost managerjev je precej odvisna od tega, koliko se znajo prilagoditi spremembam oziroma ali znajo pravočasno spremeniti potek in način dela v organizaciji. Vsebina managerskega dela je odločanje in usklajevanje, ki potekata prek funkcij načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Glavna naloga managerjev je, da poizkušajo izboljšati svoje odločanje. Odločanje je zelo zahtevna naloga za vsakega posameznika in ima številne posledice.

V splošnem management hrane in pijače (gostinstva) postaja eno najkompleksnejših področij sodobnega gostinstva in turizma (Kukanja, 2012).

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

Kontroling po Ceroviću (2003 v Kukanja, 2012) vključuje naslednje funkcije:

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

Ena izmed pomembnih karakteristik modernega časa, ki je prav tako pomembna pri opisovanju managementa gostinskega obrata, je tudi gospodarska kriza (Kukanja in Planinc, 2013). Ekonomska kriza, ki se je začela v letu 2008, je bila najbolj močna od leta

1929 (Brandl in Traxler, 2011 v Kukanja in Planinc, 2013). Eno izmed področij, ki je to krizo prav tako občutilo je celotno področje gostinstva in turizma.

## 3 ORGANIZIRANJE ZAPOSLENIH

### 3.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Le zadovoljni zaposleni so tisti, ki bodo maksimalno pripomogli k dobremu delu v katerem koli podjetju. Gostinski lokal spada med tipična storitvena podjetja, predvsem na način, da so zaposleni tisti, ki produkte neposredno prodajo gostu.

Veliko izkušenj v gostinstvu nam pokaže, da je osebni – zraven ambienta in kakovosti ponudbe – ključni dejavnik uspešnosti samega podjetja. Zadovoljstvo oziroma morebitno nezadovoljstvo zaposlenih se odraža na njegovem odnosu do gostov, kar pomembno vpliva na uspešnost prodaje. Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je torej ključ do uspešnosti poslovanja.

Zaposleni v strežbi so tudi tisti, ki imajo opravka z morebitnimi pritožbami strank, zato je zelo pomembno, da znajo stranki prisluhniti in da znajo nato tudi pravilno reagirati.

Gostoljubje in »skrb za gosta« sta ustvarjanje občutka, da z izvajanjem naših storitev, gostova pričakovanja zagotovimo ali celo presežemo (Kukanja, 2012).

*»Kakovost storitev v gostinskem obratu je skupek številnih dejavnikov, od prijetno urejenega ambienta, kakovosti pijač in jedi, ustreznega razmerja med ceno in kvaliteto ter predvsem odnosa gostinskih delavcev«* (Kukanja, 2012, str. 129). Avtor še dodaja, da je poznavanje gostovih potreb v bistvu ključnega pomena za načrtovanje ustrezne kakovosti storitev v obratu.

Izraz delovno zadovoljstvo se glede na definicije, ki smo jih pregledali, v splošnem nanaša predvsem na tiste dejavnike, ki so v nekem delovnem okolju pomembni za zaposlene, hkrati pa je pomembno, v kolikšni meri so zaposleni s temi dejavniki zadovoljni. Posledično delovno zadovoljstvo povzroča tudi ugodnejšo delovno motivacijo.

Definicij zadovoljstva pri delu je več. Guzina (1988, v Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten, & Tušak, 2008) navaja dva pristopa k definiranju zadovoljstva. Tako ločuje splošno zadovoljstvo pri delu, ki ga opredeljuje kot generalni, splošni in celovit odnos

posameznika do dela in zadovoljstvo s posameznimi vidiki delovne situacije, kjer gre za predpostavko, da posamezni vidiki dela zadovoljujejo različne potrebe in da zadovoljstvo s posameznimi vidiki oblikuje nek splošni in čustveni odnos do dela.

Gilmer (1969 v Dimec idr., 2008) zadovoljstvo pri delu definira kot rezultat posameznikovih stališč do lastnega dela, do dejavnikov, ki so z njim povezani in do življenja nasploh.

Locke (1976 v Dimec idr., 2008) definira delovno zadovoljstvo kot splošno emocionalno orientacijo do dela. Delovno zadovoljstvo je tako prijetno, pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica tega, kako posameznik ocenjuje svoje delo ali delovna izkustva, in sicer v kolikšni meri mu delo omogoča zadovoljevanje njegovih eksistencialnih in višjih potreb.

Fisterjeva (2003) navaja tudi definicijo Quinna in Stainersa iz leta 1979. Zadovoljstvo z delom opredeljujeta kot delavčevo splošno afektivno reakcijo na delo oziroma splošno emocionalno orientacijo do dela, ki se nanaša na specifične vsebine, povezane z delom in delovnim okoljem. Prav tako Fisterjeva (2003) navaja definicijo Briefa in Weissa iz leta 2002. Zadovoljstvo z delom vključuje tako kognitivne kot afektivne odzive na delo in delovno situacijo oziroma posameznikova splošna stališča in njegovo notranje dojemanje v zvezi z delom.

Hollenbeck in Wright (1994, v Klepac, 2007) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom«.

### **3.2 Motiviranje zaposlenih**

Razumevanje mehanizmov delovne motivacije je pomembno zlasti zaradi večje zavzetosti in ustvarjalnih prispevkov zaposlenih (Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten, & Tušak, 2008). Motiviranje zaposlenih lahko pomembno izboljša produktivnost, učinkovitost in kreativnost dela, hkrati pa tudi kakovost delovnega okolja v organizacijah, krepi pa konkurenčno sposobnost in uspešnost podjetja (Bahtijerević – Šiber, 1999 v Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten, & Tušak, 2008). V nasprotnem primeru zaradi



nezadovoljstva zaposlenih v delovni organizaciji lahko prihaja do odpovedi, odsotnosti z dela, zamud pri prihodu na delo, tatvin, manjšega prizadevanja pri delu in celo do nasilja.

Ko govorimo o delovnih motivih, je pomembno omeniti tudi temeljne človekove motive, ki so z delovnimi motivi zelo povezani. Tako se poleg potreb po varnosti, statusu, ugledu, pridobivanju in dejavnosti, pri človeku vrsti še mnogo drugih delovnih motivov (Pogačnik, 2000).

Pogačnik (2000) delovne motive razdeli na delovne razmere, možnost napredovanja, obveščenost o dogodkih v podjetju, plačo in druge materialne ugodnosti, odnose s sodelavci, stalnost zaposlitve, možnost strokovnega razvoja, svobodo in samostojnost pri delu, ugled dela, soodločanje pri delu in poslovanju, ustvarjalnost dela, varnost, neposrednega vodjo, zahtevnost dela (fizična in psihična) in zanimivost dela. Stopnja zadovoljitve vseh zgoraj naštetih dejavnikov odraža raven posameznikovega delovnega zadovoljstva.

Uspešna in učinkovita organizacija se mora ponašati z zadovoljnimi zaposlenimi, takšni ljudje delajo tudi bolj kakovostno, so bolj produktivni, hkrati pa pripomorejo k uspešnosti celotne organizacije. Organizacija lahko trud in napore zaposlenih tudi ovrednoti in nagradi ter tako tudi povratno prispeva k večjemu delovnemu zadovoljstvu. Zagotovo pa je pomembno tudi delovno okolje, kjer so zaposleni spoštovani, cenjeni in se dobro počutijo. (Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten, & Tušak, 2008).

