

KONTROLA PROIZVODNO - USLUŽNOG PROCESA

HOTELSKI RADNI PROCESI

- Ukupni radni proces u hotelu sastoji se od:



**Proizvodnih
procesa**



**Uslužnih
procesa**

KADA ORGANIZACIJE TRAŽE PROCESNI PRISTUP

- kad treba napraviti uštede, smanjiti troškove ili povećati kvalitet;
- kada treba poboljšati postojeće proizvode ili usluge, kreirati nove proizvode ili usluge, uvesti nove poslovne linije u cilju zadržavanja ili povećanja konkurentnosti i ostvarenja ciljeva poslovanja;
- kod razmatranja poslovnih rizika prilikom upravljanja rizicima;
- kod uvođenja novih standarda (MSFI, MRS, ISO) ili nove zakonske regulative;
- potrebe da se poboljša zadovoljstvo klijenata i posredno održi konkurentnost;
- nužnosti da se poboljša koordinacija upravljanja ili organizaciona odgovornost;
- nužnosti da se poboljša informacijsko komunikacijska infrastruktura, razmena informacija, oblikovanje dokumentacije;

KADA ORGANIZACIJE TRAŽE PROCESNI PRISTUP

- kada treba poboljšati specifični poslovni proces;
- kod uspostavljanja koordinacije rada, dokumentovanja rezultata rada;
- kod poboljšanja korporativnog upravljanja, analize procesnih performansi;
- da bi se poboljšao proces često se poboljšanje izvodi kao projekt koji se u poslovnom procesu vidi na implementacijskom nivou u nekom delu ili u celini poslovnog procesa.

DEFINISANJE PROCESA I NEKIH POJMOVA

- Problemi s terminologijom -ne postoji jedinstvena definicija i opšte prihvaćeni stav oko upotrebe pojma procesa i pridruženih pojmova
- Proces –od latinske riječi *procesus*–*ići prema napred*
- Poslovni proces: grupa (tok) aktivnosti (ljudi i opreme) kojima se od jednog ili više ulaza stvara izlaz nove vrednosti
- Funkcija–poslovna funkcija –organizaciona celina sa sličnim ili istorodnim zadacima; profesija, službena pozicija
- Aktivnost–svrsishodna potrošnja psihofizičke energije; nešto što se čini (radi)
- Zadatak–deo posla koji se izvršava u ograničenom vremenskom okviru
- *Radni tok je pojam koji opisuje zadatke, proceduralne korake, organizaciju i ljude koji su u njega uključeni, zahtevane ulaze i izlaze i alate za svaki korak poslovnog procesa. Radni tok je sled logičnih postupaka za izvođenje procesa.*

POSLOVNI PROCES

- **POSLOVNI PROCES** u organizaciji jasno opisuje rad koji izvode svi resursi uključeni u kreiranje izlaza –merljivih vrednosti za njegove klijente i druge učesnike. Poslovni proces postoji u kontekstu nekog organizacijskog posla. Započinje s nekim događajem koji ga inicira i završava s nameravanim rezultatom (ciljem) u vezi s kojim je donešena odluka. Mora se nedvosmisleno imenovati i koristiti konzistentno – biti u celini razumljiv za sve njegove učesnike.

POSLOVNI PROCES JE

- “Skup od jednog ili više povezanih postupaka koji (zajedno) realizuju poslovne ciljeve ili ciljeve poslovne politike, normalno u okviru konteksta organizacionih struktura koje definišu funkcionalne uloge i odnose”
- *(WFM Coalition Terminology &Glosary, Doc.no. WFMC-TC-1011, 99)
Workflow Management koalicija, Avenue Marcel Thiry 204, 1200
Bruxelles Belgija

PROIZVODNI PROCES

- Može se kvantifikovati učešćem prihoda i troškova od usluge ishrane u ukupnom prihodu odnosno troškovima.
- Prihod od usluga ishrane uz usluge smeštaja čini najveći deo ukupnog prihoda.
- Osnovni proces proizvodnje hotela odvija se u kuhinji, i zato je potrebno poznavati organizaciju rada tog procesa.



Bez obzira na to o kojoj je vrsti kuhinje reč, tehnološki proces koji se tu obavlja sastavljen je od više pojedinačnih radnih postupaka:



- Skladištenje i čuvanje namirnica u skladištu,
- Primanje namirnica,
- Priprema namirnica,
- Termička obrada (pripremanje jela),
- Izdavanje gotovih jela,
- Pranje posuđa, opreme i čišćenje prostoriya.

