

UNIVERZITET  SINGIDUNUM



Dragoljub Barjaktarović

RESTORATERSKO POSLOVANJE

Beograd, 2015.





RESTORATERSKO POSLOVANJE

1.
izdanje

Dragoljub Barjaktarović

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, 2015.

RESTORATERSKO POSLOVANJE

Autor: dr Dragoljub Barjaktarović

Recenzenti: dr Krunoslav Čačić
dr Slobodan Čerović

Izdavač: UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača: dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu: Novak Njeguš

Dizajn korica: Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja: 2015.

Tiraž: 300 primeraka

Štampa: Mobid, Loznica

ISBN: 978-86-7912-585-9

Copyright:

© 2015. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

Predgovor

Knjiga Restoratersko poslovanje pisana je kao udžbenik za predmet Restoraterstvo, koji se izučava na osnovnim studijama u okviru studijskog programa Turizam i hotelijerstvo na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, Univerziteta Singidunum. Njen sadržaj prilagođen je programu navedenog predmeta, a knjiga istovremeno može da posluži i studentima drugih fakulteta i visokih škola na kojima se izučavaju restoraterstvo i hotelijerstvo. Knjiga, takođe, može da bude interesantna i zaposlenima u ovoj oblasti, kao i onima koji žele da upoznaju nove tendencije u razvoju ove delatnosti.

U pisanju knjige korišćeni su odabrani i veoma različiti izvori iz inostrane i domaće literature i prezentovani brojni primeri iz prakse, čime su teoretski stavovi iz oblasti restoraterskog poslovanja dobili svoju praktičnu verifikaciju. Autor je na taj način želeo da na savremen i jasan način, uz relevantne i aktuelne koncepte i primere, približi čitaocima specifičnosti poslovanja privrednih subjekata iz ove deltnosti.

Ubeđenje je autora da je knjiga otvorena i dovoljno podsticajna za razvijanje novih inicijativa, koje će osvežiti i dopuniti literaturu iz ove oblasti.

Autor posebnu zahvalnost duguje svojim recezentima, profesorima Krunoslavu Čačiću i Slobodanu Čeroviću, koji su svojim savetima i aktivnom saradnjom uticali da knjiga zaživi. Za dugogodišnju podršku i razumevanje koji su bili bitni za nastanak ove knjige i ukupan doprinos naučno - stručnom radu veliku zahvalnost izražavam prof. dr Slobodanu Unkoviću. Isto takvu podršku i razumevanje imao sam od prof. dr Milovana Stanišića, rektora Univerziteta Singidunum, kome sam takođe zahvalan.

Osim toga, autor zahvalnost na informacijama, korektnoj saradnji i pomoći u pripremi pojedinih delova knjige duguje i Obrenu Drljeviću, direktoru restorana „Jezero“ iz Beograda, asistentu Predragu Obradoviću i brojnim privrednicima, kao i Novaku Njegušu i Aleksandaru Mihajloviću, koji su svojim kreativnim pristupom učinili da knjiga bude tehnički profesionalno uređena.

Podršku i razumevanje u pisanju ove knjige, kao i do sada, imao sam od svoje porodice, kojoj dugujem neizmernu zahvalnost.

Beograd, januar 2015.

Autor



Sadržaj

Predgovor	III
Uvod	1

GLAVA I OSNOVNE KARAKTERISTIKE RESTORATERSTVA

1. Definisanje i osnovne karakteristike restoraterstva	7
2. Razvojni put restoraterstva	12
3. Značaj i uloga restoraterstva u privrednom razvoju	16
4. Restoraterstvo kao deo ugostiteljstva	18
4.1. Restorani kao reprezentativni ugostiteljski objekti za pružanje usluga hrane i pića	22
4.2. Ostale vrste ugostiteljskih objekata za pružanje usluga hrane i pića	26
5. Hotelijerstvo kao deo ugostiteljstva	27
5.1. Vrste ugostiteljskih objekata smeštaja	29
5.2. Hotelsko restoraterstvo	31

GLAVA II USLOVI ZA OBAVLJANJE RESTORATERSKE DELATNOSTI

1. Uslovi za obavljanje proizvodno – uslužnog procesa u restoraterstvu	37
1.1. Poslovi nabavke namirnica	39
1.2. Prijem i skladištenje namirnica i drugog materijala	41
1.3. Poslovi proizvodnje hrane	42
1.3.1. <i>Vrste ugostiteljskih kuhinja</i>	46

1.3.2. Oprema i uređaji koji se koriste u ugostiteljskoj kuhinji	48
1.3.3. Inventar za usluživanje	51
1.4. Uslužni ambijent – prostorije za usluživanje	52
1.5. Radna odeća uslužnog osoblja	55
2. Higijensko - bezbednosni aspekt poslovanja ugostiteljskih objekata	59
2.1. Higijena u ugostiteljskom objektu	59
2.1.1. Lična higijena zaposlenih	61
2.1.2. Smernice za održavanje higijene u ugostiteljskom objektu	63
2.2. Bezbednost zaposlenih u ugostiteljskim objektima	65
2.3. Mere zaštite na radu	68

GLAVA III

RAST I RAZVOJ RESTORATERSKIH PREDUZEĆA

1. Načini rasta i razvoja restoraterskih preduzeća	73
1.1. Direktno investiranje	75
1.2. Ugovorni i drugi aranžmani	76
1.2.1. Poslovna saradnja na bazi franšizinga	76
1.2.2. Poslovna saradnja na bazi ugovora o menadžmentu	78
1.2.3. Ostali oblici saradnje	79
2. Struktura savremene restoraterske industrije	80
3. Restoraterski lanci brze ishrane	82

GLAVA IV

SAVREMENE TENDENCIJE U RESTORATERSTVU

1. Očekivani trendovi u međunarodnom turizmu	89
2. Savremene tendencije u poslovnoj orijentaciji restoraterskih preduzeća	92
3. Trendovi u ponudi hrane i pića	95

GLAVA V

LJUDSKI RESURSI U RESTORATERSTVU

1. Značaj i uloga ljudskih resursa u restoraterstvu	101
1.1. Karakteristike proizvodnog osoblja	102
1.2. Karakteristike uslužnog osoblja	103
1.3. Odnos uslužnog osoblja prema korisnicima usluga	105

1.4. Motivacija i nagrađivanje zaposlenih	106
2. Menadžeri kao faktor kvaliteta u restoraterstvu	108
2.1. Nivoi menadžera u restoraterstvu	109
2.2. Menadžerska znanja i veštine	111
2.3. Sistem nagrađivanja profesionalnih menadžera	113

GLAVA VI

ZNAČAJ I ULOGA MEĐUNARODNIH STANDARDA U RESTORATERSKOM POSLOVANJU

1. Značaj primene standarda u ugostiteljstvu	117
2. Međunarodni standardi kao osnova za uspostavljanje kvaliteta u restoraterskom poslovanju	121
2.1. Standardi serije ISO 9000 - Upravljanje kvalitetom	123
2.2. ISO 14001 - Zaštita životne sredine (Ekološki menadžment)	129
2.3. Standardi bezbednosti i zdravstvene ispravnosti hrane	131
2.3.1. HACCP sistem - Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane	131
2.3.2. ISO 22000 - Menadžment sistema bezbednosti hrane	135
2.3.3. HALAL standardi	137
2.4. OHSAS 18001 – Zaštita zdravlja i bezbednost na radu	138
2.5. ISO 50001 - Energetska efikasnost	139

GLAVA VII

NORMATIVI UTROŠKA NAMIRNICA U RESTORATERSTVU

1. Sadržaj restoranskog proizvoda i njegove karakteristike	147
2. Značaj utvrđivanja normativa u restoraterstvu	152
3. Način utvrđivanja normativa sirovih namirnica	156
4. Metode proračuna očekivanih gostiju	157

GLAVA VIII

SISTEMI POSLOVANJA U RESTORATERSTVU

1. Pansionski sistem poslovanja	163
2. Sistem poslovanja za prolazne goste	164

GLAVA IX

INSTRUMENTI PONUDE I PRODAJE U RESTORATERSTVU

1. Značaj instrumenata pisane ponude u prodaji restoranskog proizvoda	169
2. Vrste instrumenata pisane ponude restoranskih usluga	170
2.1. Jelovnik	170
2.2. Meni	176
2.3. Vinska karta	178
2.4. Ostali instrumenti pisane ponude restoranskih usluga	179

Glava X

ORGANIZACIJA I TEHNIKE USLUŽIVANJA U RESTORATERSTVU

1. Proces ugostiteljskog usluživanja	187
2. Tehnike usluživanja u ugostiteljstvu	189
2.1. Tehnike usluživanja u svetskoj praksi	190
2.2. Služenje i serviranje i vina	193
3. Savremeni načini usluživanja	196
4. Organizacija i tehnike usluživanja svečanih obroka	198
5. Diplomatski protokolarni prijemi	203

Glava XI

PROMOCIJA I PLASMAN RESTORANSKE PONUDE

1. Značaj promocije u prodaji restoranskog proizvoda	209
2. Strategije promotivnih aktivnosti koje se koriste u restoraterstvu	210
2.1. Klasični marketing u resoraterstvu	210
2.2. Elektronski marketing	216
3. Prodaja restoranskog proizvoda	220

PRILOZI

1. Klasifikacija delatnosti	224
2. Način održavanja higijene u ugostiteljskom objektu prema zahtevima Codex Alimentarius i HACCP sistema	229

<i>Literatura</i>	237
-------------------	-----

Uvod



Misija restoraterstva kao privredne delatnosti sadržana je u dugoročnom ostvarivanju zadovoljenja ljudskih potreba za hranom i pićem, koja korišćenjem specifičnih metoda i tehnika poslovanja ostvaruje komunikaciju i harmonizaciju odnosa između restorana i korisnika njegovih usluga (potrošača). Tako postavljena misija opredeljuje karakter i status delatnosti koja prostorno, funkcionalno, tehničko-tehnološki i organizaciono-kadrovski predstavlja osamostaljeni deo ugostiteljstva, koji je isključivo usmeren na pripremu, proizvodnju i pružanje usluga ishrane i pića lokalnom stanovništvu i drugim posetiocima. Restoraterstvo i hotelijerstvo, koje se uz pružanje ovih usluga kao osnovnom delatnošću bavi pružanjem usluga smeštaja, čine dva komplementarna podsistema ugostiteljstva, odnosno dve delatnosti iste matice.

Ugostiteljstvo u celini, zahvaljujući smeštajnim kapacitetima i ugostiteljskim i drugim sadržajima koji obezbeđuju neophodne uslove za boravak i ishranu turista, predstavlja osnovnu polugu razvoja turizma. S druge strane, ni jedna druga privredna delatnost nema toliki uticaj na razvoj ugostiteljstva kao turizam, što je potvrda izuzetne međusobne povezanosti ovih delatnosti i njihovog značaja u privrednom razvoju na globalnom nivou.

Imajući u vidu značaj i kompleksnost sadržaja ovih delatnosti, u knjizi Restoratersko poslovanje polazi se od pojmovnih i terminoloških razgraničenja odnosa na relaciji ugostiteljstvo – restoraterstvo – hotelijerstvo. Zatim se analiziraju karakteristike i značaj ove delatnosti u privrednom razvoju, uslovi za njeno obavljanje (prostorni, tehničko – tehnološki, organizaciono - kadrovski, sanitarni, zdravstveno - bezbednosni aspekt poslovanja), međunarodni integracioni procesi karakteristični za ovu oblast, identifikuju se razvojne tendencije u turizmu i ugostiteljstvu, trasiraju se očekivane promene u poslovnoj orijentaciji restoraterskih preduzeća i s tim u vezi promene u gastronomskoj ponudi. Pitanje kvaliteta sagledava se u svetlu standardizacije usluga i uvođenja međunarodnih standarda koji opredeljujuće deluju na kvalitet restoranskog poslovanja. Dalja razrada se odnosi na strukturu restoranskog proizvoda kao osnove restoraterskog poslovanja, utvrđivanje normativa utrošaka namirnica koje ulaze u taj proizvod, karakteristične sisteme poslovanja, organizaciju i tehnike usluživanja, instrumente ponude i promociju i prodaju restoranskog proizvoda.

Poslovanje restoraterskih preduzeća uslovljeno je brojnim odnosima i procesima koji su usmereni na kreiranje, pripremu, proizvodnju i isporuku proizvoda (usluge) koji svojim kvalitetom treba da obezbedi tržišnu poziciju restorana ili drugog ugostiteljskog objekta, zadovoljstvo njegovih korisnika i ostvarivanje dobrih finansijskih rezultata, što čini i suštinu ukupnog restoranskog poslovanja.

Navedena polazišta opredelila su sledeću strukturu knjige:

Prva glava, OSNOVNE KARAKTERISTIKE RESTORATERSTVA, predstavlja uvod u ovu interesantnu oblast. Polazi se od definisanja i osnovnih karakteristike ugostiteljske delatnosti i njenih podsistema - restoraterstva i hotelijerstva, zatim se analizira razvojni put i značaj ove delatnosti u privrednom razvoju, kao i osnovne vrste ugostiteljskih objekata i njihove karakteristike.

U **drugoj glavi** razmatraju se *USLOVI ZA OBAVLJANJE RESTORATERSKE DELATNOSTI*, kroz analizu uslova za obavljanje proizvodno – tehnološkog i uslužnog procesa u ovoj delatnosti (nabavka namirnica i drugog materijala, prijem i skladištenje, proizvodnja, uslužni ambijent i higijensko - bezbednosni aspekt poslovanja ugostiteljskih objekata).

U **trećoj glavi, RAST I RAZVOJ RESTORATERSKIH PREDUZEĆA**, analiziraju se međunarodni integracioni procesi izraženi kroz različite oblike investiranja, kao što su: direktno investiranje, ugovorni i drugi aranžmani (franšizing, ugovor o menadžmentu i drugi oblici saradnje). Glava se završava analizom strukture savremene restoraterske industrije i restoraterskih lanaca brze ishrane koji sve više postaju dominantni u ishrani stanovništva.

Očekivani trendovi u razvoju međunarodnog turizma kao osnove za promene u poslovnoj orijentaciji restoraterskih preduzeća i budući trendovi u ponudi hrane

i pića predmet su **četvrte glave** ove knjige - *SAVREMENE TENDENCIJE U RESTORATERSTVU*.

Peta glava, *LJUDSKI RESURSI U RESTORATERSTVU*, posvećena je analizi uloge zaposlenih u procesu pripreme, proizvodnje i isporuke restoranskog proizvoda.

U **šestoj** glavi, *ZNAČAJ I ULOGA MEĐUNARODNIH STANDARDA U RESTORATERSKOM POSLOVANJU*, razmatraju se pitanja koja se odnose na primenu međunarodnih standarda i njihov značaj na kvalitet restoranskog proizvoda (standardi serije ISO 9000; ISO 14001; standardi bezbednosti hrane - *HACCP sistem*, *ISO 22000* i *HALAL standardi*; standardi OHSAS 18001 i ISO 50001).

U **sedmoj** glavi, *NORMATIVI UTROŠKA NAMIRNICA U RESTORATERSTVU*, obrađuje se struktura i osnovne karakteristike restoranskog proizvoda, značaj utvrđivanja normativa u pripremi tog proizvoda i način određivanja količine sirovih namirnica i drugih sastojaka potrebnih za pripremu jela i pića.

Osma glava posvećena je *SISTEMIMA POSLOVANJA U RESTORATERSTVU* (pansionski sistem i sistem poslovanja za prolazne goste) i faktorima koji opredeljujuće deluju na izbor odgovarajućeg sistema poslovanja (asortiman ponude, način posluživanja jela i pića, uređenost i opremljenost kuhinjskog bloka i prostorija za usluživanje i dr.).

INSTRUMENTI PONUDE I PRODAJE U RESTORATERSTVU (jelovnik, meni, vinska i ostale pisane karte restoranske ponude) predmet su analize **devete glave**.

U **desetoj** glavi, *ORGANIZACIJA I TEHNIKE USLUŽIVANJA U RESTORATERSTVU*, analizira se proces ugostiteljskog usluživanja, tehnike usluživanja hrane i pića i serviranja vina, organizacija i tehnike usluživanja svečanih obroka, uključujući i organizaciju diplomatskih protokolarnih prijema.

Jedanaesta glava, *PROMOCIJA I PLASMAN RESTORANSKE PONUDE*, posvećena je promociji i ponudi restoranskog proizvoda, korišćenjem različitih strategija promotivno proizvodnih aktivnosti (klasični, elektronski i drugi oblici marketinga), radi povećanja prodaje restoranskog proizvoda.

Ovim je napravljen kraći presek sadržaja knjige, čiji je osnovni cilj da čitaoc uputi u suštinu restoraterskog poslovanja koje je fokusirano na osiguranje stabilne tržišne pozicije restorana, zadovoljstvo korisnika usluga i obezbeđenje profita.



I glava

Osnovne karakteristike restoraterstva



SADRŽAJ OVOG POGLAVLJA:

1. Definisanje i osnovne karakteristike restoraterstva
2. Razvojni put restoraterstva
3. Značaj i uloga restoraterstva u privrednom razvoju
4. Restoraterstvo kao deo ugostiteljstva
 - 4.1. Restorani kao reprezentativni ugostiteljski objekti
za pružanje usluga hrane i pića
 - 4.2. Ostale vrste ugostiteljskih objekata
za pružanje usluga hrane i pića
5. Hotelijerstvo kao deo ugostiteljstva
 - 5.1. Vrste ugostiteljskih objekata smeštaja
 - 5.2. Hotelsko restoraterstvo

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- OBJASNI SUŠTINU I OSNOVNE KARAKTERISTIKE RESTORATERSTVA KAO DELA UGOSTITELJSKE DELATNOSTI
- UKAŽE NA OSNOVNE RAZLIKE IZMEĐU HOTELIJERSTVA I RESTORATERSTVA KAO DVA PODSISTEMA UGOSTITELJSKE DELATNOSTI
- OBJASNI SUŠTINU FUNKCIONISANJA RESTORATERSKE DELATNOSTI
- PRIKAŽE RAZVOJNI PUT RESTORATERSTVA
- UKAŽE NA ZNAČAJ I ULOGU OVE DELATNOSTI U PRIVREDNOM RAZVOJU
- ANALIZIRA OSNOVNE VRSTE RESTORANA I DRUGIH UGOSTITELJSKIH OBJEKATA ZA PRUŽANJE USLUGA HRANE I PIĆA

1.

DEFINISANJE I OSNOVNE KARAKTERISTIKE RESTORATERSTVA

Razumevanje suštine restoraterstva zahteva kraći osvrt na sadržaj i osnovne karakteristike ugostiteljstva kao baznog segmenta turističke delatnosti. Misija ugostiteljstva kao privredne delatnosti sadržana je u dugoročnom ostvarivanju zadovoljenja ljudskih potreba za hranom, pićem i smeštajem, koja korišćenjem posebnih tehnika restoranskog i hotelskog poslovanja ostvaruje komunikaciju i harmonizaciju odnosa između ugostiteljskog objekta i korisnika njegovih usluga. Tako postavljena misija određuje i karakter i status ove privredne delatnosti, čiji je predmet poslovanja **priprema, proizvodnja i usluživanje hrane, pića i drugih napitaka i pružanje usluga smeštaja** u namenski uređenim i opremljenim prostorijama. Kao što se vidi, ugostiteljstvo se sastoji iz dva poslovna podsistema (dve oblasti), i to: *oblast pružanja usluga ishrane i pića* i *oblast pružanja usluga smeštaja*.

Pored zadovoljavanja potreba za smeštajem, hranom i pićem, ugostiteljstvo obezbeđuje zadovoljavanje kulturnih, društvenih, obrazovnih, zdravstvenih i drugih potreba gostiju i omogućava rekreaciju, zabavu, sport i druge aktivnosti.

Po karakteru poslova ugostiteljstvo se svrstava u uslužne delatnosti iako je deo poslovnih aktivnosti proizvodnog karaktera.¹ Naime, rad uložen u pripremanje hrane i pića ima proizvodni karakter, a pružanje smeštajnih i drugih usluga neproizvodni, tako da se radi o kombinaciji proizvodno uslužnih elemenata (dvojni karakter rada). Međutim, zbog dominantnog učešća uslužnog rada, koji u sebi objedinjuje i proizvode i usluge u jedinstvenu celinu koja se nudi gostu, ova delatnost se svrstava u uslužne delatnosti (Prilog 1.).

1 Uobičajena klasifikacija delatnosti nacionalnih privreda u savremenim uslovima poslovanja je na: primarni, sekundarni i tercijarni (uslužni) sektor. Primarni sektor obuhvata: poljoprivredu, šumarstvo i rudarstvo. Sekundarni sektor čine: prerađivačka industrija, elektroenergetski sistem, voda, gas i građevinarstvo. Uslužni sektor obuhvata: trgovinu, saobraćaj, ugostiteljstvo, turizam, komunalne delatnosti, osiguranje, banke i dr. finansijske institucije, pri čemu se njegova dalja podela vrši na:
- **tercijarni** (hoteli, restorani, perionice rublja, frizeri, kozmetički saloni i sl.);
- **kvartirni** (transport, trgovina, komunikacije, finansijske i administracije);
- **kvintalni** (zdravstvo, obrazovanje, rekreacija).

Deo ugostiteljstva koji se bavi pružanjem usluga ishrane, pića i drugih napitaka posluje pod nazivom **restoraterstvo**, koje funkcionalno, prostorno, tehničko-tehnološki i organizaciono-kadrovski predstavlja osamostaljeni deo ugostiteljstva, koji je **isključivo** usmeren na pripremu, proizvodnju i pružanje usluga hrane i pića radi zadovoljavanja potreba turista i lokalnog stanovništva. Prostorni okvir za pružanje ovih usluga čini građevinska celina koja može biti izdvojena kao zaseban objekat, u sastavu određene zgrade ili kao montažni objekat.

Delatnost koja u okviru ugostiteljstva prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja, sa uslugama ishrane i pića, uključujući i druge prateće usluge koje njima gravitiraju posluje pod uobičajenim nazivom **hotelijerstvo**, pri čemu treba imati u vidu da je pružanje usluga smeštaja **osnovna**, a sve ostale su **dopunske ili prateće** delatnosti. Međutim, hoteli i drugi smeštajni objekti, uz pružanje usluga smeštaja, u najvećem broju slučajeva bave se pripremanjem i pružanjem usluga hrane i pića i na taj način u okviru iste građevinske celine obavljaju i delatnost restoraterstva.

Kao posebna vrsta ugostiteljskih usluga, koje su danas sve više prisutne na tržištu, izdvajaju se usluge **keteringa**. Osnovna karakteristika ovih usluga jeste da se hrana, piće i drugi napici pripremaju u jednom objektu a njihovo konzumiranje realizuje na sasvim drugom mestu. Hrana se priprema za različite kategorije potrošača i u posebne svrhe kao što su privatne proslave, banketi, obroci za zaposlene u organizacijama koja nemaju organizovanu ishranu, obroci u avioprevozu, zdravstvenim ustanovama i sl. Objekti ovakvog tipa mogu imati i personal za dostavu, servisiranje i posluživanje na mestu dostave, kao i dostavno vozilo.

Usluge hrane i pića mogu se povremeno pružati i van ugostiteljskog objekta, i to: na sajmovima, vašarima, prigodnim proslavama i drugim javnim manifestacijama, a najduže 30 dana, ukoliko za to postoji saglasnost nadležnih organa. Ugostiteljske usluge, takođe, se pružaju i u prevoznim sredstvima, i to na železnici (kola za ručavanje), brodovima (rečni ili morski) i u avonu.

Šema 1. Struktura ugostiteljske delatnosti



Izvor: Urađeno prema klasifikaciji delatnosti, "Sl. glasnik RS" br. 54/2010

Ugostiteljska delatnost obavlja se u različitim ugostiteljskim objektima, gde se pružaju i različite vrste ugostiteljskih usluga. Na bazi razlika u vrstama i karakteristikama objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge, tehnološkom procesu, asortimanu i načinu pružanja usluga, vremenu poslovanja i mestu (lokacija) obavljanja delatnosti postoje i različite vrste ugostiteljstva, kao što su: komercijalno ili nekomercijalno, ugostiteljstvo sa celogodišnjim ili sezonskim poslovanjem, stacionarno ili mobilno, tranzitno ili boravišno itd., itd.

Da bi se shvatila suština resoraterstva kao dela ugostiteljske delatnosti, neophodno je sagledati brojne specifičnosti po kojima se ova delatnost razlikuje od drugih, kako u pogledu predmeta poslovanja (pružanja usluga smeštaja, hrane, pića i drugih napitaka), tako i u karakteristikama radno - uslužnog procesa, organizaciji poslovanja, primeni posebnih standarda pre svega u sferi zdravstvene ispravnosti hrane i bezbednosti zaposlenih i korisnika usluga. Poznavanje i uvažavanje ovih specifičnosti neophodno je, kako radi pojmovnog određenja ove delatnosti, tako i radi vremenskog i prostornog usklađivanja ponude i tražnje i problema upravljanja tražnjom.

Te specifičnosti ogledaju se u sledećem:²

- ♦ *istovremenost odvijanja procesa proizvodnje i potrošnje.* Pružanje ugostiteljskih usluga započinje u trenutku dolaska gosta, što onemogućava skladištenje, odnosno lagerovanje, onoga što se pripremi za gosta (gotovo jelo, predjelo i dr.). Pripremljeno jelo, razne vrste koktela, pića i drugih napitaka ukoliko se ne potroše u određeno vreme ne mogu se čuvati na zalihama niti skladištiti, jer bi došlo do kvarenja. Za razliku od toga, kod materijalnih proizvoda proces proizvodnje i potrošnje su prostorno i vremenski odvojeni, što omogućava eliminisanje loših (škart) proizvoda pre nego što oni dospeju do njihovih korisnika i njihovo lagerovanje. Prazna stolica u restoranu ili soba u hotelu ne mogu biti sačuvani za prodaju u nekom drugom periodu, što se direktno odražava na poslovanje ugostiteljskih preduzeća. Istovremenost procesa proizvodnje i pružanja usluga uslovljava teškoće u kontroli (posebno u punoj sezoni), što uslovljava pojavu grešaka koje, uglavnom, najpre uočavaju gosti, iz čega proizilaze i problemi vezani za garancije kvaliteta pružene usluge i nezadovoljstvo gostiju. To nezadovoljstvo se manifestuje nepoverenjem, negativnom propagandom i trajnim gubitkom gostiju, što za posledicu ima i negativne finansijske efekte;
- ♦ *neopipljivost i nevidljivost značajnog dela ugostiteljskih usluga pre njihovog konzumiranja.* Način, brzinu i kvalitet usluživanja, ljubaznost, izgled i odnos uslužnog osoblja prema gostu, ukus i miris hrane i pića, ambijent i atmosferu u objektu nemoguće je osetiti i videti pre korišćenja usluge;

2 Prilagođeno prema: Barjaktarović, D., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 20 - 21.

- ♦ *odsustvo svojine nad uslugom, odnosno nemogućnost vlasništva nad ugostiteljskom uslugom.* Kod proizvodnih delatnosti, kupovinom određene robe kupac postaje njen vlasnik i može raditi sa njom šta god želi. Primera radi, kupac vina može to vino popiti, pokloniti, arhivirati ili prodati. Za razliku od kupovine takvih proizvoda, ugostiteljske usluge ne mogu se posedovati jer se one, pored usluga smeštaja i hrane kao opipljivih elemenata, javljaju u formi iskustva, komunikativnosti, ljubaznosti osoblja i sl., što rezultira u poteškoćama gostiju da ih ocene i iskažu na odgovarajući način. Gostu u restoranu ili drugom ugostiteljskom objektu se prodaje usluga upotrebe, odnosno određena vrsta jela ili pića u restoranu ili korišćenje sobe u hotelu, ali ne i vlasništvo nad tim restoranom, hotelom ili drugim ugostiteljskim objektom;
- ♦ *proizvodno – uslužni karakter rada.* U ugostiteljskom delu gde se vrši priprema hrane, pića, koktela i drugih napitaka, deo poslova ima proizvodni karakter jer se rad opredmećuje u obliku novog proizvoda (gotovo jelo). Brojne namirnice, poluproizvodi i proizvodi koriste se kao sirovine za pripremanje finalnog proizvoda. Kombinacija tih namirnica materijalizuje se u određenom jelu kao finalnom proizvodu (predjelo, glavno jelo i dr.), pa shodno tome rad uložen u stvaranje tih proizvoda ima karakteristike proizvodnog rada. Proizvodni karakter se odnosi isključivo na fazu proizvodnog procesa (u kuhinjskom bloku), dok deo koji je vezan za proces usluživanja tog proizvoda ima uslužni karakter. Sličan je slučaj i kod pripremanja koktela i različitih vrsta napitaka, gde se pojavljuje deo proizvodnog i deo uslužnog procesa rada. Jedinstvo proizvodno - uslužnog procesa obeležava funkcionisanje ovog dela ugostiteljstva, koji odlikuje dvojak karakter rada - *proizvodni i uslužni*.
Za razliku od dela gde se pružaju usluge ishrane, u smeštajnom delu pojavljuje se istoimena usluga čija realizacija ima čisto uslužni karakter. Sve ostale usluge u hotelu podređene su usluzi smeštaja i uspostavljaju se da bi se zadovoljila osnovna delatnost hotelijerstva. S obzirom na to da smeštajni deo predstavlja okosnicu ovog dela ugostiteljstva to se može smatrati da u njemu preovlađuje *uslužni karakter rada*. Imajući u vidu da se smeštaj i hrana u hotelima uglavnom prodaju kao jedinstven proizvod proizilazi da rad u ovoj delatnosti ima *dvojak, odnosno proizvodno – uslužni karakter*. Takav karakter rada u sebi objedinjuje i proizvode i usluge u jedinstvenu celinu (ručak, večera) koja se nudi gostu;
- ♦ *visok stepen interpersonalnih odnosa zaposlenih i korisnika usluga.* Usluga u restoraterstvu kao i u ukupnom ugostiteljstvu je izrazito interpersonalna, tj. zasnovana je na odnosima između zaposlenog osoblja i gostiju, odnosima unutar personala i odnosima između samih gostiju. Ona prevashodno zavisi od individualnih karakteristika zaposlenih koji neposredno pripremaju proizvod, pružaju uslugu, od kvaliteta svakog njenog pojedinačnog elementa i samih korisnika usluga koji su nezaobilazan element u kreiranju usluge. Neposredno

komuniciranje zaposlenog osoblja sa gostima otvara mogućnosti pravljenja brojnih grešaka u samoj usluzi i u neposrednim kontaktima, što se može negativno odraziti na kvalitet ukupne usluge. Ono što je najbitnije treba raditi na sprečavanju ponavljanja istih grešaka, pre svega u segmentu komunikacija sa gostima. To je moguće ukoliko besprekorno i sinhronizovano funkcionišu sve karike u lancu stvaranja i pružanja usluge, pri čemu je ključna ona koja se odnosi na kvalitet zaposlenog osoblja i njihovu motivisanost;

- ♦ *značajno prisustvo živog ljudskog rada.* Restoraterstvo je jedna od retkih delatnosti gde će i u budućnosti umešnost ljudskog rada biti nezamenljiva. Gosti vole da budu usluženi tamo gde umešnost ljudskog rada dominira, gde se vodi računa o običajima i ritualu u pripremanju jela i pružanju usluga i gde ih služe vrhunski majstori kulinarskog zanata. Otuda je i težnja svakog menadžera u restoraterstvu da ima najbolje osoblje koje svoje znanje i umeće utiskuju u imidž ugostiteljskog objekta;
- ♦ *celodnevno angažovanje.* Rad u restoraterstvu zahteva punu posvećenost poslu, veliku energiju, izdržljivost i dugo vreme provedeno u objektu. Nije to posao sa fiksnim radnim vremenom, već posao koji zahteva celodnevno angažovanje i odvojenost od porodice. Ovaj posao zahteva produženi rad, rad tokom vikenda, rad za vreme praznika i noću, jer je to vreme koje donosi i najveći promet i najveću zaradu. Za one koji žele slobodne vikende i praznike u ovoj delatnosti nema mesta. Dugo vreme provedeno u objektu, brojni stresovi i problemi na poslu često su razlog zapostavljanja ličnog i porodičnog života, što neretko dovodi i do njegovog raspadanja. Uz to, preterani umor i nervoza mogu dovesti i do zdravstvenih problema;
- ♦ *snobizam, odnosno težnja za druženjem sa ljudima iz višeg društvenog sloja / klase.* Želja da se boravi u hotelu višeg ranga - kategorije ili poseta prestižnom restoranu, bez obzira na cenu, i druženje sa ljudima više klase smatra se elementom prestiža, pa se prema poseti tim objektima određuje i status, odnosno nivo gostiju;
- ♦ *igre na sreću i kockanje u mnogim ugostiteljskim objektima sve više postaje glavni proizvod tih objekata.* Najpoznatije svetske kockarnice su upravo smeštene u hotelima visokih kategorija, a sve više ugostiteljskih objekata danas je opremljeno aparatima za igru (automatima), koji su programirani da, uglavnom, donose dobitak i gotovo da ne postoji aparat koji gubi na štetu vlasnika. Koliko se kockanju kao potrebi (profesiji) ozbiljno prilazi govore činjenice da se u razvijenim turističkim zemljama ono posebno izučava na specijalizovanim visoko školskim ustanovama;
- ♦ *naglašen sezonski karakter poslovanja,* posebno kada su u pitanju ugostiteljski objekti koji imaju sezonski karakter poslovanja.

Istorijski posmatrano, koreni organizovanog pružanja određenih ugostiteljskih usluga hrane i pića dosežu do vremena drevnih civilizacija Asirije, Vavlona, Meso-potamije, Sirije, Egipta, Grčke, Rima...

Prvi oblici pružanja usluga hrane, pića i prenoćišta vezuju se za izgradnju prvih kaldrmisanih puteva, monumentalnih građevina poput piramida u Egiptu (preko 2.700 godina pre nove ere), gde je u masovnim radovima učestovalo na stotine hiljada ljudi, koje i danas posećuju brojni turisti iz čitavog sveta. Tome treba dodati i razvoj trgovine, kao i verske, zdravstvene i druge potrebe, koje su dovele do pojave prvih konaka za predah od dugog puta i noćenje.

Civilizacija antičke Grčke dala je značajan doprinos razvoju masovnih putovanja, a samim tim i pojavi prvih smeštajnih objekata. Najpre, u staroj Grčkoj, uz važne putne raskrsnice, niču tzv. taverne koje pored hrane i pića nude i prenoćište. Posebno značajnu ulogu u omasovljavanju putovanja u ovoj antičkoj državi imalo je održavanje Olimpijskih igara organizovanih u čast boga Zeusa. Za učesnike Olimpijskih igara koje se, počevši od 776. godine pre nove ere, održavaju svake četvrte godine obezbeđivani su konaci u kojima su se smestali učesnici igara i grčke robovlasničke porodice.

Slično kao i u antičkoj Grčkoj i u robovlasničkoj rimskoj državi postojala su određena turistička kretanja koja su podrazumevala i potrebu za pružanjem usluga hrane, pića i smeštaja. U srednjem veku, karakterističnom po postojanju jakih religioznih organizacija, pored crkava pravljene su konaci u kojima su boravili vernici za vreme održavanja crkvenih obreda (hodočašća, poseta svetim mestima, ispijanje zdravica u čast boginje Afrodite i dr.).

Prve gostione sa sobama za izdavanje pojavljuju se krajem XIV i početkom XV veka na raskrsnicama i velikim naseljima u Engleskoj. U tim gostionama, pored trgovaca, najčešći gosti bili su oni koji vole konjarstvo, jer su gostioničari držali konje i kočije od kojih su ostvarivali i najveće prihode.

Prve kafane u velikim naseljima pojavljuju se u negde sredinom XVII veka (Oxford), a prvi restorani u drugoj polovini XVIII veka (1765) u Parizu (Champs D'Oiseau).

Prema mnogim istoriografskim hronikama, najstarija beogradska kafana je “**Znak pitanja -?**”. Sagrađena je 1823. godine u starom delu Beograda, preko puta Saborne crkve, gde i danas trošna i u svom nepromenjenom izgledu prkosi zubu vremena. U vreme svog nastanka, kada je Kosačićev venac bio najurbaniji deo grada, bila je jedno od kulturnih mesta okupljanja istorijskih ličnosti. Sada je jednako aktuelna, ali ne i “mlada”, već stara i mudra građevina, koja već dva veka slikovito priča svoju priču o vremenu u kojem je nastala. Izgled kafane je autentičan i verna je slika vremena iz koga datira. Početkom 30-ih godina XIX veka u ovu kafanu često je navraćao i Vuk Stefanović Karadžić, a u njoj je 1834. godine bio i prvi bilijar u Beogradu, kao i prvo čitalište “Srpskih novina”.³

Slika 1. Kafana “Znak pitanja”



Izvor: http://beogradskonasledje.rs/kd/zavod/stari_grad/images/kafana_znak_pitanja/kafana-znak-pitanja-1-v.jpg

Mnogo godina kasnije, prema kazivanjima Branislava Nušića, postojalo je sedam kafana u Skadarliji, od kojih je najstarija „Tri šešira“ (1864). Kafana je dobila naziv po radionici šešira, iznad čijih vrata su bila okačena tri šešira. Kada se radionica zatvorila u toj kući je otvorena istoimena kafana koja i danas nosi taj naziv, a tri šešira nikada nisu uklonjena.⁴

³ www.beogradskonasledje.rs, 15.12.2014.

⁴ www.stari-grad/restoran-tri-sešira, 2. X. 2014.

Slika 2. Tri šešira (1904. godina)



Izvor: <http://www.staribeograd.com/galerija/d/122-2/Tri+Sesira+1904+pozna+jesen.gif>

Vremenom kafane postaju središta društvenog, ekonomskog, političkog i kulturnog života, mesta zabave i dokolice, javnih debata, političkih, sportskih i drugih spletkarenja, kovanja zavereničkih planova, stvaranja umetničkih pravaca i nebrojenih ljudskih uzleta i sunovrata. Otuda i često puta izrečena misao u literaturi, memoarima, publikacijama, člancima i drugim studijama da su kafane srce i duša nekog mesta.

Hoteli, kao naslednici taverni, gostiona, svratišta, konaka, prenoćišta i drugih objekata u kojima su postojale sobe za iznajmljivanje, pojavljuju se pre nešto više od dva veka, i to najpre u trgovačkim centrima i pored važnih putnih pravaca. Prve preteče današnjih hotela pojavljuju se u Francuskoj kao *garni hoteli* ili velike kuće za iznajmljivanje soba, zatim u Italiji, Engleskoj, Švajcarskoj i drugim evropskim zemljama. Isti obrazac nastanka i razvoja hotela sledi, najpre severni a potom i ostali delovi američkog kontinenta. Evolucija od svratišta i konačišta do hotela odvijala se paralelno sa obe strane Atlanskog okeana i ima više zajedničkih karakteristika od bilo koje druge industrije.⁵

5 Prvi objekat za smeštaj tipa hotela izgrađen je 1345. godine u Francuskoj ("Rouneu hotel Couronne"). U Italiji (Padova) prvi hotel izgrađen je 1450. godine, a prvi porodični hotel u Londonu otvoren je 1774. godine. U Americi (Njujork) prvi hotel i zgrađen je 1794. godine ("City Hotel"). Prvi moderan hotel u Beogradu izgrađen je u vreme vladavine kneza Mihaila Obrenovića (1843.) i zvao se „Kod Jelena“ (kasnije je promenio ime u „Staro zdanje“, a potom u „Grand-hotel“). Drugi hotel „Srpska kruna“ izgrađen je deset godina kasnije (1853. godine), a podigao ga je Aleksandar Karađorđević.

Savremeni hoteli sa menadžerima, recepcijom i uniformisanim službama pojavljuju se tek početkom XIX veka. Tada hoteli postaju mesta čestih poseta u kojima odsedaju određeni slojevi društva, najpre oni iz bogatijih slojeva, a potom i trgovci i ostale profesije i putnici namernici. Ujedno, hoteli postaju i važan izvor prihoda.

Promene koje su se odigrale na turističkom tržištu u drugoj polovini XX veka izuzetno pozitivno su uticale na razvoj ovog sektora privređivanja. Zahvaljujući ekonomskoj ekspanziji (porast životnog standarda, tehničko - tehnološki progres, razvoj savremenih informacionih sistema, razvoj avio - saobraćaja, pojava novih turističkih destinacija i sl.), koja je uslovlila promene u načinu i stilu življenja stanovništva i omogućila masovnost u putovanjima, dolazi do naglog razvoja turizma, a samim tim i ugostiteljstva. Tada je turizam po svim bitnim pokazateljima u globalnim razmerama zauzeo jednu od vodećih pozicija u svetskoj privredi. Međunarodni turizam, meren ostvarenim turističkim prometom, učešćem u društvenom proizvodu, nacionalnom dohotku, deviznom prilivu, ukupnoj potrošnji i broju zaposlenih, stao je uz rame sa do sada vodećim granama naftne i automobilske industrije.⁶

Ekspanzija tražnje za ugostiteljskim, pre svega hotelskim uslugama, kao rezultat opšteg društveno-ekonomskog razvoja i razvoja međunarodnog turizma praćenog inteziviranjem poslovnih aktivnosti izvan nacionalnih okvira, a time i porastom poslovnih putovanja međunarodnog karaktera, uticala je na pojavu novih savremenih hotela i drugih ugostiteljskih objekata i hotelsko - restoraterskih lanaca (grupacija). Ti lanci pojavljuju se u novim, atraktivnim i uglavnom nerazvijenim sredinama, što označava ulazak sveta i prodor globalnog uticaja na njih. Ulazak ovih lanaca u te sredine značajno se odražava na njihovu ekonomiju i kulturu. Tradicionalna formula hotelsko - restoraterske industrije sastavljene od malih hotela i restorana sve više se menja i sve više podseća na druge industrije u kojima određeni broj kompanija diktira uslove na međunarodnom tržištu.

Krajem XX i početkom XXI veka sve je više naglašen trend izgradnje hotela čija je namena poslovnog karaktera, koji u svom sastavu imaju izuzetne restoranske prostore i prostorije pogodne za održavanje banketa, koktel partija i drugih vrsta svečanih događaja. Radi se o tzv. konvencionalnim (većim), konferencijskim (manjim) i drugim izuzetno opremljenim i komfornim objektima lociranim u poznatim turističkim centrima.

6 Broj učesnika u međunarodnom turizmu u 2013. godini premašio je cifru od 1.1 mlrd. učesnika, dok je ukupna turistička potrošnja u toj godini iznosila preko 1.140 mlrd. USD. Učešće prihoda od međunarodnog turizma u ukupnoj vrednosti izvoza usluga u svetu iznosi 34%, a u ukupnoj svetskoj razmeni roba i usluga 7,2%. Broj zaposlenih premašuje cifru od 180 miliona, što čini preko 9% ukupne svetske zaposlenosti.

3.

ZNAČAJ I ULOGA RESTORATERSTVA U PRIVREDNOM RAZVOJU

Ekspanzija turizma u međunarodnim razmerama posledica je razvoja brojnih delatnosti koje učestvuju u stvaranju turističkog proizvoda, među kojima jednu od najznačajnijih uloga ima ugostiteljstvo. Zahvaljujući svojim smeštajnim kapacitetima, ugostiteljskim i drugim sadržajima koji obezbeđuju neophodne uslove za boravak i ishranu turista, ova delatnost je snažno podsticala razvoj turizma. S druge strane, ni jedna druga privredna delatnost nema toliki uticaj na razvoj ugostiteljstva kao turizam, što je potvrda izuzetne međusobne povezanosti ovih delatnosti. Podaci o broju učesnika u domaćem i međunaodnom turističkom prometu, ostvareni devizni priliv po osnovu turizma i broj zaposlenih, najbolja su potvrda značaja ovih delanosti i njihovog uticaja na ukupni privredni i društveni razvoj u međunarodnim okvirima. Posmatrano sa ekonomskog aspekta ti uticaji izražavaju se na sledeći način:⁷

- ♦ *Restoraterstvo*, kao i ugostiteljstvo u celini, pojavljuje se kao *tržište brojnim privrednim i neprivrednim delatnostima* koje učestvuju u zadovaljavanju potreba lokalnog stanovništva i domaćih i inostranih turista. Modernizacija i rekonstrukcija postojećih i izgradnja novih ugostiteljskih objekata i druge ugostiteljske ponude i prateće infrastrukture predstavlja značajno tržište građevinskoj i drugim industrijama koje učestvuju u projektovanju i izgradnji ovih objekata, čime se značajno podstiče investiciona aktivnost oderđene turističke destinacije, odnosno zemlje u celini. Opremu, uređaje i nameštaj ugostiteljski objekti obezbeđuju od mnoštva različitih proizvođača. Hrana, piće i druga potrošna roba, kao i određeni energenti i voda, dnevno se nabavljaju od različitih proizvođača i dobavljača, kojima ova delatnost predstavlja značajno tržište;
- ♦ *Ugostiteljstvo* predstavlja značajan *faktor angažovanja radno sposobnog stanovništva*. Pored direktnog zapošljavanja u samoj delatnosti, ona omogućava upošljavanje velikog boja ljudi različitih profesija u komplementarnim delatnostima (saobraćaj, trgovina, poljoprivreda, prehranbena industrija, agencije, građevinarstvo, industrija opreme, nameštaja, komunalne delatnosti, zanatvo, informacione tehnologije i dr.). Takođe, u ovoj delatnosti je veliki broj onih koji sami

⁷ Prilagođeno prema: Barjaktarović, D., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 15 - 20.

sebe i svoje porodice zapošljavaju, posebno vlasnika manjih restorana i drugih ugostiteljskih objekata u kojima se pružaju usluge hrane i pića. U strukturi zaposlenih u ovoj delatnosti izraženo je značajno učešće ženske radne snage. Tako npr., u hotelima i restoranima u SAD radi više od 8% zaposlenih u toj zemlji, od čega 58% radnika su žene, 12% su afroamerikanci, a 17% hispanomerikanci (naziv za stanovnike SAD koji su poreklom iz zemalja Latinske Amerike ili sa Pirinejskog poluostrva, kao i za sve stanovnike SAD koji se tako izjašnjavaju). U Velikoj Britaniji u hotelima i restoranima preko 63% zaposlenih predstavlja ženska radna snaga. Slično je stanje i u Austriji, gde žene učestvuju sa gotovo 67% u ukupnom broju zaposlenih u ovoj delatnosti. Tako veliko učešće ženske radne snage proizilazi iz specifičnosti procesa rada u ovoj delatnosti.

Važno je istaći da broj zaposlenih u ovoj delatnosti u značajnoj meri zavisi od sezonskih oscilacija, posebno u primorskim i planinskim turističkim centrima, čije je poslovanje vezano za glavnu turističku sezonu;

- ♦ *Ovo je delatnost kroz koju se postižu daleko povoljniji izvozni efekti nego što bi se postizalo putem klasičnog izvoza tih roba kroz razmenu sa inostranstvom (nevdaljivi izvoz).* Naime, robe koje se prodaju inostranim turistima ne prelaze granicu, a samim tim nisu opterećene visokim troškovima međunarodnog transporta, carinskim i drugim dažbinama i preprekama sa kojima bi se inače susretale na međunarodnom tržištu. Pri tome treba imati u vidu da ti proizvodi imaju mali deo uvozne supstance. Uz proizvod prodaje se i usluga, odnosno uloženi rad koji se višestruko valorizuje. Sve to doprinosi ostvarivanju značajne sume neto deviznog priliva. To je i razlog što brojne grane, a posebno poljoprivreda, imaju svoj ekonomski interes ne samo za plasman svojih proizvoda već i za investiciona ulaganja u ugostiteljske kapacitete i poboljšanje turističke infrastrukture;
- ♦ Ugostiteljstvo u celini (posebno hotelijerstvo), predstavlja važan *faktor ravnomernijeg i ubrzanijeg privrednog razvoja* brojnih regija i zemalja. Atraktivne turističke destinacije uglavnom se vezuju za nenaseljene i manje razvijene regije, što stvara mogućnost da se njihova turistička valorizacija realizuje, upravo kroz izgradnju putne i druge infrastrukture, hotela i drugih smeštajnih objekata u tim regijama. Time se otvaraju mogućnosti povećane zaposlenosti i veće potrošnje turista, čime se doprinosi ubrzanijem razvoju regije i značajnom popunjavanju lokalnog budžeta.

Pored ekonomskih, ova delatnost vrši i značajne uticaje na ukupna društvena, kulturna, obrazovna, zdravstvena i druga kretanja određenog turističkog mesta i šireg područja. Taj aspekt ove delatnosti treba posmatrati kroz socio - psihološke, kulturno – obrazovne, zdravstvene i druge karakteristike koje se manifestuju u različitim oblicima poslovanja ove delatnosti.

U vreme vanrednih okolnosti (elementarne nepogode, razne epidemije i dr.) mnogi ugostiteljski objekti postaju privremeno utočište brojnog ugroženog stanovništva ili mesta gde se za njih priprema hrana, što odslikava važnu socijalnu funkciju ove delatnosti. Sve su to elementi koji daju pečat ovoj delatnosti i doprinose njenoj afirmaciji u privrednom i društvenom razvoju.

4.

RESTORATERSTVO KAO DEO UGOSTITELJSTVA

Prethodno izneti stavovi o karakteristikama ugostiteljstva i njegovom definisanju jasno opredeljuju i suštinu restoraterstva kao privredne delatnosti, koja je u tehničko-tehnološkom, organizaciono-kadrovskom i funkcionlano-prostornom smislu osposobljena za **pripremu, proizvodnju i pružanje usluga hrane, pića i drugih napitaka** radi zadovoljavanja potreba turista i lokalnog stanovništva.

Poslovi organizacije, pripreme, proizvodnje i pružanja usluga hrane i pića smatraju se mnogo zahtevnijim i kompleksnijim od poslova pružanja usluga smeštaja, što je i razlog postojanja šire lepeze stručnih zanimanja i kvalifikacija u ovom sektoru ugostiteljskog poslovanja.

Osnovna razlika između restoraterstva i hotelijerstva potiče iz različite vrste usluga koje pružaju ove dve delatnosti. Restoraterstvo se ne bavi pružanjem usluga smeštaja, za razliku od hotelijerstva koje se pored pružanja usluga smeštaja bavi i pružanjem usluga hrane i pića, kao dopunskom delatnošću, te na taj način obavlja i delatnost restoraterstva. Brojni hoteli, poput *Ramade*, *Marriott* i *Carlsona*, veoma su uspešno razvili i sektor restoraterstva i mogu se svrstati u primere priznate restoranske kuhinje.

Iz razlika u obavljanju osnovne delatnosti jasno je da su restoraterstvo i hotelijerstvo posebne, često konkurentne, ali i međusobno komplementarne delatnosti. Deo ugostiteljstva koji se bavi pružanjem usluga hrane i pića (restoraterstvo) više gravitira lokalnom stanovništvu, mada sve više je posetilaca koji borave u privatnim kućama, stanovima ili drugim oblicima smeštaja i koji koriste usluge ovog sektora. Za razliku od toga, smeštajni deo je, pre svega, usmeren na turiste, odnosno posetioce iz drugih sredina, koji su takođe i značajni korisnici restoranskih usluga. Čest je slučaj da neki hoteli svoje goste usmeravaju prema određenim restoranima, pre svega onim koji su usmereni na nacionalnu kuhinju.

Sa stanovišta destinacije izuzetno je dobro da postoji i kvalitetna hotelska i raznovrsna restoranska ponuda, posebno nacionalnih i drugih specijalizovanih restorana, što uz atraktivnost resursa u okruženju i bogastvo drugih sadržaja čini jedno mesto turistički poznatim. Sa ovog aspekta hotelska i restoranska ponuda su komplementarne u ponudi određene destinacije.

Poznati su primeri dobre poslovne saradnje između pojedinih hotelskih lanaca i restorana. Tako na primer, brojni hotelski lanci na bazi *ugovora* prepuštaju organizaciju ishrane svojih gostiju jednom ili više restorana.

Pored precizno ustanovljenih finansijskih uslova, hoteli u tim odnosima stavljaju akcenat na sledeća tri bitna elementa:⁸

1. Održavanje postojećeg imidža hotela i stalno izraženo nastojanje da se u svim aranžmanima ne dovede u pitanje teško stečeni ugled i tržišna pozicija.
2. Broj restoranskih operatera sa kojima hotel ulazi u poslovni aranžman – u tom pogledu su veoma različita rešenja u praksi, počev od isključivog oslanjanja na jedno, pa do više od desetina restoranskih preduzeća.
3. Elementi restoranske ponude moraju biti prilagođeni kvalitetu celokupne ponude hotela (meni, dizajn, dekor, stručnost osoblja i dr.).

Takođe, pojedini hoteli sklopaju aranžmane sa odabranim restoranima i svojim gostima nude menije u sklopu rum servisa hotela. Gosti mogu da pozovu rum servis hotela koji putem e - maila vrši narudžbinu kod odabranog restorana. Hotel preuzima hranu u dogovorenom roku i dostavlja je gostu u sobi.

Neki beogradski hoteli, poput HYATT-a, FALKENSTEINER-a, MAJESTIC-a i dr., imaju uspešnu saradnju sa restoranima u Skadarliji i poznatim splavovima na vodi i često za svoje goste organizuju večere ili ručkove u njima i na taj način svoju gastronomsku ponudu upotpunjuju našom nacionalnom kuhinjom.

U praksi, kada je reč o sektoru za pružanje usluga hrane, pića i napitaka, u upotrebi su mnogobrojni termini koji u svom sastavu imaju reč restoran. Tako, nije retko čuti za postojanje restorana sa samousluživanjem (ekspres restoran), restorana nacionalne ili internacionalne kuhinje, specijalizovanih restorana i sl. Inače, sama reč restoran potiče od latinske reči (glagola) „*restaurare*“, što znači okrepljenje koje se dešava u prostoru uređenom za te namene.

Restorane, kao reprezentе ugostiteljske ponude u domenu pružanja usluga hrane i pića, karakterišu specifični tehničko - tehnološki elementi opreme i uređaja, specifičan asortiman ponude i organizaciono - kadrovska ekipiranost u odnosu na druge objekte ove vrste. To znači da restoranska ponuda, za razliku od drugih oblika ugostiteljske ponude hrane i pića, podrazumeva viši nivo komfora, poseban ambijent i raznovrsniju

8 Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 137.

ponudu, drugim rečima garantovani kvalitet. Da je to tako potvrđuje i činjenica da se restorani u mnogim zemljama kategorišu, što je bio slučaj i kod nas do pre nekoliko godina.

Da bi sve te obaveze koje proističu iz pojmovnog određenja restorana bile realizovane, neophodno je postojanje odgovarajuće građevinske celine sa namenski uređenim i opremljenim prostorima za prijem i skladištenje robe, pripremu hrane (kuhinjski blok), kao i odgovarajućih uslužnih prostorija namenjenih za korisnike usluga (sala, kafana, bar, saloni i sl.). Funkcionalna povezanost procesa proizvodnje i usluživanja predstavlja uslov odvijanja radnog procesa u ugostiteljskom sektoru ishrane, pri čemu je neophodno obezbediti njihovu prostornu izdvojenost.

Kolevka savremenog restoraterstva je Francuska, zemlja čija kuhinja i danas privlači ljubitelje ukusne hrane, pića, muzike i dobre zabave. Istorijske hronike govore da se za oca modernog restoraterstva smatra Bulanže-a (Boulanger), koji je u svojoj gostioni prodavao supe koje su služile za okrepljenje i lek za sve vrste umora, marmurluka i bolesti. Želeći da obogati ugostiteljsku ponudu, posle brojnih peripetija sa monopolistima Bulanže 1765. godine otvara pravi restoran „*Le Champs d'Oiseau*“ (Ptičje polje), koji postaje sastajalište uglednijih ljudi. Tri godine kasnije, otvoren je restoran blizu kraljevske palate (Palais Royal), koji se zavo „*Aux Trois Freres Provencaux*“ (Kod tri brata iz Provanse). Posle Francuske revolucije iz 1794. godine, mnogi viđeniji francuski ugostitelji proterani su i odlaze u druge delove Evrope. Neki su čak prešli i preko Atlantika do Amerike, gde su i počeli sa proverenim zanatom. Tako je 1794. godine francuski izbeglica Jan Batist Žilber Pejpal otvorio prvi restoran u Bostonu koji se zvao „*Julien's Restaurator*“ (Žilijenov Restorator).⁹

Za nešto više od dva veka postojanja restorani su doživeli veliki napredak, kako u pogledu izgleda objekta i njegovog uređenja i opreme, tako i u pogledu pripremanja i načina posluživanja hrane i pića, a naročito u asortimanu jela i pića. Na povećano košćenje usluga hrane i pića u restoranima uticali su brojni faktori, među kojima su posebno izraženi: savremeni tempo (način) života, trka za biznisom i nedostatak slobodnog vremena. Tome treba dodati i činjenicu da su žene sve više radno angažovane, kao i da je sve manje onih koji poznaju ili koji žele da se bave ovom veštinom.

Razlozi za bavljenje restoraterstvom su veoma različiti. Vremenom su menjali formu, od terznje za preživljavanjem, preko želje za zaradom (profitom), do hobija, izazova za novim dokazivanjima i sl.

Dobro pozicioniran restoran može da bude značajan izvor pihoda, što je kod mnogih ljudi opredeljujući faktor za bavljenje ovom delatnošću. Uspešan restoran može biti visoko profitabilan, ukoliko se dobro vodi, ukoliko ima kvalitetan proizvod i prepoznatljiv imdž. Međutim, restorani sa lošom organizacijom posla, lošim menadžmentom, neadekvatnim asortimanom ponude i velikim brojem zaposlenih

9 Walker, John, R., *Restaurant from definition to explanation*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey / - 5th ed. 2008.

često ostvaruju gubitke koji vode njihovom zatvaranju. Otuda se u ovom poslu treba pridržavati stare ali proverene mudrosti „**umerenost u svakom poslu je prava mera vrednosti**“. Značajan broj poslovnih ljudi opredeljuju se za kupovinu restorana radi njegove dalje preprodaje (business to business). Ulažući u takav objekat vlasnik ga, obezbeđujući mu dobru tržišnu poziciju, prodaje radi stvaranja kapitala za dalja ulaganja i proširenje biznisa, nakon čega kupuje novi manje poznati restoran ili se opredeljuje za neki drugi posao.

Imati restoran je izazov, naročito za one koje vole dokazivanje i proveru svojih sposobnosti, jer u ovom poslu uvek se teži nečem novom, interesantnom, različitom u odnosu na konkurenciju. Ti noviteti pojavljuju se u različitim područjima poslovanja - novo jelo, novi način serviranja i služenja jela, novi dekor, novi nameštaj ili uređaj, novi inventar, novi pristup marketingu, promociji ili prodaji i sl. Onaj koji želi da bude u trendu i da se pokaže kao uspešan poslovni čovek spreman je na sve te izazove.

Posedovanje restorana za mnoge ljude je hobi. Uživajući u hrani i piću i baveći se ovim poslom oni restoran doživljavaju kao „*kutak za odmor*“, „*pravi dom*“ ili „*pozorište*“ gde tekst pišu i glavnu ulogu u tom šou igraju upravo njihovi vlasnici. To je mesto gde se okupljaju prijatelji, gde se u dobrom ambijentu uz kvalitetnu hranu, piće i muziku uživa, što pričinjava zadovoljstvo koje je moguće samo tu doživeti.

Na pitanje nekih vlasnika naših poznatih restorana („*Franš*“, „*Freska*“, „*Ada*“, „*Castelo*“ i dr.) koji je njihov motiv bio za bavljenje, odnosno za ulaganje u ovaj biznis i šta im je najviše pomoglo da „*stignu tu gde su*“, odgovor je bio „**uporan i težak rad i želja da se napravi nešto kvalitetno**“. Taj odgovor je bio daleko ispred svih ostalih. Zatim sledio je odgovor „*želja za dokazivanjem*“. Sledeći po redu odgovor bio je „**poznavanje ljudi - veza**“, a zatim „*zahvalnost struci*“.

Na pitanje koji su najizraženiji problemi pri otvaranju (izgradnji ili kupovini) restorana ili nekog drugog ugostiteljskog objekta odgovor je bio „**sporost administracije u obezbeđivanju dozvola**“ i „**visoke takse i druga opterećenja**“. O stimulanju ulaganja u ovu delatnost nije moguće ni govoriti, jer podsticajne mere kod nas i ne postoje, što se nepovoljno odražava na ukupna ulaganja u ovu oblast.

4.1. Restorani kao reprezentativni ugostiteljski objekti za pružanje usluga hrane i pića

Nezavisno od toga što je delatnost objekata za pružanje usluga hrane i pića veoma heterogena, u klasifikaciji ovih objekata isključivo treba poći od njihove osnovne delatnosti, dok sve ostale usluge predstavljaju dopunu ovoj delatnosti. Polazeći od tog pristupa razlikuju se sledeće vrste ovih objekata: restoran (klasični i specijalizovani), kafana, bar, objekti brze hrane, pokretni i drugi objekti (gostionica, krčma, kono-ba, mehana, nacionalna kuća, čarda, restoran domaće kuhinje, taverna, kafeterija, picerija, pečenjara, gril, ćevabdžinica, riblji gril, pileći gril, roštiljnica, pivnica, kafe-poslastičarnica, palačinkarnica, kafe, čajdžinica, bife, bistro, birtija, aperitiv bar, kafe bar, sendvič bar, salat bar, ekspreso bar, snek bar, noćni bar, disko bar, dansing bar, kabare bar i dr.).¹⁰

Restorani

Pri definisanju pojma restorana treba poći od pretpostavke celovitosti proizvodno - uslužnog programa i prostorno funkcionalnog okvira pružanja ugostiteljske usluge hrane i pića. U tom smislu *pod restoranom se podrazumeva reprezentativan ugostiteljski objekat za pružanje usluga ishrane, pića i napitaka koji je u tehničko - tehnološkom i kadrovskom smislu organizovan da obezbeđuje prostornu odvojenost uz istovremenu funkcionalnu povezanost procesa pripreme i proizvodnje hrane, pića i napitaka sa procesom usluživanja pripremljenih proizvoda.*¹¹ U pogledu organizacije poslovanja restoran može biti samostalan ugostiteljski objekat ili prostor, onono prostorija u sastavu hotela, motela ili nekog drugog smeštajnog objekta.

Ponuda restorana uključuje veliki izbor toplih i hladnih predjela, čorbi/supa, glavnih jela, poslastica, alkoholnih i bezalkoholnih pića i drugih napitaka i prezentuje se korisnicima putem različitih instrumenata ponude - jelovnika, karte pića, vinske karte ili na drugi način. U toj ponudi, pored jela domaće kuhinje, u restoranu se pripremaju i uslužuju i jela internacionalne kuhinje, odnosno jela koja su po nazivu, vrsti namirnica od kojih se pripremaju i načinu pripremanja poznata u svetu.

Postoje različite vrste i tipovi restorana, čiji asortiman ponude je usmeren prema različitim tržišnim segmentima.

Prema **asortimanu** ponude mogu se izdvojiti sledeće vrste restorana:

- 10 Prema Pravilniku o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS“, br. 48/2012.
- 11 Kosar, Lj., *Hotelijerstvo - teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002, str. 10.

1. *Klasični restorani* - tipični predstavnici vrste ugostiteljskih objekata hrane i pića koji su namenjeni najširem krugu korisnika sa klasičnom ponudom hrane i pića, i
2. *Specijalizovani restorani* za koje je karakterističan selektivan pristup u ponudi, što znači da je usmeren određenoj grupaciji jela, određenim vrstama životnih namirnica i specifičnom načinu pripreme jela. Ovoj grupi restorana pripadaju: restorani nacionalne kuhinje, restorani internacionalne kuhinje (kineske, francuske, italijanske i sl.), vegetarijanski, riblji, lovački, gril, etno, mlečni, dijetalni, ležerni - neformalni restorani (*fast casual*); restorani lagane hrane (*fine dining*), restorani brze hrane (*fast food*), restorani sa samoposluživanjem, restorani za usluživanje gostiju u kolima (*drive-in* restorani) i dr.

Prema asortimanu ponude pojedini restorani se mogu svrstati u više različitih kategorija. Npr. jedan italijanski restoran može biti i etno i casual.

Među specijalizovanim restoranima, po obimu prometa i značaju izdvajaju se restorani brze hrane - brza usluga (*fast food*); tematski i ekskluzivni restorani.

- ♦ Restorani brze hrane

Osnovna karakteristika restorana brze hrane je da se potrošači prilagođavaju ponudi restorana. Naglašena je specijalizacija u osnovnom proizvodu, što dovodi do standardizacije koja je garancija kvaliteta i ključna poluga zaštite potrošača. Ovi restorani prepoznatljivi su po brzom i kvalitetnoj usluzi, ograničenom meniju, dekoru i ambijentu. U kategoriju najpoznatijih restorana ove vrste, koja je uveliko osvojila svet, spadaju *McDonald's*, *Kentucky Fried Chicken*, *Pizza Hut* i dr.

- ♦ Tematski restorani

Tematski restorani predstavljaju potpunu suprotnost restoranima brze hrane. U njima se ne pružaju standardizovani proizvodi i usluge, već se diferenciranjem proizvoda nastoji povećati konkurentnost. Fokusiraju se na ciljne grupe koje su spremne da plate višu cenu za jedinstvenu uslugu.

Oni predstavljaju kombinaciju zabave, doživljaja i druženja, tako da su hrana i piće u drugom planu, a akcenat se stavlja na dobar provod i zabavu. U kategoriju najpoznatijih tematskih restorana, koji su se najpre pojavili u Holivudu i Las Vegasu, spadaju: *The Hard Rock Café*, *Planet Hollywood*, *Rainforest Café*, *Star Café*, *Nascar Café*, *The Dive* i dr.

- ♦ Ekskluzivni restorani

Sama reč „ekskluzivan“ upućuje na izuzetnu uređenost objekta i visok kvalitet opreme nameštaja i usluga koje se pružaju u restoranima te vrste. U ovim restoranima dolaze poznate ličnosti (viđeni gosti), odnosno gosti sa „dubljim džepom“, koji imaju unapred rezervisane stolove, parking za auto i druge pogodnosti.

Cene hrane i pića u njima su izuzetno visoke, naročito vina, obzirom da su troškovi zakupa, ekskluzivna oprema, uređaji i inventar, uključujući i cene vrednih umetničkih dela enormno visoki. Ovi restorani angažuju najprestižnije majstore kulinartstva i drugog profesionalnog personala koje izuzetno dobro plaćaju.

Vrhunska usluga sa puno mašte, kreacije i veština su posebni ugođaji prilikom boravka u njima. Meni obično uključuje skupe uvozne sastojke, kao što su: kavijar, tartufe, džigerica od patke i sl. Samo najbolje voće i povrće u njima se služi. Deo te slike je i živopisan garnirung koji „*provocira*“ svojim izgledom, mirisom i ukusom.¹²

Menadžeri ekskluzivnih restorana moraju stalno pratiti savremene trendove u gastronomiji, usluzi i dekoru, budući da se moda u ishrani iz dana u dan menja. Oni koji nameravaju da budu menadžeri ovakvih restorana trebalo bi svoju karijeru da započnu u nekom od njih ili da se malo bliže upoznaju sa njihovim sistemom rada.

Prema **kategoriji potrošača** razlikuju se:

- ♦ *familijarni restorani* (restorani u kojima se obično porodično dolazi na ručak, večeru ili neki drugi izlazak), i
- ♦ *poslovni restorani* (restorani gde dolaze poslovni ljudi).

Prema **načinu pružanja usluga** razlikuju se:

- ♦ *restorani u kojima se služe glavni obroci* (ručak, večera), pretežno izbor od nekoliko gotovih jela (menu) i jela po narudžbini (a la carte),
- ♦ *restorani u kojima se služe samo jela po narudžbini*, i
- ♦ *restorani sa samoposluživanjem* (ekspres restoran) u kojima se pripremaju i služe unapred pripremljena topla i hladna jela, pića i napitci, pri čemu se usluge vrše po principu samoizbora i samoposluživanja unapred pripremljenih jela koja su izložena u toplim i hladnim vitrinama.