Dobri medsebojni odnosi so temelj za dobro delo v vsaki organizaciji, vplivajo na organizacijsko klimo in s tem na vse aspekte dela in delovnega procesa. Dobri odnosi pa so odvisni od stopnje demokracije v organizaciji, delavnosti, kulturne ravni in seveda od samih zaposlenih v organizaciji. Posledično pa vplivajo na prodajo, stik s strankami in ne nazadnje tudi ugled podjetja.

Za razvoj dobrih medsebojnih odnosov moramo obvladati nekaj temeljnih spretnosti (Možina, 2002):

- medsebojno poznavanje in zaupanje; te spretnosti so samorazkrivanje, samozavedanje, sprejemanje samega sebe in zaupanje.

- komuniciranje; točno in nedvoumno prenašanje misli in čustev je vitalno za dobro komunikacijo. Tukaj je pomembno omeniti, da je komunikacija dvostranska izmenjava, kar pomeni, da ni dovolj, da znamo samo dobro sporočati svoje misli, naučiti se moramo tudi pozornega poslušanja.
- medsebojno sprejemanje in potrjevanje; odzivnost, ko kdo potrebuje pomoč.
- konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom; poznati moramo strategije za reševanje konfliktov, saj so ti neizbežni in nudijo možnost za razvoj.

Odnos med nadrejenim in podrejenim načeloma ni enakopraven (Tracy, 2006). Nadrejeni ima vedno nadmoč nad podrejenim delavcem, saj delegira delo, sprejema več odločitev in določa pravila dela. Tako tukaj ni demokratičnega odločanja in komuniciranja, ker je podrejeni odvisen od volje in odločitev nadrejenega. Nadrejeni lahko s svojim odnosom ne samo do delavcev, ampak tudi do dela vodi z zgledom. Če svoje delo opravlja dobro in motivirano, bodo tudi delavci raje prihajali na delo ter sledili njegovemu zgledu. Nadrejeni tudi razmišlja o tem, kaj lahko stori, da bo delovno okolje prijetno ter da bodo njegovi delavci motivirani (Tracy, 2006).

Odnosi med sodelavci so za razliko od odnosa nadrejeni–podrejeni bolj demokratični. Komunikacija je bolj enakopravna, saj sta sodelavca načeloma enakovredna. Ključno tukaj je dobro sodelovanje med zaposlenimi, saj se konfliktne situacije negativno odražajo v delovnem procesu.

Odnosi sodelovanja oziroma tako imenovani dobri odnosi, se kažejo v dobrem opravljanju dela, povečanju uspeha, medsebojnem spoštovanju, pripravljenosti pomagati, razumevanju problemov in želji reševanja le-teh.

## **4 OBRAVNAVA ORGANIZIRANJA GOSTINSKEGA OBRATA**

### **4.1 Organiziranost gostinskega obrata**

#### **Predstavitev gostinskega obrata**

Predmet naše obravnave je gostinsko podjetje, ki svoje delovanje izvaja v okviru gostinskega obrata. Podjetje je bilo ustanovljeno 11. 1. 2013 in je registrirano kot »gostinstvo, proizvodnja, trgovina, igre na srečo, druge poslovne dejavnosti in storitve d. o. o.«. Osnovna dejavnost obravnavanega podjetja je strežba pijač v baru.

Glavna dejavnost podjetja je strežba pijač v baru, za katerega je značilen dnevno-nočni tip dela. To pomeni, da čez dan deluje kot kavarna, ob petkih in sobotah zvečer ter ponoči pa kot nočni lokal. Ta specifičnost podjetja namreč pomeni popolno reorganizacijo dela v času, ko bar obratuje ponoči. V nočnem segmentu dela se izvajajo koncerti, vrtili se mehanska glasba (DJ) in se organizirajo različne zabave in dogodki.

Podjetje ima le tri redno zaposlene, ostali so zaposleni preko podjemnih pogodb ali opravljajo delo študenta v strežbi preko študentske napotnice.

Najzahtevnejši del delovanja podjetja predstavlja optimizacijo dela v nočnem delu, zato smo se po predstavitvi procesov dela podjetja, osredotočili na izboljšanje tega segmenta dela.

Glede na način in sektor dela, torej potekajo v podjetju delovni procesi v različnih segmentih: strežba podnevi, strežba ponoči, nabava, računovodstvo, organizacija dela ...

Lokal v mestu drži posebno mesto, saj je na lokaciji, ki je prebivalcem dobro poznana, prijetna in dostopna. V okolici je urejeno tudi brezplačno parkiranje za goste lokala.

## Značilnosti delovanja gostinskega obrata

Slika 2: Organiziranost gostinskega obrata X



Podjetje je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo v zasebni lasti z domačim kapitalom. Na čelu podjetja je **direktor**, ki vrši predvsem upravljaljske naloge, usmerja podjetje in nadzoruje delo različnih sektorjev v podjetju, sodeluje pri izbiri programa, se odloča o dobaviteljih in podobno.

Ob njem je **prokuristka**, ki opravlja večinoma administrativna dela, ureja nabavo, skrbi za stike z zunanjimi poslovnimi partnerji (dobavitelji, računalničarji, tiskar ...), ureja dnevne izkupičke in podobno.

Naslednje pomembno delovno mesto je **vodja gostinstva**. Ta skrbi za nemoten proces vsakodnevnega dela, sodeluje pri organizaciji dogodkov, usmerja kader, piše urnike, skrbi za nadzor nad zalogo artiklov, vodi sestanke za osebje, z direktorjem sodeluje pri organizaciji programa ...

Ena oseba je tudi zaposlena na delovnem mestu **pomoč v marketingu**, ki pripravlja gradivo za marketing, ureja stran lokala na socialnih omrežjih, sprejema rezervacije

gostov, skrbi za pravilno izvajanje rezervacij, pridobiva povratne informacije o zadovoljstvu gostov in podobno.

Ostali kader v podjetju, ki je zaposlen na prej omenjene različne načine pa so **natakarji**, in sicer štirje opravljajo delo od ponedeljka do petka in v nedeljo, 11 pa jih opravlja delo le ob petkih in sobotah zvečer, med 19.00 in pa do 6.00 naslednjega dne. Vsi natakarji ne delajo vseh terminov, zato se obseg kadra regulira glede na količino dela.

Trije študentje še opravljajo delo **skladiščnika**, prav tako ob vikendih v omenjenem času. Skrbijo za nemoteno in sprotno prinašanje robe v šanke, odvažajo smeti, sortirajo in praznijo steklenice ter podobno.

Podjetje sodeluje še z zunanjimi izvajalci: računovodstvo, čistilni servis, popisovalka robe (s.p.), dobavitelji pijače in materiala, tiskar, varnostna služba ...

## 4.2 Ključni procesi osnovnega delovanja gostinskega obrata

Ena izmed glavnih managerskih nalog v podjetju je jasno definirati in pojasniti poslovne procese, ki se odvijajo (Kukanja, 2012). Tako je izredno pomembno določiti glavne delovne naloge posameznih zaposlenih in celoten notranji konstrukt podjetja, saj smo le na tak način, lahko pričeli s postopnim vnašanjem sprememb.

Analiza začetnega stanja ob nastopu delovnega mesta managerja je pokazala, da v podjetju primanjkuje jasnih smernic, vizija, cilji, nadzorni sistemi in mnogo drugega. Rezultat takšnega vodenja je bil viden v slabih finančnih in poslovnih rezultatih, zelo veliko fluktuacijo nezadovoljnega osebja in drugo. Lokal je po več letih uspešnega delovanja v lokalnem okolju izgubljal svoj sloves kakovostnega in dobrega lokala, število gostov je upadalo, podjetje je imelo tudi težavo z določenimi dobavitelji, saj računi niso bili redno poravnani.