Da bi se ispunio jedan od glavnih ciljeva poslovanja hotela, a to je maksimizacija profita, potrebno je da se kontroliše:

- Utvrđivanje standardnih (optimalnih) normativa (recepata) kako bi se minimizirali troškovi materijala (namirnica) po jedinici učinka (porciji jela),
- Utvrđivanje optimalnog asortimana radi maksimiziranja ukupnog iznosa marže.



PROCES PRUŽANJA USLUGA SMEŠTAJA

- ⦿ Proces pružanja usluga smeštaja je uslužni proces koji, u širem smislu, obuhvata prodaju smeštajnih kapaciteta i primanje i smeštaj gostiju.
- ⦿ Smeštajni kapacitet se meri i izražava brojem raspoloživih ležaja (ili soba), odnosno, brojem mogućih noćenja, a ostvareni učinak je broj prodatih ležaja (ili soba), odnosno broj ostvarenih noćenja.

Kod procesa pružanja usluga smeštaja kontrolišu se radni postupci:

- **Postupak primanja gostiju,**
- **Postupak smeštaja gostiju.**



PROCES USLUŽIVANJA

- ⦿ Proces usluživanja je čist uslužni proces koji se sastoji u pružanju usluga ishrane i točenja pića.
- ⦿ Kontrolu tehnološkog procesa usluživanja treba fokusirati na sledeće radne postupke:
 - ✓ Pripremanje prostorija i osoblja za usluživanje,
 - ✓ Dočeka i smeštaja gostiju, ponudu, primanje narudžbi od gostiju i prenos istih u kuhinju,
 - ✓ Preuzimanje pripremljenih jela (i pića) iz kuhinje (i točionice pića),
 - ✓ Usluživanje jela i pića (neposredan proces usluživanja gostiju),
 - ✓ Naplaćivanje usluženih i konzumiranih jela i pića,
 - ✓ Završne radove i poslove u vezi sa obračunom dnevnog pazara (prometa).

PLANIRANJE I KONTROLA PROIZVODNJE I USLUŽNIH PROCESA U HOTELU

- U praktičnom privrednom životu hotelskih preduzeća pokazalo se da je postavljanje kontrolnih procesa najbolji način da se obezbedi da sistem nabavke postigne svoje ciljeve – da se nabavke poklapaju sa planiranim ciljevima.
- Uspostavljanje odgovarajućih standarda i procedura nabavke je od izuzetnog značaja za proizvodni proces jer proizvodnja jela zavisi od kvaliteta nabavljenih namirnica.
- Osim u nabavnom poslovanju kontrola proizvodnje hrane (jela) se mora vršiti i kod veličina porcije u meniju kao i kod postavljanja količinskih standarda.



KONTROLA PROIZVODNJE HRANE (JELA) - PORCIJE



Porcije nekog jela date u meniju će biti identične na osnovu četiri uslova:

- ⦿ Sastava porcije,
- ⦿ Proporcije (odnosa) u tom sastavu,
- ⦿ Proces proizvodnje,
- ⦿ Kvalitet.

Da bi se navedeno postiglo, neophodno je razviti sledeće standarde kao i standardne procedure za svaku stavku menija:

- **Standardna veličina porcije,**
- **Standardni recept,**
- **Standardni troškovi porcije jela.**



KONTROLA PROIZVODNJE HRANE (JELA) - KOLIČINE

Za kontrolu obima proizvodnje, potrebno je imati u vidu nekoliko procedura koje uključuju:

- Prethodnu prodaju (tzv. istoriju prodaje),
- Prognoziranje (predviđanje) prodaje jela (porcija),
- Određivanje proizvedenih količina.





KONTROLA USLUŽNIH PROCESA U HOTELU

- ◎ Proizvedeni proizvodi (jela i pića) se moraju servirati gostima na tzv. ugostiteljski način, tačnije – moraju biti usluženi gostima.
- ◎ Uslužna funkcija u hotelu zahteva sanitarne, kvalitativne (vrednosne) i troškovne kontrole.

