Univerzitet Singidunum



Dragoljub Barjaktarović

ORGANIZACIJA POSLOVANJA U RESTORATERSTVU

Beograd, 2021.

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Dragoljub Barjaktarović

ORGANIZACIJA POSLOVANJA U RESTORATERSTVU

Prvo izdanje

Beograd, 2021.

ORGANIZACIJA POSLOVANJA U RESTORATERSTVU

Autor:

Prof. dr Dragoljub Barjaktarović

Recenzenti:

Prof. dr Slobodan Čerović
Prof. dr Miroslav Knežević

Izdavač:

Univerzitet Singidunum
Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:
Prof. dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:
Miloš Višnjić

Dizajn korica:
Aleksandar Mihajlović, MA

Godina izdanja:
2021.

Tiraž:
300

Štampa:
Birograf, Beograd

ISBN: 978-86-7912-770-9

Copyright:
© 2021. Univerzitet Singidunum
Izdavač zadržava sva prava.
Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

Predgovor

Poštovani čitaoci, pred vama je novo izdanje knjige **Organizacija poslovanja u restoraterstvu** autora prof. dr Dragoljuba Barjaktarovića. Osnovu za pisanje ove knjige čini prethodno izdanje knjige Restoratersko poslovanje, profesora Barjaktarovića, koje je dobilo visoke ocene naučne i stručne javnosti.

Imajući u vidu dinamiku kojom se ova delatnost razvija autor, koristeći najnovija saznanja teorijsko - metodološkog i praktičkog karaktera, interdisciplinarnim pristupom daje prikaz koncepta restoraterskog poslovanja na savremenom turističkom tržištu. U tom kontekstu, autor analizira i istražuje uzročno posledičnu vezu najnovijih teoretskih stavova iz oblasti restoraterstva i njihovu praktičnu primenu u preduzećima restoraterske delatnosti, izraženu kroz brojne aplikacije i praktične primere.

U cilju aktuelizovanja materije najnovijim teorijskim saznanjima i praktičkim iskustvima, kao i posledicama prouzrokovanim najnovijom pandemijom *COVID – 19*, u ovom u odnosu na prethodno izdanje knjige, izvršene su značajne izmene i dopune u svim poglavljima prethodnog izdanja. Ugrađena su najnovija rešenja međunarodnih standarda koja se odnose na ovu delatnost (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, HALAL i KOŠER standardi). U skladu sa tim poglavlje je preformulisano tako da glasi Standardizacija kao osnova kvaliteta u restoraterstvu (glava VI). Sadržaj knjige je obogaćen i materijom koja se odnosi na: kvalitet usluga, upravljanje kvalitetom u restoraterstvu i organizaciju poslovanja u restoraterstvu (glave VIII i IX).

Knjiga je pisana kao udžbenik za predmet koji se izučava na osnovnim studijama studijskog programa Turizam i hotelijerstvo, na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum u Beogradu. Sadržaj knjige može da bude od koristi i studentima drugih fakulteta i visokih strukovnih škola na kojima se izučava ova materija, kao i čitaocima koji se u teoriji i praksi bave ovom delatnošću i koji žele da spoznaju nove tendencije u ovoj oblasti.

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

Autor se iskreno zahvaljuje svima onima koji su zaslužni za nastanak ove knjige, vlasnicima i menadžerima brojnih hotelskih i restoraterskih preduzeća, prijateljima i mlađim saradnicima koji su svojom kreativnim pristupom učinili da knjiga bude profesionalno uređena.

Autor posebnu zahvalnost duguje prof. dr Slobodanu Čerovićу i Miroslavu Kneževiću, recenzentima knjige, na savetima i veoma korisnim sugestijama u svim fazama njenog nastajanja.

Za dugogodišnju podršku i razumevanje koji su bili bitni za nastanak ove knjige i ukupan doprinos naučno - stručnom radu, autor veliku zahvalnost izražava rukovodstvu univerziteta na čelu sa prof. dr Milovanom Stanišićem, predsednikom Univerziteta Singidunum.

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

Beograd, oktobar, 2021.

Autor
Prof. dr Dragoljub Barjaktarović

Sadržaj

Predgovor III
Uvod IX

Glava I
OSNOVNE KARAKTERISTIKE RESTORATERSTVA

1. Definisanje i osnovne karakteristike restoraterstva 3
2. Razvojni put restoraterstva 9
3. Značaj i uloga restoraterstva u privrednom razvoju 14
4. Restoraterstvo kao deo ugostiteljstva 17
   4.1. Restorani kao reprezentativni ugostiteljski objekti za pružanje usluga hrane i pića 21
   4.2. Ostale vrste ugostiteljskih objekata za pružanje usluga hrane i pića 25
5. Hotelijerstvo kao deo ugostiteljstva 27
   5.1. Vrste ugostiteljskih objekata smeštaja 29
   5.2. Hotelsko restoraterstvo 32

Glava II
USLOVI ZA OBAVLJANJE RESTORATERSKE DELATNOSTI

1. Uslovi za obavljanje proizvodno – uslužnog procesa u restoraterstvu 39
   1.1. Poslovi nabavke 41
   1.2. Prijem i skladištenje namirnica i drugog materijala 43
   1.3. Poslovi proizvodnje hrane 46
      1.3.1. Vrste ugostiteljskih kuhinja 49
      1.3.2. Oprema i uređaji koji se koriste u ugostiteljskoj kuhinji 53
   1.4. Uslužni ambijent – prostorije za usluživanje 57
      1.4.1. Inventar za usluživanje gostiju 61
      1.4.2. Radna odeća uslužnog osoblja 63
2. Higijensko - bezbednosni aspekti poslovanja ugostiteljskih objekata 67
   2.1. Higijena u ugostiteljskom objektu 67
      2.1.1. Lična higijena zaposlenih 70
      2.1.2. Smernice za održavanje higijene u ugostiteljskom objektu 73
   2.2. Bezbednost zaposlenih u ugostiteljskom objektu 75
   2.3. Mere zaštite na radu 79

Glava III

RAST I RAZVOJ RESTORATERSKIH PREDUZEĆA

1. Načini rasta i razvoja restoraterskih preduzeća 85
1.1. Direktno investiranje 88
1.2. Ugovorni i drugi aranžmani 89
1.2.1. Poslovna saradnja na bazi franšizinga 89
1.2.2. Poslovna saradnja na bazi ugovora o menadžmentu 91
1.2 3. Ostali oblici saradnje 92
2. Struktura savremene restoraterske industrije 94
3. Restoraterski lanci brze ishrane 96

Glava IV

SAVREMENE TENDENCIJE U RESTORATERSTVU

1. Očekivani trendovi u međunarodnom turizmu 105
2. Savremene tendencije u poslovnoj orijentaciji restoraterskih preduzeća 109
3. Trendovi u ponudi hrane i pića 113

Glava V

ULOGA LJUDSKIH RESURSA U RESTORATERSTVU

1. Značaj i uloga ljudskih resursa u restoraterstvu 121
1.1. Karakteristike osoblja u proizvodnom sektoru 123
1.2. Karakteristike osoblja u uslužnom sektoru 125
1.3. Odnos uslužnog osoblja prema korisnicima usluga 127
1.4. Motivacija i nagrađivanje zaposlenih 129
2. Menadžeri kao faktor kvaliteta u restoraterstvu 131
2.1. Nivoi menadžera u restoraterstvu 132
2.2. Menadžerska znanja i veštine 134
2.3. Nagrađivanje profesionalnih menadžera 137

Glava VI

STANDARDIZACIJA USLUGA KAO OSNOVA KVALITETA U RESTORATERSTVU

1. Značaj primene standarda u restoraterstvu 143
2. Međunarodni standardi kao osnova za uspostavljanje kvaliteta u restoraterskom poslovanju 147
2.1. Standardi serije ISO 9000 - Upravljanje kvalitetom 150
2.2. ISO 14001 – Upravljanje zaštitom životne sredine 157
2.3. ISO 45001 – Upravljanje zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu 160
2.4. ISO 50001 – Upravljanje energetskom efikasnošću 163
2.5. Standardi bezbednosti i zdravstvene ispravnosti hrane 168
2.5.1. HACCP sistem - Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane 168
2.5.2. ISO 22000 - Upravljanje bezbednošću hrane 173
2.5.3. HALAL standardi 176
2.5.4. Košer standardi 179

Glava VII

NORMATIVI UTROŠKA NAMIRNICA U RESTORATERSTVU

1. Značaj utvrđivanja normativa u restoraterstvu 185
2. Način utvrđivanja normativa sirovih namirnica 190
3. Metode proračuna očekivanih gostiju 191

Glava VIII

UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA U RESTORATERSTVU

1. Usluga kao pojavni oblik poslovanja u restoraterstvu 199
2. Kvalitet kao ključna komponenta vrednosti restoraterske usluge 205
3. Upravljanje kvalitetom usluga u restoraterstvu 208

Glava IX

ORGANIZACIJA POSLOVANJA U RESTORATERSTVU

1. Proces usluživanja u restoraterstvu 215
2. Sistemi poslovanja u restoraterstvu 218

2.1. Pansionski sistem poslovanja 218
2.2. Sistem poslovanja za prolazne goste 219
2.3. Ostali sistemi poslovanja 222
3. Tehnike usluživanja u restoraterstvu 223
3.1. Tehnike usluživanja u svetskoj praksi 224
3.2. Služenje i serviranje pića i vina 228
4. Savremeni načini usluživanja 231
5. Organizacija i tehnike usluživanja svečanih obroka 233
6. Diplomatski protokolarni prijemi 238

Glava X

INSTRUMENTI PONUDE I PRODAJE U RESTORATERSTVU

1. Značaj instrumenata pisane ponude u prodaji restoranske usluge 245
2. Vrste instrumenata pisane ponude restoranskih usluga 246
2.1. Jelovnik 246
2.2. Meni 254
2.3. Vinska karta 256
2.4. Ostali instrumenti pisane ponude restoranskih usluga 257

Glava XI

PROMOCIJA I PLASMAN RESTORANSKE PONUDE

1. Značaj promocije u prodaji restoranske usluge / proizvoda 265
2. Strategije promotivno - prodajnih aktivnosti koje se koriste u restoraterstvu 266
2.1. Klasični marketing u resoraterstvu 266
2.2. Elektronski (*online*) marketing u restoraterstvu 273
3. Prodaja restoranskog proizvoda / usluge 277

PRILOZI

1. Klasifikacija delatnosti 285
2. Način održavanja higijene u ugostiteljskim objektima prema zahtevima *Codex Alimentarius*-a i *HACCP* sistema 290
3. Evropski standard za restorane (EuRS) 297

LITERATURA **301**
Biografija autora **305**

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 ugostiteljski sektor, 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 privrednomi razvoju na globalnom nivou.

Imajući u vidu značaj i kompleksnost sadržaja ovih delatnosti, u knjizi **Organizacija poslovanja u restoraterstvu** 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, zdravstveno - bezbednosni aspekt poslovanja), međunarodni integracioni procesi karakteristični za ovu oblast, identifikuju se razvojne tendencije u turizmu i restoraterstvu, 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 i vrednosti restoraterske usluge kao osnove restoraterskog poslovanja, utvrđivanje normativa utrošaka namirnica koje ulaze u taj proizvod, karakteristične sisteme poslovanja, organizaciju i tehnike posluživanja, instrumente ponude i promociju i prodaju restorateskog 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, *DEFINISANJE I OSNOVNE KARAKTERISTIKE RESTORATERSTVA*, predstavlja uvod u ovu interesantnu oblast. Polazi se od definisanja i osnovnih karakteristika ukupnog sistema ugostiteljstva i njegovih podsistema - restoraterstva i hotelijerstva, zatim se analizira razvojni put i značaj ove delatnosti u privrednom razvoju, kao i osnovne vrste ugostiteljskih objekata za pružanje usluga hrane pića i smeštajnih 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, *ULOGA LJUDSKIH RESURSA U RESTORATERSTVU*, posvećena je analizi uloge zaposlenih u procesu pripreme, proizvodnje i isporuke restoranskog proizvoda. Drugi deo glave posvećen je značaju i ulozi menadžmenta u obezbeđivanju kvaliteta restoraterskog proizvoda.

U **šestoj glavi**, *STANDARDIZACIJA USLUGA KAO OSNOVA KVALITETA U RESTORATERSTVU,* razmatraju se pitanja koja se odnose na primenu međunarodnih standarda koji opredeljujuće deluju na kvalitet restoraterskog proizvoda - standardi serije ISO 9000; ISO 14001; standardi OHSAS 45001 i standardi ISO 50001.

U drugom delu poglavlja analiziraju se standardi bezbednosti i zdravstvene ispravnosti hrane i to: HACCP sistem - *Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane; ISO 22000 - Menadžment sistema bezbednosti hrane, HALAL standardi koji se primenjuju u ishrani stanovništva muslimanske veroispovesti i* KOŠER *standardi koji se primenjuju u ishrani pripadnika jevrejske verske zajednice.*

Sedma glava, *NORMATIVI UTROŠKA NAMIRNICA U RESTORATERSTVU*, obrađuje strukturu 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.

U **osmoj glavi**, *UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA U RESTORATERSTVU*, analizira se sadržaj restoraterskog proizvoda koji se prodaje u vidu usluge hrane, osnovne karakteristike elemenata te ponude (sadržaj, uslužni ambijent, kvalitet usluge, lokacija i cena). U nastavku glave analiziraju se pitanja vezana za kvalitet usluga, stepen zadovoljstva korisnika usluga i upravljanje kvalitetom usluga u restoraterstvu.

U **devetoj glavi** obrađuje se *ORGANIZACIJA POSLOVANJA U RESTORATERSTVU,* kroz prikaz procesa usluživanja, sistema poslovanja (pansionski sistem, sistem poslovanja za prolazne goste i dr.) i faktore koji opredeljujuće deluju na izbor sistema poslovanja (asortiman ponude, način usluživanja jela i pića, uređenost i opremljenost kuhinjskog bloka i prostorija za usluživanje i dr.). U nastavku glave daje se prikaz tehnika (načina) usluživanja hrane i pića i serviranja vina, organizacije i tehnika usluživanja svečanih obroka, uključujući i organizaciju diplomatskih protokolarnih prijema.

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

Jedanaesta glava, *PROMOCIJA I PLASMAN RESTORANSKE PONUDE*, posvećena je promociji i prodaji restoranske usluge, korišćenjem različitih strategija promotivno - prodajnih aktivnosti (klasični, elektronski marketing i dr.), radi povećanja prodaje restoranskog proizvoda.

Ovim je napravljen kraći presek sadržaja knjige, čiji je osnovni cilj da čitaoce uputi u suštinu poslovanja restoraterske delatnosti, koje je fokusirano na osiguranje stabilne tržišne pozicije restorana i drugih vrsta ugostiteljskih objekata za pružanje usluga hrane i pića, zadovoljstvo korisnika usluga i obezbeđenje profita.

I Glava

OSNOVNE KARAKTERISTIKE RESTORATERSTVA



SADRŽAJ 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 POGLAVLJA JESTE DA:

- OBJASNI SUŠTINU I OSNOVNE KARAKTERISTIKE 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 RESTORATERSTVA 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 restoraterskog i hotelskog poslovanja ostvaruje komunikaciju i harmonizaciju odnosa između ugostiteljskog objekta i korisnika njegovih usluga. Tako postavljena misija opredeljuje i karakter i status ove privredne grane čija je osnovna delatnost ***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 (sektora), i to: ***sektor pružanja usluga hrane, pića i napitaka i sektor 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, bavljenje sportom i drugim aktivnostima.

Po karakteru poslova ugostiteljstvo se svrstava u uslužne delatnosti, iako je deo poslovnih aktivnosti proizvodnog karaktera. Naime, pripremanje hrane i pića pripada području proizvodnih delatnosti, a pružanje smeštajnih i drugih usluga području uslužnih delatnosti, tako da se radi o kombinaciji proizvodno uslužnih elemenata. 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 I**).[1]

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**,

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:
- √ **tercijaln**i (hoteli, restorani, perionice rublja, frizeri, kozmetički saloni, i sl.);
- √ **kvartirni** (transport, trgovina, komunikacije, finansije i administracija);
- √ **kvintalni** (zdravstvo, obrazovanje, rekreacija).

koji je isključivo usmeren na pripremu, proizvodnju i pružanje usluga hrane i pića, radi zadovoljavanja potreba turista i lokalnog stanovništva, kao korisnika tih usluga.

Osnovna funkcija ove delatnosti je zadovoljavanje 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.

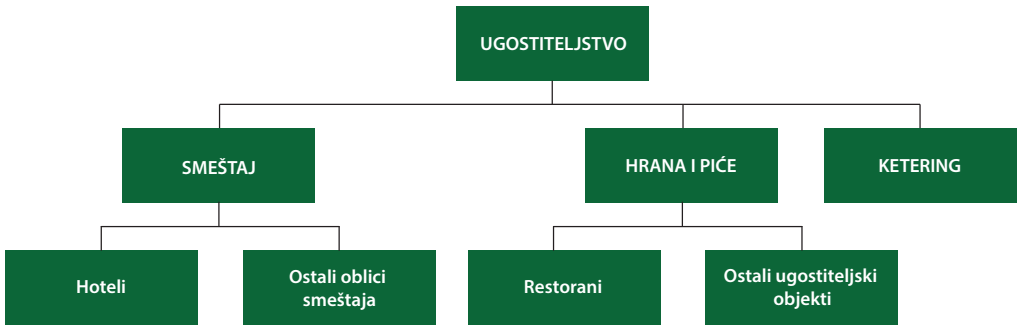
Delatnost koja u okviru ugostiteljstva prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja, sa uslugama ishrane i pića, uključujući i druge prateće usluge koje njima gravitiraju posluje pod nazivom **hotelijerstvo**, pri čemu treba imati u vidu da je pružanje usluga smeštaja ***osnovna***, a sve ostale su ***dopunske ili prateće*** delatnosti. Međutim, hoteli i drugi smeštajni objekti, uz pružanje usluga smeštaja, u najvećem broju slučajeva, bave se i 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 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 koje nemaju organizovanu ishranu, obroci u avio-prevozu, zdravstvenim ustanovama i slčno. Objekti ovakvog tipa mogu imati i personal za dostavu, servisiranje i posluživanje na mestu dostave, kao i dostavno vozilo. Danas se, za potrebe ove vrste poslovanja, sve više koriste posebne ***online*** platforme preko kojih zainteresovani korinici mogu da sagledaju ponude različitih ugostiteljskih objekata i direktno preko platforme naruče hranu.

Ugostiteljske usluge hrane, pića i napitaka 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 avionu.

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 ugostitljske usluge, tehnološkom procesu, asortimanu i načinu pružanja usluga, vremenu poslovanja i mestu 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.

Šema 1. Struktura ugostiteljske delatnosti



Izvor: Autor

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 usluga u restoraterstvu 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.

2 Prilagođeno prema: Barjaktarović, D., Knežević, M., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. str. 22 - 29.

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;
- ***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, restoraterske usluge ne mogu se posedovati jer se one, pored hrane pića i napitaka, kao opipljivih elemenata, javljaju u formi iskustva, komunikativnosti, ljubaznosti osoblja i slično, 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 sektoru ishrane, 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 sektora ishrane, koji odlikuje dvojak karakter rada - *proizvodni i uslužni*. Za razliku od sektora ishrane, u *sektoru smeštaja* 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 sektor smeštaja predstavlja okosnicu hotelijerstva to se može smatrati da u ovom sektoru *preovlađaje 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 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 odnosi se na sprečavanje 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***. Ugostiteljstvo 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 starog kulinarskog zanata. Otuda je i težnja svakog menadžera u ugostiteljstvu da ima najbolje osoblje koje svoje znanje i umeće utiskuju u imidž ugostiteljskog objekta;
- ***nemogućnost patentiranja usluga u ugostiteljstvu***. Za razliku od proizvoda materijalnog karaktera ove usluge, zahvaljujući navedenim specifičnostima, nije moguće zakonski zaštititi, odnosno patentirati, te ih konkurencija može lako kopirati bez pravnih posledica i mogućnosti sankcionisanja, što je u praksi česta pojava;
- ***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 određenim visokoškolskim ustanovama;
- ***naglašen sezonski karakter poslovanja***, posebno kada su u pitanju ugostiteljski objekti koji imaju izrazito sezonski karakter poslovanja (primorski i zimski planinski centri).

2. RAZVOJNI PUT RESTORATERSTVA

Istorijski posmatrano, koreni organizovanog pružanja određenih ugostiteljskih usluga hrane i pića dosežu do vremena drevnih civilizacija Asirije, Vavilona, Mesopotamije, 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 učestvovalo 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 u čast boga Zevsa. Za učesnike Olimpijskih igara koje se, počevši od 776. godine pre nove ere, održavaju svake četvrte godine obezbeđivani su konaci u kojima su se smeštali 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 pravljeni 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*).

Kao kultno mesto, kafana je kroz vekove i kulture imala različite nazive: mehana, mejana, karavan - saraj, han, birtija, kavana, bircuz, restoran, gostionica, bistro, bife, ali njena misija ostala je ista - mesto za odmor i druženje.....

Ono što su za stare Grke i Rimljane bili trgovi, to su za Srbe bile kafane. U njima su se okupljali, družili, iznosili svoja mišljenja, ideje, osnivali partije, donosili važne odluke. Kafane su bile mesto gde su se organizovale zabave, balovi, muzičke svečanosti, likovne izložbe, berza, gde su se pisale žalbe na sudske odluke, osnivali sportski klubovi.[3]

Postoji podatak da su Turci 1522. godine u jednoj zgradi na Dorćolu otvorili kafanu u kojoj je služena samo kafa, što je potvrda koliko je u Srbiji ova delatnost ukorenjena. Međutim, najveći broj gostionica i kafana otvoreno je krajem 19. i početkom 20. veka. Podaci govore da je Beograd na prelazu između dva veka na svakih 50 stanovnika imao po jednu kafanu ili gostionicu.[4]

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 Kosančićev venac bio najurbaniji deo grada, bila je jedno od kultnih 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 sto za bilijar u Beogradu, kao i prvo čitalište „**Srpskih novina**".[5]

Slika 1. Kafana „Znak pitanja"



Izvor: http://www.varoskapija.rs/restoran-znak-pitanja

3 Golubović V. *Kafane i mehane starog Beograda*, Službeni List Beograd, 2007., str. 22
4 Golubović V. K*afane i mehane starog Beograda*, Službeni List Beograd, 2007., str. 21
5 www.varoskapija.rs/restoran-znak-pitanja, 25. 05. 2014.

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.[6] U kafani „Proleće", i danas poznatoj po kvalitetnoj kuhinji, zasijala je prva sijalica, a prvi sajam knjiga održan je 1893. godine u „Kolarcu", kafani koja i danas odoleva vremenu i predstavlja mesto okupljanja beogradskih boema.