Prema **radnom vremenu** restorani se mogu svrstati u:

- ♦ večernje restorane (restorani koji isključivo rade u večernjim satima),
- ♦ dnevne restorane, i
- ♦ vikend restorane.

Savremeni tempo života, ideje i zahtevi gostiju nametnuli su pojavu brojnih neobičnih restorana (restorani ispod vode, na vodi, u mraku, na groblju, u zatvoru i sl.) i neobičnih načina služenja.

Sve više na značaju dobija usluga *isporuke hrane na kućnu adresu* (*home delivery food*), koja se dostavlja kolima, motorom ili biciklom, kao i mogućnost da se automo-

12 Walker, John, R., *Restaurant from definition to explanation*, 5th ed., John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2008.

bilom pride restoranu i naručivanje izvrši iz auta. Asortiman hrane kod ovih oblika usluge obično se sastoji od 2 do 3 jela, poput pice ili kineske, meksičke ili druge hrane. Kod objekata gde se hrana priprema i isporučuje na kućnu adresu usluga se naručuje putem telefona ili interneta. Cena je znatno niža nego u klasičnim restoranima zbog manjih troškova (nema troškova posluživanja, nema čišćenja, nema pranja suđa i dr.).

Koncepti vodećih restorana u svetu u odnosu na prodaju godinama se prate preko magazina **Restorani i institucije**. Pregled prvih 18 od 400 top restorana po prometu prikazan je u sledećoj tabeli.

Tabela 1. Pregled vodećih restorana u svetu

Rangiranje	Poncept	Prodaja (u mil. USD)
1.	Burgeri	82.301,6
2.	Casual dining (lagani obrok)	22.840,7
3.	Pizza	20.943,1
4.	Piletina	18.674,0
5.	Sandviči/Pecivo-kafe	17.607,4
6.	Uštipci, Sladoled i slatkiši	13.747,7
7.	Porodični obroci	13.536,8
8.	Mesni narezak/roštilj	8.607,1
9.	Meksička hrana:Ograničena usluga	8.439,0
10.	Italijanska hrana	6.442,6
11.	Bife/Kafeterija	6.165,6
12.	Morska hrana: kompletna usluga	4.253,4
13.	Kafa/Čaj	4.442,3
14.	Prikladne prodavnice (convenience store)	4.314,5
15.	Meksička hrana:kompletna usluga	1.747,0
16.	Morska hrana: ograničena usluga	1.315,0
17.	Asian:kompletna usluga	1.054,5
18.	Asian: ograničena usluga	879,6

Izvor: „Top 400 Segment Rankings,“ *Hospitality Magazine*, januar 13, 2006; <http://www.hospitalitymagazine.com.au> Archiv; 28 maj, 2014.

Iz navedenog pregleda jasno se vidi da burgeri i pica drže vodeće mesto po prodaji, zatim idu obroci za uobičajene prilike (casual dining) i restorani gde se služi piletina.

4.2. Ostale vrste ugostiteljskih objekata za pružanje usluga hrane i pića

Pored restorana, u ugostiteljskoj ponudi hrane i pića značajno mesto imaju i druge vrste objekata u kojima se pružaju različite ugostiteljske usluge:¹³

Kafana (gostionica, krčma, konoba, mehana, čarda, taverna i sl.) - ugostiteljski objekat u kojem se pripremaju i uslužuju pića, napici, pretežno jednostavna jela (sve vrste doručaka, suhomesnati proizvodi, kuvana jela, specijaliteta od mesa) i jednostavne poslastice.

Bar (kafeterija, aperitiv bar, cafe bar, koktel bar, noćni bar, cabare bar, plesni bar, sendvič bar, salat bar, snek bar, bar na otvorenom, pab bar i dr.) - ugostiteljski objekat u kojem se uslužuju pića i napici ili se pripremaju i uslužuju ili samo uslužuju pića i napici i jednostavna topla i hladna jela, koja mogu da se pripremaju naočigled gostiju i uslužuju za pultom ili točionicom pića.

Disko bar, dansing bar, disko klub, kabare bar i sl. su ugostiteljski objekti u kojima se pored usluga pića i drugih napitaka pružaju i usluge zabave (ples, muzički i kabare programi i sl.). Ukoliko se u ovim prostorijama emituje muzika ili izvodi zabavni program, one moraju imati dodatnu zvučnu izolaciju, kojom se obezbeđuje zaštita od buke.

Kafe, kafić, čajdžinica i sl. su ugostiteljski objekti u kojima se služe različite vrste pića i napitaka i to pretežno topli napici (kafa, čaj, topla čokolada).

Picerije, špagetare, piterije, tratorije, mlečni restorani i burekdžinice su ugostiteljski objekti u kojima se pripremaju i služe jela od testa i testenina (sve vrste finog peciva, burek, pite, mlečna jela, poslastice), pića i napici.

Kafe - poslastičarnica, palačinkarnica - ugostiteljski objekti u kojem se pripremaju i služe ili samo uslužuju poslastice, sladoled, palačinke, pića i napici.

Objekti brze hrane ("fast food") - ugostiteljski objekti u kojima se pripremaju i služe jednostavna topla i hladna jela, pića i napici u originalnoj ambalaži ili u ambalaži za jednokratnu upotrebu, a usluživanje se vrši preko natkrivenog šaltera ili pulta.

Pečenjara - ugostiteljski objekat u kojem se pripremaju i uslužuju sve vrste pečenja, pića i napici.

Gril (ćevabdžinica, riblji gril, pileći gril, roštiljnica) - ugostiteljski objekti u kojima se pripremaju i služe pretežno jela sa roštilja, pića i napici, po pravilu za pultom ili točionicom pića.

Pivnica (vinarija - vinski podrum) - ugostiteljski objekat u kojem se služi pretežno različite vrste piva (vina), napici i pripremaju i uslužuju jela specifičnog asortimana (hladni naresci, slana peciva, kobasice i sl.).

¹³ Prema Pravilniku o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS“, br. 48/2012.

Bife (bistro, buffet, birtija) - ugostiteljski objekat u kojem se pripremaju i služe pretežno hladna jela, pića i napici.

Pokretni ugostiteljski objekti su objekti koji se premeštaju iz jednog mesta u drugo, u kojima se priprema i služi hrana pripremljena na drugom mestu u originalnom pakovanju, kao i piće u originalnoj ambalaži ili na točenje, uz upotrebu ambalaže za jednokratnu upotrebu.

Sve popularniji oblici pružanja letnjih usluge na plažama su **Beach i druge vrste barova** - ugostiteljski objekti smešteni na plaži, sa ili bez prostora za usluživanje na otvorenom, u kojima se pretežno pripremaju i uslužuju osvežavajuća pića i napici, a mogu se pripremati i usluživati ili samo usluživati topli i hladni sendviči, poslastice i voće i dr.

5.

HOTELIJERSTVO KAO DEO UGOSTITELJSTVA

Hotelijerstvo, kao najznačajniji deo ugostiteljstva, prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja (osnovna delatnost) sa uslugama hrane i pića, uključujući i brojne druge dopunske i pomoćne usluge koje prate osnovne usluge (zabava, razonoda, rekreacija i dr.). Tu spadaju i usluge: organizovanja izleta; rezervacija aviokarata, karata za pozorište, bioskop ili utakmice; prodaja suvenira, nakita, štampe, cigareta, konditorske i druge robe; organizovanja naučno - stručnih i drugih skupova i manifestacija (kongresi, savetovanja, seminari, konferencije, kokteli, banketi i dr.), održavanja zdravstvene i fizičke sposobnosti; organizovanja igara na sreću i slično. Te dopunske usluge često po svom obimu mogu da prevaziđu osnovnu delatnost, ali suština odnosa dela i celine se ne menja.¹⁴

Hotelijerstvo je uglavnom vezano za turiste koji dolaze izvan područja gde su objekti smešteni. Hotelska ponuda, za razliku od drugih oblika smeštajne ponude (*pansioni, prenoćišta, moteli, apartmani, vile i dr.*), podrazumeva viši nivo komfora, širi spektar usluga i brojne neugostiteljske komponente, drugim rečima garantovani kvalitet koji ga i preporučuje gostu. Kako se kroz hotelsku ponudu odlikavaju sve bitne karakteristike ugostiteljstava vezane za pružanje usluga smeštaja, hrane, pića i drugih pratećih usluga, to se s pravom može reći da **hotelijerstvo ima status reprezentativne**

14 Prema podacima Worldwide Hotel Industry prihodi od prodaje soba u ukupnim hotelskim prihodima učestvuju: u Severnoj Americi sa 65,3%; u Aziji sa 51,6%; u Evropi sa 49,5%; Latinskoj Americi/Karibima sa 59,1%; u Australiji i Novom Zelandu sa 60,1%.

ugostiteljske delatnosti, specifične po prostornim, tehničko - tehnološkim i organizaciono - kadrovskim mogućnostima, koja u okviru jedne celine pruža potpunu ugostiteljsku uslugu (smeštaj sa različitim kombinacijama hrane i pića i drugih pratećih usluga). Obavljanje ove delatnosti uslovljeno je fizičkim postojanjem objekta namenskog karaktera, koji mora da ispunjava odgovarajuće tehničko – tehnološke, sanitarno - higijenske i druge standarde da bi se u njemu obavljala delatnost hotelijerstva.

Šema 2. Struktura savremene hotelske industrije



Izvor: autor.

Kao što hotelijerstvo predstavlja reprezentativni deo ugostiteljstva, tako i hoteli predstavljaju reprezente ukupne smeštajne ponude. Kao mesta brojnih dešavanja i doživljaja, susreta poznatih ličnosti - naučnika, književnika, filmskih zvezda, političara, biznismena, lepotica, manekena, intimnih ljudskih sudbina i drama, slobodne ljubavi i drugih značajnih relacija, svojim funkcionisanjem hoteli odslikavaju sve bitne karakteristike radnog procesa ostalih vrsta smeštajnih objekata. Objedinjujući usluge smeštaja i ishrane hotelijerstvo je ujedno osposobljeno i za delatnost restoraterstva, te na taj način ono odražava specifičnosti i tog dela ugostiteljske delatnosti.

Savremeni, a posebno menadžerski pristup hotelijerstvu poprima potpuno nove kvalitativne osobine. Ono se danas sve više smatra heterogenom, složenom i veoma prometnom delatnošću, koja poprima karakteristike sistema, čije funkcionisanje zavisi od aktivnosti brojnih delatnosti, kao što su: poljoprivreda, trgovina, građevinarstvo,

industrija opreme i nameštaja, turističke agencije, saobraćaj i transport, sportsko - rekreativni, kulturno - zabavni, bankarski, osiguravajući i drugi poslovi. Ukoliko ne postoje dobre saobraćajne veze, kvalitetni putevi, kvalitetna infrastruktura, saradnja sa turističkim agencijama, dobra snadbevenost, hotelijerstvo ne bi moglo da pruža usluge koje će svojim kvalitetom zadovoljiti očekivanja njegovih korisnika.

Danas hotelijerstvo postaje jedno od najznačajnijih multikompleksnih delatnosti svake nacionalne privrede i predstavlja veliki međunarodni biznis sa značajnim ekonomskim efektima i poprima karakteristike velike industrije. Stoga se sve češće za ovu delatnost koristi naziv hotelska industrija (*Hotels Industry*).

5.1. Vrste ugostiteljskih objekata smeštaja

Nezavisno od toga što je delatnost objekata za smeštaj, sa aspekta pružanja usluga, veoma heterogena u klasifikaciji ovih objekata treba poći od toga da je njihova osnovna delatnost vezana za pružanje usluga smeštaja, dok sve ostale usluge predstavljaju dopunu ovoj delatnosti. Polazeći od tog pristupa, mrežu ugostiteljskih objekata za smeštaj čine sledeće vrste: hoteli, moteli, turistička naselja, apartmanska naselja, kampovi, pansioni, hosteli, prenočišta, odmarališta, kuće za odmor, lovačke vile, lovačke kuće, lovačke kolibe i drugi objekti za pružanje usluga smeštaja nezavisno od naziva pod kojim posluju (konačište, konak, etno kuća, vila, kampiralište i dr.). Objekti za smeštaj mogu imati depandanse, paviljone, bungalove kao odvojene građevinske celine locirane u njegovoj neposrednoj blizini, gde se usluge ishrane pružaju u hotelu kao osnovnom objektu.¹⁵

Hotel predstavlja ugostiteljski objekat u kojem se pružaju usluge smeštaja, hrane i pića i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu i koji se izdaje gostu na privremeno korišćenje (boravak). Po pravilu hotel raspolaže sa najmanje 15 smeštajnih jedinica (u Srbiji 10). To je funkcionalna celina koju čini jedna građevina, deo građevine sa odvojenim pristupom i posebnim ulazom, horizontalnim i vertikalnim komunikacijama ili više prostorno odvojenih, ali funkcionalno povezanih građevina.

Hoteli se mogu razvrstati u različite podvrste prema posebnim standardima i sadržajima koji se u njemu pružaju, kao što su Apart hotel, Garni hotel i sl.

Apart hotel je podvrsta hotela minimalnog kapaciteta 7 smeštajnih jedinica, od kojih najmanje 80% čine smeštajne jedinice vrste apartman.

Garni hotel je podvrsta hotela minimalnog kapaciteta 7 smeštajnih jedinica u kojem se pružaju usluge noćenja i doručka.

15 Prilagođeno prema Pravilniku o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, "Sl. glasnik RS", br. 48/2012.

U okviru ove grupe smeštajnih objekata postoje različiti tipovi hotela, kao što su risort hoteli, tematski, konferencijski, tranzitni, pansionski i sl.

Hoteli podležu obavezi kategorizacije i kategorišu se od 1-5 zvezdica.

Motel je specifičan ugostiteljski objekat za smeštaj u kojem se pružaju usluge smeštaja, ishrane i pića. Osnovna karakteristika motela je njihova lokacija uz saobraćajnicu izvan naseljenog mesta. Namenjen je kraćem zadržavanju gostiju i ima najmanje 7 smeštajnih jedinica. Motel nudi najmanje jedno parking mesto po smeštajnoj jedinici, informacije o putevima i saobraćaju kao i servis automobila u okviru motela ili u neposrednoj blizini.

Motel se kategoriše od 1 - 4 zvezdice.

Turističko naselje predstavlja skup građevinski izdvojenih objekata za smeštaj i ishranu minimalnog kapaciteta od 25 smeštajnih jedinica. U sastavu turističkog naselja nalazi se više odvojenih funkcionalno i građevinski povezanih celina. Pored smeštajnih jedinica, turističko naselje mora da ima centralnu recepciju, ugostiteljske, sportsko-rekreativne, zabavne i druge objekte i sadržaje koji su prilagođeni uslovima destinacije. U okviru turističkog naselja u samostalnim poslovnim objektima i prostorijama mogu da posluju i drugi privredni subjekti i fizička lica, koja obavljaju razne vrste delatnosti (ugostiteljske, turističke, trgovačke, zanatske), uz obaveznu saglasnost ugostitelja koji upravlja turističkim naseljem. Turističko naselje koje u svom sastavu ima preko 80% smeštajnih jedinica vrste apartman može da nosi naziv „**apartmansko naselje**“.

Turističko naselje pripada kategoriji ugostiteljskih objekata koji se kategorišu od 1 - 5 zvezdica.

Pansion je ugostiteljski objekat za pružanje usluga smeštaja, hrane i pića i drugih usluga uobičajenih u ugostiteljstvu, sa najmanje 5 smeštajnih jedinica, recepcijom, prostorijama za pružanje usluga ishrane i pića, kao i dodatnim sadržajima.

Pansion je ugostiteljski objekat koji se kategoriše od 1 - 3 zvezdice.

Prenočište (konačište, konak, han, i sl.) je ugostiteljski objekat u kojem se pružaju usluge smeštaja sa mogućnošću pružanja i usluga hrane i pića i ne podleže obavezi kategorizacije.

Odmaralište i drugi objekti namenjeni su odmoru i rekreaciji posebnih kategorija korisnika (dečja i omladinska odmarališta, planinarski, izviđački i dr. objekti). U njima se pružaju usluge smeštaja i ishrane i pića ili samo smeštaja zaposlenima, deci i omladini, odnosno članovima udruženja i organizacija osnivača odmarališta. Ukoliko se usluge smeštaja i ishrane i pića ili samo smeštaja pružaju trećim licima ovi objekti smatraju se ugostiteljskim komercijalnim objektima.

Odmarališta ne podležu obavezi kategorizacije.

Kamp je ugostiteljski objekat za smeštaj na otvorenom prostoru, u kojem se pružaju usluge privremenog postavljanja i korišćenja pokretne opreme za kampovanje potrebne za boravak gostiju na otvorenom prostoru, usluge smeštaja u stacioniranom objektu za smeštaj (kamp prikolice, kamp kućice i bungalovi), kao i usluge parkiranja motornih vozila gostiju, sa najmanje 15 kamp parcela.

Kampovi se kategorišu od 1 - 4 zvezdice.

Hostel je ugostiteljski objekat za pružanje usluge smeštaja u kojem se po pravilu obezbeđuje ležaj u višekrevetnim sobama (zajedničko korišćenje sobe) i to maksimalno jedan ležaj (poseban ili na sprat) na 4 m², a mogu se pružati usluge ishrane i pića u hostelu ili u njegovoj neposrednoj blizini. U hostelu mora biti obezbeđeno čuvanje stvari gosta. Hosteli ne podležu obavezi kategorizacije.

Kuća je građevinski i funkcionalno samostalan ugostiteljski objekat za smeštaj sa sopstvenim dvorištem koja se izdaje gostu kao celina. Gostu kome se pružaju usluge smeštaja u kući, mogu se pružati i usluge hrane i pića. U kući je obezbeđena mogućnost da gost samostalno priprema hranu. **Apartman** kao zaseban ugostiteljski objekat za smeštaj je deo stambene zgrade ili kuće u kojem se gostu pruža usluga smeštaja, a može se pružati i usluga ishrane i pića. U apartmanu je obezbeđena mogućnost da gost samostalno priprema hranu. **Soba** kao zaseban ugostiteljski objekat za smeštaj je deo stambene zgrade, kuće ili stana u kome se pruža usluga smeštaja, a može da se gostu sobe pruža i usluga ishrane i pića. **Seosko turističko domaćinstvo** je ugostiteljski objekat ili grupa ugostiteljskih objekata za smeštaj, u kojem se pružaju usluge smeštaja, ishrane i pića ili samo ishrane i pića, koji se nalazi u ruralnom (seoskom) okruženju sa elementima lokalnog obeležja i nasleđa.

Ovi ugostiteljski objekti podležu obavezi kategorizacije i kategorišu se od 1 - 4 zvezdice.

Lovačka vila je objekat za smeštaj u kojem se gostima pružaju usluge smeštaja, hrane i pića i koja ima najmanje 5 *smeštajnih jedinica* vrste soba sa kupatilom i/ili apartman. Lovačka vila se kategoriše. **Lovačka kuća** je objekat za smeštaj u kojem se gostima, u prirodnom okruženju u lovištu, pružaju usluge smeštaja, a mogu da se pružaju i usluge ishrane, pića i napitaka. **Lovačka koliba** je objekat za smeštaj gostiju u lovištu, na mestu udaljenom od naselja i komunikacija, a namenjen je kraćem zadržavanju gostiju.

5.2. Hotelsko restoraterstvo

Hotelsko restoraterstvo je bitan segment ukupnog hotelskog poslovanja obzirom da se hoteli, pored pružanja usluga smeštaja, u najvećem broju bave i pripremanjem i usluživanjem hrane i pića i na taj način obavljaju delatnost restoraterstva, koja se uobičajeno naziva hotelsko restoraterstvo. Osnovna funkcija hotelskog restoraterstva

jeste da obezbedi hranu, piće i druge napitke za goste koji borave u hotelu radi odmora, biznisa, obrazovanja, sporta i rekreacije, zdravstvenih razloga i sl. Pored hotelskih gostiju, lokalno stanovništvo koristi različite vrste ovih usluga, i to: tokom dana - individualno ili organizovano (poslovni ručkovi, kokteli, banketi, proslave i sl.), tokom večeri kada se organizuju određeni programi i za vreme vikenda ili državnih praznika kada se održavaju različite vrste svečarskih manifestacija.

Usluge hrane i pića u hotelima pružaju se u namenski projektovanim i izgrađenim prostorijama - restoranske, banket i druge sale, saloni, sneck bar, noćni bar, room service i dr. Broj tih prostorija zavisi od veličinom hotela i raznovrsnosti tržišta koje hotel opslužuje.

Kada su u pitanju manji hoteli jedna „višenamenska” sala za posluživanje (*restoranska sala*) može zadovoljiti potrebe gostiju hotela i drugih posetilaca. U salama tog tipa obično se nudi jelovnik *table d’hote* i *a la carte* jelovnik, dok hranu i piće služe konobari.

U velikim hotelima postoje više prostorija namenjenih za pružanje usluga hrane i pića, kao što su: prostorije u kojima se služi specijalizovana ponuda (specijalizovani restorani); prostorije u kojima se služi nacionalna hrana (nacionalni restorani); posebne prostorije za poslovne ljude; ili pak specijalne prostorije za održavanje velikih banketa, koktela i drugih gala partija.

Glavna hotelska mesta za usluživanje i prodaju pića su *hotelski barovi* u kojima se, pored jakih alkoholnih pića, vina, piva i bezalkoholnih pića, služe i određene vrste hrane. U manjim hotelima jedan bar obično zadovoljava potrebe gostiju i drugih posetioaca hotela. U većim hotelima postoje posebni barovi za goste hotela a posebni za ostale posetioce, kao i jedan ili više barova koji su namenjeni za posluživanje različitih vrsta poslovnih, svečanih i drugih obroka.

Banketi, konferencije, konvencije i drugi poslovni skupovi, kao različiti hotelski proizvodi, grupišu se pod nazivom *banketno poslovanje* (posebna organizaciona jedinica), koje je veoma bitan segment hotelskog restoraterstva i koje doprinosi ostvarivanju značajnih finansijskih rezultata.

U mnogim hotelima postoji mogućnost posluživanja doručka i drugih obroka i pića u sobi - *room service*. Rum servis, zavisno od organizacije, vrši osoblje koje poslužuje u restoranu, baru ili osoblje koje vodi domaćinstvo. Danas se u sobama najvećeg broja hotela nalaze *mini - barovi* snadbeveni alkoholnim i bezalkoholnim pićem. Na posluživanje u sobama može se gledati kao na dodatni hotelski proizvod, odnosno na dodatnu hotelsku uslugu sa aspekta gosta.

Kao što se vidi, postoji veliki broj aktivnosti koje se obavljaju u sektoru hotelskog restoraterstva, što zahteva široku lepezu stručnih znanja i veština zaposlenih i nameće potrebu da ovim poslovima treba da se bave visokoprofesionalni stručnjaci

(gastronomi, nutricionisti, tehnolozi prehrane i dr.). To je i razlog da je u ovom delu angažovano daleko više radne snage nego u smeštajnom, a organizacija poslova je daleko razuđenija, što se odražava kroz formiranje većeg broja organizacionih jedinica.

Turiste, pored hotelske ponude, zanimaju prirodne, kulturne, istorijske i druge znamenitosti u užem i širem okruženju hotela. Stoga zaposleni u hotelijerstvu, pre svega hotelske upravljačke strukture, pored kreiranja široke lepeze hotelskih sadržaja, moraju biti predvodnici stvaranja pozitivne turističke klime na nivou turističke destinacije, zalagati se za infrastrukturno uređenje mesta i obogaćivanje sadržaja kulturnog i sportskog života, što upotpunjuje i obogaćuje ukupnu turističku i gastronomsku ponudu određene destinacije.

U narednom prilogu daje se prikaz gastronomske ponude beogradskog "Falkensteiner City" hotela, kao kvalitetan primer hotelskog ugostiteljstva.

Prikaz gastronomske ponude beogradskog "Falkensteiner City" hotela

Jedan od glavnih proizvoda koje hotel "Falkensteiner" (četiri zvezdice) svojim gostima i posetiocima nudi jeste doručak (poseban kulinarSKI doživljaj), sa posebnim akcentom na zdravu organsku hranu - „**Najbolji doručak u gradu**“.

Internacionalna kuhinja sa dodikom tradicionalne srpske kuhinje u **restoranu "Pink Topaz"** je idealan spoj, kako za poslovni ručak ili večeru, tako i za romantičnu večeru u dvoje. U svojoj bogatoj gastronomskoj ponudi hotel nudi:¹⁶

- ♦ Različite engleske napitke i voćne sokove, kao i sveže ceđeni sok od pomorandže
- ♦ Različite vrste svežeg voća i povrća
- ♦ Različite vrste ukusnog i svežeg hleba i peciva od belog i integralnog brašna
- ♦ Specijalno pripremljen integralni hleb i pecivo bez glutena
- ♦ Veliki izbor hrskavih slatkih peciva, kao npr. kroasani, kolači, mafini kao i toplih palačinki sa voćem i javorovim sirupom
- ♦ Selekciju odabranih hladnih delikatesa: ćurećih šunki, kulena, svinjskih šunki, pršuta, kobasica i sl.

Slika 3: Hotelski restoran "Pink Topaz"



Izvor: www.falkensteiner.com

16 <http://www.falkensteiner.com/en/hotel/belgrade/cuisine>

- ♦ Riblji asortiman dimnjene pastrmke, lososa, mariniranih sardela, ukiseljene haringe i sl.
- ♦ Izbor domaćih i inostranih sireva sa prostora zaštićenih geografskim poreklom
- ♦ Svežu delikatesnu „Kapreze” salatu, salatu od dimljene pastrmke i sl.
- ♦ Specijalni asortiman vegetarijanskih posnih jela, kao što su tradicionalna srpska proja, domaće pite ili grilovano povrće
- ♦ Sveže pripremljene specialitete od jaja
- ♦ Veliki izbor muslija sa žitaricama obogaćenim balastnim dijetskim vlaknima i suvim voćem u kombinaciji sa fantastičnim izborom voćnih i niskokaloričnih jogurta
- ♦ Različite vrste mleka i jogurta kao i mleka i mlečnih proizvoda od soje
- ♦ Sveže pripremljenu filter kafu, kao i mogućnost pripremanja vašeg omiljenog toplog napitka za pravo odpočinjanje uspešnog dana
- ♦ Brižljivo odabranu selekciju čajeva
- ♦ Penušavo vino za idealan početak poslovnog dana

PITANJA ZA DISKUSIJU

- ✓ Definišite ugostiteljsku delatnost?
- ✓ Definišite hotelijersku delatnost?
- ✓ Definišite restoratersku delatnost?
- ✓ Objasnite osnovne karakteristike restoraterske delatnosti?
- ✓ Koje su osnovne razlike između hotelijerstva i restoraterstva?
- ✓ Objasnite ulogu restoraterstva u privrednom razvoju?
- ✓ Navedite osnovne kriterijume podele ugostiteljstva?
- ✓ Objasnite karakteristike restoraterstva?
- ✓ Zašto se restorani smatraju reprezentativnim ugostiteljskim objektima za pružanje usluga hrane i pića?
- ✓ Nabrojte ostale vrste ugostiteljskih objekata za pružanje usluga hrane i pića?
- ✓ Nabrojte osnovne vrste ugostiteljskih objekata smeštaja?
- ✓ Zašto se hotel smatra reprezentom ukupne smeštajne ponude?
- ✓ Šta obuhvata hotelsko restoraterstvo?

II glava

Uslovi za obavljanje restoraterske delatnosti



SADRŽAJ OVOG POGLAVLJA:

1. Uslovi za obavljanje proizvodno – uslužnog procesa u restoraterstvu
 - 1.1. Poslovi nabavke namirnica
 - 1.2. Prijem i skladištenje namirnica i drugog materijala
 - 1.3. Poslovi proizvodnje hrane
 - 1.3.1. *Vrste ugostiteljskih kuhinja*
 - 1.3.2. *Oprema i uređaji koji se koriste u ugostiteljskoj kuhinji*
 - 1.3.3. *Inventar za usluživanje*
 - 1.4. Uslužni ambijent – prostorije za usluživanje
 - 1.5. Radna odeća uslužnog osoblja
2. Higijensko - bezbednosni aspekt poslovanja ugostiteljskih objekata
 - 2.1. Higijena u ugostiteljskom objektu
 - 2.1.1. Lična higijena zaposlenih
 - 2.1.2. Smernice za održavanje higijene u ugostiteljskom objektu
 - 2.2. Bezbednost zaposlenih u ugostiteljskim objektima
 - 2.3. Mere zaštite na radu

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA PROSTORNO - FUNKCIONALNE I TEHNOLOŠKE USLOVE KOJE TREBA DA ISPUNJAVA UGOSTITELJSKI OBJEKAT DA BI MOGAO DA OBAVLJA DELATNOST UGOSTITELJSTVA
- UKAŽE NA NEOPHODNOST POŠTOVANJA STANDARDA U NABAVCI, PRIJEMU I ČUVANJU NAMIRNICA
- OBJASNI ZNAČAJ UREĐENJA I OPREMANJA UGOSTITELJSKIH OBJEKATA
- UKAŽE NA VRSTE KUHINJA I ORGANIZACIJU POSLA U KUHINJI
- OBJASNI ZNAČAJ HIGIJENE U UGOSTITELJSKIM OBJEKTIMA
- OBJASNI ZNAČAJ LIČNE HIGIJENE ZAPOSLENIH U UGOSTITELJSTVU
- UKAŽE NA MOGUĆE OPASNOSTI U UGOSTITELJSTVU I MERE ZAŠTITE U UGOSTITELJSKIM OBJEKTIMA

1.

USLOVI ZA OBAVLJANJE PROIZVODNO - USLUŽNOG PROCESA U RESTORATERSTVU

Ugostiteljska delatnost obavlja se u objektima koji, shodno propisima kojima se uređuje poslovanje ove delatnosti, moraju da ispunjavaju odgovarajuće prostorne, tehničko – tehnološke, sanitarno - higijenske i organizaciono - kadrovske uslove koji obezbeđuju pružanje najmanje jedne vrste ugostiteljskih usluga (smeštaj, hrana i piće ili njihova kombinacija). Shodno tome ugostiteljski objekti moraju da imaju:¹⁷

- 1) obezbeđeno snabdevanje tekućom higijenski ispravnom vodom za piće (javna vodovodna mreža, lokalni vodni objekti, sopstveni bunar);
- 2) obezbeđeno stalno snabdevanje električnom energijom (javna električna mreža, sopstveni bežumni energetska izvor);
- 3) rešeno pitanje odlaganja čvrstih otpadnih materija (postojanje kontejnera ili kanti sa poklopcima istog kvaliteta, smeštenih na posebno određenom prostoru);
- 4) rešeno pitanje odvođenja otpadnih voda (javna kanalizaciona mreža, sopstvena kanalizacija, septička jama, ili obezbeđen rezervoar za otpadnu vodu odgovarajućeg kapaciteta kada su u pitanju privremeni objekti).

Pored ovih **opštih uslova** definisani su i uslovi koje ugostiteljski objekat mora da ispunjava u pogledu: spoljnog izgleda objekta, prilaza objektu, ulaza u objekat, podova, zidova, uređaja, opreme i načina njihovog održavanja.

Sve vrste ugostiteljskih objekata u kojima se pružaju usluge pripremanja i usluživanja hrane, pića i napitaka, shodno navedenim propisima, moraju da ispunjavaju *i posebne minimalno - tehničke uslove* u pogledu uređenosti, opreme i uslova kojima se obezbeđuje:

17 Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS“, br. 48/2012; Pravilnik o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima a uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS“, br. 41/2010.

- ♦ racionalno korišćenje prostora,
- ♦ nesmetano i sigurno kretanje i boravak gostiju i zaposlenog osoblja,
- ♦ nesmetan prenos stvari,
- ♦ odgovarajuće čuvanje robe, hrane i pića od kvarenja,
- ♦ zaštita zdravlja gostiju i osoblja koje podleže zdravstvenom nadzoru.

Ugostiteljski objekat u kojem se pružaju usluge hrane i pića sastoji se od:

1) **Prostorija koje isključivo koristi zaposleno osoblje** (*proizvodni, odnosno ekonomsko - tehnički deo*). Ekonomsko - tehnički deo ugostiteljskog objekta za ishranu i piće predstavlja jedinstvenu funkcionalnu celinu, za koju se uobičajeno koristi termin **ekonomski blok**, koji se sastoji iz više radnih delova u kojima se odvija tehničko - tehnološki proces obrade i pripreme hrane, i to:¹⁸

- a) prostorija ili prostora u kojima se vrši prijem, skladištenje i čuvanje namirnica, pića, predmeta opšte upotrebe i povratne ambalaže (*magacini*),
- b) prostorija ili prostora u kojima se obrađuje, priprema i čuva hrana pre usluživanja i vrši pranje posuđa (*ugostiteljska kuhinja*),
- c) pomoćnih prostorija - koje se sastoje od prostorija ili delova prostorija koje služe za sanitarne, higijenske i druge potrebe zaposlenog osoblja, kao što su garderoba, kupatilo, toalet i prostorije za odmor zaposlenih,
- d) servisno - tehničkih prostorija koje se sastoje od prostorija ili delova prostorija koje služe za servisiranje i održavanje uređaja i opreme.

Ove prostorije moraju da ispunjavaju propisane norme u pogledu temperature vazduha, osvetljenja, higijene i drugih vrsta zaštite i moraju imati prirodno ili mehaničko provetravanje sa mogućnošću izmene vazduha.

2) **Prostorija uslužnog dela** (sala, restoran, kafana, aperitiv bar i sl.), koje su namenjene za boravak gostiju.

Prostorije i prostori ekonomsko - tehničkog i uslužnog dela ugostiteljskog objekta površinom, uređenjem, opremom i uređajima moraju odgovarati vrsti ugostiteljskih usluga koje se u određenom objektu pružaju.

18 Prema Pravilniku o minimalnim tehničkim i sanitarno - higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS“, br. 41/2010.

1.1. Poslovi nabavke namirnica

Poslovi nabavke namirnica obuhvataju obezbeđivanje različitih vrsta životnih namirnica i druge robe za potrebe poslovanja ugostiteljskog objekta. Standardni postupak nabavke namirnica i drugih roba sastoji se iz sledećih faza: prethodni upit dobavljaču, ponuda dobavljača na upit kupca, narudžbenica kupca, prijem i skladištenje i izdavanje namirnica za potrebe kuhinje. Organizacija i način rada službe koja vrši ove poslove uslovljena je vrstom, tipom, veličinom i kategorijom hotela ili drugog ugostiteljskog objekta, kao i vremenom njegovog poslovanja. To su elementi koji opredeljujuće utiču na asortiman i količine potrebne robe i namirnica.

Potrošni karakter namirnica i druge robe, odnosno potreba za njihovim stalnim obnavljanjem, uslovljava kontinuitet nabavne funkcije. Obzirom da su određene vrste namirnica podležne kvarljivosti, to ne postoji mogućnost formiranja zaliha za te vrste ili taj proces zahteva posebne uslove za njihovo skladištenje (postojanje različitih vrsta rashladnih uređaja, vitrina i sl.).

U manjim hotelima, kao i restoranima, poslove nabavke obavlja menadžer, vlasnik ili glavni kuvar, ili ove poslove međusobno podele tako da glavni kuvar brine za namirnice kvarljivog karaktera a vlasnik za trajnije robe i namirnice.

U hotelima srednje veličine obično je šef kuhinje ili njegov pomoćnik zadužen za nabavku namirnica i robe, dok se u velikim hotelima nabavka robe i namirnica organizuje u okviru posebne jedinice. Aktivnosti ove jedinice vezane su za izbor dobavljača (ispitivanje tržišta nabavke – kvalitet, cena, način transporta, ambalaža, pakovanje, izbor najpovoljnijeg dobavljača, naručivanje i prihvatanje robe i materijala), komunikaciju sa kuhinjom, domaćinstvom i drugim odeljenjima vezanim za ovu službu, kao i za službu finansija radi plaćanja nabavljene robe i materijala.

Nabavka robe i namirnica za potrebe proizvodnje hrane u ugostiteljstvu može biti organizovana po centralizovanom i decentralizovanom sistemu.

Centralizovani sistem nabavke obično primenjuju ona preduzeća u čijem sastavu se nalazi više objekata. Ovaj način nabavke koristi se kod ugovaranja većih količina po povoljnijim uslovima u pogledu cena, ušteda u utovaru, transportnim troškovima i istovaru. Ovde je prisutan veći stepen kontrole, a time i veći uticaj na kvalitet nabavljene robe. Centralizovani sistem nabavke odgovara preduzećima čiji su objekti locirani u jednom mestu, koji su udaljeni od izvora snabdevanja i imaju sezonski karakter poslovanja (zimski turistički centri).

Glavni nedostatak ovog sistema je u tome što je nabavka skoncentrisana na užu krug ljudi i užu krug dobavljača.

Za razliku od centralizovanog sistema, *decentralizovani sistem nabavke* omogućava veći stepen samostalnosti u nabavci i uključivanje većeg broja zaposlenog osoblja u

poslove nabavke, što utiče i na povećanje stepena odgovornosti zaposlenih koji učestvuju u nabavci.

Mnogi ugostiteljski objekti često kombinuju ova dva sistema i koriste tzv. *mešoviti sistem nabavke*. Određene robe (piće, razne vrsta povrća i voća i dr.) objekti nabavljaju na nivou centralne službe preduzeća, dok pojedine robe (riba, školjke, rakovi, divljač i sl.) uglavnom nabavljaju samostalno.

Specifikaciju zahteva za nabavku pojedinih roba obavljaju provereni stručnjaci. Specificirani zahtevi, pored preciznog definisanja količina osnovnih roba i namirnica koje se nabavljaju, odnose se i na obezbeđenje adekvatnih uslova vezanih za ambalažu, skladištenje, utovar i prevoz do objekta. Kontrola kvaliteta od strane dobavljača predstavlja garanciju naručiocu da će njegovi zahtevi biti ispunjeni. Ukoliko preduzeće kao dobavljača ima organizaciju koja poseduje sertifikat prema standardu ISO 9001 može očekivati da će isporučilac i pre prihvatanja ponude proveriti sa ugostiteljskim objektom da li su svi zahtevi precizno definisani. Standardi nalažu da se mora održavati predviđena dokumentacija o zahtevima i drugim garancijama. U slučaju nabavke preko interneta ne postoji mogućnost formalnog preispitivanja. Umesto toga, preispitivanje može obuhvatiti odgovarajuće informacije o proizvodima (katalozi, publikacije ili drugi propagandni materijal) koje dostavlja dobavljač.

Proizvodi i namirnice koji se nabavljaju moraju biti usaglašeni sa specificiranim zahtevima nabavke. Naručilac vrednuje i bira dobavljače na osnovu njihove sposobnosti da isporučuju proizvod u skladu sa zahtevima preduzeća. On utvrđuje podatke o nabavci koji sadrže osnovne informacije o robama i materijalima koji se nabavljaju. Za određene vrste namirnica (meso, mesne prerađevine, mleko i mlečni proizvodi) naručilac može dobavljaču postaviti i zahteve koji se odnose na:

- a) kvalifikacije osoblja, i
- b) sertifikat sistema menadžmenta kvaliteta.

Vrednovanje i izbor dobavljača obavlja se na osnovu njihove sposobnosti da isporučuju proizvode u skladu sa zahtevima naručioca.

Proizvodi i druge namirnice moraju da se nabave, prime, čuvaju, spreme i posluže u skladu sa propisima o sanitarnim i drugim bezbednosnim uslovima, jer osnovna obaveza menadžmenta restorana ili drugog ugostiteljskog objekta je da se za goste obezbedi bezbedna i zdrava hrana

1.2. Prijem i skladištenje namirnica i drugog materijala

Proces prijema robe i namirnica obuhvata sledeće grupe aktivnosti: dostava robe i namirnica, istovar, oslobađanje od ambalaže, merenje i skladištenje. Prijem ili preuzimanje roba i materijala od dobavljača prati odgovarajuća dokumentacija koju, u zavisnosti od načina organizovanosti, sprovodi služba, komisija ili lice zaduženo za te poslove. Potvrda o prijemu robe je dokaz da je primljena roba pregledana, proverena, upoređena sa narudžbenicom i da odgovara svim elementima ugovora u pogledu količine, kvaliteta i cene.

U potvrdi o prijemu robe nalaze se podaci o: dobavljaču, vrsti robe, ceni robe po jedinici, vrednosnim iznosima za pojedine vrste robe i namirnica, ukupnom vrednosnom iznosu nabavljene robe, načinu dopreme, kao i druga prateća dokumentacija (dostavnica, faktura, tovarni list itd.). Potvrda o prijemu robe predstavlja dokument o realizaciji tzv. prve faze ciklusa robe i materijala u ugostiteljskom objektu i označava se kao **ulaz robe**.

Poslovi skladištenja i izdavanja robe i namirnica obuhvataju održavanje odgovarajućeg nivoa zaliha, kako bi se zadovoljile svakodnevne potrebe gostiju.

U većim hotelima ove aktivnosti locirane su u *magacinskoj službi*. Funkcionisanje ove službe predstavlja važan segment realizacije ciklusa robe i materijala koji značajno opredeljuje kvalitet proizvoda, izražen kroz asortiman jela i pića.

Prostorije (prostori) u kojima se vrši **prijem** i skladištenje robe, namirnica i drugih artikala, locirane su neposredno uz ekonomsko dvorište i ekonomski ulaz hotela ili drugog ugostiteljskog objekta. Njihova veličina zavisi od kapaciteta kuhinje i načina snadbevanja. One se opremaju odgovarajućim paletama, policama ili ormarima, hladnjačama, rashladnim i drugim uređajima za čuvanje namirnica. Prostorije moraju biti suve, hladne i zatamnjene. Radne površine u ovim prostorijama moraju da imaju gornju ploču od materijala koji se lako čisti, pere i dezinfikuje, a površine koje su u dodiru sa vodom moraju da budu od nerđajućeg materijala. Pod mora da bude izrađen od materijala koji ne sme da bude klizav i koji se lako čisti i održava, a zidovi treba da budu obloženi do visine od 2 m od poda keramičkim pločicama ili vodonepropusnim materijalom koji se lako čisti i održava. Prozori i otvori moraju da imaju mehaničku zaštitu od insekata i glodara (mreža na prozorima, rešetka na slivnicima, maska na donjem delu vrata). Redosled skladištenja robe i namirnica zavisi od stepena njihove kvarljivosti. Najpre se skladište namirnice koje se brzo kvare, a zatim ostale. Namirnice nakon što se razvrstaju, čuvaju se u magacinima u njihovoj originalnoj ambalaži i slažu na police, u drvene sanduke ili u zatvorene ormare. Podmetači, police i palete moraju da budu izdignute od poda najmanje 30 cm i postavljaju se u odnosu na zid na udaljenosti koja omogućava nesmetan prolaz i čišćenje, a između redova mora da se obezbedi dovoljno slobodnog prostora i za cirkulaciju vazduha.

Za lako kvarljive namirnice čija je higijenska i zdravstvena ispravnost uslovljena čuvanjem u hladnjačama i rashladnim uređajima, zahtevaju se posebni prostori i njihova odvojenost prema vrsti i poreklu (meso, riba, mlečni proizvodi, povrće i dr.). Rashladni uređaji za lako kvarljive namirnice lociraju se u neposrednoj blizini prostorije za pripremanje hrane. Lako kvarljive namirnice čuvaju se u velikim hladnjacima ili komorama na odgovarajućoj temperaturi (od +5 do +8°C), najduže 4 - 5 dana. Meso, riba i povrće mogu se čuvati u hladnjačama za duboko zamrzavanje ili hladnjačama na odgovarajućoj temperaturi (do - 22°C).¹⁹

Takođe, zahteva se i fizička izdvojenost prostora za čuvanje sredstava za higijenu, čija bi blizina brzo kvarljivim robama, kao i onim namirnicama duže trajnosti (brašno, kafa, šećer, ulje i dr.) bila nedopustiva.

Skladištenje pića podrazumeva postojanje odgovarajućih uslova, ne tako zahtevnih kao što su to uslovi za hranu, posebno kada su vina u pitanju (temperatura, svetlo, položaj). Pića i drugi napitci, uglavnom nisu kvarljivi i obzirom na način pakovanja pogodni su za rukovanje i čuvanje. Zbog visoke vrednosti određenih vrsta pića potrebna je češća kontrola i inventarisanje.

Posebno važne aktivnosti magacinske službe vezane su za odnose sa proizvodnim delom kuhinjskog bloka. U skladu sa potrebama proizvodnog procesa koji se odvija u kuhinji, namirnice se od strane kuhinjskog bloka trebaju u pismenoj formi (trebovanje) po vrsti i količini. U zahtevu za trebovanje specifikira se vrsta robe, količina, vrednosni iznos, datum i potpisi lica koja su izdala i primila robu. Izdavanje robe i materijala, uobičajeno je da se vrši jedanput dnevno i to u određeno vreme. Trebovanje predstavlja dokument o realizaciji sledećeg procesa robe i materijala koji se u praksi označava kao **izlaz robe**.

Sušтина rada magacinske službe svodi se na: prijem robe (ulaz); čuvanje (skladištenje); distribuciju i izlaz robe. Sve ove operacije svakodnevno se evidentiraju kroz **magacinski dnevnik**.

Za potrebe zaposlenog osoblja u kuhinji i prostorijama za prijem i čuvanje hrane mora da se obezbedi poseban umivaonik sa tekućom hladnom i toplom vodom opremljen priborom i sredstvima za pranje, dezinfekciju i sušenje ruku na higijenski način.

1.3. Poslovi proizvodnje hrane

Poslovi proizvodnje hrane vezani su za proces pretvaranja nabavljenih namirnica u gotove obroke i jela od strane osoblja specijalizovanog za pripremu hrane. Taj proces predhodi procesu usluživanja i prodaje, a obavlja se u posebnim prostorima

19 Prema Pravilniku o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS“, br. 41/2010.

predviđenim za proizvodnju hrane (**kuhinjskom bloku**), koji predstavlja „*dušu*“ svakog restorana. To je prostor u kojem stručno osoblje, prema utvrđenim normativima utroška namirnica i drugog materijala, organizovano radi na pripremi i obradi namirnica i pripremanju različitih vrsta jela (prženjem, pečenjem, kuvanjem i sl.). Da bi se mogla u strogo propisanim okvirima i zadanim standardima vršiti registrovana delatnost, tj. proizvodnja jela, kuhinja mora biti tako projektovana da ispunjava higijensko - sanitarne i organizacione - tehničke uslove koji omogućavaju normalno odvijanje procesa proizvodnje hrane. Ti uslovi se odnose na postojanje slededećih međusobno povezanih i usklađenih prostora:²⁰

- 1) tople kuhinje - centralni deo kuhinjskog bloka u kojem se vrši termička obrada hrane. Topla kuhinja mora biti opremljena savremenim tehničkim uređajima za termičku obradu namirnica (električni ili plinski štednjaci, konvektometri, pećnice, ben mari, električni roštilj, kiper, friteza i dr.);
- 2) hladne kuhinje - deo kuhinje u kojoj se vrši priprema hladnih predjela, hladnih jela (hladne supe, hladni umoci i dr.) i salata od svežeg i kiselog povrća. Hladna kuhinja mora biti dovoljno svetla i provetrena;
- 3) poslastičarnice - deo kuhinje gde se pripremaju tople i hladne poslastice kojese poslužuju kao desertno jelo;
- 4) pripremnice mesa sa posebnom sudoperom sa tekućom hladnom i toplom vodom, koja mora biti opremljena potrebnim alatom, priborom i drugim uređajima i koja je odvojena od prostora za obradu i čišćenje;
- 5) pripremnice za ribu sa posebnom sudoperom sa tekućom hladnom i toplom vodom;
- 6) pripremnice povrća sa posebnom sudoperom sa tekućom hladnom i toplom vodom;
- 7) rashladnih uređaja za čuvanje hrane u kuhinji;
- 8) priručnih skladišta (police ili ormari za smeštaj kuhinjskog, restoranskog posuđa i pribora i police ili ormari za smeštaj hrane (dnevni magacin);
- 9) perionice restoranskog (belog) posuđa smeštene u neposrednoj blizini pripremnice u kojoj se pere svo belo posuđe, čaše i pribor za jelo, uz pomoć mašina za pranje, dezinfekciju i sušenje. Perionica treba da je opremljena velikim sudoperima, policama za odlaganje opranog posuđa i pribora i kantama za odlaganje otpadaka ili mašinom za usitnjavanje otpadaka;

20 Prema Pravilniku o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS“, br. 48/2012., i Pravilniku o minimalnim tehničkim i sanitarno - higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS“, br. 41/2010.

- 10) perionice kuhinjskog (crnog) posuđa opremljene dubokim sudoperima, stolovima, policama za ceđenje i odlaganje opranog posuđa. U njoj se pere svo crno posuđe izrađeno od nerđajućeg čelika, crnog željeza i aluminija.

Ukoliko se u kuhinji priprema pica ona mora da ima i pećnicu za pečenje pica.

Kuhinja u kojoj se pripremaju razne vrste pečenja mora da ima i posebnu radnu celinu za pripremu mesa opremljenu sa uređajima za pečenje mesa (zidanim ili industrijski proizvedenim ili kabinu sa rotirajućim ražnjem), prostor za čuvanje pečenog mesa na higijenski način i prostor za čišćenje, pranje i dezinfekciju opreme i pribora.

Kuhinja u kojoj se pripremaju poslastice i peciva mora da ima i radnu celinu za pripremu poslastica i peciva, pekarsko – poslastičarsku radionicu koja se sastoji od radne površine, sudopere sa tekućom hladnom i toplom vodom i rashladne vitrine za poslastice.

U kuhinji može biti smeštena i točionica pića, ukoliko nije smeštena u uslužnom delu ili postavljena kao šank (pult) u prostoru za usluživanje.

Pored toga, kuhinjski blok mora da ima i:

- 1) uređaj za odvod dima, pare i mirisa koji onemogućava njihovo širenje u prostorije u kojima se zadržavaju gosti (parasakupljivač);
- 2) prirodno ili mehaničko provetravanje sa mogućnošću izmene vazduha;
- 3) prostor za držanje pribora i sredstava za higijenu;
- 4) dovoljan broj higijenskih posuda za otpatke
- 5) prostor ili prostorije za zaposleno osoblje (**tzv. pomoćne prostorije**) koje služe za sanitarne, higijenske i druge potrebe zaposlenog osoblja u kuhinjskom bloku (muška i ženska garderoba sa odgovarajućim garderobnim ormaričima, prostorija koju koristi zaposleno osoblje za odmor i posluživanje jela – trpezarija za zaposlene, posebna kupatila sa tuševima za žene i muškarce, posebni toaleti i dovoljan broj umivaonika - u skladu sa brojem zaposlenih). U hotelima postoji i prostorija šefa kuhinje, koja je smeštena u središnjem delu kuhinje, kako bi imao mogućnost stalnog nadziranja i kontrolisanja svih radnih procesa u kuhinjskom bloku.

Raspored prostorija u kuhinjskom bloku mora biti takav da:

- ♦ omogućiti nesmetanu cirkulaciju zaposlenog osoblja i namirnica,
- ♦ onemogućiti ukrštanje puteva iznošenja hrane sa upotrebljenim posuđem,
- ♦ onemogućiti prolaz kuhinjskog osoblja kroz prostorije koje su namenjene gostima.

Prostorije i prostori za obradu životnih namirnica i pripremu hrane moraju da se redovno čiste, peru i dezinfikuju, a otpaci moraju da se svakodnevno odstranjuju na propisani način.

Poslove u kuhinji obavljaju kvalifikovano (stručno) i pomoćno osoblje. Ključna pozicija pripada šefu kuhinje. To je osoba koja organizuje i rukovodi timom koji radi u ovom segmentu. On je mozak koji svojim kreativnim radom uči i motiviše svoje saradnike. Sva materijalna zaduženja su u njegovoj nadležnosti, kao i sve što je vezano za kreaciju proizvoda koji izlaze iz kuhinje, uključujući i pripremu jela pred gostima.

Kategoriju stručnog osoblja čine još i kuvari specijalisti za pojedine vrste jela (so-sova, riba, hladnih i toplih predjela, roštilja, supa, čorbi i potaža, poslastičari i dr.), kuhinjski mesari, pekari, kuhinjske domaćice i dr.

Kategorija pomoćnog osoblja obavlja nestručne i grube kuhinjske poslove koji su, takođe, veoma bitni u lancu pripreme i isporuke restoranskog proizvoda.

U hotelima viših kategorija i većih kapaciteta ovi poslovi raspoređeni su u posebnom sektoru (sektor hrane i pića - Food & Beverages Department), na čijem čelu je direktor sektora. Zatim tu su šefovi: kuhinje, restorana, banketa, bara, posluživanja na spratovima; konobari za jelo i vino; kao i pomoćni konobari i drugo uslužno osoblje. Ovaj deo hotelijerstva (hotelsko restoraterstvo) ima presudan značaj u hotelskom poslovanju, jer kvalitetna hrana i dobar servis jela i pića najbolja su preporuka, kako za ugostiteljski objekat, tako za ukupnu turističku ponudu neke turističke destinacije.

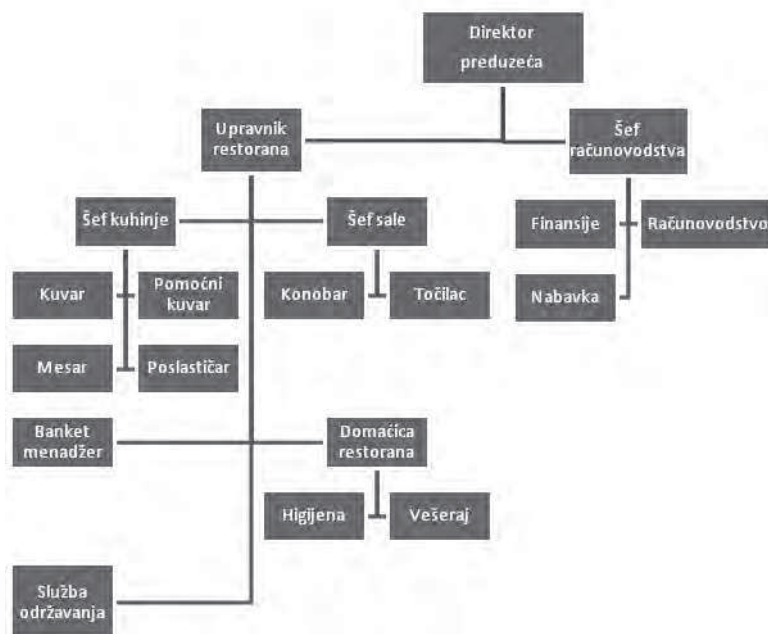
Na sledećem primerima dat je prikaz organizacije sektora hrane i pića u hotelu sa punim servisom i organizaciona šema jednog velikog restorana.

Šema 2. Globalna šema organizacije poslova sektora hrane i pića u hotelu sa punim servisom



Izvor: Barjaktarović, D, Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Singidunum, Beograd, 2013., str. 157.

Šema 3. Organizaciona šema restorana „Jezero“ iz Beograda



Izvor: Urađeno prema internoj dokumentaciji restorana „Jezero“, Beograd.

1.3.1. Vrste ugostiteljskih kuhinja

Postoje različite vrste ugostiteljskih kuhinja. U skladu sa osnovnim zadatkom i namenom kuhinje se mogu podeliti prema:²¹

- ♦ **načinu poslovanja** (restoranske i pansionске kuhinje),
- ♦ **tipičnim jelima** (domaće, strane i internacionalne), i
- ♦ **vrstama jela i načelima zdrave prehrane.**

Prema načinu poslovanja kuhinje mogu biti:

- ♦ *Restoranska kuhinja*, gde se pripremaju jela iz jelovnika. Radi poboljšanja gastronomске ponude jelovniku se vrlo često dodaje i tzv. dnevna karta (meni) sa dodatkom na kojem se nalazi spisak gotovih jela koja kuhinja priprema za taj dan. Taj tip kuhinje uglavnom se nalazi u hotelima i velikim restoranima;
- ♦ *Pansionска kuhinja*, gde se pripremaju jela iz menija za unapred poznati broj gostiju. Ove kuhinje nalaze se u hotelima, pansionima, odmaralištima, domovima za mlade i starije osobe, na brodovima i sl.

21 Marićević, M., Vrste ugostiteljskih kuhinja - [www.possector.hr/hrblog/ugostiteljske kuhinje](http://www.possector.hr/hrblog/ugostiteljske-kuhinje))

Prema tipičnim jelima kuhinje se dele na:

- ♦ *Domaću kuhinju* - u kojoj se pripremaju jela karakteristična za određeni region. U njoj se, zapravo, pripremaju jela od raspoloživih namirnica iz okruženja u kojem se nalazi ugostiteljski objekat. U domaća jela ubrajaju se sva jela koja su nastala ili su se odomaćila u nekom kraju;
- ♦ *Stranu kuhinju* - gde se pripremaju jela evropske i svetske kuhinje poznate po tipičnim jelima. To su, pre svega austrijska, francuska, italijanska i druge kuhinje;
- ♦ *Internacionalnu kuhinju* - gde se pripremaju specifična i poznata jela iz različitih stranih kuhinja kao što su: bečki odrezak, biftek, turnedo, šatobrijan, pizza, špageti, sacher torta i dr.

Prema načelima zdrave ishrane kuhinje mogu biti:

- ♦ *Dijetalna kuhinja* - priprema jela za bolesne i starije osobe (dijetalce). Odabrana jela moraju biti lako probavljiva, uglavnom termički pripremljena kuvanjem u vodi ili vodenoj pari;
- ♦ *Vegetarijanska kuhinja* - veoma je rasprostranjena i rado prihvaćena zbog propagiranja zdrave hrane. Priprema jela na bazi namirnica biljnog porekla;
- ♦ *Makrobiotička kuhinja* - temelji se na načelima zdrave prehrane jer priprema jela isključivo od namirnica proizvedenih prirodnim putem bez pesticida, hormona i veštačkih konzervansa.

Jedna centralizovana kuhinja, ukoliko je ugostiteljski objekat dobro projektovan, može uz značajne uštede namirnica i drugog materijala i radne snage proizvoditi obroke za više prodajnih mesta. Uz dobro razgraničavanje troškova ovaj način organizovanosti ima značajne prednosti.

Obim proizvedene hrane u kuhinji zavisi od:

- ♦ broja obroka koji se dnevno izdaju na svim prodajnim mestima;
- ♦ utvrđenih normativa za pojedine vrste obroka; i
- ♦ veličine porcija jela koja se služi gostima.

Ovi elementi proizvodnog procesa opredeljuju način nabavke roba i namirnica za potrebe objekta i njihove količine. Standardna iskorošćenost, standardni recepti i standardne porcije doprinose kontrolisanim izdacima za hranu putem proračunatih izdataka za sve stavke na jelovniku.

Tok dnevnog proizvodnog procesa prati *evidencija o dnevnom poslovanju kuhinje* (detaljni podaci o vrstama jela, količini utrošenih namirnica, broju porcija, zalihama koje su preostale iz prethodnog dana i koje ostaju za naredni dan, količini trebovane robe od magacina itd.), koju vodi šef kuhinje.

Savremeni uslovi poslovanja nameću neophodnost prilagođavanja načina pripreme i proizvodnje hrane. Tradicionalni način, koji podrazumeva pripremu i proizvodnju ukupnog menija i posluživanje hrane u istom objektu, sve više zamenjuje nabavka velikog broja gotovih proizvoda i njihovo posluživanje u hotelu ili nekom drugom mestu, što zahteva postojanje odgovarajuće opreme.

1.3.2. Oprema i uređaji koji se koriste u ugostiteljskoj kuhinji

Uspešno poslovanje ugostiteljskog objekta u kojem se pružaju usluge hrane i pića zahteva korišćenje različite opreme, uređaja i sitnog inventara, pri čemu treba imati u vidu da je jelovnik osnovni faktor koji određuje njihov izbor. Ostali faktori su veština osoblja, raznovrsnost i količine hrane i pića koje se u objektu pripremaju i isporučuju.

Oprema mora biti prilagođena nameni, kategoriji i kapacitetu kuhinje (standardizovana). Što su oprema i uređaji bolji i savremeniji tim je proces rada lakši, racionalniji, jednostavniji i brži. U ugostiteljskoj kuhinji koristi se sledeća oprema i uređaji:²²

- ♦ hladno-topli pultovi,
- ♦ izložbene vitrine,
- ♦ električni i plinski šporeti,
- ♦ konvektomati koji funkcionišu na principu cirkulacije toploga vazduha koji ravnomerno cirkuliše po unutrašnjosti pećnice i istodobno podjednako na svim nivoima termički obrađuje uložene namirnice. U konvektomatima se mogu pripremati različite vrste jela od različitih namirnica, a da se pritom ne mešaju ukusi i mirisi,
- ♦ mikrotalasna pećnica koja služi za brzo zagrevanje gotovih ohlađenih jela i napitaka i brzo odmrzavanje duboko zamrznutih namirnica, kao što su meso, riba i divljač,
- ♦ električni, plinski i obični roštilj,
- ♦ uređaji za hlađenje namirnica (frižideri),
- ♦ friteze koje služi za prženje svetlijih vrsta mesa, morskih plodova, povrća i voća u obilnoj masnoći na tzv. bečki, pariski i orly način,
- ♦ grejači za tanjire i šolje,
- ♦ aparati za spremanje hrane na pari,
- ♦ pokretni aperitiv - bar,

22 Prema Pravilniku o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS“, br. 48/2012.

- ♦ espresso i drugi aparati za kafu i sokove,
- ♦ mali grill - ovi za spremanje jela pred gostom,
- ♦ razne vrste kolica za usluživanje (za salate, predjela, poslastice, flambiranje i dr.),
- ♦ uređaji za korišćenje bežičnog interneta i dr.

Pored naznačene opreme i uređaja za kvalitetno pripremanje hrane koriste se i različite vrste mašina (aparata) koje su u funkciji stvaranja kvalitetnijeg proizvoda, kao što su: mašina za pranje suđa, razne vrste miksera, mašina za mlevenje mesa, mašina za vakumsko pakovanje namirnica, aparat za ljuštenje krompira i drugog povrća i dr.

Korišćenje neodgovarajuće, zastarele i nedovoljno higijenski održavane opreme i uređaja može izazvati brojne probleme u pripremi i isporuci hrane i pića, što može ugroziti proces rada i negativno se odraziti na zadovoljstvo gostiju.

Faktori koji opredeljuju deluju na izbor opreme su:²³

- ♦ *Cena.* Cene pojedine ugostiteljske opreme i njena ugradnja često su opredeljujući faktor pri opredeljenju za njenu kupovinu. Pored direktnog troška nabavke određene opreme često je, primera radi, potrebno uraditi novu ventilaciju, novi dovod ili odvod vode ili struje i dr. Ukoliko ne postoje dostupne utičnice ili odvodi, troškovi njihovog ugrađivanja mogu biti znatni. Takođe, treba uzeti u obzir troškove popravke, održavanja, amortizacije i osiguranja nabavljene opreme. Zato je bitno da se pre odluke o nabavci opreme razmotre i procene svi mogući troškovi vezani za njenu nabavku i ugradnju.
- ♦ *Sanitarno - bezbednosne mere.* Treba kupovati opremu od materijala koji je otporan, koji ne rđa i kojem ne smetaju sredstva za čišćenje. Ona ne sme da utiče na promenu mirisa, boje i ukusa hrane.
- ♦ *Dizajn.* Oprema treba da bude jednostavna za upotrebu, da ispunjava sanitarne i duge standarde i da omogući zaposlenima da pripremaju proizvode visokog kvaliteta u količinama i brzinom koju nalažu potrebe objekta. Višenamenska oprema sa dodatnim funkcijama i karakteristikama može da se nabavi po malo većoj ceni. Na primer, mikser sa odgovarajućim dodacima može da se koristi za sečenje, mlevenje i sitnjenje prehrambenih proizvoda. S druge strane, neki uređaji imaju ugrađene karakteristike koje povećavaju njihovu nabavnu cenu, a koje se nikada ne koriste.
- ♦ *Održavanje.* Opremu je potrebno redovno održavati da bi mogla da bude u funkciji. Pri tome treba poći od činjenice da li su zaposleni u stanju da sami održavaju opremu ili je potrebno angažovati servis ? Koliko često se održavanje

23 Ninameier, J., *Management of food and beverage operations*, third edition, the educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999., str. 301-306.

opreme obavlja i koliki je trošak održavanja ? Da li je potrebno tokom održavanja opreme izmeniti jelovnik i izvršiti neke druge izmene ? Ako se oprema često popravlja, postavlja se pitanje da li je i dalje odgovarajuća ili da li je nepropisno korišćena. Oprema koja se često kvari ima malu vrednost.

- ♦ *Produktivnost.* Pri kupovini opreme mora se voditi računa da je ona produktivna, jer neodgovarajuća oprema ugrožava efikasnost; što se može negativno odraziti na poslovanje objekta.
- ♦ *Sklop.* Oprema odgovarajućeg sklopa je skuplja od opreme neodgovarajućeg sklopa. Međutim, zbog dužeg roka trajanja i drugih pogodnosti, skuplja oprema obično vredi da se u nju uložili novac.
- ♦ - *Ostali faktori.* Oprema treba da bude napravljena za komercijalnu a ne kućnu upotrebu, mora da bude izdržljiva jer ugostiteljski radnici nisu uvek pažljivi dok je koriste i njen izgled treba da je usklađen prostorom i ostalim uređajima koji se već koriste u objektu.
- ♦ Oprema se uglavnom nabavlja od ovlašćenih distributera ili po narudžbini. Nabavka opreme po narudžbini je mnogo skuplja i pre nego što se donese konačna odluka o njenoj kupovini treba da se sagledaju sve varijante, kako bi se izabrala ona koja je najpovoljnija.

Slika 4. Deo opreme i uređaja koji se koriste u restoranima



Mašina za pranje tanjira



Kolica za nošenje hrane



Kafemat



Mašina za pranje čaša

1.3.3. Inventar za usluživanje

Kvalitet inventara za usluživanje je veoma bitan element koji značajno utiče na kvalitet ukupnog uslužnog programa u restoranu ili nekom drugom ugostiteljskom objektu, a samim tim i na zadovoljstvo gosta. Prošla su vremena kada se nije obraćala posebna pažnja na inventar. Danas gost, pored ugodnog ambijenta, traži topao tanjir, kvalitetan pribor za jelo i drugi inventar i njegovu besprekornu higijenu.

Prema nameni i materijalu od kojeg je izrađen, razlikuju se sledeće vrste ugostiteljskog inventara:

1) tekstil / rublje

- ♦ stono rublje (podstolnjaci, stolnjaci, nadstolnjaci, salvete),
- ♦ pomoćno rublje (razne vrste krpa za brisanje),
- ♦ dekorativno i drugo rublje (draperi, navlake).

2) stono posuđe

- ♦ porcelansko (razne vrste tanjira, ovali, činije i dr.),
- ♦ metalno (poslužavnici, ovali, supijere, činije, šoljice, kible i dr.),
- ♦ stakleno - obično, kristal, vatrostalno (razne vrste čaša, bokali i dr.).

3) mali stoni inventar (posuda za so i biber, pepeljara, vaza za cveće, stalak za meni kartu i dr.).

4) pomoćni inventar - poslužavnici, kolica za serviranje hladnih i toplih jela, posude za hlađenje vina, otvarač pića, grejači za jelo, pribor za tranširanje i serviranje jela i dr.

5) pribor za jelo (kašike, noževi, viljuške i dr.). Pribor može biti:

- ♦ standardni (veliki i desertni),
- ♦ specijalni (koristi se kod konzumiranja specijalnih jela), i
- ♦ servisni. Izrađuje se od nerđajućeg materijala (rost-fraj, srebro, zlato i sl.). Pribor za jelo mora da bude od nerđajućeg materijala i neoštećen.