Osnovu kontrole procesa usluživanja čini nekoliko procedura:

- ◎ **Preciznost.** Prava porudžbina mora biti primljena i realizovana.
- ◎ **Sugestivna prodaja.** Uslužno osoblje (konobari) moraju znati koje stavke na meniju (jelovniku) da preporuče gostima i sa aspekta profitabilnosti za vlasnike.
- ◎ **Vreme usluživanja.** Kada porcije jela treba da budu preuzete iz kuhinje i servirane gostima?
- ◎ **Informacije o porudžbini** moraju biti tačno unešene.
- ◎ **Temperatura i vremensko čuvanje hrane i pića.** Vruća hrana mora biti čuvana na temperaturi iznad 60°C, a hladna ispod -5°C, dok se ne servira.
- ◎ **Ažuriranje opisa posla.** Svi zaposleni moraju poznavati svoje dužnosti.

KONTROLA POSLOVA DOMAĆINSTVA HOTELA U OKVIRU SMEŠTAJNOG USLUŽNOG PROCESA

- Poslovi hotelskog domaćinstva se pored prevashodne orijentacije na smeštajne, protežu i na javne prostore u hotelskom objektu (održavanje higijene).
- Higijensko održavanje je osnovna delatnost u procesu pripreme hotelskih prostora za komercijalnu (tržišnu) namenu.
- Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata određeni su standardi za hotele različitih kategorija (standardi u sobama, predsoblju, tekstilni proizvodi i dr.)



KONTROLA TROŠKOVA HOTELSKOG POSLOVANJA

- Sistem kontrole troškova mora obezbediti precizne, detaljne podatke, da bi se potreba za korektivnim merama mogla prepoznati i da bi se preduzele odgovarajuće mere.
- Kontrola troškova nije isto što i smanjenje troškova, jer ona uključuje oblikovanje odgovarajućih troškova prema standardnim ili očekivanim troškovima.
- Obračunavanje troškova hrane (namirnica) spada u posebnu vrstu menadžmenta troškova, koji se vrši radi dobijanja informacije o tome da li su troškovi namirnica (hrane) na planiranom nivou.



KONTROLA TROŠKOVA HRANE (NAMIRNICA)



Funkcije obračunavanja troškova namirnica uključuju:

- Određivanje da li su proizvodi (jela) u skladu sa prethodno definisanim ciljevima;
- Određivanje da li su troškovi namirnica previsoki;
- Utvrđivanje da li su troškovi za različite grupe namirnica primereni;
- Pomaganje pri formiranju cena menija;
- Izračunavanje individualnog troška za svako jelo u meniju;
- Omogućavanje informacija koje će pomoći pri budućem predviđanju.

Ukupni troškovi namirnica za određeni dan (ili neki drugi period) su suma koja se sastoji od vrednosti direktne nabavke i vrednosti uskladištenih namirnica ili:

DIREKTNA NABAVKA

+ TROŠKOVI USKLADIŠTENIH NAMIRNICA

= TROŠKOVI NAMIRNICA

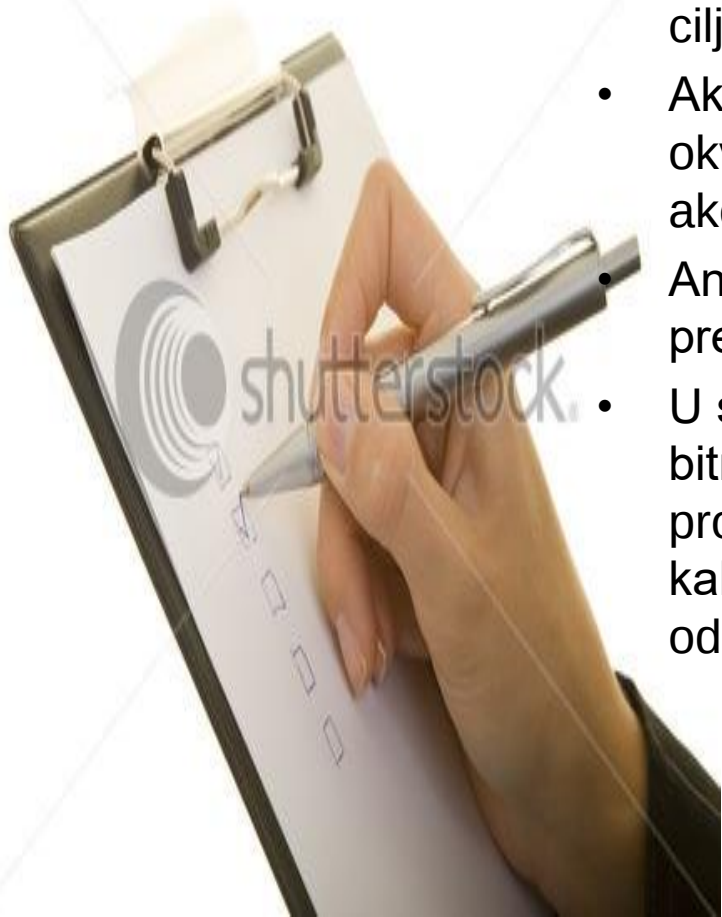
+/- DODACI

= NETO TROŠKOVI NAMIRNICA



OBRAČUNAVANJE I KONTROLA TROŠKOVA NAMIRNICA

- Osnovni cilj sistema obračunavanja troškova namirnica je da pokaže da li su (ili nisu) troškovi namirnica u okviru prethodno definisanih ili željenih ciljeva.
- Ako troškovi namirnica prelaze željeni procentualni okvir (limit), onda treba preduzeti neku korektivnu akciju.
- Analiza ostvarenog prometa koristi se za što tačnije predviđanje buduće proizvodnje i prodaje (prometa).
- U svakom sistemu obračuna troškova namirnica bitno je da menadžer dobro poznaje tzv. miks prodaje (jela koja se nalaze u prometu) odnosno: kako se jela na meniju prodaju u međusobnom odnosu.



STANDARDNI TROŠKOVI KAO INSTRUMENT KONTROLE TROŠKOVA HRANE (NAMIRNICA)

- Standardni troškovi su troškovi određeni količinom namirnica koje ulaze u recept po nabavnim cenama tih namirnica, pri čemu se u obzir ne uzima vrednost nastalih gubitaka ili višaka, tako da su stvarni troškovi, normalno, veći nego standardni.
- Što je tačniji iznos standardnih troškova, to je efikasnija kontrola troškova namirnica. Sistem standardnih troškova se koristi za obrok, dan, sedmicu, mesec, kao i kada menadžment želi da otkloni neusaglašenosti koje su otkrivene upotrebom drugih kontrolnih sistema.

UKUPNI PROCENJENI TROŠKOVI UPOREĐENI SA UKUPNIM STVARNIM TROŠKOVIMA

- Za upotrebu ovog sistema potrebno je da menadžer zna koliko je porcija svakog jela usluženo. S obzirom da je za svako jelo formirana cena unapred, množenjem broja uslužnih porcija jela sa standardnim troškovima dobiće se vrednost procenjenih troškova namirnica za svako jelo u meniju.
- Dodavanjem standardnih troškova na sva uslužena jela menadžer može odrediti troškove za obrok ili period. Upoređivanjem ovog iznosa sa troškovima namirnica koje su stvano korišćene dobija se razlika između standardnih i stvarnih troškova.