Slika 2. Tri šešira (1904. godina)



Izvor: https://www.kafanebeograda.rs

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.[7]

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

6 www.stari grad/restoran-tri šešira, 2. X. 2014.

7 Golubović V. *Kafane i mehane starog Beograda*, Službeni List Beograd, 2007., str. 21

drugim evropskim zemljama. Isti obrazac nastanka i razvoja hotela slede, 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.[8]

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 uslovila 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.[9] Nažalost, ovako povoljni trendovi u razvoju međunarodnog turizma zaustavljeni su 2020. godine, kada su zbog pandemije *COVID* – 19, koja je zahvatila čitavu planetu i uzela ogroman broj ljudskih života, usporeni ili zaustavljeni skoro svi privredni tokovi uključujući i turizam. Pored smanjenja broja zaposlenih ogoman broj subjekata iz ove delatnosti prestao je sa radom.

8 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.

9 Broj učesnika u međunarodnom turizmu u 2018. godini premašio je cifru od 1.4 mlrd. učesnika, dok je ukupna turistička potrošnja u toj godini iznosila preko 1.740 milijardi US dolara. Učešće prihoda od međunarodnog turizma u ukupnoj vrednosti izvoza usluga u svetu iznosi 34%, a u ukupnoj svetskoj razmeni roba i usluga između 8% i 9%, a u izvozu usluga oko 30%. Broj zaposlenih premašuje cifru od 200 miliona, što čini preko oko 10% ukupne svetske zaposlenosti (*VTTC*, str. 3).

Ekspanzija tražnje za ugostiteljskim, pre svega hotelskim uslugama, kao rezultat opšteg društveno - ekonomskog razvoja i razvoja međunarodnog turizma praćenog intenziviranjem 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 prikladne 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.

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 povezanosti ovih delatnosti. Podaci o broju učesnika u domaćem i međunarodnom turističkom prometu, ostvareni devizni priliv po osnovu turizma i broj zaposlenih, najbolja su potvrda značaja ovih delatnosti i njihovog uticaja na ukupni privredni i društveni razvoj u međunarodnim okvirima.

Posmatrano sa ekonomskog aspekta ti uticaji izražavaju se na sledeći način:[10]

- Restoraterstvo, kao i ugostiteljstvo u celini, pojavljuje se kao ***tržište brojnim privrednim i neprivrednim delatnostima*** koje učestvuju u zadovoljavanju 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, nameštaj i inventar 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,

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

prehrambena industrija, agencije, građevinarstvo, industrija opreme, nameštaja, komunalne delatnosti, zanatstvo, informacione tehnologije i drugo). Takođe, u ovoj delatnosti je veliki broj onih koji sami 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 se postiže putem klasičnog izvoza istih tih roba kroz robnu razmenu sa inostranstvom (nevidljivi 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, resoraterstvo 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 drugo) mnogi ugostiteljski objekti postaju privremeno utočište ugroženog stanovništva ili mesta gde se za njih priprema hrana, što odslikava važnu socijalnu funkciju ove delatnosti. S druge strane, ratni sukobi, elementarne nepogode, ekonomske i druge krize, razne vrste epidemija i slično, veoma se negativno odražavaju na poslovanje 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 samostalnog dela ugostiteljske delatnosti, čiji je osnovni zadatak ***priprema, proizvodnja i pružanje usluga hrane, pića i napitaka***. Dakle, restoraterstvo kao delatnost podrazumeva organizaciju proizvodnje i proces usluživanja gostiju u građevinskom objektu koji, u tehičko-tehnološkom, organizaciono-kadrovskom i funkcionalno-prostornom smislu, mora da ispunjava standarde propisane za obavljanje ove delatnosti.

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*-a i *Carlson*-a, 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***.

Ugostiteljski sektor 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, sektor smeštaja 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 poznatim turističkim centrom. 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:[11]

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 drugo).

Takođe, pojedini hoteli sklapaju 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 sobu.

Neki beogradski hoteli, poput ***HYATT***-a, ***FALKENSTEINER***-a, ***MAJESTIC***-a i dr., imaju uspešnu saradnju sa restoranima u Skadarliji i nekim 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 samouslуživanjem (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 reprezente 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 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.

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

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, mamurluka 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 zvao „*Aux Trois Freres Provencaux*" (Kod tri brata iz Provanse). Posle Francuske revolucije iz 1794. godine, mnogi viđeniji francuski ugostitelji bivaju proterani i odlaze u druge delove Evrope. Neki su čak prešli i preko Atlantika do Amerike, gde su i počeli sa proverenim zanatom. Tako je počeo sa radom i prvi restoran u Bostonu (Amerika), koji je 1794. godine otvorio francuski izbeglica Žan Batist Žilber Pejpal. Restoran se zvao „*Julien's Restaurator*" (Žilijenov Restorator).[12]

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 korišćenje 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 teržnje 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.

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

Međutim, restorani sa lošom organizacijom posla, lošim menadžmentom, neadekvatnim asortimanom ponude i velikim brojem zaposlenih često ostvaruju gubitke koji vode njihovom zatvaranju. Otuda se u ovom poslu treba pridržavati stare ali proverene mudrosti „***umerenost, u svakom pa i ovom poslu, je 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 se 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 okuplaju prijatelji, gde se u dobrom ambijentu uz kvalitetnu hranu, piće i muziku uživa, što pričinjava zadovoljstvo koje je moguće samo tu doživeti, a uz to obezbeđuje se socijalna interakcija i udoban život.

Na pitanje nekih vlasnika naših poznatih restorana („**Franš", „Freska", „Ada",** „**Castelo"** i dr.) koji im je bio motiv za bavljenje, odnosno za ulaganje u ovaj biznis i šta im je najviše pomoglo da „***stignu tu gde su***", odgovor je bio „***uz uporan i težak*** *rad želja da se napravi nešto kvalitetno*". Taj odgovor je bio daleko ispred svih ostalih. 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 stimulisanju 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. 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 razlikuju se sledeće vrste ovih objekata: restoran (klasični i specijalizovani), *kafana, bar, objekti brze hrane, pokretni i drugi objekti (gostionica, krčma, konoba, 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....*[13]

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 istovremenu prostornu odvojenost i funkcionalnu povezanost procesa pripreme i proizvodnje hrane, pića i napitaka sa procesom usluživanja pripremljenih proizvoda***.[14] To je namenski objekat sa izdvojenim prostorom za prijem, skladištenje i čuvanje namirnica i druge robe, kuhinjskim blokom, prostorima i prostorijama za posluživanje gostiju i sanitarnim čvorom U pogledu načina organizovanja poslovanja restoran može biti samostalan ugostiteljski objekat ili prostor, odnosno prostorija u sastavu hotela, motela ili nekog drugog smeštajnog objekta. No, bez obzira kako restoran posluje, samostalno ili u okviru hotela, zadatak i cilj im je istovetan - pružanje usluga hrane pića i drugih napitaka.

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 neki drugi način.

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 i 58/2016).

14 Prema: Kosar, Lj,. *Hotelijerstvo - teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002, str. 10.

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:

1. ***Klasični restorani*** - tipični predstavnici vrste ugostiteljskih objekata za pružanje usluga 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 ili specifičnom načinu usluživanja.. 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 dinning*, restorani brze hrane (*fast food*), restorani sa samoposluživanjem, restorani za usluživanje gostiju u kolima (*drive – in* restorani) i drugi. 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 brzoj i kvalitetnoj usluzi, ograničenom meniju, dekoru i ambijentu. *U kategoriju najpoznatijih restorana ove vrste, koja je uveliko osvojila svet, spadaju McDonald's, Kentucky Fried Chiken, 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. Kolevka nastanka ovih restorana su SAD (Holivud i Las Vegas).

Tematski restorani 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 spadaju: *The Hard Rock Café, Planet Hollywood, Rainforest Café, Star Café, Nescar 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 ove restorane 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, s obzirom na to da su troškovi zakupa, ekskluzivna oprema, uređaji i inventar, uključujući i cene vrednih umetničkih dela enormno visoki. Ovi restorani angažuju najprestižnije majstore kulinarstva 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.

Menadžeri ekskluzivnih restorana moraju stalno pratiti savremene tokove 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:

- *porodični 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 uslužuju 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 ***tržišnoj orijentaciji*** razlikuju se:

- komercijalni restorani (ekonomske tržišne opredeljenosti), i
- nekomercijalni restorani (zatvorenog tipa, povlašćene cene i sl.).

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 vrsta 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 automobilom priđe 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, dat je na sledećoj tabeli.

Tabela 1. Pregled vodećih restorana u svetu

Rangiranje	Koncept	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.	Sendviči/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

Rangiranje	Koncept	Prodaja (u mil. USD)
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 4oo Segment Rankings," Hospitality Magazine ", http:/www.hospitalitymagazine.com.au› Archiv; 28 maj, 2014.

Navedeni Pregled ukazuje 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 značajno mesto imaju i druge vrste objekata u kojima se pružaju različite ugostiteljske usluge. U nastavku se daje pregled vrsta objekata koji mogu da pružaju ugostiteljske usluge predviđenih Pravilnikom o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata:[15]

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, specijaliteti od mesa) i jednostavne poslastice.

Bar (kafeterija, aperitiv bar, cafe bar, coktel 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.

15 Prema Pravilniku o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, *„Sl. glasnik RS"*, br. 48/2012 i 58/2016

Disko bar, dansing bar, disko klub, kabare bar i sl. - 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. - 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 - 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.).

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

Pokretni ugostiteljski objekti - 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** koji predstavljaju ugostiteljske objekte smeštene 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 drugo.

5. HOTELIJERSTVO KAO DEO UGOSTITELJSTVA

Hotelijerstvo, kao deo ugostiteljske delatnosti (podsistem 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. usluge). 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.[16]

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 odslikavaju 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 ugostiteljske delatnosti, specifične po prostornim, tehničko - tehnološkim i organizaciono - kadrovdskim 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.

16 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%.

Šema 2. Struktura savremene hotelske industrije



Izvor: autor

Kao što hotelijerstvo predstavlja reprezentativnu delatnost 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, koji se sastoji od aktivnosti većeg broja 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 snabdevenost, hotelijerstvo ne bi moglo da pruža usluge koje će svojim kvalitetom zadovoljiti očekivanja njegovih korisnika.

Danas hotelijerstvo postaje jedno od najznačajnijih multikompleksnih grana 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 može se izvršiti razvrstavanje objekata za smeštaj na sledeće vrste: hoteli, moteli, turistička naselja, apartmanska naselja, kampovi, pansioni, hosteli, prenoćišta, 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.). Ugostiteljski 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. Pregled ugostiteljskih objekata za smeštaj (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) dat je u nastavku.[17]

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.

17 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 i 58/2016.

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

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 klategoriji 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.

Prenoćište (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.). 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 objektima.

Odmarališta ne podleže 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 m^2, 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 (ugostiteljstvo) 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 (ugostiteljstvo). 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 slavskih manifestacija.

Usluge hrane i pića u hotelima pružaju se namenski projektovanim i izgrađenim prostorijama kao što su restoranske, banket i druge sale, saloni, s*neck 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'hotel* i *a la carte* jelovnik, dok hranu i piće služe konobari.

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

Glavna hotelska mesta za posluživanje 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 posetilaca 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 ugostiteljstva i koje doprinosi ostvarivanju značajnih finansijskih rezultata.

U mnogim hotelima postoji mogućnost posluživanja doručka, a često 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* snabdeveni alkoholnim i bezalkoholnim pićem, koji stoje na raspolaganju gostima. Na posluživanje u sobama može se gledati kao na dodatni hotelski proizvod, sa aspekta hotela, odnosno kao 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, prehrambeni tehnolozi i dr.). To je i razlog da je u ovom sektoru angažovano daleko više radne snage nego u sektoru smeštaja, 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.

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 ugostiteljstvo ?

II Glava

USLOVI ZA OBAVLJANJE RESTORATERSKE DELATNOSTI



SADRŽAJ POGLAVLJA

1. Uslovi za obavljanje proizvodno – uslužnog procesa u restoraterstvu
   1.1. Poslovi nabavke
   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
   1.4. Uslužni ambijent – prostorije za usluživanje
      1.4.1. Inventar za usluživanje gostiju
      1.4.2. Radna odeća uslužnog osoblja
2. Higijensko - bezbednosni aspekti 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 ugostiteljskom objektu
   2.3. Mere zaštite na radu

CILJ 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 UGOSTITELJSKIM OBJEKTIMA
- 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 nacionalnim 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, restorani, kao i drugi ugostiteljski objekti, moraju da ispunjavaju sledeće opšte uslove:[18]

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 bešumni energetski 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, septičke jame), ili obezbeđen rezervoar za otpadnu vodu odgovarajućeg kapaciteta kada su u pitanju privremeni objekti vezani za održavanje određenih manifestacija.

Pored ovih **opštih uslova**, definisani su i uslovi koje ugostiteljski objekat mora da ispunjava u pogledu: ***spoljnjeg 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:

- racionalno korišćenje prostora,
- nesmetano i sigurno kretanje i boravak gostiju i zaposlenog osoblja,

18 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 i 58/2016.

- nesmetan prenos stvari,
- odgovarajuće čuvanje robe, hrane i pića od kvarenja,
- zaštita zdravlja gostiju i osoblja koje podleže zdravstvenom nadzoru.

Restorani, kao i ostale vrste ugostiteljskih objekata u kojima se pružaju usluge hrane i pića sastoji se od dve prostorne celine sa različitim namenama i pravima korišćenja, i to:[19]

1. **Prostorija koje koristi isključivo 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 ekonomsski blok, koji se sastoji iz više radnih prostora u kojima se odvija tehničko - tehnološki proces obrade i pripreme hrane, i to:

- ***prostorija ili prostora u kojima se vrši prijem, skladištenje i čuvanje*** namirnica, pića, predmeta opšte upotrebe i povratne ambalaže (magacini),
- ***prostorija ili prostora u kojima se obrađuje, priprema i čuva hrana*** pre usluživanja i vrši pranje posuđa (ugostiteljska kuhinja),
- ***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, i
- ***servisno - tehničkih prostorija*** koje se sastoje se 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, saloni, banket sale, bar, terase, bašte i sl.), koje su namenjene za boravak gostiju, uključujući garderobe i toalete za goste.

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.

19 Prema: Pravilniku o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, *„Sl. glasnik RS"*, br. 41/2010 i 58/2016.

1.1. POSLOVI NABAVKE

Poslovi nabavke namirnica, pića i drugih potrebnih materijala obuhvataju obezbeđivanje različitih vrsta životnih namirnica, pića i druge robe za potrebe poslovanja ugostiteljskog objekta. Standardni postupak nabavke namirnica i drugih roba za potrebe ugostiteljstva sastoji se iz sledećih faza:

- prethodni upit dobavljaču,
- ponuda dobavljača na upit kupca,
- narudžbenica kupca,
- prijem i skladištenje, i
- izdavanje namirnica i dugih roba za kuhinju.

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. Ovi 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 formiranje 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 nabavku namirnica i druge robe, obavljaju menadžeri, vlasnik ili glavni kuvar, ili te 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 prihvat 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 restoraterstvu 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 uži krug ljudi i uži 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 potrebnih roba obavljaju stručna lica koja dobro poznaju svojstva roba i njihovu funkciju u proizvodima u kojima se koriste. Specificirani zahtevi treba da sadrže: naziv i količinu proizvoda, karakteristike proizvoda bitne za njegovu bezbednost, odrednice kvaliteta proizvoda, način pakovanja, uslove transporta, rok upotrebe pod definisanim uslovima čuvanja i druge odrednice.

Specificirani zahtevi se, pored preciznog definisanja osnovnih roba i namirnica koje se nabavljaju, uključujući i sanitarno – higijensku i zdravstvenu ispravnost, odnose i na obezbeđenje adekvatnih uslova vezanih za ambalažu, skladištenje, utovar i prevoz do objekta. Zapisi o izvršenoj kontroli od strane dobavljača predstavlja garanciju naručiocu da će njegovi zahtevi biti ispunjeni. Ukoliko preduzeće kao dobavljača ima organizaciju koja je sertifikovana prema standardu ISO 9001 može očekivati da će isporučilac i pre prihvatanja ponude proveriti sa objektom da li su svi zahtevi precizno definisani. Standardi nalažu da se mora održavati predviđena dokumentacija (zapisi) 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 materjal) 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. U manjim ugostiteljskim objektima poslove skladištenja primljenih namirnica obavljaju zaposleni u kuhinjskom bloku.

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 za manipulaciju i cirkulaciju vazduha.[20]

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 temperaturi od +5 do +8°C, najduže 4 - 5 dana. Meso, ribu i povrće može se čuvati i dalje u hladnjacima za duboko zamrzavanje ili hladnjačama na temperaturi do - 22°C.

20 Prema: Pravilniku o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „*Sl. glasnik RS*“, br. 41/2010, i 58/2016.

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. Inače, skladišni prostor treba da za svaku grupu namirnica i dugih roba obezbedi optimalne uslove skladištenja uz minimalnu potrošnju energije.

Posebno važne aktivnosti ***magacinske službe*** vezane su za odnose sa proizvodnim procesom kuhinjskog bloka. U skladu sa potrebama proizvodnog procesa koji se odvija u kuhinji, namirnice se od strane kuhinjskog bloka trebuju u pismenoj formi (trebovanje) po vrsti i količini. U zahtevu za trebovanje specifira 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***.

Suština 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 prethodi procesu usluživanja i prodaje, a obavlja se u posebnim prostorima predviđenim za proizvodnju hrane (***kuhinjski blok***). Kuhinja kao centralni deo tog bloka predstavlja „*dušu*" svakog restoranava. Ona predstavlja prostor u kojem stručno osoblje, prema receptima i u okvirima utvrđenih normativa utroška, organizovano radi na pripremi i obradi namirnica i proizvodnji (prigotovljavanju) različitih vrsta jela (prženjem, pečenjem, kuvanjem i sl.). Da bi se mogla u strogo propisanim okvirima i zadanim standardima vršiti registrirovana delatnost tj. proizvodnja jela, kuhinja mora biti tako projektovan da ispunjava higijensko - sanitarne i organizacione - tehničke uslove koji omogućavaju normalno odvijanje procesa proizvodnje hrane. Ti uslovi se odnose na postojanje sledećih međusobno povezanih i usklađenih prostora:[21]

1) ***topla kuhinja*** - 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, konvektomati, pećnice, ben mari, električni roštilj, kiper, friteza i dr.);
2) ***hladna kuhinja*** - 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) ***poslastičarnica*** - deo kuhinje gde se pripremaju tople i hladne poslastice koje se poslužuju kao desertno jelo;
4) ***prostor za pripremu mesa*** sa posebnom sudoperom sa tekućom hladnom i toplom vodom, koja mora mora biti opremljena potrebnim alatom, priborom i drugim uređajima i koja je odvojena od prostora za obradu i čišćenje;
5) ***prostor za pripremu ribe*** sa posebnom sudoperom sa tekućom hladnom i toplom vodom;
6) ***prostor za pripremu povrća*** sa posebnom sudoperom sa tekućom hladnom i toplom vodom
7) ***rashladni uređaji*** za čuvanje hrane u kuhinji;
8) ***ostala priručna skladišta*** (dnevni magacin, police ili ormari za smeštaj kuhinjskog, restoranskog posuđa i pribora i police ili ormari za smeštaj hrane);

21 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 i 58/2016 i Pravilniku o minimalnim tehničkim i sanitarno - higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata (*Sl. glasnik RS*", br. 41/2010 i 58/2016),

9) ***perionica restoranskog (belog) posuđa*** smeštena u neposrednoj blizini pripremnica 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;

10) ***perionica kuhinjskog (crnog) posuđa*** opremljena dubokim sudoperama, stolovima, policama za ceđenje i odlaganje opranog posuđa. U njoj se pere crno posuđe izrađeno od nerđajućeg čelika, crnog željeza i aluminija i drugog materijala.

Ukoliko se u kuhinji priprema pica ona mora da ima i ***pećnicu za pečenje pica***, a 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 poslatica 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.

U ugostiteljskim objektima manjeg kapaciteta često nije moguće obezbediti fizički odvojen prostor za svaku od navedenih namena, što zahteva korišćenje centralnog kuhinjskog prostora za određene potrebe.

Pored toga, u kuhinjskom bloku treba da postoji 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 kuhinjkom bloku (muška i ženska garderoba sa dvodelnim garderobnim ormarićima, prostorija koju koristi zaposleno osoblje za odmor i posluživanje jela – trpezarija za zaposleni personal, zasebna kupatilo sa tuševima za žene i muškarce, zasebni toaleti i dovoljan broj umivaonika – u skladu

sa brojem zaposlenih, prostor za tehničko osoblje i s.). 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:

- omogući nesmetanu cirkulaciju zaposlenog osoblja i namirnica,
- onemogući ukrštanje puteva iznošenja hrane sa upotrebljenim posuđem,
- onemogući 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.

Slika 3. Izgled savremene ugostiteljske kuhinje



Izvor: https//wwwgastronaut.rs

1.3.1. Vrste ugostiteljskih kuhinja

Postoje različite vrste ugostiteljskih kuhinja. U skladu sa osnovnim zadatkom i namenom, one se mogu podeliti prema:[22]

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

Prema ***načinu poslovanja kuhinje*** mogu biti:

- *Restoranska kuhinja*, gde se pripremaju jela iz jelovnika. Radi poboljšanja gastronomske 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;
- *Pansionska kuhinja*, gde se pripremaju jela iz menija i za unapred poznati broj gostiju, a u svom sastavu ima i kuhinju za doručak. Ove kuhinje nalaze se u hotelima, pansionima, odmarališta, domovima za mlade i starije osobe, brodovima i sl.

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 koje prigotovljuju. To su, pre svega austrijska, francuska, italijanska i dr. kuhinje;
- Internacionalnu kuhinju koja je poznata u celom svetu i gde se pripremaju specifična jela iz različitih stranih kuhinja kao što su: bečki odrezak, biftek, turnedo, šatobrijan, *pizza*, špageti, *sacher* torta i drugo.

Prema ***vrstama jela i načelima zdrave ishrane*** kuhinje mogu biti:

- *Dijetalna kuhinja* - priprema jela za bolesne i starije osobe (dijetalce). Odabrana jela moraju biti lako probavljiva, uglavnom termički prigotovljena 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;

22 Maričević, M.,*Vrste ugostiteljskih kuhinja* –http//www. possector.hr/hrblog/ugostiteljske kuhinje.

- *Makrobiotička kuhinja* - temelji se na načelima zdrave prehrane jer priprema jela isključivo od namirnica uzgajenih prirodnim putem bez pesticida, hormona i veštačkih konzervansa.