Iz teh razlogov je bilo zelo pomembno v osnovi najprej definirati in na novo postaviti poslovne procese v podjetju ter začrtati smernice delovanja za vsak segment dela ter za slehernega zaposlenega. V nadaljevanju predstavljamo osnovne poslovne procese, kot smo jih nastavili ob prihodu.

Osnovni poslovni proces v podjetju je »STREŽBA«, kar širše označuje prvobitno dejavnost podjetja. Lahko bi ga razdelili po funkcijskih področjih glede na segmente dela. Za vsako področje dela lahko opišemo delovne procese, ki potekajo. Pri vsakem izmed procesov pa je bilo nato nujno začeti vnašati spremembe, pripravljati nove načrte dela in podobno. Prikazane tabele so sestavljene s pomočjo drugih primerov in na osnovi predhodne analize stanja v podjetju, ugotavljanja potreb in izzivov. Prikazali smo povzetke osnovnih delovnih procesov in tistih, pri katerih smo vnesli pomembne rešitve, ki jih v nadaljevanju predstavljamo.

Proces strežbe moramo ločeno analizirati glede dnevnega in nočnega gostinstva, saj se zelo razlikujeta v obsegu in načinu dela.

Tabela 1: Prikaz delovnega procesa »strežba« – dnevno gostinstvo

| FUNKCIJSKO PODROČJE                               | Delovni proces  | Poslovni proces<br>»strežba« – dnevno<br>gostinstvo  |
|---|---|--|
| <b>NATAKARJI</b><br><br><b>En na vsako izmeno</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- priprava pijače</li> <li>- postrežba pijače</li> <li>- pospravljanje in čiščenje lokala</li> <li>- splošni pregled zalog</li> </ul>                | od ponedeljka do četrta<br>od 8.00 do 00.00, v petek in<br>soboto od 8.00 do 19.00<br>ter v nedeljo od 10.00 do<br>22.00 |
| <b>VODJA GOSTINSTVA</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadzor nad delom</li> <li>- sestava nabave artiklov in materialov</li> <li>- podpora pri delu strežbe</li> </ul>                                   |  |
| <b>DIREKTOR/MANAGER</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vodenje</li> <li>- načrtovanje programa dela</li> <li>- organizacija dela za vse segmente</li> </ul>   |  |
| <b>PROKURISTKA</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- obračun prejšnjega delovnega dne</li> <li>- kontakt z zunanjimi izvajalci</li> <li>- sodelovanje z računovodstvom</li> </ul>                       |  |
| <b>ZUNANJI IZVAJALCI</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- popisovalka robe (pred začetkom delovnega časa naredi popis robe)</li> <li>- čistilni servis (čiščenje lokala)</li> <li>- računovodstvo</li> </ul> |  |

V dnevni strežbi, torej poteka proces z glavnim ciljem nudenja storitve gostu. Bar obiščejo gostje, ki jih natakar sprejme, postreže in zaračuna za kupljene artikle. Gre za lokal, ki je po svoji naravi tako dnevni kot nočni, zato je potrebna še toliko bolj jasna opredelitev, kaj so naloge v določenem času. Delovne naloge zaposlenih, od natakarjev pa vse do managerja, se namreč zelo razlikujejo glede na to, ali gre za dnevno kavarno in strežbo pretežno toplih ter brezalkoholnih napitkov, ali pa gre za nočno gostinstvo, kjer

so zahteve dela povsem drugačne. Precejšnja sprememba je tudi glede na dejstvo, da smo od leta 2013 izredno povečali število dogodkov/eventov, kar pomeni, da se je močno spreminjala tudi dinamika dela.

Tabela 2: Prikaz delovnega procesa »strežba« – nočno gostinstvo

| <b>FUNKCIJSKO PODROČJE</b>                        | <b>Delovni proces</b>   | <b>Poslovni process</b><br><b>»strežba« – nočno</b><br><b>gostinstvo</b>                  |
|---|---|---|
| <b>NATAKARJI</b><br><br><b>En na vsako izmeno</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- priprava pijače</li> <li>- postrežba pijače</li> <li>- pospravljanje in čiščenje lokala</li> <li>- pregled nad dogajanjem – javljanje zastojev pri delu</li> </ul> | v petek in soboto od 19.00 do 6.00 (odpiralni čas je do 5.00, nato sledi čiščenje lokala) |
| <b>VODJA GOSTINSTVA</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadzor nad delom</li> <li>- pomoč pri strežbi</li> </ul>   |   |
| <b>DIREKTOR/MANAGER</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadzor nad dogajanjem</li> <li>- ukrepanje ob nepredvidljivih dogodkih (kontakt s policijo, prihod inšpekcijskih služb, pritožbe gostov ...)</li> </ul>            |   |
| <b>PROKURISTKA</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- isti delovni procesi kot v dnevni strežbi</li> </ul>   |   |
| <b>ZUNANJI IZVAJALCI</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-varnostna služba (varovanje dogodka)</li> <li>- DJ (predavanje mehanske glasbe, animacija gostov po mikrofону)</li> </ul>   |   |

V nočnem gostinstvu je poudarek predvsem na hitrosti in okretosti natakarjev. V eni smeni je namreč zaposlenih veliko več ljudi, ki se morajo med seboj usklajevati in si pri delu tudi pomagati. Nočno gostinstvo od natakarjev zahteva hitrejše delo, tudi psihično



je veliko bolj naporno. Razlogov za to je več: nočna ura, večja gneča, glasna glasba, alkoholiziranost gostov in mnogi drugi elementi. Zato je pri nočnem gostinstvu toliko bolj pomembno, da je sistem dela usklajen, jasno določen in predvsem funkcionalen. Cilj je v najkrajšem času poskrbeti za kar največ gostov.

### 4.3 Poslovni proces nabave

Nabavni management je ena izmed pomembnih nalog managementa podjetja (Burt in Dobler, 1996). V osnovi naj bi se dober nabavni management držal petih pravil nabave materiala: biti mora ustrezne kakovosti, od ustreznega dobavitelja, zadostnih količin, ob pravem času in primerni ceni.

Nabava je v gostinskem obratu izjemnega pomena, saj moramo zagotoviti, da ni preveč zaloge (stoječega denarja), a da hkrati imamo čim več artiklov, ki so v ponudbi. Pri tem mislimo na nabavo tako prodajnih artiklov (pijače), kot materiala za delo (slamice, prtički ...) in drobnega inventarja (kozarci, žlice ...).

Tabela 3: Prikaz delovnega procesa »nabava«

| FUNKCIJSKO PODROČJE     | Delovni proces  | Poslovni proces<br>»nabava«   |
|-------------------------|---|---|
| <b>NATAKARJI</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- splošni pregled zalog in rokov trajanja artiklov</li> <li>- javljanje manjkajočih artiklov in materiala vodji gostinstva</li> </ul>                  | Zaradi različnega obsega dela in prodaje mora potekati vsakodnevno. |
| <b>VODJA GOSTINSTVA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- preverjanje pravilnosti izvedenih popisov</li> <li>- pregled nad zalogo</li> <li>- skrb za pravočasno nabavo, delni kontakt z dobavitelji</li> </ul> |   |
| <b>DIREKTOR/MANAGER</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- podpis pogodb z dobavitelji</li> <li>- dogovori o pogojih sodelovanja</li> </ul>   |   |

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
|                          | - odločanje o nabavi materiala, povezani z višjimi stroški  |  |
| <b>PROKURISTKA</b>       | - urejanje dobavnic<br><br>- posredovanje podatkov računovodkinji<br><br>- dogovori za večja količinska naročila                          |  |
| <b>ZUNANJI IZVAJALCI</b> | - dobavitelji (dobava prodajnih artiklov in materialov za delo)   |  |
| <b>KONTROLING</b>        | - izvajanje kontrole artiklov<br><br>- ugotavljanje stanja zalog<br><br>- priprava dnevnih poročil<br><br>- ugotavljanje potreb za nabavo |  |

K sami nabavi sodi tudi kontrola artiklov, stanja zalog, priprava poročil in drugo, kar je pomemben del vsakodnevnega procesa. Pred letom 2013 je bilo stanje kontrolinga oziroma sistema nadzora zelo slabo urejeno. V nadaljevanju predstavljamo popisno polo v obratu iz leta 2013 (Slika 3).