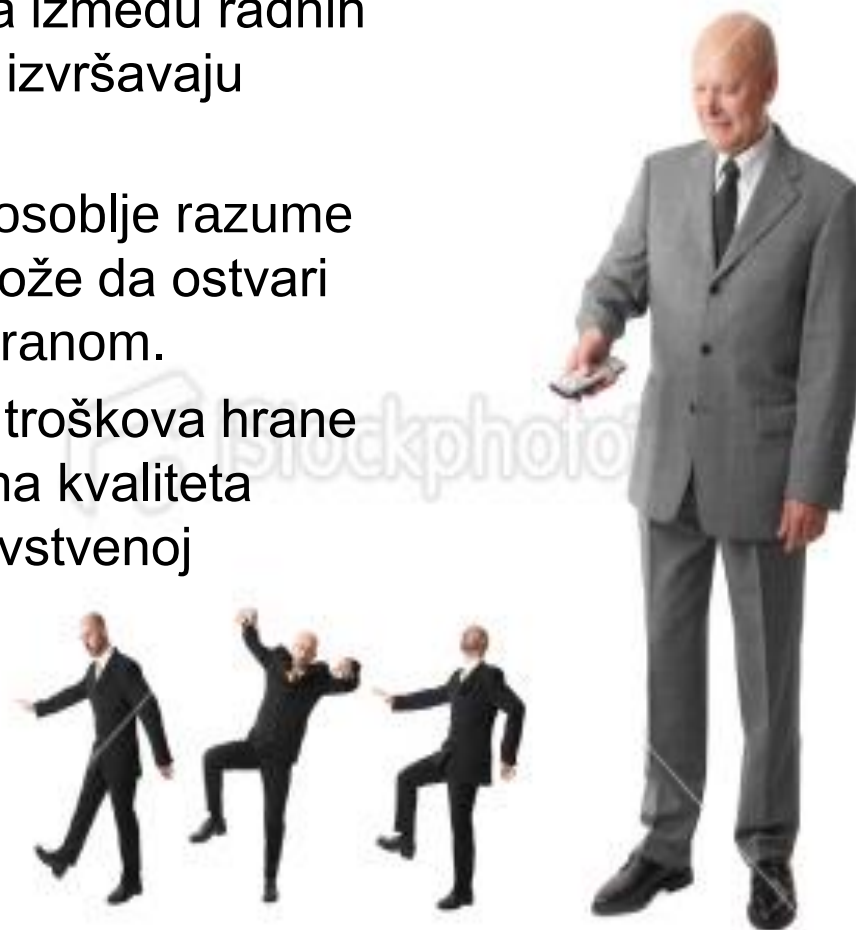
PROCEDURA KONTROLE TROŠKOVA PROIZVODNJE HRANE

Prezentuju se neke uopštene procedure kontrole troškova:

- Zahtev da svi standardni troškovi kontrole stalno budu korišćeni,
- Izdavanje namirnica iz skladišta samo u onim količinama koje odgovaraju proizvodnim potrebama,
- Obezbediti da svo osoblje bude uniformisano i upoznato sa procedurama proizvodnje hrane,
- Minimizirati bacanje hrane,
- Pronaći usko grlo u proizvodnji i rešiti ga,
- Pažljivo proučiti sistem koji se koristi za upravljanje opremom i upotrebom energije.



- Posebno kontrolisati sve vrste mesa (kao jedne od najskupljih namirnica), poredeći trebovanje sa utrošenim količinama.
- Važna komunikacija i koordinacija između radnih odeljenja, kada se prave planovi i izvršavaju zadaci.
- Treba biti siguran da proizvodno osoblje razume principe pripremanja hrane i da može da ostvari kvantitet proizvodnih potreba za hranom.
- Treba obezbediti balans kontrole troškova hrane sa očuvanim ustanovljenim nivoima kvaliteta hrane, vodeći strogo računa zdravstvenoj ispravnosti hrane.
- Postići uštede u radu i u opremi.



KONTROLA TROŠKOVA PIĆA

Postoje četiri osnovne tačke vršenja kontrole troškova pića: nabavka, preuzimanje, skladištenje i bar.

Proces nabavke obuhvata sledeće funkcije:

- ***Količine potrebne za nabavku***

(Određuju se na osnovu preostalih zaliha u magacinu)

- ***Artikli predviđeni za skladištenje***

- ***Odnos prodatih zaliha i mesečnih zaliha***

(Vrednost ukupnih zaliha ne bi trebao da prelazi jednomesečni iznos prodajne vrednosti),

- ***Zahtev za nabavku***

(Pismeno, uz odobrenje menadžmenta)

- ***Provera dostavnica – računa.***



KONTROLA ZALIHA U SKLADIŠTU



Kontrola zaliha u skladištu obuhvata :

- *Trebovanje*
- *Procedure nabavke za banket*
- *Pivo i vino koje se koristi za kuvana jela*
- *Veza skladištenja i kontrole zalihe bara*
- *Skladišna evidencija i računovodstvene procedure*
- *Viseće kartice zaliha i stalne zalihe*

KONTROLA BARSKOG POSLOVANJA

Kontrola barskog oslovanja je apsolutno neophodna, te ako menadžment nema jasnu sliku o prihodu i cenama pića, pre ili kasnije neko će pokušati da dei prihode i sipa piće ispod cene zarad lične koristi.

Barsko poslovanje obuhvata sledeće funkcije:

- ***Metode kontrole (manuelna i automatska)***
- ***Standardizaciju količine pića i čaša***
- ***Redovno stanje zaliha bara***
- ***Sistem fizičke kontrole prodajnih cena***
- ***Potencijal prodajnih vrednosti*** (broj pića koji može da se sipa iz jedne boce).