Prema ***tržišnoj orijentaciji*** kuhinje mogu biti:

- komercijalna - ekonomsko tržišna opredeljenosti, i
- nekomercijalna - zatvorenog tipa (povlašćene cene).

Prema ***broju zaposlenih i prema broju obroka*** ugostiteljske kuhinje se dele na:

- *male kuhinje* - koje pripremaju do 100 obroka (obično upošljavaju do 12 osoba u dve smene),
- *srednje kuhinje* – pripremaju do 300 (zapošljavaju od 12 do 30 radnika u dve smene), i,
- *velike kuhinje* - pripremaju preko 300 obroka (zapošljavaju više od 30 radnika).

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 jela, 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.), za koju je zadužen 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.

Organizacija posla u kuhinji

Način organizacije rada u kuhinjskom bloku restorana ili drugog ugostiteljskog objeka, uslovljen je različitim elemenatima, među kojima su opredeljujući: obim posla, vrsta kuhinje, broj zaposlenih, asortiman proizvoda i dr. Organizacija u kuhinji obuhvata sve vrste poslove, od nabavke namirnica i drugih roba, preko prerade, proizvodnje i dizajniranja, do gotovog proizvoda (jela). Svaku tu operaciju, odnosno radni proces prate i odgovarajući administrativno računski poslovi koji su sastavni deo posla u kuhinji i osnova za merenje kvaliteta tog proizvoda.

Sručne poslove u kuhinji obavlja ***stručno*** osoblje, a poslove koji su vezani za održavanje i uređenje tih prostora i grube radove obavlja ***pomoćno osoblje***.

Ključna pozicija pripada ***šefu kuhinje (glavni kuvar)***. To je osoba koja organizuje i rukovodi timom koji radi u ovom delu. 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 izlazi iz kuhinje, uključujući i pripremu jela pred gostima.

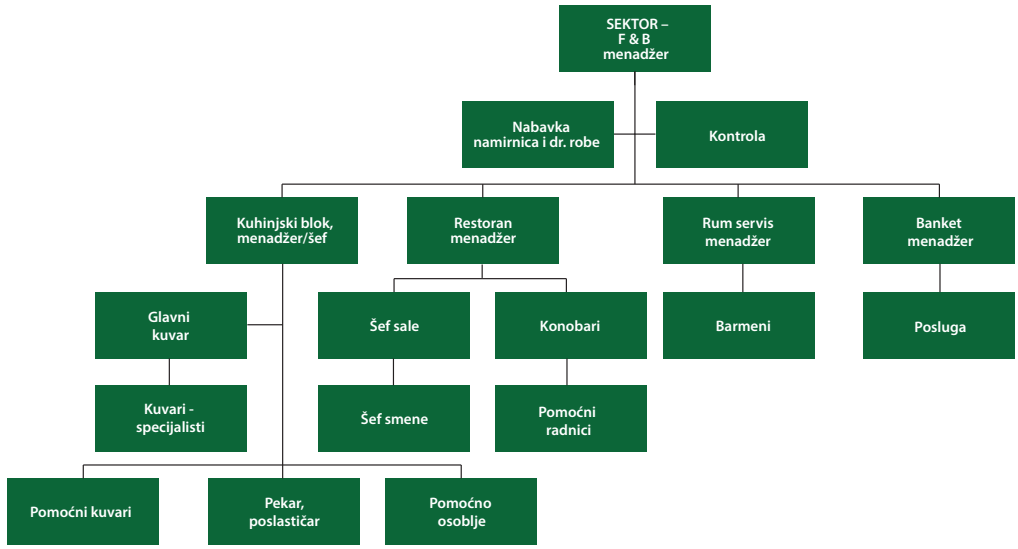
Kategoriju ***stručnog osoblja*** čine i kuvari specijalisti za pojedine vrste jela (sosova, riba, hladnih i toplih predjela, roštilja, supa, čorba i potaža, poslastičari i dr.), kuhinjski mesari, pekari, kuhinjska domaćica i dr.

Kategorija ***pomoćnog osoblja*** (polukvalifikovani i fizički radnici) obavlja nestručne i grube fizičke poslove, koji su takođe veoma bitni u lancu kreiranja i isporuke 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: kuhnje, restorana, banketa, bara, posluživanja na spratovima; zamenici šefova, kuvari, pomoćnici kuvara, konobari, 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 ponude neke turističke desinacije.

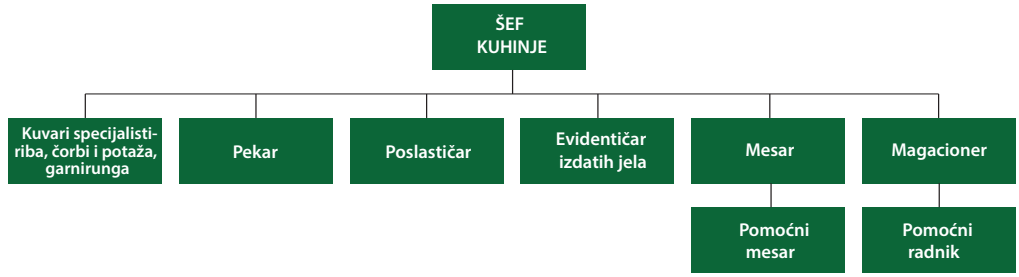
Na sledećem primerima dat je prikaz organizacije sektora hrane i pića u hotelu sa punim servisom i organizaciona šema jednog restoranu.

Šema 3. Globalna šema organizacije sektora hrane i pića u hotelu sa punim servisom



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

Šema 4. Organizacija ugostiteljske kuhinje restorana sa preko 400 mesta



Izvor: Barjaktarović, D, Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 158.

U objektima manjeg kapaciteta organizaciona šema je manje razgranata i pojednostavljena, gde jedan izvršilac može biti zadužen za različite operacije u pripremi i/ili serviranju hrane

Tipična kuhinja srednje veličine zapošljava:

- glavnog kuvara
- drugog kuvara
- roštilj majstora
- kuvara zaduženog za hladna jela
- nekoliko pomoćnih kuvara.

Male kuhinje mogu imati samo jednog ili dva kuvara, ili jednog kuvara ili dva pomoćnika na jednostavnim poslovima kao što su pranje i ljuštenje povrća.

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 uvidu da je jelovnik osnovni faktor koji opredeljuje izbor opreme, uređaja i inventara. Ostali faktori su veština osoblja, raznovrsnost i količina hrane i pića koje se u objektu proizvode i pružaju.

Oprema mora biti prilagođena nameni, kategoriji i kapacitetu kuhinje. 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:[23]

- 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 ugotovljavati 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,

23 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 58/2016.

- električni, plinski i obični roštilj,
- uređaji za hlađenje i zamrzavanje namirnica (frižideri, zamrzivači),
- friteze koje služi za prženje svetlijih vrsta mesa, morskih plodova, povrća i voća u obilnoj masnoći na tzv. bečki, pariški i *orly* način,
- grejači za tanjire i šolje,
- aparati za spremanje hrane na pari,
- pokretni aperitiv - bar,
- espreso i drugi aparati za kafu i sokove,
- mali grilovi 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: mašine za pranje suđa, razne vrste miksera, mašina za mlevenje mesa, mašina za vakumsko pakovanje namirnica, aparat za ljuštenje krompira i drugog povrća i drugo.

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 deluju na nabavku opreme su:[24]

- ***Cena.*** Cene pojedine ugostiteljske opreme i njena ugradnja često je opredeljujući faktor pri pri opredeljenju za njenu kupovinu. Pored direktnog troška nabavke određenih jedinica 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 nabaljene opreme. Zato je bitno da se pre odluke o nabavci opreme razmotre i procene svi mogući troškovi u vezi sa nabavkom iste i nnom ugranjom.
- ***Sanitarno - bezbednosne mere***. Treba kupovati opremu od materijala koji je otporan, koji ne rđa i kojem ne smetaju sredstva za čišćenje. Oprema ne sme da utiče na promenu mirisa, boje i ukusa hrane. Površine sa kojima hrana dolazi u dodir, treba da budu glatke, da se lako čiste,

24 Prema: Ninemeier, J.,*Management of food and beverage operations,* third edition, the educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999.

da su antikorozivne, netoksične i stabilne (bez labavih nogica ispod stolova) i da ne upijaju mirise.

- ***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 ista 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 stručnjaka? Koliko često se održavanje 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 nabavlja preko kataloga (od ovlašćenih distributera) ili po narudžbini. Oprema po narudžbini je mnogo skuplja i pre nego što se donese odluka treba da se dobro razmisliti za koju se varijantu treba opredeliti.

Slike 4 - 8. Deo opreme i uređaja koji se koriste u restoranima

Mašina za pranje tanjira	Kolica za nošenje hrane
	
Kafemat	**Mašina za pranje čaša**
	

Izvor: http://www.ugostitelji.files.wordpress.com.usluzni-sektor

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. Prostorije za usluživanje gostiju 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 nacionalnim 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, provetrene, dobro osvetljenje i moraju raspolagati dovoljnim brojem stolova, stolica, fotelja, klupa i drugog nameštaja koji se lako čisti i 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*** (razne vrste stolova - restoranski, kafanski, stolovi za banket, za bašte, pomoćni, konobarski, servirni, bife sto, pokretni stolovi i dr. i stolica) 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 i zavese, takođe, treba da su uklopljeni u ambijent i da se lako menjaju.

Slika 9. Ambijent sale restorana „Jezero" u Kragujevcu



Izvor: http://www.restoranjezero.rs

Postorije za usluživanje treba da imaju dobru toplotnu, kao i zvučnu izolaciju radi zaštite okruženja od buke, da budu klimaizovane i da imaju obezbeđen uređaj za korišćenje bežičnog interneta.

Točionica pića

U okviru prostorija za usluživanjeili, ili u kuhinji, smeštena je točionica pića, koja predstavlja prodajno - uslužni, a veoma često i proizvodni deo: Može biti smeštena i u kuhinji, ali kod većih ugostiteljskih objekata uglavnom je smeštena u uslužnom delu ili postavljena kao šank (pult) u prostoru za usluživanje. U njoj se toče različite vrste alkoholnih, bezalkoholnih i mešanih pića (konjak, *scotch whisky, gin*, vodka, rum, voćne rakije, različite vrste likera, vina, piva, bezalkoholnih pića, mineralna voda, *Coca – Cola* i dr.) i pripremaju određeni topli i hladni napici. U zavisnosti od vrste objekta, 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 gosta - na broj sobe ako boravi u hotelskoj sobi. Naplata se može izvrsiti kreditnom karticoma na isti način kako se vrši naplata za korišćenje usluge smestaja, pansionskih usluga i sl.

Točionica pića sadrži:[25]

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

Ugostiteljski objekat u kojem se toči i uslužuje pivo (pivnica), mora da bude opremljen uređajem za točenje piva. Točionica pića koja u ponudi ima prodaju vina mora biti opremljena vinskom vitrinom u kojoj je moguće podešavanje temperature. U točionici pića mora da budu i uređaji za pripremu toplih napitaka (čaj, kafa) i za proizvodnju leda.

25 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 58/2016.

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

Pomoćne prostorije namenjene gostijima

U zavisti od rasporeda i veličine objekta u okviru prostorija za usluživanje, a najčešće ispred nje, nalaze se i ***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.

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 (stajaća i sedeća) u prostoriji za usluživanje. Pravilnikom su propisani i uslovi koje ove jedinice 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 drugo.

Organizacija posla i način usluživanja gostiju u uslužnom delu objekta zavisi od veličine i kapaciteta uslužnog prostora, vrste, tipa i kategorije objekta, vrste obroka, događaja 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 slično i svaki reon obuhvata određeni broj stolova (do 10) i određeni broj 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** u uslužnim prostorijama:

1) Revirni,
2) Reonski,
3) Brigadni,
4) Ober sistem.

1) **Revirni** – jedan konobar obavlja i pripremne poslove u ofisu i poslove usluživanja gostiju. Ovaj način rada uglavnom se primenjuje u gosionicama, kafanama, odmarališnim salama i drugim objektima nižih kategorija;
2) **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;
3) **Brigadni** (višekonobarski) – poslove na jednom reonu radi konobarska brigada sastavljena od sledećih radnika: šef reona, pomoćnik šefa reona za jela (jelonoša), pomoćnik šefa reona za pića (vinonoša) i još jedan pomoćni radnik.
4) **Ober sistem**. Ovaj način rada se primenjuje kako u restoranima, tako i u kafanskoj delatnosti, ali i u drugim većim restoranima. Pored šefa, postoje i tri konobara i jedan pomoćni radnik. Ovaj način se često primenjuje u noćnim klubovima i barovima sa ili bez programa.

Uobičajena **hijerarhija radnih mesta** u ekskluzivnim restoranima je: upravnik restorana, šef restorana, šef sale, šef reona, konobar, konobari specijalisti, barmen, točilac pića, pomoćno osoblje (garderober, čistačica) i dr.

Hoteli viših kategorija i kapaciteta u sektoru hrane i pića imaju daleko razuđeniju organizaciju i daleko veći broj izvršilaca, Na vrhu hijerarhije je direktor sektora, zatim, upravnik resorana, različite vrste konobara, šefa bara, osobu za posluživanje na spratu (room service, vođu smene, konobara za vino, konobara za hranu i pomoćne konobare).

1.4.1. Inventar za usluživanje gostiju

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 (poslužaonici, 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, posuda za šećer, 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);
- servisni. Izrađuje se od nerđajućeg materijala (rost-fraj, srebro, zlato i sl.).

Pribor za jelo mora da bude od nerđajućeg materijala i neoštećen.

Slika 10. Pribor za jelo



Izvor: http://www.ugostitelji.files.wordpress.com.usluzni-sektor

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

Posledice neadekvatnog održavanja i nehigijene 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 invantara, što se danas izuzetno odražava na uspešnost poslovanja ove delatnosti. U tom pravcu veoma je važna uloga pojedinih specijalizovanih proizvodađača 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), *bain – marie*, plinski i elektro štednjaci, friteze, *caffe* - aparati, *buffet* - stolovi sa standardizovanom merom (širinom, visinom i dužinom), standardizovani rashladni, merni i drugi uređaji.

1.4.2. Radna odeća uslužnog osoblja

Radna odeća je izuzetno važan element ugostiteljskog poslovanja i predstavlja i sastavni deo ugostiteljskog poziva. Radno odelo i izgled osoblja prvi je vizualni kontakt gosta i zaposlenih u ugostiteljskom ubjektu. 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, a danas i svaki luksuzni restoran ili dugi objekat za usluživanje hrane i pića, 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, za pojedina radna mesta često postavljaju visoke standarde 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 (recepcija, portirnica, kuhinja, restoran noćni bar, snek i slično.), preporučuje se poseban - drugačiji dizajn - model radnog odela. Prilikom nabavke novih radnih uniformi trebalo bi se pridržavati sledećih principa:

- da bude lepo dizajnirana i ugodna,
- da se lako održava, pere, čisti i pegla,
- da cena bude u skladu sa kvalitetom i praktičnosti,
- 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 odela koja se nose prema prilikama. U prepodnevnim satima nosi se jedan, a u popodnevnim 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:[26]

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

- 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 (recepcija, portirnica, 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 vek), a vrlo brzo se zajedno sa cilindrom preselio na ostali deo kontinenta. Frak je za vreme vladavine francuskog kralja Luja XVI bio i dvorsko svečano odelo, a nakon Francuske revolucije i vojna i činovnička uniforma. 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. Pojednostavnjenjem 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 kravatom i sa belim dugmadma. Uz frak se nose bele rukavice, crne lakirane cipele, crne čarape i cilindar. Frak je dobio naziv po istoimenom kaputu, a istii je slučaj i sa smokingom i *spencer*-om kao i sa sakoom.

Smoking - vrsta laganog kaputa sa reverima presvučenim svilom. Smoking kao radno odelo čini lagani kaput, pantalone (od istog materijala) i crni prsluk. Nosi se bela kosulja 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) toga 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 konobarice se najčešće bira radna odeća u kombinaciji suknje sa belom ili svetlom kosuljom, ili suknje sa laganim kaputićem, ili odgovarajuća haljina u zavisnosti od godišnjeg doba i kategorije objekta, uvek sa obveznom keceljom, 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.

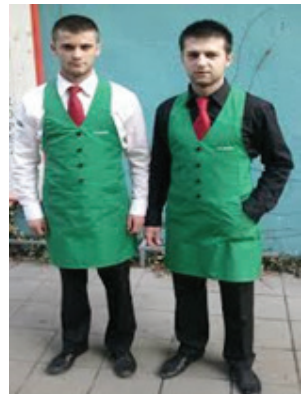
Klasična crno – bela kombinacija retko se upotrebljava u restoranima, iako je možda još uvek dobar izbor ali ne i pravilo za klasične restorane koji neguju tradiciju. Tkanine u više boja i različitih dezena ostavljaju utisak opuštenosti, kreativnosti, elegancije i razigranosti osoblja u ugostiteljskom 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. Moderni restorani prilikom kreiranja i dizajniranja odeće za svoje zaposlene, posebno za uslužno osoblje, teže da ostvare značajan nivo prepoznatljivosti u odnosu na druge objekte pa danas odeća uslužnog osoblja često odstupa od tradicionalnih pravila.

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 tačno propisuje navedenim 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 ze vreme radnog vremena u objektu 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.

Slike 11-17. Različiti modeli ugostiteljske odeće

Klasična uniforma	Stilizovana uniforma	Savremena uniforma
		

Uniforme u proizvodnom sektoru



Izvor: http://www.ugositeljskeuniforme

2. HIGIJENSKO BEZBEDNOSNI ASPEKTI POSLOVANJA UGOSTITELJSKIH OBJEKATA

Higijena i bezbednost u ugostiteljstvu su bitne pretpostavke kreiranja i isporuke kvalitetnog proizvoda koji svojim svojstvima treba da zadovolji ili nadmaši očekivanja njegovih korisnika, koji pre svega treba da budu potpuno bezbedan za svoje zdravlje. 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 konteksu i ugostiteljski objekat i zaposleni u njemu u toku radnog procesa obavezni su da se maksimalno pridržavaju propisanih standarda o sanitarno – higijenskim, zdravstveno bezbednosnim i drugim uslovima potrebnim za obavljanje ove delatnosti, kao i dobre proizvođačko uslužne i higijenske prkse. 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 visokiih 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 UGOSTITELJSKOM OBJEKTU

Životne namirnice i druga roba neophodna za poslovanje ugostiteljskih objekata moraju da se nabave, izvrši njihov prijem, uskladište, pripreme za proizvodnju i kao gotov proizvod (jelo) ponude gostu. Sve te postupke i procedure treba raditi u skladu sa propisima o sanitarnim uslovima, što znači da svaki ugostiteljski objekat mora da poštuje sanitarno - higijenske mere i sopstvene mere koje objekti donose na bazi opštih mera. Obaveza svakog ugostiteljskog objekta je da gosti dobiju zdravu i bezbednu hranu, koja će svojim kvalitetom ispuniti ili premašiti njegova očekivanja.

Zaposleno osoblje koje je zaduženo za poslove sa hranom obavezno je da u svim fazama (nabavka, proizvodnja, prerada i promet hrane) obezbedi ispunjenost svih propisanih uslova u vezi sa higijenom, jer je hrana osnovna supstanca restoraterskog proizvoda i jedan od ključnih razloga zašto se gosti opredeljuju za određeni ugostiteljski objekat. Objekti, prostorije i oprema restorana ili drugog ugostiteljskog objekta, moraju biti projektovani i izgrađeni tako da maksimalno doprinose bezbednosti i higijeni namirnica i drugih vrsta roba i štite je od potencijalnih izvora zaraze. Zapravo, cilj je obezbeđivanje uslova za jednostavan i lak pristup održavanju, čišćenju i dezinfekciji prostorija, radi održavanja potrebnog nivoa temperature, vlažnosti i strujanja vazduha..

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, Pravilnik o opštim i posebnim uslovima higijene hrane, Pravilnik o prehrambenim aditivima i dr.*

Ugostiteljski objekti su takođe u obavezi da se pridržavaju zahteva vezanih za ispunjenje preduslova za uvođenje odgovarajućih standarda bezbednosti hrane, pre svega ISO 9001, ISO 14000 , ISO 5001, HACCP sistema. i dr.

Nesprovođenje sanitarno - higijenskih mera može dovesti do negativnih posledica koje će se odraziti na pojave raznih vrsta bolesti, negativan imidž i loše finansijske rezultate ugostiteljskog objekta. Zato je neophodna svakodnevna provera i čišćenje svih prostorija (podovi, zidovi), pultova, radnih i servisnih stolova, opreme, uređaja, inventara, toaleta, prostora oko objekta, kontejnera i dr. Mala nepažnja odraziće se na najosetljivije robe i namirnice koje mogu dovesti do:[27]

- trovanja hranom, i
- raznih vrsta infekcija (bolesti koje izazivaju različiti mikrobi).

1) **Trovanja 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.

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

Najčešće bolesti koje se prenose hranom su: ***salmoneloza, kompilobakterioza, stomačni grip i stafilokokno trovanje hranom***.[28]

Salmonelozu uzrokuje bakterija Salmonela koja je prisutnu u crevnom traktu ptica, gmizavaca i sisara. Bakterija se prenose preko hrane životinjskog porekla. Salmuneloza se manifestuje povišenom temperaturom i stomačnim grčevima.

Kompilobakterioze uzrokuju bakterije živih ptica i živinsko meso a manifestuje se kroz povišenu temperaturu i stomačni grip.

Stomačni grip je trovanje norovirusima. Pojavljuje se često a teško ga je dijagnostikovati. Uzrok zaraze je čovek a manifestuje se kroz malaksalost i povraćanje.

Stafilokoke su najčešći uzrok trovanja hranom, čiji se mikrobi nalaze na koži, u nosu ili grlu osoba koje su prehlađene, 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 stomakui 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. Za sve površine koje su u dodiru sa hranom moraju biti korišćeni neotrovni, dugotrajni materijali koji se lako čiste i održavaju.

Ukoliko dođe do trovanje hranom neophodnio 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,

28 http/www.zdravlje.gov.rs

- utvrditi koji su zaposleni pripremali jelo i iste uputiti na lekarski pregled, da bi se videlo da li su oni uzročnici trovanja,
- 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 praocedura 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

Veliki broj bolesti koju izaziva hrana potiče od osoblja koje je u dodiru 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 svi 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 kijane 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[29] 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 Vodiču za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane (Ministarstvo poljoprivrede) i Pravilniku o minimalnim tehničkim i sanitarnohigijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata.

29 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, takođe, moraju proći zakonski obvezan *Program edukacije i Program o zdravstvenoj ispravnosti namirnica i ličnoj higijeni osoba*.