Slika 5. Pribor za jelo



Od upotrebe i pravilnog održavanja inventara zavisi njegova trajnost i estetski izgled. Oštećeni inventar ne sme se koristiti. Higijena inventara, kao i opreme, uređaja i radne uniforme mora biti besprekorna.

Posledice neadekvatnog održavanja i nehidijene inventara mogu dovesti do ugrožavanja zdravlja gostiju, stvaranja negativne slike o objektu i ugrožavanja zdravlja zaposlenih.

Savremeni uslovi poslovanja sve više nameću standardizaciju i tipizaciju opreme, kuhinjskih uređaja i inventara, što se izuzetno odražava na uspešnost poslovanja ove delatnosti. U tom pravcu veoma je važna uloga pojedinih specijalizovanih proizvođača u proizvodnji visoko - kvalitetne i standardizovane opreme, posebno kada su u pitanju: parno - konvekcijske peći (priprema jela na vrućoj i vodenoj pari ili vrućem vazduhu), ben - mari, plinski i elektro štednjaci, friteze, caffè - aparati, buffet - stolovi sa standardizovanom merom (širinom, visinom i dužinom), standardizovani rashladni, merni i drugi uređaji.

1.4. Uslužni ambijent - Prostorije za usluživanje gostiju

Poslovi usluživanja hrane, pića i drugih napitaka obavljaju se u ***prostorijama namenjenim za usluživanje gostiju*** (restoran sala, banket sala, svečani saloni, kafana, aperitiv, noćni ili snek bar) ili prostorima za usluživanje na otvorenom (terasa, bašta), koje treba da budu u funkciji ostvarivanja njihovog zadovoljstva. One predstavljaju fizički izdvojenu funkcionalnu celinu, koja u organizacionom smislu može da se sastoji iz više delova (radnih celina) koje mogu da budu i vizuelno odvojene. Sve te prostorije moraju da ispunjavaju propisane standarde izgradnje i tehničko - sanitarne uslove predviđene propisima koji uređuju obavljanje ove delatnosti.

Svojim izgledom, funkcionalnošću, higijenom, kvalitetom opreme, nameštaja i uređaja te prostorije treba da budu kutak za uživanje u gastronomskoj i drugoj ponudi, odnosno mesto gde će se gost osećati prijatnije nego u svojoj kući. One treba da budu čiste, proventrene, dobro osvetljenje i moraju raspolagati dovoljnim brojem stolova, stolica, fotelja, klupa i drugog nameštaja koji se lako održava, pri čemu se uvek mora voditi računa o slobodnom prostoru za udodan boravak gosta, a uslužnom osoblju za nesmetano kretanje. Izgled i dimenzije nameštaja treba da se uklope u ambijent objekta u pogledu estetike, jednoobraznosti i dimenzija. Podne obloge kojima se prekrivaju podovi u ovim prostorijama moraju da budu od materijala koji se ne kliza, koji se lako čisti i održava i koji estetski treba da je uklopljen u ukupni ambijent objekta. Tepisi, zavese i rasveta, takođe, treba da su uklopljeni u ambijent i da se lako menjaju.

Ove prostorije treba da imaju dobru toplotnu, kao i zvučnu izolaciju radi zaštite okruženja od buke.

Organizacija posla i način rada zaposlenih u uslužnom delu objekta zavisi od veličine i kapaciteta uslužnog prostora, vrste, tipa i kategorije objekta, vrste obroka,

Slika 6. Ambijent svečane sale restorana "Jezero" u Beogradu



Izvor: <http://www.jezeroada.rs>

dogadaja kojim povodom se organizuje posluživanje, vremena posluživanja i dr. Kod hotela viših kategorija i većih kapaciteta obično se vrši podela na manje reone, rangove, grupe i sl. i svaki reon obuhvata određeni broj stolova (do 10) i određeni broj uslužnog osoblja / konobara (2 - 4).

Broj izvršilaca i njihove kvalifikacije zavise od karaktera i vrste posla (pansionski gosti, banket, poslovni skup, svečana večera i sl.) i od ustanovljenog sistema rada. U praksi su se iskristalisali sledeći oblici organizacije posla (sistemi rada) u uslužnim prostorijama:

- a) revirni,
 - b) reonski,
 - c) brigadni.
- a) revirni – jedan konobar obavlja i pripremne poslove u ofisu i poslove usluživanja gostiju. Ovaj sistem uglavnom se primenjuje u gosionicama, kafanama, odmarališnim salama i drugim objektima nižih kategorija;
- b) reonski (dvokonobarski) - poslove u okviru jednog reona obavljaju dva uslužna radnika / konobara (šef reona i njegov pomoćnik). Šef reona je iskusni konobar sa dužim radnim iskustvom koji poznaje i poslove tranširanja i flambiranja;
- c) brigadni (višeokonobarski) – poslove na jednom reonu radi konobarska brigada sastavljena od sledećih radnika: šef reona, pomoćnik šefa reona za jela, pomoćnik šefa reona za pića i pomoćni radnik.

Uobičajena radna mesta u ovom sektoru poslovanja su:

- ♦ šef sale,
- ♦ šef reona,
- ♦ konobar,
- ♦ konobari specijalisti,
- ♦ pomoćno osoblje (garderober, čistačica) i dr.

Hoteli viših kategorija i kapaciteta u svom sastavu imaju direktora sektora hrane i pića, upravnika restorana, šefa banketa, šefa bara, osobu za posluživanje na spratovima (room - service), vođu smene, konobara za vino, konobara za hranu, pomoćne konobare i dr.

Točionica pića

Ugostiteljski objekat za ishranu i piće mora da ima točionicu pića. Točionica pića je prodajno - uslužni, a ponekad i proizvodni deo. U njoj se toče različite vrste alkoholnih i bezalkoholnih pića (jaka alkoholna pića, rum, likeri, vina, vermut, piva, sokovi, mineralna voda i dr.) i pripremaju određeni topli i hladni napitci. Pića i napici mogu se prodavati i usluživati u samoj točionici, na šanku ili se izdavati za usluživanje i prodaju u drugim delovima hotela (room - service) i naplaćivati na PC - kasi, registar blagajni ili teretiti račun hotelskog gosta. Naplata se može izvršiti kreditnom karticom na isti način kako se vrši naplata za korišćenje usluga smestaja, pansionskih usluga i sl.

Točionica pića sadži:²⁴

- 1) pult za izdavanje pića i napitaka;
- 2) radnu površinu i odgovarajuću sudoperu sa tekućom toplom i hladnom vodom i mašinu za pranje čaša;
- 3) priručni prostor za odlaganje ambalaže koji je fizički i vidno odvojen od prostora u kojem se uslužuju gosti;
- 4) rashladne uređaje;
- 5) termički uređaj ukoliko se uslužuju topli napici;
- 6) dozatore pića ili obezbeđeno merenje količine pića;
- 7) police za čaše, šolje i pića;
- 8) higijensku posudu za otpatke.

Ugostiteljski objekat u kojem se toči i uslužuje pivo (pivnica), mora da bude opremljen uređajem za točenje piva u okviru točionice pića.

24 Prema Pravilniku o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS“, br. 48/2012.

Najvažnija radna mesta u točionici pića su: šef točionice i točilac pića, na barskom pultu - barmen, tj. mikser odnosno mešač pića. U točionici, posebno hotelskoj, se ostvaruje veliki dnevni promet sa malim brojem radnika, što zahteva redovno kontrolisanje prometa, ulaza i izlaza pića i njegovog kvaliteta.

Pomoćne prostorije namenjene gostima

Ispred prostorija za usluživanje (ili u okviru njih), u zavisnosti od rasporeda i veličine objekta, nalaze se pomoćne prostorije namenjene gostima (garderoba i toaleti za goste) .

U **garderobi** za goste, koja se nalazi izvan prostorije za usluživanje, mora biti obezbeđeno čuvanje odloženih odevnih predmeta gostiju (kaput, mantil, kišobran, šešir, torba i sl.).

Broj, vrsta, uređenost i opremljenost **toaleta** namenjenih gostima (poseban za žene, poseban za muškarce) propisuje se odgovarajućim aktom. Inače, broj WC kabina i pisoara u toaletima za goste mora da bude srazmeran broju stalnih konzumnih mesta (stajala i sedela) u prostoriji za usluživanje. Pravilnikom su propisani i uslovi koje ove prostorije moraju da imaju u pogledu materijala za vrata, podove, ventilaciju, kakvi treba da su zidovi (moraju da budu obloženi do visine od 1,50 m od poda keramičkim pločicama ili vodonepropusnim materijalom koji se lako čisti i održava) i dr.

1.5. Radna odeća uslužnog osoblja

Radna odeća je izuzetno važan element ugostiteljskog poslovanja i predstavlja sastavni deo ugostiteljskog poziva. Radno odelo i izgled osoblja prvi je vizualni kontakt gosta i zaposlenih u ugostiteljskom objektu. Po radnoj odeći, dizajnu, izgledu i higijeni zaposlenih može se zaključiti kakav je položaj, kategorija, renome i imidž hotela, restorana ili drugog ugostiteljskog objekta. Koliko to pozitivno ili negativno utiče na gosta nije potrebno posebno naglašavati. To je i razlog što se pitanju radne odeće zaposlenih u hotelu, restoranu ili drugom objektu posvećuje posebna pažnja. Naime, svaki hotel donosi sopstveni akt o posebnoj radnoj odeći i obući, i na taj način propisuje, odnosno standardizuje vrstu i kvalitet odeće u zavisnosti od kategorije, tipa i veličine hotela i asortimana pružanja ugostiteljskih usluga. Strogi propisi i standardizacija u hotelima zemalja EU, često postavljaju visoke standarde za pojedina radna mesta u kreaciji radnih uniforma za recepciju, restoran, bar, osoblje kuhinje, sobarice, čistačice i drugo osoblje. Velike hotelske i restoraterske grupacije i lanci imaju posebne službe koje se bave dizajniranjem, kreacijom i izradom radnih uniforma sa oznakom lanca, hotela / restorana ili hotelske / restoranske grupacije kojoj pripadaju, jer dobro dizajnirana radna odeća uslužnog osoblja ostavlja na gosta prijatan utisak dobro vođenog

ugostiteljskog objekta. Za svako zvanje i svaku službu u hotelu (recepција, portirница, kuhinja, restoran, noćni bar, snеk i sl.), preporučuje se poseban - drugačiji dizajn - model radnog odelа. Prilikom nabavke novih radnih uniformi treba se pridržavati sledećih pravila:

- ♦ da bude lepo dizajnirana i ugodna,
- ♦ da se lako održava, pere, čisti i pegla,
- ♦ da cena bude u skladu sa kvalitetom,
- ♦ da bude u stilu godišnjeg doba,
- ♦ da je u skladu sa propisima u pogledu higijene i profesionalnih bolesti.

U objektima visokih kategorija uslužno osoblje obično ima nekoliko vrsta različitih radnih odelа koja se nose prema prilikama. U prepodnevним satima nosi se jedan, a u popodnevним i večernjim satima drugi tip radne odeće. Razni događaji u objektu sami po sebi opredeljuju tip i vrstu radne odeće koju će osoblje u datom trenutku nositi. Navodimo nekoliko vrsta radnih uniformi koje se obično nose u hotelima viših kategorija:²⁵

- ♦ frak (muška gornja odeća)
- ♦ smoking (vrsta laganog kaputa)
- ♦ sako muški / ženski
- ♦ spencer (vrsta prsluka sa rukavima)
- ♦ bela bluza sa crnim pantalonama
- ♦ radna odeća dizajnirana po sektorima rada (recepција, portirница, sobarice, kuhinja, uslužni deo i dr.)
- ♦ ženski kostim i prsluk
- ♦ ženski komplet (suknja i prsluk) i slično.

Frak (francuski - *fra*, engleski *frock*), muška gornja odeća. Kolevka fraka je Engleska (XVIII), a vrlo brzo frak se zajedno sa cilindrom preselio na ostali deo kontinenta. Frak je za vreme vladavine francuskog kralja Luja XVI bio dvorsko svečano odelo, a nakon Francuske revolucije i vojna i činovnička uniformа. Najpre, dugačak taman kaput, uskog struka, frak se u doba romantizma izrađivao u pastelnim bojama i dobio je graciozan oblik: prednji je dio skraćen, a otraga lepršaju dva skuta. Pojednostavljenjem mode u drugoj polovini XIX veka frak se gubi kao svakodnevna građanska odeća. Danas je frak uski crni kaput sa karakterističnim skutima sličnim lastavičjem repu, deo odeće za najsvečanije prilike, profesionalno odelo muzičara na koncertima i konobara po ekskluzivnim hotelima i restoranima. Poslanici nekih zemalja nose tzv. *diplomatski frak*, kratki crni kaput izvezen zlatom.

U ugostiteljstvu, *frak* je najsvečanije konobarsko odelo. Sastoji se od posebne vrste dugačkog kaputa zvanog "frak", belog ili crnog prsluka, crnih pantalona od iste tkanine kao i frak. Uz to se nosi bela košulja sa okovratnikom od batista sa malom vezenom

25 Prema: Pirija, D., *Standardi u turističkom ugostiteljstvu*, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003., str. 155 -157.

kravatom i sa belim dugmadima. Uz frak se nose bele rukavice, crne lakirane cipele, crne čarape i cilindar.

Smoking - vrsta laganog kaputa sa reverima presvučenim svilom. Smoking kao radno odelo čini lagani kaput, pantalone (od istog materijala) i crni prsluk. Uz njega se nosi bela košulja sa pojačanim prsima, leptir kravata, lagane lakirane cipele i sive rukavice (polucilindar ili lagani šešir). U letnim danima prilikom posluživanja može se nositi beli smoking kaput, dok su pantalone i prsluk od crne ili teget tkanine.

Sako je radno odelo najčešće rukovodećeg osoblja. Sastoji se od kaputa zvanog sako koji ima jedan ili dva reda dugmadi, prsluka i tamnih pantalona, koje ne moraju biti od istog materijala kao i kaput. Uz ovu kombinaciju nosi se bela košulja, leptir ili obična tamna kravata i elegantne crne cipele.

Spencer je vrsta prsluka sa rukavima u raznim bojama. Uz ovaj prsluk nose se posebno skrojene "visoke" pantalone ili obične crne pantalone sa lampasima i širokim pojasom oko struka i bela košulja. Preporučuje se vitkijim osobama.

Bele bluze su najpopularnije u hotelima i objektima srednjih i nižih kategorija. Francuski tip bluze zahteva tamne pantalone i belu košulju sa kravatom ili leptir kravatom. Bečki tip bluze kopča se ispod vrata i zahteva samo leptir kravatu.

Stilizovana radna odeća. Stilizovanu radnu odeću nosi uslužno osoblje u ugostiteljstvu koje neguje nacionalnu ili regionalnu gastronomiju. Najčešće je to odeća sa motivima narodne nošnje (tradicije, kulture, vremena) određenog kraja prilagođena radnom odelu konobara ili konobarice, pod uslovom da udovoljava ranije navedene norme. U savremenim ugostiteljskim objektima konobari i konobarice su prema zvanjima i radnom mestu odeveni u odela istih boja. Kod kombinacije i kreiranja radnih odela, za žensko uslužno osoblje se najčešće bira radna odeća u kombinaciji suknje sa belom ili svetlom košuljom, ili suknje sa laganim kaputićem, ili odgovarajuća haljina u zavisnosti od godišnjeg doba i kategorije objekta, uvek sa obveznom kecljom, trakom u kosi, čarapama i cipelama. Cipele uslužnog osoblja trebaju da budu istovremeno i preventiva protiv profesionalnih bolesti. Konobarima se preporučuju visoke lagane crne cipele i pamučne čarape, dok su za konobarice najpogodnije tzv. ortopedske cipele sa laganim čarapama.

Klasična crno – bela kombinacija retko se upotrebljava u restoranima, iako je možda još uvek dobar izbor ali ne i pravilo za restorane koji neguju tradiciju. Tkanine u više boja i različitih dezena ostavljaju utisak opuštenosti, kreativnosti, elegancije i razigranosti osoblja u ugostiteljskom objektu i pozitivno deluju na raspoloženje zaposlenog osoblja i gostiju, a ne treba zaboraviti da je raspoloženje sa osmehom najbolji i najpoželjniji modni dodatak odeći.

Broj radnih odela koje kupuje hotelsko - ugostiteljsko poduzeće za svoje zaposlene, kao i vek njihovog korišćenja, određuje se na bazi iskustva i kvaliteta materijala, što se propisuje odgovarajućim pravilnikom, i to različito prema svakoj poslovnoj jedinici unutar objekta.

Koju odeću će zaposleno osoblje nositi u toku radnog vremena zavisi od vremenskih prilika, mogućnosti objekta, vrste događaja i sl. Bitno je da odeća bude uredna i besprekorno čista, da se isključivo koristi u toku radnog vremena i da je usklađena sa enterijerom i logotipom restorana. Uz uniformu mora se voditi računa i o ostalim odevnim predmetima (košulji, kravati, čarapama) i obući, odnosno njihovoj usklađenosti sa odelom. Uniforma i njen izgled mogu biti važan marketinški alat koji značajno doprinosi stvaranju pozitivne slike o restoranu ili drugom objektu.

Slika 6. Različiti modeli ugostiteljske radne odeće



Izvor: www.radneuniforme.com

Higijena i bezbednost u ugostiteljstvu su bitne pretpostavke kreiranja i isporuke kvalitetnog proizvoda koji svojim svojstvima treba da zadovolji ili nadmaši očekivanja njegovih korisnika. To je nešto što se podrazumeva i očekuje u svakom restoranu. Stvaranje kvalitetnog proizvoda podrazumeva besprekornu higijenu, bezbednu i zdravu hranu i potpunu bezbednost zaposlenih i gostiju u svim domenima restoranskog poslovanja. U tom kontekstu i ugostiteljski objekat i zaposleni u njemu u toku radnog procesa obavezni su da se pridržavaju propisanih standarda o sanitarno – higijenskim, zdravstveno bezbednosnim i drugim uslovima potrebnim za obavljanje ove delatnosti. Nepoštovanje ovih normi u bilo kojoj fazi postupanja sa hranom i u bilo kojoj prostoriji ili prostoru može prouzrokovati značajne probleme koji mogu dovesti do raznih infekcija ili oboljenja gostiju i zaposlenih, do materijalne štete, sankcija, enormno visokih troškova nastalih zbog bolničkih lečenja i publiciteta koji će uticati na stvaranje negativne slike o objektu, što se veoma nepovoljno odražava na ukupno poslovanje restorana ili drugog ugostiteljskog objekta.

2.1. Higijena u ugostiteljskim objektima

Životne namirnice i druga roba neophodna za poslovanje ugostiteljskih objekata moraju da se nabave, prime, skladište, pripremaju i služe u skladu sa propisima o sanitarnim uslovima. Osnovna obaveza svakog ugostiteljskog objekta je da se pobrine da gosti dobiju zdravu i bezbednu hranu, jer preduslov kvalitetne hrane je higijena i jedan od ključnih razloga zašto se gosti opredeljuju za određeni restoran. Imajući u vidu značaj ove problematike sve zemlje, uključujući i našu, ova pitanja uređuju odgovarajućim propisima na kojima se zasnivaju i rešenja data u ovom radu. Osnovni propisi kojima je ova oblast uređena kod nas su: *Zakon o bezbednosti hrane, Pravilnik o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata* i druga akta.

Higijski neispravna hrana može dovesti do:²⁶

- 1) trovanja hranom, i
 - 2) raznih vrsta infekcija (bolesti koje izazivaju različiti mikrobi).
- 1) Trovanje hranom izazivaju otrovne supstance koje luče brojni mikroorganizmi (mikrobi) koji mogu da zaraze hranu ili piće. Oni se mogu naći u namirnicama pre nego što stignu u restoran ili u samom restoranu. Radnik koji slabo razume ili uopšte ne zna engleski jezik može slučajno da zameni opasne hemikalije sa sastojcima za kuvanje, što može izazvati trovanje. Isto tako nepropisno proizvedeno posuđe za kuvanje može reagovati u dodiru sa hranom (posebno sa hranom koja sadrži kiseline) i izazvati određene vrste hemijskog trovanja.

Najčešći uzrok trovanja hranom su stafilokoke, čiji se mikrobi nalaze na koži, u nosu ili grlu osoba koje su prehladene, ili imaju infekciju sinusa. Hrana podložna trovanju stafilokokama je: meso, živina, salate sa mesom, kao i razni filovi sa šlagom koji se koriste za kolače i torte. Simptomi su muka, povraćanje, bolovi u stomaku i sl.

Radi preventivnog delovanja od trovanja preduzimaju se različite mere opreza. Jedna od ključnih je nabavka namirnica od proverenih dobavljača (koji imaju sertifikate). Uobičajna mera opreza je i pažljivo pranje voća i povrća kako bi se uklonili ostaci. Zaposleno osoblje koje radi na poslovima higijene treba da bude oprezno prilikom korišćenja spreja i drugih hemikalija protiv brojnih insekata, glodara i sl. Hemikalije se moraju koristiti u skladu sa uputstvima proizvođača i to od strane obučenog osoblja. Čuvanje hemikalija treba vršiti prema ustanovljenim procedurama u odgovarajućim pakovanjima i van prostorija u kojima se čuva hrana.

Ukoliko dođe do trovanja hranom neophodno je preduzeti sledeće postupke:

- ♦ informisati vlasnika (menadžera na višem nivou) pre nego što se preduzme bilo kakva aktivnost,
- ♦ uzeti lične podatke gosta koji se požalio na tegobe,
- ♦ saznati detalje o jelu koje je gost konzumirao, vreme kada je konzumirano jelo, da li je gost koristio neke lekove protiv bolova, kao i da li je alergičan na neku hranu,
- ♦ uputiti gosta najbližoj medicinskoj ustanovi kako bi se ustanovila dijagnoza,
- ♦ utvrditi broj gostiju koji je konzumirao isto jelo i uzorke tog jela odmah poslati na analizu,
- ♦ utvrditi koji su zaposleni pripremali jelo i iste uputiti na lekarski pregled, da bi se videlo da li su oni uzročnici trovanja,

26 Ninemeier, J., *Management of food and beverage operations*, third edition, the educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999., str. 250-252.

- ♦ proveriti sanitarne procedure za održavanje higijene u oblastima gde se jelo pripremalo, služilo i konzumiralo.
- 2) Infekcije (bolesti koje izazivaju mikrobi u hrani). Postoji nekoliko vrsta opasnih mikroba koji mogu štetiti hrani. U njih spadaju razne vrste bakterija, buđ, paraziti i virusi. Većina mikroba voli istu hranu koju koriste i ljudi, poput mesa, ribe, živine, jaja, mleka i peciva. Hrana sa velikom koncentracijom proteina je najviše podložna stvaranju mikroba i svrstava se u potencijalno opasnu hranu po zdravlje ljudi i zato treba obratiti posebnu pažnju na nju.

Osnovna mera zaštite protiv infekcije je potpuno i bezuslovno poštovanje propisanih sanitarno - higijenskih procedura u borbi protiv mikroba tokom nabavke, prijema, skladištenja, spremanja i posluživanja hrane, odnosno higijena osoblja, higijena opreme, uređaja, inventara i higijena svih prostorija i prostora u objektu i okruženju.

2.1.1. Lična higijena zaposlenih

Većina bolesti koju izaziva hrana potiče od osoblja koje je u kontaktu sa hranom. Zaposleno osoblje koje se bavi proizvodnjom i posluživanjem hrane, u skladu sa higijensko - bezbednosnim propisima, mora održavati visoki nivo lične higijene i uredan spoljni izgled izražen kroz higijenu tela, ruku, lica, urednost kose, noktiju, izgled radne odeće i obuće i sl.

U daljem tekstu daju se smernice (upustva) za ličnu higijenu kojih treba da se pridržavaju zaposleni u ugostiteljskom objektu.

Upustva za ličnu higijenu osoblja koje je u kontaktu sa hranom

- ♦ Osnove pretpostavke za održavanje čistoće i higijenu su dovoljno prostora za rad zaposlenih i dobra organizacija posla u kuhinji i prostorijama za usluživanje gostiju.
- ♦ Sve lične stvari se odlažu u garderobne ormare pre ulaska u prostorije za pripremu i služenje hrane i pića (kuhinja i restoran).
- ♦ Svaki zaposleni treba da ima dvodelni garderobni ormarić radi odvojenog držanja radne uniforme i obuće od civilne odeće i obuće.
- ♦ Na radnom mestu potrebno je nositi čistu radnu odeću, čistu kapu i odgovarajuću obuću.
- ♦ Lična odeća ne sme se nositi ispod radne odeće.
- ♦ Cipele treba da budu čiste i udobne, sa malim potpeticama, a prsti i peta treba da budu zatvoreni iz higijensko - bezbednosnih razloga.

- ♦ Nokti moraju biti kratko podrezani, čisti i nelakirani.
- ♦ U toku rada ne treba nositi nakit (prstenje, narukvice, lančiće, naušnice), ručni sat, šnale i ukosnice.
- ♦ Ruke treba prati antibakterijskim sapunom i toplom vodom pre početka posla, pre nego što se dođe u kontakt sa hranom, a naročito posle korišćenja toaleta, češljanja kose ili diranja novca.
- ♦ Ruke se peru u lavabou, predviđenom za te namene, a ne u sudoperama.
- ♦ Za brisanje ruku preporučljivo je korišćenje peškira za jednokratnu upotrebu, a ne peškira za brisanje sudova, kecelje ili uniforme.
- ♦ Zaposleni su obavezni da nose kapu ili mrežu za kosu.
- ♦ Kapu je potrebno namestiti pre ulaska u sam kuhinjski prostor i pre početka rada, jer je češljanjem, češanjem ili popravljanjem kose moguće rukama preneti mikroorganizme na hranu.
- ♦ Na poslovima grube obrade hrane (riba, meso, povrće) i u perionicama posuđa (belo, crno) potrebno je nositi zaštitne rukavice i zaštitnu odeću.
- ♦ Kod pranja posuđa obavezno treba nositi odgovarajuće zaštitne rukavice.
- ♦ Kod rada sa lako kvarljivom i visokorizičnom hranom obavezno treba nositi rukavice za jednokratnu uporabu.
- ♦ Povrede (rane, posekotine, žuljevi i sl.) je potrebno pravilno zaštititi (odgovarajući flasteri i obavezno korišćenje rukavica u radu sa hranom do zalečenja povrede).
- ♦ Kašljanje i kijanje blizu hrane nije dozvoljeno .
- ♦ Ne treba se češljati i koristiti lak za kosu, lak za nokte i šminku u prostorijama gde se sprema hrana.
- ♦ Treba koristiti maramice za jednokratnu upotrebu.
- ♦ Zaposleni ne smeju konzumirati hranu u kuhinji i pripadajućim prostorima.
- ♦ Zabranjeno je pušiti u kuhinji i pripadajućim prostorima. U skladu sa Zakonom o zaštiti stanovništva od izloženosti duvanskom dimu svaki poslodavac je u obavezi da istaknete znak zabrane pušenja u zatvorenom radnom prostoru, znak dozvoljeno pušenje na prostorijama u kojima je to dozvoljeno i koje ispunjavaju zakonske propise i imenuje lice odgovorno za nadgledanje ove zabrane.

Izvor: Urađeno prema: Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Beograd, 2009.; Pravilnik o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS”, br. 41/ 2010., Zakon o zaštiti stanovništva od izloženosti duvanskom dimu, „Sl.glasnik RS”, br. 30/2010.

Zaposleni koji dolaze u neposredan kontakt sa hranom pre početka rada moraju obaviti zdravstveni pregled, kao i redovne preglede u skladu sa propisima koji regulišu ovu materiju (najmanje dva puta godišnje, a po potrebi i više). Zaposleni koji rade u proizvodnji i prometu namirnica moraju proći zakonski obavezan *Program edukacije i Program o zdravstvenoj ispravnosti namirnica i ličnoj higijeni osoba*.

Slika 7. Higijena zaposlenog



2.1.2. Smernice za održavanje higijene u ugostiteljskom objektu

Neodržavanje higijene može dovesti i do brojnih kvarova uređaja, opreme i inventara koji se koristi u ugostiteljskom objektu, što može ugroziti proces ukupnog rada ugostiteljskog objekta. To je i razlog što svaki ugostiteljski objekat treba da sprovodi minimalne sanitarno-higijenske mere opreza.

Te mere podrazumevaju da se:

- ♦ prostorije za obradu životnih namirnica i pripremu hrane (svi podovi, zidovi, plafoni), radne i druge površine (topli pultovi, površine servirnih stolova, površine bar pultova i dr.) moraju redovno čistiti, prati i dezinfikovati sredstvima koja ne štete zdravlju. Čišćenje treba obavljati u skladu sa propisanim uputstvima za čišćenje;

- ♦ svaki uređaj ili deo opreme po završetku radnog procesa ili radnog dana mora detaljno očistiti i pripremiti za ponovnu upotrebu. Sredstva koja se koriste za pranje i dezinfekciju ne smeju nanositi štetu niti opremi niti zaposlenom osolju i gostima. Na svakom uređaju za čišćenje treba da bude istaknuto uputstvo za korišćenje;
- ♦ sve vrste inventara, bez obzira na materijal od kojeg je izrađen i namenu, održavaju prema utvrđenim procedurama, uz korišćenje odgovarajućig dezinfekcionih i drugih sredstava koja ne smeju nanositi štetu niti inventaru niti zaposlenom osolju i gostima. Zbog toga se u te svrhe ne smeju upotrebljavati kamena soda, sona kiselina, vim (zbog grubih čestica) i slični proizvodi jer skidaju hromirane delove inventara;
- ♦ podovi, zidovi, plafoni, prozori, zatim stolovi, stolice, klupe, razne vitrine i ostala oprema i uređaji u prostorijama u kojima se pružaju usluge hrane i pića moraju redovno čistiti i održavati u dobrom stanju. Čišćenje se vrši kada za to postoje uslovi i u skladu sa rasporedom čišćenja prostorija u kojima se vrši konzumiranje jela i pića. U rasporedu se navodi oprema kojom se čisti, prostorije koje se čiste, osoblje zaduženo za čišćenje i vreme čišćenja;
- ♦ toaleti redovno čiste, a odvodi i dovodi vode moraju uvek biti potpuno ispravni, bez curenja, začepjenja ili drugih oštećenja;
- ♦ prostor oko objekta (zelene površine, prilaz, parking) redovno čisti i uredno održava, kako bi svojim izgledom i uređenošću privlačio i one prolaznike koji nisu imali nameru da svrate u objekat;
- ♦ mesto predviđeno za smeće (kante, kontejneri) održava uredno i po upustvima, a otpad da se svakodnevno odstranjuje na higijenski propisani način (prekriti sve kante za otpad u prostoriji gde se sprema hrana, redovno ih i često čistiti i dezinfikovati, prazniti ih često i sl.). U slučaju pojave glodara ili sličnih lešinara potrebno je sprovesti mere za njihovo uklanjanje.

Svaki ugostiteljski objekat treba da uspostavi sopstvena uputva za održavanje higijene u objektu i o uklanjanju smeća i otpadaka. Odstupanja od ovih pravila mogu dovesti do posledica koje će se negativno odraziti na imidž objekta (česta oboljenja karakteristična za ovu profesiju, sankcije od strane nadležnih inspekcija, poslodavca, smanjenje prometa i sl.).

Menadžeri objekta su zaduženi da provere da li su sve prostorije, oprema, uređaji i inventar propisno očišćeni i ukoliko utvrde da se ne postupa po upustvima dužni su da preduzmu odgovarajuće sankcije prema osoblju zaduženom za higijenu u objektu.

Najjednostavniji i najefikasniji način provere održavanja higijene ugostiteljskog objekata je redovna kontrola od strane odgovornih lica zaduženih za higijenu (interna kontrola). Pored toga, važne su i određene vrste eksterne kontrole, od kojih je svakako

najznačajnija sanitarna inspekcija, kao i metoda „mystery shopping“, odnosno poseta tajnog gosta koji boraveći u određenom objektu kontroliše primenu standarda, uključujući i čistoću, higijenu i urednost svih prostorija i prostora u objektu. Navedena metoda daje jasnu i „neretuširanu“ sliku objekta, iz koje se jasno vidi koji su standardi poštovani, kao i šta se može dodatno unaprediti. Ključna odgovorost za održavanje higijene i primenu propisanih standarda i procedura je na zaposlenima (Prilog 2).

2.2. Bezbednost zaposlenih u ugostiteljskim objektima

Zaposleno osoblje u restoranu ili drugom ugostiteljskom objektu i gosti izloženi su brojnim nezgodama koje mogu uticati na bezbednost i zdravlje i prouzrokovati značajne materijalne štete. Najveći broj nezgoda rezultat je nepažnje i nepoštovanja standarda i procedura, pre svega, od strane zaposlenog osoblja. Ključno pitanje u tome je kako sprečiti nezgode ili ih svesti na minimum da bi se zaštitio personal od povreda u objektu, kao i kako se odnositi prema opremi i drugoj imovini restorana ili drugog ugostiteljskog objekta.

Najčešće nezgode koje se pojavljuju u ugostiteljskim objektima su²⁷:

- 1) pojava požara, kao rezultat kvarova na instalacijama, nestručnog rukovanja uređajima i dr.,
 - 2) razne vrste opekotina i drugih povreda koje nastaju zbog nestručnog korišćenja opreme i uređaja,
 - 3) posekotine izazvane neopreznim korišćenjem noževa, stakla i drugih oštih predmeta,
 - 4) razne vrste profesionalnih oboljenja koje nastaju kao posledica dugog stajanja, istezanja mišića, loših vremenskih uslova (kiše, oluje, visoke temperature) i sl.
1. **Požar.** Najčešći uzroci požara u ugostiteljskim objektima rezultat su različitih vrsta kvarova električnih instalacija, zatim kvarovi izazvani nestručnim rukovanjem električnim aparatima, neispravna oprema, uređaji i dr. Vrlo česta je i pojava eksplozija koje nastaju zbog neispravnih sigurnosnih ventila, neispravnih plinskih boca i drugih uređaja. Požari se veoma često pojavljuju i kao rezultat nebrige i nepažnje zaposlenih i gostiju (bacanje opušaka, pušenje u sobama, nepravilno skladištenje goriva, negašenja vatre prilikom zatvaranja ugostiteljskog objekta i sl.).

Da bi se sprečilo izazivanje požara neophodno je preduzeti sledeće mere opreza:

- ♦ poštovati uputstva proizvođača električne opreme, uz predhodnu proveru da li su električna oprema i napajanja u skladu sa zvaničnim propisima o električnim napajanjima;

27 Prema: Ninnemeier, J., *Management of food and beverage operations*, third edition, the educational institute of the American Hotel and Lodging Association, 1999., str. 272-279.

- ♦ pre čišćenja uređaja uvek treba isključiti iz električne mreže, pri čemu utičnice i električnu opremu nikada ne treba dirati mokrim rukama, kao i ne stajati na mokrom podu;
- ♦ zabraniti pušenje u kuhinji i pripadajućim prostorima;
- ♦ aparate za gašenje požara treba postaviti na vidno mesto, a osoblje treba edukovati za njihovo korišćenje;
- ♦ ispravnost uređaja za otkrivanje dima, plamena i toplote treba stalno proveravati;
- ♦ obezbediti automatske prskalice za vodu, kao efikasan način za kontrolu požara.
- ♦ brojeve telefona vatrogasnog društva treba vidno istaći pored telefonskog aparata.

2. Opekotine. Opekotine zaposlenih nastaju prevashodno zbog nepridržavanja uputstava prilikom korišćenja opreme, uređaja i drugog inventara sa kojim zaposleno osoblje dolazi u kontakt tokom rada, pre svega u kuhinji (lonci sa vrelom vodom, šerpe, tiganji i sl.).

Da bi se sprečilo izazivanje opekotina potrebno je pridržavati se sledećih postupaka:

- ♦ unapred se mora znati gde se stavlja vreli tiganj posle sklanjanja sa ringle, ili činija nakon vađenja iz rerne;
- ♦ za držanje vrelih šerpi i tiganja treba koristiti suve rukavice (vlažne rukavice mogu izazvati opekotine zbog nastanka pare). Nikada u tu svrhu ne treba koristiti kecelju, peškir ili krpju;
- ♦ nikada ne treba koristiti tiganje sa labavim drškama i okruglim dnom, jer mogu lako skliznuti;
- ♦ šerpe i tiganje nikada ne treba prepunjavati. Šerpe treba pažljivo otvarati da para ne bi opekla;
- ♦ hranu treba pažljivo mešati sa kašikom koja ima dužu dršku ili kutlačom, pri čemu treba izbegavati prskanje, prosipanje ili presipanje dok je hrana vrela;
- ♦ opremu treba ostaviti da se ohladi pre nego što počne da se čisti.
- ♦ zaposleni treba da se pridržavaju uputstva o načinu gašenja vatre. Ako se hrana zapali, treba posuti so po plamenu ili sodu bikarbonu, a nikako koristiti vodu. Aparati za gašenje požara i ostala zaštitna oprema treba da se nalaze na mesto koje je za to predviđeno, a zaposleni treba da znaju i kako se koriste;
- ♦ za vreme sipanja kafe, čaja i ostale vrela tečnosti treba biti izuzetno pažljiv.

Pri radu sa opremom uvek treba poštovati mere predostrožnosti i izbegavati rukovanje sa potencijalno opasnom opremom prema sopstvenom nahođenju. Opremu treba održavati prema upustvima, jer nepropisno održavanje može dovesti do nebezbednih uslova za rad. Redovno i detaljno treba proveravati opremu sa osobljem

koje je zaduženo za njeno održavanje ili predstavnicima firme od koje je oprema nabavljena.

3. Posekotine su najčešći oblik povreda radnika zaposlnih u kuhinji. Osoblje ugostiteljskog objekta mora biti pažljivo kada koristi različite vrste noževa, makaze, viljuške, stakleni inventar, porculan i drugi pribor, pri čemu je preporučljivo pridržavati se sledećih iskustvenih pravila (mera opreza):

- ♦ tupe noževe i noževe sa labavim drškama treba popraviti ili izbaciti iz upotrebe, jer njihovo korišćenje je daleko opasnije od oštarih;
- ♦ noževe nikada ne treba ostavljati na ivicu stola i nikada ih ne treba hvatati kada padaju;
- ♦ noževe i druge oštre predmete treba prati i čistiti posebno i nikada ih ne treba stavljati u sudoperu punu vode sa sapunicom. Nož treba čistiti od centra sečiva ka ivici oštrice;
- ♦ čišćene električnog sekača, mašina za mlevenje i drugih električnih uređaja za sečenje zahteva predhodno čitanje uputstva o čišćenju aparata i obavezno isključivanje iz struje;
- ♦ upotrebu staklenih predmeta treba svesti na minimum da bi se sprečio nastanak posekotina;
- ♦ noževe, sekače i druge oštre predmete kada se ne upotrebljavaju treba držati u posebnim fiokama;
- ♦ koristiti zaštitne poklopce i futrole za oštre predmete;
- ♦ prilikom korišćenja oštrača proveriti da li postoji zaštita za prst između drške i čelika.

4. Profesionalna oboljenja, istezanje mišića i padovi

Najveći deo radnog vremena zaposleni u ugostiteljstvu provode stojeći ili hodajući, što može uticati na pojavu raznih profesionalnih oboljenja, kao što su:

- ♦ ravna stopala,
- ♦ proširene vene,
- ♦ obolenja kičmenog stuba,
- ♦ bolesti jetre (alkoholizam),
- ♦ reumatizam, itd.

Najbolja zaštita od ovih oboljenja je umeren život, pravilan hod, nošenje odgovarajuće odeće i obuće, redovan odmor posle napornog rada, obavezni sanitarni i drugi pregledi i sl.

Pored ovih oboljenja osoblje zaposleno u ugostiteljstvu je izloženo i brojnim drugim nezgodama koje mogu biti posledica pada na stepeništu, terasi, bašti, ulazu u

salu zbog kvasne podloge od kiše, oluje, snega, prosute vode na podu ili hrane, masnih pločica, slabe osvetljenosti stepeništa i sl. Ti padovi mogu biti uzrok povreda i lomova udova, rebara, glave i ostalih delova tela, zatim istezanje mišića i sl.

Da bi se sprečili padovi i posledice koje mogu nastati podovi treba da su čisti i suvi, ispravne pločice, stepenici, staze i dobra rasveta.



U slučaju povreda veoma je bitno da se povređenom brzo pruži prva pomoć. Pomoć mora biti stručna i blagovremena, što znači da ugostiteljski objekat mora biti opremljen kompletom za pružanje prve pomoći koji je atestirani i koji treba da bude vidno obeležen i dostupan zaposlenima.

2.3. Mere zaštite na radu

Zaštita na radu ima za cilj preventivno delovanje i sprečavanje povreda na radnom mestu i drugih negativnih posledica po zdravlje zaposlenih. Najbolja zaštita je pravovremeno otklanjanje svih uzroka opasnosti na radnom mestu i okruženju, odnosno blagovremena procena rizika i s tim u vezi preduzimanje mera koje treba da ublaže ili spreče eventualnu nezgodu (rizik). Rizik kao potencijalna aktivnost zakonski je uređen i shodno tome poslodavac je obavezan da donese poseban akt (Akt o proceni rizika), kojim se utvrđuju prava, obaveze i odgovornosti poslodavaca, preventivne mere i način njihovog sprovođenja u cilju ostvarivanja bezbednosti i zaštite zdravlja na radu. Aktom o proceni rizika, kao preventivnoj aktivnosti, poslodavac je obavezan da odredi konkretne zdravstvene uslove koje radnik mora da ispuni da bi mogao da obavlja poslove određenog radnog mesta. Organizacija poslova za bezbednost i zdravlje na radu zavisi od²⁸:

- 1) tehnološkog rocesa,
- 2) organizacije, prirode i obima procesa rada,
- 3) broja zaposlenih koji učestvuju u procesu rada,
- 4) broja radnih smena,
- 5) procenjenih rizika,
- 6) broja lokacijski odvojenih jedinica,
- 7) vrste delatnosti.

28 Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, „Sl. glasnik RS”, br.101/2005.

Poslodavac je obavezan da organizuje proces rada u uslovima koji su bezbedni za zaposlene i koji ne moraju da strahuju da će im u toku rada biti ugroženo zdravlje. Da bi uspešno obavio ovaj zadatak, poslodavac je obavezan da preduzima i druge konkretne mere u toku rada: da zaustavi svaki rad koji predstavlja opasnost po život i zdravlje zaposlenih, da obezbedi pružanje prve pomoći, spasavanje i evakuaciju u slučaju opasnosti, da spreči ulazak u krug objekta lica i sredstava saobraćaja koji nemaju osnova za to, da obezbedi odgovarajuće obeležavanje opasnosti, da angažuje službu medicine rada za obavljanje poslova zaštite zdravlja zaposlenih i da organizuje obavljanje poslova bezbednosti i zdravlja na radu.

Zakon daje tri mogućnosti za organizovanje ovih poslova²⁹:

- ♦ da ih obavlja poslodavac (poslodavac može sam da obavlja navedene poslove u delatnostima utvrđenim zakonom, koje po prirodi nisu rizične i ako pri tome nema više od 10 zaposlenih),
- ♦ da odredi jedno lice (ili više zaposlenih) koje treba da ima položen stručni ispit, ili
- ♦ da angažuje pravno lice koje poseduje licencu za obavljanje poslova u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu.

Veoma bitna aktivnost u organizaciji bezbednosti i zdravlja na radu jeste osposobljavanje zaposlenih za bezbedan rad koje je i zakonska obaveza poslodavca. Osposobljavanje zaposlenih treba da prati odgovarajući **plan i program osposobljavanja** koji donosi odgovorno lice, što podrazumeva da svi zaposleni u ovom sektoru poslovanja moraju da budu osposobljeni. Osposobljavanje se vrši teorijski, putem odgovarajućih stručnih predavanja i seminara i provere znanja testiranjem, kao i praktično na samom radnom mestu u prisustvu neposrednog rukovodioca.

Cilj navedenih aktivnosti jeste zaštita zaposlenih i gostiju od fizičke, tehničko-tehnološke i sanitarne ugroženosti i obaveza da se preventivno deluje kako bi se sprečile negativne posledice. Zapravo fokus je na stvaranju optimalnih uslova za rad i sprečavanju nezgoda, posebno onih koje mogu ugroziti goste i zaposleno osoblje. S tim u vezi potrebno je preduzimati sve neophodne aktivnosti i mere da do nezgoda ne dođe. To znači da se oprema, uređaji, inventar i druga imovina u ugostiteljskom objektu na propisan način i u skladu sa utvrđenim procedurama održavaju i čuvaju.

29 Isto.

PITANJA ZA DISKUSIJU

- ✓ Koji su opšti uslovi za obavljanje ugostiteljske delatnosti?
- ✓ Šta obuhvataju poslovi nabavka namirnica i drugog materijala?
- ✓ Šta obuhvataju poslovi prijema i skladištenja namirnica i drugih roba?
- ✓ Šta obuhvataju poslovi proizvodnje hrane?
- ✓ Šta sadži kuhinjski blok?
- ✓ Koja se oprema koristi u ugostiteljskoj kuhinji?
- ✓ Objasnite značaj higijene za kvalitet restoranskog proizvoda?
- ✓ Navedite zašto je lična higijena zaposlenih bitna za kvalitet proizvoda?
- ✓ Koje su ključne opasnosti po zaposlene u restoraterstvu?
- ✓ Koje su ključne mere zaštite u ugostiteljskom objektu?



III glava

Rast i razvoj restoraterskih preduzeća



SADRŽAJ OVOG POGLAVLJA:

1. Načini rasta i razvoja restoraterskih preduzeća

1.1. Direktno investiranje

1.2. Ugovorni i drugi aranžmani

1.2.1. Poslovna saradnja na bazi franšizinga

1.2.2. Poslovna saradnja na bazi ugovora o menadžmentu

1.2.3. Ostali oblici saradnje

2. Struktura savremene restoraterske industrije

3. Restoraterski lanci brze ishrane

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- OBJASNI OSNOVNE OBLIKE INTEGRACIONIH FORMI NASTANKA I RAZVOJA PREDUZEĆA IZ OVE DELATNOSTI (DIREKTNO INVESTIRANJE, FRANŠIZING, UGOVOR MENADŽMENTU I DRUGI OBLICI SARADNJE)
- ANALIZIRA STRUKTURU RESTORATERSKE INDUSTRIJE
- UKAŽE NA NAJZNAČAJNIJE LANCE RESTORANA BRZE ISHRANE



1.

NAČINI RASTA I RAZVOJA RESTORATERSKIH PREDUZEĆA

Dinamičan razvoj turizma i težnja da se zadovolje potrebe i očekivanja turista uslovio je i različite forme međusobne saradnje i povezivanja ugostiteljskih preduzeća, turoperatora, turističkih agencija i avio kompanija, radi opstanka na ovom veoma osetljivom i turbulentnom tržištu. Ta saradnja se najpre odvijala na nacionalnom, zatim veoma brzo se proširuje i na međunarodnom planu. Globalizacija i internacionalizacija poslovanja uticali su na brisanje nacionalnih granica i poštovanje mehanizma međunarodnog tržišta, uz uvažavanje nacionalne kulture i tradicije. Turoperator, turističke agencije, aviokompanije i hotelsko – ugostiteljska preduzeća uviđaju da bez zajedničkih programa, zajedničkih nastupa u ponudi, rezervisanju i prodaji turističkih aranžmana nema opstanka na savremenom turističkom tržištu. To je uticalo i na pojavu hotelskih i restoraterskih lanaca, koji predstavljaju osnovne generatore međunarodnog poslovanja u oblasti turizma i ugostiteljstva.

Glavni razlozi povezivanja (integracija), ili kako se danas taj termin sve češće naziva *partnerstva*, predstavljaju benefiti koje to povezivanje donosi za sve učesnike u tom lancu (hotel, restoran, agencija, avio-prevoznik). Ti benefiti mogu biti izraženi kroz povećanje učešća na tržištu i korišćenje prednosti koje proizilaze iz ekonomije obima, prodor na nova tržišta, efikasniji prodajni i promotivni nastup i dr. U osnovi krajnji ekonomski cilj je uvek – profit. Mogu se razlikovati tzv. bliži i dalji ciljevi – prvi ne moraju odmah da vode ka profitabilnijim rezultatima (npr. to može biti ulazak u neku novu turističku destinaciju), ali drugi će to svakako postići (realno je očekivati da se takav ulazak posle određenog vremena opravda kroz postizanje željenih ekonomskih efekata).³⁰

Sušтина svakog uspešnog povezivanja je u shvatanju obaveze da se zajednički deli rizik i odgovornost za sve uspehe i neuspehe u poslu.

30 Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995. str. 163.

U literaturi integrisanje, odnosno poslovno povezivanje, vezuje se za **rast i razvoj preduzeća**, pri čemu se pod rastom podrazumeva promena u veličini preduzeća (povećanje broja zaposlenih, kapaciteta i sl.), a pod razvojem ukupne promene svih aktivnosti u preuzeću

Kotler, najpoznatiji teoretičar marketinga, kao odgovor preduzeća na procese globalizacije, tehnološki razvoj, deregulaciju, jačanje pozicije kupaca i segmentaciju tržišta, razlikuje sledeće načine narastanja preduzeća i njegove reorganizacije:³¹

- ♦ **reinžinjering** - „rušenje zidova između odeljenja“ radi stvaranja više vrednosti za kupca;
- ♦ **outsourcing** - spremnost da se koriste spoljni izvori;
- ♦ **benchmarking** - upoređivanje kompanije sa najboljim iskustvima iz šireg ili bližeg okruženja, radi ostvarivanja boljih performansi;
- ♦ **partnerstvo sa dobavljačima** – težnja za ostvarivanjem dodatne vrednosti;
- ♦ **partnerstvo sa kupcima** - obezbeđenje vrednosti kroz sopstveno poslovanje;
- ♦ **spajanje** - preuzimanje kompanija ili spajanje sa kompanijama iz istih ili komplementarnih grana, radi ostvarivanja ekonomije obima;
- ♦ **globalizacija** - usmerenost na globalno promišljanje a lokalno delovanje;
- ♦ **fokusiranje** - usmerenost na najprofitabilnije poslove i kupce;
- ♦ **ubrzavanje** novih procesa i dizajniranje nove organizacije, radi bržeg reagovanja na promene u okruženju;
- ♦ **jačanje personala** da bi se bilo što kreativnije u svojim poslovnim idejama.

Model Svetske turističke organizacije (WTO) za formulisanje globalne strategije preporučuje preduzećima iz oblasti turizma sledeće forme povezivanja:³²

- ♦ **joint venture** (zajedničko ulaganje);
- ♦ **konzorcijum** - unošenje sopstvenih izvora, kao tehnologije ili usluga, da bi se ostvarila korist koju samostalno preduzeće nije u mogućnosti da ostvari. Poznati konzorcijumi u hotelskoj industriji su: *Best Western, Holiday Inn, ili Radisson Hotels* koji je ušao u konzorcijum sa preduzećima iz iste delatnosti kao što su *SAS - Skandinavija, Park Lane - Hong Kong, Comonvelth - Hospitality - Kanada i dr.*;
- ♦ **strateške alijanse** - ugovor na duži rok radi postizanja zajedničkih ciljeva;
- ♦ **korporativni marketing** – ugovor o marketingu partnerskih proizvoda i usluga kroz zajedničku promociju;
- ♦ **partnerstvo kroz lanac vrednosti** – povezivanje aktivnosti preduzeća iz različitih oblasti koja ulaze u poslovne odnose radi kreiranja nove vrednosti i

31 Kotler, Ph., and Keler, K, L, *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data status, Beograd, 2006. str. 16.

32 WTO, *Co-operation and Partnerships in Tourism: A global Perspektive*, 2002.

ostvarivanja benefita za društvo u celini (udruživanje vladinih, obrazovnih i drugih institucija, hotela, agencija, internet - provajdera i drugih subjekata koji pružaju prateće usluge, radi kreiranja turističkog klastera koji treba da obezbedi korist za zajednicu;

- ♦ **organizaciono umrežavanje** - formiranje multiorganizacione alijanse, gde članovi mreže sarađuju radi dobijanja finansijske podrške određenih međunarodnih fondova;
- ♦ **outsourcing** - ugovaranje poslova sa trećom stranom za poslove koji ne predstavljaju dominantne poslove preduzeća (npr. davanje koncesije nacionalnog parka u razvoju manjim preduzećima za pružanje manje profitabilnih poslova, smeštaja, kioska za izdavanje opreme, prodaje robe široke potrošnje i sl.).

Sve navedene forme povezivanja imaju oblik ugovornih i drugih aranžmana, osim joint venture, koji predstavlja zajedničko ulaganje, odnosno direktno investiranje.

Uz postojanje mnoštva integracionih formi u turizmu i ugostiteljstvo u globalnim okvirima dominantna su dva načina poslovnog povezivanja, i to:³³

- 1) direktno investiranje,
- 2) ugovorni i drugi aranžmani.

1.1. Direktno investiranje

Direktno investiranje vezano je za: izgradnju novih ugostiteljskih objekata (green field investicije), zajednička ulaganja (joint venture) sa domaćim partnerima, spajanja i preuzimanja (merdžeri i različiti oblici akvizicija) i razne vrste investicionih fondova za nekretnine. Ugostiteljsko preduzeće koje primenjuje direktno investiranje obezbeđuje direktnu kontrolu svog vlasništva nad novim objektima koji kroz izgradnju ili akvizicije ulaze u njegov sastav.

Direktno investiranje stranog partnera obezbeđuje priliv stranog kapitala, koji je neophodan za velika investiciona ulaganja i izgradnju smeštajnih objekata i ostalih kapaciteta ugostiteljske ponude.

Međunarodni ugostiteljski lanci koristili su razne varijante zajedničkih ulaganja, najčešće diktirane zakonskim i drugim uslovima u konkretnoj zemlji. U mnogim zemljama zajednička ulaganja su jedini oblik direktnog stranog investiranja. Varijante su išle od klasičnih ugovornih formi do složenijih oblika sa uključivanjem ugovora o franšizingu, menadžmentu, osnivanjem zajedničkih preduzeća koja će biti nosioci ovih ulaganja i sl. Zajedničko ulaganje je vrlo efikasan način za međusobno dopunjavanje,

33 Opširnije o ovim oblicima povezivanja videti: Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. str. 83 - 107.

korišćenje resursa i veština, transfer tehnologije i know-how poslova. Često ga koriste multinacionalne kompanije za prodor na nepoznata inostrana tržišta kroz zajedničko ulaganje sa lokalnim preduzećima. Smatra se jeftinijim i fleksibilnijim načinom širenja poslovnih interesa i poslovanja preduzeća od drugih strategija eksternog rasta (akvizicija i integracija). Zajednička ulaganja su i jedan od bitnijih oblika globalizacije poslovanja.

Hotel Hyatt Regency u Beogradu, karakterističan je primer složenijih oblika zajedničkih ulaganja. Naime, reč je o projektnom upravljanju, tj, ugovorima o investiranju i osnivanju, razvoju, menadžmentu i izgradnji. Konzorcijum, u to vreme, poznatih beogradskih preduzeća (*Jugopetrol, Energoprojekt, Rad, Yugoeksport i Putnik*) i strani investitor koji je uključio Hyatt za upravljanje ovim objektom, kroz zajedničko ulaganje obezbedili su potrebnu finansijsku konstrukciju i neophodan kapital, čime je omogućen ulazak jednog od vrhunskih svetskih hotelskih lanaca kod nas.

Dok međunarodni hotelsko - restoraterski lanci koriste zajednička ulaganja kao način povećanja učešća na globalnom tržištu i to u područjima sa većim ekonomskim i političkim rizikom, dotle mnoge zemlje kroz ovaj oblik očekuju dodatni kapital za razvoj, know-how, zapošljavanje i druge pogodnosti.

1.2. Ugovorni i drugi aranžmani

Ugovorni i drugi aranžmani bili su polazna osnova na kojoj se zasnivala internacionalizacija ugostiteljskog poslovanja krajem prošlog i početkom ovog veka. Oni za osnovu nemaju sticanje vlasništva nad objektima, već potrebu da se obezbedi kontrola poslovnih operacija i plasman u drugim zemljama putem **ugovora o franšizingu, ugovora o menadžmentu** (tzv. licencni aranžmani) i **drugih oblika saradnje** (strategijske alijanse, savezi, akvizicije, konglomerati, konzorcijumi i dr.). Ova dva oblika ulaganja često se javljaju u kombinaciji, kao na primer zajednička ulaganja kroz sistem franšizinga ili menadžmenta.

1.2.1. Poslovna saradnja na bazi franšizinga

Franšizing, kao vid savremenog poslovanja, odnosno rasta i razvoja ugostiteljskih preduzeća, veoma je rasprostranjen. Do široke ekspanzije ovog oblika saradnje došlo je, pre svega, zahvaljujući prednostima koje imaju obe ugovorne strane u ovom poslu, izraženim kroz: smanjenje poslovnog rizika, uvođenje inovacija, tokove novca i kapitala i dr.

Kolevka franšizinga su SAD, gde više stotina hiljada kompanija posluje po ovom modelu. Na teritoriji Srbije franšizing je tek u početnoj fazi razvoja, dok je na teritoriji

susednih zemalja, poput Hrvatske i Mađarske, odmakao puno dalje. Neke od najpoznatijih svetskih kompanija koje posluju putem franšizinga su: McDonald's, Burger King, KFC, Coca - Cola, Hotel Hilton, Pizza Hut i Starbucks Coffee. U našoj zemlji, pored nekih od ovih kompanija, postoji još nekoliko franšiznih lanaca poput OMV, Fornetti, Tarkett, Fly Fly Travel, Zara, Palmers i Costa Coffee company. Korisnici franšiza u Srbiji uglavnom su velike kompanije, što će se u budućnosti sigurno menjati s obzirom da je ovo biznis pogodan za preduzetnike. Veliki broj svetskih kompanija trenutno traži partnere za pokretanje franšize u Srbiji, a takođe i jedan broj naših uspešnih kompanija pokušava da izgradi svoju franšizu i ponudi je na tržištu.

Franšizing predstavlja poslovni odnos između dve strane koje raspolažu određenim pravima i obavezama, odnosno između davaoca franšize (franšizer) i primaoca franšize (franšizant). Radi se o ustupanju postojećeg uspešnog modela poslovanja drugoj firmi uz odgovarajuću nadoknadu. Davalac franšize (franšizer) ustupa svoje ime, vizuelni identet, poslovni model, logistiku, marketing podršku i obuku, a primaoc franšize (franšizant) dužan je da pored redovnih novčanih nadoknada – taksa za zemljište, za oglašavanje i servisne usluge (mesečni royalty) koje za to izdvaja, poštuje sve ugovorene standarde poslovanja. Dakle, davalac franšize diktira uslove, a primaoc franšize se obavezuje da posluje po utvrđenim uslovima na određenoj teritoriji, da plaća utvrđeni iznos za korišćenje imena i znaka franšize, kao i da dozvoli kontrolu svog poslovanja. U ovom poslu primaoc franšize prihvata ili odbija date uslove (nema pregovaranja). Pri tome treba imati u vidu da primaoc franšize smanjuje rizik poslovanja, obezbeđuje racionalnije troškove poslovanja i obezbeđuje povećanje konkurentnosti. Franšizni ugovor mora biti u skladu sa nacionalnim zakonima, zakonima Evropske unije i Etičkim kodeksom.

Stupanjem u ovaj odnos i jedna i druga strana imaju značajne koristi. Ulaskom preduzeća (franšizanta) u ovaj vid poslovne saradnje poboljšava se njegov ugled i povećava moć, odnosno preduzetnik dobija relativnu sigurnost u poslovanju, zbog prepoznatljivog imena, ulaska na nova tržišta sa malim ulaganjima, razrađene tehnologije poslovanja, uspostavljenih standarda i sl. Posebne koristi od pripadnosti jednom poznatom i razgranatom lancu ili sistemu franšize nalaze se u sistemu korišćenja preporuka i u sistemu rezervacija članova franšising organizacije. Davalac franšize od davanja svog imena i imidža obezbeđuje širenje svoje kompanije i veći stepen propagande. Franšiza kao sporazum između franšizera i franšizanta ima i svojih nepovoljnosti, kako za prodavca, tako i za onog koji kupuje franšizu. Sa stanovišta onog koji prodaje najveći problem je kontrola proizvoda i standarda usluga u svakoj jedinici. Sa stanovišta kupca franšize porobljeni se ogledaju u njegovoj ograničenosti u stilu rada, kvalitetu i asortimanu usluge, inovacijama prema dekoru, jelovniku, nameštaju ili opremi i sl.

Najveći restoraterski lanci i danas najviše koriste sistem franšizinga u nacionalnim i međunacionalnim razmerama. Kao najveći franšizer danas se pojavljuje **McDonald's**,

koji daje franšizu najčešće na period od 20 godina. U okviru svog plana marketinga ovaj lanac locira, razvija i gradi restorane u različitim zemljama sveta, zadržavajući vlasništvo nad objektom, a primalac njegove franšize oprema objekat prema propisanim standardima i specifikaciji McDonald's-a. Kako bi ostali dosledni i uniformni, svi franšizanti McDonald's - a moraju da koriste:³⁴

- ♦ McDonald's - ove specifikacije i recepte proizvoda,
- ♦ metode rada, kontrolu inventara, knjigovodstva, računovodstva i marketinga,
- ♦ marku (trade mark), i
- ♦ radne oznake, koncepte projektovanja restorana, postavljanje oznaka i rasporeda opreme.

Franšizant ima obavezu da restoran McDonald's - a vodi po njegovim standardima kvaliteta (**Q - quality**), usluga (**S - services**), čistoće (**C - cleanliness**) i vrednosti (**V- value**), tj. po čuvenoj McDonald's - ovoj formuli Q.S.C. & V. Franšizant mora poštovati i sva pitanja vezana za ekonomičnu ishranu, obuku menadžera, marketing, tj. celokupan poslovni sistem ovog lanca brze hrane.

1.2.2. Poslovna saradnja na bazi ugovora o menadžmentu

Ugovor o menadžmentu je fleksibilniji metod poslovne saradnje, odnosno prenošenja znanja i umeća na firmu (*know-how*) uz utvrđenu nadoknadu. Ovaj oblik ugovora (nastao početkom osamdesetih godina prošloga veka) u osnovi ima karakter savetodavnog odnosa u kojoj jedna firma obezbeđuje drugoj upravljačku ekspozituru vezanu za njeno kompletno poslovanje.³⁵ Ugovorom o menadžmentu definiše se dugoročno poslovno povezivanje između ugovornih strana – operatora i vlasnika.

Kompanija operator i nosilac "upravljačkog paketa" sklapanjem ugovora o menadžmentu drugoj ugovornoj strani pruža određenu vrstu stručne ekspertize koja se odnosi na kompletno poslovanje (planiranje, rukovođenje, finansije, ljudski resursi, marketing, kontrola, sprovođenje standarda i dr.). Sva plaćanja se vrše iz redovnog poslovanja, s tim što naknadu za upravljanje kompanija - operator zadržava za sebe. Upravljačka kompanija po pravilu ne ulaže kapital i ne preuzima rizik.

Ovaj tip ugovora popularan je način rasta i ekspanzije hotelsko - ugostiteljskih preduzeća u međunarodnom poslovanju uključujući i one velike lance kao što su "Marriott Internationale", "Societe du Louvre", "Accor", "Extended Stay America", "Bass Hotels & Restaurants", "Hyatt Hotels", "Hilton Internationale" i dr. koji ga koriste u razvoju usluga ishrane. To je i razlog što ovaj vid poslovnog povezivanja, pored kompanija za menadžment, koriste i najpoznatiji korporativni hotelski lanci, poštujući njegove

³⁴ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 152.

³⁵ *Ibid.*, str. 104.

osnovne prednosti koje se ogledaju u brzom i efikasnom prodoru na strana tržišta, relativno malim ulaganjima, malom riziku, efikasnoj kontroli poslovanja, relativno dobrim prihodima obezbeđenim na startu i sl.

1.2.3. Ostali oblici ugovornih aranžmana

U grupu ugovornih aranžmana, kao oblik finansiranja ugostiteljske ponude, mogu se svrstati još i:

- 1) **Time – sharing** - vremenski zakup određenog broja smeštajnih jedinica na određeno vreme i njihovo korišćenje u utvrđenom vremenskom intervalu na 5, 10, 20, 30 ili više godina. Zakupom vremenskih deonica - jedne ili više nedelja za određeni broj godina - stiče se pravo korišćenja jedinice u ugovorenom periodu. Postoji mogućnost i kupovine vremenskih deonica čime se stiče vlasništvo, odnosno suvlasništvo nad odgovarajućom smeštajnom jedinicom. Uz stimulaturna zakonska rešenja ovaj koncept mogao bi biti značajno područje privlačenja inostranog kapitala kod nas.
- 2) **Lizing** - predmet lizinga u ugostiteljstvu može da bude hotel, odnosno restoran ili drugi ugostiteljski objekat koji davalac lizinga privremeno predaje primaocu lizinga. Primaoc lizinga na sebe preuzima rizik i jemstvo za održavanje objekta. Davaocu lizinga ostaje kreditni rizik, dok na primaoca lizinga pada tzv. preduzetnički rizik. Primaoc lizinga je obavezan da plati zakupninu kao ugovorenu naknadu davaocu lizinga, kao i da nadoknadi eventualnu štetu. Ugovorom može da se utvrdi i cena prodaje objekta po isteku vremena predviđenog u lizing. Po isplati ugovorene cene za ugovorenu prodaju objekta sledi prenos svojine na primaoca lizinga.
- 3) **Forfeting** – ugovor o bezregresnoj kupovini potraživanja koja proističu iz međunarodnih robnih transakcija. Forfeter kupuje buduće potraživanje od forferiste u čijoj osnovi se nalazi odobreni kredit dužnika iz osnovnog posla.
- 4) **Factoring** – ugovor o kupovini potraživanja nastalih po osnovu isporuka i usluga sa kupcima u zemlji i inostranstvu. Kupac potraživanja (faktor) obavezuje se da kupi sadašnja i buduća potraživanja određenog preduzeća i on snosi rizik za kupljena potraživanja, dok se prodavac obavezuje da prodato buduće ili sadašnje potraživanje prenese na faktora.

Takođe, iz grupe tzv. vezanih poslova, kao ugovorni aranžmani u finansiranju ugostiteljskih kapaciteta primenljivi su i: **barter poslovi, swich poslovi i offset razmena.**

STRUKTURA SAVREMENE RESTORATERSKE INDUSTRIJE

Savremenu restoratersku industriju karakterišu veoma složene i višedimenzijske grupe različitih vrsta i oblika objekata u kojima se vrše usluge hrane i pića koji posluju na turističkom tržištu.

Strukturu savremene restoraterske industrije u osnovi sačinjavaju:³⁶

1. Veliki broj malih, familijarnih restorana,
 2. Restoranska preduzeća sa većim brojem poslovnih jedinica,
 3. Manji broj međunarodno orijentisanih restoraterskih lanaca.
1. Veliki je broj malih, familijarnih preduzeća koja posluju najčešće sa samo jednim objektom, gde je broj zaposlenih mali i uglavnom su članovima porodice. Ovi restorani obično raspolažu skromnim asortimanom ponude i, po pravilu, nisu u sastavu lanaca što im omogućava da budu prepoznatljivi i drugačiji u odnosu na prilično uniformisanu i standardizovanu ponudu mnogobrojnih međunarodnih i nacionalnih restoranskih lanaca.

Imati restoran predstavlja veliki izazov, koji pored uloženih finansijska sredstva, zahteva izuzetnu posvećenost poslu i poznavanje suštine poslovanja restoraterske delatnosti (specifičnost tržišta, organizaciju i tehnologiju rada, veštine komuniciranja, ugostiteljske standarde, izbor dobrih saradnika i stvaranje duha timskog rada, kontrolu namirnica i dr.). Uz brojna zadovoljstva i privilegije koje su svojstvene ovoj delatnosti (novac, druženje sa poznatim ličnostima, lep provod i sl.), bavljenje ovim poslom nosi i dosta neizvesnosti, problema, pa čak i razočarenja.