SPECIFIČNE PROCEDURE KONTROLE TROŠKOVA PIĆA



➤ Mnoge kontrole koje se tiču proizvodnje hrane, takođe se odnose i na usluživanje pića, međutim ipak postoje specifične procedure kontrole troškova pića:

- koristiti standardne recepte za piće
- koristiti kontrolu porcije
- nadgledanje
- obuka osoblja
- konobari moraju biti u stanju da brzo rade
- zaključati bar zbog inventara kad je van upotrebe
- zadržati konobare koji su odgovorni prema novcu i one koji su odgovorni za popis u skladištu bara
- obezbijediti adekvatne zalihe garniranja, miješanih pića, zaliha papira i staklarije da se poboljša brzina i efikasnost

KONTROLA TROŠKOVA RADA

- Postoji dosta pristupa rješavanju problema troškova rada, a neki od njih uključuju:
 - prikladnost hrane
 - limitiranost menija
 - povećanje radničkih plata
 - osiguravanje radnika
 - analiziranje posla
 - pojednostavljenje posla
 - određivanje proizvodnih standarda
 - predviđanje obima posla
 - sastavljanje rasporeda
 - kontrolne izvještaje
- Plate su rezultat dva faktora: vremena potrebnog za obavljanje nekog posla i količine novca koji se izdvaja za obavljanje posla.



Produktivnost rada

- Vjerovatno najvažniji element pri kontrolisanju troškova rada je produktivnost radnika
- Visoka produktivnost može omogućiti veće nadnice i bolji profit
- Osnovu produktivnosti čine zaposleni koji obavljaju posao, oprema i uređaji koji se koriste i sami metodi rada



Pristupi kontroli i smanjenju troškova rada

- Prvi pristup: upotreba prikladne polugotove hrane koja je proizvedena pod fabričkim uslovima i koja se može uskladištiti
- Drugi pristup: usluživanje ograničenog menija
- Treći pristup: samousluživanje

KONTROLISANJE OSTALIH TROŠKOVA

Troškovi energije

- Zamjena ljudskog rada mašinama
- ◎ **Troškovi električne energije** - obično zavise od električne energije koja se stvarno koristi i “potrebnog punjenja”
- ◎ **Osjetljiva i skrivena zagrijavanja** - osjetna toplota je toplota koja se dobija od raznih električnih uređaja i ona se može pratiti mjerenjem temperature, a skrivena je, na primjer, toplota vodene pare koja se nalazi u vazduhu
- ◎ **Kontrolisanje potrošnje energije u kuhinjama**
- ◎ **Uređaji za kuvanje** - ovo je možda dio opreme čijom efikasnom upotrebom može da se ostvari najveća ušteda

- **Rukovanje uređajima** - nova tehnologija je razvila uređaje za vremenski redosled uključivanja opreme u ono vrijeme kada je potrebna za proizvodnju, a isto tako se ovi uređaji mogu vremenski programirati da se automatski isključe.
- **Održavanje i čišćenje uređaja** - neki uređaji na svojim termometrima mogu da pokazuju pogrešno mjerenje za 30 ili više stepeni, što može predstavljati veliki gubitak energije.
- **Izbor uređaja koji treba da se upotrebljavaju** - kuvanje na pari, korišćenje mikro talasa i pečenje, dok je kuvanje na otvorenom plamenu daleko efikasnije od kuvanja na ringlama.
- **Uređaji za hlađenje** - u ovim uređajima ne bi trebalo da bude leda, a kondenzatori i kompresori treba da imaju prikladan dovod vazduha.
- Poželjno je da se rashladni uređaji pozicioniraju u okviru jednog boksa u koji može da se uđe čime bi se smanjili utrošci energije (vrata mogu da se zatvore).



- **Ventilacioni odvodi** - njihovo održavanje i čišćenje veoma važni zbog prevencije od požara i uštede energije
 - Odvodi koji imaju filtere i na kojima se nalaze masne naslage su ujedno potrošači energije i rizični za pojavu požara, a ugrađivanjem više zasebnih odvoda, poboljšava se cirkulacija vazduha za razliku od jednog većeg odvoda
- **Osvjetljenje** - ugrađivanje uređaja koji se automatski isključuju kada nikoga nema u prostoriji.
 - Uticaj boje zidova, neonsko osvjetljenje
- **Kontrola klimatizacije** - zagrijavanje, ventilacija i rashlađivanje su sastavna obaveza svih radnih prostora
 - Kako bi se uštedjela energija bitno je da se uređaji za klimatizaciju isključuju onda kada nijesu potrebni

Troškovi korišćenja vode

- Zbog sve većeg manjka vode postalo je potrebno da se eliminišu njeni gubici, ne samo zbog kontrolisanja troškova već i zbog očuvanja životne sredine.
- **Komisija za kontrolu i potrošnju energije** - mnoge velike hotelske korporacije imaju svoju komisiju za kontrolu potrošnje energije, a one vrše obračune potrošnje energije i pronalaze načine kako da se upotreba energije smanji.