Slika 18. Higijena zaposlenog u ugostiteljstvu



Izvor: https://possector.hr ›higijena/ugostiteljstvo.

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 koje objekat treba da precizira u obliku upustva i kojih se zaposleni moraju striktno pridržavati.

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, začepljenja 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 upustva 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 (**PRILOG II**).

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 je na zaposlenima i primeni propisanih standarda i procedura.

2.2. BEZBEDNOST ZAPOSLENIH U UGOSTITELJSKOM OBJEKTU

Zaposleno osoblje u restoranu i gosti izloženi su brojnim nezgodama koje mogu uticati na bezbednost i zdravlje i prouzrokavati značajne materijalne štete. Najveći broj nezgoda rezultat je nepažnja 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 su:[30]

1) pojava požara, kao reuzltat 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 oštrih predmeta,
4) razne vrste profesionalnih oboljenja koje nastaju kao posledica dugog stajanja, istezanja mišića, loših vremenskih uslova (kiše, oluje, visoke temperature).

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 neispravanih 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 skladištenja 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 napajanju,
- uređaje, pre čišćenja, 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;

30 Prema: Ninemeier, J., *Management of food and beverage operations*, third edition, the educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999.

- iz bezbednosnih razloga 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. Osoblje treba da zna gde se nalaze izlazi u slučaju opasnosti, i da osnove protivpožarne zaštite;
- brojevi vatrogasnog društva treba da budu vidno istaknuti pored telefona.

2. ***Opekotine***. Opekotine zaposlenih nastaju prevashodno zbog nepridržavanja upustava 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 treba preduzeti sledeće mere:

- 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 krpu;
- 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 kašikama koje imaju dužu dršku ili kutlačama, 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 upustva o načinu gašenja vatre. Ako se hrana zapali, treba posuti so po plamenu ili sodu bikarbonu, a nikako ne 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 vrele 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 uputstvima, 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, pre svega u kuhinji. Osoblje ugostiteljskog objekta mora biti pažljivo kada koristi različite noževe, 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 oštrih;
- 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 upustva 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 objeakt 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 otkljanjanje 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 aktivost 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 od:[31]

1) tehnološkog procesa,
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.

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 zaposlenog i da organizuje obavljanje poslova bezbednosti i zdravlja na radu.

31 Pravilnik o načinu i postupku procene rizika na radnom mestu i u radnoj okolini, "*Sl.glasnik RS*", br.72/2006, 84/2006 - ispr., 30/2010 i 102/2015.

Zakon daje tri mogućnosti za organizovanje ovih poslova:[32]

- 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 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 i zdrav 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 svih tih 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.

32 Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, „*Sl. glasnik RS*", br.101/2005.

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 druge robe ?
- Šta obuhvataju poslovi proizvodnje hrane ?
- Šta sadrži kuhinjski blok ?
- Koja se oprema koristi u ugostiteljskoj kuhinji ?
- Objasnite značaj higijene objekta na kvalitet restoranskog proizvoda
- Navedite zašto je lična higijena zaposlenih bitna za kvalitet proizvoda
- Koje su ključne opasnosti po zaposlene u restoraterstvu ?
- Navedite najčešće nezgode koje se mogu pojaviti u restoranu ili drugom ugostiteljskom objektu
- Koje su ključne mere zaštite u ugostiteljskom objektu ?

III Glava

RAST I RAZVOJ RESTORATERSKIH PREDUZEĆA



SADRŽAJ 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 POGLAVLJA JESTE DA:

- OBJASNI OSNOVNE OBLIKE INTEGRACIONIH FORMI NASTANKA I RAZVOJA PREDUZEĆA IZ OVE DELATNOSTI (DIREKTNO INVESTIRANJE, FRANŠIZING, UGOVOR O 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 mehanizama međunarodnog tržišta, uz uvažavanje nacionalne kulture i tradicije. Turoperatori, 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, agenciju, avio-prevoznika). 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 kratkoročni i dugoročni cilhjevi. Kratkoročni ciljevi ne moraju odmah da vode ka profitabilnijim rezultatima (npr. to može biti ulazak u neku novu turističku destinaciju), ali će se to svakako postići u sklopu dugoročnih ciljeva (realno je očekivati da se takav ulazak posle određenog vremena opravda kroz postizanje željenih ekonomskih efekata).[33]

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

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 preduzeću.

33 Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum,, Beograd, 2013. str. 163.

Kotler, najpoznatiji teoretičar marketinga, kao odgovor preduzeća na procese globalizacije, tehnološki razvoj, deregulaciju, jačanje pozicije kupaca i fragmentaciju tržišta, razlikuje sledeće načine narastanja preduzeća i njegove reorganizacije:[34]

- ***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 uz 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 u cilju povećanja kreativnosti u svojim poslovnim idejama.

Model Svetske turističke organizacije (UNWTO) za formulisanje globalne strategije preporučuje preduzećima iz oblasti turizma sledeće forme povezivanja:[35]

- ***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, Commonwealth hospitality Canada* i drugi.;
- **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

34 Kotler, Ph,.and Keler, K, L ,*Marketing menadžment*,12. izdanje, Data status, Beograd, 2006. str. 16.
35 UNWTO, Co-operation and Partnerships in Tourism: A global Perspective, 2002.

vrednosti i 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;
- ***outsoursing*** - 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 povezivanaja 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:[36]

1) direktno investiranje,

2) ugovorni i drugi aranžmani.

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

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, 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 - ugostiteljski 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 na to 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, servisne usluge - procenat na

ostvaren promet i sl. (mesečni rayalty) koje za to izdvaja, poštuje sve ugovorene standarde poslovanja. Dakle, davalac franšize sastavlja, odnosno diktira uslove, a primaoc franšize se obavezuje da posluje po utvrđenim uslovima na određenoj terutoriji, 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 primalac 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 ostvaruju 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 poroblemi 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:[37]

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

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

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

Drugi najpoznatiji lanac ove vrste je ***Burger King*** sa 11.100 restorana, a treći je ***KFC*** (*Kentucky Fried Chicken*) sa 11.000 objekata. Takva dominacija američkih restoraterskih preduzeća najvećim delom je vezana za nastanak restorana brze usluge i njen razvoj na tržištu ove zemlje, a zatim i za način rasta franšizing restorana koji su omogućili međunarodnu ekspanziju globalnog poslovanja.[38]

Primeri franšize na našem tržištu su brojni. Restoran ***Monument*** posluje kao lanac restorana trenutno sa 6 objekata ukupno, od čega četiri u svom vlasništvu i dva objekta kojima daje franšizu, jedan u Moskvi i jedan u Smederevu. Sa širenjem *Monument* lokala u zemlji i inostranstvu, veoma je važno da se osnovne vrednosti brenda dosledno sprovode, uzimajući u obzir lokalne običaje, jezik i namirnice. Sve procedure poslovanja, uklapanje i primena brenda prate se kroz knjigu standarda „*Stil kuće Monument*" koja se dobija po potpisivanju ugovora o franšizingu.[39]

Drugi lanac restorana je restoran ***Novak***, koji ima restorane u Beogradu, Novom Sadu i na Kopaoniku. Franšizu daje samo objektima izvan okvira naše zemlje.

Makao restoran brze kineske hrane posluje u Beogradu i Novom Sadu.

Grupa **Pink Panter** posluje sada na više od 23 lokacije. Ona nastoji da svojim kvalitetom mesa i proizvodima od mesa zadovolji potrebe i ukuse svih potrošača.[40]

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.[41] Ugovorom o menadžmentu definiše se dugoročno poslovno povezivanje između ugovornih strana – operatora i vlasnika.

38 Čačić K, 2013. , *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Univerzitet Singidunum . Beograd str. 188
39 http://www.monument.rs/fransiza/
40 http://www.pazarskicevap.com/saradnja.html
41 Opširnije: Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 104.

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 - operattor 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 International , "Societe du Louvre", "Accor", "Extended Stay America", "Bass Hotels & Restorants", "Hyatt Hotels", "Hilton International" 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 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 slično.

1.2.3. Ostali oblici ugovornih aranžmana

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

1) ***Time – sharing*** - vremenski zakup određenog broja smeštajnih jedinica na određeno vreme i njihovo korišćenje u utvrđenom vremenskom intervelu 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 s timulativna 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. Primalac 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***.

2. 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:[42]

1. Veliki broj malih, familijarnih restorana,
2. Restoranska preduzeća sa većim brojem poslovnih jedinica,
3. Manji broj međunarodno orijentisanih restoraterskih lanaca.

1. ***Mala, familijarna preduzeća*** posluju najčešće sa samo jednim objektom. U ovim preduzećima broj zaposlenih je mali i uglavnom se radi o članovima porodice. Obično raspolažu skromnim asortimanom usluga. Po pravilu, ovi restorani 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.

Otvoriti i voditi 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 saranika i stvaranje duha timskog rada, kontrolu namirnica i dr.). Uz brojna zadovoljstava i privilegije koje su svojstvene ovoj delanosti (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 zalog 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.

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

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

Razlozi lošeg poslovanaja, odnosno zatvaranja resorana raličite su prirode. Najveći broj njih zatvara se zbog nemogućnosti pokrivanja troškova (vraćanja kredita), nedostatka profesionalnog osoblja, 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 prilikom kupovine restorana, treba se 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 potkradanja, 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 u svom sastavu, takođe, ima više ugostiteljskih objekata - „Tri šešira", „Zlatni bokal", „Dva bela goluba" i dr.

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 udružen!a 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, uslovila 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, kao i činjenica da potrošači svoje potrebe prilagođavaju ponuđenim proizvodima. 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* 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 *Mc Donald's* za dve točionice (svi su, inače, naručivali samo po jednu) i otišao da se sretne sa braćom *Mc Donald'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 *Mc Donald'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 15. 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.[43]

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 rezultat su:

- razlika u navikama i preferencijama potrošača,
- razlika u tradiciji i običajima,
- razlika u veri,
- razlika u uverenjima,
- otpora prema brzoj 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, i po jedan u Kragujevcu, Nišu, Subotici i na Koridoru 10 kod Velike Plane. U restoranima *McDonald's*-a u Srbiji zaposleno je preko 600 radnika.[44]

43 http:// www.mcdonalds.rs/restorani/
44 http:// www.mcdonalds.rs/restorani/



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 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 *Taco 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 svetskog 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 kompanije *Yum! Brands, Inc*. i obejdinjuje brendove KFC, *Pizza Hut, Taco Bell Long John Silver*-s i *A&W Restaurants* koji predstavljaju tržišne lidere sa svojim proizvodima - pica, piletina, meksička hrana ili riba i plodovi mora.[45]



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.

Talas brze ishrane, kao simbol modernog Zapada i potreba brzog načina života brzo je prihvaćen i na našim prostorima. Da je to tako, potvrđuju i činjenice da se restorani brze hrane u Srbiji mogu videti na svakom koraku. Poznato je da smo mi narod koji voli dobru hranu, i zbog toga ne treba da čudi što u Beogradu, Novom Sadu, Nišu i drugim gradovima postoji ogroman broj restorana

45 http://www.kfc.rs/

ove vrste u kojima se sprema i servira topla porcija omiljene hrane za različite kategorije gostiju. Među brojnim restoranima brze hrane izdvajaju se ***DUFF, Foody*, Bucko** i drugi.

DUU fast food lanac osnovan je 2001 godine u Beogradu i predstavlja prvi lanac brze ishrane u Srbiji sa pet modernih ugostitel!skih objekata. Lanac je postavio nove standarde u domaćoj usluzi brze ishrane ponudom preko tridesetak originalnih specijaliteta srpskog roštilja sa raznovrsnim prilozima i salatama koji se ručno pripremaju pred očima potrošača.[46]

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.

Pored ovih restorana tu su još i:

- Restorani brze ishrane **Dva Štapića** - posluju u Novom Sadu i Beogradu, nudeći autentičnu kuhinju koja predstavlja kineske specijalitete prilagođene ukusu našeg tržišta;
- **Grupa Pink Panter** - posluje na više od 20 lokacija. Poznata je po vrlo kvalitetnom mesu i proizvodima;
- ***Big Pizza*** – posluje na devet lokacija, a glavni brend je pod brend *Big Waffle*.

Razlika između brze hrane u Srbiji i Sjedinjenim Američkim Državama je ta što su u Srbiji sastojci dosta svežiji i često lokalno uzgajani.

Tabela 2. Prikaz osnovne ponude restorana brze hrane

Osnovna ponuda	Restoranski lanci
Hamburgeri	*McDonald's, Burger King, Wendy's*
Pizza	P*izza Hut, Domino's, Gadfather's*
Stek	*Bonanza, Ponederossa*
Plodovi mora	*Lang John Silver's*
Piletina	*KFC, Popeye's*
Sendviči	*Subway*
Meksička hrana	*Taco Bell*

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

46 http://www. dufasfodu.rs/restorani/





PITANJA ZA DISKUSIJU

- Koji su osnovni načinii 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 restoranski lanci ?

IV Glava

SAVREMENE TENDENCIJE U RESTORATERSTVU



SADRŽAJ POGLAVLJA

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

CILJ POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA BUDUĆE TRENDOVE U RAZVOJU MEĐUNARODNOG TURIZMA
- UKAŽE NA SAVREMENE TENDENCIJEE U POSLOVNOJ ORIJENTACIJI RESTORATERSKIH PREDUZEĆA
- UKAŽE NA UTICAJ KRIZNIH SITUACIJA NA RESTORATERSTVO
- UKAŽE NA SAVREMENE TRENDOVE U GASTRONOMSKOJ PONUDI

1. OČEKIVANI TRENDOVI U RAZVOJU MEĐUNARODNOG TURIZMA

Turistička privreda spada u red onih delatnosti koje će u međunarodnim okvirima i dalje nastaviti sa dinamičnom stopom rasta, uprkos globalnoj krizi koju je izazvala pandemija ***COVID* – 19**. Taj uzlazni trend razvoja turizma zaustavljen je 2020 godine, a negativne posledice nastaviće da se manifestuju i u narednom periodu. Procene Svetske turističke organizacije (UNWTO) da će broj učesnika u međunarodnom turizmu 2020. godine premašiti cifru od 1.500 miliona inostranih turista, a prihodi iznos od preko 2.000 mlrd. USD, nisu se ostvarile. Tako predviđeni rast omogućio bi ovoj delatnosti jednu od vodećih pozicija u društvenom i privrednom razvoju u svetskim razmerama i prerastanje u „*globalnu silu*", s obzirom na to da turizam predstavlja jedan od vodećih sektora u mnogim nacionalnim ekonomijama. No, posledice ove pandemije dovele su do potpunog kolapsa ove delatnosti. Za svetski turizam ta 2020. godina bila je najteža godina u istoriji savremenog turizma. Na globalnom planu, ovaj sektor privređivanja, prema procenama UNWTO, ostvario je pad broja učesnika u međunarodnom turizmu (turističkih dolazaka) za 74 posto, što je za oko milijardu dolazaka manje nego u 2019. godini, a nastavak ograničenja putovanja i drugih protivpandemijskih mera umanjuje očekivanja potpunijeg oporavka oporavka i u nekoliko narednih godina. Kolaps međunarodnih putovanja u 2020. godini uslovio je i enormno visok gubitak prihoda po osnovu turizma za oko 1.300 milijardi dolara (1,3 bilona USD), što je, prema procenama UNWTO, više od 11 puta veći gubitak nego što je bio tokom globalne ekonomske krize 2009. godine. Pandemijska kriza direktno je ugrozila između 100 i 120 miliona radnih mesta u turizmu.[47]

Svetski stručnjaci predviđaju da povratak ove delatnosti na predpandemijski nivo (2019) ne vide pre tri do četiri godine. Iskustvo govori da je period od tri do četiri godine posle velikih kriza bio potreban za oporavak ove delatnosti. Nakon toga, međunarodni turizam bi, uvažavajući sve prepreke i probleme kroz koje je ova delatnost prošla, mogao biti na putu da preraste u „*globalnu silu*".

47 Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, u periodu januar/decembar 2020.godine u Srbiji je boravilo 51% manje turista u odnosu na isti period prošle godine (domaćih 25% a inostranih 76%), i da je ostvareno 38% manje noćenja (domaćih 19% a inostranih 68%).

Uvažavajući krizu izazvanu pandemijom *COVID* - 19 i potrebu za što brži oporavak ove delatnosti, kao i najavljene procene relevantnih institucija o mogućim kretanjima na međunarodnom turističkom tržištu, očekuje se 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 privredu:[48]

- ***Individualizacija tražnje***. Razvojna filozofija savremenog turizma maksimalno je usmerena prema turisti 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;
- ***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);
- ***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.);
- ***Sve izraženiji zahtevi za bezbednost i zdravstvenu sigurnost turista.*** Zahtevi za bezbednost turista naročito su izraženi posle izvedenih brojnih terorističkih akcija u svetu (Njujork, Madrid, London, Oslo, Pariz,) i nestabilne političke i ekonomske situacija u brojnim zemljama Bliskog i Dalekog Istoka. Takođe, zdravstvena sigurnost turista, naročito posle

48 Prilagođeno prema: Barjaktarović, D., Knežević, M., *Budući pravci razvoja restoraterskog poslovanja*, Hotel plan, VHŠ, Beograd, 2017.

najnovije pojave pandemije ***COVID* - 19**, zahteva potpunu primenu mera nadležnih međunarodnih i nacionalnih institucija i organizacija, kojih se radi zaštite zdravlja turista i zaposlenih (fizička distanca, nošenje maski, izbegavanje gužvi i drugo) moraju svi pridržavti. Pored brojnih negativnih posledica, ova pandemija ostaće upamćena po mnogim humanim akcijama, izraženim kroz pomoć starijim osobama, solidarnost sa zdravstvenim radnicima, pesme i aplauzi sa balkona, besplatne pozorišne prestave i koncerti na trgovima i u pakovima itd. Može se reći da je ovo refleksno ponašanje ljudi koji se uprkos nesreći povezuju i za trenutak se sa materijalističkih vrednosti prebacuju na humanu komponentu. Za očekivati je da će te vrednosti dodatno podstaći interes za iskrenim i emotivnim sadržajima u turizmu, bilo da je reč o dnevnim izletima, gastronomskoj ponudi, oblikovanju smeštaja ili nekim drugim elementima turističke ponude.

- ***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, dalji razvoj 5G mreže, sve više mogu biti zamena za autentično iskustvo putovanja. Odnos prema tehnologiji u vreme korone tzv. *lock - down*-a tehnologija nam je omogućavala da se život nastavi odvijati koliko - toliko normalno. Omogućila nam je da nastavimo raditi, učestvovati u nastavi, snadbevati se, plaćati račune, zabavljati se, družiti se i dr. Čak i prema tehnologiji uobičajeno nepoverljive starije generacije i krute državne institucije brzo su postali aktivni korisnici brojnih digitalnih servisa;
- ***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 kategorizacijeugostiteljske ponude i unifikacija statistike;
- harmonizaciju u domenu komunikacija (deregulacija u vazdušnom saobraćaju, bezbednost i drugo);
- harmonizacija u domenu zaštite prirode, revitalizacije starih ambijentalnih celina i ostalo;

- ***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 odvijaće se dalji razvoj turizma, a ti izazovi neminovno će uslovljaviti i promene u strukturi ukupne restoraterske ponude.

2. SAVREMENE TENDENCIJE U POSLOVNOJ ORIJENTACIJI RESTORATERSKIH PREDUZEĆA

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 resoraterskih 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 zaoštravanja konkurencije u okviru same delatnosti. Velike korporacije („*velike ribe*“) svim sredstvima pokušavaju da progutaju male, ali 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.[49] 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 Jugoisočne Azije i Pacifika, s obzirom na očekivane tendencije razvoja te regije.
2. ***Proces urbanizacije***, i*ntezivan razvoj avio i drugih oblika saobraćaja i infrastrukturne mreže u značajnoj meri relativizuju uticaj udaljenosti turističkih lokacija, tj. njihove nepristupačnosti, i sve više doprinose mobilnosti turista.*

49 Prema: Bakić, O., *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str.345.

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 dr. kompanije i slično).

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 gostima smeštenim 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 keteringa sve više će dobijati na značaju u svim lokacijama i svim vrstama ugostiteljskih objekata.
4. ***Orijentacija prema zdravstvenoj bezbednosti turista***. Pandemija *COVID* - 19, veoma će se odraziti na povećanu osetljivost turista i oprez vezan za aspekt zdravstvene bezbednosti u ugostiteljskim objektima i turističkim mestima. To neminovno zahteva povećanu odgovornost svih subjekata i potpuno poštovanje mera obavezne sanitarne zaštite (u skladu sa upustvima Svetske zdravstvene organizacije i nacionalnih kriznih štabova), efikasniju kontrolu sprovođenja tih mera i potpunije zdravstvene standarde u svim ugostiteljskim objektima i turističkim destinacijama, kao i veću medicinsku prisutnost u hotelima i turističkim centrima u celini kao dodatne garancije gostima.
5. ***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 subjekima na nivou destinacije, jer bez sinhronizovanog delovanja svih nosioca turističke ponude nema zdrave sredine. Kao što je poznato, subjekti ugostiteljske privrede su značajni zagađivači životne sredine zahvaljujući prekomernom korišćenju vozila i drugih transportnih sredstava u turističkim centrima, proizvodeći otpadne vode, kuhinjski otpad, papir, plastiku, limenke, staklo, opasne materije (ulje, boje, lakovi), građevinski otpad i ostalo. U cilju aktivnijeg odnosa ove delatnosti prema očuvanju i zaštiti životne sredine 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, njegovu ponovu upotrebu i mogućnost reciklaže dela otpada koji je moguće reciklirati;
- smanjenje i kontrolisanje ispuštanja izduvnih gasova u atmosferu i druge negativne uticaje na okruženje koje izazivaju, pre svega, sredstva transporta. Ovo zahteva izbegavanje parkiranja autobusa, automobila i drgih sredstava transporta u turističkim kompleksima, korišćenje tzv. mekih oblika transporta - bicikla, sanki i ostalo);
- 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.).

6. ***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. *Onlline* pretraživanja, onlline rezervacije i rezervacija putem pametnih mobilnih uređaja sve više dobijaju na značaju i u segmentu restoraterstva, što zahteva neophodnost prilagođavanja resoraterskog poslovanja ovim tehnologijama, kako u segmetu promocije i prodaje proizvoda, tako i u segmentu vođenja ukupnog poslovanja (praćenje stanja finansija, zaliha namirnica i drugih artikala, inventara, uređaja, rasporeda osoblja u pogledu smena, bolovanja i odmora, rezervacija, onlline narudžbina i drugo.
7. ***Primena alternativnih izvora energije*** predstavljaće značajnu promenu koja će se dešavati u ugostiteljstvu uopšte a samim tim i u restoraterstvu. Klasični energetski 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.
8. ***Upotreba visokotehnoloških rešenja ugostiteljske opreme***, 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 prekuvavanja hrane. Roboti sve više pripremaju hranu, a kompjuterski 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.