Slika 3: Popisna pola, leto 2013

| <i>Artikel:</i>     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| <b>Mariborčan</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Prejem              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| <b>Janževc</b>      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Prejem              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| <b>Merlot</b>       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Prejem              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| <b>Refošk</b>       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Prejem              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| <b>Cviček</b>       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Prejem              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| <b>M. Extra Dry</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Prejem              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| <b>Traminec</b>     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Prejem              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |

Natakarji so sami prešteli artikle pred ali po delovnem dnevu, kar je bilo zelo zamudno, naporno, nenatančno – ni bilo zunanje kontrole. Zalogo v skladišču, šankih je moral vsak zapisati ročno in na kalkulator izračunati stanje. Po prevzemu v letu 2013, smo sistem modernizirali in predvsem sistemsko uredili. Na sliki x je predstavljena nova popisna pola.

Slika 4: Nova popisna pola, leto 2015

| Dan in datum popisa:                 |                |        |         |             |        |             |               |                   |      |         |         |
|--------------------------------------|----------------|--------|---------|-------------|--------|-------------|---------------|-------------------|------|---------|---------|
| Artikel                              | Začetno stanje | Nabava | Prodaja | Storno/inv. | Posoja | Predplačila | Končno stanje |                   |      |         | Razlika |
|                                      |                |        |         |             |        |             | Skladišče     | Gitre + smetarnik | Šank | Skupaj  |         |
| Brezkofeinska kava                   | 27,00          |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 | 0,00    | -27,00  |
| Kakav Beli kg                        | 2,00           |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 | 0,00    | -2,00   |
| Kakav Črni kg                        | 0,85           |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 | 0,00    | -0,85   |
| Kava Illy 3kg                        | 32,00          |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 | 0,00    | -32,00  |
| Kava Illy 3kg                        | 9500,00        |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 | 9500,00 | 9500,00 |
| Čaj z mlekom kg                      | 2,00           |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 | 0,00    | -2,00   |
| Mleko L                              | 137,00         |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 | 0,00    | -137,00 |
| Smetana 0,2L                         | 1,00           |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 | 0,00    | -1,00   |
| Sendvič panini                       | 0,00           |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 | 0,00    | 0,00    |
| Vroča čokolada čokolada-gozdni sadež |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Vroča čokolada čokolada-lešnik       | 145            |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 | 0,00    | -145,00 |
| Vroča čokolada klasik                |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Vroča čokolada vanilija              |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj camomile                         |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj črni                             |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj črni vanilija                    |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj d'ete                            |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj fantasia                         |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj methe                            |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj provence                         | 744            |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 | 0,00    | -744,00 |
| Čaj samba                            |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj tilleul                          |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj tisane de noel                   |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj tisane des 40 sous               |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj tisane du berger                 |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj zeleni                           |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |
| Čaj zeleni jasmín                    |                |        |         |             |        |             | 0,00          | 0,00              | 0,00 |         |         |

Popisna pola 2015 je v celoti optimizirana in modernizirana tako, da se ob štetju stanje direktno vnaša v računalnik, kateri samodejno preračuna morebitne primanjkljaje. Prednost je predvsem v porabljenem času, saj ga je zato potrebnega veliko manj, po drugi strani pa je predvsem minimaliziran vpliv človeške napake, saj je po nekaj urah štetja koncentracija zaposlenega, ki to izvaja, že precej načeta. Obe popisni poli dodajamo v prilogi.

Leta 2013 so bili manjki (razlika med tem, kaj fizično v lokalu manjka in kaj je bilo prodano) enormni. Kontroling ni bil učinkovit, zato so natakarji to tudi izkoriščali. V manjši meri je prihajalo do prodaje pijač brez računa in s tem do kraj gostinskemu obratu, veliko pijače pa so natakarji porabili zase, jo spili. Na mesečni ravni govorimo o manjkah v vrednosti cca 300€ po nabavni ceni, kar znese od 1000€ – 1500€ po prodajni ceni.

Najprej smo te manjke zajezili s sprotnim sankcioniranjem odgovornih. Tako so manjke začeli plačevati tisti, ki so jih povzročili in ne več vsi. Leta 2015 smo tako imeli popolno

izboljšanje, kar dokazujejo tudi manjki na mesečni ravni v vrednosti 100€ po prodajni ceni, oziroma 20€–25€ po nabavni ceni.

#### **4.4 Proces marketinga**

Na področju marketinga smo spremembe delali najbolj postopoma in počasi, saj gredo z roko v roki s tem, koliko ekonomskih virov nam je na voljo.

Najprej smo se lotili brezplačnih načinov oglaševanja ali tistega z minimalnimi stroški. Uvedli smo kompenzacije z določenimi podjetji, kjer smo lahko vzajemno oglaševali, predvsem pa smo ciljno usmerjali zaposlene, da so ponujali tudi druge artikle iz naše ponudbe, ustno vabili na dogodke in podobno. Marketing smo razvijali strateško tudi skupaj z organizacijo dogodkov oziroma eventov. Vsak dogodek, ki smo ga organizirali, smo sprva poskusili z manjšimi stroški. Tako smo sprva sodelovali z manj znanimi glasbeniki, organizirali umetniške večere in podobno – kar za podjetje ni pomenilo večji strošek, a hkrati je pomembno vplivalo na obisk lokala. Intenzivno smo se posluževali tudi uporabe družabnih omrežij, ki so danes nesporni vir priložnosti za marketing, a so hkrati brezplačni za uporabo.

V letu 2013 so se eventi (tematski večer, koncerti, akcije ...) izvajali priložnostno, kar pomeni, da razen v okviru letnega festivala mesta (dva tedna na leto) ni bilo jasnih in predvsem večjih tradicionalnih dogodkov. Pred tem načrtnih izvajanj dogodkov ni bilo. Vsakoletno je bila organizirana zabava ob rojstnem dnevu lokala, ostali dogodki pa glede na druge okoliščine.

Leta 2013 poslovanje ni omogočalo sredstev za marketing, tako za osebo, ki bi se s tem ukvarjala, kot za materiale ali drugo plačljivo oglaševanje. Tako so se z marketingom ukvarjali natakarji. Največkrat uporabljen kanal je bila facebook stran lokala. Nekaj malega je bilo tudi oglaševanja na radiu, in sicer okoli 15 oglasov na mesec.

Leta 2014 smo začeli načrtno in postopoma vlagati čas, energijo in posledično tudi denar v samo organizacijo dogodkov, kot tudi v oglaševanje. Največje povečanje je predvsem v letu 2015, ko smo marketinške kanale močno razširili.

Tako gostinski obrat za obveščanje javnosti uporablja:

- facebook stran lokala, ki ima 12.000 všečkov,
- spletno stran lokala,
- twitter stran lokala,
- instagram stran lokala.