Troškovi preventivnog održavanja

- Programi preventivnog održavanja odnose se na operacije koje treba da spriječe skupe troškove kvarenja uređaja i troškove koji bi uslijedili prilikom stajanja u izvođenju poslova.



- ◎ **Elementi sistema preventivnog održavanja** - vođenje evidencije uređaja i radnji, a ta evidencija bi trebalo da sadrži: opis uređaja, lokaciju, datum primanja ili instaliranja i protekla održavanja.
 - Uređaji koji se koriste u sektoru proizvodnje hrane i oni koji se nalaze u sektoru “smještaj- sobe” moraju da podležu državnim standardima kao i operatori koji vrše nadzor nad njima
- ◎ **Ugovori o održavanju** - hotelska preduzeća često uspostavljaju ugovore sa specijalizovanim organizacijama, a ugovori o održavanju se dijele u sljedeće četiri grupe:
 - Dugotrajni ugovor sa fiksnom cijenom
 - Jednokratni ugovor sa fiksnom cijenom
 - Ugovor na bazi utrošenog rada
 - Ugovor sa fiksnom cijenom i osiguravanjem usluga

Troškovi rizika

➤ Metode kojima se služi menadžment rizika su:

- Izbjegavanje rizika
- Predviđanje rizika
- Prenošenje rizika
- Kontrola gubitka
- **Razlozi za osiguranje:**
 - Nadoknada materijalnih gubitaka koji su nastali usled požara, poplava, krađa i slično
 - Da pokrije zahtjeve posla- operacije u sektoru proizvodnje hrane, sektoru smještaja, zbog čega je važno da se svaki zaposleni osigura
 - Da pokrije troškove kao što su nadoknade zaposlenima ili socijalno osiguranje



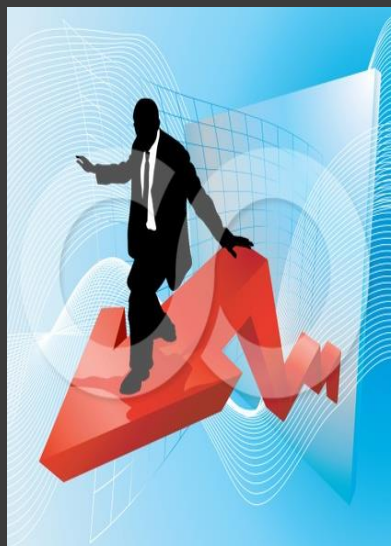
● **Osiguranje** - može se vršiti na dva osnovna načina:

- Preko nezavisnih agenata koji su specijalizovani za određene oblasti i često predstavljaju više raznih osiguravajućih kompanija, čime mogu iznaći najbolje rješenje za osiguranika
- Osiguranje direktnim putem koje se vrši sa kompanijom specijalizovanom za određenu oblast

● **Vrste osiguranja**

- Od nastanka požara
- Od prekidanja posla (kako bi se nadoknadili troškovi koji bi možda nastali u međuvremenu, kao i profit koji bi se za to vrijeme postigao)
- Osiguravanje gostiju i zaposlenih od povreda ili trovanja koje bi uslijedilo usled nemara same organizacije

Troškovi gubitaka



- Relativno novi djelokrug rada zaposlenih u ugostiteljskim organizacijama je menadžment gubitaka koji se odnosi na gubitke hrane, papira, plastike, metala, stakla i na očuvanje životne sredine.
- Postoje tri metode koje su se pokazale efikasne u menadžmentu gubitaka, a one su:
 - ◎ Smanjiti upotrebu
 - ◎ Ponovo upotrijebiti
 - ◎ Reciklirati
- Stručnjaci govore da se 60% materijala koji se baca može reciklirati.