3. TRENDOVI U PONUDI HRANE I PIĆA

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 nepravilne ishrane. Loše navike u ishrani posledica su, pre svega, nedovoljne upućenosti u ovu problematiku, nedostatka slobodnog vremena i dinamika 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 - principima pravilne ishrane.

Pravilna i zdrava ishrana zahteva izbalansiranu ishranu (manje masnu), sa upotrebom različitih vrsta namirnica koje sadrže brojne satojke koji su ljudskom organizmu potrebni, kao što su: voće, povrće, integrisane žitarice i sl.[50]

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

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

Hranljiva vrednost povrća, posebno mahunarki (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 dugo vremena bile osnovne namirnice u ljudskoj ishrani, a njihovo „rafinisanje", tj. odvajanje jezgra i opne od sadržaja, odnosno proizvodnja belog 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.

50 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.

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 zadovoljiti zahteve savremenih potrošača, jer je danas pored komfora i bezbednosti najveći izazov organski 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 rafinisanim 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 pravilnom ishranom u ponudi ugostiteljskih objekata za pružanje usluga hrane i pića očekuju se sledeći trendovi:

- ***Hrana bazirana na organskim namirnicama*** 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 procenat otpadaka hrane u restoranima brze hrane iznosi oko 10%, a u restoranima sa punim servisom preko 3.0% od ukupne količine proizvedene 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 kuhinji 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 ture sa ponudom lokalnih specijaliteta i slično. 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 vinogorja i brojni poljoprivredni proizvodi (malina, kupina, šljiva 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. Zaduženi za promociju našeg turizma mogli bi da razmisle o ovom obliku animacije i privlačenja stranih turista da posete Srbiju i da se uz tradicionalno gostoprimstvo uvere u bogatstvo i kvalitet naše kuhinje.
- ***Tražnja za uslugama brze hrane*** (*fast food*), kao i kućno korišćenje gotove hrane iz restorana (tzv. *„hrana za poneti"* i *„dostava hrane iz restorana*", imaće sve više pristalica u budućnosti, posebno mladih. Klasičan američki sistem restorana brze hrane *fast food* (hamburger, kečap i krompirići) 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, salata, 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 toplotne obrade.
- ***Pokret „slow food"*** pojavljuje se kao odgovor na uticaje koje brza hrana ima na život savremenog urbanog čoveka i sve više dobija na značaju. Njegova namera je sadržana u ideji „slow" (polako), lagano i sa uživanjem, bez straha od visoko kaloričnog i gurmanskog u jelu i sa poštovanjem prema kvalitetnom piću. „Slow Food" je pokret aktivan u preko 30 zemalja širom sveta i bazira se na prepoznatljivostima lokalnog, kulturnog - istorijskog i kulinarskog identiteta (*Gagić i sar*., 2011).

- ***„Neobični" napici*** koji variraju od visoko procentualnih energetskih napitaka preko konzumiranja kafe do raznih prirodnih vrsta čajeva i napitaka od sveže ceđenog voća sve više će biti u trendu u sferi pića i napitaka;
- ***Brendiranju glavnog kuvara***, čija jela svi žele da probaju je trend ka kom se restorani danas se sve više orijentišu da bi bili prepoznatljivi. 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;
- ***Inovativna rešenja u prezentaciji i serviranju hrane***. Inovativnost u prezentaciji hrane ima za cilj njenu promociju uz naglašen estetski aspekt privlačnosti i nove trendove aranžiranja i ukrašavanja jela. Savremeni gost zahteva gastronomske proizvode koji izgledaju atraktivno i primamljivo. S toga je bitno kontinuirano unapređivati klasične oblike prezentacije, uz korišćenje modernog inventara, vertikalno slaganje hrane, upotrebu jestivih korpica, kontrast boja i tekstura, serviranje količina koja ne ostavljaju utisak pretrpanosti tanjira i drugih posuda. Oblik tanjira, izgled escajga, može značajno unaprediti vizuelni efekat serviranog jela pa je i u tom segmentu potrebno voditi računa o adekvatnom odabiru. Boja hrane se takođe vidi kao važan faktor u prezentaciji hrane, jer ljudi povezuju prirodne namirnice sa onim bojama koje sreću u prirodi. Plava hrana je retka u prirodi i zbog toga utiče na suzbijanje apetita, dok s druge strane namirnice zelene, žute i crvene boje su veoma česte i zbog toga pospešuju apetit. Neke od dobrih kombinacija su bela i braon (čokoladni kolač sa sladoledom od vanile), crvena i bela (paradajz i mocarela sir), zelena i bela (brancin i blitva), bela i plava (*Panna Cotta* i borovnice), krem i braon (vanila krem sa karamelom) i sl.[51]

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.

51 Prema: Gagić, S.,Tešanović, D., Kalenjuk, D., Unapređenje restoraterskog poslovanja primenom inovacionih strategija, *Turističko poslovanje,* VTŠ, Beograd, br. 14, decembar, 2014

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 interesvanje za uslugama brze hrane (*fast food*) ?
- Objasnite značaj gastronomske ponude u ukupnoj turističkoj ponudi određene destinacije
- Kako se odražavaju novine u promociji restoraterskog proizvoda ?

V Glava

ULOGA LJUDSKIH RESURSA U RESTORATERSTVU



SADRŽAJ POGLAVLJA

1. Značaj i uloga ljudskih resursa u restoraterstvu
   1.1.Karakteristike osoblja u proizvodnom sektoru
   1.2. Karakteristike osoblja u uslužnom sektoru
   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. Nagrađivanje profesionalnih menadžera

CILJ 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 KORISNICIM USLUGA
- OBJASNI ULOGU MENADŽERA U OSTVARIVANJU KVALITETA PROIZVODA I UKUPNOG POSLOVANJA RESTORANSKOG PREDUZEĆA
- PRIKAŽE KONCEPTUALNI OKVIR SAVREMENG MENADŽERA - LIDERA U RESTORATERSTVU
- PRIKAŽE MODELE NAGRAĐIVANJA I STIMULISANJA ZAPOSLENIH I PROFESIONALNIH MENADŽERA U OVOJ DELATNOSTI

1. 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.[52]

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 faktor svega stvaralačkog bez čega nema ostvarivanja konkurentske 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.[53] Otuda je i težnja svakog vlasnika / menadžera u ugostiteljstvu da ima najbolje osoblje koje svoje znanje i umeće utiskuju 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, konkurentske prednosti ugostiteljskog objekta i faktor stvaranja imidža određenog objekta.

52 Čerović, S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

53 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 stimulativno delovati na njih. To je i razlog što se danas sve više koriste različite vrste beneficija koje stimulativno 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 slično).

Na upravljačkim strukturama je da shvate probleme 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 zauinteresovani da izvršavaju postavljene zadatke u meri u kojoj kroz njihovo izvršavanje zadovoljavaju i svoje lične potrebe.

1.1. KARAKTERISTIKE OSOBLJA U PROIZVODNOM SEKTORU

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, kuvar specijalista, kuvar, poslastičari 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 sektora 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.

Hoteli većih kapaciteta i viših kategorija imaju direktora sektora hrane i pića, direktora banketa, šefa sale, šefa rejona, šefa bara, šefa posluživanja na spratovima, konobara za vino, konobara tranšera, somalijera, pomoćne konobare i drugo uslužno osoblje.

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.

Slika 18. Izgled osoblja kuhinjskog bloka



Izvor: https://www.torontosom.ca/blog/how-to-become-a-restaurant-manager

1.2. KARAKTERISTIKE OSOBLJA U USLUŽNOM SEKTORU

Vođenje restorana je težak, zahtevan i odgovoran posao, nezavisno od toga da li se radi o vlasniku (preduzetniku) 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, točioci 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 javniim 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, kojiima 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 prepustiti profesionalcu koji to poseduje, koji ima znanje, stečeno kroz visokoškolsko obrazovanje i dovoljno proverenog 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 (tima) i stvaranje duha timskog rada. Ako je takav on će se sa lakoćom baviti nabavkom roba, namirnica, opreme, uređaja,utvrđivanjem normativa utroška materijala za spremanje 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.

Uslužno osoblje (konobari, konobari flamberi, konobari tranšeri, barmeni, somelijeri, servirke, točioci 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 stiče 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.

1.3. ODNOS USLUŽNOG OSOBLJA PREMA KORISNICIMA USLUGA (GOSTIMA)

U reči gost prikazani su simboli koji karakterišu ugostiteljsku delatnost:

G – GOSTOPRIMSTVO

O – OSMEH

S – SIGURNOST

T – TOPLINA

Kategorije gostiju koje posećuju restorane su veoma heterogene. Oni se razlikuju po navikama, temperamentu, potrebama, vaspitanju, shvatanjima, stilu života i načinu provođenja slobodnog vremena, platežnoj moći, raspoloženju i mnogo čemu drugom. U restoran 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 žene 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 predususretljiv 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. Ukoloko, pak, nije u pravu na korektan način mu treba staviti do znanja da ste mu izašli u susret iako nije bio u pravu.

Za ugostitelja svi gosti su dobrodošli, pri čmu 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 onii 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.

Slika 19. Moderno uslužno osoblje



Izvor: https://possector.hr › management

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 i za još veče 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 obvljanju posla, vremenska određenost, odnosno period u kojem se vrši vrednovanje, odnost prema pretpostavljenim, odnos prema gostu, odnos prema imovini i sl.). U prilogu se daje prikaz kriterijuma koji se koriste za ocenjivanje zaposlenih u hotelu „*Dunav*" na Zlatiboru.

Tabele 3 i 4: Kriterijumi koji se koriste za ocenjivanje zaposlenih u hotelu „*Dunav*"

A) KVANTITATIVNI				
ELEMENTI RADA	**OPISNA OCENA**			
Kvalitet rada	nezadovoljava	povremeno ne zadovoljava	stalno zadovoljava	izuzetno visok
Učinak radnika	veoma loš	povremeno ne zadovoljava	stalno zadovoljava	izuzetno dobar
Osposobljenost	neosposobljen	nezadovljavajuća	zadovoljava	izuzetno dobar
Samostalnost	nesamostalan	zahteva nadzor	zahteva povremen nadzor	potpuno samostalan
B) KVALITATIVNI				
AKTIVNOSTI	**KVANTITATIVNE OCENE (1 – 5)**			
1. Disciplina				
2. Odgovornost				
3. Inicijativnost				
4. Kreativnost				
5. Komunikativnost				
ZBIRNA OCENA				

Izvor: Urađeno prema internoj dokumentaciji hotela

2. 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 stimulativno deluju na zaposlene ukoliko su rezultat rada. U ovome se ističu velike kompanije i hotelski i restoranski lanci.

U tom smislu ove kompanije imaju čitavu lepezu beneficija koje se mogu izraziti kroz:

- brigu o deci zaposlenih,
- 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 ukupno poslovanje restorano ili drugog ugositeljskog objekta, odnosno za kvalitet restoranskog proizvoda imaju upravljačke strukture (menadžment), odnosno najviši nivo rukovođenja u kompaniji (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:[54]

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 kormpanijama 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 u kompaniji. 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 kompanije / preduzeća;

2) ***vlasnike (preduzetnike) restorana*** koji ujedno obavljaju i menadžersku funkciju. U restoraterstvu danas posluje veliki broj malih ugostiteljskih objekata sa nekoliko zaposlenih (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.

54 Prema: Barjaktarović, D.,*Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum,Beograd, 2013.str.193 -194.

Ključne odgovornosti menadžera koj vode ugostiteljski objekat su:

- planiranje, organizacija, vođenje i kontrola svih radnih aktivnosti zaposlenih,
- planiranje i kontrola utrošaka materijalnih i finansijskih sredstava,
- pregovaranje sa dobavljačima, agencijama, prevoznicima 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 treba da različite ideje pretoče u akcije, da aktiviraju sve interne i eksterne potencijale, da podrže, podstiču i motivišu radnike koji treba da sprovode zacrtane planove i odluke. Taj zadatak menadžera, da ljude usredsrede 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 sprovode 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 na:

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

Generalni (top) menadžeri su odgovorni za ostvarivanje dugoročnih i srednjoročnh 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 resorana pripada srednjem nivou menažmenta 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 operaivni mnadžeri (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 pripada nižem nivou menažmenta i odgovoran je za red i rad osoblja u sali, tčionici 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 sektora smeštaja, menadžer sektora hrane i pića, menadžeri za organizaciju banketa i slično);
- funkcionalni menadžeri (menadžer finansija, menadžer ljudskih resursa, menadžer nabavke, menadžer prodaje, menadžer za promociju i propagandu i drugo).

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, pronicljivi, kreativni i fleksibilni kako bi uočili sve promene koje se dešavaju na tržištu, mobilisali zaposleno osoblje na akcije i liderski vodili preduzeće prema željenoj budućnosti. Moraju da prate savremena kretanja na turističkom tržištu, ponašanje konkurencije 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 sertifikate 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 firme oni moraju imati stila u ponašanju sa gostima, sa dobavljačima 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, poštovanje svih i maksimalno izvršavanje utvrđenih ciljeva.

Da bi mogao da afirmiše pozitivne vrednosti preduzeća kojim upravlja pravi menadžer mora posedovati moralni identitet i integritet.

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

- visoko obrazovanje (ugostiteljsko - turističko usmerenje),
- znanje najmanje dva svetska jezika (engleski obavezno) i posedovanje opšte kulture,

- odgovrajuće radno iskustvo u ugostiteljstvu (3 - 5 godina),
- izuzetno poznavanje organizacije i tehnike poslovanja ugostiteljsko – restoranske delatnosti,
- dobre organizatorske sposobnosti,
- komunikativnost,
- izuzetno vladanje tehnikama informacionih komunicija koje postoje u restoranu (kompjuter, internet, internet pretraživaći…...), što podrazumeva odgovarajuću obučenost za obavljanje tih poslova,
- sistematčnost, inicijativnost, kreativnost, odgovornost, pronicljivot 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 (tima), 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 uvek treba težiti da ta odstupanja 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 činioca, 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 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.

Slika 20. Izgled savremenog menadžera



Izvor: https://possector.hr › management

2.3. NAGRAĐIVANJE 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 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:[55]

- obezbeđenje vlasništva nad delom akcija kompaniije čije poslovanje vode, i to ne bilo kakvi već njihovi respektovani posednici;
- 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 razvijenim zemljama, a posebno u SAD, godišnje ostvaruju prihode od više desetina miliona dolara, odnos između prosečne plate u firmi 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.

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.

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

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 obezbeđivanja kvaliteta
- Navedite ključne performanse savremenog menadžera u restoraterstvu
- Kako se vrši nagrađivanje vrhunskih menadžera ?

VI Glava

STANDARDIZACIJA USLUGA KAO OSNOVA KVALITETA U RESTORATERSTVU



SADRŽAJ POGLAVLJA

1. Značaj primene standarda u restoraterstvu
2. Međunarodni standardi kao osnova za uspostavljanje kvaliteta u restoraterskom poslovanju
   2.1. Standardi serije ISO 9000 - Upravljanje kvalitetom
   2.2. ISO 14001 – Upravljanje zaštitom životne sredine
   2.3. ISO 45001 – Upravljanje zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu
   2.4. ISO 50001 – Upravljanje energetskom efikasnošću
   2.5. Standardi bezbednosti i zdravstvene ispravnosti hrane
      2.5.1. HACCP sistem – Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane
      2.5.2. ISO 22000 – Upravljanje bezbednošću hrane
      2.5.3. HALAL standardi
      2.5.4. Košer standardi

CILJ POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA ZNAČAJ STANDARDIZACIJE U UGOSTITELJSKOM POSLOVANjU
- IDENTIFIKUJE KLjUČNA PODRUČJA PRIMENE STANDARDA U UGOSTITELJSTVU
- UKAŽE NA SUŠTINU STANDARDA KVALITETA - ISO 9000
- OBASNI OSNOVNE PRINCIPE I ZAHTEVE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM
- OBJASNI SUŠTINU ZAHTEVA STANDARDA OHSAS 45001
- UKAŽE NA ZNAČAJ PRIMENE SISTEMA ENERGENTSKE EFIKASNOSTI U UGOSTITELJSTVU
- UKAŽE NA ZNAČAJ PRIMENE STANDARDA BEZBEDNOSTI HRANE U RESTORATERSTVU (HACCP sistem, ISO 22000 I HALAL, KOŠER)

1. ZNAČAJ PRIMENE STANDARDA U RESTORATERSTVU

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 ili tehničke karakteristike koje se koriste kao pravila i upustva ili definicije kvaliteta koje omogućavaju da materijali, proizvodi, procesi i usluge odgovaraju svojoj nameni "***.[56] 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 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 sadrzaju i strukturi usluge, kao ni u procesu samog usluzivanja. Neophodnost primene standarda u ugostiteljstvu uslovljena je zahtevnošću tržišta za kvalitetnijom proizvodom (uslugom), koji determiniše i određuje konkurentsku sposobnost ove delatnosti na međunarodnom turističkom trzištu. 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 u procesu izgradnje, opremanja, nabavke, prijema, skladištenja, kreiranja i isporuke konkretnog proizvoda (hotelskog ili restoraterskog) upravo vodi ka stvaranju kvalitetnog proizvoda koji predstavlja ključnu podloga za efikasnije poslovanje ugostiteljskog preduzeća.

Područja primene standarda u ugostiteljstvu uopšte su brojna i različita i njihovo poštovanje i sprovođenje opredeljuje kvalitet proizvoda. Kao najznačajnija područja primene standarda u ovoj delatnosti mogu se izdvojiti:[57]

- standardi u projektovanju i izgradnji ugostiteljskih objekata;
- standardi opreme i uređenja kuhinjskog bloka;

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

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

- standardi procesa rada (operacije pojedinih aktivnosti);
- standardi kadrova;
- standardi nabavke, čuvanja i pripremanja (normativi) hrane;
- standardi lične higijene, higijene opreme i uređaja i higijene prostorija ugostiteljskog objekta;
- standardi zdravstvene ispravnosti hrane i bezbednosti zaposlenih;
- standardi komunikacija i poslovne etike;
- standardi informisanja gostiju;
- 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 (lanci) 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 – restoraterski 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 razvijaja lojalnost vezana za marku, odnosno ime koje predstavlja sinonim određenog kvaliteta.

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 određenu kvadraturu (400 m^2) ili odgovarajući broj soba u hotelu; da se pri pripremanju hrane utroše tačno određene količine namirnica i drugog potrošnog materijala (mesa, ulja, brašna i dr.) prema utvrđenim normativima za pripremanje pojedinih vrsta jela; da se za određeni boj 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 preduzeće propisuje u pogledu statusa izgleda i ponašanja zaposlenih (Akt o sistematizaciji, Akt o nagrađivanju, Akt o radnoj odeće 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.

Primera radi, ***Pravilima ponašanja zaposenih*** u ugostiteljskom objektu propisuju se obaveze vezane za:

- vreme dolaska, boravka i odlaska sa posla (dolazak na posao je uobičnajen 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, poslovmnim 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 (norme) kojih zaposleni i gosti treba da se pridržavaju.

- ***Eksterni standardi***

Za razliku od internih standarda koje samostalno donose ugostiteljska preduzeća, odnosno lanci, 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 državnnih 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 ugostiteljskog objekata i njihove ukupne ponude. Osnovni cilj kategorizacije je zaštita korisnika usluga i garancija kvaliteta. Ona predstavlja posebno važan parametar prilikom opredeljenja turiste za određeni hotel, ili drugi ugostiteljski objekat, naročito kada turista ne raspolaže drugim informacija 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, pored klasifikacije i kategorizacije, higijensko - zdravstvenih i bezbednosnih standarda, 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 National Standards Institute*) 1971. godine, pod nazivom „Specifikacija opštih zahteva za kvalitet programa". Kasnije su i evropske zemlje, pre svega Nemaćka, 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.[58] 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 je na dobrovoljnosti. Međutim, onog trenutka kada ih nacionalno zakonodavstvo prihvati i ugradi u zakonska rešenja onda ovi standardi postaji obavezujući.

Osnovni ciljevi standardizacije kvaliteta su:[59]

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

58 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.

59 ISO - *International Organization for Standardization*, http://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, pre svega onih koji imaju fiksni karakter i čije je učešće u ukupnim troškovima značajno (u hotelijerstvu čak i dominantno preko 60%).

Suština 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 sadrzaju i strukturi usluge, kao ni u procesu samog usluživanja***. Cena neudovolavanja zahtevima korisnika ugostiteljskih usluga rezultira u njhovom 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** – *Upravljanje zaštitom životne sredine (Ekološki menadžment)*;
3. Standardi zaštita zdravlja i bezbednošću na radu **ISO – 45001** - *Upravljanje zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu*;
4. Standardi energetske efikasnosti **ISO 50001** - *Upravljanje energijom*;
5. Standardi zaštite turista **ISO 10018**;
6. Standardi bezbednosti informaione imovine **ISO 27001** i **27002** – *Upravljanje bezbednošću informacija*.

Za oblast restoraterjstva posebno su značajni standardi koji se odnose na **bezbednost i zdravstvenu ispravnost hrane**, u koje spadaju:

- **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 (kontrola i eliminacija ili smanjenje mogućnosti pojave opasnosti na prihvatljiv nivo);
- **HALAL standardi** - standardi koji se primenjuju u ishrani stanovništva muslimanske veroispovesti; i
- **KOŠER standardi** - standardi koji se primenjuju u ishrani pripadnika jevrejske verske zajednice.

Pored navedenih standarda, Međunarodna organizacija za standardizaciju razvila je jedan broj **podstandarda** koji se odnose na različite aspekte turizma i ugostiteljstva, sa osnovnom namenom standardizacije postupaka i procesa, čiji je cilj skraćivanje vremena koje se troši u procesu proizvodnje i pružanja usluga, onemogućavanje grešaka, utvrđivanje radnih procesa i operacija gde se jasno zna ***ko šta radi, na koji način radi, gde, u kom vremenskom periodu, prostoru***, itd. U tu grupu podstandarda spadaju:

- **ISO 13810** - Turističke usluge - Industrijski turizam - Opšti uslovi za industrijski turizam, i
- **ISO 21401** - Turizam i srodne usluge - Sistem upravljanja održivosti smeštajnih objekata.

Navedeni međunarodni standardi predstavljaju osnovu za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom. Njih upravljačke strukture preduzeća (menadžment) 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 sistemi***: *kvaliteta, životne sredine, zdravlja i bezbednosti zaposlenih i hrane, etičkih normi* 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 u razvijenim turističkim zemljama, što znači orijerntacija na:

- uvođenje i sertifikaciju sistema kvaliteta prema zahtevima standarda ISO 9001;
- uvođenje i sertifikaciju sistema zaštite životne sredine prema zahtevima standardima ISO 14001;
- uvođenje normi prema zahtevima HACCP sistema i standarda ISO 22000;
- uvođenje normi prema zahtevima standarda ISO 50001 Sistem upravljanja energijom.