Dogodke napovedujemo na raznih drugih facebook straneh, ki so namenjene obveščanju o raznih dogodkih, ki se na določen dan dogajajo v mestu:

- kaj in kje dogaja,
- Maribor events,
- Maribor dogaja se, ki imajo med 8.000 do 16.000 članov.

Vse naše dogodke in akcije napovedujemo tudi na naslednjih portalih:

- napovednik.com,
- dogaja.se.

Dogodki se oglašujejo po radiu nekje 80–90 objav na mesec. Ob več strnjenih dogodkih, kot je npr. Festival Lent ali Veseli december, se oglašuje na 5 jumbo plakatih na točno določenih mestih v Mariboru (mesta, kjer je odzivnost največja).

Ob večjih dogodkih se prav tako uporabi mailing baza, ki je bila pridobljena skozi razne nagradne igre tekom treh let.

Ustvarili smo svoj »časopis«, kjer napovedujemo prihajajoče dogodke. Dogodke prav tako promoviramo skozi razne PR članke v različnih revijah, časopisih (Večer, Ekipa, Obrazi, Jana, itd.). Dogodke promoviramo tudi v samem lokalnu na velikih zaslonih med tekočimi dogodki. Veliko uspešnost dosežemo s promocijo dogodkov med objavo foto albumov tekočih dogodkov, kjer s posamezno objavo dosežemo tudi do 40.000 ljudi.

Svoj repertoar dogodkov smo iz standardne organizacije koncertov močno razširili. Naš namen je bil doseči različne odjemalce in za obisk zainteresirati tudi tiste, ki morda niso bili naši stalni gostje v preteklosti.

O učinkovitosti uporabe zgoraj opisanih strategij pričajo naslednji podatki:

Povprečno število gostov/event leta 2013 je bilo 178. Povprečno število gostov/event leta 2015 je 466. Specifikacije vodimo s pomočjo števca, ki ga ima v rokah varnostnik na vratih.

Pomembna sprememba je bila s tem, da smo z letom 2013 na novo definirali pojem dogodek. Tako smo v ospredje postavili glasbeno dogajanje, v ozadje pa pijačo. Nastali so eventi:

- Yugo pop-rock & Dj Čaki. To je zabava, kjer se vrtijo najboljši yugo pop-rock hiti, primerni za širše generacije.

Slika 5: Primer letaka za tematski večer



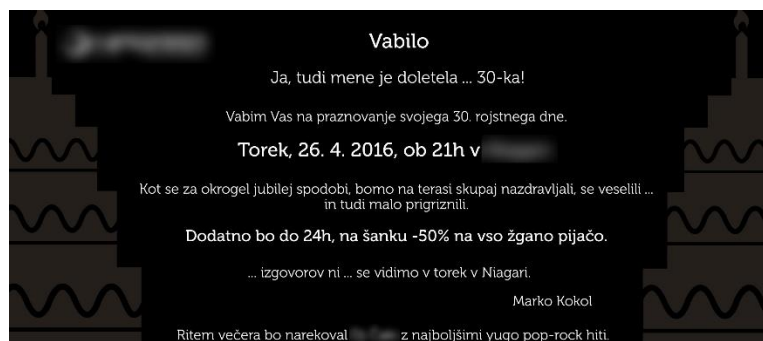
- 80's & 90's + Stand up, zabave so se najprej začele z odličnimi stand up komiki (Matjaž Javšnik, Tanja Kocman, Lucija Čirovič, idr.), nadaljevala pa v stilu 80-ih in 90-ih.
- The double je koncept večera, kjer se združita umetnost in house glasba. Nit večera so bili razni umetniki, ki so predstavljali svoje umetnine, ritem večera pa so držali različni lokalni dj-i z house glasbo.
- Koncerti slovenske pop glabe so se odvijali v toplejših dneh, na terasi. Gostili smo Nino Pušlar, Kingstone, Muff, Rock'n band, Tinkaro Kovač, Učiteljice, Vesno Pisarovič, Tabu ... Vsi koncerti so bili brez vstopnine.

Slika 6: Primer vabila na koncert



- R'n'b večeri so se začeli z raznimi nastopi slovenske rap scene (Emkej, Trkaj, Chale Sale ...), nadaljevali pa so se z najboljšimi r'n'b hiti, ki so jih mešali lokalni Dj-i.
- Modne revije, so potekale na terasi lokala v povezavi z lokalnimi modnimi oblikovalci.
- House eventi so večeri, kjer se je vso noč vrtela house glasba. Gostili smo Dj-e kot so Mike Vale, Paolo Barbato, Dj Silvane, Niki Beluchie, Dj Seherezade in druge ...
- Kulinarčni večeri za povabljene, so se odvijali ob posebnih priložnostih. Npr. otvoritev letne terase. Na terasi je potekala pogostitev za povabljene. Pripeljali smo kuharja iz odlične restavracije v Mariboru, kateri je pred gosti finaliziral jedi. Dodali smo tudi vinsko ponudbo. Po kočani kulinariki se je večer preobrazil v zabavo z Dj-em.
- Praznovanje rojstnega dne -50 %, je zabava, kjer hiša »časti« polovico cene pijače vso noč.

Slika 7: Primer vabila na rojstnodnevno zabavo



- Congas night – večer, kjer Dj-a, ki vrti mešano glasbo za vse okuse, vso noč spremlja Lazaro na kongih in bobnih. Z njegovo spremljavo večer dobi novo dimenzijo.

Slika 8: Primer vabila na Congas night



Leta 2013 smo začeli dogodke organizirati ob petkih, tako smo organizirali približno 50 dogodkov. Leta 2014 smo dodatno organizirali dogodke ob sobotah in ob dnevih pred prazniki, tako smo skupaj organizirali približno 60 dogodkov, leta 2015 smo dodatno organizirali še dogodke med tednom, tako smo leta 2015 organizirali približno 70 dogodkov.

#### 4.5 Proces komuniciranja z zaposlenimi

V nadaljevanju je predstavljen poslovni proces komunikacije s kadrom. Komunikacija s kadrom je ena izmed temeljnih težav, ki jih je podjetje imelo. Kader je bil premalo kakovosten, potekale so zelo hitre menjave, med zaposlenimi je vladalo izredno nezadovoljstvo z neurejenimi delovnimi razmerami. Dober manager se zaveda, da so zadovoljni zaposleni ključ do uspeha podjetja, predvsem v storitvenem podjetju – kot je strežba – kjer je prodaja neposredno odvisna od odnosa med natakarjem in gostom.

Pred letom 2013 je bila komunikacija med osebjem in vodstvom podjetja neurejena, nesistematična in predvsem omejena na vsakodnevno nujno komuniciranje okrog tehničnih zahtev dela. Primanjkovalo je sestankov, evalvacij, načrtnih pogovorov, ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih in mnogo drugega. Poslovne procese, vezane na kader, smo morali postaviti brez predhodnih temeljev, saj so bili neučinkoviti, dajali pa so nezaželene rezultate.



Pri poslovnem procesu »komunikacija s kadrom« se osredotočimo na vertikalno komunikacijo med vodstvom (direktorjem in vodjo gostinstva) ter osebjem, ki sodeluje pri operativni izvedbi primarnega poslovnega procesa – strežbe (natakarji, skladiščniki ...).

Pri tem natančno definiramo nujno potrebne komunikacije poti, eden izmed ciljev managementa pa ostaja sprotno reševanje problemov, zato so po potrebi dodani tudi drugi sestanki, razgovori, izobraževanja kadra in drugo.