Za ulaganja u ovu vrstu biznisa, bez obzira da li se restoran kupuje, gradi novi ili uzima u zakup postojeći, neophodno je istraživanje tržišta i analiza sopstvenih mogućnosti, jer donošenje odluke bez plana (preko noći) može dovesti do gubitka uloženih sredstava, što često ugrožava porodičnu finansijsku situaciju, jer se u залог za kredite uglavnom daju vredne stvari, poput kuće, stana ili neke druge vrednosti. To je i razlog što potencijalni vlasnici restorana i drugih ugostiteljskih objekata, pre ulaska u biznis, moraju ozbiljno da analiziraju sve strane ovog posla, odnosno moraju biti svesni rizika u slučaju neuspeha. Svi ti rizici moraju se kontrolisati, odnosno njima se mora upravljati, kako bi se postigao uspeh. Isku-

³⁶ Prema: Pirija, D., *Standardi u turističkom ugostiteljstvu*, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003., str. 26.

stva iz rada mnogih restorana pokazuju da oni tek posle tri godine rada postaju profitabilni. Najveći broj zatvorenih ugostiteljskih objekata kod nas je u prve dve godine. Do tada treba preživeti obezbeđujući sredstva iz drugih izvora (kreda, ličnog zaloga i sl.).

Razlozi lošeg poslovanaja, odnosno zatvaranja resorana, raličite su prirode. Najveći broj njih zatvara se zbog nemogućnosti pokrivanja troškova (vraćanja kredita), nedostatka profesionalnog kadra, iz porodičnih razloga (zapostavljanje porodice zbog previšeg angažovanja) i dr. Ukoliko restoran prebodi taj period, njegove šanse da nastavi sa radom su znatno veće, što znači da se prilikom kupovine restorana treba opredeliti za onaj koji posluje duže od tri godine, jer je preživeo sve početne teškoće i surovosti ovog tržišta.

Jedan od razloga što značajan broj manjih porodičnih restorana prebrodi taj početni period je uključenost članova porodice u posao, što smanjuje opasnost od potkrađanja, obezbeđuje racionalniju nabavku i korišćenje namirnica i drugih roba i sl.

2. Preduzeća sa većim brojem poslovnih jedinica, kapaciteta i većim brojem zaposlenih, uglavnom se nalaze u gradovima i važnim turističkim destinacijama i pokrivaju teritoriju jedne zemlje, pa često postaju i nacionalni restoranski lanci. Vlasnici ovih kompanija imaju manji rizik u početnom periodu rada, jer angažuju iskusne profesionalce koji su radili ili već rade u nekom od objekata lanca. Postojanje ovakvih preduzeća karakteristično je i za zemlje koje su prošle proces tranzicije, u kojima su privatizovani ugostiteljski sistemi sa velikim brojem hotela, restorana i drugih ugostiteljskih objekata. Primera radi, takve kompanije kod nas su UP "Višnjica" u čijem sastavu su poznati restorani "Ima dana", "Ušće", "Devetka", "Lido", "Vojvodina" i dr., ili UP "Stari grad", koji je u svom sastavu, takođe, imao više ugostiteljskih objekata - "Tri šesira", "Zlatni bokal", "Dva bela goluba", dva hotela (Kasina i Park) itd.
3. Manji broj međunarodno orijentisanih restoraterskih lanaca među kojima dominiraju oni za brzu uslugu. Različite su veličine i može ih biti od desetine do nekoliko hiljada. U ovim restoranima skroman je asortiman usluga usled specijalizacije u osnovnom proizvodu. U svetu, prema podacima Američkog Nacionalnog udruženja restorana (*National Restaurant Association - NRA*), danas postoji preko 500 lanaca restorana brze ishrane.



3.

RESTORATERSKI LANCI BRZE ISHRANE

Restoraterski lanci su tipičan proizvod savremenih integracionih procesa karakterističnih za međunarodni turizam, pri čemu je koncept brze ishrane opredeljujuće delovao na globalizaciju u ovoj delatnosti. Restoraterski lanci su zahvaljujući, upravo, konceptu brze ishrane postali glavni nosioci globalne poslovne orijentacije savremene restoraterske industrije. Ekspanzija tražnje za restoranima brze ishrane, kao posledica brzog tempa života, niskih cena, veoma brzog načina pripreme, ali i potrebe potrošača za standardizovanom hranom proverenog kvaliteta, uslovlila je funkcionisanje savremenog restoraterstva po principu međunarodnih lanaca restorana brze ishrane. Osnovna karakteristika restorana brze ishrane je naglašena specijalizacija u osnovnom proizvodu koja dovodi do standardizacije, koja je garancija kvaliteta, gde potrošači svoje potrebe prilagođavaju ponuđenim proizvodima. Ovi restorani prepoznatljivi su po dekoru i ambijentu, brzoj i kvalitetnoj usluzi i ograničenom meniju.

Kolevka ovih lanaca su Sjedinjene Američke Države, u kojima se nalaze najpoznatiji i najuticajniji međunarodni lanci u ovoj delatnosti, a sve veća prodaja ove vrste ishrane beleži se i u Evropi, Centralnoj i Južnoj Americi, Jugoistočnoj Aziji i Pacifiku, upravo tamo gde se ostvaruje i najveći međunarodni turistički promet. No, i danas najveći broj restorana ovih lanaca se nalazi u SAD-u.

McDonald's-u, dugogodišnjem svetskom lideru pripada i pionirska uloga u razvoju ove vrste restorana. McDonald's (*McDonald's*) je lanac restorana brze ishrane kojeg su 1940. godine osnovala braća *Dik i Mek Donald* otvorivši vlastiti restoran u gradu San Bernardino u Kaliforniji. Lanac se počeo širiti 1955. godine kada je dobro poznati prodavac aparata za točenje (točionica) soda vode *Rej Krok* (*Ray Kroc*) jednoga dana dobio porudžbinu od braće *McDonald's* za dve točionice (svi su, inače, naručivali samo po jednu) i otišao da se sretne sa braćom *McDonald's*. Ray je bio zaprepašćen, ne samo zbog gužve i higijene samog restorana već, pre svega, zbog brzine i jednostavnosti obavljanja posla. Oduševljen uslugom i velikim prometom koji je restoran ostvario u njegovom prisustvu, Ray je predložio braći *McDonald's* otvaranje novih restorana, iako su braća bila zadovoljna sa jednim restoranom i nisu imali planove da se šire. Međutim, Krok ih je ubedio da mu dozvole da im se pridruži



u biznisu na bazi franšize i posao je počeo da se širi. Kasnije je pravljeno na milijarde hamburgera, a razlozi za uspeh bili su: kvalitet, brzina, čiste linije, dobra usluga i povoljna cena. Otuda zasluga za otvaranje lanca ovih restorana pripada Rej Kroku, kojeg često i smatraju njegovim osnivačem.

Danas je McDonald's najveći svetski lanac restorana brze hrane sa više od 32.000 restorana u 122 države sveta. Svaki petnaesti Amerikanac vezuje svoje prvo zaposlenje za McDonald's, a svaki deveti je sarađivao u nekom obliku sa istim. Preko 47 miliona ljudi svakodnevno konzumira hranu ovog lanca, od čega je polovina van granica SAD.³⁷

Počeci poslovanja restorana ovog kao i drugih lanaca brze hrane bili su opterećeni brojnim poteškoćama i problemima, obzirom da se potrošači susreću sa jednim novim vidom ponude gde je asortiman veoma sužen. Te poteškoće posledica su:

- ♦ razlika u navikama i preferencijama potrošača,
- ♦ razlika u tradiciji i običajima,
- ♦ razlika u veri i uverenjima, i
- ♦ otpora prema brznoj hrani, kao nezdravoj i štetnoj po ljudsko zdravlje.

Kao lider na međunarodnom tržištu McDonald's je vremenom svoju ponudu prilagođavao lokalnim uslovima i specifičnim preferencijama u ishrani lokalnog stanovništva. U Indonežanskoj krizi, npr. francuski frit koji je trebao da bude uvezen, skinut je sa menija, a zamenio ga je pirinač.

Glavne prednosti u poslovanju ovih restorana su:

- ♦ prepoznatljiv dekor i ambijent,
- ♦ ekonomija obima,
- ♦ veliki koeficijent obrta,
- ♦ veća reklamna zastupljenost, i
- ♦ politika niskih cena koju sprovode ovi lanci.

Prvi McDonald's-ov restoran u Srbiji, ujedno i u Centralnoj i Jugoistočnoj Evropi, otvoren je 1988. godine na trgu „Slavija“ u Beogradu, a danas ih ima više od 20 (14 u Beogradu, 3 u Novom Sadu, a po jedan u Kragujevcu, Nišu, Subotici i na Koridoru 10 kod Velike Plane. U restoranima McDonald'sa u Srbiji zaposleno je preko 600 radnika.³⁸

Kentucky Fried Chicken osnovan je 1930. godine u Korbinu (*Kentaki*) u SAD-u. Prvi inostrani KFC restoran otvoren je 1956. godine u Kanadi, dok su danas rasprostranjeni u preko 80 zemalja sveta. Pukovniku Sandersu je trebalo 10 godina da otvori

³⁷ [http:// www.mcdonalds.rs/restorani/](http://www.mcdonalds.rs/restorani/)

³⁸ *Ibid.*

prvih 600 restorana, a ostali su se samo nizali jedan za drugim. Pet - hiljaditi KFC restoran u Americi otvoren je 1989. godine, a hiljaditi inostrani 1992. godine u Japanu. Kompanija PepsiCo.Inc 1986. godine kupila je lanac restorana za iznos od 840 miliona dolara. Godine 1997. kompanija PepsiCo.Inc objavljuje prelazak restoranskog poslovanja u odvojenu kompaniju TRICON Global Restaurants Inc. koja je objedinila brendove poput KFC, Pizza Hut (najveći svetski lanac picerija) i Tacco Bell.



Danas kompanija broji 11.000 restorana, koji dnevno opslužuju oko 8 miliona potrošača i po prometu se nalaze na trećem mestu u svetu.

Prvi KFC restoran u Beogradu otvoren je 2007. godine, u tržnom centru Delta city na Novom Beogradu. Drugi restoran iz ovog svetski poznatog lanca otvoren je početkom 2009. godine u tržnom centru Ušće na Novom Beogradu, a treći u Novom Sadu krajem 2010. godine. Kompanija KFC danas posluje u okviru velike Yum Brands Inc i obejdnjuje brendove KFC, Pizza Hut, Taco Bell Long John Siver-s i A&W koji predstavljaju tržišne lidere sa svojim proizvodima - pica, piletina, meksička hrana ili riba i plodovi mora.³⁹



Važnu ulogu na međunarodnom ugostiteljskom tržištu restorana brze hrane ima i **Burger King**, britanski lanac koji je osnovan početkom 50 - ih godina. 2008. godine ovaj lanac ostvario je promet od 13 mlrd. USD i zauzeo drugo mesto. Broji nešto preko 11.000 restorana u 71 zemlji sveta, a prosečno ga dnevno posećuje preko 11 miliona ljudi.

Pored ovih lanaca, važnu ulogu imaju i Domino's, Bonanza, Ponederossa, Popeye's, Subway, Pappa John's i dr.

Od **domaćih lanaca brze ishrane**, koji su tek u fazi razvoja, izdvajaju se DUFF i Foody.

DUU fast food lanac osnovan je 2001. godine u Beogradu i predstavlja prvi lanac brze ishrane u Srbiji sa pet modernih ugostiteljskih objekata. Lanac je postavio nove standarde u domaćoj usluzi brze ishrane ponudom preko tridesetak originalnih specijaliteta srpskog roštilja sa raznovrsnim priložima i salatama koji se ručno pripremaju pred očima potrošača.⁴⁰



³⁹ www.kfc.rs

⁴⁰ <http://www.dufasfodu.rs/restorani/>

Foody poseduje restorane u Novom Sadu i Beogradu. U ponudi Foody-a je hrana iz domaće kuhinje, gde dominiraju razne vrste supa i čorbi, roštilj, pohovano meso, razne salate i poslastice, kao i različita vegetarijanska jela.⁴¹



Prikaz osnovne ponude restorana brze hrane

Osnovna ponuda	Restoranski lanci
- Hamburger	McDonald's, Burger King, Wendy's
- Pica	Pizza Hut, Domino's, Gadget's
- Stek	Bonanza, Ponderosa
- Plodovi mora	Lang John Silver's
- Piletina	KFC, Popeye's
- Sendviči	Subway
- Meksička hrana	Taco Bell
- Isporuca (Usluge dostave)	Domino's, Pappa John's

Izvor: Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 143.



⁴¹ <http://www.foody.rs>

PITANJA ZA DISKUSIJU

- ✓ Koji su osnovni načini rasta i razvoja preduzeća iz oblasti restoraterstva?
- ✓ Šta su zajednička ulaganja?
- ✓ Objasnite suštinu Ugovora o franšizingu?
- ✓ Objasnite suštinu Ugovora o menadžmentu?
- ✓ Navedite ostale oblike poslovne saradnje?
- ✓ Objasnite značaj restoraterskih lanaca u razvoju ugostiteljstva?
- ✓ Koji su najpoznatiji međunarodni restoraterski lanci?



IV glava

Savremene tendencije u restoraterstvu



SADRŽAJ OVOG POGLAVLJA:

1. Očekivani trendovi u razvoju međunarodnog turizma
2. Savremene tendencije u poslovnoj orijentaciji restoraterskih preduzeća
3. Trendovi u ponudi hrane i pića

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA BUDUĆE TRENDOVE U RAZVOJU MEĐUNARODNOG TURIZMA
- UKAŽE NA SAVREMENE TENDENCIJE U POSLOVNOJ ORIJENTACIJI RESTORATERSKIH PREDUZEĆA
- UKAŽE NA SAVREMENE TRENDOVE U PONUDI HRANE I PIĆA



1.

OČEKIVANI TRENDOWI U RAZVOJU MEĐUNARODNOG TURIZMA

Turistička privreda spada u red onih delatnosti koje će u međunarodnim okvirima i dalje nastaviti sa dinamičnom stopom rasta. Procene Svetske turističke organizacije govore da će broj učesnika u međunarodnom turizmu 2020. godine premašiti cifru od 1.500 miliona inostranih turista, a prihodi u toj godini mogli bi dostići iznos od preko 2.000 mlrd. USD. Takav rast omogućiće ovoj delatnosti jednu od vodećih pozicija u društvenom i privrednom razvoju u svetskim razmerama („globalnu silu“), obzirom da turizam predstavlja i jedan od vodećih sektora u mnogim nacionalnim ekonomijama. Regionalno posmatrano, Evropa će, uz blagu stagnaciju, i dalje zadržati dominantnu poziciju u međunarodnom turizmu, dok će područja Jugostočne Azije, Pacifika i Kariba beležiti daleko dinamičniji razvoj, što će dovesti do preraspodele međunarodnog turizma.

Kretanja na međunarodnom turističkom tržištu ukazuju da će sledeći trendovi biti od ključnog značaja za dalji razvoj turizma, odnosno da će obeležiti vreme koje dolazi u turizmu, a koji će imati uticaja i na ukupnu ugostiteljsku industriju:⁴²

- ♦ *Individualizacija tražnje.* Razvojna filozofija savremenog turizma maksimalno je usmerena prema turistima i njegovom zadovoljstvu. Orijentacija je na personalizovanu vrstu gostoprimstva i individualni pristup svakom gostu, jer savremeni turista zna tačno što želi. Njemu se više ne može prodavati neadekvatan proizvod, računajući na njegovu neobaveštenost. On je danas daleko iskusniji, probirljiviji i zahtevniji. Raspolaže obiljem informacija iz štampe, sa TV, a posebno preko interneta, društvenih mreža, pametnog telefona i sl. U tome mu obilato pomažu sopstvena saznanja i iskustva prijatelja koji često putuju;

⁴² Opširnije videti: Barjaktarović, D., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 235 - 240.

- ♦ Sve veći interes turističke tražnje za očuvanom prirodom. Savremeni svet suočava se sa drastičnim uticajima ljudskih aktivnosti na životnu sredinu koje imaju nesagledive posledice po čovečanstvo. Humanizacija turizma u pravcu dugoročnog očuvanja i zaštite prirodnih, kulturnih i društvenih resursa sve više je alternativa dosadašnjem masovnom turizmu. Najatraktivnije turističke destinacije biće one koje imaju fizički očuvanu sredinu, zaštićenu prirodu i antropogene turističke faktore koji privlače turiste. Turističke destinacije i preduzeća iz oblasti turizma, ukoliko nemaju mogućnost da ponude takve sadržaje, biće suočeni sa smanjenim brojem turista, a samim tim i ostalim negativnim efektima (manji promet, manji devizni priliv, manji profit, smanjena zaposlenosti i sl.);
- ♦ *Razvoj i primena savremene informacione tehnologije.* Kompjuterska tehnologija, internet, internet pretraživači, mobilna telefonija, informacioni sistemi i digitalna televizija sve više postaju način komuniciranja i obavljanja značajnih poslovnih aktivnosti u turizmu (on - line rezervacije i plaćanje turističke usluge i sl.). Takođe, tehnološke inovacije, kao što je virtuelna realnost, sve više mogu biti zamena za autentično iskustvo putovanja;
- ♦ *Harmonizacija uslova poslovanja i standardizacija procesa.* Orijentacija na standardizaciju vodi uklanjanju barijera u međunarodnom poslovanju, prepoznatljivosti određenog proizvoda ili usluge na tržištu i obezbeđenju garancije kvaliteta. Time se stvaraju osnovne pretpostavke za ujednačavanje uslova poslovanja, što je od posebnog značaja za područje Evrope koje želi potpunu harmonizaciju propisa i u oblasti turizma. Ujedinjena Evropa na ovom polju preduzima brojne aktivnosti koje vode jedinstvenom tržištu sa standardizovanim procesima i ujednačenim uslovima poslovanja. Te aktivnosti prevashodno se odnose na:
 - harmonizaciju u domenu regionalnog razvoja (fondovi za podsticanje razvoja turizma),
 - harmonizaciju u domenu slobode kretanja (ukidanje graničnih i drugih barijera unutar i izvan regije),
 - harmonizaciju u oblasti osiguranja i zaštite turista (opšte i zdravstveno osiguranje i pravna zaštita turista),
 - harmonizaciju u domenu klasifikacije i kategorizacije ugostiteljske ponude i unifikacija statistike,
 - harmonizaciju u domenu komunikacija (deregulacija u vazdušnom saobraćaju, bezbednost i dr.),
 - harmonizacija u domenu zaštite prirode, revitalizacije starih ambijentalnih celina i dr.;
- ♦ *Sve veći broj kraćih, a češćih putovanja,* kao posledica promena u načinu i tempu života. Trka sa vremenom, kao i recesija u razvijenim zemljama i rezultirajuća nesigurnost radnog mesta određenih slojeva ljudi, pojačana i gašenjem brojnih

kompanija, poremetila je trend korišćenja dugih odmora. Ljudi sve više koriste kraća a češća putovanja (obično za vikend);

- ♦ *Izraženiji zahtevi za bezbednost turista.* Zahtevi ove prirode naročito su izraženi posle izvedenih brojnih terorističkih akcija u svetu (Njujork, Madrid, London, Norveška, Egipat) i nestabilne političke i ekonomske situacija u brojnim zemljama (Tunis, Egipat, Libija, Sirija, Ukrajina);
- ♦ *Pojačana konkurencija.* Konkurencija koja dominantno postoji među turističkim destinacijama sve više će se pojačavati sa pojavom novih atraktivnih i neistraženih destinacija. Pored ove vrste konkurencije, sve više će biti prisutna i konkurencija iz drugih oblasti privređivanja.
- ♦ Globalno zagrevanje i povećanje temperature, kao i sve češće prirodne nepogode poput raznih vrsta uragana, cunamija i sl., značajno će se odraziti na budući razvoj međunarodnog turizma i njegovu regionalnu preorijentaciju. Otapanje lednika usloviće povećanje nivoa morske površine i sl., što će, takođe, dovesti do značajnih promena u turističkoj ponudi na globalnom nivou.

U takvim okolnostima odvijać se dalji razvoj turizma, a ti izazovi neminovno će uslovljaviti i promene u strukturi ukupne restoraterske ponude.



Poslovanje restoraterskih preduzeća i njihova pozicija na turističkom tržištu u direktnoj je zavisnosti od kretanja u međunarodnom turizmu, odnosno uslovljeno je promenama u obimu i strukturi turističke tražnje, s jedne, i tehnološkim razvojem, s druge strane. Ta kretanja usloviće značajne promene u strukturi restoranske ponude, odnosno u poslovnoj orijentaciji restoraterskih preduzeća, gde će primarni zadatak restoratera biti da identifikuju potrebe i želje potrošača i pronađu načine za njihovo zadovoljavanje. Ostvarivanje tog zadovoljstva bazira se na kvalitetu proizvoda i usluga i sve višem stepenu standardizacije opreme, uređaja i procesa.

1. *Proces koncentracije, odnosno stvaranja velikih multinacionalnih kompanija* nastalih putem zajedničkih ulaganja, franšizinga, menadžmenta i drugih oblika ulaganja, sve više će dobijati na značaju i u ovoj delatnosti. Kompanije iz drugih oblasti sve više ulaze u turizam i ugostiteljstvo, što potvrđuju i primeri vodećih međunarodnih turističkih kompanija poput TUI-a i Thomson-a, ili OMW koji ima sopstveni restoranski sistem. Na drugoj strani, sve više dolazi do zaoštavanja konkurencije u okviru same delatnosti. Velike korporacije („velike ribe“) svim sredstvima pokušavaju da progutaju male, a međusobna borba velikih ostaviće, ipak, dovoljno prostora malim ugostiteljskim preduzećima za preživljavanje. Neće svi imati lidersku poziciju na tržištu. Neki će se morati zadovoljiti pozicijom i izazivača, pratioca ili, pak, da u svom tržišnom nastupu koriste zapostavljene delova tržišta (*tržišne niše*). Partnerski odnosi će biti mnogo bolje rešenje, nego čista konkurencija.⁴³ Ovo znači da će međunarodne restoraterske grupacije i dalje biti značajan segment ukupnog restoranskog poslovanja u međunarodnim razmerama. Mreža restorana ovih grupacija nastaviće i dalje da se širi, posebno prema regionu Jugoistočne Azije i Pacifika, obzirom na očekivane tendencije razvoja te regije.
2. *Proces urbanizacije, intezivan razvoj avio i drugih oblika saobraćaja i infrastrukturne mreže* u značajnoj meri relativizuju uticaj udaljenosti turističkih lokacija,

43 Bakić, O., *Marketing u turizmu*, Singidunum, Beograd, 2008., str. 345.

tj. njihove nepristupačnosti i sve više doprinose mobilnosti turista. Zahvaljujući tim okolnostima doći će do značajnog povećanja tržišta restoranskih usluga, kako u novim turističkim destinacijama koje postaju dostupnije, tako i širenjem usluga ishrane i pića u saobraćajnim prevoznim sredstvima (avio, železnički, brodski saobraćaj) i drugim „*netradicionalnim*“ lokacijama (banke, osiguravajuća društva, fakulteti, zdravstvene ustanove, spoljno-trgovinske i druge kompanije i sl.).

3. *Ponuda u neservisiranom smeštaju sve više će dobijati na značaju.* Naime, nagli razvoj ponude različitih smeštajnih kapaciteta poput: vila, apartmana, privatnog smeštaja i drugih oblika smeštajne ponude, kao i određenih vidova prevoznih sredstava uticaće na povećanje restoranskih usluga u tim objektima, a samim tim i na podizanje nivoa kvaliteta brojnih turističkih destinacija, posebno novootkrivenih koje sve više postaju dostupnije. Takođe, interes za uslugama kateringa sve više će dobijati na značaju u svim lokacijama i svim vrstama ugostiteljskih objekata.
4. *Borba za očuvanjem životne sredine* doprineće da se subjekti ugostiteljske privrede u budućnosti maksimalno orijentišu ka obezbeđivanju održivog razvoja i zaštiti prirodnih i kulturnih vrednosti. To neminovno vodi usklađivanju poslovanja restoraterskih i drugih ugostiteljskih subjekata sa tehnologijama koje se smatraju „*čistim*“ ili „*ekološkim*“ i njihovu povezanost sa ostalim subjektima na nivou destinacije, jer bez sinhronizovanog delovanja svih nosioca turističke ponude nema zdrave sredine.

U tom pravcu restorani i drugi ugostiteljski objekti svoje poslovne aktivnosti treba da usmere na:

- ♦ obezbeđivanje novih tehnologija koje se projektuju da manje zagađuju okolinu, budu efikasnije i dostupne u svim delovima sveta;
- ♦ smanjenje otpada (kuhinjski, građevinski, papir, plastika, limenke, staklo, opasne materije, ulje, boje, lakovi i ostalo), njegovu ponovu upotrebu i mogućnost reciklaže dela koji se može reciklirati;
- ♦ smanjenje i kontrolisanje ispuštanja hemikalija i izduvnih gasova u atmosferu koje izazivaju, pre svega, sredstva transporta. Ovo zahteva izbegavanje parkiranja autobusa, automobila i drugih sredstava transporta u turističkim kompleksima, korišćenje tzv. mekih oblika transporta - bicikla, sanki i sl.;
- ♦ minimiziranje stvaranja otpadnih voda, zaštitu čiste vode i njeno racionalno korišćenje uvođenjem opreme i uređaja (tehnologija) koji omogućavaju značajnije uštede (senzorske slavine; visokokvalitetni vodokotlići i tuševi sa manjom protočnom moći; upotreba otpadnih voda za navodnjavanje zelenih površina, upotreba obnovljivih izvora energije za zagrevanje vode i dr.).

5. *Tehnološke inovacije - internet, internet pretraživači, mobilna telefonija* i drugi oblici savremenih tehnologija upotpunosti su promenili i sve više će menjati način na koji se komunicira, prikupljaju informacije, vrši rezervisanje, distribucija i plaćanje proizvoda i usluga. On - line pretraživanja, on - line rezervacije i rezervacije putem pametnih mobilnih uređaja sve više dobijaju na značaju i u segmentu restoraterstva, što zahteva neophodnost prilagođavanja resoranskog poslovanja ovim tehnologijama.
6. Značajne promene će se dešavati u domenu *primene alternativnih izvora energije* u ugostiteljstvu uopšte a samim tim i u restoraterstvu. Klasični energetske resursi, poput nafte, naftnih derivata i drugih energenata i vode, sve više postaju retki, što će dovesti do preorijentacije na solarnu i druge izvore energije i zamenu neobnovljivih energenata obnovljivim, odnosno prebacivanje na jeftiniji izvor energije - gas / nafta / daljinsko upravljanje i sl.
7. Upotreba *ugostiteljske opreme "visoke tehnologije"*, gde se poslovi pripremanja i serviranja hrane i pića sve više automatizuju postaje nužnost savremenih ugostiteljskih objekata za pružanje usluga hrane i pića. Oprema se, već danas, instalira sa podešenom temperaturnim i vlažnim sondama, kojima kompjuter može upravljati, osiguravajući da se hrana kuva do savršenstva unutar zdravstvenih i bezbednosnih pravila. Digitalni tajmeri značajno pomažu kuvaru da prati vreme pripreme u kuhinji, što može smanjiti mogućnost prekućavanja hrane. Roboti sve više pripremaju hranu, a kompjuterske aplikacije ih stalno dopunjuju novim porudžbinama. Kako se ove tehnologije razvijaju, troškovi njihove nabavke su u stalnom padu, što omogućava i manjim restoranima da ih nabave. Sve ove i druge tehnologije značajno doprinose racionalnijem i efikasnijem poslovanju ugostiteljstva, što će svakako uticati da se u budućnosti može očekivati značajnija automatizacija ukupnog restoranskog poslovanja.

Pravilna i zdrava ishrana postala je jedan od najznačajnijih pitanja savremenog čovečanstva, jer su čovekovo zdravlje i njegova kreativnost u direktnoj zavisnosti od načina ishrane. Biološki aspekt ishrane (rast, razvoj i regenerisanje organizma) u dosadašnjem periodu imao je prevagu u odnosu na zdravstveno - ekološki aspekt, koji je usmeren na smanjenje rizika od pojave hroničnih i drugih bolesti kao posledica pogrešne ishrane. Loše navike u ishrani posledica su, pre svega, nedovoljne upućenosti u ovu problematiku, nedostatka slobodnog vremena i dinamike savremenog življenja. Brza hrana sa nedovoljnom količinom hranljivih i zaštitnih materija postala je dominantni oblik u ishrani, posebno mladih i zaposlenih, što zahteva neophodnost povratka izvornim principima prirodne ishrane.

Pravilna i zdrava ishrana zahteva izbalansiranu hranu (manje masnu), sa upotrebom različitih vrsta namirnica koje sadrže brojne satojke koji su ljudskom organizmu potrebni, kao što su: voće, povrće, integralne žitarice i sl.⁴⁴

Ishrana bogata **voćem i povrćem**, uključujući voćne i niskokalorične jogurte, ima višestruke koristi za organizam, kako zbog redukcije rizika od nekih hroničnih, kardiovaskularnih, dijabetesa, gojaznosti i drugih bolesti, tako i zbog njihovog dobrog nutritivnog sadržaja.

Voće je izvor mnogih važnih nutrijenata koji se nedovoljno unose u čovečiji organizam, poput kalijuma, dijetalnih vlakana, vitamina C i folne kiseline.

Hranljiva vrednost povrća, posebno grahorastog (pasulj, grašak) ogleda se u velikom bogatstvu ugljenim hidratima, od kojih su najznačajniji skrob, glukoza i celuloza. Od minerala povrće sadrži kalijum, kalcijum, natrijum, magnezijum, gvožđe, cink, sumpor i dr. Veoma je bogato vitaminom C, E, vitaminima iz grupe B, provitaminom A i dr.

Integralne žitarice su godinama bile osnovne namirnice u ljudskoj ishrani, a njihovo „rafinisanje”, tj. odvajanje jezgra i opne od sadržaja, odnosno proizvodnja belog

44 Prema: Gagić, S., Psodorov, D., i Ostojić, G., *Principi inovativne gastronomske ponude*, Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo 40/2011., S. Karlovci, 2011.

brašna, relativno je nov, ali ne baš i koristan izum. Brojna istraživanja su pokazala, a mnoge stručne institucije potvrdile, da je konzumiranje žitarica u njihovom celovitom obliku (bilo u obliku celog zrna, bilo u obliku proizvoda od integralnog brašna ili semenki), veoma zdravo i korisno za organizam.

Na upravljačkim strukturama ugostiteljskih preduzeća je da, polazeći od navedenih trendova u ishrani, iznađu načine kako da unaprede sopstveno poslovanje i ponude hranu koja će svojim svojstvima zaovoljiti zahteve savremenih potrošača, jer je danas pored konfora i bezbednosti najveći izazov ekološki zdrava hrana. U tom pravcu, kod formiranja jelovnika poželjno je staviti naglasak na pravilno izbalansiranu hranu, koja se bazira na većoj upotrebi ribe, svežeg voća i povrća (što više sezonskog), integralnih žitarica i pekarskih proizvoda. S druge strane, važno je eliminisati ili smanjiti na najmanju moguću meru masna jela (masna mesa, industrijske prerađevine koje obiluju trans-masnim kiselinama i rafiniranim šećerima) čiji je uticaj na ljudsko zdravlje višestruko negativan.

Planer jelovnika, da bi kreirao kvalitetan i profitabilan jelovnik pored nutritivnog aspekta mora da poznaje dobro finansije i menadžment. Jasno je da je poželjno uključivati u jelovnik što više sezonskih namirnica, kako zbog pristupačnije cene, tako i zbog nutritivnog sadržaja.

Polazeći od potreba za zdravom i pravilnom ishranom u ugostiteljskoj ponudi očekuju se sledeći trendovi:

- ♦ **Hrana bazirana na organskim namirnicama.** Ova hrana u svetu postaje sve popularnija, što znači da restorani i drugi ugostiteljski objekti u kojima se pripremaju jela i pića od organski proizvedenih namirnica imaju budućnost. Zapravo, pitanje zdrave hrane postaje jedno od ključnih područja savremenog života i novo ekološko pitanje o čemu moraju da brinu svi subjekti (nadležni državni organi, ugostiteljska preduzeća i druge organizacije). Sve više se širi dijapazon namirnica koje se mogu jesti (nepopularne vrste ribe umesto lososa i tunjevine, piletina umesto govedine, sok umesto kafe ili voćni i niskokalorični jogurti itd), a potrošači postaju svesniji da se njihov svakodnevni izbor sve više orijentiše na organski zdravu i niskokaloričnu hranu.
- ♦ **Smanjenje bespotrebnog rasipanja (bacanja) hrane.** Pored brige o organski proizvedenim namirnicama, čistoj vodi i nezagađenom okruženju, neophodna je i izuzetna briga o rastućoj pojavi otpadaka hrane koji se bacaju iz restorana i drugih ugostiteljskih objekata, dok na drugoj strani milioni siromašnih umiru od gladi na ovoj planeti. Brojne kompanije, hoteli, restorani, pa čak i vlade mnogih zemalja širom sveta uvode posebne mere za smanjenje procenta hrane koja se baca (procenjuje se da se u restoranima brze hrane baca oko 10%, a u restoranima sa punim servisom preko 30% od ukupne količine spremljene hrane).

- ♦ **Orijentacija na ponudu domaće kuhinje** sa hranom nacionalnog, regionalnog ili lokalnog porekla u budućnosti sve više će biti u trendu. Gosti, pre svega strani, upoznajući neku novu destinaciju (prirodne lepote, kulturu, istoriju i dr.) veoma su zainteresovani za kuhinju te regije (posebno ako se radi o nekoj egzotičnoj destinaciji), što utiče da domaća kuhinja sa gurmanskim specijalitetima postaje popularnija od internacionalne koja se može probati svuda u svetu. Užitak gostiju biće veći ako je ponuda turističkih sadržaja (atrakcija) bogatija, ako se organizuju vinske ili druge ture sa ponudom lokalnih specijaliteta i sl.

Srbija, kao nedovoljno razvijena turistička zemlja, raspolaže velikim brojem prepoznatljivih nacionalnih jela, kao što su jela sa roštilja, homoljsko jagnje, zlatiborski pršut, sjenički sir, vojvođanski gulaš, gibanica i niz drugih jela. Tu je i domaća šljivovica, razne vrste voćnih rakija, raznovrsna i kvalitetna vina sa fruškogorskog, timočkog, banatskog i drugih naših vinogorija i brojni voćarski proizvodi (malina, kupina, šljiva, jabuka i sl.), koji uz prepoznatljiv dizajn trebaju da prezentuju našu bogatu kulturno - istorijsku baštinu na međunarodnom turističkom tržištu. Kao specifičan vid kulture i tradicije **Srpska slava** mogla bi biti naš značajan prozor u svet, posebno posle njenog uključivanja u svetsku kulturnu nematerijalnu baštinu (novembar 2014.). Zaduženi za promociju našeg turizma mogli bi da razmisle o ovom obliku animiracije i privlačenja stranih turista da posete Srbiju i da se uz tradicionalno gosoprinstvo uvere u bogastvo i kvalitet naše kuhinje.

Domaćin u iščekivanju slavonskih gostiju



- ♦ **Tražnja za uslugama brze hrane** (fast food), kao i kućno korišćenje gotove hrane iz restorana (*"hrana za poneti"*), imaće sve više pristalica u budućnosti, posebno mladih. Klasčan američki sistem restorana brze hrane *fast fud* (hamburger, kečap i krompiriči) u opasnosti je da prepusti *"presto"* novom trendu - zdrava evro - azijska brza hrana *„s nogu“*, čiji je imperativ: zdravo i kvalitetno pripremljeno jelo u mediteranskoj i azijskoj kuhinji sa mnogo svežeg i sirovog povrća, bez ili sa veoma malo mesa. Namirnice su strogo kontrolisanog porekla, a užitak je u pripremi obroka pred gostom. Pogodnost je u tome što svi hranljivi sastojci ostaju sačuvani u namirnicama zbog kratke termičke obrade.

- ♦ Kao odgovor na uticaje koje brza hrana ima na život savremenog urbanog čoveka pojavljuje se **Pokret *slow food***, koji sve više dobija na značaju. Njegova namera je sadržana u ideji „*slow*” (polako), lagano i sa uživanjem, bez straha od visokokaloričnog i gurmanskog jela i sa poštovanjem kvalitetnog pića. Slow Food je pokret aktivan u preko 30 zemalja širom sveta i bazira se na prepoznatljivostima lokalnog, kulturnog - istorijskog i kulinarskog identiteta.⁴⁵
- ♦ U sferi pića i napitaka ***neobični napici***, koji variraju od visoko procentualnih energetske napitaka preko konzumiranja kafe do raznih prirodnih vrsta čajeva, sve više će biti u trendu i napici od sveže ceđenog voća.
- ♦ Da bi bili prepoznatljivi, restorani danas se sve više orijentišu ka ***brendiranju svog glavnog kuvara***, čija jela svi žele da probaju. Marketing restorana, da bi se približio svom gostu, mora biti sve više personalizovan, a najbolji način za to je brendiranje glavnog kuvara i drugih specijalista kulinarstva - promovisanjem osoba i njihovih veština i vrlina ispred ponude restorana (živa reklama). Time se otvara direktna komunikacija sa gostima, privlače mediji koji daju više prostora majstorima zanata i povećava se zainteresovanost potencijalnih gostiju. Prepoznatljiv majstor kulinarstva (ime, brend) je ono po čemu se neki restoran odvaja od konkurencije.

Posedovanje saznanja o ovim i drugim izazovima i sposobnost menadžmenta da blagovremeno reaguje na njih stvara uslove upravljačkim strukturama za bolje razumevanje tržišta, usklađeno planiranje jelovnika prema zahtevima potrošača i unapređenje marketinških znanja i veština zaposlenih koje će doprineti stvaranju proizvoda koji će svojim kvalitetom zadovoljiti zahteve takvog tržišta.

PITANJA ZA DISKUSIJU

- ✓ Navedite buduće trendove u razvoju međunarodnog turizma?
- ✓ Koje se tendencije očekuju u poslovnoj orijentaciji restoranskih preduzeća?
- ✓ Koji trendovi u segmentu hrane će doći do izražaja?
- ✓ Kako će biti interesovanje za *uslugama brze hrane* (fast food)?
- ✓ Objasnite značaj gastronomske ponude u ukupnoj turističkoj ponudi određene destinacije?

45 Gagić, S., Psodorov, D., i Ostojić, G., *Principi inovativne gastronomske ponude*, Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo 40/2011. S. Karlovci, 2011.

V glava

Ljudski resursi u restoraterstvu



SADRŽAJ OVOG POGLAVLJA:

1. Značaj i uloga ljudskih resursa u restoraterstvu
 - 1.1. Karakteristike proizvodnog osoblja
 - 1.2. Karakteristike uslužnog osoblja
 - 1.3. Odnos uslužnog osoblja prema korisnicima usluga
 - 1.4. Motivacija i nagrađivanje zaposlenih
2. Menadžeri kao faktor kvaliteta u restoraterstvu
 - 2.1. Nivoi menadžera u restoraterstvu
 - 2.2. Menadžerska znanja i veštine
 - 2.3. Sistem nagrađivanja profesionalnih menadžera

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U OSTVARIVANJU KVALITETA RESTORANSKOG PROIZVODA
- OBJASNI ULOGU ZAPOSLENIH (PROIZVODNOG I USLUŽNOG OSOBLJA) U PROCESU KREIRANJA PROIZVODA I PRUŽANJA USLUGA U RESTORATERSTVU
- UKAŽE NA ODNOS ZAPOSLENIH PREMA KORISNICIMA USLUGA
- OBJASNI ULOGU MENADŽERA U OSTVARIVANJU KVALITETA PROIZVODA I UKUPNOG POSLOVANJA RESTORANSKOG PREDUZEĆA
- PRIKAŽE KONCEPTUALNI OKVIR SAVREMENOG MENADŽERA - LIDERA U RESTORATERSTVU
- PRIKAŽE SISTEM NAGRAĐIVANJA I STIMULISANJA ZAPOSLENIH I PROFESIONALNIH MENADŽERA U OVOJ DELATNOSTI

ZNAČAJ I ULOGA LJUDSKIH RESURSA U RESTORATERSTVU

Ljudski - intelektualni kapital, kao proizvod znanja, iskustva, umeća, kreativnosti, entuzijazma i inovativnosti zaposlenih, predstavlja osnovnu pokretačku snagu razvoja i napretka društva i nosilac je svih privrednih i društvenih aktivnosti.

Kao ključni resurs u kreiranju, isporuci i konzumiranju restoranskog proizvoda, ljudski potencijal obuhvata zaposleno osoblje, uključujući i one koji vrše funkciju upravljanja u ugostiteljskom preduzeću (menadžment preduzeća – hotela / restorana).

Zaposleni predstavljaju najveće bogastvo i ključni su faktor svega stvaralačkog bez kojeg nema ostvarivanja konkurentске prednosti, a time ni uspeha kompanije. Oni su ti koji kreiraju i isporučuju proizvod/uslugu, upravljaju, kontrolišu i utvrđuju ciljeve poslovanja preduzeća i strategije za njihovo sprovođenje. Od njihovih sposobnosti, znanja i veština zavise rezultati poslovanja svake kompanije. Kompanija je uspešna samo ukoliko su uspešni i dobri pojedinci u njoj.

Ugostiteljstvo, a posebno restoraterstvo, kao delatnost koju karakteriše brojnost i složenost poslovnih operacija, zahteva značajno prisustvo živog ljudskog rada. To je jedna od retkih delatnosti gde će i u budućnosti umešnost ljudskog rada biti nezamenljiva. Gosti vole da budu usluženi tamo gde umešnost ljudskog rada dominira, gde se vodi računa o običajima i ritualu u pripremanju jela i pružanju usluga i gde ih služe majstori starog kulinarskog zanata. To je i razlog što se sve više ističe orijentacija da su zaposleni u ugostiteljstvu u prvom, a gosti u drugom planu, što upućuje na zaključak da od kvaliteta zaposlenih zavisi i kvalitet uslužnog proizvoda, odnosno satisfakcija gostiju i njihova lojalnost.⁴⁶ Otuda je i težnja svakog vlasnika / menadžera u ugostiteljstvu da ima najbolje osoblje koje svoje znanje i umeće utiskuje u imidž hotela, restorana ili drugog objekta u kojem radi.

U ugostiteljstvu naročito je važno na pravi način razumeti suštinu posla onih koji su u neposrednom kontaktu sa gostima (tzv. „prva linija usluživanja“), jer su oni ključni izvor lojalnosti gostiju, konkurentské prednosti ugostiteljskog objekta i faktor stvaranja imidža određenog objekta.

⁴⁶ Vlahović, S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Zbornik radova, Edukacija zaposlenih u turizmu, Univerzitet Singidunum, 2007., str. 87.

Ključna uloga menadžmenta svakog ugostiteljskog objekta je da obezbedi prave kadrove koji će doprineti zadovoljavanju potreba, želja i očekivanja korisnika njegovih usluga. To zahteva adekvatno nagrađivanje i dobru motivaciju za rad zaposlenih. Zaposlenima je potrebno da osećaju pripadnost restoranu, ili drugom ugostiteljskom objektu, koji ima lidersku poziciju, u kojem rade posao koji se ceni i gde pružaju doprinos koji nešto vredi. To im otvara prostor za nove izazove, sticanje pozicije, ugled koji se ceni i dr. Zapravo, ta privrženost značajno doprinosi imidžu restorana i njegovoj poziciji na tržištu. Da bi zaposleni dali svoj maksimum i bili zadovoljni veoma je bitno razumeti ciljeve zaposlenih, prepoznati ih i uspostaviti sistem nagrađivanja koji će stimulatивно delovati na njih. To je i razlog što se danas sve više koriste različite vrste beneficija koje stimulatивно deluju na zaposlene i koje znatno utiču na njihovu vernost određenom ugostiteljskom objektu (mogućnost usavršavanja i napredovanja u struci, mogućnost dobijanja stipendija za školovanje dece, postojanje kliznog radnog vremena što omogućava planiranje porodičnih obaveza, mogućnost odmora i rekreacije i sl.).

Na upravljačkim strukturama je da shvate potrebe i ciljeve zaposlenih, prepoznaju ih i ispune, odnosno da se prema zaposlenima odnose kao i prema gostima. To znači da razumeju njihove potrebe i očekivanja i pokušaju da ih ispune na obostrano zadovoljstvo, jer zaposleni su zainteresovani da izvršavaju postavljene zadatke u meri u kojoj kroz njihovo izvršavanje zadovoljavaju i svoje lične potrebe.

1.1. Karakteristike proizvodnog osoblja

Organizacija posla u kuhinji zavisi od vrste, kapaciteta i kategorije ugostiteljskog objekta kojem kuhinja pripada. Što je kuhinja veća ili je objekat više kategorije više je angažovano zaposlenog personala, posebno onog koje je specijalizovano za pojedine vrste jela. No, bez obzira na to, kuhinja mora biti funkcionalno organizovana tako da se znaju zadaci svakog pojedinca u tom proizvodnom timu.

Osoblje kuhinje obuhvata:

- ♦ profesionalno osoblje (glavni kuvar, kuvari specijalisti, poslastičar i drugo osoblje specijalizovano za pojedine kulinarske zanate), i
- ♦ pomoćno osoblje (osoblje zaduženo za higijenu kuhinjskog bloka i pomoć kuvarima u pripremi hrane).

Šef kuhinje je glavnokomandajući ovog dela poslovanja (kapetan broda), majstor kulinarstva i iskusni profesionalac, sa znanjem i iskustvom, sa sertifikatima vezanim za bezbednost i ispravnost hrane i sa izuzetnim organizatorskim sposobnostima.

Proizvodno osoblje, pored stručnih kvalifikacija (kompetentno i školovano za poslove koje obavlja), zdravstvenog stanja, opšteg nivoa obrazovanja i izgleda, treba da bude osoblje koje voli svoj posao, koje pored umešnosti pred gostom zna da pripremi i prezentuje jelo, koje poznaje standarde i ima sertifikate iz oblasti bezbednosti hrane i pića i druge specijalizacije za majstorstvo u određenom poslu. Veoma bitno je da se poštuje utvrđena hijerarhija i koordinacija po vertikalnoj i horizontalnoj liniji.

Pored uslužnog i proizvodnog osoblja veliki značaj u procesu pružanja usluga u restoranu ili bilo kom drugom ugostiteljskom objektu ima i **pomoćno osoblje**, čiji obim i kvalitet poslova umnogome doprinosi kvalitetnijoj usluzi i na taj način posredno utiču na zadovoljstvo gostiju. Pomoćno osoblje angažuje se na poslovima održavanja higijene prostora i inventara, pripremnim radovima, poslovima čuvara, portira itd. U ovu kategoriju spadaju garderober, pralja/peglerka, personalni portir, higijeničarka, pomoćni radnik u kuhinji i dr.

Opisi poslova po pojedinim izvršiocima, dati u odgovarajućem aktu preduzeća (Pravilnik o organizaciji poslova i sistematizaciji radnih mesta), detaljnije propisuju uslove za svako radno mesto po izvršiocima, odnosno grupama izvršioca, pri čemu je kapacitet objekta opredeljujući faktor broja angažovanog personala.

1.2. Karakteristike uslužnog osoblja

Vođenje restorana je težak, zahtevan i odgovoran posao, nezavisno od toga da li se radi o vlasniku restorana, koji je ujedno i menadžer ili o profesionalnom menadžeru kojem je povereno vođenje restorana. U zavisnosti od veličina objekta, sistema poslovanja i načina usluživanja ustanovljava se organizacija poslova koja treba da omogući racionalno funkcionisanje i ostvarivanje utvrđenih ciljeva restorana. U hijerarhiji poslova u restoranu, u zavisnosti od veličine objekta i sadržaja, uobičajena je sledeća struktura izvršioca:

- ♦ Menadžer (upravnik - šef) - rukovodilac restorana
- ♦ Šef sale
- ♦ Konobar - šef reona
- ♦ Konobar
- ♦ Konobar flamber
- ♦ Konobar tranšer (rezač),
- ♦ Barmeni, somelijeri, servirke, točioni pića i drugi radnici sličnih zanimanja.

Biti **vlasnik i menadžer restorana** je dobar izbor, ukoliko možete da mu se posvetite. Ako to jeste ili želite onda morate uvek da izgledate besprekorno uredni i otmeni i kada pijete sa damama i gospodom, i sa bankarima, i sa javnim ličnostima,

i sa glumcima, i komercijalnim putnicima i drugim dobavljačima, i kada dočekujete i kada pratite goste i kada imate problema ! A njih je u ovom poslu na pretek. Osmeh i pažnja vlasnika - menadžera odaju utisak da se radi o ozbiljnom preduzetniku, koji ima prestižan restoran i profesionalno i dobro motivisano osoblje - koje je uredno, koje brzo misli, koje sve vreme mora biti na usluzi. Ukoliko ovo vlasnik koji treba da vodi objekat ne poseduje, vođenje restorana treba da prepusti profesionalcu koji to poseduje, koji ima znanje, stečeno kroz visokoškolsko obrazovanje i dovoljno provenog iskustva da vodi restoran prema liderskoj poziciji. To znači da dobro poznaje organizaciju poslovanja i tehnike usluživanja u ugostiteljstvu, da govori svetske jezike, da poseduje samopouzdanje, kreativnost, odgovornost, veštinu komuniciranja, sposobnost izbora dobrih saradnika i stvaranje duha timskog rada. Ako je takav on će se sa lakoćom baviti nabavkom roba, namirnica, opreme, uređaja, utvrđivanjem normativa utroška materijala za pripremanje hrane, kontrolisati proces pripremanja hrane i njen kvalitet i vršiti sve one radnje koje vode uspešnom poslovanju restorana. Ukoliko njegovi kvaliteti ne zadovoljavaju ove kriterijume na vreme treba tražiti pravoga menadžera.⁴⁷

Uslužno osoblje (konobari, konobari flamberi, konobari tranšeri, barmeni, some-lijeri, servirke, točioni pića i drugi radnici sličnih zanimanja....), pored odgovarajućeg nivoa stručnog obrazovanja, psihofizičkih sposobnosti, prijatnog izgleda i uredne i čiste garderobe, treba da poseduju znanje svetskih jezika (engleski obavezan i još najmanje jedan strani jezik), ljubaznost, komunikativnost i dobru memoriju, poznavanje sastava i načina spremanja jela i pića pred gostom i brzinu usluživanja. Dobra fizička kondicija, uredan život, zdrava ishrana, izbegavanje alkoholnih pića i cigareta, posebno pred gostima, nenametljivost, spremnost za timski rad koji zahteva kolegijalnost i toleranciju su podrazumevajuće komponente tog osoblja, koje je najvažniji faktor koji utiče na formiranje utiska gosta o restoranu i kvalitetu njegovog proizvoda.

Uslužni radnik u ugostiteljstvu je ogledalo ove delatnosti, jer prvi utisak o restoranu koji gost stiće vezan je za njegov doček i prijem od strane ovog osoblja i često je i odlučujući kod ocene kvaliteta. Zato svakog gosta treba dočekati otmeno, ljubazno i srdačno. Isti princip treba primeniti kod ispraćaja gosta. Lično neraspoloženje uslužnog osoblja ne sme biti razlog da se prema gostu obhodimo mimo pravila lepog domaćinskog vaspitanja.

Ove performanse predstavljaju rezultantu opštih, etičkih, moralnih, kulturnih, estetskih i drugih vrednosti koje su utkane u osobine uslužnog personala određenog restorana ili drugog ugostiteljskog objekta.

Onima koji ne zadovoljavaju ove kriterijume, kojima rad u restoranu izaziva strah, nevericu i nesigurnost, ne preporučuje se rad sa gostima.

47 Walker, John, R., *Restaurant from definition to explanation*, John Wiley & Sons, Inc, 5th ed. 2008.

1.3. Odnos uslužnog osoblja prema korisnicima usluga (gostima)

U reči gost utkani su simboli koji karakterišu ugostiteljsku delatnost:

G - GOSTOPRIMSTVO

O - OSMEH

S - SIGURNOST

T - TOPLINA

Kategorije gostiju koje posećuju restorane su veoma heterogene. Gosti se razlikuju po navikama, temperamentu, potrebama, vaspitanju, shvatanjima, stilu života i načinu provođenja slobodnog vremena, platežnoj moći, raspoloženju i mnogo čemu drugom. U restorane dolaze i diplomate, i prinčevi, i naučnici, i pisci, i umetnici, i političari, i industriski magnati, i bankari, i sportisti, i pevači, i kockari, i brojne druge profesije, i mladi i stariji, i porodice sa decom, i dame same i u društvu. Neki su nestrpljivi, neki neodlučni a neki i dosadni. Svaki od njih je posebna ličnost sa posebnim osećanjima i emocijama i različitim motivima posete restoranu.

Bez obzira kojoj kategoriji, odnosno kojem segmentu gostiju pripadali, prema svima njima treba se ponašati profesionalno i kulturno, ne praveći razliku u odnosu na veru, boju kože ili nacionalnu pripadnost, niti prema njihovim navikama, ponašanju i raspoloženju. Treba biti predusretljiv i ljubazan i uvek treba pokazati spremnost da se gost što bolje usluži. Ljubaznost je često važnija od propisanih procedura. Ona uključuje sitne znake pažnje zaposlenih poput - poželeti gostu prijatan obrok, ugodan dan, uz vedar izraz lica, prijatan ton glasa i osmeh. Ako je redovni gost biće mu drago da se oslovi po prezimenu. Ako se dogodi da nešto nema u ponudi, a tu uslugu gost traži treba se snaći nabavkom iz susednog objekta ili iz marketa. Reči **NEMA, NE ZNAM I NE MOŽE** u ugostiteljstvu su nepoželjne. Mali znak nepažnje može oterati gosta iz objekta čime se kvari imidž restorana. Ugostitelji treba da znaju da oni žive od gostiju, a ne gosti od njih. Stoga svaka želja gosta treba da bude zapovest koju treba ispuniti sa zadovoljstvom. Sa gostom se ne treba raspravljati, već učiniti sve što je moguće da ode iz objekta zadovoljan. Ukoliko gost izrazi nezadovoljstvo nekom uslugom treba odmah videti koji su razlozi izazvali to nezadovoljstvo i ići u susret njihovom rešavanju. Ukoliko je u pravu, treba mu se izvinuti i izraziti žaljenje što je došlo do propusta, čime mu se stavlja do znanja da vam je do njega zaista stalo. Ukoliko, pak, nije u pravu na kulturnan način mu treba staviti do znanja da ste mu izašli u susret.

Za ugostitelja svi gosti su dobrodošli, pri čemu treba imati u vidu da gosti vreme koje provedu u restoranu mogu provesti i na drugom mestu, u kućnom ili drugom ambijentu, u prirodi, pozorištu, bioskopu i sl. U želji da im se obezbedi udobnost i zadovoljstvo, treba ih maksimalno uvažiti i profesionalno i kulturno uslužiti da bi *uživali* u dobroj hrani, vinu, muzici, u društvu prijatelja, u prijatnom ambijentu da bi

ponovo došli, što je u ovoj delatnosti i kranji cilj. Uživanje nije svakodnevna pojava. Za njega je potrebno vreme, ambijent, društvo i iskustvo. A sve se to stiče u restoranu. Zato vrata restorana i duša osoblja treba da su širom otvorena prema svim dobronamernim gostima da bi oni taj užitak što češće doživljavali.

Profesionalni odnos uslužnog osoblja garant je kvaliteta i predstavlja osnovu uspešnog poslovanja svakog ugostiteljskog objekta. Zato je vrlo često prisutna misao da u ovoj delatnosti mogu da rade samo oni koji vole ljude, unose entuzijazam u rad, koji su vedri i nasmejani i koji će svojim izgledom i ponašanjem pozitivno delovati na goste. Za nervozne i namrštene u ovoj delatnosti nema mesta.

1.4. Motivacija i nagrađivanje zaposlenih

Uspešnost poslovanja svakog, pa i ugostiteljskog, preduzeća zasniva se na kvalitetnom i dobro motivisanom zaposlenom osoblju. To je i razlog što se pitanju nagrađivanja, usavršavanja i napredovanja zaposlenih u ovoj delatnosti, posebno kod velikih lanaca i sistema, posvećuje značajna pažnja. Da bi zaposleni dali svoj maksimum i bili zadovoljni veoma je bitno razumeti ciljeve zaposlenih, prepoznati ih i uspostaviti sistem nagrađivanja koji će stimulativno delovati na njih u pravcu njihovog još većeg angažovanja i ostvarivanja boljih rezultata preduzeća. Samo dobro nagrađen i zadovoljan svojim statusom u preduzeću zaposleni će biti motivisan i spreman za još veće napore na svom poslu, što je jedan od osnovnih ciljeva upravljanja ljudskim resursima

U praksi postoje različiti načini nagrađivanja zaposlenih i njihovog motivisanja, koji se mogu svrstati u dve kategorije i to:

- 1) novčane nadoknade, i
 - 2) razne vrste beneficija.
1. U novčane nadoknade spadaju plata i drugi materijalnih podsticaji, odnosno bonusi vezani za grupni ili individualni rad. Novac je inače najuniverzalniji način i sredstvo kojim se neko može motivisati za svoj rad. Pored novčane zarade (plate), zaposleni imaju i druga primanja po osnovu svog rada. Tu spadaju naknade za topli obrok, putne troškove, dnevnice za službena putovanja, troškove otpremnine prilikom odlaska u penziju, naknade štete u slučaju povreda na radu i sl. Zaposleni u uslužnom delu (konobari) su u prilici da ostavre i novčane naknade od napojnica (bakšiša) koje im gosti ostavljaju prilikom plaćanja računa u znak zahvalnosti za dobru uslugu i kvalitetnu hranu. Uobičajena praksa je da se ta srestava dele nakon završetka smene ukoliko gost račun plaća u gotovu. Plaćanje napojnice preko računa (poslovni ručkovi) ili kartice je uvođenjem fiskalnih kasa kod nas otežano, mada je na zapadu praksa da se račun uveća za nekoliko procenata ukoliko su gosti zadovoljni kvalitetom usluge.

U ocenjivanju učinka zaposlenih svako preduzeće ima sopstvene kriterijume na bazi kojih vrši nagrađivanje (poznavanje posla, obim obavljenog posla, kvalitet obavljenog posla, odgovornost, preciznost, inicijativnost, samostalnost i sigurnost u obavljanju posla, vremenska određenost, odnosno period u kojem se vrši vrednovanje, odnos prema pretpostavljenim, odnos prema gostu, odnos prema imovini i sl.). U prilogu se daje prikaz kriterijuma koji se koriste za ocenjivanje zaposlenih u jednom domaćem hotelu.

Prilog: Kriterijumi koji se koriste za ocenjivanje zaposlenih u hotelu

KVALITATIVNI

ELEMENTI RADA	OPISNA OCENA	OPISNA OCENA	OPISNA OCENA	OPISNA OCENA
1. Kvalitet rada	nezadovoljava	povremeno ne zadovoljava	zadovoljava	izuzetno visok
2. Učinak radnika	veoma loš	povremeno zadovoljava	zadovoljava	izuzetan
3. Osposobljenost radnika	neosposobljen	nezadovoljavajuća	zadovoljavajuća	izuzetna
4. Samostalnost u poslu	nesamostalan	zahteva kontrolu	zahteva povremenu kontrolu	potpuno samostalan

KVANTITATIVNI

AKTIVNOSTI	Kvantitativne ocene (1 – 5)
1. Disciplina	
2. Odgovornost	
3. Inicijativnost	
4. Kreativnost	
5. Komunikativnost	
ZBIRNA OCENA	

Izvor: Urađeno prema internoj dokumentaciji hotela

- Danas je sve više prisutan i sistem **beneficija** za one koji ostvaruju izuzetno dobre rezultate koji se realizuje kroz dodatak na platu ili kroz posebne bonuse. Beneficije, pored novčanih nadoknada, obuhvataju status i druge privilegije koje veoma stimulatивно deluju na zaposlene ukoliko su rezultat rada. U ovome se ističu velike kompanije i hotelski i restoranski lanci.

Te kompanije imaju čitavu lepezu beneficija koje se mogu izraziti kroz:

- ♦ mogućnost obrazovanja zaposlenih (školovanje ili edukacija) ili njihove dece (stipendije, krediti), u cilju podizanja ukupnog nivoa obrazovanja određene firme,
- ♦ brigu o deci i starim licima,
- ♦ klizno radno vreme, čime se omogućava planiranje porodičnih obaveza, posebno kada su deca u pitanju (dečji vrtići, škola i sl.),
- ♦ adekvatna zdravstvena zaštita,
- ♦ mogućnost odmora i rekreacije i dr.

2.

MENADŽERI KAO FAKTOR KVALITETA U RESTORATERSTVU

Ključnu odgovornost za kvalitet restoranskog proizvoda imaju upravljačke strukture, odnosno najviši nivo rukovođenja u preduzeću. Upravljačke strukture su te koje objedinjuju sve potencijale (zaposlene, materijalne, finansijske i druge resurse) i aktiviraju ih u realizaciji utvrđenih ciljeva. Kada se govori o menadžerima kao ključnom faktoru kvaliteta i ukupne uspešnosti poslovanja misli se na:⁴⁸

- 1) profesionalne menadžere koje vlasnici kapitala, odnosno kompanija, angažuju da u skladu sa definisanim ovlašćenjima i odgovornostima obavljaju menadžerske funkcije u njihovim objektima. Ova kategorija menadžera (generalni - top) vezana je za upravljanje kompanijama hotelskih ili restoraterskih lanaca ili ugostiteljskim preduzećima koja u svom sastavu imaju više objekata (restorana).

Za razliku od ovih menadžera, samostalnim (nezavisnim) restoranima ili restoranima u sastavu ugostiteljskog preduzeća upravljaju menadžeri / rukovodioci koji pripadaju nižem nivou rukovođenja. Menadžeri svake poslovne jedinice rukovode njome kao profitnim centrom u okviru definisane poslovne politike preduzeća i pripremaju i podnose mesečne i godišnje planove i izveštaje upravi preduzeća;

- 2) vlasnike restorana koji ujedno obavljaju i menadžersku funkciju. U restoraterstvu danas posluje veliki broj malih ugostiteljskih objekata sa nekoliko za-

48 Prema: Barjaktarović, D., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Singidunum, Beograd, 2013., str. 193 –194.

poslenih (uglavnom porodica), gde je vlasnik obično i menadžer. Vlasnik kao pojedinac pokretač je poslovnog biznisa da bi ostvario profit. On ulaže sopstveni kapital u biznis i preuzima rizik za ostvarivani profit. Otuda postoji i osnovna razlika između preduzetnika i menadžera vezano za rizik. Preduzetnik je spreman da u celosti prihvati rizik poduhvata kojim se bavi, dok menadžer, obzirom da nije vlasnik kapitala koji mu je poveren na upravljanje, mora da uvažava ograničenja koja mu vlasnik postavlja u pogledu prihvatanja rizika. Obe kategorije menadžera moraju da poseduju potrebna znanja i veštine iz oblasti finansija, organizacije, informatike i upravljanja da bi se uspešno bavili biznisom u restoraterstvu.

Ključne odgovornosti menadžera koji vode restoran ili drugi ugostiteljski objekat su:

- ♦ planiranje, organizacija, vođenje i kontrola svih radnih aktivnosti zaposlenih,
- ♦ planiranje i kontrola utrošaka materijalnih i finansijskih sredstava,
- ♦ pregovaranje sa dobavljačima, agencijama i drugim subjektima na nivou turističke destinacije,
- ♦ odlučivanje o broju i dinamici zapošljavanja sezonskih radnika,
- ♦ predlaganje nabavke ugostiteljske opreme, nameštaja i drugih uređaja,
- ♦ kontrola primene propisa o higijensko – bezbednosnim i drugim merama zaštite na radu,
- ♦ nadgledanje pripreme jela, pića, usklađivanje sa normativima i dr.

2.1. Nivoi menadžera u restoraterstvu

Menadžeri, odnosno oni koji vrše funkciju upravljanja u ugostiteljskim preduzećima, odgovorni su za sprovođenje definisane politike i utvrđenih ciljeva, odnosno za rezultate preduzeća ili dela preduzeća kojim upravljaju (generalni menadžeri ili menadžeri nižih nivoa). U vršenju tih poslova oni su ti koji različite ideje treba da pretoče u akcije, da aktiviraju sve interne i eksterne potencijale, da podrže, podstiču i motivišu radnike koji treba da sprovedu zacrtane planove i odluke. Taj zadatak menadžera, da ljude usredsređuje na realizaciju zacrtanih ciljeva, predstavlja najsuptilniji deo veštine upravljanja, koja podrazumeva neophodnost spajanja motivacionog faktora i timskog rada u prostoru i vremenu. Motivisati one koji sprovedu planove, komunicirati u okviru preduzeća i sa okruženjem, rukovoditi timovima koji su veoma često heterogeni je ne samo veština nego i umetnost. Suština menadžmenta je u objedinjavanju svih ovih elemenata kako bi se što efikasnije kreirao i sprovodio proces upravljanja u ugostiteljskom preduzeću. Ovo nije ni malo lak i jednostavan zadatak obzirom da

ova delatnost obiluje sa dosta niskim nivoom stručne radne snage koja, uglavnom, pripada grupi nižih socijalnih kategorija.

Prema različitim nivoima moći, autoriteta i statusa u ugostiteljskim preduzećima menadžeri se mogu grupisati na⁴⁹:

- ♦ top menadžere (odgovorni za vođenje i uspeh celog preduzeća),
- ♦ srednje menadžere (taktički menadžeri),
- ♦ niže menadžere (operativni menadžeri).

Generalni (top) menadžeri su odgovorni za ostvarivanje dugoročnih i srednjoročnih planova, kao i za definisanje ciljeva i strategija preduzeća. Da bi menadžeri najvišeg nivoa mogli izvršavati zadatke oni moraju posedovati određene veštine i znanja iz oblasti: upravljanja preduzećem i rukovođenja timovima koji su im podređeni i zaposlenim osobljem. Deo odgovornosti generalnog menadžera može se preneti na nekog od izvršnih, njemu potčinjenih, menadžera ili na više saradnika. U hotelijerstvu direktor departmana hrane i pića je taj koji preuzima nadležnosti generalnog menadžera u kontaktima sa organizatorima banketa, koktela, raznih vrsta zabava i dr.

Odluke koje donose menadžeri na *srednjim nivoima* (menadžeri sektora – departmana hrane i pića ili smeštaja) predstavljaju dalju konkretizaciju planova, programa i odluka koje je doneo najviši nivo menadžmenta. Menadžeri ovog nivoa, takođe, moraju imati odgovarajuća znanja i umeća za rukovođenje i dobru komunikaciju sa nižim nivoima rukovođenja i zaposlenim personalom.

Menadžer restorana u okviru hotela pripada srednjem nivou menadžmenta i ima zadatak da:

- ♦ organizuje i koordinira rad zaposlenih (kuvari, pomoćni radnici, konobari) u resoranu,
- ♦ organizuje i kontroliše nabavku, prodaju i troškove,
- ♦ kontroliše primenu higijenskih i drugih standarda,
- ♦ sastavlja izveštaje o radu za vlasnika / direktora.

Menadžeri nižih nivoa ili operativni menadžeri (službi i odeljenja) zaduženi su za operativno sprovođenje planova i odluka i u neposrednom su kontaktu sa izvršiocima radnih zadataka i operacija u procesu kreiranja, stvaranja i pružanja hotelskih usluga.

Menadžer sale pripada nižem nivou menadžmenta i odgovoran je za red i rad osoblja u sali, točionici pića i onim što mu pripada po delokrugu rada.