2.1. SANDARDI 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)***.[60] 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 je usvojen 1987. godine. U skladu sa tendencijama na međunarodnom tržištu oni se stalno usavršavaju i dopunjavaju, tako da su standardi iz ove serije modifikovani 1994. godine, da bi 2000. godine doživeli potpunu reviziju. Poslednja revizija ovog standarda iz 2015. godine rezultat je značajnih promena koje su se u svetu dogodile u svim sverama duštvenog i privrednog života (na tržištu, u načinu poslovanja, načinu života, raspoloživosti prirodnih resursa i u potrebama i očekivanjima korisnika roba i usluga).

60 Nacionalne verzije ovog standarda predstavljaju njihov prevod i sadrže u svom nazivu dodatnu nacionalnu oznaku ispred i godinu izdavanja (npr. SRBS ISO 9001 2015, ili BAS ISO 9001 2008., i sl.).

Serija standarda **ISO 9000** bavi se različitim aspektima upravljanja kvalitetom i obuhvata sledeće koherentne grupe standarda, koje predstavljaju osnovu za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom:

- **ISO 9000** definiše osnovne pojmove, odnosno opisuje osnove sistema upravljanja kvalitetom i utvrđuje terminologiju za ove sisteme. Standardizacijom termina i njihovim korišćenjem izbegavaju se nesporazumi u komunikaciji, kako unutar kompanije, tako i između različitih kompanija. Termini i definicije kojji se koriste u ovom standardu iz 2015. godine su usaglašeni i identični su sa terminima koji se koriste u standardima: ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 i ISO 45001.
- **ISO 9001 precizira 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. Ovaj standard predstavlja *„jezgro integracije"* sa ostalim sistemima upravljanja, jer dokumentacija QMS omogućava organizaciji da poveže ili integriše svoj sistem upravljanja kvalitetom sa zahtevima drugih sistema upravljanja koji su sa njim povezani (zaštita životne sredine, zaštita i bezbednost na radu i dr.). U novoj verziji ovog standarda iz 2015. godine posebna pažnja usmerena je na **rizike i upravljanje rizicima**, što ne podrazumeva i automatsku primenu standarda ISO 31000 (*Risk Management*), već se *„na mala vrata"* uvodi potreba prepoznavanja značaja ovog elementa u svim delovima sistema (tzv. *razmišljanje o riziku*). Suština pridavanja važnosti riziku odnosi se na potrebu organizacije koja uvodi sistem upravljanja kvalitetom da planira i primenjuje mere koje će prepoznati i predupredi pojavu rizika, kako bi se obezbedila da njen sistem upravljanja kvalitetom postigne planirane rezultate.
- **ISO 9004** fokusira se na unapređenje sistema upravljanja kvalitetom iznad zahteva definisanih standardom ISO 9001. Cilj je unapređenje performansi organizacije i poboljšanje zadovoljstva korisnika i ostalih zainteresovanih strana u lancu kreiranja i isporuke proizvoda. Standard nije namenjen za potrebe sertifikacije, ali je posebno pogodan za *samoocenjivanje*, koje predstavlja sud o efektivnosti i efikasnosti organizacije i zrelosti upravljanja kvalitetom.
- **ISO 19011** daje uputstvo za proveru sistema upravljanja kvalitetom, uključujući principe provere, upravljanje programima provere i sprovođenje provere sistema menadžmenta, kao i upustvo za vrednovanje kompetentnosti pojedinaca uključenih u taj proces.

Standardi serije 9000 primenjivi su na različite vrste organizacija, bez obzira na njihovu veličinu, vrstu i oblik svojine (opšteg su karaktera). Njima se utvrđuju osnovne karakteristike koje proizvodi (usluge) treba da ispunjavaju a ne kriterijumi tehničkog karaktera i ***zasnovani su na DOBROVOLJNOSTI***.

Tako koncipirani i shvaćeni ovi standardi, uz međunarodno priznat dokaz kvaliteta u vidu sertifikata, predstavljaju ulaznicu za međunarodno tržište. Na primeni ovih standarda danas insistiraju sve poznate međunarodne kompanije. Suština njihove primene u restoraterstvu je postizanje potpunog zadovoljstva korisnika usluga putem stalnog unapređenja kvaliteta uz racionalizaciju svih vrsta troškova.

Osnovni principi sistema upravljanja kvalitetom

Standardi kvaliteta predstavljaju osnovu za kreiranje, uspostavljanje, održavanje i poboljšanje sistema upravljanja kvalitetom i osnov su za uvođenje TQM (*Total Quality Management*) sistema, čime se otvara put za postizanje vrhunskog kvaliteta u poslovanju privrednih subjekata. Oni se temelje na sedam principa na kojima zasniva sistem upravljanja kvalitetom u nekoj organizaciji i izvedeni su 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 9000.

Primereno potrebama ugostiteljstva ti principi su:[61]

1. *Usredsređenost na korisnika usluga (gosta);*
2. *Liderstvo (puna odgovornost menažmenta za poslovanje ugostiteljskog objekta)*;
3. *Angažovanje zaposlenih;*
4. *Orijentaciju na procesni pristup*;
5. *Kontinuirano poboljšavanje kvaliteta restoranske usluge;*
6. *Odlučivanje na osnovu činjenica; i*
7. *Upravljanje međusobnim odnosima*.

Da bi se navedeni principi uspešno primenili u ugostiteljstvu neophodno je da:[62]

- ugostiteljska preduzeća imaju definisani proces utvrđivanja potreba i očekivanja potrošača, da ih inkorporiraju u interne zahteve i izmere stepen njihovog zadovoljstva;

61 SRPS ISO 9001:2015 © ISS 2015.,t.02.
62 Evans, J., *Quality & Performance Excellence*, Thomson South-West, Ohio, 2005., str. 91.

- menadžeri preduzeća integrišu zahteve ovog standarda u biznis plan, postave merljive ciljeve i izvrše odgovarajuću kontrolu;
- ugostiteljska preduzeća poslovne operacije posmatraju kao povezane procese, što je mnogo šire od dotadašnjih 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 i procese unapređenja kvaliteta 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 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:[63]

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 (restoran ili drugi ugostiteljski objekat) treba da uspostavi, dokumentuje, primenjuje i održava uspostavljeni 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 da upravljanje njima bude efektivno;

d) obezbedi resurse i informacije neophodne za podršku izvođenju i praćenju ovih procesa;

63 Prema: SRPS ISO 9001:2015.

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 omogući, 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 realni, ostvarljivi i merljivi. U tom konteksu 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.

Zaposlenima se obezbeđuju bolji uslovi za rad, bolja oprema, uređaji i inventar, a vlasnici ostvaraju značajnije uštede, efikasnije poslovanje i bolje finansijske rezultate.

Kao što se vidi, sistem upravljanja kvalitetom postavlja osnove za racionalnost u poslovanju izražene kroz smanjenje ukupnih troškova poslovanja, izgradnju imidža privrednog subjekta 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.

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 sredstava, od kojih se u kratkom periodu ne mogu očekivati rezultati. 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 – UPRAVLJANJE ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE



Savremeni svet suočava se sa drastičnim utiicajima 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.[64] 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"*.[65] Takav pristup održivosti razvoja treba da osigura dugoročno očuvanje i zaštitu prirodnih, kulturnih i društvenih resursa i da doprinos 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.

64 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 od jednog dolara dnevno, dok u zemljama u razvoju dnevno od gladi umire preko 34 hiljade dece .

65 Publikacija, "*Održivi i odgovorni razvoj turizma*", TOS, 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 usvajila je ***Opšti etički kodeks 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 na:

- efikasnije (racionalnije) korisćenja 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.);
- planiranje i upravljanje korišćenjem zemljista u turističkoj destinaciji;
- obezbeđivanje novih čistih tehnologija koje se projektuju da manje zagađuju okolinu, budu efikasnije i dostupne širom sveta;
- uspostavljanje partnerstva sa odgovornim subjekatima u turističkoj destinaciji radi postizanja dugoročne održivosti.

Posledice neaktivnosti u sprovođenju ovog kao i brojnih drugih dokumenata nanose ogromnu štetu prirodnim lokalitetima, biljnom i životinjskom svetu, kao 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.

Upravljanje zaštitom životne sredine, prema zahtevima ISO 14001 (2015) podrazumeva:

- ispunjavanje zakonom propisanih uslova,
- definisanje potrebne dokumentacije,
- praćenje i kontrolisanje uticaja efekata sopstvenog procesa poslovanja na životnu sredinu kroz: racionalno upravljanje otpadom (razvrstavanje, reciklaža, otkup pregorelog ulja i sl.), 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.

Glavne prednosti uvođenja ovog sistema upravljanja, odnosno posedovanja sertifikata ISO 14001, odnose se na:[66]

- povećanje ekološke svesti i poboljšanje ukupnog uticaja na životnu sredinu
- smanjenje negativnih učinaka na životnu sredinu, a samim tim i smanjenje rizika od ekoloških katastrofa (smanjenje otpada, ponovna upotreba i recikliranje);
- sticanje poverenja turista u ugostiteljski objekat, jer imaju precizna saznanja (dokaz u vidu serifikata) da se isti obavezao na uspostavljanje Sistema upravljanja zaštitom životne sredine EMS;
- uspešniji pristup kapitalu i bolji tretman kod investitora i banaka;
- povećanje imidža i pozicije ugostiteljskog objekta na turističkom tržištu;
- veću motivisanost zaposlenih i povećanje njihove ekološke svesti;
- efikasniju kontrolu troškova;
- smanjenje broja situacija za koje se snosi odgovornost, odnosno smanjenje rizika po životnu sredinu i sprečavanje incidenata i za zaposlene i za lokalnu sredinu.

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.[67]

66 Barjaktarović, D., Knežević, M., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2021., str. 111.
67 Danas u svetu ima preko 300 000 organizacija koje imaju sertifikat ISO 14001 i taj broj je u stalnom porastu.

2.3. ISO 45001 - UPRAVLJANJE ZAŠTITOM ZDRAVLJA I BEZBEDNOŠĆU NA RADU



U cilju uvođenja reda u oblasti zaštite zdravlja i bezbednosti na radu Međunarodna organizacija za standardizaciju 2007. godine propisala je norme, odnosno donela poseban standard ISO 18001 - *Sistem upravljanja zdravljem i bezbednošću na radu*, koji je projektovan da bi sprečio povrede na radu i omogućio kompanijama da svojim radnicima obezbede sigurno i bezbedno radno mesto. U želji da se povrede i opasnosti na radu spreče i svedu na što je moguće niži nivo, a imajući u vidu značajne promene koje su 2015. godine izvršene u standardima ISO 9001 i ISO 14001, Međunarodna organizacija za standardizaciju, 2018. godine, izvršila je reviziju, tog standarda i donela **novi standard ISO 45001** (*Occupational health and safety management system - OH&S*), koji je zamenio dosadašnji OHS&S 18001.

Namera i cilj standarda ISO 45001 (2018), je da se njegovom implementacijom obezbedi kontinuirano smanjenje rizika od brojnih opasnosti na radnom mestu, što će doprineti preventivnom delovanju na moguće povrede radnika, a samim tim i povećanju produktivnosti organizacije. Pitanja bezbednosti proizvoda, oštećenja imovine ili uticaji na životnu sredinu nisu predmet ovog standarda.

Ovim standardom specificiraju se zahtevi za uspostavljanje ***Sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu (OH&S)*** i daju uputstva za njegovo korišćenje, kako bi se organizacijama, putem efikasnih procesa, omogućilo sprečavanje povreda i narušavanje zdravlja radnika na radnom mestu.

Struktura zahteva novog standarda ISO 45001 odnosi se na sledeće oblasti:[68]

1. *Kontekst organizacije*;
2. *Liderstvo i uključivanje zaposlenih*;
3. *Planiranje*;
4. *Podrška*;
5. *Realizacija operativnih aktivnosti*;
6. *Vrednovanje performansi*.

68 http// www.sgs.rs

Poseban naglasak stavljen je na zahtev ***Razumevanje konteksta organizacije***, kako same organizacije, tako i okruženja i konkurencije i svih drugih zainteresovanih subjekata za njen bezbednosni sistem, kako bi se bolje upravljalo rizicima. Zahtev koji se odnosi *na liderstvo i uključivanje zaposlenog osoblja*, treba da promoviše odgovornost svih u kompaniji za bezbednost radnika. Zapravo, težnja je da se obezbedi mogućnost proaktivno identifikovanja potencijalnih izvora (situacija) koji proizilaze iz aktivnosti organizacije sa potencijalnom posledicom povrede na radu i narušavanja zdravlja zaposlenih.

Otkrivanje tih izvora obezbeđuju:[69]

- rutinske i ne rutinske aktivnosti odgovornih za bezbednost na radnom mestu;
- ljudski faktor (sposobnosti, ograničenja i druge karakteristike zaposlenih, sa primenom na alate, mašine, sisteme, aktivnosti i okruženje, u kontekstu tri ključna aspekata, i to: aktivnost, radnik i organizacija);
- nove ili izmenjene opasnosti (povećavaju se ili se smanjuju kada se procesi rada pogoršaju, modifikuju, prilagođavaju ili razvijaju);
- potencijalne vanredne situacije;
- osobe koje nisu direktno uključene u procese rada (slučajni prolaznici, radnici na putu; ugovarači ili radnici od kuće itd.).

Primenom ovog standarda, odnosno uvođenjem sistema upravljanja u ovoj oblasti, stvaraju se uslovi za sistematsko praćenje i otklanjanje mogućih opasnosti na radnom mestu, što doprinosi organizaciji brojne koristi:[70]

- identifikovanje i kontrolu zdravstvenih i sigurnosnih rizika organizacije,
- eliminisanje (ili pak smanjivanje) potencijalnog rizika od nezgoda,
- smanjenje povreda na radu i profesionalnih oboljenja zaposlenih,
- viši nivo produktivnosti zaposlenih i značajne finansijske uštede,
- smanjenje troškova usled odlaska zaposlenih na bolovanja,
- smanjenje troškova usled oštećenja na opremi i/ili imovini,
- povećanje ugleda organizacije i poverenja potrosača/korisnika,
- usklađivanje radnih procesa kompanije sa zakonskim propisima iz ove oblasti,
- poboljšanje opšte slike kompanije i s tim u vezi otvaranje novih tržišta i
- ravnopravno učešće u međunarodnim projektima i saradnja sa velikim inostranim kompanijama čiji je jedan od osnovnih ciljeva bezbednost i zdravlje na radu.

69 Prema: http//www.standcert.rs

70 https://www.iss.rs/rs/standard/?national_standard_id=60991

Ovo su samo neke od mnogobrojnih prednosti koje se dobijaju uvođenjem i sertifikacijom ovog sistema upravljanja. Važno je delovati proaktivno i sprečiti nezgode i povrede na radnom mestu ! Eventualna šteta koja može da nastane usled povrede zaposlenih je daleko veća od troškova samog uvođenja i sertifikacije standarda. Zdravlje i bezbednost su na prvom mestu !

Standard ISO 45001 može da se implementira samostalno ili u kombinaciji sa nekim od navedenih upravljačkih sistemima kvaliteta (ISO 9001 ili ISO 14001), sa kojima je potpuno kompatibilan.

Standard je praktičan i primenljiv na sve organizacije, bez obzira na njihovu veličinu, vrstu i aktivnosti, uključujući i oblast ugostiteljstva, gde su brojna radna mesta izložena incidentnim situacijama i drugim različitim opasnostima po zdravlje i bezbednost zaposlenih (povrede na radu, profesionalna oboljenja, vremenske neprilike i sl.). Takođe, bezbednost gostiju od požara, neispravnih elektro, grejnih i vodovodnih instalacija i dr. je veoma bitan faktor u poslovanju ove delatnosti. Neispravnost i zastarelost instalacija ili trovanje hranom može dovesti do nepoželjnih posledica koje se mogu veoma negativno odraziti, kako na reputaciju, tako i na poslovanje hotela. Odštete koje se plaćaju u tim slučajevima finansijski mogu značajno da opterete poslovanje restorana ili bilo kog drugog ugostiteljskog objekta koji vrši pružanje usluga hrane i pića..

Posedovanjem sertifikata o implementiranom ISO 45001 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.

2.4. ISO 50001 – UPRAVLJANJE ENERGETSKOM EFIKASNOŠĆU



Smanjenje potrošnje energije i svođenje emisije ugljendioksida i zagađenja životne sredine na minimum osnovne su pretpostavke ostvarivanja energetske efikasnosti, odnosno upravljanja energijom.[71] 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 energijom, sa ciljem da se organizacijama koje ga uvode omogući postizanje stalnog poboljšavanja energetskih 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:[72]

- 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,
- zmena energetski neefikasnih potrošača efikasnim,
- termo - izolacija prostora koji se greje,
- zamena dotrajale stolarije,

71 Pojam - energetska efikasnost se najčešće 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.

72 Opširnije videti: Barjaktarović, D., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 125 -132.

- 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),
- zaštita flore i faune minimiziranjem stvaranja otpadnih voda i drugih hemikalija,
- smanjenjeno i kontrolisano ispuštanje izduvnih gasova u atmosferu i drugih negativnih uticaja na okruženje koji izazivaju, pre svega, sredstva transporta (izbegavanje parkiranja auta u turističkom kompleksu, korišćenje tzv. mekih oblika transporta - bicikla, sanki i sl.),
- smanjenje broja situacija za koje preduzeće snosi odgovornost,
- razvoj i primena novih tehnologija koje se projektuju da manje zagađuju okolinu, budu efikasnije i dostupnije širom sveta,
- povećani kredibilitet u javnosti o energetskoj svesnosti preduzeća, i dr.

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 energetskim resursima (CSNU)*** *Weishaupt-Neuberger* omogućena je realizacija „***smart building***" koncepta, čiji je zadatak da obezbedi upravljanje svim energetskim resursima na najracionalnijem nivou, sa minimalnim uplivom ljudskog faktora u implementaciji logike tehnološkog menadžmenta.[73]

73 Barjaktaović, D, Knežević, M., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, 2021., str. 164.

Sistem za nadzor i upravljanje energetskim 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 gubitakla,
- 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.

Krediti 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 spoljnjeg omotača zgrade (spoljašnji zidovi, tavanice, kosi krovovi, patosi i sl.);
- modernizaciju sistema grejanja i hlađenja i promenu vrste goriva (prelazak sa čvrstog-ugalja ili mazuta i lakog ulja 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 2015. godine sijalice žarulje i druge energetski 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 energetsku 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.

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 energetsku i finansijsku uštedu. 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 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 m^3; što višestruko premašuje cenu novog visokokvalitetnog vodokotlića sa manjom protočnom verzijom i značajno povećava račun za vodu.

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 uloženih 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-condition*-a; mašine za pranje suđa uključivati samo kada su pune; koristiti minimalnu količinu sredstava za pranje i smanjiti vreme ispiranja.

2.5. STANDARDI BEZBEDNOSTI I ZDRAVSTVENE ISPRAVNOSTI HRANE

2.5.1. 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 zakonodastvo, zasnovano na standardima serije ISO 9000, bazirano je na koncepciji integrisanih sistema kontrole kvaliteta i zdravstvene ispravnosti namirnica koji su uređeni tako da ih sprovode i proizvođači i distributeri hrane. Ti sistemi stvorili su mrežu za upravljanje kvalitetom i osiguranje kvaliteta. Jedan od sistema koji se značajno odražava na kvalitret ugostiteljskog poslovanja je HACCP sistem. To je preventivni pristup kojim se obezbeđuje sigurnost hrane. Zasniva se na identifikaciji i analizi fizičkih, bioloških i hemijskih, opasnosti po zdravlje korisnika i preduzimanju preventivnih mera u proizvodnji i prometu hrane kojima se mogući rizik svodi na prihvatljiv nivo.

Inače, 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. Da bi taj cilj bio realizovan HACCP sistem treba da bude implementiran u celom lancu proizvodnje, prometa, proizvodnje i plasmana hrane.

HACCP je sistemski preventivni pristup kojim se osigurava bezbednost hrane.

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

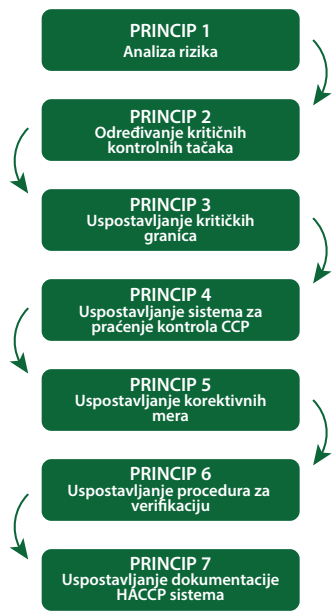
Primena ovog sistema je široko rasprostranjena u svetu, a u zemljama Evropske Unije od 2004. godine je obavezujuća, shodno Direktivi Saveta Evrope o higijeni životnih namirnica.[74] U Srbiji je od 2012. godine, shodno odredbama Zakona o veterinarstvu i Zakona o bezbednosti hrane, za sve proizvodne i uslužne organizacije primena ovog sistema postala obavezujuća.

Primena ovog sistema nije ograničena samo na velika proizvodna preduzeća i kombinate, već se efikasno može uvesti i u srednja i mala preduzeća, zadruge, ***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 potrošača, a najveći uzročnici trovanja hranom u restoranima i drugim ugostiteljskim objektima su:

1) Nizak nivo lične higijene zaposlenih;
2) Neadekvatni uslovi za čuvanje namirnica i hrane
3) Nestručna termička obrada namirnica;
4) Nesolidni dobavljači.

HACCP sistem zasniva se na sledećim principima:



74 Direktiva Saveta Evrope o higijeni životnih namirnica (*The General Food Hygiene Directive- 852/2004.*) od 29 04. 2004. godine.

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;
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 verifikaciionog 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:[75]

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 restoranima 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.

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

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) obezbedjivanje 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.

2.5.2. ISO 22000 - Upravljanje bezbednošću hrane

Zahtevi međunarodnog standarda ISO 22000 usmereni su na bezbednost hrane i imaju za cilj kontrolu i eliminaciju ili smanjenje mogućnosti pojave opasnosti na prihvatljiv nivo. ISO 22000 prvi je međunarodni standard koji se bavi problemima bezbednosti hrane (*Food safety management systems*). Poslednja verzija ovog standarda doneta je 2018. godine.