Tabela 4: Prikaz delovnega procesa »komunikacija s kadrom«

| FUNKCIJSKO PODROČJE     | Delovni process   | Poslovni process<br>»komunikacija s kadrom«                        |
|-------------------------|---|--|
| <b>NATAKARJI</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- javljanje prostih terminov za delo v dnevni in nočni strežbi</li> <li>- udeležba na rednih sestankih</li> <li>- podajanje predlogov in izboljšav za delo</li> </ul>  | Komunikacija poteka praviloma preko elektronske pošte in telefona. |
| <b>VODJA GOSTINSTVA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacija in vodenje sestankov s kadrom</li> <li>- priprava urnikov</li> <li>- podaja natančnih navodil za delo, razdelitev posameznih delovnih nalog</li> <li>- reševanje problemov zaposlenih, vezanih na delo</li> </ul> |  |
| <b>DIREKTOR/MANAGER</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- udeležba na rednih sestankih s kadrom</li> <li>- podajanje povratnih informacij o delu posameznika</li> <li>- sporočanje pritožb ali pohval gotov</li> </ul>   |  |

Upoštevati je potrebno, da se ob organizaciji posameznih dogodkov obseg dela in komunikacije managementa poveča, v delovni proces se vključijo tudi drugi zunanji izvajalci kot so posamezne restavracije (nudenje prigrizkov), izposojevalci tehnične opreme (pri koncertih), nastopajoči in podobno. Vsebina in potek teh procesov se spreminja od dogodka do dogodka, zato bi jih bilo nemogoče umestiti v procesno tabelo.

## **5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZIRANJA GOSTINSKEGA OBRATA**

### **5.1 Izboljšanje dela z zaposlenimi**

V proces komunikacije s kadri je bil največji problem, da ni bilo skupnih sestankov, če pa so že bili sklicani pa je bil problem neudeležba natararjev na rednih sestankih. Prav tako je bil problem sporočanje prostih terminov za delo, saj je potekalo preko sporočil na telefonu vsakega posameznika vodji gostinstva. Vodja gostinstva na ta način nima pregleda nad informacijami in ima težave pri sestavljanju urnika. Hkrati pa je nujno, da želje v veliki meri upošteva, saj je večina natararjev študentov, ki nimajo obveze po rednih izmenah; torej celotno delo poteka po dogovoru. Največ problemov je zaradi nepreglednosti (vodja si mora nekako izpisovati za vsakega posameznika) in pa zaradi zamud natararjev pri sporočanju, kar vpliva posledično tudi na zamujanje urnika in težave pri organizaciji dela. Posledice so lahko različne, od preobremenjenosti določenih natararjev, sprememb v zadnjem trenutku, premalo kadra v nočni strežbi, kar seveda vpliva na sposobnost doseči zastavljeni plan prometa in podobno. Hkrati je izguba za podjetje, saj bi vodja gostinstva lahko ob sistematizaciji prenosa informacij v tem času opravljal druge delovne naloge. Neudeležba natararjev na rednih sestankih pa ima za posledico slabšo kakovost njihovega dela ter več napak pri delu, saj nimajo najnovejših informacij o načinu dela, ne pridobijo znanja o novostih in ne slišijo natančnih navodil za delovanje v prihodnje. Vse naštetu seveda ponovno vpliva tako na kakovost strežbe kot posledično trudi na ustvarjeni prihodek.

Podrobneje se lotimo zadnjega izpostavljenega problema, ki je vezan na proces komunikacije s kadrom. V teku raziskave stanja se je namreč pokazalo, da se ta problem pojavlja že dalj časa in da podjetje ne uspe najti ustreznih rešitev, ki pa ne bi prinesle dodatnih stroškov ali povečane količine dela za vodstvo. Pri tem je izrednega pomena, da so skupni sestanki prvi korak za reševanje ostalih težav in nezadovoljstva, ki je vladalo med zaposlenimi. Uvedli smo predlog sistematizacije prenosa informacij, predstavljamo pa nekaj rešitev, ki smo jih v procese dela uvedli za izboljšanje tega poslovnega procesa. Prav tako predstavljamo kazalnike, s katerimi smo merili njihovo učinkovitost.

Predlog za rešitev problema **neudeležbe na rednih sestankih** je bil uvedba sankcije ob neudeležbi za primer neupravičenega manjkanja. Sankcije so lahko v obliki denarne globe, dodatnega dela ali podobno. Ta predlog le doda resnost ali težo samim sestankom, ne reši pa problema pomanjkanja informacij; prav tako ne reši problema upravičenega izostanka. Na vsakem rednem sestanku osebja je bil en natakarkar zadolžen za zapis pomembnih informacij, ki jih je nato v obliki zapisnika v roku dveh dni poslal po elektronski pošti vsem zaposlenim v podjetju X. Na vsakem sestanku je bil za zapisnik zadolžen drug natakarkar, in sicer zato, da se delo enakomerno razporedi. Vodja gostinstva pa je lahko pred naslednjim nastopom natakarkarja na delovnem mestu preveril njegovo seznanjenost z vsebino poslanega zapisnika. Čas, ki je bil za to potreben je minimalen, je pa občutno zmanjšalo pomanjkanje informacij.

Rešitev problema **sporočanja, usklajevanja prostih terminov in sestave urnika** pa je bila večplastna. Način sporočanja prostih terminov smo poskusili sistematizirati z uporabo Google Drive programa. Program nudi možnost dostopa in spreminjanja istega dokumenta večim uporabnikom, pri čemer se spremembe sproti shranjujejo. Tako smo imeli idejo narediti tabelo v skupni rabi, kjer je vsak označil svoje proste termine in vpisal druge opombe. Na ta način smo želeli brezplačno omogočiti preglednost in prihraniti čas vodji gostinstva. Pomembno je bilo postaviti rok, do katerega je potrebno vpisati proste termine, po tem roku spremembe več niso možne.

### Primer tabele

Vpišite vodoravno pri svojem imenu, katere termine ste na voljo v prihajajočem tednu. Čez teden vpišite »dop«, kadar ste na voljo dopoldan, »pop«, kadar ste na voljo popoldan in »X« kadar ste na voljo obe izmeni. Kadar niste na voljo, pustite **prazno**. Za vikend vpišite uro prihoda, ko lahko pridete najhitreje. V stolpcu »opombe« vpišite druge pomembne informacije (na primer: prvi zaključim, želim ostati do konca, želim biti šankist ipd.).

TEDEN: \_\_\_\_\_

| IME         | PON | TOR | SRE | ČET | PET | SOB | NED | OPOMBE |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| natakar 1   |     |     |     |     |     |     |     |        |
| natakar 2   |     |     |     |     |     |     |     |        |
| natakar 3   |     |     |     |     |     |     |     |        |
| natakar 4   |     |     |     |     |     |     |     |        |
| natakar 5   |     |     |     |     |     |     |     |        |
| natakar 6   |     |     |     |     |     |     |     |        |
| natakar 7   |     |     |     |     |     |     |     |        |
| natakar 8   |     |     |     |     |     |     |     |        |
| natakar 9   |     |     |     |     |     |     |     |        |
| natakar 10  |     |     |     |     |     |     |     |        |
| natakar 11  |     |     |     |     |     |     |     |        |
| skladiščnik |     |     |     |     |     |     |     |        |

Prednosti sistematizacije usklajevanja so predvsem časovne, saj omogočajo večjo kakovost dela vodji gostinstva in bolj učinkovito izkoriščen čas za opravljanje drugih delovnih nalog. Druga prednost je v zmanjšanju stroškov, saj je uporaba Google Drive brezplačna; glede na to, da gre za mlajši kader, imajo vsi dostop do interneta in so večji uporabe različnih spletnih aplikacij. Namesto stroškov s pošiljanjem SMS sporočil preko telefona in klicev, lahko torej tako osebje, kot vodja gostinstva prihrani. Tretja prednost pa je predvsem v zmanjšanju možnosti napak pri sestavljanju urnika, kar omogoča lažje, bolj načrtovano delo ob vikendih v nočni strežbi in manj izpada osebja, kar omogoča

lažje doseganje glavnega strateškega cilja – ustvarjanje prihodka, kakovostne storitve, zadovoljne goste in čim bolj sistematično delo.