Menadžeri se veoma često mogu grupisati i prema funkcijama koje obavljaju u ugostiteljskom ili drugom preduzeću:

- ♦ menadžeri poslovnih jedinica – linijski menadžeri (menadžer smeštaja, menadžer hrane i pića, menadžer banketa i sl.);
- ♦ funkcionalni menadžeri (menadžer finansija, menadžer ljudskih resursa, menadžer nabavke, menadžer prodaje, menadžer za promociju i propagandu i dr.).

49 *Ibid.*

Uspešno voditi ugostiteljsko preduzeće zahteva od menadžmenta uspostavljanje jedinstva ciljeva - gostiju, zaposlenih, poslodavca i dobavljača. To podrazumeva da savremeni menadžeri moraju imati kvalitete vrhunskih profesionalaca, koji svojim znanjem, umećem i kreativnošću stvaraju imidž restorana ili drugog ugostiteljskog objekta koji ga izdvaja od konkurencije. Oni treba da budu izuzetno obrazovani, pro-nicljivi, kreativni i fleksibilni kako bi uočili sve promene koje se dešavaju na tržištu, mobilisali zaposleno osoblje na akcije i liderski vodili preduzeće prema željenoj bu-dućnosti. Moraju da prate savremena kretanja na turističkom tržištu, ponašanje kon-kurencije i spremno dočekaju veoma zahtevne i probirljive goste. Oni, takođe, moraju biti obučeni da koriste i odgovarajuće metode i tehnike savremenog upravljanja, radi donošenja pravovremenih i adekvatnih odluka, kao i da poseduju odgovarajuće ser-tifikate iz oblasti kojom upravljaju.

2.2. Menadžerska znanja i veštine

Ako je menadžment veština, profesija, naučna disciplina ili sistem rukovođenja, onda su menadžeri profesionalci koji tu disciplinu sprovode kao poslovnu funkciju i izvršavaju zadatke te profesije. Oni su ti koji kompaniji, koja im je poverena na upravljanje, svakodnevno menjaju izgled, sadržaje, vrstu i kvalitet proizvoda (usluga).

U vođenju preduzeća oni moraju imati stila u ponašanju sa gostima, sa dobavlja-ćima i sa zaposlenim osobljem, jer oni daju ton prepoznatljivosti i prema gostima i prema drugim partnerima, a posebno pred konkurencijom. Da bi sve to sadržao pravi menadžer mora sebe poznavati da bi ga drugi prepoznali i uvažavali. Česta je praksa da menadžeri dosta dobro poznaju druge, a sebe veoma malo. Pravi menadžer usmerava život a ne život njega. Svoju moć i autoritet lider neosetno ali uverljivo nameće osoblju, na način koji će omogućiti uvažavanje i poštovanje svih uz maksimalno izvršavanje utvrđenih ciljeva. Da bi mogao da afirmiše pozitivne vrednosti preduzeća kojim uprav-lja pravi menadžer mora posedovati moralni identitet i integritet.

Izloženi stavovi o značaju menadžera u vođenju ugostiteljske kompanije opredelju-ju konceptualni okvir, odnosno performanse (znanje i umeće), koje uspešni menadžeri u ugostiteljstvu moraju imati. Te veštine su:⁵⁰

- ♦ visoko obrazovanje (ugostiteljsko - turističko usmerenje),
- ♦ znanje najmanje dva svetska jezika (engleski obavezno) i posedovanje opšte kulture,
- ♦ odgovarajuće radno iskustvo u ugostiteljstvu (3 - 5 godina),
- ♦ izuzetno poznavanje organizacije i tehnike poslovanja ugostiteljsko - restoran-ske delatnosti,

50 Priagođeno pema: Barjaktarović, D., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Singidunum, Beograd, 2013., str. 196 – 198.

- ♦ dobre organizatorske sposobnosti,
- ♦ izuzetno vladanje tehnikama informacionih komunikacija koje postoje u restoranu (kompjuter, internet, internet pretraživači...), što podrazumeva odgovarajuću obučanost za obavljanje tih poslova,
- ♦ sistematičnost, inicijativnost, kreativnost, odgovornost, pronicljivost i samopuzdanost,
- ♦ sposobnost i umešnost animiranja zaposlenih i uklapanja njihovih potreba i želja sa ciljevima restorana,
- ♦ spremnost podnošenja rizika po cenu pravljenja neizbežnih grešaka,
- ♦ potpuno poznavanje opštih (eksternih) i internih standarda komuniciranja, kao i poznavanje poslovnih običaja,
- ♦ sposobnost izbora dobrih saradnika, stvaranje duha timskog rada i adekvatno nagrađivanje zaslužnih za dobre rezultate.

Fizički izgled menadžera je, takođe, veoma bitan. On treba da bude visok, moderno odeven, da vozi poslovno i privatno reprezentativan auto i da je porodičan, čija supruga treba da bude privlačna, komunikativna i inteligentna.

Za svoj rad ogovoran je bordu direktora kompanije ili vlasniku. Takođe, on je odgovoran i za sprovođenje propisa koji uređuju poslovanje ove delatnosti.

Odstupanja od ovog koncepta idealnog menadžera su moguća i sasvim normalna, ali treba uvek težiti da ona budu što manja. Svi navedeni zahtevi su realni, pa samim tim i dostižni. Menadžer lider, pre svega, mora biti čovek koji zna šta hoće i može. On je i saradnik i partner poslodavca, jer savremeni poslodavci su svesni da u poslovnom biznisu mora biti ostvareno zadovoljstvo svih subjekata u kreiranju i isporuci proizvoda (poslodavaca, menadžera, zaposlenih, gostiju, dobavljača i lokalne i šire društvene zajednice). Ukoliko izostane zadovoljstvo nekog od ovih činioaca, poslovni sistem ne može biti uspešan niti konkurentan. Kapital možete posuditi, naći finansijera koji će ideju podržati, ali njena uspešnost zavisi od kvaliteta rukovodećeg tima koji će je realizovati.

Restoranskom, kao i hotelskom industrijom tradicionalno dominiraju muškarci, prevashodno zbog prirode posla, ali i zbog tradicionalnog viđenja uloge žene kao rukovodioca. Vođenje ugostiteljskog objekta zahteva veliku posvećenost poslu. Nije to posao sa fiksnim radnim vremenom od 8,00 do 16,00. časova i često lični život teško može da se uklopi sa zahtevima preduzeća i zaposlenih. Za menadžere poznatih ugostiteljskih preduzeća, obično se kaže da su venčani sa svojim poslom. Žene menadžeri u ugostiteljstvu se često suočavaju sa dilemom kada moraju da odluče između porodice i karijere, i porodica je najčešće krajnji izbor. Dosta je teško uspostaviti ravnotežu između vremena provedenog u restoranu i vremena posvećenog porodici, odnosno ličnih i poslovnih obaveza. To podrazumeva veštinu planiranja i žrtvovanja, jer baviti se ozbiljno restoraterstvom zahteva mnogo vremena i energije. Iako se muškarci

suočavaju sa istim izazovima, do izražaja uglavnom dolazi tradicionalna uloga žene, više kao majke, supruge i domaćice.

2.3. Sistem nagrađivanja profesionalnih menadžera

Odgovornosti i ovlašćenja menadžera su jasno definisana, dužnosti standardizovane a rezultati veoma merljivi. Upravo zbog takvih performansi, nagrađivanju profesionalnih menadžera se u savremenim uslovima poslovanja poklanja značajna pažnja. Ono se posmatra odvojeno od nagrađivanja zaposlenih, čime se stvaraju osnovne pretpostavke za angažovanje stručnih lica koja su sposobna da, motivišući zaposleni personal za ostvarivanje utvrđenih ciljeva preduzeća, ostvare rezultate koji će zadovoljiti i korisnike usluga i vlasnike i njih kao menadžere.

Kao najčešće primenjivane metode nagrađivanja uspešnih menadžera u praksi su se iskristalisale sledeće:⁵¹

- ♦ obezbeđenje vlasništva nad delom akcija kompanije čije poslovanje vode, i to ne bilo kakvi već njihovi respektovani posjednici;
- ♦ vezivanje menadžerskih nagrada - premija za ostvarene rezultate poslovanja u vidu procenta od ostvarene dobiti.

U slučajevima neostvarivanja utvrđenih ciljeva, odnosno postizanja loših rezultata, menadžerima sledi otpuštanje što je i predviđeno ugovorom.

Sve nagrade, izuzev fiksnog dela plate, isplaćuju se iz povećanog prihoda korporacije. Nagrade su izuzetno visoke za ostvareni visok učinak korporacije. Ponekad su veoma visoke, tako da neki uspešni menadžeri u SAD godišnje ostvaruju prihode od nekoliko miliona dolara. Odnos između prosečne plate u preduzeću i primanja menadžera kreće se i do 1: 50. Visoke plate za visoke učinke i oštre kazne za slabe rezultate. Kazne su, kao i nagrade, unapred precizno definisane. Najstrožu kaznu predstavlja otpuštanje, koje je rezultat enormnog pada performansi korporacije i gubitak liderske pozicije na tržištu.

Slika 8. Izgled savremenog menadžera



51 Lukić, Z., *Korporativni standardi ocene učinka menadžera*, Časopis za teoriju i praksu, LIDER – Direktor, br. 9, Novi Sad, 2009.

Oblike i načine menadžerskih nagrada utvrđuje nadzorni odbor ili skupština akcionara kompanije. Generalni menadžer sklapa ugovor sa korporacijom, odnosno nadzornim odborom, dok menadžeri nižih nivoa (poslovnih jedinica) ugovor sklapaju sa generalnim menadžerom.

PITANJA ZA DISKUSIJU

- ✓ Objasnite ulogu zaposlenih u ostvarivanju kvaliteta restoranskog proizvoda?
- ✓ Karakteristike proizvodnog osoblja u restoranu?
- ✓ Karakteristike uslužnog osoblja u restoranu?
- ✓ Objasnite odnos zaposlenih prema gostima?
- ✓ Kako se vrši nagrađivanje zaposlenih?
- ✓ Objasnite ulogu menadžera restorana u obezbeđivanju kvaliteta restoranskih proizvoda?
- ✓ Navedite ključne performanse savremenog menadžera u restoraterstvu?
- ✓ Kako se vrši nagrađivanje vrhunskih menadžera?

VI glava

Značaj i uloga međunarodnih standarda u restoraterskom poslovanju



SADRŽAJ OVOG POGLAVLJA:

1. Značaj primene standarda u ugostiteljstvu
2. Međunarodni standardi kao osnova za uspostavljanje kvaliteta u restoraterskom poslovanju
 - 2.1. *Standardi serije ISO 9000 - Upravljanje kvalitetom*
 - 2.2. ISO 14001 - Zaštita životne sredine (Ekološki menadžment)
 - 2.3. Standardi bezbednosti i zdravstvene ispravnosti hrane
 - 2.3.1. *HACCP sistem - Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane*
 - 2.3.2. *ISO 22000 - Menadžment sistema bezbednosti hrane*
 - 2.3.3. *HALAL standardi*
 - 2.4. OHSAS 18001 – Zaštita zdravlja i bezbednost na radu
 - 2.5. ISO 50001 - Energetska efikasnost

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA ZNAČAJ STANDARDIZACIJE U UGOSTITELJSKOM POSLOVANJU UOPŠTE
- IDENTIFIKUJE KLJUČNA PODRUČJA PRIMENE STANDARDA U UGOSTITELJSTVU
- UKAŽE NA SUŠTINU STANDARDA KVALITETA
- OBASNI OSNOVNE PRINCIPE I ZAHTEVE SISTEMA MENAŽMENTA KVALITETOM
- UKAŽE NA ZNAČAJ PRIMENE STANDARDA BEZBEDNOSTI I ZDRAVSTVENE ISPRAVNOSTI HRANE U RESTORATERSTVU
- OBJASNI SUŠTINU PRIMENE STANDARDA ZAŠTITE I BEZBEDNOSTI NA RADU U RESTORATERSTVU
- UKAŽE NA ZNAČAJ PRIMENE SISTEMA ENERGETSKE EFIKASNOSTI U RESTORATERSTVU

ZNAČAJ PRIMENE STANDARDA U UGOSTITELJSTVU

Standardi predstavljaju propisane norme kojima se definišu karakteristike i zahtevi koje proizvodi (usluge) treba da ispunjavaju da bi odgovorili nameni i kojih se treba pridržavati da bi se dobio željeni kvalitet, odnosno proizvod (usluga) koji će svojim svojstvima zadovoljiti potrebe njegovih korisnika. Drugim rečima, “*standardi predstavljaju pisana dokumenta (akta), kojima se precizno definišu kriterijumi (tehničke karakteristike) koji se koriste kao pravila i uputstva koja omogućavaju da materijali, proizvodi, procesi i usluge odgovaraju svojoj nameni.*”⁵² Primena standarda nije obavezna, osim ako to nije određeno tehničkim ili drugim propisom radi izvršavanja određenog zakona. Osnova za izradu standarda su najbolja svetska iskustva iz nauke i prakse u određenoj delatnosti.

Primenom propisanih standarda obezbeđuje se da kupac (korisnik proizvoda ili usluge), koji je danas veoma obavešten, zahtevan i iskusan, uvek dobija određenu robu ili uslugu jednakih svojstava, odnosno da ne postoje nikakvi nedostaci u sadržaju i strukturi usluge, kao ni u procesu samog usluživanja. Neophodnost primene standarda u ugostiteljstvu uslovljena je zahtevnošću tržišta za kvalitetnijom proizvodom (uslugom), koji determiniše i određuje konkurentsku sposobnost ove delatnosti na međunarodnom turističkom tržištu. Da bi se stranim posetiocima (turistima) pružile što kvalitetnije usluge one treba da budu približne standardima i uslovima koje ti turisti imaju u zemljama iz kojih dolaze, a to znači minimum propisanog kvaliteta. Stoga standardizovanje svih faza i postupaka od izgradnje, opremanja, nabavke, prijema, skladištenja, kreiranja do isporuke konkretnog proizvoda (hotelskog ili restoranskog) upravo vodi ka stvaranju kvalitetnog proizvoda koji predstavlja ključnu podlogu za efikasnije poslovanje ugostiteljskog preduzeća.

⁵² Avelni, H. I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Opatija, 2002., str. 10.

Područja primene standarda u ugostiteljstvu uopšte su brojna i različita. Kao najznačajnija izdvajaju se:⁵³

- ♦ standardi projektovanja i izgradnje ugostiteljskih objekata,
- ♦ standardi opreme i uređenja kuhinjskog bloka,
- ♦ standardi procesa rada (operacije pojedinih aktivnosti),
- ♦ standardi kadrova,
- ♦ standardi nabavke, čuvanja i pripremanja (normativi) hrane,
- ♦ standardi higijene,
- ♦ standardi zdravstvene ispravnosti hrane i bezbednosti zaposlenih,
- ♦ standardi komunikacija i poslovne etike,
- ♦ standardi informisanja gosiju,
- ♦ standardi ugostiteljske terminologije i simbola,
- ♦ standardi zaštite životne sredine,
- ♦ standardi energetske efikasnosti,
- ♦ ostali standardi.

U zavisnosti od toga da li su standardi definisani kao opšte norme ili ih je ustanovilo jedno preduzeće razlikuju se:

- a) interni standardi (standardi/pravila koja donosi preduzeće),
- b) eksterni standardi (granski, nacionalni ili međunarodni standardi), i
- c) kombinovani (interni – granski – nacionalni - međunarodni standardi).

Interni standardi

Interne standarde propisuju preduzeća (grupacije) za pojedine oblasti poslovanja. Oni se pojavljuju u obliku akata kojima se uređuju pojedini segmenti poslovanja preduzeća. Njima se definišu zadaci i poslovi koje preduzeće utvrđuje kao obavezu za obavljanje radnih operacija da bi se radni, odnosno uslužni proces završio u skladu sa utvrđenim ciljevima preduzeća. Od stepena pokrivenosti standardima uopšte, a posebno internim, zavisi efikasnost ukupnog poslovanja preduzeća, a samim tim i kvalitet proizvoda. Internim standardima stvaraju se uslovi za unificiranje određenih poslovnih operacija. Najbolji primer za to su hotelsko – restoranski lanci koji svojim gostima obezbeđuju isti kvalitet usluge u okviru sopstvenog lanca, nezavisno od toga gde se objekat nalazi (Rim, Pariz, London, Las Vegas, Sevilja i sl.), čime se razvija lojalnost vezana za marku, odnosno ime koje predstavlja sinonim određenog kvaliteta.

53 Prema: Barjaktarović, D., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univeritet Singidunum, Beograd, 2013., str. 81 - 82.

Interni standardi sadrže:

- a) *tehničko – tehnološku, i*
- b) *personalnu komponentu.*

- a) Tehničko - tehnološka komponenta internih standarda obuhvata sve propisane obaveze izvršilaca da u okviru radnog vremena obave operacije određenog obima i po utvrđenoj tehnologiji. Na primer, da spremačica, uz prosečan intezitet rada i korišćenje standardne opreme i potrošnog materijala, očisti 400 m² ili odgovarajući broj soba u hotelu; da se pri pripremanju hrane utroše tačno određene količine namirnica i drugih roba prema utvrđenim normativima za pripremanje pojedinih vrsta jela; da se za određeni broj sedišta u restoranima u jednoj smeni angažuje tačno određeni broj konobara i drugih izvršilaca. Velike grupacije imaju utvrđene interne standarde radnih operacija na bazi detaljnih studija i obavljenih merenja. Te studije obezbeđuju informacije o preciznom broju izvršilaca, što predstavlja podlogu za njihovo racionalno angažovanje i shodno tome postizanje visoke produktivnosti poslovanja.
- b) Personalna komponenta obuhvata one elemente koje ugostiteljsko preduzeće propisuje u pogledu statusa izgleda i ponašanja zaposlenih (Akt o sistematizaciji, Akt o nagrađivanju, Akt o radnoj odeći i izgledu osoblja na radnom mestu, Akt o ponašanju zaposlenih na radnom mestu, Kućni red za goste, Postupak rešavanja prigovora gostiju i sl.). Tim aktima definišu se uslovi za obavljanje poslova i zadataka pojedinačnog radnog mesta, zatim obaveze zaposlenih u pogledu obrazovanja, radnog iskustva, odnosa prema imovini, ponašanja u komunikacijama sa gostima, poslovnim partnerima, dobavljačima, konkurenciji, ostalim zaposlenim i dr.

Primeru radi, ***Pravilima ponašanja zaposlenih*** u ugostiteljskom objektu propisuju se obaveze vezane za:

- ♦ vreme dolaska, boravka i odlaska sa posla (dolazak na posao je uobičajen 10 – 15 minuta pre početka rada, a odlazak po završetku posla);
- ♦ način ulaska u objekat (zaposleni su dužni da ulaze na ulaz za zaposlene, kako bi se izbegao neposredan kontakt sa gostima);
- ♦ nošenje službene uniformu za vreme rada;
- ♦ način korišćenja usluga u objektu u slobodno vreme (zaposleni ne smeju da koriste usluge objekta u kojem rade, osim onih koji su tu isključivo iz poslovnih obaveza - doček gostiju, domaćini određenog skupa, kontrola i sl.);
- ♦ način korišćenja usluga u objektu nakon isteka radnog vremena (po isteku radnog vremena zaposleni ne mogu koristiti prostorije, pogotovo restoran, aperitiv bar i druge uslužne prostorije, koje su namenjene gostima);
- ♦ mogućnost primanja privatnih poseta u prostorijama koje su namenjene gostima;

- ♦ poštovanje uzansi i osnovnih elemenata poslovne etike. S tim u vezi zaposleni se obavezuju na maksimalnu predusretljivost, korektnost i ljubaznost u kontaktima sa gostima i poslovnim partnerima. Od njih se očekuje da sa poznanicima, prijateljima, poslovnim partnerima i zaposlenim iz drugih firmi ne govore o poslovnim tajnama i planovima svoje firme i da ne daju izjave za javnost bez predhodno dobijene saglasnosti od nadležnih.

Pored navedenih, ugostiteljska preduzeća propisuju i druga pravila kojih zaposleni i gosti treba da se pridržavaju.

Eksterni standardi

Za razliku od internih standarda koje samostalno donose ugostiteljska preduzeća, odnosno grupacije, eksterne standarde propisuju nadležne nacionalne (državne) ili međunarodne organizacije ili druge institucije. Karakterističan primer eksternih standarda je klasifikacija delatnosti i kategorizacija ugostiteljskih objekata. Klasifikacija (razvrstavanje) kao element statističkog informacionog sistema (statistički standard) u nadležnosti je državnih institucija i predstavlja osnovu za kategorizaciju.

Kategorizacija predstavlja rangiranje ugostiteljskih objekata u okviru iste vrste u određeni broj grupa prema nivoima kvaliteta. Ona je nastavak procesa razvrstavanja objekata i bazira se na definisanju, odnosno utvrđivanju, opštih i posebnih uslova koji moraju biti ispunjeni da bi se pristupilo procesu kategorizacije objekata. Standardi ustanovljeni klasifikacijom i kategorizacijom su najčešće presudan faktor konkurentnosti ugostiteljskih objekata i njihove ukupne ponude. Osnovni cilj kategorizacije je zaštita korisnika usluga i garancija kvaliteta. Ona predstavlja posebno važan parametar prilikom opredeljenja turista za određeni hotel ili drugi smeštajni objekat naročito kada turista ne raspolaže drugim informacijama o hotelu u kojem namerava da odsedne.

Kategorizacija restorana u Srbiji je ukinuta 2010. godine, što je uticalo na pojavu masovnog isticanja naziva restoran bez ikakve kontrole o ispunjenosti osnovnih uslova u pogledu uređenosti i opreme.

U eksterne standarde spadaju i međunarodni standardi koji predstavljaju osnovu za uspostavljanje sistema upravljanja (menadžment sistemi): kvalitetom, životnom sredinom, bezbednošću zaposlenih, bezbednošću turista, bezbednošću hrane, energetske efikasnosti i modeli poslovne izvrsnosti.

2.

MEĐUNARODNI STANDARDI KAO OSNOVA ZA USPOSTAVLJANJE KVALITETA U RESTORATERSKOM POSLOVANJU

Ideja da se standardizuje upravljanje kvalitetom u organizacijama pojavljuje se početkom 70 – ih godina prošloga veka. Prvi zvanični standard o kvalitetu objavio je Američki nacionalni institut za standardizaciju ANSI (*American Nacional Standards Institute*) 1971. godine, pod nazivom „Specifikacija opštih zahteva za kvalitet programa“. Kasnije su i evropske zemlje, pre svega Nemačka, Velika Britanija i Francuska, utvrdile i objavile slične standarde.

Prve međunarodne standarde kvaliteta objavila je Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO (*The International Organization for Standardization*) 1987. godine.⁵⁴ Uloga ove organizacije je da na bazi najboljih svetskih iskustava razvija standarde za različite oblasti pivređivanja koji će obezbediti jednostavniju i bržu komunikaciju, ne samo unutar organizacije nego i na globalnom tržištu. Da bi zadržali svoju efikasnost, standardi se periodično pregledaju i dopunjavaju kako bi se primenila nova dostignuća u oblasti upravljanja kvalitetom. Nihova primena je zasnovana na dobrovoljnosti. Međutim, onog trenutka kada ih nacionalno zakonodavstvo prihvati i ugradi u zakonska rešenja onda postaju obavezujući.

Osnovni ciljevi standardizacije kvaliteta su:⁵⁵

- 1) postizanje, održavanje i stalno unapređivanje kvaliteta proizvoda, procesa i usluga, radi zadovoljavanja potreba potrošača;
- 2) poboljšanje zaštite života, zdravlja i bezbednosti ljudi, životinja i biljaka i zaštita životne sredine;
- 3) zaštita interesa potrošača i društva u globalnim okvirima;
- 4) razvoj i unapređenje proizvodnje i prometa robe, odnosno vršenje usluga uz racionalnije korišćenje rada, materijala i energije;
- 5) unapređenje međunarodnog poslovanja uklanjanjem nepotrebnih tehničkih barijera i prepreka.

54 Međunarodna organizacija za standardizaciju osnovana je 1946. godine i sačinjava je mreža nacionalnih instituta iz 176 zemalja. Sedište organizacije je u Ženevi odakle se ceo sistem koordinira i kontroliše. Da bi ova organizacija usvojila određeni međunarodni standard, potrebno je da ga odobri najmanje 75 % nacionalnih institucija, članica ove organizacije.

55 ISO - International Organization for Standardization, www.iso.org.

Proklamovani ciljevi teže lakšem sporazumevanju i uzajamnom razumevanju, uklanjanju barijera u nacionalnom i međunarodnom poslovanju, smanjenju troškova dobavljača i potrošača (opštoj ekonomičnosti), povećanju prepoznatljivosti određenog proizvoda ili usluge na tržištu i obezbeđenju garancije kvaliteta.

Realizaciju navedenih ciljeva standardizacije kvaliteta u ugostiteljstvu treba posmatrati, prvenstveno sa aspekta povećanja poslovne uspešnosti kroz:

- ♦ stalno unapređivanje kvaliteta usluga;
- ♦ povećanje kvaliteta upravljanja;
- ♦ racionalizaciju zaliha putem normiranja držanja zaliha i koeficijenta njihovog obrta;
- ♦ racionalizaciju prostora koja se sprovodi kroz komercijalizaciju slobodnih prostora putem njihovog iznajmljivanja, kako bi se prihodi i po tom osnovu povećali.
- ♦ racionalizaciju svih troškova poslovanja.

Sušтина primene standarda kvaliteta u ugostiteljstvu je postizanje ustaljenosti određenog nivoa kvaliteta kojim se mora neprekidno upravljati, odnosno ostvarivanje zadovoljstva svih učesnika u lancu pripreme, stvaranja i konzumiranja proizvoda (gostiju, zaposlenih, vlasnika i dobavljača). ***Standard kvaliteta pružanja ugostiteljskih usluga će se ostvariti onda kada ne postoje nikakvi nedostaci u sadržaju i strukturi usluge, kao ni u procesu samog usluživanja.*** Cena neudovolavanja zahtevima korisnika ugostiteljskih usluga rezultira u njihovom nezadovoljstvu.

Ključni međunarodni standardi koji opredeljujuće deluju na obezbeđenje kvaliteta u turizmu i ugostiteljstvu su:

- 1) Standardi serije **ISO 9000** - *Upravljanje kvalitetom (Menadžment kvaliteta)*;
- 2) Ekološki standardi - **ISO 14001**;
- 3) Standardi **bezbednosti hrane**:
 - ♦ **HACCP** sistem (Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane), kojim se identifikuju opasnosti u procesu proizvodnje, distribucije i isporuke hrane i preduzimaju mere radi sprečavanja opasnosti;
 - ♦ **ISO 22000** - Menadžment sistem bezbednosti hrane;
 - ♦ **HALAL** standardi (Standardi koji se primenjuju u ishrani stanovništva muslimanske veroispovesti);
- 4) Standardi zaštite zdravlja i bezbednost na radu - **OHSAS 18001**;
- 5) Standardi energetske efikasnosti - **ISO 50001**;
- 6) Standardi zaštite turista - **ISO 10018**;
- 7) Standardi bezbednosti informacione imovine - **ISO 27001 i 27002**.

Navedeni međunarodni standardi predstavljaju osnovu za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom. Njih upravljačke strukture preduzeća koriste kao okvir za usmeravanje organizacije u pravcu poboljšanja performansi, odnosno uspešnog vođenja i uspešnog poslovanja. U cilju efikasnijeg poslovanja, odnosno zadovoljavanja zahteva svih učesnika u procesu poslovanja, trend je da se **integrišu standardizovani upravljački (menadžment) sistemi: kvaliteta, životne sredine, zdravlja i bezbednosti zaposlenih i hrane, etičkih normi, energetske efikasnosti i dr.** u jedinstven sistem koji će pokrivati sva područja delovanja i upravljanja u nekoj kompaniji.

Srbiji kao receptivnoj turističkoj zemlji primena ovih standarda u oblasti ugostiteljstva je potrebna na nivou primene standarda kako to ostvaruju razvijene turističke zemlje, što znači orijentacija na:

- ♦ Uvođenje i sertifikaciju sistema kvaliteta prema zahtevima standarda ISO 9000;
- ♦ Uvođenje i sertifikaciju sistema zaštite životne sredine prema zahtevima standardima ISO 14001;
- ♦ Uvođenje normi bezbednosti hrane prema zahtevima HACCP sistema i standarda ISO 22000;
- ♦ Uvođenje normi prema zahtevima standarda ISO 50001.

2.1. Standardi serije ISO 9000 - Upravljanje kvalitetom

Među standardima međunarodnog karaktera najistaknutije mesto pripada seriji **standarda ISO 9000**, koji su prvenstveno usmereni na kvalitet, odnosno **upravljanje kvalitetom (menadžment kvaliteta)**.⁵⁶ Standardi ove serije dugo su pripremani i usaglašavani i brzo su prihvaćeni kao tržišni zahtevi. Oni predstavljaju zbir međuzavisnih komplementarnih ideja, namera, pravila i principa koji se odvijaju u organizacijama koje odgovarajućim sertifikatom potvrđuju da su uspostavile sistem kvaliteta prema utvrđenim standardima. Zapravo, standardi ove serije predstavljaju međunarodni konsenzus o najboljim iskustvima i dostignućima iz domena upravljanja kvalitetom.

Međunarodni standardi ISO 9000 prvi put su doneti 1987. godine, a u skladu sa tendencijama na međunarodnom tržištu oni se stalno usavršavaju i dopunjavaju, tako da su standardi serije iz 1987. godine modifikovani 1994., da bi 2000. godine ovi standardi doživeli potpunu reviziju. Sledeće dopune izvršene su 2008, a naredne se očekuju 2015. godine.

Standardi serije ISO 9000 obuhvataju sledeće koherentne grupe standarda koje predstavljaju osnovu za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom:

⁵⁶ Nacionalne verzije ovog standarda predstavljaju njihov prevod i sadrže u svom nazivu dodatnu nacionalnu oznaku ispred i godinu izdavanja (npr. SRBS ISO 9001 : 2008, ili BAS ISO 9001 : 2008., i sl.).

- ♦ **ISO 9000** definiše osnovne pojmove, odnosno opisuje osnove sistema upravljanja kvalitetom i utvrđuje terminologiju za ove sisteme;
- ♦ **ISO 9001** definiše **zahteve** koji se odnose na sistem upravljanja kvalitetom, koje organizacija mora da ispuni kako bi prikazala sposobnost da svoje proizvode (usluge) proizvodi i isporučuje u skladu sa standardima i zahtevima koje potrošač očekuje, pri čemu je u prvom planu ostvarivanje njegovog zadovoljstva. Opređenje za kvalitet i uvođenje sistema kvaliteta prema zahtevima ovog standarda omogućava i dobijanje sertifikata kao međunarodno priznatog dokaza kvaliteta. Inače, sistem menadžmenta kvaliteta je ujedno i jedini standard koji se može koristiti za sertifikaciju menadžmenta u poslovnom svetu;⁵⁷
- ♦ **ISO 9004** fokusira se na unapređenje sistema upravljanja kvalitetom iznad zahteva definisanih u okviru standarda ISO 9001. Cilj ovog standarda je unapređenje performansi organizacije i poboljšanje zadovoljstva korisnika i ostalih zainteresovanih strana. Ovaj standard nije namenjen za potrebe sertifikacije, ali je pogodan za samoocenjivanje koje predstavlja sud o efektivnosti i efikasnosti organizacije kao i o zrelosti upravljanja kvalitetom.
Standard ISO 9004 je komplementaran sa ISO 9001, ali se može koristiti i nezavisno;
- ♦ **ISO 19011** daje uputstvo za proveru sistema upravljanja kvalitetom i sistema upravljanja zaštitom životne sredine.

Osnovni principi sistema upravljanja kvalitetom

Standardi kvaliteta predstavljaju osnovu za kreiranje, uspostavljanje, održavanje i poboljšanje sistema upravljanja kvalitetom i osnov su za uvođenje TQM sistema, čime se otvara put za postizanje vrhunskog kvaliteta. Oni se temelje na osam principa na kojima zasniva sistem upravljanja kvalitetom u nekoj organizaciji i koji su izvedeni iz kolektivnog iskustva i znanja stručnjaka širom sveta koji učestvuju u radu Tehničkog komiteta ISO/TC 176 (Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta), koji je odgovoran za razvijanje i održavanje standarda serije ISO 9000.

Primereno potrebama ugostiteljstva ti principi su⁵⁸:

- 1) Orijentacija ka turistima / korisnicima usluga;
- 2) Odgovornost menadžmenta;
- 3) Uključivanje zaposlenih;
- 4) Orijentacija na procesni pristup;

⁵⁷ Danas u svetu ima preko milion sertifikovanih organizacija prema zahtevima ISO 9001 i taj broj je u stalnom porastu. U Srbiji preko 2.000 organizacija poseduje ovaj sertifikat.

⁵⁸ Prilagođeno prema: ISO/TC 176/WG 15/N 131.

- 5) Sistemski pristup upravljanju;
- 6) Stalna poboljšanja kvaliteta usluge;
- 7) Odlučivanje na osnovu činjenica;
- 8) Uzajamno korisni odnosi sa dobavljačima.

Da bi se navedeni principi uspešno primenili u ugostiteljstvu neophodno je da:⁵⁹

- ♦ ugostiteljska preduzeća imaju definisani proces utvrđivanja potreba i očekivanja potrošača, da ih inkorporiraju u interne zahteve i izmere stepen njihovog zadovoljstva;
- ♦ menadžment preduzeća integriše zahteve ovog standarda u biznis plan, postavi merljive ciljeve i izvrši odgovarajuću kontrolu;
- ♦ ugostiteljska preduzeća poslovne operacije posmatraju kao povezane procese, što je mnogo šire od pojedinačnih opisa poslova;
- ♦ ugostiteljska preduzeća sprovode merenja satisfakcije turista, kao i njihovog zadovoljstva pojedinim elementima usluga u cilju daljeg unapređenja;
- ♦ zaposleni imaju jasnu svest o važnosti njihovog angažovanja na postizanju kvaliteta usluge;
- ♦ procesi kontrole obuhvataju sve procese, a ne samo procese otklanjanja nedostataka.

Zahtevi za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom

Standard ISO 9001 precizira osnovne zahteve koji se odnose na sistem upravljanja kvalitetom koje organizacija mora da ispuni kako bi pokazala svoju sposobnost da dosledno obezbeđuje proizvod (uslugu) koji zadovoljava potrebe korisnika i ispunjava propisane norme. Zahtevi ovog međunarodnog standarda su opšti i primenljivi za sve organizacije, bez obzira na njihov tip, veličinu i proizvode koje isporučuju. Kada se neki od njih ne mogu primeniti, zbog prirode organizacije i njenog proizvoda, može se razmotriti njihovo izostavljanje.

Osnovni zahtevi za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom u nekoj organizaciji vezani su za sledeće oblasti: ⁶⁰

1. Menadžment sistem kvaliteta (Sistem upravljanja kvalitetom).

Menadžment sistem kvaliteta zasniva se na definisanju zahteva opšteg karaktera i zahteva koji se odnose na dokumentaciju koja prati uspostavljanje sistema.

Zahtevima opšteg karaktera definišu se obaveze koje organizacija (ugostiteljsko preduzeće) treba da uspostavi, dokumentuje, primenjuje, održava uspostavljeni

⁵⁹ Evans, J., *Quality & Performance Excellence*, Thomson South-West, Ohio, 2005., str. 91.

⁶⁰ SRPS ISO 9001:2008 © ISS 6.

sistem i da stalno poboljšava njegovu efektivnost. U tom pravcu organizacija treba da:

- a) utvrdi procese neophodne za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom i da ih primenjuje u celoj organizaciji (mapa procesa);
- b) utvrdi redosled i međusobno delovanje ovih procesa;
- c) utvrdi kriterijume i metode potrebne da se obezbedi da izvođenje ovih procesa i upravljanje njima bude efektivno;
- d) obezbedi resurse i informacije neophodne za podršku izvođenju i praćenju ovih procesa;
- e) prati, meri i analizira ove procese;
- f) primenjuje mere potrebne za ostvarivanje planiranih rezultata i stalno poboljšavanje ovih procesa.

Menadžment preduzeća, u skladu sa propisima zemlje u kojoj organizacija posluje, definiše *obim i vrstu dokumentacije* kojom se opisuje uvođenje sistema upravljanja kvalitetom. Dokumentacija sadrži:

- 1) Izjave o politici kvaliteta i ciljevima kvaliteta;
- 2) Poslovnik o kvalitetu (osnovni dokument upravljanja kvalitetom kojim se utvrđuje: predmet i područje primene sistema, struktura organizacije, odgovornost i ovlašćenja menadžmenta i procedure predviđene za uvođenje sistema);
- 3) Procedure, zapise i druga dokumenta koja predstavljaju garanciju da je sistem upravljanja kvalitetom uveden i da se održava.

Obim dokumentacije sistema upravljanja kvalitetom razlikuje se od organizacije do organizacije i zavisi od: veličine organizacije, složenosti procesa i njihovog međusobnog delovanja i kompetentnosti osoblja.

Poslovanje u skladu sa dokumentovanim procedurama treba da omogućiti, između ostalog, smanjenje grešaka i konzistentnost u outputima.

- 2. Odgovornost najvišeg rukovodstva za upravljanje kvalitetom.** Ovaj zahtev odnosi se na stvaranje klime u kojoj svi zaposleni treba da budu potpuno informisani, uključeni i odgovorni za realizaciju sistema kvaliteta. Od menadžerskog tima se očekuje da preduzima one aktivnosti koje su od interesa za organizaciju i da postavlja ciljeve koji su ostvarljivi i merljivi. U tom kontekstu ključne aktivnosti najvišeg rukovodstva usmerene su na:

- ♦ uspostavljanje i održavanje politike kvaliteta i ciljeva kvaliteta organizacije;
- ♦ planiranje sistema upravljanja kvalitetom;
- ♦ promociju politike i ciljeva kvaliteta u svim segmentima organizacije radi povećavanja svesti, motivacije i opšte uključenosti;

- ♦ insistiranje na poštovanje zahteva korisnika kao osnovnom postulatu i njihovo prisustvo u svim delovima organizacije;
- ♦ garanciju da je uspostavljen efikasan sistem upravljanja kvalitetom i da se taj sistem primenjuje i održava kako bi se ostvarili ovi ciljevi;
- ♦ garanciju raspoloživosti neophodnih resursa;
- ♦ odlučivanje o merama za poboljšavanje sistema upravljanja kvalitetom.

U određenim vremenskim intervalima menadžerski tim treba da preispituje sistem, jer se na taj način obezbeđuje njegovo održavanje.

3. Upravljanje resursima. Upravljanje resursima podrazumeva definisanje i obezbeđivanje potrebnih resursa (ljudski resursi, infrastruktura i radna sredina), kako bi se isporučio proizvod koji će zadovoljiti potrebe i očekivanja njegovih korisnika, odnosno koji će biti u skladu sa utvrđenim standardima.

4. Realizacija proizvoda i usluga. Ovaj zahtev odnosi se na planiranje i realizaciju usluge (precizno definisanje broja gostiju, vreme početka i završetka usluge, vrstu usluge i cenu), nabavku (izbor dobavljača, kvalitet robe i cena) i upravljanje opremom (adekvatno korišćenje i održavanje opreme).

5. Merenje, analiza i poboljšavanje svih procesa i postupaka i preduzimanje korektivnih mera radi ostvarivanja efektivnosti sistema.

Uvođenje sistema upravljanja kvalitetom prema ovom standardu predstavlja stratešku odluku organizacije. Njegovim uvođenjem ugostiteljsko preduzeće:

- ♦ postiže i održava stabilan nivo kvaliteta svog proizvoda / usluge;
- ♦ efikasnije posluje i ostvaruje veću produktivnost;
- ♦ stiče i učvršćuje poslovno poverenje kod postojećih i, što je još važnije, kod potencijalnih korisnika;
- ♦ povećava zadovoljstvo korisnika usluga i zaposlenih;
- ♦ ostvaruje balans u ispunjavanju zahteva korisnika usluga i ostalih subjekata;
- ♦ pruža uverenje da je željeni nivo kvaliteta postignut i da se održava;
- ♦ povećava konkurentnu prednost, i s tim u vezi stvara mogućnost za osvajanje novih tržišta i uvećanje udela na turističkom tržištu;
- ♦ dobija sertifikat od strane akreditovanog sertifikacionog tela koji služi kao potvrda da je željeni nivo kvaliteta postignut i da će se ostvarivati na duži rok.

Kao što se vidi, sistem upravljanja kvalitetom postavlja osnove za racionalnost u poslovanju izražene kroz smanjenje ukupnih troškova poslovanja, izgradnju imidža objekta kroz visok nivo usluge, značajne pozitivne efekte usmene propagande, bolju kontrolu procesa i povećanu svest zaposlenih za uvođenje i implementaciju sistema. To su elementii koji daju dugoročnu stabilnost i ostvarivanje konkurentske prednosti.

Slika 9. Zahtevi za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom



Izvor: Urađeno prema: SRPS ISO 9001:2008 © ISS 6.

Preduzeće koje želi da zadrži znak kvaliteta mora da obezbedi:

- ♦ kontinuitet održanja sistema; i
- ♦ permanentno unapređivanje sistema upravljanja kvalitetom.

Uvođenje, održavanje i unapređenje ovog sistema zahteva angažovanje značajnih sredstva, od kojih se u kratkom periodu ne mogu očekivati efekti. Zato troškove njegovog uvođenja treba posmatrati kao dugoročnu investiciju, iako značajan broj menadžera (vlasnika) pre svega manjih objekata očekuje rezultate odmah nakon uspostavljanja sistema.

Ocenjivanje i **sertifikaciju** sistema upravljanja kvalitetom sprovodi ovlašćeno sertifikaciono telo po izboru preduzeća koje želi da uspostavi i sertifikuje sistem. Procesom sertifikacije i dobijanjem sertifikata o implementiranom sistemu, preduzeće šalje poruku zainteresovanim stranama (potrošači, partneri, zaposleni, država, šira zajednica itd.) da se nad sertifikovanim sistemom vrše kontinuirani nadzori od strane ovlašćene sertifikacione kuće, koji dodatno garantuju kontinuiranost u ispunjavanju zahteva standarda ISO 9001.

2.2. ISO 14001 – Zaštita životne sredine (Ekološki menadžment)

Savremeni svet suočava se sa drastičnim uticajima ljudskih aktivnosti na životnu sredinu koje imaju nesagledive posledice po čovečanstvo. U mnogim sektorima razvoja dostignute su kritične tačke koje zabrinjavaju i opominju. Trka za prestižom, nuklearne i druge havarije i otpadi, veoma česte promene klime, propadanje ozonskog omotača, uništavanje šuma, širenje pustinja i druge negativne pojave sve više dovode do uništavanja sopstvenog okruženja, što utiče na kvalitet životne sredine i zdravlje stanovništva koje je iz dana u dan sve ugroženije. Ta saznanja nedvosmisleno upućuju na zabrinutost, promenu ponašanja i preduzimanje konkretnih aktivnosti vezanih za zaštitu prirode i obezbeđivanje dostojnih uslova života budućim generacijama.



Uočavajući alarmantna upozorenja međunarodna zajednica trasirala je novu strategiju zaštite životnog prostora. Temelji te strategije utvrđeni su 1992. godine u Rio de Žaneiru. Na konferenciji UN (UNCED), koja je bila posvećena globalnim problemima zaštite životne sredine, nedvosmisleno je konstatovano da je siromaštvo najteži oblik degradacije životne sredine i da se globalni problemi životne sredine ne mogu rešiti dok se ne savlada siromaštvo koje još uvek pritiska dve trećine svetskog stanovništva.⁶¹ Najvažniji zaključak ove konferencije je obavezivanje zemalja potpisnica na ostvarivanje **“održivog razvoja”**, zasnovanog na principu zaštite životne sredine kao sastavnog dela ukupnog razvoja. Principi održivosti ukupnog razvoja treba da se primene na sve vrste privrednih aktivnosti, uključujući turizam i hotelijerstvo.

Suštinu koncepta održivog razvoja turizma čini „*zadovoljavanje potreba današnjih turista i regiona koji ih ugošćuju uz istovremeno očuvanje i uvećavanje mogućnosti za budućnost*”.⁶² Takav pristup održivosti razvoja treba da osigura dugoročno očuvanje i zaštitu prirodnih, kulturnih i društvenih resursa i da doprinosi ekonomskom rastu i ličnom zadovoljstvu pojedinca. On polazi od toga da je za upravljanje svim resursima najvažnije da ekonomske, društvene i estetske potrebe mogu biti zadovoljene uz održavanje kulturnog integriteta, suštinskih ekoloških procesa, biološke raznovrsnosti i sistema koji podržavaju opstanak. Ovo podrazumeva odgovornost svih subjekata koji učestvuju u planiranju i programiranju budućeg turističkog razvoja.

61 Prema podacima Programa za razvoj UN, više od 100 zemalja ima danas manji dohodak po glavi stanovnika nego pre 20. godina, više od jedne milijarde stanovništva zemalja u razvoju za život ima manje od jednog dolara dnevno, dok u zemljama u razvoju dnevno od gladi umire preko 34 hiljade dece.

62 Publikacija, *Održivi i odgovorni razvoj turizma*, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000., str. 15.

Na ovoj konferenciji članice UN, kao najznačajnije dokumente, usvojile su *Deklaraciju o životnoj sredini i razvoju* i *Agendu XXI (Program aktivnosti za XXI vek)* i obavezale članice na njihovo sprovođenje.

Svetska turistička organizacija, Svetski savet za putovanje i turizam i Zemaljski savet, na osnovu ovih dokumenta 1995. godine, zajednički su usvojili "**AGENDU XXI za turističku privredu**", a 1999. godine Generalna skupština Svetske turističke organizacije usvojila je **Opšti etički kodeksa u turizmu**.

Agendom XXI, svim subjektima odgovornim za razvoj turizma utvrđuju se oblasti delovanja i neophodne aktivnosti radi očuvanja i zaštite životne sredine. Preduzeća iz oblasti turizma i ugostiteljstva, kao značajni zagađivači životne sredine, prema ovom dokumentu svoje aktivnosti treba da usmere na⁶³:

- ♦ efikasnije (racionalnije) korišćenja energije i njeno očuvanje;
- ♦ zaštitu čiste vode kao značajnog resursa, njeno racionalno i efikasno korišćenje i korišćenje kišnice za prskanje, zalevanje dvorišta i sl.;
- ♦ minimiziranje stvaranja otpadnih voda, radi zaštite flore i faune;
- ♦ smanjenje i kontrolisanje ispuštanja izduvnih gasova u atmosferu i druge negativne uticaje na okruženje koje izazivaju, pre svega, sredstva transporta (izbegavanje parkiranja auta u hotelskom kompleksu, korišćenje tzv. mekih oblika transporta - bicikla, sanki i sl.);
- ♦ obezbeđivanje novih čistih tehnologija koje se projektuju da manje zagađuju okolinu, budu efikasnije i dostupne širom sveta;
- ♦ uspostavljanje partnerstva sa odgovornim subjektima u turističkoj destinaciji radi postizanja dugoročne održivosti.

Posledice neaktivnosti u sprovođenju ovog, kao i brojnih drugih dokumenata nose ogromnu štetu prirodnim lokalitetima, biljnom i životinjskom svetu i kulturnoj baštini. Obzirom da opredeljenja međunarodne zajednice nisu dala očekivane rezultate, Konferencija UN je krajem juna meseca 2012. godine u Rio de Žaneiru ponovo razmatrala globalne probleme očuvanja prirode i donela Deklaraciju o očuvanju i zaštiti „Zelene planete.“

Na osnovu takvih opredeljenja Međunarodna organizaciju za standardizaciju propisala je standard ISO 14001, kako bi svi subjekti usaglasili svoje poslovanje koje će doprineti zaštiti i očuvanju životne sredine. Ovim standardom definišu se zahtevi za uspostavljanje procedura u zaštiti okoline, određuju faktori uticaja proizvoda, usluga i servisa na okolinu, predviđaju ekološki sistemi na koje se vrši negativan uticaj, mere negativni uticaji na te sisteme, daju smernice za sprečavanje neželjenih efekata i procedure u prevenciji ekoloških problema.

63 Ibid., str. 37-39.

Upravljanje zaštitom životne sredine, prema zahtevima ISO 14001 podrazumeva:

- ♦ ispunjavanje zakonom propisanih zahteva,
- ♦ definisanje potrebne dokumentacije,
- ♦ praćenje i kontrolisanje uticaja efekata sopstvenog procesa poslovanja na životnu sredinu, primenu savremenih tehnologija kojima se štiti životna sredina i blagovremeno preduzimanje mera radi poboljšavanja kvaliteta životne sredine,
- ♦ istinito i objektivno informisanje javnosti o stanju životne sredine.

Ovaj standard mogu primenjivati organizacije svih delatnosti, lako se integriše sa standardom ISO 9001 i namenjen je **sertifikaciji**. Preduzeća koja su sertifikovala svoj sistem upravljanja prema zahtevima standarda ISO 9001 mogu da sertifikuju sistem i prema zahtevima standarda ISO 14001, ili da objedine ova dva sistema u jedinstven sistem i tako izvrše sertifikaciju.⁶⁴

2.3. Standardi bezbednosti i zdravstvene ispravnosti hrane

2.3.1. HACCP sistem - Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane

Savremeni uslovi življenja i izraženi problemi u očuvanju i zaštiti kvaliteta životne sredine doveli su do korenitih promena u poljoprivrednom i prehrambenom zakonodavstvu razvijenih zemalja. Savremeno poljoprivredno i prehrambeno zakonodavstvo, zasnovano na standardima serije ISO 9000, bazirano je na koncepciji integrisanih sistema kontrole kvaliteta i zdravstvene ispravnosti namirnica koji su uređeni tako da ih sprovedu i proizvođači i distributeri hrane. Ti sistemi stvorili su mrežu za upravljanje kvalitetom i osiguranje kvaliteta. Jedan od sistema koji se značajno odražava na kvalitet ugostiteljskog poslovanja je HACCP sistem. HACCP je skraćenica od Hazard Analysis and Critical Control Point, što u prevodu znači Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane. Cilj uspostavljanja ovog sistema je da se osigura proizvodnja i distribucija zdravstveno ispravne hrane, tako da ona bude bezbedna od hemijskih, bioloških i fizičkih rizika, odnosno da se uspostavi preventivni sistem koji osigurava bezbednost hrane, zaštitu potrošača, smanjenje troškova poslovanja, zaštitu reputacije proizvođača/isporučioca i osiguranje profita.



⁶⁴ Danas u svetu ima preko 300.000 organizacija koje imaju sertifikat ISO 14001 i taj broj je u stalnom porastu.

HACCP sistem je još šezdesetih godina XX veka postao priznat kao međunarodni sistem za proizvodnju bezbedne hrane, koji je kreirala "NASA" za potrebe Američkog vasionkog programa i korišćen je u ishrani kosmonauta. Svetske zdravstvena organizacija (WHO) usvojila je ovaj sistem kao najefikasnije sredstvo za kontrolu bolesti izazvanih hranom.

Primena ovog sistema je široko rasprostranjena u svetu, a u zemljama Evropske unije od 2004. godine je obavezujuća.⁶⁵ U Srbiji je od 2012. godine, shodno odredbama Zakona o veterinarstvu i Zakona o bezbednosti hrane, za sve proizvodne i uslužne organizacije primena ovog sistema postala obavezujuća.

Primena ovog sistema nije ograničena samo na velika proizvodna preduzeća i kombinata, već se efikasno može uvesti i u srednja i mala preduzeća, zadrugе, **hotele i restorane**, predškolske ustanove u kojima je bezbednost hrane od izuzetnog značaja.

Ključni razlozi primene ovog sistema u ugostiteljstvu su stvaranje uslova da se proces proizvodnje hrane bezbedno odvija, da se zaustave i spreče uzročnici koji mogu dovesti do trovanja hranom (preventivno delovanje), da se smanje troškovi poslovanja i da se obezbedi zaštita korisnika usluga.

HACCP sistem zasniva se na sledećim principima:

1. Analiza rizika, odnosno sprovođenje analize potencijalno neispravnih prehrambenih proizvoda u procesima proizvodnje i distribucije (analiza opasnosti). Proizvođači su ti koji određuju koje su moguće opasnosti u procesu proizvodnje i oni su ti koji utvrđuju mere koje se mogu primeniti da bi se opasnosti upotpunosti mogle kontrolisati;
2. Određivanje kritičnih kontrolnih tačaka (CCP) u proizvodnji ili preradi hrane u kojima se može pojaviti rizik kvarenja hrane i preduzimanje mera radi sprečavanja, eliminisanja ili smanjenja mogućih opasnosti za bezbednost hrane. Ovo su tačke u proizvodnji hrane – od ulaznih sirovina (nabavka, prijem i čuvanje), preko procesiranja i otpreme, do konzumiranja od strane kupca – u kojima potencijalni rizici mogu da se kontrolišu ili eliminišu;



⁶⁵ Direktiva Saveta Evrope o higijeni životnih namirnica (*The General Food Hygiene Directive* - 852/2004.) od 29.04.2004. godine.

3. Određivanje kritične granice za svaku od kritičnih tačaka za bezbednost hrane (Kritična granica predstavlja minimalnu ili maksimalnu vrednost do koje se fizički, biološki ili higijenski određuje parametar za opasnost po bezbednost u kritičnoj kontrolnoj tački da bi se potencijalna opasnost eliminisala ili svela na prihvatljiv nivo. Kritične kontrolne tačke u kuhinji su poslovi termičke obrade, održavanje temperature, konzerviranje, toplo – hladno održavanje i drugi poslovi koji zahtevaju besprekornu higijenu opreme, uređaja i ličnu tog osoblja koje radi na tim poslovima).
4. Uspostavljanje sistema za nadzor kontrolnih kritičkih tačaka (posmatranje se sprovodi kroz testove i nadgledanje od strane osoba koje su obučene i znaju svoju ulogu. Veoma je bitna redovna kontrola ispravnosti svih kuhinjskih uređaja i opreme;
5. Uspostavljanje korektivnih mera kontrole i nadzora u tim kritičnim tačkama. Ove mere se preduzimaju kada dođe do odstupanja od utvrđene kritične granice i imaju za cilj da osiguraju da nijedan proizvod koji može da naruši zdravlje ljudi ne sme da bude rezultat grešaka u proizvodnji, i kao takav ne sme da izađe u promet (vratiti proizvod koji ne odgovara zahtevima iz specifikacije, odstraniti hranu kojoj je istekao rok upotrebe, popravite termostate na frižiderima, hladnjačama, zamrzivačima, uređajima za održavanje toplote, utvrditi uzrok nefunkcionisanja opreme i kuhinjskih uređaja itd.
6. Uspostavljanje procedura za verifikaciju radi potvrđivanja delotvornosti HACCP sistema (Verifikacija funkcionisanja sistema) - definisanje ko vrši verifikaciju, kada se to radi i zašto i potrebna dokumentacija. Verifikacija je potvrda da „HACCP“ plan funkcioniše. Nju kompletira supervizor, direktor ili ovlašćeno lice. Verifikacija je neophodna prilikom: instaliranja nove opreme u kuhinji; dodavanja novog proizvoda u jelovnik; pojave neke bolesti koja je u vezi sa hranom; utvrđivanja zakonskih promena;
7. Određivanje dokumentacije za čuvanje i praćenje podataka i utvrđivanje verifikacionog sistema (završni princip). Da bi se pokazala efikasnost HACCP sistema neophodna je odgovarajuća dokumentacija kojom su utvrđeni standardi i procedure i za proizvođače i distributere hrane i za organizacije koje izdaju sertifikate. Bitno je da sve zapiše što je urađeno, jer je to potvrda da se pridržavate procedura koje predpostavlja sistem.

U cilju kvalitetne implementacije navedenih principa, potrebno je da se sistem dodatno rasčlani na više koraka da bi bio sveobuhvatan. To se postiže donošenjem posebnog dokumenta - **HACCP plana**, kojim se na bazi navedenih principa opisuju procedure koje se primenjuju tokom primene ovog sistema. Uspostavljanje i primena HACCP plana u jednoj organizaciji zahteva preduzimanje sledećih koraka:⁶⁶

66 Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede uprava za veterinu, Beograd, 2009.

1. Definisanje obima projekta
2. Formiranje HACCP tima
3. Opisivanje proizvoda hrane i njene distribucije
4. Opis namene i konzumenata hrane (identifikacija namene proizvoda)
5. Kreiranje dijagrama toka koji opisuje proces (verifikacija dijagrama)
6. Sprovođenje analize opasnosti
7. Određivanje kritičnih kontrolnih tačaka
8. Uspostavljanje kritičnih granica
9. Uspostavljanje procedura za monitoring
10. Uspostavljanje korektivnih mera
11. Uspostavljanje verifikacionih procedura
12. Uspostavljanje procedura za čuvanje zapisa i dokumentacije
13. Verifikacija sistema – potvrda HACCP plana da je taj plan ispoštovan, efikasno primenjen i da je efektivan – da su opasnosti za bezbednost hrane pod kontrolom
14. Revizija HACCP plana

Da bi sistem HACCP uspešno funkcionisao neophodna je edukacija rukovodećeg kadra, odgovarajućih službi (nabavna, proizvodna, marketing) i eksternih saradnika, koji zajedno čine projektni HACCP tim za uvođenje sistema upravljanja bezbednosti i kvaliteta proizvoda i namirnica koje služe za pripremanje hrane u hotelima i drugim ugostiteljskim objektima. Obuku najčešće obavljaju eksterni saradnici angažovani od strane preduzeća kao konsultanti za razvoj HACCP plana. HACCP plan je dobar onoliko koliko su sposobni oni koji ga izvršavaju.

Prednosti primene ovog sistema u odnosu na klasičan način proizvodnje hrane i proizvoda za ishranu su:

- 1) primenljivost u kompletnom lancu proizvodnje hrane - *od njive do trpeze*;
- 2) mogućnost efikasne kontrole rizika hrane;
- 3) mogućnost premeštanja tržišta sa proverom kvaliteta krajnjeg proizvoda na preventivno upravljanje procesom;
- 4) integriše se u sistem kvaliteta prema seriji ISO 9000;
- 5) smanjuje troškove poslovanja;
- 6) povećava zadovoljstvo korisnika;
- 7) omogućava timski rad;
- 8) povećava konkurentnost hotelskog preduzeća na tržištu i institucionalan imidž;
- 9) mogućnost verifikacije i proverljivosti;
- 10) obezbeđivanje objektivnih dokaza u slučaju spora.

HACCP sistem je primenjiv u svim sistemima koje se bave proizvodnjom i prometom hrane, ambalaže, opreme, uključujući:

- ♦ organizacije koje se bave pripremom i distribucijom hrane (ketering hrane), i
- ♦ hotele i restorane.

Uspostavljanje ovog sistema uslovljava angažovanje konsultanata, koji su sposobni da identifikuju sve potencijalne opasnosti (biološke, hemijske i fizičke) i definišu kritične kontrolne tačke (CCP) u celokupnom transformacionom procesu.

Strateško opredeljenje da se proces proizvodnje hrane usaglasi sa sistemom HACCP znači prelazak na jedan potpuno nov i savremen koncept poslovanja i potpuno zadovoljnog potrošača.

Organizacije koje poseduju ovaj sertifikat pokazuju da su ozbiljne organizacije koje vode računa i o bezbednosti hrane i o zaštiti životne sredine, a samim tim i o krajnjim potrošačima.

2.3.2. ISO 22000 - Menadžment sistema bezbednosti hrane

ISO 22000 prvi je međunarodni standard koji se bavi problemima bezbednosti hrane (*Food safety management systems*). Ovaj standard izdat je krajem 2005. godine od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju i u mnogim evropskim zemljama već je uveliko zauzeo mesto HACCP - a u oblasti prehtambene industrije.

S obzirom na činjenicu da opasnost po bezbednost hrane može da se pojavi u bilo kom stadijumu proizvodno-distributivnog uslužnog lanca, neophodna je efikasna kontrola u svim fazama poslovanja. Ovaj standard **može da se sertifikuje** što uliva poverenje i potrošačima i svim drugim subjektima u lancu proizvodnje hrane. ISO 22000 se temelji na zahtevima HACCP sistema, standardima ISO 9000 i ISO 14000, te postoji i mogućnost ugrađivanja u već postojeće sisteme, tako da oni zajedno čine koherentan skup standarda za integrisani sistem upravljanja kvalitetom koji olakšava uzajamno razumevanje u nacionalnoj i međunarodnoj trgovini.

Sistem menadžmenta bezbednosti hrane obezbeđuje:

- ♦ sistematsko održavanje bezbednosti hrane;
- ♦ kontrolu opasnosti preko unapred predviđenih programa i preko HACCP plana;
- ♦ stalno poboljšavanje i ažuriranje sistema;
- ♦ uzajamnu komunikaciju i razmenu informacija između zainteresovanih strana (proizvođača, dobavljača, kupaca);
- ♦ jedinstvo načela HACCP sa koracima za implementaciju Komisije Codex Alimentarius;

- ♦ kombinaciju HACCP plana sa preduslovnim programima;
- ♦ zahteve za poštovanje zakona i zakonskih odredbi.

Zahtevi standarda ISO 22000 odnose se na:

1. Eksternu komunikaciju. Pored interne komunikacije ovaj standard zahteva efikasnu komunikaciju između svih faza u prehrambenom lancu (dobavljača, izvođača radova, kupaca i nadležnih organa);
2. Spremnost u kriznim situacijama. Ovaj standard sadrži jedan deo risk menadžmenta koji se odnosi na način upravljanja u slučaju raznih kriznih situacija, nezavisno od razmera koje mogu imati po organizaciju;
3. Primenu preduslovnih programa (PRPs) koji obuhvataju: dobru proizvođačku praksu, higijensku, poljoprivrednu, distributivnu i trgovačku praksu.
4. Funkcionalne preduslovne programe koji se ustanovljavaju na osnovu analize opasnosti i neophodni su, kako za kontrolu unosa određene opasnosti, tako i za kontrolu razvoja i zagađenja određenom opasnošću.

Ovaj standard zahteva prepoznavanje svih opasnosti koje mogu da se pojave u hrani uključujući i opasnosti koje mogu da budu u vezi sa vrstom procesa, korišćenim mašinama za proizvodnju ili pakovanje i infrastrukturuom.

Koristi koje organizacija može da ostvari uvođenjem ovog sistema upravljanja su:⁶⁷

- ♦ poboljšanje kvaliteta gotovog proizvoda;
- ♦ smanjenje opasnosti od trovanja hranom;
- ♦ povećanje bezbednosti gotovog proizvoda;
- ♦ poboljšanje preduslovnih programa;
- ♦ poboljšanje komunikacije unutar lanca snabdevanja;
- ♦ jasno definisana pravila u slučaju vanrednih situacija;
- ♦ stalna kontrola u toku realizacije procesa;
- ♦ bolja organizacija i upravljanje u organizaciji;
- ♦ veća konkurentnost na tržištu;
- ♦ smanjenje troškova;
- ♦ smanjenje zakonskih tužbi;
- ♦ usklađenost sa zakonskim propisima;
- ♦ bolji pristup međunarodnom tržištu;
- ♦ povećanje poverenja kupaca i drugih zainteresovanih strana.

ISO 22000 je priznat svuda u svetu i **može da se sertifikuje**. On predstavlja bazu izveštaja za razne kontrole koje se vrše na osnovu nacionalnih standarda ili drugih oblika sertifikacije koji su obavezni u nekim stadijumima prehrambenog lanca. Sistem

67 <http://www.iso.org/iso>

menadžmenta bezbednosti hrane, osim toga što uliva poverenje i potrošačima i svim zainteresovanim stranama, pruža mogućnost ugostiteljskom preduzeću da održava usaglašenost sa obostrano usvojenim zahtevima gostiju.

Nakon sertifikovanja, ocenjivač jedanput godišnje, vrši proveru sistema kako bi se ocenilo da li je poslovanje preduzeća i dalje usklađeno sa zahtevima ISO 22000, čime se omogućava preduzeću da kontinuirano vrši poboljšanje svog sistema menadžmenta bezbednosti hrane i da kontroliše sve procese vezane za bezbedan proizvod.

2.3.3. HALAL standardi

Termin HALAL označava sve ono što je po islamskim propisima i običajima dozvoljeno ili korisno, a za potrošače islamske veroispovesti jedino ispravno. Nasuprot tome, termin HARAM označava sve ono što je po islamskim propisima i običajima zabranjeno ili štetno po ljudsku ishranu. Proizvodi sa HALAL sertifikatom ne smeju imati aditive i druge sastojke koji su štetni po zdravlje, kao i primese svinjskog porekla. Zabranjena je upotreba alkohola, likera u konditorskim proizvodima i svih aditiva koji su svinjskog porekla. U praksi to znači da fabrika ne sme alkoholnim sredstvima da dezinfikuje pogon, a u proizvodnji veliku pažnju treba posvetiti aditivima.

Postoji detaljna lista sastojaka koji se ne smeju koristiti u ishrani, između kojih se navode glavne grupe:⁶⁸

- ♦ svinjsko meso i proizvodi od tog mesa,
- ♦ alkohol i svi ostali intoksikanti (opijati i sl.),
- ♦ cigarete, duvan,
- ♦ meso uginulih životinja,
- ♦ meso životinja mesoždera - (lavovi, tigrovi, hijene, orlovi, zmije), kao i meso od magaraca, majmuna, slonova, pasa itd.

Pored navedenih, postoje i „skriveni“ supstance koje čine da HALAL sastojci u krajnjem proizvodu ne budu „ispravni“. Na primer, riba spremljena sa vinom, različiti kolači i sladoled koji sadrže rum, liker ili bilo koju vrstu alkohola. Dalje, određena vrsta hrane sadrži brojne supstance koje služe da produže trajnost hrane ili daju određena svojstva hrani kao što je boja, ukus itd. Mnoge od tih supstanci su životinjskog porekla (svinjskog), što ih čini neprihvatljivim sa stanovišta HALAL hrane. Tipičan primer su želatinaste mase koje se često koriste u pripremi hrane. Pri korišćenju HALAL sastojaka treba obratiti posebnu pažnju da u procesu pripreme hrane ne dođe do kontakta HALAL sastojaka sa nedozvoljenim – HARAM, što bi poništilo „ispravnost“ ukupnog proizvoda. To konkretno znači da se ne sme koristiti isti pribor ili posuđe za

68 www.halal.rs

spremanje HALAL i NE-HALAL hrane. Linije za proizvodnju HALAL hrane moraju biti potpuno odvojene od ostatka procesa koji može biti „oharamljen“.

HALAL sertifikat je sve više potreban i ugostiteljskim objektima, pre svega hotelima, ukoliko žele privući goste iz zemalja islamskih veroispovesti, kojih danas ima u preko 50 zemlja sveta i u kojima živi više od 1,6 milijardi stanovnika. Preporučljivo je da kompanije i preduzeća koja konkurišu za HALAL sertifikat već imaju sertifikate ISO i HACCP standarde.

Da bi jedan proizvođač mogao pristupiti procesu sertifikacije potrebno je da nadležnom sertifikacionom telu dostavi:

- 1) Dokumente iz kojih je vidljiva nedvosmislena opredeljenost menadžmenta za uvođenje HALAL kvaliteta;
- 2) Dokumentaciju kojom se potvrđuje da se u procesu proizvodnje primenjuju sve odredbe o zdravstvenim, higijenskim i sanitarnim merama propisane zakonskim propisima, uključujući i HACCP sistem i ostale međunarodne standarde u zavisnosti od kategorije HALAL-a;
- 3) Dokumentaciju kojom se potvrđuje da se delatnost obavlja u skladu sa važećim propisima.