S obzirom na činjenicu da opasnost po bezbednost hrane može da se pojavi u bilo kom stadijumu proizvodnog lanca, neophodna je efikasna kontrola u svim fazama poslovanja od proizvodnje hrane, prerade, skladištenja, distribucije, ugostiteljstva do pružanja same usluge. 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 olakšavaju uzajamno razumevanje u nacionalnoj i međunarodnoj trgovini.

Sistem menadžmenta bezbednosti hrane sadrži:

- sistematsko održavanje bezbednosti hrane;
- kontrolu opasnosti preko unapred predviđenih programa i preko HACCP plana;
- stalno poboljšavanje i ažuriranje sistema;
- zahteve za uzajamnu komunikaciju i razmenu informacija između zainteresovanih strana (proizvođača, dobavljača, kupaca);
- jedinstvo načela HACCP sa koracima za implementaciju Komisije *Codex Alimentarius* (**Prilog 2**);
- 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 proizvožačku praksu (GPP),
   - dobru higijensku praksu (GHP),
   - dobru poljoprivrednu praksu (GAP),
   - dobru distributivnu praksu (GDP),
   - dobru trgovačku praksu (GTP).
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 infrastrukturom.

Koristi koje organizacija može da ostvari uvođenjem ovog sistema upravljanja su:[76]

- 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.

76 http://www.iso.org/iso,

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 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.

2.5.3. HALAL standardi



HALAL standard predstavlja skup pravila i smernica za proizvodnju i pripremu hrane u skladu sa islamskim verskim običajima. Zahtevi Halal standarda zasnovani su na učenju iz Kurana i Šerijatskog zakona, koji propisuju šta je ***halal,*** tj. šta je dozvoljeno, a šta je ***haram***, tj šta je zabranjeno. Kada se kaže „*dozvoljeno*" misli se na hranu koja je pripremljena po šerijatskim zakonima i najveći deo stanovništva muslimanske veroispovesti širom sveta primenjuje ovaj način ishrane. Dakle, sam 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.

Halal standard je primenljiv na različite vrste proizvoda i usluga (hranu, kozmetiku, lekove, odeću, obuću, nameštaj...), a najčešće se primenjuje u prehrambenoj i farmaceutskoj industriji, kao i u proizvodnji kozmetike. Sertifikat ovog standarda sve je više potreban i restoranima i ostalim ugostiteljskim objektima, ukoliko žele privući goste iz zemalja islamskih veroispovesti, kojih danas ima u preko 50 zemlja sveta i u kojima živi oko 1,7 milijardi stanovnika. Preporučljivo je da kompanije i preduzeća koja konkurišu za HALAL sertifikat već imaju sertifikate ISO i HACCP standarda.

Postoji veoma precizna lista sastojaka koji se ne smeju koristiti u ishrani. Između ostalog, zabranjena je upotreba: svinjskog mesa i proizvoda od tog mesa, alkohola i ostalih opijata, duvana, mesa uginulih životinja, mesoždera, magarca, pasa, ptica grabljivica i dr.[77]

Zahtevi koje ovaj standard stavlja pred proizvođače su najstrožiji kada je u pitanju mesna industrija, odnosno meso i proizvodi svinjskog porekla. Propisano je ko i pod kojim uslovima može da se bavi ovim aktivnostima i sl. Da bi meso bilo halal, klanje dozvoljenih životinja mora biti tretirano na poseban način (da je životinja zdrava i živa, a osoba koja obavlja čin klanja mora biti muslimanske veroispovesti, psihički zdrava, da ne koristi alkohol i da je osposobljena za tu aktivnost).

Pored navedenih, postoje i tzv. „*skrivene*" 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.

77 http://www.halalstandardi

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 spremanje halal i ne - halal hrane. Linije za proizvodnju halal hrane moraju biti potpuno odvojene od ostatka procesa koji može biti „*oharamljen*".

Organizacija koja želi da se **sertifikuje** treba da ispuni sledeće zahteve:[78]

1. *Zahtevi vezani za sirovine, sastojke i dodatke jelima*. Već na samom startu procesa proizvodnje, kod nabavke sirovina, sastojaka ili dodataka proizvodima, mora se osigurati da su one halal, kao i da su zdravstveno bezbedne za upotrebu. Posebna pažnja se mora obratiti na sirovine životinjskog porekla koje moraju imati važeći halal sertifikat. Nije dozvoljeno mešanje i čuvanje u istom prostoru halal i haram sirovina i sastojaka, kako ne bi došlo do kontaminacije;
2. *Zahtevi vezani za meso i proizvode od mesa*. Naročito osetljive sirovine su one koje se tiču mesne industrije. Ovde postoje zahtevi kako u pogledu životinja čije se meso koristi tako i u načinu njihovog klanja;
3. *Zahtevi vezani za proizvodni proces*. Tokom procesa proizvodnje može se koristiti samo oprema na koju je primenjena dobra higijenska praksa (GHP), gde se mora voditi računa da se alati i oprema koji se koriste u procesu proizvodnje, koriste samo za halal sirovine i proizvode. Gotov proizvod ne sme sadržati haram sastojke a ukoliko se radi o proizvodima životinjskog porekla, mora se voditi računa o tome da je meso dobijeno u skladu sa Šerijatskim zakonom;
4. *Pakovanje i obeležavanje*. Ambalaža mora biti od dozvoljenih materijala, podaci na pakovanju jasni i čitki, ne smeju se davati lažni podaci i kupci dovoditi u zabludu. Sme se koristiti logo organizacije koja izdaje sertifikat ali se u nazivu proizvoda ne sme koristiti reč „halal";
5. *Zahtevi vezani za objekat*. Objekat mora biti higijenski ispravan, prostorije moraju imati vrata i prozore, kako bi proizvodni prostor bio zaštićen od najezde štetočina. Proizvodna oprema i alati moraju biti čisti i na njima ne smeju biti ostaci haram proizvoda;

78 http//www.asconsulting.rs

6. *Zahtevi vezani za higijenu.* U svim fazama pripreme i proizvodnje hrane mora se jako puno voditi računa o higijeni i u potpunosti primenjivati dobra higijenska praksa. Ovo se odnosi kako na sam objekat, tako na proizvodnu opremu, alate i pribor, kao i na radnike, njihovu radnu odeću i zdravlje. Cilj je da se osigura potpuna zdravstvena ispravnost proizvoda. Postrojenja i oprema se moraju održavati u čistom stanju, radnici moraju biti zdravi i voditi računa o ličnoj higijeni, a posebno se mora voditi računa o higijeni sanitarnih prostorija, svlačionicama i prostorijama za radnike;
7. *Zahtevi vezani za obuku i dokumentaciju*. Rukovodstvo je dužno da radnike obuči za rad prema halal standardu. Zaposleni moraju voditi zapise o higijeni i proizvodim procesima i o tome redovno obaveštavati rukovodstvo (vlasnika).

Ukoliko proizvođač ispuni sve predviđene uslove (zahteve) agencija za HALAL, ovlašćena od strane islamske verske zajednice, izdaje **sertifikat** kojim se potvrđuje halal status proizvoda i odobrava upotreba znaka HALAL kvaliteta na pakovanju proizvoda. U toku važenja sertifikata vrši se stalni nadzor putem kontrolora halal kvaliteta u procesu proizvodnje, a i sistemom uzorkovanja sa tržišta. Na ovaj način se može obezbediti puna sigurnost da neće doći do oharamljenja proizvoda u bilo kojoj fazi proizvodnje.

Halal znak (*sertifikat*) doprinosi prepoznatljivosti Halal proizvoda na tržištu. U slučaju bilo kakvog odstupanja od standarda, Agencija oduzima sertifikat, proizvodi se povlače sa tržišta i pokreće se odgovarajući postupak. Halal znakom mogu se koristiti Agencija, proizvođači koji su uspešno ispunili osnovni Halal standard, prodavci i distributeri Halal proizvoda, kao i drugi korisnici po odobrenju Agencije.

2.5.4. KOŠER standardi

Pored Halal standarda postoji i poseban jevrejski standard Košer, koji propisuje način proizvodnje i pripreme hrane prema posebnim jevrejskim propisima i običajima. Košer sertifikat garantuje da određeni prehrambeni proizvod ispunjava zahteve propisane Hebrejskim Tanahom, odnosno hrišćanskim Starim zavetom. Ovo učenje (zakon), poznato i kao petoknjižje, obuhvata pet Mojsijevih knjiga koje predstavljaju temelj judističkog pravnog i etičkog učenja. Sam termin odnosi se na osnovne jevrejske i etičke religiozne tekstove.[79]

Torah (zakon) propisuje koji proizvodi su prihvatljivi za ishranu i način na koji moraju biti pripremljeni kako bi bili dozvoljeni za konzumiranje od strane pripadnika jevrejske verske zajednice. Meso i mesni proizvodi samo određenih vrsta životinja smatraju se Košer, odnosno prihvatljivi u ishrani. To su životinje koje imaju rogove i koje se hrane iz posebnih posuda i žvaću hranu. U kategoriju dozvoljenih vrsta mesa spadaju teletina i ovčetina kao preživari, dok npr. meso zeca i svinje ne spada u Košer namirnice. Od živine za ishranu dozvoljene su samo kokoške, ćurke, guske i patke.

Takođe, sve vrste ribe koje imaju peraja i krljušti su dozvoljene za konzumiranje, dok morske životinje (rakovi, školjke, jastozi i dr.) nisu košer, odnosno nisu dozvoljene za konzumiranje. Sve vrste voća i povrća, po pravilu, jesu Košer, međutim insekti i crvi koji su često prisutni u voću i povrću nijesu dozvoljeni. Izuzetak su pojedini proizvodi od grožđa, koji nijesu košer. Ova ishrana smatra se zdravijom i sve više osvaja tržište inizvan prostora naseljenih Jevrejima.

Posedovanjem sertifikata ISO 9001, HACCP, HALAL i KOŠER kompanije stiču konkurentsku prednost na tržištu prehrambenih proizvoda koje se svakodnevno uvećava.

79 http/www.kvalitet.org.rs

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 osnovni pincpi sistema upravljanja kvalitetom ?
- Koje koristi imaju ugostiteljska preduzeća od uvođenja eko – menadžmenta ?
- Objasnite suštinu standarda ISO 45001
- Navedite osnovne karakteristike Standarda ISO 5001
- Objasnite suštinu HACCP sistema
- Šta je HACCP plan ?
- Na kojim principima se zasnivaju HALAL standardi ?
- Gde se u ishrani stanovništva koristi Košer ishrana ?

VII Glava

NORMATIVI UTROŠKA NAMIRNICA U RESTORATERSTVU



SADRŽAJ POGLAVLJA

1. Značaj utvrđivanja normativa u restoraterstvu
2. Način utvrđivanja normativa sirovih namirnica
3. Metode proračuna očekivanih gostiju

CILJ POGLAVLJA JESTE DA:

- UKAŽE NA ZNAČAJ UTVRĐIVANJA NORMATIVA U RESTORATERSTVU
- PRIKAŽE NORMATIVE KOJI SU VEZANI ZA RAD, VREME, RECEPTE
- OBJASNI SUŠTINU STANDARDIZOVANE RECEPTURE
- OBJASNI NAČIN UTVRĐIVANJA NORMATIVA SIROVIH NAMIRNICA
- OBJASNI METODE IZRAČUNA OČEKIVANIH GOSTIJU

1. 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.

Normativ predstavlja količinu potrebnih namirnica i drugih artikala koje je neophodno utrošiti za izradu određenog jela (porcije) i izražava 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. Svaka ugostiteljska organizacija ili grupacija, na osnovu iskustvenih normativa, posebnim aktom (Pravilnik o normativima utroška namirnica, pića i napitaka), samostalno utvrđuje sopstvene normative o utrošku namirnica i drugih materijala koje koriste u pripremi hrane i pića kao finalnog proizvoda (ručak, večera, koktel i sl.). Tim aktom se obezbeđuju uslovi za:[80]

- nabavku preciznih količina namirnica po jedinici proizvoda;
- formiranje prodajnih cena proizvoda i usluga;
- zaštitu kupaca proizvoda od zakidanja na količini,
- zaštitu odgovornog lice u ugostiteljskom objektu od eventualnih manjkova ili viškova prilikom periodičnih sravnjivanja;
- planiranje zaliha i dinamiku naručivanja novih količina;
- udovoljavanje propisima koji određuju da potrošač dobije narudžbinu koja sadržajem i kvalitetom odgovara naručenom, odnosno odgovara određenim standardima.

U proizvodnji obroka koriste se velike količine namirnica i drugih artikala, čiji troškove 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.

80 Prema: Cvijanović, D., Menadžment gastronomije i restoraterstva, Univerzitet Kragujevac, Vrnjačka Banja, 20 17, str. 20.

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 (odeljenje) 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 očekivanja gostiju, a samim tim i ostvarenje povoljnog finansijskog rezultata.

Kontrolu 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 troškova – 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,

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. Racionalizacija ne podrazumeva nabavku pojedinih namirnica u manjim količinama i lošijeg kvaliteta u odnosu na utvrđeni normativ, jer će se to odraziti na kvalitet jela, a samim tim i na nezadovoljstvo gostiju i njihovu lojalnost.

Prilikom kupovine namirnica treba imati u vidu da, pored nabavke razlčitih 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.

Zato je prilikom sačinjavanja normativa neophodno uračunati gubitke i otpad koji se neminovno stvaraju prilikom obrade pojedinih namirnica koje se koriste u pripremi jela u restoranu.

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 nareska 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.

Kod sastavljanja normativa za jelo (koje se sastoji iz više sastojaka) često dolazi do problema kod utvrđivanja normativa za sastojke sitne gramaže (so, biber, šećer, drugi začini), kod određivanja priloga za jelo, kod sastojaka kod kojih dolazi do većih gubitaka tokom čišćenja, obrade i kuvanja i sl. Zato je bitno da se ovim poslom bavi osoblje sa iskustvom.

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. Za sve vrste pića koje su sastavljena od više napitaka (kokteli, špriceri i sl.) potrebno je sačiniti normative na identičan način kao što se pripremaju normativi za hranu. Da bi se imao uvid u stanje zaliha mora se tačno precizirati koliko alkoholnog pića i koliko soka ide u određeno mešano piće, što postavlja normative za to piće.

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

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 priprenmne 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. Taj obrazac sadrži osnovne sastojke koje je potrebno ugraditi u određeno jelo - obavezan opis postupka pripreme određenog jela tj. podatke o kvantitetu, kvalitetu i ceni izražene kroz: veličinu porcije, količinu svakog posebnog sastojaka, metode korišćenja sastojaka, vreme kuvanja, temperaturu na kojoj treba kuvati jelo, i druge bitne informacije.

Recepti se sve više standardizuju, što znači da standardizovani kuvarski 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, temeperaturu na kojoj treba kuvati jelo, instrukcije za ispiranje i druge bitne informacije. Standardizovani recepti podrazumevaju potrebnu opremu i zahtevnu vremensku proizvodnju.

Tabela 5. Primer standardizovanog recepta

JELO: Pečena jagnjeća plećka 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 plećka	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. Jagnjećeg 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 plećku 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 plećku solju i biberom i preliti zagrejanim maslinovim uljem; - Peći u zagrejanoj pećnici 8 minuta pa okrenuti preostalo vreme da se ispeče i druga strana.	- Zagrejati pećnicu na 200%C sa vlažnošću vazduha 70 – 80% - Fritezu za krompir zagrejati 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, VHŠ, Beograd, 2011, str. 157.

2. 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).

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

Tabela 6. 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. 100

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, skladistenje i čuvanje namirnica,
- striktno poštovanje svih radnih i tehnoloških postupaka,
- besprekornu higijenu prostora zaposlenog osoblja.

3. METODE PRORAČUNA OČEKIVANIH 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 istovetnim 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 x 100**, gde je:

PD - pojavljivanje (ili popularnost) istovetnog događaja,

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

n - ukupno izdata (razna) 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 restoranua 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 određanog broja gostiju zasnivaju sa na relativnim frekvencijama (broj ponavljanja) koja pri praćenju u dužem razdoblju imaju trend stabiliacije oko neke vrednosti ili tačno utvrđanog broja ponavljanja. Ovako utvrđena i definsana prognoza verovatnoće u ugostiteljstvu može se nazvati *„proračunom broja očekivanih gostiju"*.[81]

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

Tabela 7. 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 (br. 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 turisti. ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003., str.102.

Ukupno (65 + 18 + 22 + 45 + 39 + 57) = 246 frekvencija pojavljivanja tj. konzumiranja (popularnosti) 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 proračun očekivanog broja gostiju.

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

Tabela 8: Dnevni proračun očekivane prodaje obroka

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 pašticada	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 pašticada), u reprezentativnom razdoblju od 120 dana, iznosi 50% što znači da se 50% posluženih gostiju kod glavnog jela odlučilo za dalmatinsku pasticadu. Prema toma, očekivani broj gostiju dobija se tako što se jelo uvedeno u jelovniku rastorana pomnoži sa procntom (%) 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

- Šta je normativ ?
- Značaj utvrđivanja normativa u restoraterstvu
- Kako se utvrđuje normativ sirovih namirnica ?
- Pored normativa o utrošku namirnica koji normativi još postoje?
- Šta treba da sadrži ugostiteljski recept ?
- Šta je standardizovani recept ?

VIII Glava

UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA U RESTORATERSTVU



SADRŽAJ POGLAVLJA

1. Usluga kao pojavni oblik poslovanja u restoraterstvu
2. Kvalitet kao ključna komponenta vrednosti restoraterske usluge
3. Upravljanje kvalitetom usluga u restoraterstvu

CILJ POGLAVLJA JESTE DA:

- OBJASNI SPECIFIČNOST USLUGA U RESTORATERSTVU
- UKAŽE NA SADRŽAJ RESTORATERSKOG PROIZVODA / USLUGE
- OBJASNI SUŠTINU KVALITETA RESTORATERSKIH USLUGA
- UKAŽE NA KLJUČNE ELEMENTE KOJI OPREDELJUJUĆE DELUJU NA KVALITET
- OBJASNI SUŠTINU SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM USLUGA U RESTORATERSTVU
- UKAŽE NA KLJUČNA SVOJSTVA USLUGA KOJA OPREDELJUJUĆE DELUJU NA KORISNIKA USLUGA (GOSTA)

1. USLUGA KAO POJAVNI OBLIK POSLOVANJA U RESTORATERSTVU

Suština poslovanja svakog preduzeća, uključujući i restoratersko, zasniva se na kreiranju i isporuci proizvoda koji svojim **kvalitetom** treba da zadovlji potrebe i očekivanja korisnika tog proizvoda. Proizvod koji stvaraju i iznose na tržište restorani i drugi ugostiteljski objekti je svojevrsna kombinacija materijalnih elemenata i uzajamno povezanih nematerijalnih (uslužnih) aktivnosti. Ta kombinacija materijalnih elemenata i usluga ***prodaje se u vidu usluge hrane*** (gotov proizvod - glavno jelo, predlelo, hladno jelo, poslastica i sl.), ***pića ili drugih napitaka, kao osnove restoraterskog proizvoda***.

Za razliku od ove usluge, koja se istovremeno priprema i konzumira, proizvodi materijalnog karaktera pojavljuju se u obliku gotovog proizvoda čiji proces pripreme i izrade nije poznat kupcu, kao niti od kojih vrsta materijala se sastoji. Njegova proizvodnja ima serijski karakter, može se skladištiti, transportovati, pokloniti ili preprodavati. Sa uslugom u restoraterstvu to nije slučaj. Ona se realizuje u namenski izgrađenom građevinskom objektu, čiji su prostori i prostorije namenjene gostima (sala za usluživanje, sala za poslovne sastanke, kuhinjski i ekonomski blok i dr.), gde oprema, nameštaj, uređaji i inventar moraju da ispunjavaju propisane standarde. Kvalitet te usluge u značajnoj meri opredeljuju: atraktivnost šireg i bližeg okruženja; izgrađenost saobraćajne i komunalne infrastrukture mesta; spoljni i unutrašnji izgled samog objekta; kvalitet hrane i pića; kvalitet zaposlenog osoblja koje priprema i pruža uslugu; kao i korisnici samih usluga, odnosno njihova spremnost da učestvuju u kreiranju proizvoda kojeg u tom objektu i konzumiraju. Sve su to elementi koji predstavljaju važne pojedinačne komponente ukupne restoraterske usluge, na bazi kojih gost donosi ocenu o njenom kvalitetu. Usluga izražena na taj način ima upotrebnu vrednost, nudi zadovoljstvo njenom korisniku i prodaje se po određenim cenama. U tom kontekstu **proizvod u restoraterstvu predstavlja uslugu**, te se između ova dva pojma može staviti znak jednakosti, odnosno ***PROIZVOD = USLUGA***. Bitno je zadovoljstvo korisnika usluge (gosta), koje je u prvom planu, dok je u drugom planu pitanje da li je to proizvod ili usluga. Takav proizvod predstavlja ***paket usluga*** restorana ili dugog ugostiteljskog objekta, zasnovan na resursima i standardima kojima se obezbeđuje kvalitet svih pojedinačnih elemenata tih usluga.[82]

82 Prilagođeno prema: Barjaktarović, D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016., str. 28.

U sadržaj tog uslužnog paketa ukomponovani su sledeći elementi:[83]

- ***fizički (opipljiv) proizvod*** otelotvoren u ***jelovniku – meniju*** (hrana i piće), pripremljen u restorataterskoj kuhinji i izražen kroz sadržaj i kvalitet jela, pića i napitaka. Ovaj deo restoraterskog proizvoda predstavlja srž ***gastronomske ponude*** restorana ili drugog ugostiteljskog objekta čiji je kvalitet uslovljen kvalitetom životnih namirnica i drugih prehrambenih proizvoda koji preradom, doradom ili oblikovanjem prelaze u **gastro proizvod** sa karakterističnim osobinama i nazivom. Ovaj proizvod, za razliku od drugih proizvoda koji podležu obavezi primene određenih standarda kvaliteta, ima tu osobinu da svojim mirisom, ukusom i drugim senzornim svojstvima, zadovolji čovekova čula. Njega treba stalno unapređivati proširenjem asortimana sa zdravom organskom hranom (integralne žitarice, bezgluteinske namirnice i sl.).;
- ***uslužni ambijent*** (eksterijer, enterijer, ambijent u objektu gde se pružaju usluga hrane i pića i sl.);
- ***kvalitet isporučene usluge*** (ljubaznost, profesionalnost i komunikativnost uslužnog osoblja), koja se realizuje u postupku (procesu) usluživanja gostiju;
- ***lokacija objekta*** (pristup, parking, okruženje i dr.); i
- ***cena***.