## 5.2 Spremljanje učinkov predlaganih sprememb organiziranja dela

V spodnji tabeli predstavljamo predlagane rešitve za izboljšanje organizacije dela v gostinskem obratu in možne učinke le-teh na poslovanje obrata.

Tabela 5: Tabela učinkov predlaganih rešitev za proces komunikacije s kadrom

| PROBLEM  | SLABOSTI  | PREDLOGI<br>IZBOLJŠAV   | UČINKI  |
|--|---|---|---|
| <b>Neudeležba na rednih sestankih</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- slaba informiranost osebja</li> <li>- več napak pri delu</li> <li>- manj kakovostno delo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- uvajanje sankcij za neupravičen izostanek</li> <li>- pošiljanje zapisnikov</li> <li>- preverjanje branja vsebin zapisnikov ob izostanku</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- večja udeležba za sestankih</li> <li>- bolj redno in natančno pridobivanje informacij o delu</li> <li>- manj napak pri delu</li> <li>- bolj kakovostno opravljanje dela</li> </ul>     |
| <b>Sporočanje in usklajevanje prostih terminov za delo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- porabljen čas za urejanje podatkov</li> <li>- več napak pri sestavljanju urnika (možno premalo kadra)</li> <li>- preobremenjenost vodje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- uvedba skupne Google Drive tabele s preglednim označevanjem prostih terminov za tekoči teden</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- večja preglednost</li> <li>- manj napak pri sestavljanju urnika</li> <li>- možnost boljšega načrtovanja dela</li> <li>- več časa vodje za opravljanje drugih delovnih nalog</li> </ul> |

Kot pri vseh poslovnih procesih je potrebno izdelati sistem kazalnikov, s pomočjo katerih merimo uspešnost oziroma učinkovitost posameznega poslovnega procesa. Za namen

preverjanje učinkovitosti oziroma uspešnosti komunikacije s kadrom, smo uporabili naslednje kazalnike, s pomočjo katerih želimo izmeriti predvsem časovno, stroškovno in kakovostno komponento procesa:

- 1. Poraba časa vodje:** vodja lahko izmeri potreben čas za izdelavo urnika brez sistematizirane tabele ter z njeno uvedbo.
- 2. Poraba denarja:** izračun stroškov telefona zaradi usklajevanja in preverjanja prostih terminov.
- 3. Merjenje sprememb v tekočem tednu:** vodja spremlja število naknadnih sprememb, ki se zaradi nepreglednosti urnika morajo uvesti, da lahko delo teče nemoteno. Te spremembe običajno spet terjajo čas vodstva za reševanje problemov ali pa dodatne stroške podjetja.
- 4. Napake pri delu zaradi urnika:** število napak pri delu, ki nastanejo zaradi menjav ali sprememb urnika (na primer: v nočni strežbi dela en natakar manj, kot bi bilo potrebno, kar prinaša podjetju finančno izgubo).
- 5. Napake pri delu zaradi pomanjkanja informacij:** vodja opazuje število napak, ki se pojavljajo pri delu zaradi pomanjkanja informacij o načinu dela ali uvedenih spremembah (na primer: natakar ni seznanjen s spremembo ponudbe, posledica so storno računi, pritožbe gostov in podobo).

Za zaposlene smo organizirali in uspešno izpeljali tudi številna izobraževanja, od katerih večino ponavljamo na letni ravni: mešanje cocktailov, priprava naravnih napitkov in smoothijev, zgodovina in kuhanje kave, varstvo pri delu, psihologija strežbe ter izobraževanje o alkoholnih pijačah (viskijih).

Po ocenah natakarjev so bila izobraževanja izjemno uporabna, saj so jim strokovnjaki iz posameznih področij znanje predali na praktičen način.

## 6 SKLEPI

### 6.1 Temeljne ugotovitve

V naši diplomski nalogi smo preučevali management gostinskega obrata na praktičnem primeru podjetja X pri čemer smo uporabili primerjavo stanja na različnih segmentih med leti 2013 in 2015. Pri tem smo želeli odgovoriti na raziskovalna vprašanja, ki smo jih zastavili v uvodu naloge. Prvo raziskovalno vprašanje govori o tem, da je za zdrave temelje gostinskega obrata potrebno jasno začrtati strukturo delovanja in izrisati poslovne procese. V letu 2013, ko smo prevzeli vodenje gostinskega obrata v podjetju X, struktura delovanja ni bila jasno začrtana. Delovne naloge zaposlenih so bile ohlapno definirane in predvsem nesistematizirane. Prav tako ni bilo izdelanih oziroma izrisanih poslovnih procesov, ki tečejo v podjetju. To je bila prednostna naloga managementa, ki je sicer terjala veliko časa in energije pa vendar je dala tudi pomembne rezultate. V letu 2015 ugotavljamo, da je veliko manj napak pri delu, prav tako je delo veliko bolj kvalitetno opravljeno. To je posledica predvsem jasnih opredelitev delovnih nalog iz česar sledijo tudi jasna navodila zaposlenim, kako se obnašati v poslovnem okolju in kako gostu zagotoviti, kar najbolj kakovostno storitev. S tem smo v podjetje vnesli nek red, s katerim smo zaposlenim olajšali delo, saj je bilo veliko manj negotovosti, hkrati pa sistematiziran proces delovanja vodstvu omogoča boljši pregled in možnost vzpostavitve nadzora.

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo ravno na učinkovit sistem nadzora oziroma kontroling, za katerega smo predpostavili, da je nujno potreben za uspešno delovanje gostinskega obrata. Kontroling je v tem smislu po eni strani nadzor nad delom osebja, ki smo ga posledično pridobili z uvedbo prej opisane sistematizacije dela. Po drugi strani pa se kontroling nanaša na preverjanje stanja zalog, razmerja prodaje in nabave ter ugotavljanje morebitnega primanjkljaja. V preučevanem gostinskem obratu proces prodaje in nabave poteka dnevno, čez vikende pa še bolj intenzivno, saj gre tudi za nočni lokal. Ob tem se iztočijo velike količine pijače, večinoma tudi preko ročnih točilnih sistemov, kar pomeni, da morajo zaposleni biti izredno natančni pri količini izdane pijače. Učinkovit kontroling ni nujen le zaradi pregleda stanja zalog, ampak tudi za ugotavljanje morebitnih nepravilnosti pri delu zaposlenih. V kolikor manjkajo določeni artikli, obstaja



namreč sum, da so bili prodani brez računa ali odtujeni. V izogib temu, mora štetje zaloge in ugotavljanje razlike med prodanim in zalogo, potekati vsak dan. Do leta 2013 je štetje zalog in ugotavljanje stanja potekalo ročno, po prevzemu smo popisne pole optimizirali, kar pomeni, da smo jih uredili v Excelovi obliki in tako omogočili bolj avtomatizirano računanje količin. Prav tako smo nadgradili računalniški program – sedaj omogoča, da oseba, ki je zadolžena za kontroling, vnese stanje za določen artikel in nato računalnik sam izračuna razliko med zalogo in prodanim ter javi morebitna neskladja. S tem sistemom je postal kontroling veliko bolj učinkovit, pregleden, hkrati pa smo količino primanjkljajev (gledano v evrih na tedenski ravni) zmanjšali približno za desetkratnik.