U daljnjem postupku se utvrđuje da li su sirovinska osnova i proces proizvodnje čisti od HARAM sastojaka koji su islamistima zabranjeni za upotrebu. Ukoliko proizvođač ispuní sve predviđene uslove nadležna agencija za HALAL sertifikate izdaje **sertifikat** kojim se potvrđuje HALAL status proizvoda i odobrava upotreba znaka HALAL kvaliteta na pakovanju proizvoda. Zvanična organizacija za dodelu HALAL sertifikata u Srbiji je HALAL agencija Islamske zajednice Srbije. U toku važenja sertifikata vrši se stalni nadzor putem kontrolora HALAL kvaliteta u procesu proizvodnje, a i sistemom uzorkovanja sa tržišta. U slučaju bilo kakvog odstupanja od standarda nadležna gencija oduzima sertifikat, proizvodi se povlače sa tržišta i pokreće se odgovarajući postupak. Na ovaj način se može obezbediti puna sigurnost da neće doći do oharamljenja proizvoda u bilo kojoj fazi proizvodnje.

2.4. OHSAS 18001 - Zaštita zdravlja i bezbednost na radu

Standard OHSAS 18001 (*Occupational Health & Safety Assessment Series*) je standard koji definiše zahteve za uvođenje sistema zaštite zdravlja i bezbednosti na radu (OHSMS), kojim organizacija kontroliše rizike kroz upravljačke procese. Standard 18001 je praktičan i primenljiv u svim oblastima poslovanja, uključujući i oblast ugostiteljstva, gde su brojna radna mesta izložena incidentnim situacijama, različitim opasnostima po zdravlje i bezbednost zaposlenih (incidentne situacije, povrede na radu, profesionalna oboljenja i sl.). Takođe, bezbednost gostiju od požara, neisprav-

nih elektro, grejnih i vodovodnih instalacija i dr. je veoma bitna u poslovanju ove delatnosti. Neispravnost i zastarelost instalacija ili trovanje hranom može dovesti do nepoželjnih posledica koje se mogu veoma negativno odraziti, kako na imidž, tako i na poslovanje hotela. Odštete koje se plaćaju u tim slučajevima finansijski mogu znatno da optereće ugostiteljsko preduzeće. Primenom ovog standarda, odnosno uvođenjem ovog sistema zaštite zdravlja i bezbednosti na radu, stvaraju se uslovi za sistematsko praćenje i otklanjanje svih mogućih opasnosti na radnom mestu, što doprinosi znatnom smanjenju povreda na radu, poboljšanju radnih uslova i značajnim finansijskim uštedama, a preduzeće jasno dokazuje da upravlja rizicima koji imaju uticaj na zdravlje i bezbednost na radu zaposlenih, prisutnih lica i posetilaca.



Sigurnost zaposlenih na radnom mestu postiže se uz pomoć sledećih koraka⁶⁹:

- ♦ određivanje i procena opasnosti u skladu sa zakonskim propisima,
- ♦ određivanje politike ciljeva bezbednosti i zdravlja na radu,
- ♦ određivanje opasnosti na radnom mestu,
- ♦ planiranje, razvoj i implementacija sistema zaštite zdravlja zaposlenih,
- ♦ interna provera sistema menadžmenta zdravljem i bezbednošću na radu.

Posedovanjem **sertifikata** o implementiranom OHSAS 18001 preduzeće šalje poruku zainteresovanim stranama (potrošači, partneri, zaposleni, država, šira zajednica itd.) da se nad uspostavljenim OHSMS sistemom vrše kontinuirani nadzori od strane ovlašćene sertifikacione kuće, koji dodatno garantuju kontinuiranost u ispunjavanju zahteva ovog standarda.

2.5. ISO 50001 - Energetska efikasnost u ugostiteljstvu

Smanjenje potrošnje energije i svođenje emisije ugljendioksida i zagađenja životne sredine na minimum osnovne su pretpostavke ostvarivanja energetske efikasnosti, odnosno upravljanja energijom.⁷⁰ Ostvarivanju cilja efikasna (racionalna) potrošnja energije veliki doprinos daju savremene tehnologije implementirane u procese zasnovane na zahtevima međunarodnog standarda ISO 50001 (*Energy Management System*), koji predstavlja osnovu za uspostavljanje sistema energetske efikasnosti. Njime se definišu **zahtevi** za uspostavljanje, primenu, održavanje i unapređivanje sistema upravljanja

⁶⁹ <http://www.mobes.rs/usluge/OHSAS18001>

⁷⁰ Pojam energetska efikasnost se načešće susreće u dva moguća značenja, od kojih se jedno odnosi na **uređaje** (sisteme), a drugo na **mere i ponašanja**. Pod energetski efikasnim uređajem smatra se onaj uređaj koji ima veliki stepen korisnog dejstva, tj. male gubitke prilikom transformacije jednog vida energije u drugi. Na primer, „obična“ sijalica veliki deo električne energije pretvara u toplotnu energiju, a samo mali u korisnu svetlosnu energiju, i u tom smislu ona predstavlja energetski neefikasan uređaj.

energijom, sa ciljem da se organizacijama koje ga uvode omogući postizanje stalnog poboljšavanja energetske performansi.

Ti zahtevi odnose se na:

- ♦ utvrđivanje ukupnih potreba organizacije za korišćenjem energije,
- ♦ utvrđivanje potrebnih količina energije,
- ♦ određivanje izvora iz kojih se obezbeđuju energenti,
- ♦ definisanje mera za smanjenje upotrebe svih oblika energije na prihvatljiv nivo (koji organizacije propisuju u skladu sa nacionalnim zakonodavstvom).



Mere kojima se obezbeđuje smanjenje gubitaka energije i povećanje njene efikasnosti u ugostiteljstvu su:⁷¹

- ♦ zamena neobnovljivih energenata obnovljivim, odnosno prebacivanje na jeftiniji izvor energije - gas / nafta / daljinsko upravljanje,
- ♦ ugradnja postrojenja za solarno grejanje/hlađenje i korišćenje tzv. „besplatnih” izvora energije kao što su vetar, sunce i voda,
- ♦ zamena energetski neefikasnih potrošača efikasnim,
- ♦ termo - izolacija prostora koji se greje,
- ♦ zamena dotrajale stolarije,
- ♦ ugradnja mernih i regulacionih uređaja za potrošače energije,
- ♦ uvođenje tarifnih sistema od strane distributera koji će podsticati štednju energije,
- ♦ redovno servisiranje i održavanje sistema (čišćenje izmenivača i filtera).

Standard je primenljiv na sve vrste organizacija, nezavisno od njihove delatnosti i veličine, koje žele efikasno upravljanje energijom. Svaka organizacija koja uspostavi i primenjuje sistem zasnovan na zahtevima ovog standarda može zatražiti **sertifikaciju**, pružajući na taj način međunarodno priznat dokaz, kako za tehnički, tako i za strateški aspekt upravljanja energijom i njenom potrošnjom.

Ključne koristi od uvođenja sistema upravljanja energijom su:

- ♦ smanjenje troškova poslovanja, zahvaljujući umanjenom korišćenju neobnovljivih energenata i sve većem korišćenju obnovljivih energenata (vetar, sunce, voda),
- ♦ smanjeno ispuštanje hemikalija i drugih gasova u atmosferu,
- ♦ povećani kredibilitet u javnosti o energetske svesnosti preduzeća, i dr.

71 Barjaktarović, D., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 125 -132; www.mobes.rs/usluge/OHSAS18001.

Ugostiteljski objekti u kojima je uspostavljen sistem upravljanja energijom racionalnije koriste energiju, postižu bolje poslovne rezultate i daju značajan doprinos zaštiti životne sredine. Najbolji primer za to su hoteli Kompanije „Mona“ na Zlatiboru i Kušićima, koji su uz pomoć novih tehnologija potrošnju energije smanjili za 15%. Primenom **sistema za nadzor i upravljanje energetske resursima (CSNU) Weishaupt-Neuberger** omogućena je realizacija „smart building“ koncepta, čiji je zadatak da obezbedi upravljanje svim energetske resursima na najracionalnijem nivou, sa minimalnim uplivom ljudskog faktora u implementaciji logike tehnološkog menadžmenta.

Sistem za nadzor i upravljanje energetske resursima obavlja sledeće funkcije:

- ♦ minimizira vršnu snagu neophodnu za elektromotorne pogone pumpi za distribuciju toplotne energije,
- ♦ adaptira temperaturu vode za podno grejanje i zidno hlađenje u smislu toplotnih dobitaka i gubitaka,
- ♦ vrši potpunu automatizaciju klima komore i ventilacione komore sa autonomnom logikom prebacivanja iz režima grejanja u režim hlađenja i obrnuto, u skladu sa zadatim parametrima i traženim vrednostima temperature vazduha,
- ♦ omogućava jasan uvid i kontrolu svakog parametra sistema u vidu grafika ili tabelarno u vremenskom periodu od godinu dana,
- ♦ omogućava tri nivoa regulacije – potpuno automatski, ručno softverski preko sistema i ručno hardverski preko izbornih prekidača na električnim ormanima,
- ♦ vrši implementaciju komunikacionih protokola, lokalnog regulatora za solarno grejanje, sobnih regulatora i kalorimetra u sistemu totalne integracije – SCADA sistem.

Sistem se pokazao kao izuzetno ozbiljan „štediša“ električne energije i lož ulja. Sa ugradnjom solarnog kolektora za zagrevanje sanitarne vode, ovi „pametni“ hoteli će imati još veće uštede koje će im omogućiti proširenje kapaciteta.

U cilju unapređenja energetske efikasnosti, ublažavanja efekata klimatskih promena i zaštite životne sredine, brojne evropske finansijske institucije stimulišu organizacije koje uvode različite sisteme upravljanja energijom, obezbeđujući povoljnije kredite za ove namene.

Kredit se, u skladu sa preporukama Evropske komisije za racionalnu upotrebu energije, odobravaju za sledeće namene:

- ♦ zamenu dotrajalih vrata i prozora novim, sa znatno poboljšanim toplotnim karakteristikama;
- ♦ izolaciju spoljnog omotača zgrade (spoljašnji zidovi, tavanice, kosi krovovi, patosi i sl.);
- ♦ modernizaciju sistema grejanja i hlađenja i promenu vrste goriva (prelazak sa čvrstog-uglja ili mazuta na gas ili korišćenje OIE);

- ♦ uvođenje centralnog grejanja, umesto postojećeg lokalnog ili rekonstrukciju dotrajale instalacije;
- ♦ uvođenje elemenata za merenje potrošnje goriva, ugradnju termostatskih ventila, automatizaciju i osavremenjavanje postojećih kotlarnica;
- ♦ uvođenje štedljive rasvete unutar i oko objekta. Uredbom Evropske komisije za racionalnu upotrebu energije od 2013. godine sijalice žarulje i druge energetske neefikasne sijalice „obične” i „halogene“ povlače se sa tržišta zemalja članica EU. Zamena za ove sijalice su fluorescentne i LED sijalice, koje ostvaruju uštede čak i do 80% energije u poređenju sa klasičnim. Korišćenjem ovih sijalica prosečna potrošnja električne energije će se smanjiti za 15% do 20%.

Ugostiteljskim objektima u Srbiji dostupni su subvencionirani krediti za obezbeđenje energetske efikasnosti. Krediti se, uz saglasnost Agencije za energetske efikasnost, odobravaju za: izolaciju spoljnih zidova hotela; modernizaciju sistema grejanja i hlađenja i promenu vrste goriva; uvođenje elemenata za merenje potrošnje goriva, uvođenje štedljive rasvete i dr.⁷²

Inače, novim propisima predviđeno je da svaki novoizgrađeni objekat u Srbiji, uključujući i hotele i restorane, mora da ima tzv. **“energetski – zeleni pasoš”** da bi dobio upotrebnu dozvolu, a samim tim i ostvario energetske i finansijske uštede. Takođe, predviđeno je da se i za postojeće objekte, ukoliko se dograđuju, renoviraju ili adaptiraju, mora izvršiti i energetska sanacija.

Smernice za upravljanje potrošnjom vode

Proširen asortiman ponude i visok nivo usluga koje savremeni ugostiteljski objekti pružaju gostima, pored povećane potrošnje energenata, značajno utiču i na povećanu potrošnju vode, koja u svetskim razmerama, sve više postaje neprocenjiv i kritičan resurs. Najkritičnija mesta neracionalne potrošnje vode u ugostiteljskim objektima su vodokotlići, sudopere i slavine. Primera radi, slavina koja kaplje jednu kap u sekundi godišnje uzaludno propusti oko 6.000 litara vode, dok vodokotlić koji neprimetno curi (mlaz od 2 milimetra) može za godinu dana ispustiti i do 100 m³; što višestruko premašuje cenu novog visokokvalitetnog vodokotlića sa manjom protočnom verzijom i značajno povećava račun za vodu.

72 Povoljne kredite za obezbeđenje energetske efikasnosti u Srbiji odobravaju Banka Intesa, Wolks bank, Procredit bank i dr.

Banka Intesa je sa Evropskom bankom za obnovu i razvoj (EBRD) potpisala ugovor o dodeli kreditne linije za finansiranje projekata održive energije u vrednosti od 10 miliona evra. Krediti se odobravaju na period od 5 godina, uz grejs period od 2 godine. Maksimalni iznos kredita iznosi 2 miliona evra, a maksimalna vrednost projekta koji se finansira je do 5 miliona evra.

Wolks bank Srbija za unapređenje energetske efikasnosti obezbeđuje tzv. **zeleni kredit** koji se finansira iz izvora nemačke razvojne banke **KfW**, u svetu poznate po finansiranju ekoloških projekata. Banka finansira projekte koji doprinose povećanju energetske efikasnosti uz minimum uštede energije od 20%, i to kreditima za rekonstrukciju stambenog i poslovnog prostora i kreditima za kupovinu opreme.

Takođe, i razna curenja spoljnih slavina i pukotine prouzrokovane dotrajalošću i neadekvatnim pritiskom mogu doprineti znatno većoj potrošnji vode. Napukla cev ili ventil, prskalica za navodnjavanje ili za regulaciju vodoskoka koji gube „samo“ jednu čašu vode u minuti, što na prvi pogled izgleda izuzetno malo, godišnje mogu u nepovrat izbaciti 100 - 200 kubnih metara vode, dok samo jedna naprsla cev za vreme vikenda može prouzrokovati jednake gubitke. Ponekad se i zbog većeg intenziteta potrošnje u špicu sezone kvarovi i nedostaci otkriju prekasno - zimi kada zbog niskih temperatura često dolazi do pucanja cevi. Stoga je preporuka da je klasično održavanje osnova dobrog očuvanja ovog resursa, a potom opcija ulaganja u savremenije sisteme, armature i uređaje tipa reduktora pritiska i protoka, ili programibilnih ventila, jer će se njihova korist u sistemu vrlo brzo poništiti neadekvatnim održavanjem.

Za implementaciju mera racionalizacije potrošnje vode u ugostiteljskim objektima koriste se različite tehnologije, koje pored značajnih ušteda i očuvanja ovog resursa ostvaruju i brži povraćaj uložених sredstava. Među najčešće korišćene tehnologije za racionalizaciju potrošnje vode spadaju: senzorske slavine sa podešenim protokom i temperaturom vode; upotreba slavina sa efikasnim raspršivačima; zamena vodokotlića i tuševa novim visokokvalitetnim i manje protočnim verzijama; navodnjavanje zelenih površina iz tzv. otpadnih voda - sistemom „kap po kap“; korišćenje obnovljivih izvora energije za zagrevanje vode i dr.

Osnovne smernice za očuvanje vode u restoranu svode se na to da treba **uspostaviti sistem preventivnog održavanja**, odnosno redovno održavati vodovodne instalacije; ugraditi opremu koja otkriva i najmanja curenja; izbegavati ugradnju prevelikih bojlera i čestu upotrebu air-conditiona; mašine za pranje suđa uključivati samo kada su pune; koristiti minimalnu količinu sredstava za pranje i smanjiti vreme ispiranja.



PITANJA ZA DISKUSIJU

- ✓ Objasnite osnovne karakteristike standardizacije?
- ✓ Navedite ključna područja primene standarda u restoraterstvu?
- ✓ Objasnite značaj internih standarda u restoranskom poslovanju?
- ✓ Koji su najznačajniji eksterni standardi u restoranskom poslovanju?
- ✓ Koji standardi predstavljaju osnovu za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom?
- ✓ Navedite osnovne karakteristike standarda ISO 9000?
- ✓ Koji su zahtevi za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom?
- ✓ Koje koristi imaju ugostiteljska preduzeća od uvođenja eko – menadžmenta?
- ✓ Objasnite suštinu HACCP sistema?
- ✓ Šta je HACCP plan?
- ✓ Na kojim principima se zasnivaju HALAL standardi?
- ✓ Objasnite suštinu standarda OHSAS 18001?
- ✓ Navedite osnovne karakteristike standarda ISO 50001?

VII_{glava}

Normativi utroška namirnica u restoraterstvu



SADRŽAJ OVOG POGLAVLJA:

1. Sadržaj restoranskog proizvoda i njegove karakteristike
2. Značaj utvrđivanja normativa u restoraterstvu
3. Način utvrđivanja normativa sirovih namirnica
4. Metode proračuna očekivanja gostiju

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA OSNOVNE KARAKTERISTIKE RESTORANSKOG PROIZVODA I NJEGOV SADRŽAJ
- UKAŽE NA ZNAČAJ UTVRĐIVANJA NORMATIVA U RESTORATERSTVU
- OBJASNI NAČIN UTVRĐIVANJA NORMATIVA SIROVIH NAMIRNICA
- OBJASNI METODE PRORAČUNA OČEKIVANJA GOSTIJU



1.

SADRŽAJ RESTORANSKOG PROIZVODA I NJEGOVE KARAKTERISTIKE

Sušтина poslovanja svakog restoraterskog preduzeća zasniva se na kreiranju i isporuci proizvoda koji svojim kvalitetom treba da zadovolji potrebe i očekivanja korisnika tog proizvoda. Proizvod kojeg stvaraju i iznose na tržište restoranska preduzeća je svojevrsna kombinacija materijalnih elemenata i uzajamno povezanih uslužnih aktivnosti. Ta kombinacija materijalnih elemenata i usluga prodaje se u obliku usluge hrane (gotov proizvod - glavno jelo, predjelo, hladno jelo, poslastica i sl.), pića ili drugog napitka kao osnove restoranskog proizvoda.

U taj proizvod ukomponovani su sledeći elementi:⁷³

- ♦ fizički (opipljiv) proizvod otelotvoren u jelovniku – meniju (hrana i piće), pripremljen u restoranskoj kuhinji i izražen kroz sadržaj i kvalitet jela i pića,
- ♦ uslužni ambijent (eksterijer, enterijer, ambijent u restoranu i sl.),
- ♦ kvalitet isporučene usluge (ljubaznost, profesionalnost i komunikativnost uslužnog osoblja), koja se realizuje u postupku (procesu) usluživanja gostiju,
- ♦ lokacija (pristup, parking, okruženje i dr.), i
- ♦ cena.

73 Prema: Powers, T., *Marketing hospitality*, John Wiley and sons, New York, 1990., i Čačić, K., *Hotelsko poslovanje*, Univerzitet Singidunum, 2010., str. 142.

1. **Sadržaj i kvalitet jela i pića** izražen kroz **meni**, dizajn, dekor hrane i pića - zagrejanost, miris, ukus, obim porcije, ohlađenost pića, stručnost osoblja, brend glavnog kuvara i kuvara specijalista i sl., predstavlja ključnu komponentu restoranskog proizvoda. Sadržaj tog proizvoda istaknut u jelovniku zavisi, pre svega, od:

- ♦ vrste i tipa restorana (klasični, mlečni, riblji, dijetalni i dr.),
- ♦ poštovanja odgovarajućih gastronomskih standarda i normativa,
- ♦ inovativnosti i kreativnosti glavnog kuvara i drugog proizvodnog i uslužnog osoblja.

U praksi su se iskristalisala dva osnovna oblika restoranskog asortimana sa mnogobrojnim varijantama i neretko uz odgovarajuće kombinacije. Prvi je zasnovan na tradicionalnim (klasičnim) jelima i pićima kojim je imanentan i takav način usluživanja. Drugi je baziran na principu brze ishrane. U oba slučaja gostu je na raspolaganju meni po kojem može da se odluči samo za jedan proizvod (npr. tortu ili sladoled) ili za neki od kompletnih obroka (sa raznim varijantama) koje nudi određeni restoran. U klasičnom meniju, koga uglavnom primenjuju hotelski restorani ide se do određene mere u širinu (različite vrste jela) i dubinu asortimana (varijante unutar pojedinih vrsta jela), a ove dimenzije diktiraju kategorija i vrsta objekta, odnosno njegova namena, kao i poslovna politika i ciljevi preduzeća kojem taj restoran pripada. Na primer, kod specijalizovanih restorana akcenat je na dubini, s tim što se kod restorana sa nacionalnim jelima i pićima podjednak značaj daje i širini asortimana. Meni restorana brze ishrane bazira se na visoko standardizovanom asortimanu, bez šire ponude jela i pića. Po pravilu, postoji osnovni proizvod (npr. hamburger ili pica) koji je nosilac celokupnog asortimana.

U pogledu načina pripremanja jela iskristalisale su se, takođe, dve varijante sa mogućnošću njihovog kombinovanja. Jedan je pristup ukoliko se koristi fabrički pripremljena hrana (fabrički hrana sa raznim stepenima pripremljenosti) koja se samo servira u restoranu, a sasvim drugi ukoliko se hrana samostalno i originalno priprema u restoranu, sa mogućnošću pripremanja pred samim gostom.

Uvođenje određenog proizvoda u jelovnik zahteva zadovoljenje određenih tehničko – tehnoloških i gastronomskih standarda i normativa, kojima se obezbeđuje zdravstvena ispravnost i kvalitet određenog jela ili pića. Ti standardi, kada su hrana i pića u pitanju, odnose se na sledeće aspekte restoranskog poslovanja⁷⁴:

- a) *tehnološki aspekt* - koji se odnosi na poštovanje utvrđenih normativa i procedura u pripremanju i serviranju jela i pića kojih subjekti iz oblasti ugostiteljstva treba da se pridržavaju;

74 Gagić, S., Psodorov, D., i Ostojić, G., *Principi inovativne gastronomske ponude*, Zbornik radova, Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo 40/2011. S. Karlovci, 2011.

- b) *zdrastveno* – bezbedni, koji zahteva pripremu hrane u kojoj se ne smeju naći nedozvoljene količine oređenih materijala štetnih za zdravlje ljudi, poput različitih vrsta metala, radio - otpada, pesticida, mikrotoksina i sl.;
- c) *nutritivni*, kojim se obezbeđuje zastupljenost odgovarajućih hranljivih materija u hrani neophodnih za normalno funkcionisanje ljudskog organizma, kao što su proteini, ugljeni hidrati, masnoće i ulja, vitamini, minerali i voda, jer se značajan deo ovih sastojaka ne može stvariti u ljudskom organizmu i moraju se unositi putem hrane;
- d) *mikrobiološki*, koji podrazumeva da se u hrani i piću ne smeje naći veći broj mikroorganizama od dozvoljenog i da nema patogenih i uslovno patogenih organizama koji mogu biti izazivači kvarenja hrane, a samim tim i uzročnici trovanja hranom;
- e) *senzorni*, koji se zasniva na proceni kvaliteta pomoću čovekovih čula (vida i mirisa) kojima se mere i vrednuju senzorna (organoleptička) svojstva kvaliteta nekog proizvoda (izgled, boja, miris, ukus i sl.). Ovaj aspekt je naročito važan kod ocene kvaliteta vina, gde degustator svojim čulima ocenjuje boju, bistrinu, miris i ukus. Degustator vina mora da ima jako izražena čula mirisa i ukusa, što se stiče velikim iskustvom u degistaciji različitih vrsta vina.

Ovi aspekti predstavljaju tehničko - tehnološke standarde kvaliteta proizvoda, odnosno meru vrednosti nekog proizvoda koji obezbeđuje zadovoljenje određene ljudske potrebe na određenom mestu i u određenom trenutku, tj. u trenutku kada se taj proizvod ili usluga u procesu razmene potvrđuje kao roba.

2. **Uslužni ambijent**, izražen kroz:

- ♦ *spoljni (eksterijer) i unutrašnji (enterijer)* izgled restorana i raspored prostorija u njemu. Arhitektonska uređenost objekta, unutrašnji dizajn i hortikulturno aranžiranje i funkcionalan raspored prostorija značajno utiču na užitak gostiju i produktivnost radnika. Loš raspored prostorija opredeljuje i loš kvalitet same usluge. Zbog nefunkcionalnosti i razdaljine kuhinje od uslužnog dela gubi se dragoceno vreme i gostiju i uslužnog osoblja, što stvara nervozu i kod gostiju i uslužnog osoblja. S druge strane, ukoliko postoji više prostora nego što je potrebno, troškovi održavanja (grejanje, klimatizacija, čišćenje i sl.) i radne snage su znatno veći od potrebnih, što se negativno odražava na finansijsku situaciju preduzeća;
- ♦ *dekor izloga, prostorija za usluživanje i ambijent u restoranu*. Dekorisanje restoranskih izloga i prostorija za usluživanje, predstavlja „otvorenu pozivnicu“ za pristup restoranskoj sceni. Ta pozivnica je dobra marketinška poruka za privlačenje pažnje potencijalnih gostiju i potvrda je dobrog imidža u svesti

onih koji su već boravili u tom objektu. Ambijent i dekor restorana moraju biti u saglasju sa njegovom temom i menijem.

Od značaja za ambijent i ukupnu atmosferu u restoranu su i:

- ♦ provetrenost prostorija,
- ♦ osvetljenost prostorija,
- ♦ grejanje i klimatizacija prostorija za usluživanje,
- ♦ vrsta muzike i dr.

Ovome treba dodati i udobnost nameštaja i kvalitet opreme i uređaja, čime se zaokružuju elementi koji stvaraju ambijent u kojem se pruža usluga.

3. **Kvalitet usluga** izražen kroz:

- ♦ izraz dobrodošlice (susret sa hostesom ili menadžerom / vlasnikom restorana);
- ♦ ljubaznost, profesionalnost i komunikativnost uslužnog osoblja;
- ♦ stručnost uslužnog osoblja (poznavanje sastava jela, ponuda vina uz odgovarajuće jelo, ponuda dezerta i dr.);
- ♦ visoku higijenu hrane, zaposlenih i objekta u celini;
- ♦ brzinu, način i kvalitet usluživanja (ponuda asortimana jela i pića, narudžbina, pripremanje jela i pića sa mogućnošću da se to radi pred gostom, način usluživanja, naplata računa i dr.). Kvalitet usluživanja u direktnoj je zavisnosti od kvaliteta uslužnog osoblja i njegovog poznavanja procesa i poslova na kojima se zasniva poslovanje ugostiteljskog objekta. Zato je izuzetno važno da pravi ljudi budu na prava mesta i da rade to što vole. Ukoliko nije tako, dugoročno gledano rezultati neće biti na nivou očekivanja niti gostiju, niti kompanije / vlasnika.

4. **Lokacija** predstavlja prostorni okvir funkcionisanja restorana ili drugog ugostiteljskog objekta, odnosno ambijent gde se stvara i konzumira restoranski proizvod. Kvalitetna lokacija restorana podrazumeva atraktivno okruženje, bogatstvo kulturnih i drugih sadržaja, dobru saobraćajnu pristupačnost, izgrađenu infrastrukturu, vidljivu oznaku restorana, lak pristup objektu, parking prostor sa obezbeđenim čuvanjem vozila. Lokacija je, dakle, jedan od bitnih faktora za uspešno poslovanje restorana.

5. **Cena** (vrednost koju restoran ostvaruje kroz prodaju navedene kombinacije elemenata). Restoranski proizvod prezentuje se korisnicima putem jelovnika, karte pića, vinske ili druge vrste pisane ponude i naplaćuje po utvrđenim cenama, koje su rezultat brojnih internih i eksternih faktora. Pokrivanje ukupnih troškova predstavlja *donju granicu cene* za formiranje i u domenu je samog privrednog

subjekta (interni faktori). Moguće je slediti strategiju visokih cena, strategiju nižih cena i kombinacije različitih oblika prilagođavanja cena uključujući i promotivne cene. *Gornju granicu cene* određuje tržište (eksterni faktor). Cene konkurencije, percepcije kupaca o vrednosti proizvoda (usluge) i elastičnost tražnje, odnosno jedinstvenost proizvoda (usluge), ograničavaju visinu cena. Cene, inače, predstavljaju najfleksibilniji deo marketinškog miksa koji je najlakše menjati. Upravo ta mogućnost „brzog menjanja“ cena neretko može dovesti do dodatnih problema. Da bi se izbegli mogući problemi, pre snižavanja cene, potrebo je razmotriti i druge načine stimulisanja tražnje koji mogu obezbediti zadovoljstvo potrošača i pozitivne finansijske rezultate (diferenciranje proizvoda, preorijentaciju na druge tržišne segmente, dodatna promocija i sl.).

Elitni restorani politiku cena baziraju na visokom kvalitetu svog proizvoda (usluge), zasnovanom na kvalitetu navedenih elemenata. Za razliku od njih, restoranski lanci pribegavaju nižim cenama iz razloga naglašene standardizacije osnovnog proizvoda i usmeravanju kupaca prema takvom proizvodu.

Svaki restoranski proizvod sadrži kombinaciju ovih elemenata, koja se može dalje rasčlanjavati, obzirom na veoma različite potrebe gostiju i brojne sadržaje uvedene u igru u cilju zadovoljavanja korisnika usluga.

Restoranski proizvod, iako ima identitet celovitog programa, može se posmatrati i kao deo hotelskog (ukoliko se radi o proizvodu hotelskog restoraterstva) ili integralnog turističkog proizvoda, jer upotpunjuje ukupnu turističku ponudu određene turističke destinacije.

Na menadžmentu restorana je da kreira širu lepezu sadržaja kako bi proizvod/uslugu učinio što više atraktivnim i u tom pogledu obezbedio željeni segment gostiju. Samo oni restorani koji u svojoj ponudi obezbeđuju široku i kvalitetnu lepezu sadržaja mogu očekivati uspeh, jer su u stanju da zadovolje veoma probirljive zahteve gostiju i njihova očekivanja, a samim tim i da ostvare dobre finansijske rezultate. A sadržaj proizvoda izražen kroz kvalitet hrane i pića, kvalitet servisa (usluge), visoke standarde higijene i prihvatljive cene osnova je efikasnog poslovanja svakog ugostiteljskog objekta.

Zadatak je službe marketinga da tako oblikovani proizvod promoviše i blagovremeno ga plasira na tržište po cenama koje će zadovoljiti ciljne segmente. Na toj službi je da, koristeći različite marketinške aktivnosti, ubedi postojeće i potencijalne goste da posete restoran i probaju taj proizvod. Pored korišćenja klasičnih sredstava promoviisanja (štampani materijali, radio i TV oglašavanja i dr.), danas je potrebno osigurati i stalnu on-line prisutnost preko Web stranice i E-maila restorana, raznih mreža i drugih elektronskih sredstava, kako bi korisnici pametnih telefona bili u prilici da ponudu pregledaju na svojim mobilnim aparatima.

2.

ZNAČAJ UTVRĐIVANJA NORMATIVA U RESTORATERSTVU

Upravljanje kvalitetom proizvodnje hrane, odnosno dovođenje do završne faze u kojoj je jelo i piće spremno za konzumiranje od strane korisnika, pored utvrđivanja procedura svih procesa u svim fazama nastanka i isporuke proizvoda (nabavka, prijem, skladištenje, priprema, isporuka), podrazumeva i utvrđivanje normativa (standarda) utroška namirnica i drugih artikala koje čine supstancu tog proizvoda. U proizvodnji obroka koriste se velike količine namirnica i drugih artikala, čiji troškovi učestvuju sa oko 30% u ukupnim troškovima poslovanja nekog ugostiteljskog preduzeća i uz troškove zaposlenih i troškove energije predstavljaju najveću finansijsku stavku. Zato je veoma bitno planirati nabavku, svakodnevno kontrolisati utrošak namirnica i vremenski ga upoređivati (dnevno, nedeljno, mesečno) i to odnosom između utroška namirnica i ostvarenog prihoda. Ukoliko je taj odnos u dužem vremenskom periodu nepromenjen, uz pretpostavku da se prodajne cene jela nisu menjale, znači da je učinak kuhinje u okviru propisanih normativa. Sektor u kojem se vrši nabavka, priprema i isporučuje hrana i piće je u obavezi da, u okvirima utvrđivanja normativa utroška namirnica i primenom propisanih procedura u proizvodnji obroka, obezbedi proizvod koji će svojim kvalitetom zadovoljiti ili nadmašiti očekivanja gostiju, a samim tim i ostvarenje povoljnog finansijskog rezultata

Normativi predstavljaju količinu potrebnih namirnica i drugih artikala koje je neophodno utrošiti za izradu određenog jela (porcije) i izražavaju se u kilogramima, dekagramima ili gramima, a kod pića u litrima, decilitrima ili mililitrima. Kod nekih artikala mogu se iskazati i u komadima. Oni služe kao merilo pri utvrđivanju ostvarenih troškova. Ugostiteljska preduzeća ili grupacije, na osnovu iskustvenih normativa posebnim aktom (Pravilnikom o normativima utroška namirnica, pića i napitaka), samostalno utvrđuju sopstvene normative o utrošku namirnica i drugih materijala koje koriste u pripremi hrane i pića kao finalnog proizvoda (ručak, večera, koktel i sl.). Kontrolu tako utvrđenih normativa vrše nadležne inspekcijske službe i u slučaju nepridržavanja istih preduzimaju odgovarajuće sankcije. Restoran ili bilo koji drugi ugostiteljski objekat je dužan da na zahtev korisnika usluge pruži na uvid te normative, kao i da usluge pruža u odgovarajućoj količini i kvalitetu prema tako utvrđenim normativima.

Izrada normativa utroška namirnica predstavlja proces koji podrazumeva:

- ♦ izradu plana nabavke namirnica i drugog materijala za dnevnu, nedeljnu, mesečnu i godišnju proizvodnju / potrošnju,
- ♦ izradu plana utroška materijala,
- ♦ formiranje prodajnih cena po jedinici pojedinačnih usluga,
- ♦ izradu planova prometa u kojima se predviđa vrsta i količina obroka koji se planiraju realizovati u određenom vremenskom periodu,
- ♦ analizu nabavljenih količina namirnica i drugih roba i proizvedenih i prodatih količina hrane, pića i drugih napitaka,
- ♦ planiranje i izradu godišnjeg budžeta restorana ili drugog ugostiteljskog objekta.

Svako prekoračenje normiranih troškova predstavlja nepoštovanje i gubitak, jer direktno smanjuje dobit restorana što utiče i na slabljenje finansijske situacije. Racionalizaciju troškova je moguće sprovoditi i različitim ekonomskim metodama kojima je troškove moguće svesti na optimalne ili standardne troškove. Prilikom kupovine namirnica treba imati u vidu da, pored nabavke različitih vrsta namirnica i drugih roba, i skladištenje i priprema istih za finalni proizvod utiču na povećanje troškova, što zahteva potrebu utvrđivanja rastura (kala) u svim fazama manipulacije namirnicama i pićem. Na primer, gubitak nastaje pri obradi svežeg mesa, ribe, suhomesnatih, mlečnih ili drugih proizvoda, naročito kod povrća i voća koje se uglavnom nabavlja svakodnevno (oko 20%). Gubici zavise od kvaliteta, vrste, oblika i izgleda namirnica, načina njihove pripreme, pridržavanja, odnosno nepridržavanja optimalnih uslova, kvaliteta opreme i dr. Bez utvrđenih normi nije moguće troškove planirati, kontrolisati, analizirati, niti njima upravljati. Standardizacija troškova najbolji je indikator stepena racionalizacije i kvaliteta upravljanja u restoranu ili nekom drugom ugostiteljskom objektu.

U pripremanju obroka (jela po osobi) uobičajeni su sledeći normativi:

- ♦ 100 gr. hladnog nareška u predjelu, bez salate,
- ♦ 250 ml. supe (ako se poslužuje kao predjelo),
- ♦ 125 - 150 ml. krem (guste) supe,
- ♦ 120 - 150 gr. toplog predjela,
- ♦ 250 - 300 gr. glavnog jela sa prilogom,
- ♦ 100 - 150 gr. salate,
- ♦ 120 gr. kolača,
- ♦ 150 gr. voćne torte,
- ♦ 120 - 150 gr. svežeg voća.

Kada su pića u pitanju, obično se po osobi za jedan obrok planiraju sledeće vrste pića – alkoholna i bezalkoholna, gazirana i negazirana pića. Za aperitiv ili dižestiv po osobi se računa 0,30 do 0,50 ml, 2,5 dl vina i 2,5 dl. bezalkoholnog pića, plus voda.

Pored normativa o utrošku namirnica i pića, ugostiteljski objekti za pružanje usluga hrane i pića utvrđuju i duge normative (norme rada, vreme rada, recepte i dr.) potrebne za uspešno poslovanje restorana.

Norma rada predstavlja vreme potrebno za izvršavanje određenog posla od strane jednog radnika ili grupe radnika (individualna ili grupna norma).

Norma rada konobara je vreme rada potrebno prosečno veštom konobaru da pod normalnim radnim uslovima i normalnom zalaganju obavi sledeće poslove prilikom pružanja usluga gostima:

- ♦ da obavi pripremne radove,
- ♦ da primi narudžbinu,
- ♦ da posluži gosta, i
- ♦ privede kraju završne radove.

Vreme rada je zbir vremena utrošenog na pripremne radove, prodaju usluga, posluživanje gostiju i završne radove. Pri normiranju radova vreme se pojavljuje kao merilo izvršenog rada. Normativ vremena rada koristi se kao standardno vreme potrebno da se neka operacija završi, a stavljanjem u odnos ostvarenog vremena sa standardnim vremenom meri se produktivnost rada. Standardi produktivnosti rada služe i za određivanje optimalnog broja zaposlenih u nekom ugostiteljskom preduzeću (hotelu / restoranu).

Recepti. Recepti predstavljaju obrazac, odnosno formular za pripremanje određenog jela. Obrazac treba da sadrži osnovne sastojke (potrebne količine namirnica) koje je potrebno ugraditi u određeno jelo. Recepti se sve više standardizuju, što znači da standardizovani ugostiteljski recepti sa načinom pripreme određenog jela treba da sadrže podatke o kvantitetu, kvalitetu i ceni izražene kroz: veličinu porcije, količinu svakog posebnog sastojka, metode korišćenja sastojaka, vreme kuvanja, temperaturu na kojoj treba kuvati jelo, instrukcije za ispiranje i druge bitne informacije. Standardni recepti podrazumevaju potrebnu opremu i zahtevnu vremensku proizvodnju.⁷⁵

⁷⁵ Vukić, M., Drljević, O., Planiranje menija, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2011., str. 156.

Primer standardizovanog recepta

JELO: Pečena jagnjeća plečka sa ružama od krompira			Br. porcija: 1	
Vreme pripreme - 45 min.	Vreme toplotne obrade – 30 min.		Zahtevnost pripreme ***	
Potrebne količine	Jed. mere	Bruto stanje	otpad %	Kol. Neto
1. Jagnjeća plečka	kg	450	19	364,5
2. Šargarepa	g	175	15	148,5
3. Krompir	kg	325	30	250
4. Peršunov list	veza	1/2	/	1/2
5. Koriander	g	7	/	7
6. Bosiljak	g	7	/	7
7. Puter	g	20	/	20
8. Jagnječeg fonda	dl	1	/	1
9. Med	g	10	/	10
10. Masl. ulje	dl	0,5	/	0,5
11. So i biber	g	10	/	10
PRIPREMA	TOPLOTNA OBRADA		TEMPERATURA	
- Krompir tanko iseći i oblikovati ga u ruže; - Od jagnjeta odvojiti plečku i skinutzi masnoću; - Začinsko bilje očistiti, skuvati i napraviti pire i propasirati kroz finu cediljku; - Šargarepe očistiti tako da ostane zeleniš pri vrhu i skuvati.	- U zagrejan jagnjeći fond dodati puter i piresa začinskog bilja i napraviti sos uz pečenje; - Začiniti plečku solju i biberom i preliti zagrejanim maslinovim uljem; - Peći u zagrejanj pećnici 8 minuta pa okrenuti preostalo vreme da se ispeče i druga strana.		- Zagrejavati pećnicu na 200°C sa vlažnošću vazduha 70 – 80% - Fritezu za krompir zagrejavati na 175%	
Neto po porciji: 845 g. sirovih namirnica. Ev – po porciji: Kcal=1058 KJ =4958	- Pripremiti za najmanje 4 osobe; - sečenje pred gostom; Pripremiti 4 dekorisana plitka tanjira # 30		INVENTAR Servis za 4 osobe – oval P6 (srebro)	

Izvor: Vukić, M., Drljević, O., Planiranje menija, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2011, str. 157.

3.

NAČIN UTVRĐIVANJA NORMATIVA SIROVIH NAMIRNICA

Radi pripreme i isporuke što kvalitetnijeg jela i pića, savremeno restoraterstvo uvodi u proizvodno - tehnološki proces normiranje sirovih namirnica u priprami i proizvodnji jela (sastojaka restoranskog proizvoda) koje ima za cilj:

- ♦ utvrđivanje normativa obroka/ porcije (standardizaciju veličine obroka,
- ♦ standardizaciju kuvarskih recepata i način pripreme određenog jela,
- ♦ standardizaciju procesa posluživanja (servisa).

Standardizacijom sirovih namirnica koje se koriste za proizvodnju obroka u ugostiteljskoj kuhinji obezbeđuje se utvrđivanje prodajne neto cene namirnica za pojedinačni obrok (broj jela, normativ materijala, pojedinačna cena namirnica, marža i dr.). Određivanje količine sirovih namirnica za predviđene obroke u praksi se vrši na osnovu pripremljenih tablica iskazanih u sledećoj tabeli.

Tabela 1. Tablica za određivanje količine sirovih namirnica

Red. broj	NAZIV	Neto količina za (10) obroka	Bruto količina za (10 obroka)	Gubitak u % (rastur)
1	Koktel od škampi	60 gr.	2,00 kg.	70%
2	Bečki odrezak	160 gr.	1,60 kg	-
3	Jagode (sveže)	200 gr.	2,00 kg	-
4	Lignje	250 gr.	3,00 kg	20%

Izvor: Pirija, D., Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003., str. 101.

Tablice za određivanje količine sirovih namirnica daju tačnu količinu sirovih namirnica za 10 osoba. Na bazi utvrđenog normativa pojedinačnog obroka i ulaznih cena namirnica dobija se potrebna količina namirnica u neto i bruto iznosu i njihova ukupna nabavna cena.

Pravilan odabir sirovih namirnica zahteva:

- ♦ nabavku kvalitetnih namirnica i od proverenog dobavljača,
- ♦ adekvatan transport, skladištenje i čuvanje namirnica,
- ♦ striktno poštovanje svih radnih i tehnoloških postupaka,
- ♦ besprekornu higijenu prostora zaposlenog osoblja.

4.

METODE PRORAČUNA OČEKIVANJA GOSTIJU

U poslu, kao i u životu, često se susrećemo sa odlukom čiji se tok zbivanja ne može sa sigurnošću unapred, sasvim tačno, predvideti niti odrediti. Teško je utvrditi kakva će biti posećenost određenom ugostiteljskom objektu, kakvo će biti vreme, ekonomska, politička, prirodna ili neka druga situacija. Otuda se nameće pitanje, na koji se način može izračunati verovatnoća dolaska određenog broja gostiju u određeni hotel ili na ručak u određeni restoran?? Jedan od načina da se to postigne jeste da se verovatnoća ostvarivosti nekog očekivanja (korišćenja neke ugostiteljske usluge ili proizvoda (jela) od strane određenog broja gostiju) proceni na osnovu iskustva stečenog čestim brojem ponavljanja iste pojave (korišćenje istog jela). U restoraterstvu se to naziva popularnošću nekog jela. Tada se verovatnoća tog događaja (pojavljivanje ili ponovni događaj - PD) utvrđuje i definiše opaženom učestalošću, odnosno brojem ponavljanja istog događaja (D),

tj. $PD = nD / n \times 100$, gde je:

PD - pojavljivanje (popularnost) istovetnog događaja,

nD - broj pojavljivanja događaja - **D** u nizu od "**n**" merenja ili praćenja (broj ponavljanja / popularnosti korišćenja istog jela u nizu od jedan, pet, deset, mesec ili godinu dana i sl.),

n - ukupno izdata jela za razdoblje izračuna prognoze očekivanih gostiju.

Na taj način verovatnoća pojavljivanja i ponavljanja istog događaja (PD) ne može se egzaktno meriti nego samo proceniti. Ako se u dužem razdoblju svakodnevno prati promet, odnosno konzumiranje jela u restoranu biće tačniji podaci o tome koja su jela najviše tražena. Ako gosti neka jela često traže i ako se za ta jela ostvaruje visoka marža onda je to dobra osnova za efikasnije poslovanje. Naprotiv, za jela koja se najviše traže, mnogo su popularna ali ostvaruju niske ili vrlo male marže, treba preispitati njihovu daljnju proizvodnju i prodaju i zameniti ih jelima koja su tražena, odnosno jelima na kojima se ostvaruje veća zarada.

Baz obzira na velika ograničenja ovaj način treba koristiti u empirijskim prognozama za izračunavanja verovatnoće pojavljivanja nekog očekivanja. Očekivanja dolaska određenog broja gostiju zasnivaju sa na relativnim frekvencijama (broj ponavljanja) koja pri praćenju u dužem razdoblju imaju trend stabilizacije oko neke vrednosti ili

tačno utvrđanog broja ponavljanja. Ovako utvrđena i definisana prognoza verovatnoće u ugostiteljstvu može se nazvati „izračunom očekivanih gostiju“.⁷⁶

PRIMER: Proračun frekvencije – broj dolazaka gostiju u restoran „X“ u toku meseca jula 2002. godine na bazi popularnosti pojedinog jela:

Tabela 2. Proračun frekvencije – broj dolazaka gostiju

Naziv jela	Salata od plodova mora	Koktel od jastoga	Krepka supa	Teleći odrezak	Pečena patka	Ramstk na žaru	Ukupno
Frekvencija popularnosti (broj konzumacija pojedinog jela)	65	18	22	45	39	57	246
Struktura konzumiranih jela	26,42%	7,00%	8,94%	18,29%	15,8%	23,00%	100%

Izvor: Pirija, D., Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003., str.102.

Ukupno ($65 + 18 + 22 + 45 + 39 + 57$) = 246 frekvencija pojavljivanja tj. konzumiranja, pojedinih vrsta jela. U navedenom primeru je vidljivo da je najpopularnije jelo salata od plodova mora, koja u ukupno konzumiranim jelima učestvuje sa 26,42%. Ova metoda služi kao podloga za izračun očekivanih gostiju.

Tabela 3. Dnevni proračun očekivane prodaje obroka (jul 2002)

Red. broj	Jela prema jelovniku	Očekivani broj gostiju	Popularnost jela	Očekivana prodaja jela
1	Predjelo: Koktel od škampi	400	25%	100 porcija
2	Glavno jelo: Dalmatinska paštica	400	50%	200 porcija
3	Prilog: pomfrit, grašak	400	10%	40 porcija
4	Desert: Jagode sa šlagom	400	15%	60 porcija

Izvor: Prilagođeno prema: Pirija, D., Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003., str. 102.

U navedenom primeru analize prodaje jela / obroka iz jelovnika restorana vidljivo je da popularnost domaćeg jela (dalmatinska paštica), u reprezentativnom razdoblju od 120 dana, iznosi 50% što znači da se 50% posluženih gostiju kod glavnog jela

⁷⁶ Prema: Pirija, D., Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003., str.102.

odlučilo za dalmatinsku pasticadu. Prema tome, očekivani broj gostiju dobija se tako što se jelo uvedeno u jelovniku rastorana pomnoži sa procentom (%) popularnosti jela. Tako sa može unapred *odrediti broj pojedinih obroka za prodaju i na bazi toga izvršiti priprema* nabavke namirnica u kuhinji. Sva posebna jela za razne vrste svečanih obroka, grupe i ostale skupove treba posebno tretirati.

PITANJA ZA DISKUSIJU

- ✓ Koje su osnovne karakteristike restoranskog proizvoda?
- ✓ Koje su ključne komponente restoraterskog proizvoda?
- ✓ Objasnite odnos cene i kvaliteta resoranskog proizvoda?
- ✓ Šta je normativ?
- ✓ Značaj utvrđivanja normativa u ugostiteljstvu?
- ✓ Kako se utvrđuje normativ sirovih namirnica?
- ✓ Šta treba da sadrži ugostiteljski recept?



VIII glava

Sistemi poslovanja u restoraterstvu



SADRŽAJ OVOG POGLAVLJA:

1. Pansionski sistem poslovanja - „*Table d'hôte*“
2. Sistem poslovanja za prolazne goste - “*A la carte*”

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA NEOPHODNOST POSTOJANJA ODGOVARAJUĆIH SISTEMA POSLOVANJA
- OBJASNI SUŠTINU PANSIONSKOG SISTEMA POSLOVANJA
- OBJASNI SUŠTINU SISTEMA POSLOVANJA PO METODU „À LA CARTE“



SISTEMI POSLOVANJA U RESTORATERSTVU

Ugostiteljski objekti u svom poslovanju koriste različite sisteme posluživanja jela i pića. Opredeljenost za određeni sistem uslovljen je asortimanom ponude usluga određenog ugostiteljskog objekta, načinom posluživanja jela i pića, uređenjem i opremom kuhinjskog bloka i vrstom i brojem prostorija za usluživanje. Shodno tome razlikuju se sledeći sistemi poslovanja u restoranima:

1. Pansionski sistem poslovanja - „*Table d'hôte*“
2. Sistem poslovanja za prolazne goste - *À la carte*“

1.

PANSIONI SKI SISTEM POSLOVANJA („TABLE D'HÔTE“)

Pansionski sistem poslovanja karakterističan je po tome što je unapred poznata vrsta i količina jela koja se prodaje po utvrđenoj ceni, odnosno što se usluga pruža na bazi zaključenog aranžmana (ugovora) o vrsti, količini, ceni i vremenu korišćenja usluga u obliku punog pansiona, polupansiona ili noćenja sa doručkom (Sporazum se zaključuje preko turističke agencije, direktno sa odgovarajućom službom hotela ili na recepciji hotela ili drugog ugostiteljskog objekta). Svim gostima poslužuje se unapred pripremljena hrana, koja im se nudi u obliku jednog ili više menija. U ceni hrane može biti uključeno i neko konkretno piće koje se poslužuje za vreme konzumiranja jela, u suprotnom gosti biraju i plaćaju piće po sistemu „à la carte“.

Ovaj sistem poslovanja, poznat kao „*table d'hôte*“, primenjuje se u hotelima, pansionima, turističkim naseljima i drugim ugostiteljskim smeštajnim objektima, kao i na putničkim i turističkim brodovima (kruzerima).

Osnovne karakteristike pansionskog sistema poslovanja, su:

- ♦ poznat broj gostiju,
- ♦ za svakog gosta postoji mesto u prostoriji za usluživanje,
- ♦ poslovanje je na bazi menija od tri sleda, a u hotelima sa 4 i 5 zvezdica sa četiri sleda (unapred pripremljena jela),

- ♦ uobičajeno je da se posluživanje obroka vrši u određeno vreme (doručak od 7 - 9, ručak od 12 - 15, večera od 19 - 21).

Hoteli pansioniskog tipa (za vreme večere) anketiraju svoje goste, nudeći im najmanje dve ili tri različite kombinacije menija, radi saznanja o količinama i vrsti namirnica za pripremu i proizvodnju obroka za sledeći dan.

Posluživanje po ovom sistemu je dosta jednostavno i brzo, jer ne zahteva visoku stručnost i znanje konobara o načinu pripreme jela, kao i nije potrebno mnogo raznovrsnog inventara u samom procesu posluživanja.

2.

SISTEM POSLOVANJA ZA PROLAZNE GOSTE („À LA CARTE“)

Poslovanje značajnog dela ugostiteljskih objekata usmereno je prema segmentu prolaznih gostiju kao glavnih korisnika usluga tih objekata. Tim gostima asortiman jela i pića nudi se po tekućim cenama izraženim kroz jelovnik, vinsku kartu ili kartu pića. Jela se uglavnom spremaju nakon narudžbine i nikada se tačno ne zna kada i koliko gostiju će doći i šta će od jela naručivati.

Kod ovog sistema razlikujemo dva tipa poslovanja, i to:

1. Klasičan sistem usluživanja gostiju, i
2. Samouslužni sistem.

1. Klasičan sistem usluživanja gostiju

Karakteristika ovog načina poslovanja (dominantan u klasičnim restoranima) je u tome što gost pomoću jelovnika, vinske karte i ostalih instrumenata ponude sam bira vrstu i količinu jela i pića koje želi konzumirati. Sve što restoran može da proizvede i točionica pića ponudi stoji gostu na raspolaganje, da prema sopstvenoj želji i mogućnostima plaćanja konzumira.

Osnovne karakteristike ovog sistema su:⁷⁷

- ♦ gost može rezervisati sto i uslugu,
- ♦ gost može sesti za bilo koji slobodan sto,

⁷⁷ Milošević, M., *Restoraterstvo*, HORES, Beograd, 2013, str.182.

- ♦ gost bira hranu i piće na osnovu ponude koja se nalazi u jelovniku, dnevnoj karti, kart pića, vinskoj karti i sl.,
- ♦ jela se počinju pripremati tek onda kada ih gost naruči,
- ♦ usluga se naplaćuje nakon konzumiranja (čekom, karticom ili u gotovom novcu).

Po ovom sistemu poslovanja posluju najbolji i najuspešniji restorani i drugi ugostiteljski objekti. Načini i tehnike posluživanja usluga hrane i pića po ovom sistemu se umnogome razlikuje od pansionskog sistema poslovanja ili od posluživanja banketa, koktel partija i dr., što zahteva da uslužno osoblje dobro poznaje proces usluživanja i da poseduje potrebne veštine za ovu vrstu posla (stručnost, profesionalnost i ljubaznost). Osnovno je pravilo da to uslužno osoblje, pored potpune uvežbanosti u tehnici usluživanja, mora poznavati sve vrste jela i pića koja se uslužuju u tom objektu. Pored toga, ovo osoblje mora poznavati psihologiju gostiju i psihologiju prodaje. Primera radi, konobar je dužan da obavesti gosta o vremenu pripremanja porudžbine, da kasnije ne bi došlo do nekih nesporazuma. Zato se gostu koji žuri ne preporučuju jela po porudžbini, već neko gotovo jelo sa dnevnog jelovnika.

Ukoliko na određeni reon dođe veća grupa gostiju, radi bržeg i jednostavnijeg posluživanja, šef reona organizuje proces rada tako da cela grupa što pre bude poslužena i po njihovoj želji - različita jela i pića ili ista jela i pića za svu grupu, pri čemu jela moraju biti pripremljena i poslužena u skladu sa svim postupcima i procedurama o ispravnosti i bezbednosti hrane. Na taj način proces usluživanja se pojednostavljuje i sa lakoćom se obavlja.

2. Samouslužni sistem

Samouslužni sistem poslovanja karakterističan je za one restorane i druge ugostiteljske objekte u kojima se služe unapred pripremljena topla i hladna jela, pića i napitci, pri čemu se usluge vrše po principu samoizbora i samoposluživanja unapred pripremljenih jela i pića koja su izložena u toplim i hladnim vitrinama. Gostu su date mogućnosti izbora različitih vrsta jela i pića koja su izložena na liniji (stolu).

Razlikuju se dve vrste samouslužnih restorana:

- 1) Komercijalni samouslužni restorani, koji posluju na dohodovnom principu, i
- 2) Nekomercijalni samouslužni restorani, kao što su:
 - ♦ samouslužni restorani za zaposlene u preduzećima, bankama, osiguravajućim društvima i drugim organizacijama,
 - ♦ samouslužni restorani za studente i đake,
 - ♦ samouslužni restorani u vojnim kasarnama i sl.

Osnovna razlika između ove dve vrste restorana je u tome što su komercijalni restorani otvoreni za sve goste bez ikakve ranije najave. Cena u ovim restoranima je

komercijalna, tj. ona koja treba da pokrije sve troškove nastale u vezi sa poslovanjem restorana i obezbedi odgovarajuću dobit.

Nekomercijalni restorani obzbeđuju hranu za unapred poznate korisnike. Cena usluga koju plaća korisnik je dotirana, odnosno potrošač pokriva deo troškova, a ostali deo osnivač ugostiteljskog objekta.

Sa aspekta tipova razlikuju se sledeći samouslužni restorani:

- ♦ samouslužni restorani na principu samouslužne linije,
- ♦ samouslužni restorani na principu toplog ili hlanog buffeta,
- ♦ samouslužni restorani na principu automata.

U ovim restoranima, obzirom na sistem rada (bez usluživanja od strane konobara) i ambijent u kojem se pruža i konzumira hrana, ne pružaju se vrhunski kulinarški specijaliteti, već zdrava, brza i jeftina hrana. Inače, dnevni asortiman mesnih jela nije širok i ne bi trebao da se često ponavlja.

PITANJA ZA DISKUSIJU

- ✓ Navedite osnovne sisteme poslovanja u restoraterstvu?
- ✓ Objasnite suštinu pansionskog sistema poslovanja (*d'hote*)
- ✓ Objasnite suštinu sistema poslovanja za prolazne goste („à la carte“)?
- ✓ Objasnite suštinu samouslužnog sistema poslovanja?

IX_{glava}

Instrumenti ponude i prodaje u restoraterstvu



SADRŽAJ OVOG POGLAVLJA:

1. Značaj instrumenata pisane ponude u prodaji restoranskog proizvoda
2. Vrste instrumenata pisane ponude restoranskih usluga
 - 2.1. Jelovnik
 - 2.2. Meni
 - 2.3. Vinska karta
 - 2.4. Ostali instrumenti pisane ponude restoranskih usluga

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA ZNAČAJ INSTRUMENTATA PISANE PONUDE U PROMOCIJI I PRODAJI RESTORANSKOG PROIZVODA
- OBJASNI POJEDINE INSTRUMENTE PISANE PONUDE, OSNOVNE KARAKTERISIKE I NAČIN NJIHOVOG SASTAVLJANJA
- UKAŽE NA ULOGU ŠEFOVA KUHINJE I DRUGOG SPECIJALIZOVANG OSOBLJA U NJIHOVOM SASTAVLJANJU



1.

ZNAČAJ INSTRUMENTATA PISANE PONUDE U PRODAJI RESTORANSKOG PROIZVODA

Prezentovati gostu asortiman hrane i pića, odnosno ponuditi mu hranu i piće u današnje vreme nije ni malo lako niti jednostavno. U eri dominacije elektronskih informacionih sistema i dobre lične informisanosti, savremeni gost zna tačno šta želi. On obično dolazi u određeni restoran i u određeno vreme sa već osmišljenom idejom šta bi pojeo i popio. Da bi se takvom gostu obezbedilo jelo i piće koje će zadovoljiti njegova očekivanja i da bi se uspelo prodati nešto što on nije imao nameru da konzumira, značajnu ulogu imaju instrumenti pisane ponude određenog restorana ili drugog ugostiteljskog objekta. U instrumente ove vrste spadju: jelovnik, meni karta, dnevna karta, karta doručka, vinska karta, karta pića, barska i druga sredstva pisane ponude hrane i pića. Njihov izgled, dizajn, sadržaj, kvalitet korica, čitljivost, pismenost i druga svojstva izražena kroz nutritivnu vrednost i cenu utiču na stvaranje slike u svesti gosta o kvalitetu usluga u objektu u kojem koriste usluge, kao i o samom objektu.

Tako iskazana ponuda, pored informisanja gostiju o asortimanu jela i pića, predstavlja i značajno sredstvo promocije restorana ili drugog ugostiteljskog objekta, s jedne, i način prodaje restoranskog proizvoda, s druge strane, jer sadrži sve zakonom propisane elemente prodaje (pune nazive, cene, količinu, datum od kada važe, radno vreme itd.).

VRSTE INSTRUMENTATA PISANE PONUDE RESTORANSKIH USLUGA

Ugostiteljski objekti, posebno oni iz grupacije hotela i grupacije restorana, shodno propisima koji uređuju poslovanje privrednih subjekata iz oblasti turizma i ugostiteljstva, u obavezi su da pružaju ugostiteljsku ponudu primerenu vrsti i kategoriji ugostiteljskog objekta sa iskazanom cenom jela i pića koje nude.

Odredbama Zakona o turizmu i drugih prtećih i podzakonskih akata⁷⁸ propisana je obaveza ugostitelja **da vidno istakne cenovnik hotelskih usluga** - ispisan na srpskom i najmanje jednom stranom jeziku. U praksi evropskog hotelijerstva, a to sledi i naše, cenovnik hotelskih usluga (cene sobe sa doručkom, u sezoni, predsezoni i podsezoni, cene hrane i pića, iznos boravšne takse i dr.) mora biti gostima dostupan i štampan u dovoljnom broju primeraka. Ugostitelj je dužan da se pridržava istaknutih cena i da za svaku uslugu izda račun na propisani način. Restorani i drugi ugostiteljski objekti koji poslužuju hranu i piće, takođe moraju na svakom stolu imati jelovnik i kartu pića.

Ta ponuda prezentuje se putem jelovnika, menija, dnevne karte, karte doručka, vinske karte i drugih sredstava pisane ponude hrane i pića.

2.1. Jelovnik

Jelovnik je na stručan i pregledan način ispisana ponuda jela određenog ugostiteljskog objekta sa važećim cenama. Osnovna namena jelovnika je da gostu prezentuje i približi jela koja se pripremaju u kuhinji, odnosno da preporuči ono što kuhinja može da pripremi da bi zadovoljila apetite gostiju. Jelovnik se sastavlja prema određenim pravilima ugostiteljske struke sa ciljem da se na što pregledniji način predoči izbor i vrste jela.

Onog trenutka kada gost počne da prelistava jelovnik otpočinje avantura na kraju koje gost izlazi zadovoljan ili nezadovoljan, jer je jelovnik, u najvećem broju slučajeva, opredeljujući element pri izboru jela.

⁷⁸ „Sl. glasnik RS“ br. 36/2009, br.48/2012.

Pri sastavljanju jelovnika neophodno je istražiti tržište da bi se znalo u kom pravcu i prema kojem segmentu korisnika kreirati jelovnik. Polazna osnova u tome je kapacitet objekta (broj uslužnih prostorija, broj stolova i stolica), kapacitet kuhinje, uređenost i tehničko - tehnološka opremljenost objekta.

Istraživanje tržišta treba da obuhvati:

- ♦ karakteristike lokacije gde se objekat nalazi (staro gradsko jezgro, centar, obala, periferija grada, pored magistralnog puta i sl.),
- ♦ nivo životnog standarda i platežnu sposobnost stanovništva,
- ♦ vrste, tip i karakteristike ugostiteljskih objekata u neposrednom okruženju,
- ♦ profil očekivanih gostiju (poslovni ljudi, mladi, zaposleni, porodični i sl.),
- ♦ navike i običaje potencijalne ciljne grupe i dr.

Jelovnik mora biti istinit, kvalitetno dizajniran i ispisan na način da je razumljiv (čitljiv), jasan gostu i jezički ispravno napisan. Preglomazan jelovnik predstavlja samo opterećenje gostu koji nije spreman da čita skripte u restoranu. Jelovnik obogaćen slikom jela vrlo često pomaže strancima i neodlučnima da se brže opredele za izbor određenog jela. Nikada pred gostom (na stolu) ne treba stavljati neuredan i pocepan jelovnik, jer će gost posumnjati u urednost kuhinje i kvalitet hrane. Jela koja se nalaze u jelovniku moraju se posluživati. Brisanje ili precrtavanje jela na samom jelovniku, bilo kojim povodom, ostavlja loš utisak kod gostiju.

Sadržaj i sled jela u jelovniku moraju biti stručno sastavljeni, što znači da vrste jela treba grupisati prema gastronomskim pravilima i uz uvažavanje delotvornosti nutricionističkog aspekta. Na naslovnoj stranici (korici) jelovnika treba da se ispiše naziv i adresa ugostiteljskog objekta i adresa firme u čijem se sastavu objekat nalazi. Njegov sadržaj treba redovno proveravati, analizirati, menjati i unapređivati. Budući da je jelovnik odraz stila i renomea samog objekta, treba ga posmatrati kao papir na kojem reči, slike, boje i ilustracije treba da izgledaju što atraktivnije i uklopljene u ambijent. Sastav i strukturu ponude jela u jelovniku i meniju priređuju šef kuhinje i glavni kuvar uz konsultaciju šefa sale, a dizajn profesionalni dizajneri.

U jelovniku se iskazuje:

- ♦ puni naziv jela, i
- ♦ cena svakog pojedinačnog jela.

Pri sastavljanju jelovnika prisutne su brojne dileme, poput:

- ♦ Da li nazive jela treba pisati u originalu ili uz prevod?
- ♦ Da li davati objašnjenja uz svako jelo, ili prepustiti konobaru aktivniju ulogu u predlaganju jela?
- ♦ Da li u slučaju gužvi imati dnevnu ponudu? ili
- ♦ Da li stavljati gramažu ili neku oznaku za veličinu porcije i sl.?

Redosled jela na jelovniku ispisuje se prema uobičajenom redosledu služenja, a to je:

- Hladna predjela -
- Supe, čorbe i potaži -
- Topla predjela -
- Ribe, rakovi i školjke -
- Gotova jela -
- Hladna jela i pečenja -
- Specijaliteti restorana (nacionalna jela ili domaći specijaliteti) -
- Jela po porudžbini -
- Jela sa roštilja -
- Prilozi i garniture -
- Variva -
- Salate -
- Sirevi -
- Poslastice (kolači, sladoled) -
- Kompoti -
- Voće -

Navedenom redosledu jelovnika mogu se dodati i druge kombinacije, u zavisnosti od zahteva gostiju, npr: pečenje sa raznja, flambirana jela, specijaliteti regiona, strani specijaliteti, jela od povrća i voća, priprema jela pred gostom (pored stola) i sl.

U narednom prilogu daje se prikaz jelovnika restorana u kojem su sadržani specijaliteti od ribe.

SPECIJALITETI OD RIBE

Filetti di Branzino al forno

Fileti brancina i mešano povrće, pečeno u rerni na maslinovom ulju i belom vinu

Salmone sapore d'Estate

File lososa na karpadu od paradajza sa osvežavajućim dresingom
od jogurta i krastavca

Polipo al forno

Hobotnica sa krompirom i crnim maslinama, pečena u rerni na maslinovom ulju

.....

Filetti di Branzino

con Mandorle Arrostito

Hrskavi fileti brancina sa pečenim bademima

Calamari al Forno

Lignje pečene u rerni na maslinovom ulju, sa krompirom,
maslinama i čeri paradajzom

UOBIČAJENI PRILOZI UZ RIBU ILI MESO

Aromatizovani krompir

Pečeni krompir sa belim lukom i ružmarinom

Caponata Siciliana

Slatko-kiselo sortirano povrće
(plavi patlidžan, paprike, crveni luk, pinjoli, suvo grožđe)

Dalmatinsko varivo

Bareni krompir sa blitvom, na belom luku i maslinovom ulju

Grilovano povrće

Salata od grilovanog povrća sa maslinovim uljem i belim lukom

Domaće taljatele

Mediterranska salata

Osvežavajući miks svežeg mediteranskog povrća

Krompir pire na naš način

Kremasti krompir pire sa belim lukom i parmezanom

Izvor: www.restoran.belanapoli.rs

Vrste jelovnika

U savremenom ugostiteljstvu sve više se ponuda jela u jelovnika usmerava prema određenim segmentima (deca, sportske ekipe, dijetalci i sl.). Prema tim karakteristikama razlikuju se sledeće vrste jelovnika:

- ♦ jelovnik za decu,
- ♦ jelovnik za sportiste,
- ♦ jelovnik za vegetarijance,
- ♦ jelovnik za dijetalce,
- ♦ jelovnik za makrobiotičare,
- ♦ jelovnik za starije osobe i dr.

Sa aspekta vremeskog korišćenja postoje sledeće vrste jelovnika:

- ♦ jelovnik za određeni obrok (doručak, ručak, večeru),
- ♦ jelovnik za određeni dan (*d'joure jelovnik*),
- ♦ jelovnik za određeni mesec,
- ♦ sezonski jelovnik (jesen, zima; proljeće, leto),
- ♦ stalni jelovnik (veoma često opisni - vrsta namirnice, prilog, način pripremanja jela),
- ♦ ciklični jelovnik koji se veoma često koristi na brodu prilikom krstarenja (podrazumeva nekoliko menija koji se nude periodično). Brod za krstarenje često ima sedam različitih menija koje koristi za sedmodnevno krstarenje. Na kraju sedmodnevnog kruga meni se ponavlja.

Slika 10. Elektronski jelovnik

Prema tipu ponude razlikuju se:

- ♦ pansionski jelovnik,
- ♦ turistički jelovnik,
- ♦ dijetalni jelovnik,
- ♦ vegetarijanski jelovnik,
- ♦ makrobiotički jelovnik,
- ♦ dečiji bogati jelovnik,
- ♦ svečani jelovnik,
- ♦ specijalni jelovnik,
- ♦ elektronski jelovnik.



Izvor: www.menuevolution.com

Zahvaljujući savremenim sredstvima informisanja danas je sve više ugostiteljskih objekata koji svoju ponudu promovišu elektronskim putem (**elektronski jelovnik**), gde je gost u prilici da vidi izgled, dekor i sastav jela, čak postoji i mogućnost video zapisa kako se priprema neko jelo. Ovaj jelovnik omogućava direktnu komunikaciju sa kuhinjom, vreme naručivanja znatno je brže, a znatno se i smanjuju troškovi štampe.

Slika 11. Jelovnik klasičnog restorana

Jelovnik		
JELA SA ROŠTILJA		
Pilećavica	300g	340
Čevapi	300g	340
Punjena pilećavica	300g	340
Gurmanska pilećavica	300g	340
Uštipak	300g	340
Domaće kobasice	300g	340
Kranjske kobasice	250g	200
Bela vešalica	300g	500
Dimljena vešalica	300g	500
Pileće belo meso	300g	340
Pileći batak (bez koske)	400g	400
Pileća krilca	1 kg	520
Rotovano pileće belo		
u slanini	300g	400
Svinjski ražnjić	300g	400
Punjena bela vešalica	400g	600
Punjeno pileće belo	400g	500
Mešano meso	600g	600
ROŠTILJ na Kg (bez priloga i somuna)		
Čevapi	1 kg	820
Pilećavice	1 kg	820
Domaće kobasice	1 kg	820
Punjene pilećavice	1 kg	820
Gurmanske pilećavice	1 kg	820
Uštipak	1 kg	820
Pileće belo meso	1 kg	820
Pileći batak (bez koske)	1 kg	820
Rotovano pileće belo		
u slanini	1 kg	820
Svinjski ražnjić	1 kg	820
Dimljena vešalica	1 kg	1 400
Bela vešalica	1 kg	1 400
Teletina	1 kg	
OSTALA JELA		
Pohovani kačkavalj	300g	300
Doručak "Kod vuka"		200
Posni Meny		600
Pečurke na žaru	300g	200
Pomfrit	200g	100
Začinjeni krompir	200g	120
Čorba		150
Pršuta	100g	400
Lepinja - Somun		40
SALATE		
Urnebes		140
Šopska		140
Bekrijska		140
Mešana		140
Srpska		120
Paradajz		120
Svež krastavac		120
Kiseli krastavac		80
Svež kupus		90
Kiseli kupus		90
Zelena		90
Tarator		140
Vitaminska		140
Moravska		140
Sir		150
Paprika u pavlaci		200



KOD GLADNOG VUKA

Ugrinovska 129, 11080 Zemun, Tel: 011/199-862 Mob: 064/222-85-18

NAJ GOST NE DOBIJE FISKALNI ISEČAK NEMA OBAVEZU DA PRIMLJENE USLUGE PLATI

Reklamacije na telefon: 063/7706-702

Izvor: www.surgladnivuk.rs

Jelovnici za duži vremenski period (stalni jelovnici) po pravilu imaju još i dodatak ili **dnevnu kartu**, na kojoj se ističu dnevni meniji, dnevni specijaliteti i gotova jela koja su toga dana na repertoaru.

Osim naziva i opisa jela dnevna karta obavezno sadržati i pojedinačnu cenu jela. Dnevna karta se piše za svaki obrok, a najčešće se koristi u vreme glavne turističke sezone.

2.2. Meni

Meni (lat. “*minutus*” - umanjiti, smanjiti; fran. “*menu*” tanak, malen) je unapred pripremljeni spisak jela koja se gostu nude za određeni obrok. Obično je namenjen gostima koji borave u nekom ugostiteljskom objektu najmanje tri dana (pansionski gosti). Meni sadrži uvek utvrđeni broj sledova poslužnja i sastavlja se prema gastronomskim pravilima. Broj jela ponuđenih u meniju čini broj poslužnja (gangova). Najmanje mora imati tri sleda poslužnja, pa se zbog toga naziva obični / jednostavni meni: supa, glavno jelo (od mesa ili riba sa priložima), zatim kolač, sladoled, voće i sl. Meni sa više od tri sleda nosi naziv “*prošireni meni*”. Bogati meni ima 6 - 7 poslužnja, a vrlo bogati (gala) sedam poslužnja. Svečani meni se sastoji od pet i više sledova. Hoteli sa 4 i 5 zvezdica obavezni su da u ponudi imaju meni sa najmanje 4 sleda poslužnja.

Sa aspekta ukupne poslovne politike ugostiteljskog preduzeća, meni predstavlja osnovni dokument menadžmenta restorana oko koga se okreće cela operacija proizvodnje i usluživanja hrane.⁷⁹

Izgledu menija, kao i izgledu jelovnika poklanja se značajna pažnja. Ista ili slična pravila su kao kod pisanja jelovnika. Njega, kao i jelovnik, sastavljaju i pišu oni koji su najkvalifikovaniji za to, a to su šef kuhinje, glavni kuvar i šef sale. Zapravo, oni su ti koji imaju znanje i iskustvo u planiranju, nabavci namirnica i obačunu troškova. Pri sastavljanju menija treba uvažavati verska i druga načela, tradiciju i običaje, a u redosledu treba voditi računa da se počne od lakše probavnih jela. Gangovi se moraju izdvojiti određenim znacima, poput zvezdica ili drugih simbola.

Jela se poslužuju po redosledu ispisanom na meniju. Meni karta za prolazne goste sadrži i cenu, dok meni karta u pansionskom poslovanju ili meni karta za svečane obroke nema iskazanu cenu.

Meni može biti:

- ♦ dnevni meni (meni za doručak, meni za ručak, meni za večeru i sl.),
- ♦ turistički meni (pretežno gotova jela po pristupačnoj ceni),
- ♦ dijetalni meni (priprema se prema posebnim medicinskim upustvima),
- ♦ makrobiotički meni,
- ♦ svečani meni,
- ♦ meni za specijalne prilike,
- ♦ meni za rum servis (“a la carte”, polu “a la carte” i gotov meni),
- ♦ specijalizovani meni (lovački, riblji....) i sl.

⁷⁹ Vukić, M., Drljević, O., *Planiranje menija*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2011., str. 40.

Prikaz različitih vrsta menija

MENI 1
<u>sa tri poslužnja</u>
SUPA

GLAVNO JELO, PRILOG; SALATA

KOLAČ ILI VOĆE

<u>SVEČANI MENI</u>
NJEGUŠKI PRŠUT SA DINJOM

VELUTE OD ŠPARGLI

ŠKAMPI NA CRNOGORSKI NAČIN

TURNEDO ROSINI
ZELENA SALATA

SIR IZ MEŠINA

JUŽNO VOĆE

KAFA

MENI 2
<u>sa pet poslužnja</u>
HLADNO PREDJELO

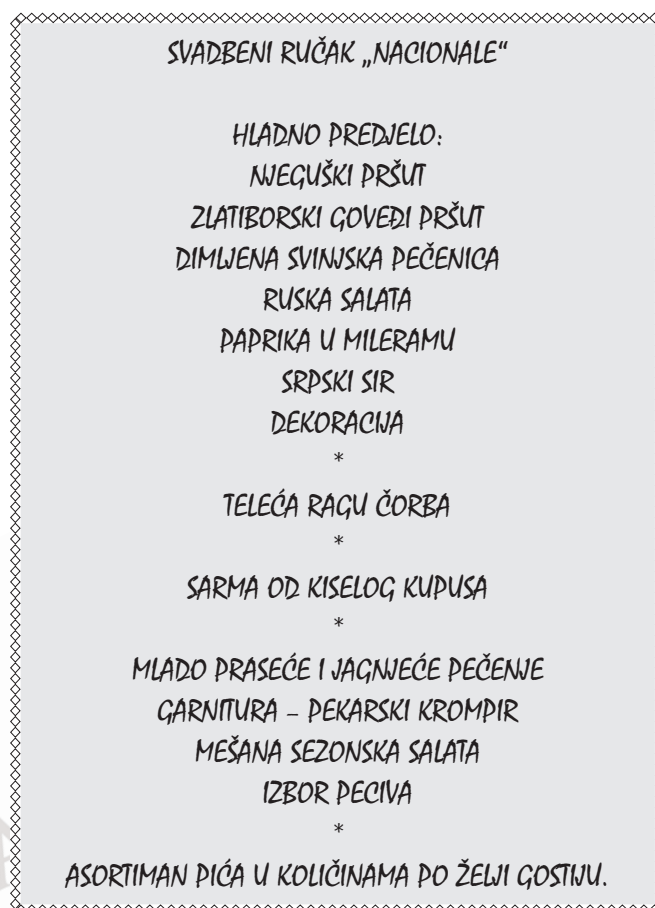
SUPA

RIBA ILI TOPLO PREDJELO

GLAVNO JELO, PRILOG, SALATA

DESERT

Svadbjeni meni restorana "Jezero" - Ada ciganlija



Izvor: www.jezeroada.rs

2.3. Vinska karta

Vinska karta određenog hotela, restorana ili drugog ugostiteljskog objekta, predstavlja pismenu ponudu vina koja se u tom objektu nude gostima. Vinska karta, kao i jelovnik, predstavlja važan čin prodaje i značajno sredstvo promocije ugostiteljskog objekta na kojoj reči, slike, dizajn, boje i ilustracije treba da izgledaju što atraktivnije, jasnije i uklopljene u ambijent objekta. Posebnu pažnju treba posvetiti izgledu korica, koje svojim dizajnom treba da privuku gosta da ih zapamti zato što su drugačije od ostalih, zato što su neuobičajene i zato što upućuju na tajne sadržaja koji se krije između njih. Sadržaj vinske karte treba redovno proveravati, menjati i unapređivati, a u karti ne smeju biti ispisana vina kojih nema za posluživanje.

Vinsku kartu sastavljaju stručne osobe koje se razumeju u kvalitet, ukus, miris i boju vina. Prilikom sastavljanja, odnosno pisanja vinske karte moraju biti zastupljene različite sorte vina. Bitni elementi za pisanje vinske karte su: naziv, vrsta, boja i kvalitet vina, godina proizvodnje, jačina vina, zapremina vina, proizvođač i cena. Inače. Zakonom o vinu predviđeno je razvrstavanje i podela vina koje se stručnjaci za sastavljanje ove karte pridržavaju.⁸⁰ Prednost u sastavljanju vinske karte imaju vina koja su zaštićena, visokokvalitetna i sortna vina sa naglaskom na geografsko poreklo. Ne postoji neki propisan redosled u sastavljanju vinske karte, već je to prepušteno ljudima koji se bave ovom vrsta posla i menadžeru uslužnog dela objekta.

U hotelima najviših kategorija obaveza je da u ponudi vina (vinskoj karti) bude zastupljeno najmanje 40 vrsta vina, od kojih 30 kvalitetnih sa geografskim poreklom i 10 vrhunskih. Takođe, predviđa se i obaveza angažovanja stručnog osoblja (somalijeri) koje je kvalifikovano za objašnjavanje i davanje preporuka gostima o vrstama, sadržaju i kvalitetu vina koja se nalaze u ponudi hotela⁸¹.

Način, pripreme, skladištenja i čuvanja vina propisan je odgovarajućim aktima i podleže obaveznoj kontroli nadležnih inspekcija. Takođe, propisima se obavezuju proizvođači da u deklaraciji, pored ostalog, naznače i procenat alkohola. Osoblje koje služi vino mora da se pridržava odgovarajućih pravila vezanih za način otvaranja, probanja i usluživanja.

2.4. Ostali instrumenti pisane ponude restoranskih usluga

Karta za doručak

Karta za doručak se obično sastavlja u hotelskim restoranima. U nju se ispisuje ponuda bezalkoholnih pića – sokova, svežeg voća, kompota, kaša od raznih vrsta žitarica, toplih napitaka, džemova i meda, hladnih jela, toplih jela, mlečnih proizvoda i peciva. U ovoj karti može se nuditi i kontinentalni doručak sa naznakom izbora asortimana koje doručak sadrži, zatim bečki, engleski itd. Imajući u vidu činjenicu da se doručak uključuje u cenu sobe najveći broj hotela opredeljuje se za organizovanje doručka za svoje goste na bazi švedskog stola gde se izlaže ukupan asortiman proizvoda i usluga koje se gostima nude za doručak.

80 Zakon o vinu, "Sl. glasnik, RS", br.14. 2009.

81 Somelijeri su vrhunski profesionalci i poznavaoi vina koji radi u ekskluzivnim restoranima i zaduženi su za harmoniju vina i hrane koja obezbeđuje vrhunski gastronomski doživljaj. Odgovorni su za nabavku, skladištenje i rotaciju vina u vinskom podrumu, kao i za obuku restoranskog osoblja. U direktnom kontaktu sa posetiocima restorana imaju zadatak da ih savetuju kako se degustira vino, koje vino ide uz koju hranu (slaganje sa hranom) i ostale detalje kako bi gost naučio da uživa u ovom božanskom piću. Za somelijera, pored sertifikata, potrebno je imati talenta, voleti vino i dosta prakse.

U turističkim centrima veliki broj samostalnih restorana, pored ručka i večere, gostima koji nisu smešteni u hotelu nude i usluge doručka. Ovakvi restorani obično svoju ponudu baziraju na pisanoj karti za doručak sa određenim asortimanom i cenama.

Karta pića

Karta pića je, kao i vinska karta ili jelovnik, pisana ponuda pića i napitaka nekog ugostiteljskog objekta. Kod sastavljanja karte pića važe ista ili slična pravila kao kod sastavljanja vinske karte, jer i ova karta ima istu namenu i funkciju (informativnu, promotivnu i prodajnu). Ukoliko objekat nema vinsku kartu ova karta mora da sadrži i ponudu vina. U njenom sastavljanju učestvuju upravnik (vlasnik) restorana i šef sale, koji raspolažu informacijama o mogućnosti dobavljanja određenih pića i potrebama tržišta.

Karta pića sadrži sledeće elemente: naziv pića, ime proizvođača, jačinu, zapreminu koja se služi gostu i cenu svakog pića. Ukoliko objekat nema posebnu vinsku kartu obično je da se u redosledu pisanja karte pića prvo ističu vina i to onim redom kako se pišu u vinskoj karti, a potom žestoka pića, pivo, likeri, bezalkoholna pića, kosela voda, vruća pića i topli napici.



Slika 12. Karta pića klasičnog restorana

ŽESTOKA PIĆA	SOKOVI
Džin 0,05l	Ceđena narandža 0,2l
Martini 0,05l	Gusti voćni sok 0,2l
Carolans 0,05l	Đus 0,2l
Cg loza 0,05l	Nektar 0,2l
Vinjak/ konjak 0,05l	Coca cola 0,25l
Loza/šljiva 0,05l	Fanta 0,25l
Žestoka pića 0,05l	Sprajt 0,25l
Vodka 0,05l	Tonik 0,25l
Kajsijevača 0,05l	Biter 0,25l
Viljamovka 0,05l	Guarana 0,25l
Breskva 0,05l	Mulj 0,25l
Dunjevača 0,05l	Limunada 0,25l
Strana vodka 0,03l	
Kampari 0,05l	VINA
Vermut 0,10l	Original 1l
Jegermeister 0,05l	Domaće 0,7l
Viski 0,03l	Domaće 1l
Pelinkovac 0,05l	Uvozno 0,7l
Tekila 0,03l	Vranac pc 0,75l
	Tikveš spec. 0,7l
PIVO	Tikveš 0,2l
Točeno 0,3l	Vino čaša 0,2l
Točeno 0,5l	Špricer 0,2l
MB/Jelen 0,33l	Šampanjac 0,75l
Laško 0,33l	Staro vino 0,75l
Nikšićko 0,33l	
Beck's 0,33l,	TOPLI NAPITCI
Haineken/Amstel 0,33l	Kafa
Tuborg 0,33l	Espresso
	Nes kafa
MINERALANA VODA	Kapućino
Knjaz Miloš gaz. 1l	Topla čokolada
Knjaz Miloš 0,25l	Mleko za kafu
Soda voda 1l	Čaj
Voda 0,5l	Kuvana rakija 0,1l
Voda 1,5l	Kuvano vino 0,2l

Izvor. www.restoran-stenka.com/kartapica.html

Barska karta

Barska karta predstavlja ponudu pića, napitaka i određenih jela kojima raspolaže bar. Pravila sastavljanja i pisanja su identična kao i kod vinske karte i karte pića, s tim što je redosled u pisanju nešto drugačiji. Prvo se piše osnovna ponuda bara - barske mešavine i kokteli, topli i hladni napici, zakuske, sendviči, sirevi, peciva, kolači i poslastice, zatim žestoka pića, piva, likeri, vina, bezalkoholna pića i topli napici.

Slika 13. Barska karta



Izvor: www.meyv.deviantart.com

Karta poslastica

Karta poslastica koristi se u poslastičarnicama u kojima se proizvode i uslužuju razne vrste poslastica. Sastavlja se prema sledećem redosledu grupa poslastica.

- ♦ Torte
- ♦ Palačinke
- ♦ Štrudle
- ♦ Pite
- ♦ Sladoledi
- ♦ Voćni proizvodi
- ♦ Puding
- ♦ Flambirane poslastice

Slika 14. Poslasice - Palačinke punjene kremom od vanile u sosu od pomorandže



Izvor: www.bellanapoli.rs

PITANJA ZA DISKUSIJU

- ✓ Objasnite značaj instrumenata pisane ponude u prodaji restoranskog proizvoda?
- ✓ Koje su osnovne karakteristike jelovnika?
- ✓ Značaj dizajna instrumenata pisane ponude u promociji restoranskog proizvoda?
- ✓ Ko učestvuje u sastavljanju jelovnika?
- ✓ Koje vrste menija postoje?
- ✓ Ko učestvuje u sastavljanju vinske karte?



X_{glava}

Organizacija i tehnike usluživanja u restoraterstvu



SADRŽAJ OVOG POGLAVLJA:

1. Proces ugostiteljskog usluživanja
2. Tehnike usluživanja u ugostiteljstvu
 - 2.1. Tehnike usluživanja u svetskoj praksi
 - 2.2. Služenje i serviranje i vina
3. Savremeni načini usluživanja
4. Organizacija i tehnike usluživanja svečanih obroka
5. Diplomatski protokolarni prijemi

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- OBJASNI SUŠTINU PROCESA UGOSTITELJSKOGA USLUŽIVANJA
- OBJASNI TEHNIKE (NAČINE) USLUŽIVANJA U UGOSTITELJSTVU
- PRIKAŽE TEHNIKE USLUŽIVANJA U SVETSKOJ PRAKSI
- OBJASNI SUŠTINU PRIPREME, ORGANIZACIJE I SLUŽENJA POJEDINIH SVEČANIH OBROKA
- OBJASNI NAČIN UGOVARANJA SVEČANIH OBROKA
- OBJASNI NAČIN ORGANIZACIJE DIPLOMATSKIH PROTOKOLARNIH PRIJEMA

1.

PROCES UGOSTITELJSKOG USLUŽIVANJA

Usluživanje u ugostiteljstvu podrazumeva pružanje ugostiteljskih usluga u namenski uređenim prostorijama. Usluge se odnose na posluživanje različitih vrsta obroka koji se pružaju u restoranu ili drugom ugostiteljskom objektu. U te obroke spadaju **redovni i vanredni (prigodni) obroci**. U redovne (dnevne) obroke spadaju: doručak, ručak i večera, a u međuobroke: kasni doručak, prepodnevna užina, popodnevna užina i kasna večera. Posoje i obroci koji su namenjeni različitim kategorijama stanovništva, između ostalog i različitim vrstama gosiju, kao što su: paket obrok (lanch packet) izletnički obrok i sl.

Doručak je prvi dnevni obrok koji se služi u jutarnjim časovim. U različitim zemalja služe se različite vrste hrane za ovaj obrok, pa otuda postoje i različite vrste doručaka (kontinentalni, bečki, engleski, francuski, meksički, kineski, poslovni, kombinovani i dr.).

Ručak (glani obrok) sadrži sledeće podvrste jela koje se uobičajeno služe ovim redom:

- ♦ supa, čorba ili potaž,
- ♦ jelo od mesa i povrća il riblje jelo sa prilo- zima,
- ♦ salata,
- ♦ poslastica ili voće.

U različitim zemljama koriste se i druge kombinacije u skladu sa podnebljem i tradicijom. Primera radi, Francuzi ne konzumiraju supu za ručak, ali je redovno konzumiraju za večeru.

Za **večeru** se obično konzumiraju lakša jela. Kod nas je uobičajeno da se za večeru ne jede supa već jela po narudžbini i jela sa roštilja, a umesto kolača uzima se voće ili kompot. Amerikanci i Englezi za večeru uzimaju obilniju porciju sastavljenu od raznovrsnih jela.



U procesu pripreme redovnih obroka, tj u svakodnevnom poslovanju, bilo da je u pitanju posluživanje po sistemu *table d'hote* ili *a la carte*, postoji standardizovana procedura organizacije i načina usluživanja, od pripremanja hrane, postavljanja kuvera⁸² do isporuke jela i pića, koje se ugostiteljski objekti u svom poslovanju moraju pridržavati.

Pored redovnih, u restoranima i drugim ugostiteljskim objektima služe se i **vanredni (prigodni) obroci**, u koje spadaju:

- ♦ jednostavni prigodni obroci (piknik, čajanka, party, damen party i drugi oblici privatnih zabava poput: svadbi, rođenja dece, diplomiranja i sl.), i
- ♦ svečani obroci koji se organizuju povodom određenih događaja (cocktail party, hladno - topli buffet, banket, garden party i dr.).

Vanredni obroci zahtevaju posebne pripreme i u skladu sa tim odgovarajuće načine usluživanja.

Svečani karakter događaja opredeljuje i meni i način usluživanja gostiju na skupovima te vrste. Naime, na tim svečanostima pripremaju se prigodni obroci sastavljeni od nesvakidašnjih i probranih jela uz koja se služe vrhunska vina i druga pića, upodobljena tako svečanoj atmosferi.

Proces usluživanja je veoma složen i zahteva brojne aktivnosti. On ne obuhvata samo procedure koje se odnose na sam čin neposrednog usluživanja hrane i pića, već obuhvata i brojne druge poslove vezane za pripremne radnje koje se obavljaju u uslužnim odeljenjima pre dolaska gostiju (uređenje prostorija, postavljanje, raspoređivanje i dekorisanje stolova, pripremni radovi u konobarskom ofisu, točionici pića i dr.). Njime se obezbeđuje neposredna komunikacija sa gostima, čime se dolazi do saznanja o njihovim potrebama, zahtevima i željama i nakon toga do pripreme, isporuke i konzumiranja gotovih proizvoda od strane gostiju. Na taj način proces usluživanja se pojavljuje kao svojevrsni posrednik između kuhinje kao proizvođača jela i pića i krajnjeg korisnika tog proizvoda (gosta) kao potrošača.

Iskustvo u ovom procesu iskristalisalo je odgovarajuće postupke (procedure) koje je i praksa i teorija verifikovala. Te procedure vezane su za:

- ♦ pripremne radove u ofisu, točionici pića, restoranu, sali i sl.,
- ♦ doček gosta i njegov smeštaj za stolom (ukoliko je ranije rezervisan sto gost se direktno vodi za taj sto, ukoliko mesto nije rezervisano gostu se nudi mogućnost izbora po njegovoj želji neki od preostalih stolova),
- ♦ prezentovanje asortimana restoranske ponude od strane konobara i pomoć u odabiru hrane i pića (vrsta, sastav i poreklo jela, vrsta i kvalitet pića i sl.),

82 Pod kuverom (franc. couvert) podrazumeva se inventar koji je gostu potreban za konzumiranje određenog obroka ili nekog jela. Postavka kuvera zavisi od vrste obroka, vrste i broja jela koja će biti uslužena, inventara kojim objekat raspolaže kao i kategorije objekta. Za svakog gosta se postavlja poseban kuver. **Osnovni kuver za ručak ili večeru** se sastoji od: salvete, noža, viljuške i odgovarajućeg broja čaša koje se postavljaju uz kuver. Koristi se uglavnom u redovnom restoranskom poslovanju po jelovniku „a la carte“

- ♦ prijem porudžbine, njenu isporuka kuhinji i dopremu od kuhinje do gosta,
- ♦ proces (priprema hrane pred gostom – tranširanje, flambiranje i dr.) i način usluživanja hrane, pića i drugih napitaka,
- ♦ konzumiranje hrane od strane gosta,
- ♦ ispostavljanje računa i njegovu naplatu,
- ♦ ispraćaj gosta,
- ♦ raspremanje stolova i odnošenje upotrebljenog inventara,
- ♦ uređivanje stolova po odlasku gostiju kao i njihovo postavljanje za nove goste,
- ♦ obračun i predaju dnevnog pazara i druge radnje.

2.

TEHNIKE (NAČINI) USLUŽIVANJA U UGOSTITELJSTVU

Način na koji se vrši usluživanje gostiju u ugostiteljskim objektima znatno se razlikuje od načina usluživanja u trgovini i drugim privrednim delatnostima. Primera radi, kupac pića u trgovini kupuje određeno piće u obliku gotovog proizvoda, čija proizvodnja ima serijski karakter, gde kupac ne mora znati gde se ono proizvodi i od kojih vrsta voća se sastoji. To piće kupac može da čuva, pokloni, proda ili popije. Sa restoranskim proizvodom to nije slučaj. On se realizuje u namenski izgrađenom građevinskom objektu, čiji su prostori i prostorije namenjene gostima (sale za usluživanje, sale za poslovne sastanke, i dr.), gde oprema, uređaji i inventar moraju da ispunjavaju propisane standarde. Kvalitet tog proizvoda opredeljuju: atraktivnost šireg i bližeg okruženja; izgrađenost saobraćajne i komunalne infrastrukture mesta; izgled samog objekta; kvalitet hrane i pića; kvalitet zaposlenog osoblja koje kreira i pruža uslugu; kao i korisnici samih usluga, odnosno njihova spremnost da učestvuju u kreiranju proizvoda koji im je namenjen. Sve su to elementi koji predstavljaju važne pojedinačne komponente ukupne ugostiteljske usluge, na bazi kojih gost stvara sliku o njenom kvalitetu.

Način (tehnika) usluživanja gostiju zavisi od: vrste i kategorije ugostiteljskog objekta, načina pripremanja hrane, kvaliteta namirnica koje se koriste za određeno jelo, kvaliteta opreme, uređaja i inventara sa kojim raspolaže objekat, kao i znanja i umeća uslužnog osoblja, čija je obaveza da se gost oseća udobno. Uobičajeni načini posluživanja, odnosno dopremanja jela od kuhinje do stola za kojim se obavlja služenje su

donošenje jela: *na rukama, na poslužuaonicima, ili na kolicima posebno uređenim za ove namene*. Kolica za usluživanu obično se koriste kada se poslužuje veći broj gostiju i to u salama gde je moguća njihova upotreba. Ovaj način usluživanja za osoblje je znatno lakši i jednostavniji, a za goste brži.

Bez obzira na koji način se gosti uslužuju do punog izražaja u ovom procesu mora doći kultura rada izražena kroz profesionalnost, nenametljivost i ljubaznost, pri čemu se uvek trebaju poštovati osnovna pravila posluživanja.

Posluživanje hrane i pića vrši se ovim redosledom: aperitiv, hladno predjelo, supa/čorba, toplo predjelo, glavno jelo, prilazi, salate i desert, dižestiv i/ili kafa po izboru.

Žene se poslužuju uvek pre muškarcima, starije osobe pre mlađih, glavni gosti pre pratilaca, slavljenici pre zvanica. Izuzetak čine službeni prijemi gde je unapred određen redosled posluživanja prema položaju, ugledu, funkciji i sl.

2.1. Tehnike usluživanja u svetskoj praksi

Obavljajući poslove usluživanja osoblje zaduženo za to koristi različite načine (teh-nike), zasnovane na već ustanovljenim standardima (bontonima) usluživanja koji su uspostavljeni u zemljama koje imaju bogatu gastronomsku tradiciju i koje su imale veoma snažan uticaj na razvoj svetskog ugostiteljstva i gastronomije, kao što su Fran-cuska, Austrija i Engleska, a u novije vreme i SAD i Rusija. Stoga se hoteli širom sveta u svojim restoranima koriste jednom od tehnika posluživanja koje su nastale u tim zemljama.

Kao najrasprostranjeniji načini usluživanja izdvajaju se:⁸³

- ♦ francuski način usluživanja (serviranje jela na ovalu),
- ♦ engleski način usluživanja (servis sa kolicima),
- ♦ bečki način usluživanja (tanjir servis),
- ♦ američki način usluživanja,
- ♦ ruski način usluživanja,
- ♦ kombinovani način usluživanja.

Francuski način usluživanja zasniva se na principu da gost ponuđeno jelo uzima samostalno, odnosno da se sam poslužuje. Konobar jelo donosi do stola, stavlja ga na grejače, postavlja tanjire, a forleger, kašiku i viljšku okreće prema glavnom gostu koji se sam služi a potom ostali gosi. Kod ovog načina postoje sledeće metode po-služivanja:

83 Opširnije videti: Pirija, D., *Standardi u turističkom ugostiteljstvu*, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003., str. 113 - 120. Inače, ove tehnike obrađene su na identičan način u svim našim knjigama i udžbenicima koje se bave restoraterskim poslovnjem.

Prvi način usluživanja - Postavljanje pripremljenog jela na sto pred gosta. Gost se sam poslužuje. Za ovaj način servisa treba mnogo slobodnog prostora, pa usluživanje kod stolova manjih dimenzija (80 X 80) nije baš preporučljivo ako za stolom sede više od dve osobe, jer nema dovoljno prostora za postavljanje tanjira sa jelima, činija za salatu i drugog neophodnog inventara.

Drugi način usluživanja. Ovaj način se primenjuje kada se poslužuje više osoba za jednim zajedničkim stolom. Šef reona - konobar nudi jelo najpre glavnom gostu za stolom sa leve strane i polože oval do ivice tanjira, dok salate i priloge servira pomoćnik konobara.

Treći način usluživanja - kombinovana priprema i posluživanje jela. Suština je u tome da se u kuhinji potpuno ili delimično priprema jelo, a šef reona ga na pomoćnom stolu pred gostom dovršava tj. raseca ili odvaja meso ili ribu od kostiju. Kada jelo sa prilogom složi na tanjir njegov pomoćnik ga stavlja desnom rukom sa desne strane pred gosta.

Četvrti način usluživanja. Konobar - šef rejona, donosi glavno jelo sa leve strane gosta i spušta oval na ivicu tanjira, nudi ga gostu i on se hvataljkama (forleger) poslužuje sam. Pomoćnik konobara poslužuje priloge i salate. Preporučljiv je za svečane obroke.

Po francuskom modelu usluživanja (u većim hotelima) razvrstavanje uslužnog osoblja restorana unutar jedne brigade vrši se na sledeći način:

- ♦ šef posluživanja – premier maître d'hôtel (chef servica),
- ♦ direktor banketa – banquet directeur,
- ♦ šef sale – chef de salle,
- ♦ šef reona – chef de rang,
- ♦ mlađi konobar – demmi chef de rang,
- ♦ pomoćnik konobara – commis de rang.

Renomirani svetski hoteli u restoranima u svojoj organizacijskoj šemi imaju još i:

- ♦ konobara za vino (sommelier), i
- ♦ konobara za rasecanje mesa (trancher).

Veliki hoteli imaju još i direktora restorana (restaurant directeur).

Engleski način usluživanja je racionalan i ekonomičan i ne omogućava gostu da se sam po želji i količini poslužuje. Preporučuje se kada se nude specijaliteti i veoma skupa jela koja su unapred količinski programirana.

Jedna varijanta engleskog načina usluživanja primenjuje se kada svi gosti konzumiraju isto jelo. Tada, ako poslužuju dva konobara, jedan nosi ribu a drugi prilog. Uvek se gostu prilazi sa leve strane, prezentuje jelo i desnom rukom pomoću forlegera i hvataljki servira na tanjire najpre ribu ili meso, a zatim prilog.

Druga varijanta engleskog načina usluživanja je usluživanje sa pomoćnog stola. Jelo se donosi i prezentuje gostu, potom se posuda sa jelom postavi na pripremljenu elektro-grejalicu ili grejalicu na etilni alkohol. Sa leve strane ovala sa jelom postave se tanjiri, a potom ga sef reona slaže na tanjire, a pomoćnik šefa rejona postavlja na sto pred gosta. Ovo je praktičan način usluživanja i primenjuje se u svakodnevnom poslovanju dobro vođenih ugostiteljskih objekata, dok se manje koristi kod usluživanja svečanih obroka. Razvrstavanje uslužnog osoblja kod engleskog načina usluživanja unutar jedne brigade vrši se na sledeći način:

- ♦ direktor hrane i pića – Food and beverages managera,
- ♦ direktor odeljenja za svečane prijame (bankett manager),
- ♦ prvi glavni natkonobar – first head waiter,
- ♦ glavni konobar – head waiter,
- ♦ konobar vinonoša (za piće) – wine butler,
- ♦ razvođač gostiju – captain,
- ♦ konobar za rasecanje jela – tranšer.

Bečki način usluživanja. Mesna jela sa prilogima stavljaju se na topli tanjir u kuhinji, a hladna u hladni, takođe u kuhinji. Konobar tako pripremljena jela doprema do sola i stavlja ih sa desne strane gosta. Ova jednostavna i racionalna tehnika usluživanja ili tzv. natkonobarski sistem ima tim” od tri konobara (Serviceteam) tj. organizacijsku podelu posluživanja gostiju u sali, i to:

- ♦ konobar – jelonoša,
- ♦ konobar – vinonoša,
- ♦ konobar – naplatilac (Zahlkellner ili Stationsoberkellner).

Šef sale (Oberkellner) kod bečkog načina posluživanja ima zadatak da dočeka, rasporedi, ispraća i nadgleda goste, kao i da organizuje rad uslužnog osoblja restorana. Sa aspekta troškova živog rada ovaj način usluživanja je veoma praktičan jer ne zahteva mnogo osoblja. Iako se primenjuje u mnogim restoranima nije naročito praktičan kod organizacije i usluživanja banketa i drugih svečanih obroka.

Americki način usluživanja je jednostavan, brz i ekonomičan. Specifičan je po tome što ne zahteva mnogo osoblja. Jelo se u kuhinji postavlja na tanjir i donosi gostu bez drugog podloženog tanjira. Tanjir je razdeljen na tri dela: jedan deo za meso, drugi za salatu, a treći za prilog.

Ruski način usluživanja. Mnogi svetski hotelijeri i restorateri smatraju da je ruski način usluživanja veoma praktičan i jednostavan. Afirmiše servis i ambijent prostora za usluživanje, utiče na stvaranje pozitivnog raspoloženja cekivanja gosta, zbog čega ga koriste mnogi poznati ugostiteljski objekti.

Postoje dve varijante ruskog usluživanja:

- ♦ **Prvu varijanta ruskog usluživanja** karakteriše potpuno pripremanje i dekoracija jela u kuhinji. U kuhinji se sva jela slože u odgovarajući oval ili drugu posudu, a onda ih konobar donosi u salu, odloži na pomoćni sto, postavi tanjire pred gosta i hvataljkama iz ovala sa pomoćnog stola poslužuje goste.
- ♦ **Drugu varijantu ruskog načina usluživanja** predstavlja prezentaciju gostu – zgotovljeno jelo u komadu (pečeni teleći but u komadu zamotan u testo, veće ribe na žaru, posebna atrakcija veliki jastozi i priprema jela i poslastica pred gostima), dopremljeno srebrnim kolicima do gosta gde ga konobar raseca, stavlja na tanjire i nudi gostima. Konobar seče onaj deo mesa koji gost želi.

U osnovi ovog načina usluživanja je pokazivanje bogatstva trpeze. Jela se određenim redom iznose, pokažu svim gostima, a potom se stavljaju na sto da se gosti sami poslužuju. Sva jela su veoma bogato ukrašena. Prilikom iznošenja drugog jela, činiya sa prethodnim jelom (izuzev supe) se ne sklanja. Sa stola se sklanjaju samo prazne činije i flaše. Flaše sa pićem su raspoređene po stolu, tako da se gosti sami služe i mogu piti koliko žele i šta žele. Prazne flaše zamenjuju se punim.

Kombinovani način usluživanja – Načini usluživanja se mogu kombinovati prema potrebi, vrsti jela i okolnostima kako bi se pružila vrhunska usluga. Kombinovanje načina usluživanja se obično vrši u toku pripreme obroka, naročito kada se uslužuju jela prema unapred utvrđenom meniju. Uglavnom se primenjuje onaj način usluživanja koji je u određenim okolnostima najpovoljniji za goste.

Danas, svaki renomirani hotel ili restorani ima organizacijski ustanovljen način servisa (usluživanja) zasnovan na podeli rada - na osoblje (konobare) koje poslužuje samo jela i osoblje koje nudi i poslužuje isključivo vina (somelieri). Luksuzni hoteli u svoje restorane uvode i model “*timskog rada*” za pripremu i služenje hrane u sali pored stola gosta (koji to zahteva). To predstavlja pravo majstorstvo i kulinarsku umetnost koja je odraz ugostitaljske kulture servisa i ponašanja osoblja koje se mora svakodnevno usavršavati, menjati i prilagođavati savremenim trendovima.

2.2. Služenje i serviranje pića i vina

Utisak o kvalitetu obroka i načinu njegovog usluživanja samo je sa pićem kompletan, jer jelo ništa bolje ne dopunjuje od aperitiva, vina i dižestiva. Aperitivna pića se poslužuju na početku obroka uz „*apetisane*“ da gostu otvore apetit za jela koja slede - vina uz jelo, a dižestiv po završetku obroka. Konobar treba da vodi računa o redosledu usluživanja pića, što zahteva izuzetno poznavanje karakteristika pića koja su na raspolaganju, kao i pravilan redosled i način usluživanja istih.

Izbor vina, bez razlike da li je crno ili belo, slatko ili suvo, prepušta se ukusu i izboru gosta (često i po preporuci). Iako postoji tradicija da se neko vino služi samo sa određenim jelom, ipak se često odstupa od tih pravila, kao npr. služenje crnog vina uz ribu ili služenje belog vina uz teška jela. Zato je uvek bolje služiti poznato vino za koje ste sigurni da će gosti sa zadovoljstvom konzumirati.

Deo opšte kulture jednog čoveka, pa i naroda, je poznavanje pića koja treba u određenim prilikama konzumirati, odnosno preporučiti ili ponuditi za konzumiranje. Ovo se prvenstveno odnosi na serviranje i služenje vina što spada u domen tzv. "vinske kulture". Ona podrazumeva civilizovanu potrošnju ovog božanskog pića koja se ne meri ispijenim količinama vina, već posedovanjem određenih znanja iz oblasti vinogradarstva, vinarstva i restoraterstva. To podrazumeva i posedovanje određenog znanja o vinovoj lozi, poznavanju proizvodnje vina, podele vina po boji, sadržaju šećera, svesnost razloga konzumiranja vina, poznavanje serviranja vina, slaganje vina i hrane, kao i samog rituala za stolom. Naravno, poželjno je i poznavanje vokabulara za opisivanje senzornih karakteristika vina i poznavanje uloge vina u savremenom poslovnom svetu. Pri tome treba imati u vidu i pozitivne efekte konzumiranja umerenih količina vina po zdravlje, te značaja vina kao svojevrsnog oplemenjivača gastronomskog doživljaja i raspoloženja za stolom⁸⁴

U vinskoj kulturi veoma bitno mesto zauzima postupanje sa vinom tokom njegovog serviranja, odnosno služenja. Zato je bitno poznavati neka osnovna pravila pri služenju vina.⁸⁵

a) Serviranje belog vina

- ♦ bela i roze vina služe se ohlađena u frižideru ili na ledu i njih treba uvek servirati u posudi sa ledom,
- ♦ suva crvena vina služe se na temperaturi koja je nešto niža od sobne,
- ♦ šampanjac se služi jako ohlađen u frižideru ili na ledu,
- ♦ za belo vino, pre njegovog otvaranja, gostu treba pokazati pakovanje i etiketu na kojoj se ispisuju osnovne karakteristike vina (naziv vina, godina proizvodnje, naziv proizvođača i dr.),
- ♦ vino se pažljivo otvara pred gostom (u hotelu visoke kategorije to radi somelijer), čep se pomiriše i ukoliko je miris ugodan daje se gostu da to isto učini. Ukoliko je gost zadovoljan, čep se polaže na tacni, a vino se sipa u posebnoj čaši da ga glavni gost isproba i oseti ukus i miris, zatim sledi zagledanje vina u čaši, kovitlanje, mućkanje, uzimanje gutljaja (degustacija) i na kraju procena da li je vino za služenje,

⁸⁴ http://plantaze.com/cg/#/sluzenje_vina

⁸⁵ Prema: Miličević, M., Kako servirati vino, www.possector.hr/hr./15. IX 2014.

- ♦ belo vino i šampanjac sipa se u posebnim čašama. Nikada ne treba sipati punu čašu vina, najbolje je da je čaša polupuna, kako bi se omogućilo njegovo kovitlanje radi oslobađanja arome.

b) Serviranje crnog vina

- ♦ Za razliku od belog, crno vino, se servira na sasvim drugačiji način. Hoteli viših kategorije, po pravilu crna vina čuvaju uskladištena u podrumu. Nekoliko sati pre služenja vino treba doneti u salu za posluživanje kako bi što pre dobilo temperaturu približnu sobnoj. Sat vremena pre posluživanja vino se otvara i pretače u odgovarajuću posudu za vino. Na taj način vino se spaja sa vazduhom i tek tada postiže najbolji ukus i miris. Za pojedinačne goste u restoranu pretakanje se vrši pred gostom na pomoćnom stolu. Crno vino se sipa u posebnim čašama.

Sipanje vina u čaše ima svojevrsan ritual. Kada se vino otvori poručiocu ili domaćinu se sipa manja količina vina u drugu čašu radi procene boje, mirisa i ukusa. Nakon što se domaćin (poručioc) ubedi u ispravnost vina ono se toči u čaše sa desna u levo, pri čemu se čaše ne uzimaju u ruke. Prvo se vino sipa „glavnom gostu“ ili dami, čime se na taj način iskazuje poštovanje. Poslednji se poslužuje onaj koji je naručio vino.

Osoba koja služi vino treba da stoji na pristojnoj distanci sa desne strane od gosta, levom rukom previjenom na leđa.

Svečani ručkovi i večere zahtevaju određeni oblik čaša za pojedine vrste vina. No, sve više su popularne tzv. čaše za sve prilike, koje treba da budu kristalno jasne, a staklo što je moguće tanje.

Slika 15. Izgled čaša za služenje crnog i belog vina



Izvor: www.winestyle.rs

Savremeni tempo života, potrebe i zahtevi gostiju nametnuli su pojavu brojnih i veoma različitih restorana sa neobičnim načinom usluživanja. Na značaju sve više dobijaju usluge u kolima, kući, prirodi i sl., što u izvesnom smislu ubrzava uz istovremeno pojednostavljivanje i procesa i načina usluživanja. Asortiman hrane u tim objektima obično se sastoji od 2 do 3 jela, poput pice, kineske, meksičke ili druge hrane.

U daljem tekstu navode se neki od savremenih načina usluživanja:

- ♦ **Isporuke hrane na kućnu adresu** (*home delivery food*). Hrana se naručuje preko interneta ili telefona i dostavlja se kolima, motorom ili biciklom na kućnu adresu. Cena je znatno niža nego u klasičnim restoranima zbog manjih troškova (nema troškova posluživanja, nema čišćenja, nema pranja suđa i dr.).
- ♦ **Pružanje usluga hrane i pića u autu** (*drive in service*). Hrana se služi putnicima koji su sa kolima u prolazu, gde hranu i konzumiraju. Asortiman hrane kod ovih oblika usluge obično se sastoji od svega nekoliko jela, poput pice, kineske, meksičke ili druge hrane.
- ♦ **Take aut service** – jela koja se naručuju u restoranu i ista dobijaju zapakovana u posude za jednokratnu upotrebu.
- ♦ **Catering** – jela i pića se naručuju ranije u odgovarajućem ugostiteljskom objektu, a posluživanje se obavlja na drugom mestu (kući, na poslu, u prirodi, posebnim prosorijama i sl.).
- ♦ **Counter service** – posluživanje gosta za šankom.
- ♦ **Self service** – samouslužne linije, automati sa određenim uslugama i dr.

Slika 16. Tehnike pravilnog nošenja poslužavnika



Tehnike pravilnog nošenja tanjira



4.

ORGANIZACIJA I TEHNIKE USLUŽIVANJA SVEČANIH OBROKA

U postupku pripreme organizovanja svečanih obroka neophodno je sa organizatorom, svakog od njih pojedinačno, precizno dogovoriti sve detalje u vezi sa potrebnim količinama namirnica, pića i drugih roba i artikala da bi se taj događaj sa uspehom završio.

Porudžbina (ponuda) svečanog obroka treba da sadrži⁸⁶:

- ♦ vrstu obroka i povod kojim se priređuje,
- ♦ tačno vreme održavanja (dan i sat),
- ♦ mesto održavanja (sala ili neki drugi prostor),
- ♦ dekoraciju prostora,
- ♦ oblik, dimenzije, broj stolova i njihovu dekoraciju,
- ♦ broj, strukturu gostiju i raspored sedenja gostiju, ukoliko se posluživanje vrši za stolom,
- ♦ sastav menija,
- ♦ vrste i količine pića (aperitiv, pivo, vino sokovi),
- ♦ štampanje materijala (pozivnice, meni),
- ♦ cenu i količinu po osobi,
- ♦ obezbeđenje i vrstu muzike,
- ♦ protokol u vezi vremena govora (zdravice), ukoliko je to predviđeno,
- ♦ vrstu radne odeće uslužnog osoblja,
- ♦ način i rokove plaćanja.

Dogovaranje i potpisivanje ugovora sa organizatorom događaja je u nadležnosti rukovodioca koji vodi uslužni sektor ili rukovodioca jedinice svečanih prijema.

Kao najznačajniji svečani obroci izdvajaju se:

1. Koktel – partija (Cocktail party),
2. Hladni bife (buffet)
3. Hladno - topli bife (buffet),
4. Banket,
5. Garden party.

86 Prema: Lončar, M., *Restoraterstvo*, Visoka škola strukovnih studija za hotelijerstvo, Beograd, 2005. str. 356.

Koktel partija (Cocktail party)

Koktel partija je veoma česta vrsta svečanog prijema koji se organizuje za učesnike nekog skupa (kongresa, konferencije, seminara i sl.), gde učesnici stojeći konzumiraju pripremljenu hranu i piće. Koktel partija se obično organizuje između ručka i večere, a može i u prepodnevnom satima. Imajući u vidu da se gosti poslužuju stojeći, organizator treba da obezbedi i određeni broj manjih stolova i stolica za starije osobe ili hendikepirana lica koji se postavljaju krajem sale. Prostorija u kojoj se organizuje koktel partija mora da ispunjava propisane higijensko – sanitarne i druge uslove neophodne za pružanje ugostiteljskih usluga. Domaćin (organizator koktela) je zadužen za doček gostiju.

Posluživanje se vrši na jedan od sledećih načina:

- ♦ sva jela i pića, servirana na odgovarajućim ovalima, postavljaju se na svečano ukrašeni sto (buffet), gde se gosti sami i po sopstvenoj želji uslužuju;
- ♦ uslužno osoblje (konobari) služe jelo i piće sa poslužavnika.

Na koktelu najpre se nude aperitivi i aperitiv kokteli, lešnici, bademi, slani štapići, masline, zatim se nude pripremljena jela (korneti i rolnice sa sirom, pršutomk, šunka sa krastavcima, ćuretina, pohovana piletina, belo meso, kobasiće, ražnjići, ćevapčići, uštipci, škampi, oslić, male torte ili sitni kolači i kafa).

Asortiman pića je veoma širok:

- ♦ aperitivna pića (sokovi, biteri, vermuti, voćne rakije, suva penušava vina, razne vrste koktela i sl.),
- ♦ vina (bela, roze, crvena),
- ♦ mineralne vode,
- ♦ pivo (domaće strano),
- ♦ dižestivi (francuski konjak, courvoisie, slatki kokteli i sl.),
- ♦ topli napici.

Sastav, vrstu, strukturu i količinu jela i pića dogovara organizator koktela sa hotelom ili restoranom gde se koktel organizuje.

Trajanje koktela vremenski nije ograničeno, ali je uobičajeno da traje između jedan sat i trideset minuta i dva sata.

NORMATIV ZA COCTAIL PARTY	
VRSTA USLUGE	PO OSOBI
APERITIVI	1 - 2 kom.
HLADNA JELA	5 zalagaja
TOPLA JELA	10 - 15 zalagaja
MINJONI	2 kom.
VINO	2 dcl
PIVO	3
VOĆNI SOK	1 dcl
KAFA	1
DIŽESTIVI	1

Izvor: Milošević, M., Restoraterstvo, HORES, Beograd, 2013., str. 168.

Hladni bife (buffet)

Buffet podrazumeva posebnu vrstu većeg stola (ili veći sto sastavljen od nekoliko restoranskih stolova) prekriven stolnjakom bele ili pastelne boje koji sa svih strana pada do poda. Ova vrsta svečanih obroka često se koristi u poslovnom svetu, posebno kada su u pitanju značajni jubileji i drugi važni skupovi kada treba za kratko vreme u svečanom ambijentu poslužiti veliki broj ljudi. Organizuje se u velikim prostorima (salonima) ugostiteljskog objekta koji raspolže takvim kapacitetima. Oblik stola na kome se postavljaju hladne vrste jela zavisi od broja gostiju i želje organizatora. U praksi se obično koristi blok sto u obliku pravougaonika (slovo I) ili okugli sto. Međutim, ako je veći skup a vreme ograničeno obično se postavljaju najmanje dva izložbena stola kojima je pristup moguć sa svih strana, kako bi se moglo poslužiti što više gostiju u istom trenutku. Po pravilu, to je veoma bogat i raskošan sto sa veoma dekorisanim jelima koja stvaraju vizuelan ugođaj i svečani ambijent u prostoru. Ponuda jela, pića i poslastica (meni) je usklađena sa gastronomskom tradicijom, umećem kuhinjskog osoblja i renomeom ugostiteljskog objekta.

Za svečani hladni buffet poslužuju se specijalna jela kao što su: jastog, salata od povrća mora, njeguški pršut, pašteta od gušćije jetre, različite vrste sireva i salata, pita od sira, zeljanica, različite torte, sveže voće i kompoti.

U praksi se koriste dva osnovna tipa hladnog buffeta:

- ♦ **zatvoreni** - namenjen zvanicima koje je neko pozvao na doručak, ručak ili večeru, gde troškove obroka snosi onaj koji poziva goste; i
- ♦ **otvoreni** tip buffet (komercijalni) - priređuje se u raznim prilikama i pristupačan je širem krugu.

Hladno – topli bife (buffet)

Hladno – topli buffet koristi se, takođe, prilikom značajnih svečanosti, jubileja ili drugih važnih skupova. Organizuje se u velikim prostorima (salonima) ugostiteljskog objekta koji raspolže takvim kapacitetima.

Ova vrsta svečanog obroka, kao što i naziv govori, predstavlja kombinaciju hladnih i toplih jela. Pored jela koja se služe kod hladnog buffeta, na stolu se postavljaju tople supe/čorbe, gulaš, manje sarmice od zelja ili kiselog kupusa, jastog, dignje sa različitim vrstama umaka, teleći stek i kotlet, razne vrste ražnjića, srneća leđa, pečeni fazani, piletina i dr.

Hladno-topli Buffet sto - Restoran "Jezero" - Beograd

Brusketi i kanapei raznih ukusa
Kapreze sa bosiljkom i pesto sosom
Njeguški pršut
Šunka punjena urnebesom
Dimljeni svinjski vrat
Pileća salata sa voćem
Hrskava salata od tune
Rolat od povrća
Selekcija sireva

*

Grilovano povrće
Pećurke na podlozi od riže
Šumadijska pita
Rolovana somovina sa bosiljkom
Taljatele sa šumskim pečurkama i piletinom
Kroketi od krompira

*

Leskovačka mučkalica
Pohovani pileći file sa susamom
Juneći medaljoni u lovačkom sosu
Mlado praseće i jagnjeće pečenje
Ćevapčići

Domaća kobasica
Noazeti od svinjskog filea
Pileći batak na zaru
Izbor svezih salata
Luksuzno pecivo
Sveze voće

*

Asortiman pića u količinama po želji gostiju.

Izvor: www.jezeroada.rs

Banket

Banket je vrsta svečanog prijema koji se priređuje povodom različitih svečanosti, važnih događaja, poseta stranih državnika, nacionalnih praznika, raznih kongresa, konferencija, simpozija, različitih jubileja, godišnjica i drugih povoda čiji su učesnici državni zvaničnici, članovi odgovarajućih organizacija ili zaslužne osobe. Na banketu se poslužuje meni sa više kvalitetnih jela koja se retko koriste i uz koja se piju odabrana vrhunska i kvalitetna vina u svečanoj atmosferi.

Za vreme banketa održavaju se prigodni govori. Stolovi se svečano dekorišu, a za posluživanje koristi se najkvalitetnije restoransko rublje, porcelan, kristal i različiti ukrasni predmeti aranžirani sa cvećem i svećama. Nekada se za ove prilike postavljao jedan ili više stolova postavljenih u obliku slova E, I, T, O ili U. Danas se sve više postavlja jedan glavni sto i nekoliko manjih u veličini konobarskog reona.

Čitav protokol je unapred dogovoren (raspored sedenja za glavnim stolom, raspored gostiju po stolovima, način i prioritet u posluživanju, oblik glavnog stola i dr.). Protokol zavisi od karaktera svečanosti, broja gostiju i želje organizatora. Okrugli stolovi za ove prilike su obično najpraktičniji. Sve to zahteva besprekornu pripremu, izuzetnu stručnost kuhinjskog i uslužnog osoblja i profesionalnog i stručnog organizatora (*banquet managera*).

Meni karta banketa je odraz nivoa i značaja skupa. Mora da se profesionalno i stručno uradi i da zadovoljava sve kriterijume gastronomije, estetike, tradicije i kulture. Jezik na kojem se ispisuje meni za ovu vrstu prijema (srpski ili strani) zavisi od povoda svečanog događaja, nivoa i statusa zvanica, vrste jela koja će se služiti i karaktera i renomea objekta u kojem se organizuje banket. Meni pisan na nekom stranom jeziku zahteva vrhunsko znanje tog jezika i kuhinju te zemlje. Zato je bitno unapred sve isplanirati.

Vrtni prijem (Garden party)

Radi se o vrsti prijema zatvorenog tipa koji se organizuje u uređenom vrtu (bašti) ambasade, rezidencije, porodične kuće ili vile. Povodi za organizovanje ove vrste prijema i zabave su obično državni ili verski praznici ili porodične svečanosti, otvaranje velikih objekata, održavanje kulturnih festivala i sl. Gosti se smeštaju obično za više baštenskih stolova, a može i za jednim velikim stolom ukoliko je manji broj gostiju. U ovim prilikama obično se priprema bogat meni - bogata trpeza uz tihi i nenametljivu muziku ili odgovarajući zabavni program. Pića se nude u skladu sa vremenom i menijem. Tehnika posluživanja na ovim prijemima može biti ista kao i kod posluživanja u restoranima.

Značaj diplomatskog protokola i diplomatskih prijema je veoma važno područje u međunarodnoj diplomatiji. Sam pojam diplomatskog protokola podrazumeva skup pravila i običaja koji se primenjuju u diplomatskom ophođenju, ceremoniji i kurtoaziji prilikom organizacije različitih skupova od strane najznačajnijih predstavnika državne vlasti (predsednika države, kancelara, premijera, ministra spoljnih poslova, visokih vojnih ličnosti i sl.).

Da bi se prijemi te vrste organizovali na način i nivo koji reprezentuje jednu zemlju, vladu ili visoku instituciju neke zemlje, postoji propisan scenario, odnosno protokol kojeg se svi u tom lancu moraju pridržavati. Zapravo, diplomatski protokol je poslovni kodeks kojim se rukovode svi zaposleni u diplomatskim predstavništvima i međunarodnim organizacijama. Jedan deo tog protokola je karakterističan i identičan u međunarodnim okvirima (oblikovanje i organizacija diplomatskih prijema, protokol i organizacija ceremonijala i sl), a značajan deo svaka zemlja za sebe uređuje (nacionalna diplomatija) i na taj način izražava svoje gostoprimstvo, prezentuje svoju kulturu i tradiciju i privrženost principima politike i pozicije koju ima u međunarodnim razmerama.

Kodeks ponašanja (protokol) do detalja predviđa sve procedure - od poziva, načina oblačenja, ceremonije u dočeku, pozdravljanja, rasporeda sedenja, govora, posebnog obraćanja nekom od zvanica, načina usluživanja, vrste hrane i pića, cigareta, do odeće. Zato je i važno da ugostiteljsko osoblje bude profesionalno i stručno jer ono, pored prezentacije ugostiteljske ponude, prezentuje i druge vrednosti zemlje.

Pitanja dočeka gostiju, rasporeda sedenja, vrste stolova i dr. u nadležnosti su službe protokola organizatora. Protokola se moraju pridržavati svi, i strani diplomate i drugi predstavnici i domaćini, jer nepoštovanje istog je povreda ugleda zemlje domaćina.

Diplomatske prijeme organizuju diplomatska predstavništva u određenoj zemlji, ili pak zvanični državnik (predsednik, premijer, ministar spoljnih poslova ili vojni ministar i sl.) određene zemlje koji poziva na prijem članove diplomatskog kora akreditovanog u zemlji domaćina. Diplomatski prijemi odvijaju se po pravilima diplomatskog protokola i važan su način negovanja prijateljskih odnosa između zemalja.

Organizovanje diplomatskog prijema vrši se povodom nacionalnog praznika zemlje, posete šefa države, odlazak doajena diplomatskog kora, odlikovanje određene ličnosti i drugim značajnim povodima.

Diplomatski prijemi mogu se organizovati tokom dana ili tokom večer, a mogu biti u obliku: *zvaničnog svečanog prijema, velikog banketa, koktel partije, manjeg prijema ili bifea (imbus prijem)*.⁸⁷

Veliki svečani prijem organizuje se kada se nekim diplomatama, uz svečani ručak ili svečanu večeru, dodeljuju odlikovanja, proglašenja počasnim građanima i sl.

Veliki banket organizuje se povodom značajnijih događaja na državnom ili međudržavnom planu. Priređuje se u vreme ručka ili večere sa biranim jelima i pićima. Banketu prisustvuje veliki broj inostranih diplomata i njihovih supruge, a jela, pića, način posluživanja, raspored stolova, vreme održavanja govora i dr. unapred su precizirani sa organizatorom.

Velike koktel partije organizuju se i bez nekog značajnijeg datuma. Način posluživanja je kao kod koktel partija, gde se izbegava postavljanje hrane na buffet stolu.

Mali prijemi organizuju se povodom dolaska nekih visokih zvaničnika ili kada se potpisuju neki međudržavni ugovori između dve zemlje. Kvalitet hrane i pića na nivou su diplomatskog ranga gostiju.

Bife ili imbus prijem organizuje se za diplomate na principu koktel partije ili toplog buffeta u vreme pauza na zasedanju međunarodnih skupova, konferencija ili nakon njihovog završetka. Sastav jela i pića upriličen je dobu dana i perioda u kom se održava. Za važnije goste priređuje se svečani ručak ili večera, a za ostale koktel partija. Ugostiteljsko – turistička delatnost ima izuzetne ekonomske koristi od održavanja ovih skupova. Ti gosti borave u hotelima, hrane se i koriste druge usluge, što značajno upotpunjuje kasu ovih i drugih subjekata čije se usluge koriste.

Sve ove vrste prijema zahtevaju veoma stručno sastavljanje menija, jer njima prisustvuju zvaničnici raznih vera, nacija, običaja i dr. Tu dolazi do izražaja stručnost i umešnost pripreme i usluživanja, a samim tim i do prezentovanja gastronomije i kulture zemlje domaćina.

87 Prema: Veljić, Z., *Diplomatski protokol*, Diplomatska akademija, MSP Srbije, Beograd, 2009. str. 86.

PITANJA ZA DISKUSIJU

- ✓ Šta obuhvata proces ugostiteljskog usluživanja?
- ✓ Koje su ključne tehnike usluživanja u svetskoj praksi?
- ✓ Nabrojte neke od savremenih oblika usluživanja?
- ✓ Kako se služi belo vino?
- ✓ Kako se služi crno vino?
- ✓ Koje sve vrste svečanih obroka postoje?
- ✓ Kako se ugovaraju svečani obroci?
- ✓ Šta je to diplomatski protokol?
- ✓ Ko organizuje diplomatske prijeme?





XI glava

Promocija i plasman restoranske ponude



SADRŽAJ OVOG POGLAVLJA:

1. Značaj promocije u prodaji restoranskog proizvoda
2. Strategije promotivno - prodajih aktivnosti koje se koriste u restoraterstvu
 - 2.1. Klasični marketing u resoraterstvu
 - 2.2. Elektronski marketing
3. Prodaja restoranskog proizvoda

CILJ OVOG POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA ZNAČAJ PROMOCIJE U PRODAJI RESTORANSKOG PROIZVODA
- OBJASNI POJEDINE STRATEGIJE PROMOTIVNIH AKTIVNOSTI KOJE SE KORISTE U RESTORATERSTVU
- OBJASNI ZNAČAJ PRIMENE SREDSTAVA KLASIČNOG MARKETINGA U RESTORATERSTVU
- UKAŽE NA ZNAČAJ POJEDINIH SREDSTAVA ELEKTRONSKOG MARKETINGA U PROMOCIJI RESTORANSKOG PROIZVODA
- UKAŽE NA NAČINE DIREKTNE PRODAJE RESTORANSKOG PROIZVODA



ZNAČAJ PROMOCIJE U PRODAJI RESTORANSKOG PROIZVODA

Promocija obuhvata različite vrste aktivnosti između preduzeća i kupaca koje imaju za cilj da se stvori pozitivna slika o proizvodima i uslugama, da se pospeši prodaja ili prihvati novi proizvod (usluga) ili neka nova ideja. Promocija u restoraterstvu predstavlja način komuniciranja sa postojećim i potencijalnim korisnicima, odnosno prenošenje informacija o proizvodu (usluzi) radi animiranja potencijalnih korisnika da posete određeni restoran ili drugi objekat i kao gosti budu u prilici da probaju i ocene kvalitet tog proizvoda. Te aktivnosti imaju za cilj da se stvori prepoznatljiv imidž određenog restorana ili drugog ugostiteljskog objekta, da se unapredi prodaja i da se obezbedi liderska pozicija na tržištu.

Generalno posmatrano, promocija kao instrument marketing miksa realizuje se kroz sledeće oblike aktivnosti⁸⁸:

- ♦ oglašavanje - plaćeni oblik prezentacije proizvoda/usluge u štampanim, audio – vizuelnim i elektronskim medijima;
- ♦ unapređenje prodaje - kratkotrajne i ofanzivne aktivnosti koje imaju zadatak podsticanja prodaje proizvoda / usluge koristeći različite vrste sredstva (nagradne igre, kupone, specijalne cenovne ponude, poklone, degustacije i sl.). Dok se oglašavanjem šalje poruka 'kupite naš proizvod', akcijama unapređenja prodaje šalje se poruka „kupite naš proizvod odmah“. Ovim aktivnostima moguće je postići rezultate na kraći period, koji nisu garancija dugoročnije lojalnosti;
- ♦ odnosi sa javnošću - proces razvijanja, odnosno plasiranja korisnih informacija o proizvodu koji se prodaje u neposrednoj komunikaciji sa potencijalnim kupcima, predstavnicima medija i drugim poslovnim subjektima;
- ♦ lična promocija / prodaja - oblik usmene promocije aktivnosti koja nejneposrednije utiče na povećanu prodaju proizvoda i usluga. Osobe koje se bave ovim vidom promocije moraju poznavati psihologiju prodaje, karakteristike proizvoda (usluge) koji prodaju, kao i zahteve tržišta, odnosno onih kojima se taj proizvod nudi.

88 Prema: Ninemeier, J., *Management of food and beverage operations*, third edition, the educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999. str. 73-75.

Promocija restoranskog proizvoda je efikasna ukoliko i ostali instrumenti, pre svega proizvod i cena, efikasno obavljaju svoju ulogu, što znači da se promocijom ne mogu nadoknaditi slabosti drugih instrumenata marketing miksa.

2.

STRATEGIJE PROMOTIVNO - PRODAJNIH AKTIVNOSTI KOJE SE KORISTE U RESTORATERSTVU

Da bi restoran ili drugi ugostiteljski objekat bio u trendu nije dovoljno samo pravilno odabrana ponuda i vrhunska usluga, već je tu ponudu potrebno promovisati radi prodaje da bi broj praznih stolova bio što manji i da bi se ostvarili što bolji finansijski rezultati. Način da se to postigne je aktivno i efikasno komuniciranje sa potencijalnim korisnicima usluga, koje je od ključne važnosti za uspešno poslovanje restorana. U praksi postoje različite strategije i načini promovisanja restoranske ponude, koje je neophodno primenjivati da bi se opstalo na turističkom tržištu. Sve te strategije mogu se grupisati u dve osnovne grupe, i to⁸⁹:

- 1) klasične marketing strategije, i
- 2) elektronske (E – marketing) strategije.

2.1. Klasični marketing u restoraterstvu

Klasičan marketing u restoraterstvu, ili kako se u savremenom rečniku sve češće upotrebljava *Of – line* marketing, koristi se u svim marketinškim aktivnostima koje se oslanjaju na tradicionalne oblike oglašavanja, kao što su oglasi u sredstvima informisanja - štampanim (dnevne novine, razni turistički ili ugostiteljski časopisi) i audio vizuelnim medijima (radio i TV oglasi, bioskopske reklame i dr.).

U klasične oblike promovisanja restoranske ponude spadaju i prezentacije na sajamskim i drugim manifestacijama, sponzorstva, razne vrste nagrada, degustacije, korišćenje različitih vrsta spoljnih oznaka, projekcije pomoću lasera i dr. Zapravo, to su sve one aktivnosti koje ne koriste internet kao sredstvo oglašavanja i promovisanja, a koje na jednostavan način podstiču prodaju i značajno utiču na privlačenje novih gostiju.

89 Prema: Miličević, M., *Male tajne Offline marketinga u ugostiteljstvu*, www.possector.hr/hr/.../offline-marketing-u-ugostiteljstvu, 18. IX. 2014.