Tretje raziskovalno vprašanje je zajemalo marketing in predpostavljali smo, da je za uspešno poslovanje potreben raznovrsten, konstanten in inovativen marketing. Tudi temu raziskovalnemu vprašanju lahko pritrdimo. Iz praktičnega primera, ki smo ga opisali na primeru gostinskega obrata X je razvidno, da smo vnesli številne nove, inovativne marketinške novosti, s katerimi sledimo sodobnim trendom trženja. To se nanaša predvsem na marketinška orodja na spletu, uporabo družabnih omrežij in drugih spletnih orodij, ki praktično brez finančnih vložkov dajejo učinkovite rezultate.

Četrto raziskovalno vprašanje se je nanašalo na zadovoljstvo zaposlenih. Predpostavljali smo, da so zadovoljni zaposleni ključ do uspešnega poslovanja obrata. Na področju managementa kadrov smo v predstavljenih dveh letih storili največ – zaposlenim smo posvetili ogromno pozornosti. Ugotovili smo, da urejeno delovno okolje, jasna navodila za delo, prostor za komunikacijo in redni sestanki močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kar se je v našem primeru tudi pokazalo kot izjemno motivacijsko. Več kazalcev namreč kaže, da so zaposleni v teh dveh letih postali veliko bolj zadovoljni, zmanjšala se je fluktuacija, povečal se je promet in predvsem zadovoljstvo gostov, od katerih dobimo številne pozitivne povratne informacije.

Peto raziskovalno vprašanje, na katero smo skušali odgovoriti tekom naloge se glasi, da sta raznovrstnost ponudbe in organizacija različnih dogodkov pomemben del rasti gostinskega obrata. Skozi leti 2014 in 2015 smo na primeru gostinskega obrata X, prišli ravno do teh zaključkov. Organizacija vsebinsko različnih dogodkov nam je namreč pomagala pridobiti širši krog odjemalcev, kar pomeni, da se je posameznega dogodka

udeležilo več ljudi, hkrati pa je bil krog naših gostov vedno bolj različen. Na ta način smo kot lokal rasli in si utrjevali svoje mesto v lokalnem okolju.

## **6.2 Odprti problemi za nadaljnjo obravnavo**

Tekom naloge smo uspeli predstaviti le del sprememb, ki smo jih vnesli v delovanje gostinskega obrata X, hkrati pa smo uspeli prikazati le fragment učinkov, ki so jih le-te imele. Osredotočili smo se le na tri področja: kontroling, management kadrov in marketing. Pomembno bi bilo sistematizirati vse poslovne procese v podjetju, tudi druge segmente, ki smo jih v obravnavani nalogi izpustili:

1. event management – podrobno preučiti sistem organizacije dogodkov,
2. ponudba – ugotavljati kaj sestavlja ponudbo in kako jo razširiti,
3. komunikacija z odjemalci – kako pridobiti povratne informacije gostov in ugotavljati njihove potrebe,
4. izobraževanje kadrov – na področju gostinstva so spremembe nenehne, zato bi bila potrebna redna in sistematizirana izobraževanja iz strokovnih tematik,
5. sodelovanje z zunanjimi partnerji – ugotavljanje najboljših načinov sodelovanja z zunanjimi izvajalci. Pri tem so zelo pomembni DJ-i, ki skrbijo za ključen element nočnega gostinstva: glasbo,
6. gradnja podobne znamke lokala – sistematizirati podobne blagovne znamke lokala in uvesti artikle ali dogodke, ki so unikatni in se odvijajo le v gostinskem obratu X.

Razen naštetih segmentov je prav tako velik vidik ekonomsko stališče, kjer ostaja odprto vprašanje, v kolikšni meri so različne spremembe, ki smo jih vnašali, tudi finančno donosne. Potrebno bi bilo vzpostaviti kvalitativne in kvantitativne kazalnike, ki bi bolj celostno merili uspešnost organizacije. V prvi fazi je bil namreč naš cilj sanacija delov podjetja, ki so ustvarjali izgubo, šele sedaj pa se začne obdobje, ko je čas za nadgradnjo. Prav tako nismo še razmišljali širše – o prenovi lokala, zunanji podobi, spremembi ambienta in podobno. Vse to so tematike in odprta vprašanja za naprej. Kaj in kako

delovati, da bo podjetje v prihodnosti še naprej raslo in dosegalo vedno boljše rezultate, tudi v primeru slabših gospodarskih razmer.

## 7 LITERATURA

1. Benedeti Martina. 2009. Organiziranost gostinske dejavnosti. Univerza v Ljubljani.
2. Devetak Mitja. 2005. Komuniciranje v gostinstvu. Univerza v Mariboru.
3. Dimec, T., Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R., & Tušak, M. (2008). Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. Psihološka obzorja 17(4), 117–130.
4. Dobler, Donald W. in David N. Burt. 1996. Purchasing and supply management. New: McGraw-Hill, Inc.
5. Fister, K. (2003). Osebni cilji pri delu in zadovoljstvo z delom. Psihološka obzorja 12(4), 33–48.
6. Hočevar, Marko in Jaklič, Marko. 1999. Slovenski managerski izziv. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
7. Ivanko, Štefan. 2000. Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola.
8. Klepac, J. (2007). Motivacija in delovno zadovoljstvo zaposlenih. Diplomsko delo. Koper.
9. Kukanja, Marko. 2012. Management prehrambenih obratov – operativni procesi. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
10. Kukanja, Marko in Planinc, Tanja. 2013. Operational crisis management techniques in the catering industry in times of recession: The case of the municipality of Piran. Naše gospodarstvo, vol. 59, No. 1–2, str. 75–85.
11. Mihalič Tanja. 2001. Poslovanja in ekonomika turističnih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Možina, Stane in soavtorji. 2002. Management nova znanja za uspeh. Didakta. Radovljica.
13. Pogačnik, V. (2000). Uporaba lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. Psihološka obzorja 9(4) , 105–114.
14. Powers Thomas. 2006. Introduction to the hospitality industry. New York: John Wiley & Sons, cop.

15. Rozman, Rudi. 2000. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Spears Marian C. 2004. Foodservice organizations: a managerial and systems approach. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
17. Tracy, B. (2006). Zaposlite in zadržite najboljše. Varaždin: Katarina Zrinski.
18. Vila, Antun, in Goran Vukovič. 1994. Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija.
19. Walker John R. 2001. The restaurant: from concept to operation. New York [etc.]: Wiley.
20. Zakon o Gostinstvu – ZGos. Uradni list RS, št. 1/95 z dne 10. 1. 1995.
21. Zakon o prevzemu državnih funkcij, ki so jih do 31. 12. 1994 opravljali organi občin – ZPDF. Uradni list RS, št. 29/95 z dne 30. 5. 1995.
22. Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno – ZPDZC. Uradni list RS, št. 36/99 z dne 24. 6. 2000.
23. Zakon o graditvi objektov – ZGO-1. Uradni list RS, št. 110/02 z dne 18. 12. 2002.
24. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gostinstvu – ZGos-A. Uradni list RS, št. 40/99 z dne 28. 5. 1999.
25. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gostinstvu – ZGos-B. Uradni list RS, št. 101/05 z dne 11. 11. 2005.
26. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gostinstvu – ZGos-C. Uradni list RS, št. 60/07 z dne 6. 7. 2007.