1. Štampani promotivni materijali

U štampane promotivne materijale spadaju: štampani mediji (dnevne novine, časopisi, magazini i sl.), katalozi, brošure, vodiči, poster, jelovnici, flayeri, vizit karte i drugi materijali. Ovi materijali predstavljaju značajno marketinško sredstvo koje ugostiteljski objekti koriste radi promovisanja svoje ponude. Poruke o ponudi koje se daju u ovim sredstvima moraju privući pažnju potencijalnih gostiju privlačnim izgledom i zanimljivim dizajnom, što znači da treba da budu na prvi pogled upadljive, jasne, različite od ostalih i dovoljno interesantne da privuku pažnju i interesovanje čitalaca kao potencijalnih korisnika tog proizvoda. Promotivni materijali, poput raznih vrsta letaka – flajera i dr., koje restorani i drugi ugostiteljski objekti štampaju u ove namene moraju biti urađeni na profesionalan način, grafički dobro opremljeni i takve veličine da ih korisnici lako mogu staviti u novčanik, ili unutrašnji džep od sakoa.

♦ Novine

Oglašavanje u novinama obezbeđuje dobru pokrivenost lokalnog tržišta i njihovih restorana i drugi ugostiteljski objekti vrlo često koriste kao reklamni medij, jer ih čitaju ljudi različitih godina, različitih rasa i nacionalnosti, različitog nivoa obrazovanja, različitih zanimanja i društvenog položaja, kao i različitih prihoda. U mnogim porodicama one su jedini štampani medij koji se kupuje i čita. Oglašavanje u njima je dosta jeftinije u poređenju sa drugim, pre svega audio – vizuelnim medijima i može da traje u kontinuitetu nekoliko dana zaredom itd. Oglasi se po potrebi mogu vrlo lako povući ili se, u zavisnosti od interesovanja, ponoviti. Pored značajnih prednosti koje obezbeđuje ovaj način oglašavanja postoje i određeni nedostaci koji se ogledaju u sledećem:

- oglasi se obično nalaze pri kraju novina, tako da mnogi i ne stignu da pročitaju ili se preko njih „olako preleti“;
- novine brzo zastarevaju, odnosno one imaju kratak rok „trajanja“. Pošto ih pročitaju, čitaoci ih retko kad ponovo koriste i u najvećem broju slučajeva se radije bacaju, nego ustupaju drugim osobama na čitanje. Oglašavanje u novinama je posebno korisno ukoliko restoran najavljuje akciju koja traje određen vremenski period (nekoliko dana) ili ukoliko se objavljuju štampani kuponi, čijim donosiocima se daje odgovarajući popust.

♦ Časopisi

Brojne su prednosti oglašavanja u stručnim časopisima. Za razliku od novina, časopisi se prave za određene ciljane grupe (poslovni, modni, turistički, gastronomski i dr.). Pitanje je procene nekog restorana u kojem će se časopisu oglasiti, kako bi bio dostupan određenom krugu čitalaca kojima je oglas i namenjen. Za razliku od oglasa u novinama koji bivaju brzo zaboravljeni, časopisi izlaze nedeljno, mesečno ili dvomesečno i obično se čuvaju dok ne izađe sledeći broj. U tom periodu više članova porodice, prijatelja ili posetilaca može pročitati isti časopis, što znači da

oglas u njemu može biti pročitao više puta. Troškovi oglašavanja u časopisima su daleko veći od troškova oglašavanja u novinama, jer papir, grafička oprema i dizajn časopisa su daleko kvalitetniji nego što je to slučaj kod novina.

♦ Flajeri (letak)

Flajeri predstavljaju štampanu reklamu u kojoj se ističu prednosti proizvoda koji se nudi. Te prednosti vezane su za kvalitet, način i brzinu usluge i cenu. Flajeri se uglavnom štampaju i distribuiraju pre organizovanja nekog događaja (otvaranje sajma, otvaranje novog ili renoviranog restorana), dele se besplatno na ulici ili nekoj manifestaciji ili se postavljaju na prostoru predviđenom za promotivni materijal. Najčešće se štampaju u formatima manjim od A4, jer su tako najzgodniji za podelu na terenu. U poređenju sa drugim vrstama štampanog promotivnog materijala, flajeri su jedna od najdostupnijih i najčešćih vrsta reklamnog materijala na tržištu. Razlog tome je mali format koji je pogodan za direktni marketing, pristupačna cena izrade i kratki rokovi isporuke, što pogoduje kratkim brzim reklamnim kampanjama.

♦ Vizit-karta

Za vlasnika (menadžera) restorana jako je važno da poseduje vizit kartu, koja služi kao informacija o vlasniku (menadžeru) i restoranu i predstavlja bitan marketinški alat. Da bi privukla pažnju vizit karta se mora razlikovati od ostalih u pogledu dizajna, slova i boje, jer se jedino tako privlači interesovanje. Vizit karte standardnog izgleda nikome nisu zanimljive i brzo se zaborave. U sećanju ostaju samo one neobične.

2. Audio vizuelna sredstva oglašavanja

♦ Televizijska reklama

Televizijska reklama je specifična audio vizuelna forma promocije, namenjena za oglašavanje, odnosno prezentaciju određenih proizvoda, usluga ili određenih ideja na televizijskim kanalima. Televizijska reklama može imati različite forme od kojih su neke uobičajene i čak standardizovane (kao npr. klasični reklamni TV spot u trajanju do nekoliko sekundi), može biti i mali igrani film sa prepoznatljivom pričom, glumcima, različitih dužina trajanja, može se prikazivati u nastavcima, tokom dužeg vremenskog perioda i sl. Oglašavanje putem TV ima mnogo prednosti, a ključna je kombinovanje zvuka i slike, odnosno vizuelni uticaj propagandne poruke na gledaoca. Na TV, uz reči i muziku, može se prikazati izgled hrane i pića, atmosfera i ambijent u objektu, način pripreme i usluživanja jela i pića, način prepremanja jela pred gostom i mnogo toga još interesantnog za gledaoce. Emitovanje reklama na TV može se ponavljati nekoliko puta dnevno i na više različitih televizijskih kanala. Za emitovanje poruka putem TV važno je vreme u kojem se vrši oglašavanje i broj emitovanja. Ako se, primera radi, promoviše porodični restoran poruke

je najbolje emitovati subotom pre podne (za vreme jutarnjeg programa). Sportski restorani i kafići najbolje je da se reklamiraju tokom prenosa važnih sportskih događaja. Priprema i oglašavanje poruke zahteva značajna sredstva, koja restorani često nisu u mogućnosti da izdvoje. Primera radi, minut oglašavanja na nacionalnim televizijama koji se emituje u udarnom terminu košta i do nekoliko hiljada evra. Čak i na nekim gledanim lokalnim televizijskim stanicama cene oglašavanja su dosta visoke.

♦ Radio-oglašavanje

Dobra slušanost i relativno niski troškovi emitovanja poruka na radiju su značajna povlačnost za promovisanje resoranske ponude. Reklamne poruke na radiju se brzo proizvode i gotovo istog trenutka emituju. Treba da se osmisle tako da ih čuje ciljna grupa ljudi koja živi u blizini objekta koji se reklamira. Na primer, ukoliko su stariji ciljna grupa restorana dobro je oglašavanje na stanicama koje emituju vesti u jutarnjim ili kasnim poslepodnevnim satima.

Reklama poruka mora biti dovoljno kreativna kako bi zapala slušaocu za uho. Radio omogućava emitovanje poruke više puta tokom dana i na različitim radio stanicama. Nedostaci oglašavanja preko radija su⁹⁰:

- 1) Kratkoročnost reklame poruke. Za razliku od oglašavana u časopisu koje se može pročitati i posle više meseci, reklama na radiju nestaje odmah posle emitovanja, osim ako se ne ponavlja. Prema tome, treba emitovati reklame poruke na radiju koje promovišu događaje u bliskoj budućnosti, kao što je na primer večera za Dan zaljubljenih, ručak povodom Dana žena i sl. Da bi bila zapažena radio reklama mora biti ponovljena nekoliko puta;
- 2) Nemogućnost prikazivanja dekora jela, atmosfere u restoranu i sl. Nedostatak vizuelne prezentacije onemogućava da mnogi slušaoci ne obraćaju pažnju na tonsku - poruku.

3. Promocija na sajmovima i festivalima hrane i pića

Sajmovi i festivali hrane i pića su popularna mesta za promovisanje gastronomske ponude. Sve je više ovih manifestacija koje se organiziraju u mnogim hotelima i salama namenskog karaktera (npr. Belekspocentar pored hotela Holiday Inn-a na Novom Beogradu). Na sajmovima ili festivalima kupci imaju mogućnost upoređenja svoje ponude sa ponudom različitih proizvođača i ponuđača i na taj način sticanja slike o stanju na tržištu i poziciji sopstvenog proizvoda. Učešćem na sajmovima, pored prezentacije sopstvenog proizvoda, širi se krug poslovne mreže. Tu se, uz prisustvo glavnog kuvara ili drugog koktel majstora, degustiraju proizvodi i stiču novi i novi gosti. Da bi bili upamćeni, treba da se ima kreativan i upadljiv štand, koji će svojim

90 Ninemeier, J., Management of food and beverage operations, third edition, the educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999. str. 70.

izgledom privući posetioce da vide šta se to nudi. Uz dobar izgled, štand mora biti snadbeven i dovoljnim brojem kvalitetnog promotivnog materijala (flajeri, katalozi, prospekti, suveniri, visit karte i dr.). Osoblje na štandu mora biti stručno i sposobno da promoviše ponudu restorana.

4. Organizovanje ekskluzivnih događanja u restoranu

Ideja da restoran ili drugi ugostiteljski objekat povremeno organizuje party za svoje goste i poslovne partnere je značajan marketinški potez. Party se može iskoristiti za promociju novih jela ili pića koja restoran namerava da prodaje u narednom periodu. Ljudi sa zadovoljstvom prihvataju pozive te vrste. Neki od događaja ove vrste su:

- ♦ promocija novog specijaliteta (veče neke inostrane kuhinje);
- ♦ degustacija (promocija) nove vrste vina, sa odgovarajućim vrstama sireva, uključujući i laganu muziku uživo;
- ♦ angažovanje poznatog kuvara ili drugog koktel majstora da pred gostima sprema neko jelo ili piće, čime se pruža mogućnost da gosti uživo gledaju kako se jelo, odnosno piće priprema.

Glavni ciljevi organizovanja ovakvih događaja su kreiranje svesti o novoj ponudi i stvaranje atmosfere da gosti osete nameru i želju restorana da je događaj posvećen njima, kako bi ih ponovo posetili.

5. Sponzorstvo sportskim ekipama

Sponzorstva u savremenim uslovima poslovanja predstavljaju veoma često korišćen oblik promotivnih aktivnosti u ugostiteljstvu uopšte. Sponzorstvo podrazumeva poslovni odnos između ugostiteljskog objekta koji obezbeđuje sredstva (sponzora) i sponzorisanog, pri čemu sponzor pruža finansijsku ili drugu podršku za određenu akciju, aktivnost ili davanje nagrade u reklamne svrhe. U zamenu za sponzorski doprinos, obično igrači nose znak restorana na dresovima. Cilj je uspostavljanje veze između sponzora i nosioca sponzorskih prava u zamenu za unapred određenu korist.

6. Lojaliti marketing

Najbolji i najkonkretniji "lojaliti marketing" za verne goste jesu određene privilegije i bonusi koje daje restoran ili drugi ugostiteljski objekat. Dajte gostima koji su kod vas ručali ili večerali šest puta, sedmi ručak ili večeru besplatno. Zašto ih ne ispoštovati i zahvaliti im se na njihovoj vernosti. Takođe, mnogi restorani i drugi ugostiteljski objekti za lojalne goste prave VIP klub, jer gosti vole biti VIP. Time ih usmeravate da češće posećuju vaš restoran, a iskustvo pokazuje da svaki sledeći put potroše više. Ključ je da VIP klub bude na nivou - a ne samo da se daje članu određeni procenat popusta na ručak ili večeru. Treba uključiti što više pogodnosti da bi gosti uživaju u njima, kako bi se sa zadovoljstvom ponovo vraćali vašem restoranu.⁹¹

91 Prema: Miličević, M., *Male tajne Offline marketinga u ugostiteljstvu*, possector, str. 210

7. Nagrade

Nagrade su pokloni za goste koji plaćaju redovnu cenu hrane i pića. Kako bi se pospešilo poslovanje u danima kada je poseta manja, mnogi restorani dele gratis aperitiv ili besplatne krugle piva svakoj odrasloj osobi koja poruči večeru. Restorani brze hrane voma često koriste ovaj vid promocije. Oni nude nagrade deci u nadi da će deca ubediti roditelje da ih odvedu u neki od restorana u lancu, kako bi opet dobila poklone. Najčešće nagrade su čaše za sok sa likovima junaka iz crtanih filmova ili poznatih sportista. Primeri posebnih promocija su i: izdavanje kupona sa popustom za njihove donosioce, organizovanje degustacija proizvoda, razne vrste takmičenja, nuđenje specijalnih paketa i sl.

Jedna od češćih nagradnih promotivnih aktivnosti kojoj mnogi restorani i drugi ugostiteljski objekti u novije vreme pribegavaju je i tzv. "Happy Hour" - (Sat sreće). "Happy hour" je specijalno sniženje cena u restoranima i drugim ugostiteljskim objektima obično u popodnevnom satima (između 16:00-18:00), odnosno u vremenu kada restoran ima najmanje posla. "Sat sreće" obično ne traje samo šezdeset minuta, ali naziv "happy hour" se proširio širom sveta, iako su ugostiteljske ponude od zemlje do zemlje različite. "Happy Hour" služi za animiranje gostiju da posete lokal i da gosti prilikom posete u određeno vreme dobiju razne pogodnosti, kao sto su: 50% jeftinije piće, popij jedno - drugo dobiješ gratis i sl.

8. Ostali načini promocije proizvoda

Restorani u promovisanju svoje ponude veoma često koriste i sledeće oblike marketinga koji značajno podstiču prodaju restoranskih proizvoda:

- ♦ postavljanje plakata, postera, bilborda, panoa i drugih oznaka na vidnim mestima u gradu (aerodrom, železnička i autobuska stanica, prevozna sredstva, podzemni prolazi i sl.), a sve češće se kao promotivna sredstva pojavljuju i projekcije u vidu slika ili tekstualnih pruka na javnim površinama pomoću lasera. Važno je da poruka bude jasna i agresivna. Sadržaj poruke mora biti dovoljno kreativan kako bi prolazniku zapao za oko.
- ♦ distribucija letaka sa propagandnim porukama „od vrata do vrata“,
- ♦ deljenje reklamnih majici, kapa, šalova, olovki, upaljača, kišobrana i drugih rekvizita,
- ♦ slanje poruka preko SMS,
- ♦ mobilno oglašavanje (stavljanje nalepnica sa nazivom objekta na automobilima i sl).
- ♦ korišćenje znaka i drugih simbola objekta na račune firme, kartice, ulaznice za utakmice, sportske dvorane, pozorišta, bioskope i sl. Cilj je da se skrene pažnja na određeni restoran. Upravo, zbog toga što ovaj vid marketinga ne zahteva mnogo novčanih sredstava, a efektivan je, veoma je popularan među vlasnicima

ugostiteljskih objekata. Uz originalnu marketinšku ideju mogu se privući novi gosti ili ih približiti svojoj ponudi. Bitno je stvoriti efekat iznenađenja kod ljudi

2.2. Elektronski marketing (On - line marketing)

Oglašavanje putem sredstava informisanja (štampe, radia, TV i sl.), dizajn i ostali promotivni materijali zahtevaju značajna sredstva koja brojni ugostiteljski objekti nisu u mogućnosti da obezbede. Vreme je da se koriste nove mogućnosti promovisanja restoranske, odnosno ukupne ugostiteljske ponude. Brzi razvoj informacione tehnologije i sve učestalija upotreba interneta kao osnovnog izvora informacija, sve se više koristi i u svrhu promovisanja restoranske ponude. Internet pruža globalni pristup svim destinacijama, veliku pristupačnost informacijama uključujući slike i filmove koje čine proizvod opipljivijim, uporedivost cena i mogućnost izbora povoljnije cene, eliminaciju posrednika u odabiru i kupovini proizvoda/usluge i značajne uštede u vremenu i troškovima. Internet je „otvoren“ 24 sata na dan, sedam dana u nedelji i 365 dana u godini. Iz perspektive restorana i drugih ugostiteljskih objekata, čak i onih malih, internet je veoma povoljan način izlaska na tržište uz relativno niske troškove. Internet je danas zasigurno, najpopularniji i najperspektivniji medij za komunikaciju i prenos informacija i on sve više postaje glavni kanal prodaje svakog pa i restoranskog proizvoda. Komunikacija putem njega je brza, masovna i jeftina. Otuda se ova era u razvoju marketinga označava kao “E-marketing” ili “I - marketing”. Zahvaljujući internetu i drugim savremenim sredstvima današnje informacione tehnologije (on - line marketing strategije) definitivno otvaraju vrata novim načinima promovisanja restorana i ostalih ugostiteljskih objekata. Među uspešnije on - line marketing strategije koje se sve više koriste i u promociji ugostiteljske ponude spadaju E-mail marketing, prezentacija preko Web sajta, društvenih mreža, youtube kanala i različitih elektronskih časopisa i vodiča.

1. E - mail marketing

E - mail marketing vlasnicima restorana i drugih ugostiteljskih objekata pruža mogućnost održavanja direktnog kontakta sa gostima. Efikasnost ovoga vida marketinga umnogome je uslovljena kvalitetom web prezentacije restorana ili drugog objekta. Naime, ukoliko Web prezentacija ne obezbeđuje mogućnost direktne dvosmerne komunikacije sa korisnikom koji je zainteresovan za proizvod restorana, utoliko je efikasnost ovog vida komuniciranja nepovoljnija. Korišćenje E-maila obezbeđuje sledeće povoljnosti:

- ♦ poruke putem E-maila mogu se slati u svako doba dana i noći sa bilo kojeg dela zemljine planete,
- ♦ troškovi slanja poruka su znatno niži u odnosu na druge načine oglašavanja,

- ♦ poruka poslata putem E-mail može da čeka sve dok ne bude pročitana,
- ♦ primalac ove poruke ima mogućnost da istu prosledi na više adresa.

Sve ovo ukazuje da je korišćenje E-mail marketinga i dalje vrlo efikasno i da je to još uvek jedana od najpouzdanijih metoda za izgradnju lojalnosti kupaca.

E-mail vs. Društvene mreže

Komunikacija između ugostiteljskih objekata i gostiju pre masovne popularizacije društvenih mreža bila je mnogo jednostavnija. Većina gostiju je redovno čitala poruke dobijene putem maila. E-mail poruka od vlasnika (menadžera) omiljenog restorana značila im je mnogo, bez obzira da li je sadržaj bio vezan za promociju restoranske ponude ili su dobili elektronsku čestitku povodom rođendana ili nekog značajnijeg datuma. Danas smo svedoci da društvene mreže, poput *Facebooka*, *Twittera* ili *Google Plus-a* i drugih imaju sve značajniju ulogu u svakodnevnom životu ljudi, pa i ugostitelja. Ljudi se previše fokusiraju na moć društvenih mreža, te zbog njih jednostavno zaboravljaju na mailove. Ima se utisak da elektronska pošta sve više pada u zaborav. Međutim, snaga i moć E-mail marketinga se ne sme nikako zaboraviti. U vreme kada je on - line svet preopterećen raznoraznim informacijama, e - mailovi ostaju i dalje značajan način komuniciranja. "*Prompt Communications*" iz Bostona nedavno je uradio studiju koja je pokazala da se danas u svetu za kontakte sa prijateljima najviše koriste društvene mreže (posebno Facebook)⁹²

- ♦ 96% ispitanika redovito koriste Facebook za povezivanje sa prijateljima,
- ♦ 93% tekstualne poruke, a
- ♦ 91% E-mailove.

Društvene mreže jesu trend, ali to ne znači da ljudi s vremena na vreme ne proveravaju, odnosno da ne otvaraju svoj E - mail i ne gledaju poruke koje se u njemu nalaze. Računi, izvodi iz banke, potvrde on - line kupovine i drugo što je vezano za upite najviše stižu putem E-maila. Prema istom izvoru, danas u svetu postoji oko 3 milijarde korisničkih E-mail adresa, a kreiranih profila na Facebooku i Twitteru zajedno je 3 puta manje. Većina ljudi i dalje proverava svoje E-mail-ove nekoliko puta dnevno! Ovo nije razlog da se ignorišu društvene mreže, treba ih koristiti u E-mail marketingu.

2. Web stranica restorana (Web city)

Prvi korak u ostvarenju marketinskog nastupa na internet-u jeste pravljenje i posredovanje prezentacije na sajtu. Web prezentacija je predstavljanje firme na internetu, odnosno to je lična karta restorana ili drugog ugostiteljskog objekta i značajno marketinško oruđe za uspostavljanje komunikacije sa gostima, promovisanje novih

⁹² Prema: Custo, S., *Vodič dobrog On - line marketinga za ugostitelje*, www.possector.ba/ba-marketing-u-ugostiteljstvu.

jela, informisanje o dnevnim ponudama, cenama, promenama jelovnika i najavama o održavanju različitih događaja u restoranu. Ona projektuje imidž restorana. Da bi bila aktuelna i interesantna potencijalnim gostima Web stranica treba da bude pregledna, snadbevena svim potrebnim i verodostojnim informacija i dobrim fotografijama. Poželjno je da sajt sadrži i E-mail adresu putem koje posetioci mogu da postave pitanja ili ostave svoje komentare, kao i da ima linkove prema drugim sajtovima. Ne treba zaboraviti na stranici istaći i specijalnu ponudu za dan zaljubljenih, osmi mart, državni ili drugi praznik, kao i mogućnost on-line kupovine i štampanja kupona sa odgovarajućim beneficijama za njihove donosioce. Posetioci Web sajta ocenjuju prema izgledu, jednostavnosti i lakoći u snalaženju i korišćenju. Na Web sajtu može se ugraditi servis za on - line rezerviranje stola, servis za naručivanje i dostavu jela, što umnogome doprinosi povećanju prometa, a samim tim i boljem poslovanju restorana ili drugog ugostiteljskog objekta. Dobro smišljenim, **strateškim on - line marketingom**, rezervacije u restoranu putem sajta se mogu udvostručiti.⁹³

3. Oglašavanje preko društvenih mreža

Prisutnost restorana ili bilo kog ugostiteljskog objekta na društvenim mrežama je u današnjim uslovima važan način informisanja gostiju. Komunikacija sa gostima ovim putem u značajnoj meri omogućava unapređenje poslovanje, a samim tim i povećanje profita. Da bi se na ovaj način vršila komunikacija neophodno je uraditi profil restorana na nekoj od društvenih mreža **Facebook, Twitter, Instagram, Google, Pinterest** i na njima treba često objavljivati zanimljive sadržaje ili slike na profilu. To može biti nova ponuda jela potkrepljena interesantnim fotografijama, najava značajnog događaja ili muzika koja dočarava atmosferu u restoranu i sl. Komunikacija sa korisnicima ostvaruje se postavljanjem različitih anketa, izjava ili pak pitanja na aktualnu temu. Specijalne ponude i dobro dizajnirani dnevni jelovnici su neizostavan sadržaj na profilu restorana. To je način da se uz postojeće animiraju i novi gosti koji će iz radoznalosti proveriti ponude koje se nalaze na profile.



93 Prema: Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Person, education, New Jersey, 2006., no. 613.

Jedan od najzanimljivijih načina on - lline marketinga restorana je postavljanje sopstvenog **YouTube kanala** sa zanimljivim filmovima iz restorana - atmosfera sa neke svečanosti ili detalji iz kuhinje gde je glavni kuvar na sceni (spremanje najprodavanijeg jela sa jelovnika). Ovakvi videozapisi objavljeni na YouTubu vrlo brzo se pojavljuju na Google-u i značajno doprinose posećenosti Web sajta određenog restorana i njegovom boljem rangiranju. Ne treba podsećati da jedna fotografija ostvari daleko bolji efekat nego nekoliko kucanih strana ili bezbroj reči. Pretraživanje restorana moguće je prema jelovnicima, mestu restorana pa čak i atmosferi u restoranu. Svaki dobar restoran ili drugi ugostiteljski objekat brzo nađe svoje mesto u bazi podataka navedenih aplikacija, što je znak da se treba povezati sa gostima i na ovaj način.⁹⁴

4. Elektronski časopisi i vodiči

Povezivanje Web sajta restorana sa popularnim elektronskim časopisima ili vodičima je veoma važno s obzirom da sajtovi za pretraživanje koriste linkove ka drugim sajtovima kao faktor za pozicioniranje u pretragama. To podrazumeva otvaranje sajta sa linkovima radi bolje dostupnosti gostima.

5. Izgradnja baze podataka gostiju restorana

Informacije o profitu gostiju, o učestalosti njihovih poseta određenom restoranu i o odnosu restorana prema njima su veoma bitni za njegovo pozicioniranje na tržištu, za povećanje prometa, a samim tim i za ostvarivanje boljih finansijskih rezultata. To je i razlog da sve više restorana, kao jedan od vidova elektronskog marketinga, pravi **bazu podataka** sa E-mail adresama i brojevima mobilnih telefona svojih gostiju. Doći do mail adrese gosta ili njegovog mobilnog telefona, pogotovo onog koji prvi put dolazi u posetu restoranu nije jednostavno ali je izvodljivo. Veliku ulogu u prikupljanju E-mailova ima i Web stranica restorana, na kojoj postoji vidno polje (obrazac) u koje posetioci imaju mogućnost upisa svoje adrese, čime se otvaraju mogućnosti direktnog komuniciranja. Bitno je iskoristiti svaku priliku za prikupljanje podataka o gostima.

Svojim gostima, posebno onim stalnim, ne treba se obraćati samo radi promovisanja restorana, već i drugim povodima. Prijatno osećanje je kada se gostu čestita rođendan ili neki drugi značajan datum. Time se stavlja do znanja da je gost cenjen i poštovan. Treba ga obradovati besplatnim šampanjcem ili desertom i u poruci navesti da će poklon dobiti kada poseti restoran.

94 Isto, str. 613.

Prodaja restoranskog proizvoda (usluge) vrši se neposredno pre njegove narudžbine i konzumiranja, što uz ostale specifičnosti nameće i karakteristične forme prodaje. Restorani i drugi ugostiteljski objekti hrane i pića u osnovi koriste dva tradicionalna načina prodaje, i to: direktnu i indirektnu prodaju i njihovu kombinaciju.⁹⁵

Pod direktnom prodajom podrazumevaju se svi oblici plasmana restoranske ponude u kojima se ne pojavljuju posrednici. Za razliku od toga, kod indirektno prodaje ključnu ulogu imaju posrednici. Indirektna prodaja je više zastupljena kod hotelskog nego kod klasičnog restoraterstva, i to daleko više na međunarodnom nego na domaćem tržištu.

Primena savremenih kompjuterskih tehnologija i E- marketinga u ovoj delatnosti sve više smanjuje razlike između direktne i indirektno prodaje i ublažava oštro razgraničenje ova dva kanala prodaje u tradicionalnom konceptu, jer je on – line prodaja dostupna i neposrednim korisnicima i brojnim posrednicima.

Direktna (unutrašnja) prodaja je u domenu određenih službi (služba prodaje ili marketinga) i uslužnog personala (pre svega konobara), kao i onih koji treba da osmisle, dizajniraju, dekorišu i u okviru objekta učine vidljivim i dostupnim najbitnija obeležja proizvoda. Od trgovačkog umeća i marketinške sposobnosti tog osoblja umnogme zavisi i kakav će biti krajnji epilog finansijskog poslovanja (plate zaposlenih, profit).

U direktnu prodaju spada:

- ♦ **Prodaja novogodišnjih i drugih svečarskih programa** (kokteli, banketi, svadbe, razne vrste zabava – 8 mart, dan zaljubljenih, jubilarne proslave i sl.). U velikim resotranima (posebno hotelskim), koji poseduju uslove za realizaciju ovih programa (veliki kapacitet sale), posebne službe zadužene su za prodaju tih programa obzirom na značajne prihode koje hoteli ostvaruju na ovaj način. Zaposleni zaduženi za ove poslove su ljudi od profesije, znanja i umeća. U hotelima visokih kategorija ove službe locirane su u sektoru hrane i pića, obično kao posebna organizaciona jedinica. Prodaju ovih programa obavljaju i posrednici koji imaju sklopljene aranžmane sa hotelom.

95 Prema: Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 278.

- ♦ **Sugestivna prodaja.** Do sugestivne prodaje dolazi kada se uslužno osoblje (konobari) koristi sugestivnim tehnikama kako bi postojećim gostima prodali dodatne ili skuplje proizvode iz jelovnika, kao što su predjela, kvalitetna vina, skupa žestoka pića i dezerti, što utiče na povećanje prihoda. Moć sugestije prevladava kada konobar stavi gostu na sto kartu sa slikama dezerta koji privlače svojim izgledom, kada pred njim demonstrira pripremu jela, kada im toplo preporučuje koje piće ide uz koje jelo i kada ga ispraća, sa osećajem gosta da ga je svojim ponašanjem opčinio da će ponovo doći.
- ♦ **Unutrašnji merčendajzing.** Merčendajzing predstavlja tehniku podrške prodaji (najčešće se doživljava kao unapređenje prodaje), odnosno podrazumeva one aktivnosti koje se preduzimaju unutar prostorija za usluživanje, koristeći različite elemente sopstvenih obeležja ugostiteljskog objekta, kao što su: **lepo dizajniran jelovnik, meni, vinska i druge karte pisane ponude restorana, reklamne kartice na stolovima, natpisi ili logo na priboru za jelo, flajeri i drugi promotivni materijali.** Dobro dizajnirani, sadržajni, jasni, čitljivi, pregledni, informativni i sa stilom uređeni ovi instrumenti predstavljaju veoma koristan način promovisanja i prodaje restoranskog proizvoda. Tako urađeni i ispisani instrumenti ponude će postaći goste da naruče više nego što su planirali, dok neugledni, prljavi ili nečitko ispisani ovi instrumenti lako mogu da odbiju goste da nikada više ne svrate u taj restoran. Posebno privlačan može da bude uramljeni jelovnik ispisan na pergamentu i okačen na zidu restorana. Klasični jelovnici ili drugi instrumenti pisane ponude nikome nisu zanimljivi i brzo se zaborave.
- ♦ **Uniforma zaposlenih.** Odeća zaposlenih je, takođe, bitan marketinški alat svakog restorana. Savremeni gosti, poslovni ljudi, omladina, sportisti teško će vrhunsku uslugu poistovetiti sa klasičnom crno-belom garderobom. Danas je sve na nivou, pa i uniforma. Radna uniforma koju nose zaposleni u restoranima ili drugim ugostiteljskim objektima podstiče prodaju i značajno utiče na mišljenje gostiju o restoranu i u krajnjem slučaju na konačnu ocenu o kvalitetu usluge određenog restorana. Interesantna bi bila ideja da uslužno osoblje za dan zaljubljenih nosi bluzu sa srcem ili cvetom, ili dresove klubova kada je neki važniji nacionalni sportski derbi (npr. Real – Barselona, Milano – Inter, Bajern – Borussia, Mančester – Čelzi, Crvena zvezda - Partizan) i sl.

U komunikaciji sa korisnicima usluga nophodno je kombinovati različite oblike promocije i prodaje restoranske ponude, kako bi se kroz promotivni miks iskoristile prednosti različitih oblika i time postigao veći uspeh u privlačenju novih gostiju. Svaki od navedenih oblika promocije i prodaje ima svojih prednosti i nedostataka koje se moraju proceniti da bi se odredio najbolji način, odnosno kanal prodaje restoranskog proizvoda, kako bi se ostvarili utvrđeni ciljevi restorana ili drugog ugostiteljskog objekta.

PITANJA ZA DISKUSIJU

- ✓ Objasnite značaj i uloga promocije u prodaji restoranskog proizvoda?
- ✓ Koje marketinške strategije se primenjuju u restoraterstvu?
- ✓ Koje su karakteristike klasičnog marketinga u restoraterstvu?
- ✓ Objasnite značaj štampanih sredstva u promociji restoranskog proizvoda?
- ✓ Koje su karakteristike audio – vizuelnih sredstava promocije?
- ✓ Koje su karakteristike E- marketinga?
- ✓ Objasnite značaj društvenih mreža u promociji restoranskog proizvoda?
- ✓ Objasnite koje se vrste direktne prodaje koriste u restoraterstvu?



Prilozi



1.

IZVOD IZ KLASIFIKACIJE DELATNOSTI

Sektor I - usluge smještaja i ishrane⁹⁶ ("Službeni glasnik RS", br. 54/2010)

Sektor	Oblast	Grana	Grupa	NAZIV I OPIS DELATNOSTI
1	2	3	4	5

Sektor obuhvata pružanje usluge smještaja za kraći boravak posetilaca i drugih putnika, kao i pripremanje kompletnih obroka i pića za neposredno konzumiranje. Obim i vrsta dopunskih usluga u ovom sektoru mogu se u velikoj mjeri razlikovati.

Ne obuhvata smještaj na duži period, u svojstvu osnovnog prebivališta, koji je svrstan u okviru delatnosti u vezi s nekretninama (sektor V). Takođe je isključeno pripremanje hrane i pića koji nisu namenjeni za neposredno konzumiranje ili se prodaju putem nezavisnih distributivnih kanala, tj. preko trgovine na veliko ili trgovine na malo. Pripremanje odnosno prodaja ovakve hrane svrstani su u delatnost prerađivačke industrije (sektor S).

55

Smeštaj

Oblast obuhvata pružanje usluge smještaja za kraći boravak posetilaca i drugih putnika. Uključuje i pružanje usluge smještaja na duži period studentima, đacima, radnicima i dr. Pojedine smeštajne jedinice mogu nuditi samo smještaj, dok druge nude kombinaciju usluga smještaja, ishrane i/ili usluga rekreacije.

Ne obuhvata usluge smještaja na duže vreme, u svojstvu osnovnog prebivališta, u objektima kao što su apartmani iznajmljeni (po pravilu) na mesečnoj ili godišnjoj osnovi, koje su svrstane u okviru delatnosti u vezi s nekretninama (sektor V).

⁹⁶ Klasifikacija delatnosti KD (2010) je, bez ikakvih izmena, preuzeta standardna klasifikacija delatnosti EU – NACE Rev. 2 (Uredba Evropskog parlamenta i Saveta br. 1893/2006) koja je u EU stupila na snagu 1. januara 2008. godine.

Klasifikacija delatnosti, kao statistički standard, je hijerarhijska klasifikacija i čini je četiri nivoa, počev od najvišeg:

- sektor,
- oblast,
- grana,
- grupa.

Sektor	Oblast	Grana	Grupa	NAZIV I OPIS DELATNOSTI
1	2	3	4	5

55.1 Hoteli i sličan smeštaj

55.10 Hoteli i sličai smeštaj

Obuhvata pružanje usluge smeštaja, po pravilu na dnevnoj ili nedeljnoj osnovi, pre svega za kraći boravak posetilaca. Takođe obuhvata smeštaj u opremljenim sobama ili apartmanima. Pod uslugama smeštaja ovde se podrazumevaju dnevno čišćenje soba i spremanje kreveta. Asortiman dodatnih usluga može sadržati i usluge pripremanja i posluživanja hrane i pića, parkiranje, pranje rublja, korišćenje bazena, vežbaonica, objekata za rekreaciju, održavanje konferencija, kongresa, konvencija i sl.

Obuhvata usluge smeštaja u:

- hotelima
- turističkim naseljima
- motelima
- seoskim turističkim domaćinstvima
- objektima domaće radinosti
- drugi objekti za smeštaj turista

Ne obuhvata:

- usluge smeštaja u kućama i nameštenim ili nenameštenim stanovima ili apartmanima za duži boravak, zakupljenim, po pravilu, na mesečnoj ili godišnjoj osnovi, del. 68

55.2 Odmarališta i sličii objekti za kraći boravak

55.20 Odmarališta i sličii objekti za kraći boravak

Obuhvata usluge smeštaja za kraći boravak, po pravilu na dnevnoj ili nedeljnoj osnovi. Posetiocima je na raspolaganju prostor namenjen za samostalno korišćenje, koji se sastoji od kompletno opremljenih soba, ili prostora za boravak/ručavanje i spavanje, sa uređajima za kuvanje ili potpuno opremljenom kuhinjom. To mogu biti apartmani ili stanovi u manjim, izdvojenim višespratnim zgradama, u bungalovima, kolibama, kućama za odmor ili naseljima i sl. Dodatne usluge, ukoliko se uopšte pružaju, minimalne su.

Obuhvata smeštaj u:

- dečijim, učeničkim i studentskim odmaralištima
- apartmanima i bungalovima
- seoskim kućama, brvnarama, bez usluge održavanja
- omladinskim hotelima i planinarskim domovima

Ne obuhvata:

- usluge smeštaja za kraći boravak u hotelima i sličan smeštaj, del. 55.10
- davanje kuća i nameštenih ili nenameštenih stanova ili apartmana u zakup, radi dužeg boravka, po pravilu na osnovu mesečnog ili godišnjeg zakupa, del. 68

Sektor	Oblast	Grana	Grupa	NAZIV I OPIS DELATNOSTI
1	2	3	4	5

55.3 Delatnost kampova, auto-kampova i kampova za turpstpčke prikolice

55.30 Delatnost kampova, auto-kampova i kampova za turističke prikolice

Obuhvata:

- usluge smeštaja za kraći boravak posetilaca u kampovima, kampovima za turističke prikolice, rekreativnim i kampovima za lov i ribolov
- izdavanje prostora i objekata za vozila za rekreaciju
- usluge smeštaja u zaštićenim skloništima ili na otvorenom prostoru (bivak) namenjenom za postavljanje šatora i/ili vreća za spavanje

Ne obuhvata:

- usluge smeštaja za kraći boravak u planinarskim domovima, brvnarama i hostelima, del. 55.20

55.9 Ostali smeštaj

55.90 Ostali smeštaj

Obuhvata usluge privremenog smeštaja ili smeštaja na duži rok đacima i studentima. Đacima se obezbeđuju usluge smeštaja, ishrane i vaspitni rad, a studentima smeštaj i ishrana.

Obuhvata:

- studentske i đачke domove
- radničke hostele
- železničke vagone za spavanje

56 Delatnost pripremanja i posluživanja hrane i pića

Obuhvata pripremanje kompletnih obroka i pića za konzumiranje na licu mesta, bilo u tradicionalnim restoranima, restoranima sa samo-posluživanjem ili restoranima sa uslugom „za poneti, u stalnim ili pokretnim kioscima, sa sedištim ili bez njih. Odlučujući kriterijum za razvrstavanje jesu obroci koji se nude (spremni su za konzumiranje na licu mesta), a ne vrsta objekta u kojima se nude.

Ne obuhvata se proizvodnja obroka koji nisu podesni ili nisu predviđeni za konzumiranje na licu mesta, kao ni proizvodnja hrane koja se ne smatra obrokom (del. 10 i del. 11). Takođe se ne obuhvata prodaja hrane pripremljene na drugom mestu, koja se ne smatra obrokom ili nije pripremljena za konzumiranje na licu mesta (sektor S).

56.1 Delatnosti restorana i iokretnih ugostiteljskih objekta

56.10 Delatnosti restorana i pokretnih ugostiteljskih objekta

Obuhvata pripremanje i serviranje hrane gostima bilo da bivaju posluženi za stolom ili da se sami poslužuju izloženim jelima, bilo da obeduju pripremljene obroke u objektu, da ih nose sa sobom ili da im se oni dostavljaju. Uključeno je i pripremanje i posluživanje hrane za neposredno konzumiranje iz motornih i ostalih vozila.

Sektor	Oblast	Grana	Grupa	NAZIV I OPIS DELATNOSTI
1	2	3	4	5

Obuhvata aktivnosti:

- restorana
- kafeterija
- restorana brze hrane
- restorana sa uslugom „za poneti”
- pokretnih kolica za prodaju sladoleda
- pokretnih kolica sa hranom
- pripremanja hrane na pijačnim tezgama
- restorana i barova povezanih sa saobraćajem kada ih obavljaju odvojene jedinice

Ne obuhvata:

- prodaju hrane posredstvom automata, del. 47.99
- pripremanje i dostavljanje hrane na osnovu koncesije, del. 56.29

56.2

Ketering i ostale usluge pripremanja i posluživanja hrane

Obuhvata pripremanje i posluživanje hrane tokom posebnih prilika, ili u određenom periodu, na osnovu koncesije, npr. u sportskim i sličnim objektima.

56.21 Ketering

Obuhvata pružanje usluga pripremanja i posluživanja hrane na osnovu ugovornih aranžmana sa potrošačima i na lokaciji naznačenoj od strane potrošača, i to za određene prilike.

Ne obuhvata:

- proizvodnju lako kvarljive hrane namenjene za preprodaju, del. 10.89
- trgovinu na malo lako kvarljivom hranom, del. 47

56.29 Ostale usluge pripremanja i posluživanja hrane

Obuhvata pružanje usluga pripremanja i dostavljanja hrane na osnovu ugovornih aranžmana sa potrošačima, za određeni period. Takođe uključuje i pripremanje i dostavljanje hrane na osnovu koncesije, u sportskim i sličnim objektima. Hrana se obično priprema u centralnoj jedinici.

Obuhvata:

- pripremanje i dostavljanje obroka na osnovu ugovora (npr. za preduzeća koja se bave saobraćajem)
- pripremanje i dostavljanje hrane na osnovu koncesije, u sportskim i sličnim objektima
- poslovanje kantina i kafeterija (npr. u fabrikama, ustanovama, bolnicama ili školama) na osnovu ugovora

Ne obuhvata:

- proizvodnju lako kvarljive hrane namenjene za preprodaju, del. 10.89
- trgovinu na malo lako kvarljivom hranom, del. 47

Sektor	Oblast	Grana	Grupa	NAZIV I OPIS DELATNOSTI
1	2	3	4	5

56.3 Usluge pripremanja i posluživanja pića

56.30 Usluge pripremanja i posluživanja pića

Obuhvata pripremanje i posluživanje pića za konzumiranje na licu mesta:

- u barovima
- u tavernama
- u koktel salonima
- u diskotekama
- u pivnicama
- u kafićima
- prodaju pića sa specijalizovanih vozila Ne obuhvata:
- preprodaju pakovanih/pripremljenih pića, del. 47
- prodaju pića posredstvom automata, del. 47.99
- poslovanje diskoteka i prostora za igru bez posluživanja pića, del. 93.29

2.

NAČIN ODRŽAVANJA HIGIJENE U UGOSTITELJSKOM OBJEKTU PREMA ZAHTEVIMA CODEX ALIMENTARIUSA I HACCP SISTEMA

Postupak sertifikacije organizacija iz oblasti ugostiteljstva, prema zahtevima HACCP sistema i Komisije Codex Alimentarius podrazumeva definisanje i evidentiranje svih postupaka vezanih za bezbednost hrane i gostiju tokom njihovog boravka u hotelu, kao i zaposlenih koji obavljaju pojedine aktivnosti u određenom ugostiteljskom objektu.

Codex Alimentarius predstavlja zbirku međunarodno priznatih standarda, propisa, uputstava i drugih preporuka vezanih za hranu (proizvodnju, pripremu) i njenu bezbednost za upotrebu. Ove standarde je razvila i održava ih Komisija Codex Alimentarius, telo koje je osnovano novembra 1961. godine od strane Ujedinjenih nacija, odnosno Organizacije UN za poljoprivredu i hranu - FAO. Ovom projektu su se pridružile Svetska zdravstvena organizacija - WHO i Svetska trgovinska organizacija - STO kao međunarodna referentna institucija za rešavanju sporova koji se odnose na sigurnost hrane i zaštitu potrošača.

Glavni ciljevi Komisije su zaštita potrošača i osiguranje pravedne prakse u međunarodnoj trgovini hranom.⁹⁷

**ISO 22000, HACCP, BRC
IFS Version5
Codex Alimentarius**



97 www.codexalimentarius.com

PRILOG:

Plan održavanja higijene zaposlenih, objekta, prostora, opreme i inventara prema zahtevima Codex Alimentarius i HACCP sistema.⁹⁸

1. Održavanja higijene u lancu hrane u hotelu					
R.b	Šta	Kada	Čime	Kako	Ko
	Pranje i dezinfekcija ruku zaposlenih u lancu hrane	pre, tokom i posle rada sa hranom; posle: presvlačenja u LZS dodirivanja kose, lica, kćijanja, češanja i sl. odlaska u wc; rada sa hemikalijama iznošenja smeća prijemna robe posle pauze u radu posle rukovanja	vruća voda (min 38 °c) ; tečno sredstvo u dozeru papirni ubrusi dezinficijent	pokvasiti ruke toplom vodom naneti tečno sredstvo na ruke trljati minimum 20 sekundi sve delove ruku prema uputstvu koje je istaknuto isprati ruke osušiti ruke papirnim ubrusom izvršiti dezinfekciju opranih ruku	svi zaposleni koji dolaze u dodir sa hranom
1.					
	Lična zaštitna sredstva (LZS): uniforme kape, rukavice	na dva dana i prema potrebi	zamena za čistu uniformu	predaja prijave uniforme u perionicu perionica dostavlja čistu uniformu u garderobu kuhinje	svi zaposleni koji dolaze u dodir sa hranom
2.					
	Klompe	po potrebi	voda, sredstvo za pranje	zaposleni sami peru klompe van objekta dezinfekcija klompi po donošenju u objekat	kuvari
3.					
	Konobarske košulje	na dva dana i prema potrebi	zamena za čistu garderobu	predaja prijava košulja u perionicu uzimanje čistih košulja iz perionice	konobari / perionica
4.					
	Konobarske pantalone (zimске /letnje)	na 6 meseci ili prema potrebi	zamena za nove	naručivanje preko nabavke	menadžer
5.					
	Konobarske cipele	po potrebi	-	-	zaposleni
6.					

⁹⁸ Interni dokument hotela.

Lični izgled, zdravstveno stanje	kontrola svakog dana	vizuelni pregled	pregled pre početka smene izjava izjava o zdrav.stanju. nalaz se upisuje u dnevnik rada	šef kuhinje
7. nošenje nakita				
Belo kuhinjsko posuđe, pribor za jelo, plastične daske za sečenje po bojama	uvek nakon upotrebe i po potrebi tokom rada	- sunđeri - abraz.sunderi - sredstva za ručno i maš. pranje i sjaj - sredstvo za poliranje - pamučne krpe - vrela voda	- ručno uklanjanje ostataka hrane abrazivnim sunderom - pranje sunderom i toplom vodom u sudoperi - redanje u korpe za maš. pranje - mašinsko pranje - kvašenje pribora vrelom vodom - poliranje pribora pamučnom krpom	pomoćnik kuvara konobar (polira pribor)
8.				
Crno kuh. posuđe	uvek nakon upotrebe i po potrebi tokom rada	- topla voda - sunđeri - abraz.sunderi - špakle - tečni vim - sredstva za ručno pranje - pamučne krpe	- ručno uklanjanje ostataka hrane špaklom i abrazivnim sunderom - pranje sredstvom za pranje, sunderom i toplom vodom u sudoperi - ispiranje toplom vodom - ceđenje - brisanje pamučnom krpom - odlaganje na stalaže	pomoćnik kuvara
9.				
Noževi za sečenje	uvek nakon upotrebe i po potrebi tokom rada	- topla voda - sunđeri - abraz.sunderi - tečni vim - dezinficijent	- ručno pranje toplom vodom, sredstvom za pranje i sunderom - ispiranje toplom vodom - dezinfekcija prskanjem - prirodno sušenje	pomoćni kuvar
10.				
Metalne radne površine: radni stolovi, police za odlaganje sudova, sudopere,	uvek nakon upotrebe	- truleks krpa - sredstva za čišćenje i odmašćivanje - dezinficijent	- brisanje truleks krpom i sredstvima za čišćenje i odmašćivanje - ispiranje vodom - brisanje suvom krpom - dezinfekcija prskanjem	
11.				
Vodovodna i elektro instalacija i armature	jednom mesečno	- truleks krpa - sredstva za čišćenje i odmašćivanje	- brisanje truleks krpom natopljenom sredstvom za pranje - brisanje krpom sa toplom vodom - sušenje pamučnom krpom - mere opreza za elektro instalacije	
12.				

13.	Spoljne površine rashladnih uređaja i elek. aparata u kuhinji i magacinima	prema potrebi	- truleks krpa - sredstva za čišćenje i odmašćivanje - dezinficijent	- brisanje truleks krpom i sredstvima za čišćenje i odmašćivanje - ispiranje vodom - brisanje suvom krpom - dezinfekcija prskanjem	kuvar pomoćnik kuvara
14.	Grejna ploča	pre i posle upotrebe	- Špakla - sred. za odm. - topla voda - truleks krpa - dezinficijent	- meh. uklanjanje nečistoća - odmašćivanje - ispiranje t. vodom - brisanje truleks krpom do sušenja - dezinfekcija	
15.	Unutrašnjost rashladnih uređaja u kuhinji i magacinima	minimum jednom mesečno i po potrebi	- truleks krpa - abrazivni sunder - sredstva za čišćenje - dezinficijent	- samootapanje - nakon otapanja se prebrišu - uklanjanje nečistoća sa žičanih polica i zidova - sakupi se ostatak vode - brisanje truleks krpom natopljenom sredstvom za pranje - ispiranje više puta toplom vodom i truleks krpom - prskanje opštim dezinficijensom	
16.	Friteza	minimum jednom mesečno i po potrebi	- sredstva za čišćenje i odmašćivanje - truleks krpe - pam. krpe	- uklanjanje upotrebljenog ulja - zagrevanje vode i odmašćivanje grejača u fritezi - ispuštanje nečiste vode - ispiranje vrelom čistom vodom - brisanje čistom truleks krpom - sušenje pamučnom krpom - dezinfekcija	pomoćnik kuvara
17.	Filter za skupljanje pare	minimum jednom mesečno i po potrebi	- sredstva za čišćenje i odmašćivanje	- skidanje filtra - prskanje sredstvom za odmašćivanje - ispiranje vrelom vodom - ceđenje/sušenje 24h - montaža	pomoćnik kuvara šef održavanja
18.	Mesoreznica	svakodnevno nakon upotrebe	- sunder i abraz. sunderi - špakle - tečni vim - sredstva za ručno pranje - big spray - pamučne krpe bez dlačica	- rasklapanje na delove - zaštitni deo mašine se pere se mašinski - brisanje ostalih delova vlažnom truleks krpom - poliranje čistom pamučnom krpom - montiranje delova - dezinfekcija i sušenje - prekrivanje streč folijom	Pompom kuvara

19.	Ben mari	svaki dan nakon upotrebe	- truleks krpa - sredstva za čišćenje i odmašćivanje - dezinficijent	- vađenje i pranje posuda i poklopaca mašinski kuvara - čišćenje spoljne površine krpom natopljenom sredstvom za pranje - ispiranje i dezinfekcija	pomoćnik kuvara (konobar)
20.	Zidne pločice	minimum jednom mesečno i po potrebi	- truleks krpa - sredstva za čišćenje i odmašćivanje - dezinficijent	- pranje truleks krpom isredstvom za odmašćivanje - brisanje čistom vlažnom krpom - brisanje čistom krpom natopljenom dezinficijentom	pomoćnik kuvara
21.	Podne pločice	svakodnevno na kraju smene i po potrebi	- plast. četke - brisko, kanta - deteržent/ antiseptic	- sakupljanje grubih nečistoće plastičnom četkom - brisanje briskom natopljenim rastvorom deterženta/ antiseptica za pod	
22.	Prozori-stakla	minimum jednom mesečno i po potrebi	- krpe - sredstvo za pranje stakla - sredstvo za odmašćivanje	- skidanje mrežica - brisanje prozora krpom natopljenom sredstvom za stakla - odmašćivanje mrežica potapanjem u odmašćivač i ispiranje vodom - sušenje i montiranje mrežica	
23.	Vrata	svakodnevno na kraju smene i po potrebi	- truleks krpa - sredstva za čišćenje i odmašćivanje - dezinficijent	- brisanje truleksom i sredstvom za čišćenje - dezinfekcija kvaka na vratima	
24.	Lusteri	minimum jednom mesečno i po potrebi	- krpe - sredstvo za pranje stakla	- briše se suvom krpom i sredstvom za stakla	
25.	Plafon	jednom godišnje i po potrebi	autsors	krećenje	autsors
26.	Sunderi, truleks krpe	nakon upotrebe i po potrebi	sredstvo za pranje	- pranje u toploj vodi i sredstvu za pranje; - ceđenje i sušenje - oštećene krpe se zamenjuju novim	radnik na održavanju
27.	Pamučne krpe	uvek nakon dnevne upotrebe i po potrebi	perionica	pranje i peglanje u perionici	perionica

28.	Magacini i komore za čuvanje namirnica	na kraju radnog vremena i po potrebi	-	pod - kao t.21 police, spoljni delovi frižidera kao t. 13	pomoćnik kuvara
29.	Plafon i zidovi restorana	jednom godišnje i po potrebi	Autors	krećenje	autsors
30.	lusteri	minimum jednom mesečno i po potrebi	-	kao t.24	pomoćnik kuvara
31.	Šank-pult, rashladna vitrina u restoranu	uvek pre početka rada i po potrebi	-	tečno sredstvo za čišćenje; - sredstvo za čišćenje drveta - truleks krpa - sunder - drvene površine se čiste magičnom krpom i sredstvom za čišćenje drveta	konobar
32.	Sudopera i armatura	po završetku rada i po potrebi	- truleks krpa - sunder - sredstva za čišćenje	- pranje sunderom natopljenim sredstvom za čišćenje - ispiranje vodom - brisanje truleks krpom	konobar
33.	Police (staklene)	minimum jednom nedeljno i po potrebi	- truleks krpa - sredstvo za stakla	čiste se truleks krpom i sredstvom za stakla	
34.	Kafemat (espreso)	svaki dan nakon upotrebe i po potrebi	- sredstvo za odmašćivanje - axel - sunder - magična krpa - dezinficijent	- rastavljanje na delove - ručice se potapaju u rastvor sredstva za odmašćivanje preko noći da odstojе - ispiranje toplom vodom - montaža - rešetke i posuda ispod rešetke se skidaju i peru sunderom, sudomilom i toplom vodom - sušenje i montaža - spoljašnji deo se čisti magičnom krpom - dezinfekcija posle sklapanja	
35.	Kafemat za filter kafu	svaki dan nakon upotrebe i po potrebi	- sredstvo za pranje; - sunder - magična krpa	- skidanje posude - ručno pranje posude sunderom i sredstvom za pranje om i toplom vodom - pranje posude u masini za pranje čaša - ručno pranje bokala toplom vodom - pranje bokala u masini za pranje čaša - spoljašnji deo se čisti magičnom krpom - dezinfekcija kafemata po sklapanju - ispiranje instalacije vrelom vodom pre kuvanja kafe	

36.	Mlin za kafu	minimum jednom nedeljno	- sredstvo za pranje ; - sunder - magična krpa	- skidanje gornjeg dela mlina - pranje sunderom i sredstvo za pranje - ispiranje toplom vodom - spoljašnji deo se čisti magičnom krpom
37.	Police za odlaganje pribora	minimum jednom nedeljno i po potrebi	- Sunder - truleks krpa - sredstvo za pranje - dezinficijent	- pranje sunderom, toplom vodom i sudomilom - svakodnevno brisanje praznog dela krpom navlaženom dezinficijentom
38.	Frizider (ras- hladna vitrina)	minimum jednom nedeljno	- truleks krpa - sredstvo za pranje	- unutrašnjost se briše vlažnom krpom i sredstvom za pranje - brisanje suvom krpom
39.	Prekidači, telefon	minimum jednom nedeljno	- magična krpa	- slabo navlaženom magičnom krpom
40.	Mašina za pranje čaša	svaki dan nakon upotrebe	- truleks krpa; - magična krpa; - sredstvo za čišćenje	unutrašnjost: automatski program samo ispiranja posle pranja; spoljašnjost: truleks i magična krpa, sredstvo za čišćenje
41.	Kolica	svakog dana nakon upotrebe i po potrebi	- sunder; - truleks krpa; - magična krpa; - sredstvo za pranje	- brisanje sunderom i cifom - ispiranje toplom vodom - sušenje suvom krpom - brisanje slabo navlaženom krpom pre upotrebe
42.	Ledomat	minimum jednom nedeljno	- sunder; - truleks krpa; - magična krpa; - sredstvo za pranje - dezinficijent	- izbaci se višak leda - brisanje truleks krpom i sudomilom; - brisanje dezinfekcionim sredstvom - dva sata posle pranja ledomat može da se koristi
43.	Kanta za otpatke	minimum dva puta nedeljno i po potrebi	- Sunder - truleks krpa - sredstvo za pranje	- Pranje u trokaderu toplom vodom, sunderom i sudomilom - spoljašnji deo kante se briše svakog dana vlažnom krpom



Literatura

1. Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Opatija, 2002.
2. Bakić, O., Marketing u turizmu, Singidunum, Beograd, 2008.
3. Barjaktarović, D. Knežević, M. Energetska efikasnost u hotelijerstvu, Zbornik radova Hotelska kuća, HORES, Beograd, 2013.
4. Barjaktarović, D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
5. Ćosić, M., Upravljanje kvalitetom turističkih usluga, VHS, Beograd, 2006.
6. Custo, S., On-line marketing za ugostitelje (www.possector.ba/ba-marketing-u-ugostiteljstvu, 11. XI 2014.).
7. Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
8. Čerović, S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
9. Čerović, S., Čomić, Đ., Projektovanje i izgradnja hotela, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
10. Čurin, M., Kvalitet u hotelijerstvu, Hotelsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
11. Direktiva Saveta o higijeni životnih namirnica 852 - EC (29. 04.2004. godine).
12. Evans, J., Quality & Performance Excellence, Thomson South-West, Ohio, 2005.
13. Gagić, S., Psodorov, D., i Ostojić, G., Principi inovativne gastronomske ponude, Zbornik radova, Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo 40/2011. S. Karlovci, 2011.
14. Golubović, V., Kafane i mehane starog Beograda, Službeni List, Beograd, 2007.
15. Interna dokumenta navedenih hotelsko-ugostiteljskih preduzeća.
16. Ivanović, S., Menadžment gastronomije i restoraterstva, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011.
17. Juran, J., Oblikovanjem do kvaliteta, Grmeč, Beograd, 1997.
18. Kosar, Lj, Hotelijerstvo –Teorija i praksa, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2002.

19. Kosar, Lj., Rašeta, S., Izazovi kvaliteta, VHS, Beograd, 2005.
20. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Marketing for Hospitality and Tourism, Person, education, New Jersey, 2006.
21. Keler, K. L., Marketing menadžment, 12. izdanje, Data status, Beograd, 2006.
22. Lončar, M., Restoraterstvo, Visoka škola strukovnih studija za hotelijerstvo, Beograd, 2005.
23. Lukić, Z., Korporativni standardi ocene učinka menadžera, Časopis za teoriju i praksu, LIDER -Direktor, br. 9, Novi Sad, 2009.
24. Marošević, I., Ugostiteljsko posluživanje, HOREBA, Pula, 2002.
25. Medlik, S., Ingram, H., Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, 2002.
26. Miličević, M., Male tajne Offline marketinga u ugostiteljstvu possector.hr/hr/.../offline-marketing-u-ugostiteljstvu, 18. IX. 2014
27. Milošević, M., Restoraterstvo, HORES, Beograd, 2013.
28. Nikolić, D., Ekonomija u hotelijerstvu, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2008.
29. Ninemeier, J., Management of food and beverage operations, third edition, the educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999.
30. Pirija, D., Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003.
31. Posebne uzanse u turizmu, Ugoprogres, Beograd 2001.
32. Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, "Sl. glasnik RS", br. 48/2012.
33. Pravilnik o mikrobiološkoj ispravnosti namirnica, "Sl. glasnik RS" br. 46/2002.
34. Pravilnik o načinu i postupku procene rizika na radnom mestu i u radnoj okolini, "Sl. glasnik RS", br. 72 i 84/2006.
35. Pravilnik o uslovima higijene hrane, "Sl. glasnik RS", 73/ 2010.
36. Pravilnik o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS“, br. 41/2010.
37. Publikacija, "Održivi i odgovorni razvoj turizma", TOS, Beograd, 2000.
38. Ratković, R., Organizacija i tehnika hotelskog menadžmenta, Hotelsko, poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
39. SRPS ISO 9001:2008 © ISS 6.
40. Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011.
41. Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, „Sl. glasnik RS“, br. 101/2005.
42. Zakon o klasifikaciji delatnosti, "Sl. glasnik RS", br. 104/ 2009.
43. Zakon o turizmu, "Sl. glasnik RS", br. 36/2009.
44. Zakon o zaštiti stanovništva od izloženosti duvanskom dimu, "SL.glasnik RS", br. 30/2010.
45. Zakon o vinu, "Sl. glasnik RS", br. 14/2009.
46. Uredba o klasifikaciji delatnosti, "Sl. glasnik RS", br.54/2010.

47. Veljić, Z., Diplomatski protokol, Diplomatska akademija, MSP Srbije, Beograd, 2009.
48. Veljković, S., Marketing usluga, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2008.
49. Vlahović, S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Zbornik radova, Hoteslsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
50. Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Uprava za veterinu, Beograd, 2009.
51. Vujaklija, Leksikon stranih reči i izraza, Prosveta, Beograd, 2003.
52. Vukić, M., Drljević, O., Gastronomski proizvodi, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2006.
53. Vukić, M., Drljević, O., Planiranje menija, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2011.
54. Walker, John, R., Restaurant from definition to explanation, , John Wiley & Sons, Inc, 5th ed. 2008.
55. WTO, Co-operation and Partnerships in Tourism: A global Perspektive, 2002.
56. Živković, R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Elektronski izvori :

<http://www.beogradskonasledje.rs>
<http://www.geografija.hr>
<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?>
<http://www.economy.rs>
<http://www.falkensteiner.com/en/hotel/belgrade/cuisine>
<http://www.iso.org/iso>
<http://www.iso.online.frontpage>
<http://www.jezeroada.rs>
<http://www.halalstandardi.rs>
<http://www.kfc.rs>
http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/our_history.html
<http://www.mcdonalds.rs/restorani/>
<http://www.mobes.rs/usluge/OHSAS 18001>
http://www.plantaze.com/cg/#/sluzenje_vina
<http://www.possector.ba/ba-marketing-u-ugostiteljstvu>
<http://possector.hr/hr/blog/.../kako-smanjiti-restoranski-otpad>
<http://possector.hr/hr/blog/brendiranje-kuhara-novi-trend-promocije-restorana>
<http://www.radneuniforme.com>
[http://www.ugostitelji.files.wordpress.com.usluzni-sektor](http://www.ugostitelji.files.wordpress.com/usluzni-sektor)
<http://www.varoskapija.rs/restoran-znak-pitanja>
<http://www.restoran.belanapoli.rs>



Biografija



Rođen 1949. godine u okolini Berana u Crnoj Gori. Osmogodišnje i gimnazijsko školovanje završio je u svom rodnom mestu. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu 1974. godine, gde je završio i posleddiplomske studije i magistrirao na temu "Ekonomski i organizacioni aspekti razvoja nautičkog turizma u Jugoslaviji".

Doktorirao je na Prirodno-matematičkom fakultetu Univerziteta u Novom Sadu, Departman za geografiju turizam i ugostiteljstvo, na temu "Pozicioniranje hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu".

Radnu i profesionalnu karijeru započeo je na Beogradskom univerzitetu, zatim prelazi u Savezno izvršno veće, gde najpre radi kao **savetnik potpredsednika Vlade**, a zatim postaje **sekretar Komisije za tekuću ekonomsku i socijalnu politiku Jugoslavije**.

U periodu **1986-1989.** godine bio je **pomoćnik ministra za turizam** u Vladi SFRJ, a **od 1989 do 1992.** godine obavljao je dužnost **pomoćnika**, a zatim i **zamenika saveznog ministra za ekonomske odnose sa inostranstvom**.

U periodu **od 1992 do 1996.** godine bio je **pomoćnik republičkog ministra za turizam** u Vladi republike Srbije.

Dužnost **direktora** Poslovnog udruženja hotelsko - ugostiteljske privrede Srbije – HORES obavljao je u dva mandata (**1998 – 2004**). Krajem 2004. godine prelazi na mesto direktora PJ "Dunav tours", a godinu dana kasnije postavljen je za **zamenika generalnog direktora** Kompanije "Dunav turist", u čijem sastavu su bili hoteli „Metropol“, „Jugoslavija“ i „Dunav“, restoran „Grmeč“ i agencija „Dunav tours“ sa poslovnica u Beogradu, Novom Sadu i Zrenjaninu.

Bio je predavač na Višoj turističkoj školi (Kurs za turističke vodiče). U okviru projekta "Edukacija zaposlenih u turizmu" (2007.godine) bio je angažovan na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum i Fakultetu za uslužni biznis iz Novog Sada.

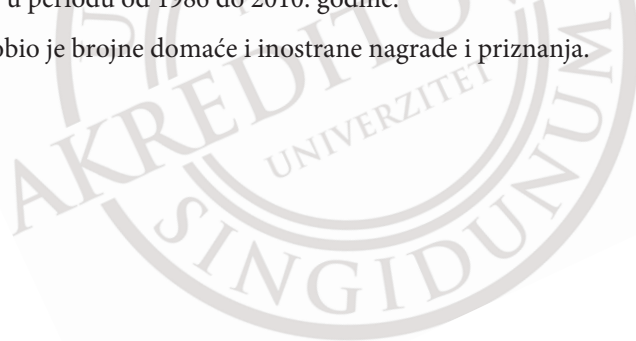
Akademsku karijeru započeo je 2008. godine na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, Univerziteta Singidunum iz Beograda, na predmetima Ekonomika turizma, Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu i Restoraterstvo, gde i danas radi kao vanredni profesor.

Učestvovao u radu i bio **organizator mnogih domaćih i međunarodnih skupova i manifestacija u zemlji i inostranstvu** (Međunarodnog kongresa hotelijera i restoratera - 2010. godine u Beogradu. Naučno stručnog simpozijuma „**Hotelska kuća**” od 1998. do 2013. godine i urednik zbornika radova sa tih skupova itd.), kao i član brojnih foruma u privrednim i društvenim institucijama iz oblasti turizma.

U toku svog profesionalnog, stručnog i naučnog rada objavio je veliki broj naučnih i stručnih radova, komentara propisa, reportaža i članaka iz oblasti turizma i hotelijerstva. Objavio je dve monografije Privreda Beograda i Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu i knjigu Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu.

Učestvovao je u brojnim projektima (Strategija dugoročnog razvoja turizma Jugoslavije - 1987. godine, Kategorizacija i klasifikacija ugostiteljskih objekata, Konceptija razvoja turizma Berana, Strategija razvoja turizma Beograda i dr.) i izradi propisa (Zakon o turizmu Srbije iz 1994. i 2009. godine, Uzanse u turizmu i najvećeg broja podzakonskih akata iz oblasti turizma u našoj zemlji u periodu od 1986 do 2010. godine.

Za svoj rad dobio je brojne domaće i inostrane nagrade i priznanja.



Na osnovu člana 23. stav 2. tačka 7. Zakona o porezu na dodatu vrednost („Službeni glasnik RS”, br. 84/2004, 86/2004 (ispr.), 61/2005, 61/2007 i 93/2012), Odlukom Senata Univerziteta Singidunum, Beograd, broj 260/07 od 8. juna 2007. godine, ova knjiga je odobrena kao osnovni udžbenik na Univerzitetu.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

640.43(075.8)

БАРЈАКТАРОВИЋ, Драгољуб, 1949-
Restoratersko poslovanje / Dragoljub Barjaktarović. - 1. izd. - Beograd
: Univerzitet Singidunum, 2015 (Loznica : Mobid). - ilustr. - VII, 241 str.
; 25 cm

Autorova slika. - Tiraž 300. - Biografija: str. 241. - Napomene i bibliografske reference
uz tekst. - Bibliografija: str. 237-239.

ISBN 978-86-7912-585-9

a) Ресторатерство
COBISS.SR-ID 212539660

© 2015.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.