1. ***Sadržaj i kvalitet jela i pića*** izražen kroz *meni*, dizajn, dekor hrane i pića - zagrejanost, miris, ukus, obim porcije, ohlađenost pića, stručnost i izgled osoblja, brend glavnog kuvara i kuvara specijalista i sl., predstavlja ključnu komponentu restoraterskog uslužnog 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 restoraterskog asortimana sa mnogobrojnim varijantama i neretko uz odgovatajuće 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 u kome može da se odluči samo za jedan proizvod (npr. tortu ili sladoled) ili za neki od kompletnih obroka (sa raznim varijantama)

83 Prema: Rovers, T., John Wiley and sons, *Marketing hospitality*, New York, 1990.

koje nudi određeni restoran ili drugi ugostiteljski objekat. U klasičnom meniju, koga uglavnom primenjuju hotelski restorani ide se do određene mere u širinu (različitre 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 kome taj restoran pripada. Na primer, kod specijalizovanih restorana akcenat je na dubini, s tim što se kod restorana sa nacionsalnim jelima i pićima podjednak značaj daje i širini asortimana. Meni restorana brze ishrane bazira se na visoko standardizovanom asortimanu, bez šire, alternativne ponude raznih jela i pića. Po pravilu, postoji osnovni proizvod (npr. hamburg ili pica) koji je nosilac celokupnog , ograničenog asortimana.[84]

U pogledu načina pripremanja jela iskristalisale su se, takođe, dve varijante sa mogućnošću njihovog kombinovanja. Jedan je pristup ukoliko se koristi industrijski pripremljena hrana (fabrička 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 poštovanje određenih tehničko – tehnoloških i gastronomskih standarda i normativa, kojima se obezbeđuje zdravstvena ispravnost i kvalitet određenog jela ili pića i na osnovu kojih se kontroliše utrošak namirnica za njihovu pripremu. Ti standardi, kada su hrana i pića u pitanju, odnose se na sledeće aspekte restoraterskog poslovanja:[85]

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

b) *zdrastveno – bezbedni*, koji zahteva pripremu hrane u kojoj se ne smeju naći nedozvoljene količine određenih materijala štetnih za zdravlje ljudi, poput različitih vrsta metala, radioaktivnih supstanci - 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 hidratii, 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.

84 Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 142 – 143.

85 Prema: Pravilniku o mikrobiološkoj ispravnosti namirnica, „*SL.glasnik RS*", 46/2012.

e) *senzorski,* koji se zasniva na proceni kvaliteta pomoću čovekovih čula (vida, mirisa, ukusa, dodira) 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 ocenuje boju, bistrinu, miris i ukus vina. Degustator vina mora da ima jako izražena čula mirisa i ukusa, što se stiče velikim iskustvom u degustaciji različitih vrsta vina.

Ovi aspekti predstavljaju tehničko - tehnološke standarde kvaliteta proizvoda, odnosno meru vrednosti nekog proizvoda (usluge) 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 prosrorija 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 (električna enegija, 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 za usluživanje,
- osvetljenost prostorija za usluživanje,
- grejanje i klimatizacija prostorija za usluživanje,
- vrsta muzike u restoranu,
- mogućnost korišćenja interneta i dr.

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

3. ***Kvalitet usluga*** izražen kroz ponašanje zaposlenog osoblja tokom boravka gosta. Ovaj kriterijum uključuje:

- izraz dobrodošlice (susret sa hostesom ili menadžerom / vlasnikom restorana),
- ljubaznost (predusretljivost), profesionalnost i komunikativnost uslužnog osoblja;
- stručnost uslužnog osoblja (poznavanje sastava jela, ponuda vina uz odgovarajuće jelo, ponuda dezerta i dr.);
- visok nivo higijene hrane, zaposlenih i objekta u celini;
- brzinu, način i kvalitet usluživanja (ponuda asortimana jela i pića, kvalitet pripremljenih namirnica i drugih artikala, narudžbina, pripremanje jela i pića sa mogućnošću da se to radi pred gostom, način i brzina 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. Osoblje koje dolazi u kontakt sa gostima, pored uslužne funkcije, ima i jaku markrtinšku ulogu. Posebno bitna uloga u tome je uloga glavnog kuvara i njegova demonstracija pripreme određenih jela pred gostima čime se pridobija njihova lojalnost. Zato je izuzetno važno da prave osobe budu na prava mesta, da vole to što rade 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 restorterski proizvod. Kvalitetna lokacija restorana podrazumeva atraktivno okruženje, bogastvo 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. Ona često opredeljuje i gastronomsku ponudu, jer turisti prilikom posete određenom regionu žele da probaju tradicionalna jela koja predstavljaju deo kulturnog nasleđa regiona i karakterišu tradicionalni način života tog kraja. Nasleđe u načinu pripreme tradicionalnih jela je veoma bitno u promociji ukupne turističke ponude određene destinacije i to treba afirmisati i kroz ponude restorana i drugih ugostiteljskih objekata.

5. ***Cena*** predstavlja vrednost koju restoran, ili drugi ugostiteljski objekt koji pruža usluge hrane i pića, ostvaruje kroz prodaju navedene kombinacije elemenata. Restoraterski 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 atributa. Za razliku od njih, restoraterski lanci pribegavaju nižim cenama iz razloga naglašene standardizacije osnovnog proizvoda i usmeravanju kupaca prema takvom proizvodu.

Svaki proizvod, odnosno usluga u restoraterstvu sadrži kombinaciju ovih elemenata, koja se može dalje rasčlanjavati, s obzirom na veoma različite potrebe gostiju i brojne sadržaje uvedene u igru u cilju zadovoljavanja potreba i želja korisnika usluga. Taj 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 desinacije. Bitno je obezbediti kvalitetan sadržaja, usklađen sa namenom objekta i potrebama gostiju.

Na menadžmentu restorana i drugog ugostiteljskog objekta je da kreira širu lepezu sadržaja, kako bi proizvod (uslugu) učinio što više atraktivnim i obezbedio željeni segment gostiju. Samo oni restorani i drugi ugostiteljski objekti za pružanje usluga hrane i pića, 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 povoljne finansijske rezultate. Tako oblikovan proizvod, služba marketinga promoviše i blagovremeno ga plasira na tržište po cenama koje će zadovoljiti ciljne segmente. Na toj službi je da, koristeći različite oblike marketinških aktivnosti, ubedi postojeće i potencijalne goste da posete restoran i uvere se u kvalitet tog proizvoda (usluge).

Pored korišćenja klasičnih sredstava promovisanja (štampani materijali, radio i TV oglašavanja i dr.), danas je potrebno osigurati i stalnu *online* prisutnost preko *web* stranice i *e–mail* restorana, raznih društvenih mreža i drugih elektronskih sredstava, kako bi korisnici pametnih telefona bili u prilici da ponudu pregledaju na svojim mobilnim aparatima.

2. KVALITET KAO KLJUČNA KOMPONENTA VREDNOSTI RESTORATERSKE USLUGE

Vizuelno posmatrano, ***pojam kvaliteta*** se relativno lako iskazuje, ali veoma teško ga je definisati, što podrazumeva da se pri definisanju moraju uvažavati konkretni uslovi poslovanja karakteristični za svaku delatnost, odnosno za svaku pojedinačnu organizaciju, pri čemu je korisnik usluge (gost) ključni u njegovom određivanju. Za razumevanje suštine pojma „*kvalitet*" navode se neke od definicija kvaliteta, koje su se izkristalisale tokom razvoja ovog savremenog koncepta posmatranja proizvoda, odnosno usluga. Avelini kvalitet posmatra kao „*nivo zadovoljenja potreba i zahteva potrošača, odnosno, usklađenost s njihovim sve većim zahtevima i očekivanjima*".[86] Kotler kvalitet definiše kao „ukupnost osobina i karakteristika proizvoda ili usluga koji proizilaze iz njihove sposobnosti da zadovolje postojeće ili implicirane potrebe potrošača".[87]

Stevenson pod kvalitetom podrazumeva „sposobnost proizvoda ili usluga da dosledno zadovoljavaju očekivanja kupaca ili ih čak i prevazilaze".[88]

Ovi, kao i najveći broj drugih pristupa polaze od toga da kvalitet leži u očima potrošača i izjednačava se sa njegovom satisfakcijom. Određivanje značaja i suštine kvaliteta u uslužnom sektoru generalno, gde se svrstava i restoraterstvo, je mnogo složenije i kompleksnije pitanje od određivanja kvaliteta proizvoda materijalne prirode. Razlog tome su brojne specifičnosti ove delatnosti koje opredeljujuće deluju na kvalitet finalne usluge.

86 Avelini, H, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji,* Opatija, 2002., str. 41 - 42.
87 Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J, *Marketing for Hospitality and Tourism*,PrenticeHall, New Jerseu, 2006.
88 Stevenson,W.J.,Production/*Operations Management*-Fourth Edition, Irvin, Homewood, Bosto, 1993

Ne ulazeći detaljnije u analizu pojedinih specifičnosti (o čemu je bilo reči u glavi I), ukazuje se da osnovna razlika između materijalnih (fizički opipljivih) proizvoda i ugostiteljskih usluga proizilazi iz veoma heterogenih elemenata koji su ukomponovani u ovu uslugu, a posebno iz karaktera njihove **neopipljivosti**. Iz ove karakteristike usluga proizilaze i ostale razlike između proizvoda i usluga. Pripremljeno jelo ne može se lagerovati, čuvati, odlagati, preprodavati ili pokazivati pre kupovine, te ih kupci ne mogu testirati niti oceniti kvalitet pre njihovog korišćenja. Zbog takvog karaktera ove usluge je teško objasniti potencijalnim krisnicima, bez obzira na informacije koje oni poseduje o kvalitetu usluga koje su na prodaju.

Uvažavajući napred iznete stavove o pristupima u definisanju pojma kvaliteta u uslužnim delatnostima, kao i izražene specifičnosti koje opredeljujuće deluju na kreiranje restoraterske ponude, mogla bi se izvesti sledeća definicija kvaliteta usluga u restoraterstvu. ***Kvalitet usluga u restoraterstvu predstavlja skup veoma heterogenih svojstava i karakteristika proizvoda, procesa i usluga, koji obezbeđuju zadovoljenje iskazanih potreba i očekivanja korisnika tih usluga, pri čemu je korisnik usluge taj koji daje konačan sud o stepenu ostvarenog zadovoljstva***.

Suština je, dakle, ispuniti ili nadmašiti kvalitet usluge koju očekuju korisnici. Ukoliko gost nije zadovoljan kvalitetom nekih od svojstava tog procesa, onda usluga nije ispunila njegova očekivanja. Elementi koji opredeljujuće deluju na zadovoljstvo gosta rezultat su subjektivne procene kvaliteta, nastale poređenjem očekivane usluge sa njenim stvarnim performansama, odnosno sa percipiranim kvalitetom te usluge.

Ocene o kvalitetu usluge u restoraterstvu korisnici zasnivaju na sledećim elementima:

1) kvalitetu prostornih elemenata (lokacija, pristupačnost, parking prostor, ulaz, prostori i prostorije za usluživanje i njihov ambijent i sl.);
2) kvalitetu tehničkih standarda, izraženom kroz kvalitet opreme, nameštaja, uređaja i inventara (grejanje, rasveta, klimatizacija, liftovi, sanitarije, garderoba…);
3) kvalitetu hrane i pića (miris, ukus, način pripreme, prezentacija, brzina posluživanja i dr.);
4) kvalitetu usluga, izraženom kroz izgled zaposlenih, radnu uniformu, komunikativnost, higijenu, brzinu i način usluživanja i dr. Uz to, bitne su i sadržaji koje dodatno obogaćuju ponudu ugostiteljskog objekta, poput:

- mogućnosti korišćenja interneta, TV i sl.,
- pružanja usluga vozača,
- postojanja prostorija za igru i zabavu dece,
- usluga hostese,
- postojanja prostorije za pse,
- postojanja terase (zastakljena, polu zastakljena) sa grejanjem,
- muzike za stolom (prigušena i dr.).

Ovi elementi posmatraju se kao skup doživljaja vezanih za svaku uslugu koja doprinosi da ukupan utisak bude zadovoljavajući. Na percepciju gosta, pored njegovih ličnih osobina (standard, način i stil života, raspoloženje, emocije i sl.), utiče i vreme kada se usluga konzumira i bezbroj drugih važnih i manje važnih elmenata koji čine ovu uslugu kompleksnom. Po pravilu, gost nikada ne koristi samo jednu osobinu, već više njih za ocenu kvaliteta ukupne usluge.

Različiti su stepeni percepcije gostiju - od nezadovoljstva kvalitetom usluge do oduševljenja gosta doživljenom uslugom. Nizak nivo kvaliteta usluge je u slučaju kada je gost ***nezadovoljan*** doživljenom uslugom. Ukoliko je doživljeni kvalitet usluge na nivou očekivanog, onda je gost na ***pragu zadovoljstva*** jer je dobio kvalitet koji je očekivao. Kada je doživljeni kvalitet usluge iznad očekivanog tada je ostvaren stepen ***potpunog zadovoljstva gosta***.[89]

Stavovi korisnika usluga su od izuzetne koristi za menadžment svakog ugostiteljskog subjekta, jer iz njih može da se sagleda šta je to što nije dobro, šta treba unapredit i kako privući nove goste.

Zadovoljstvo i pozitivna iskustva gosta o kvalitetu usluge određenog restorana su njegova lojalnost, širenje dobrih vesti o objektu - usmeno, telefonom ili preko društvenih mreža i slično.

Pored ocene kvaliteta od strane korisnika usluga, za ukupno poslovanje ugostiteljskih objekata od značaja su i ocene kvaliteta koje vrše određeni državni organi, kroz kategorizaciju objekata ili strukovne i druge asocijacije iz ove delatnosti (***PRILOG II*** - Evropski standardi za kategorizaciju restorana i ugostiteljskih lokala). Te institucije, prilikom ocene kvaliteta, vrednuju i: kompetentnost rukovodstva (kvalifikacije, usavršavanja, sertifikati), zadovoljstvo zapslenih (obuka, treninzi, unapređenja), i dokaz o posedovanju sertifikata sistema upravljanja: kvalitetom - ISO 9001, ISO 14001, HACCP sistem, ISO 22000, i HALAL standard.

89 Prilagođeno prema: Barjaktarović, D., Knežević, M., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2021. str. 228 - 229.

3. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA U RESTORATERSTVU

Orijentacija prema kvalitetu kao vrednosti u zadovoljavanju potreba i zahteva korisnika usluga obezbeđuje: zadovoljstvo gostiju i njihovu lojalnost; zadovoljstvo zaposlenog osoblja i njihovu lojalnost; značajno smanjenje troškova poslovanja i značajnu konkurentsku prednost. Kvalitet usluge treba da korespondira sa očekivanjima gostiju i ostvarenim stepenom njihovog zadovoljstva. Ostvarivanje tog zadovoljstva podrazumeva permanentno praćenje zahteva savremenog tržišta, poštovanje utvrđenih standarda i kontinuirano unapređivanje ponude, što čini i ***suštinu upravljanja kvalitetom u restoraterstvu***.

Upravljanje kvalitetom, kao deo ukupnog sistema upravljanja ugostiteljskim preduzećem,[90] usmereno je na realizovanje opštih ciljeva, vezanih, pre svega, za kvalitet, alokaciju resursa, rast i razvoj, poziciju na tržištu i njegovu profitabilnost. Ostvarivanje željenog nivoa kvaliteta, podrazumeva ***koordiniranu aktivnost svih resursa (ljudski, materijalni, finansijski, energetski, informacioni i dr.) i svih učesnika u lancu stvaranja i isporuke proizvoda (usluge), odnosno njegovog dovođena do završne faze u kojoj je jelo i piće spremno za konzumiranje od strane korisnika.*** Tom cilju podređuje se svaki proces, svaka operacija, svako radno mesto u organizaciji i svaki pojedinac bilo gde da je raspoređen, jer kvalitet treba da bude briga svih zaposlenih. Ipak, ključna odgovornost za realizaciju ovog cilja, a samim tim i obezbeđivanja kvaliteta restoraterske ponude je na menadžmentu (vlasniku), jer je on taj koji objedinjuje sve potencijale i aktivira ih radi realizacije definisanih ciljeva.

Kao sistematičan način rukovođenja sistem upravljanja kvalitetom garantuje da će organizovane aktivnosti da se odvijaju onako kako je to predviđeno, delujući preventivno i kontrolišući svaki proces u postupku kreiranja i isporuke proizvoda, odnosno usluge.

90 Upravljanje je veoma kompleksan pojam za koji teorija i praksa imaju više različitih značenja, što je odraz kompleksnosti sadržaja vezanih za ovaj pojam. Sa prodorom zapadnih škola upravljanja, pre svega američke prakse i teorije organizacije i upravljanja preduzećem, opšteprihvaćeni izraz za pojam ***upravljanja*** je engleski termin ***management*** (menadžment), koji u uslovima globalizacije i njegove univerzalne primene u svim sverama privrednog i društvenog života objedinjuje funkcije upravljanja i vođenja poslova u određenoj organizaciji. Sa stanovišta teorije upravljanje (menadžment) se može posmatrati kao nauka ili veština korišćenja mogućih načina da se ostvare ciljevi preduzeća, dok se sa stanovišta prakse menadžment može posmatrati kao način racionalnog i blagovremenog reagovanja upravljačkih struktura preduzeća na sve promene i pojave koje se odvijaju na tržištu.

U kojoj meri će sistem upravljanja biti efikasan zavisi od:

- posvećenosti upravljačkih struktura (menadžmenta) privrednog subjekta i njihove želje, kao i želje svih zaposlenih, za kontinuiranim povećavanjem kvaliteta proizvoda, usluga i procesa;
- kvaliteta menadžmenta i njihove kompetentnosti i kvaliteta zaposlenog osoblja;
- funkcionlnosti organizacije posla i načina rada koja treba da obezbedi
- sinhronizaciju svih aktivnosti u procesu kreiranja i isporuke restoraterske usluge;
- primene i poštovanja standarda u svim domenima poslovanja, a posebno onih koji opredeljujuće deluju na: kvalitet proizvoda, zaštitu životne sredine, bezbednost i zdravstvenu ispravnost hrane, zaštitu zdravlja zaposlenih i gostiju i bezbednost na radu, zaštitu od svih vrsta rizika, bezbednost informacione imovine, energetsku efikasnost, upravljanje reklamacijama, žalbama i prigovorima i dr.;
- poštovanja utvrđenih normative namirnica i drugih artikala koje je neophodno utrošiti za izradu određenog jela,
- permanentnog praćenja zahteva savremenog tržišta i kontinuiranog
- prilagođavanjem ponude tim zahtevima; i
- primene savremenih informacionih tehnologija u svim domenima restoraterskog poslovanja.

Upravljati kvalitetom u restoraterstvu znači donositi odluke koje će obezbediti kreiranje i isporuku kvalitetne usluge koja će zadovoljiti ili nadmašiti očekivanja gostiju i doprineti kontinuiranom povećavanju prihoda i smanjivanju troškova poslovanja.

PITANJA ZA DISKUSIJU

- Šta sve čini sadržaj restoraterskog proizvoda/ usluge?
- Koje su osnovne kakteristike restoranske usluge / proizvoda ?
- Koje su ključne specifičnosti restoraterskih usluga ?
- Definišite pojam kvaliteta usluga u restoraterstvu
- Od čega zavisi efikasnost upravljanja u restoraterstvu ?
- Objasnite suštinu sistema upravljanja kvalitetom usluga
- Definišite pojam upravljanja (menadžmenta)

IX Glava

ORGANIZACIJA POSLOVANJA U RESTORATERSTVU



SADRŽAJ POGLAVLJA

1. Proces usluživanja u restoraterstvu
2. Sistemi poslovanja u restraterstvu
   2.1. Pansionski sistem poslovanja
   2.2. Sistem poslovanja za prolazne goste
   2.3. Ostali sistemi poslovanja
3. Tehnike usluživanja u restoraterstvu
   3.1. Tehnike usluživanja u svetskoj praksi
   3.2. Služenje i serviranje pića i vina
4. Savremeni načini usluživanja
5. Organizacija i tehnike usluživanja svečanih obroka
6. Diplomatski protokolarni prijemi

CILJ POGLAVLJA JESTE DA:

- OBJASNI SUŠTINU PROCESA UGOSTITELJSKOGA USLUŽIVANJA
- UKAŽE NA NEOPHODNOST POSTOJANJA ODGOVARAJUĆIH SISTEMA POSLOVANJA
- OBJASNI SUŠTINU PANSIONSKOG SISTEMA POSLOVANJA
- OBJASNI SUŠTINU SISTEM POSLOVANJA PO METODU „À LA CARTE“
- 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 USLUŽIVANJA U RESTORATERSTVU

Usluživanje u restoraterstvu podrazumeva pružanje ugostiteljskih usluga u namenski uređenim i opremljenim prostorijama. Usluge se odnose na posluživanje gostiju različitim vrstama obroka koji se pružaju u restoranu ili drugom ugostiteljskom objektu. U te obroke spadaju **redovni i vanredni (prigodni) obroci**. U redovne, odnosno dnevne obroke spadaju: doručak, ručak i večera, a u međuobroke: kasni doručak, prepodnevna užina, popodnevna užina i kasna večera. Postoje i obroci koji su namenjeni različitim kategorijama stanovništva, između ostalog i različitim vrstama gostiju, kao što su: paket obrok (*lunch pucket*) 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.), sa karakterističnom ponudom, koja se obično vezuje za tradicionalnu hranu regije gde je objekat lociran. Lepeza ponude je vrlo raznolika. Primera radi, Engleski doručak (kao uostalom i ostali engleski obroci) je veoma bogat i sastoji se od različitih vrsta voćnih sokova, kaša, toplih i hladnih jela, salata, čajeva, do kolača i voća. Za razliku od njega, kontinentalni doručak se obično sastoji od tosta, džema, kafe ili čaja i soka. U bogatijoj verziji nalaze se i topla jela - kajgana, kobasice, mlečne supe i dr.

U hotelima viših kategorija sve više dominira samousluživanje na principu švedskog stola, sa puno vrsta raznih jela (od toplih jela do voća), od kojih gosti sami formiraju doručak, a mogu ga poručiti i u sobi.

Ručak (glavni obrok), uobičajeno sadrži sledeće podvrste jela koje se služe ovim redom:

- supa, čorba ili potaž,
- jelo od mesa i povrća i riblje jelo sa prilozima,
- 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, odnosno manje kalorična 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 de hot*" ili „*a la carte*", postoji standardizovana procedura organizacije i načina usluživanja, od pripremanja hrane, postavljanja **kuvera**[91] do isporuke jela i pića, koje se ugostiteljski objekti u svom polsovanju moraju pridržavati.

Pored redovnih obroka u restoranima i drugim ugostiteljskim objektima služe se i **prigodni - vanredni 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 uslužim odeljenjima pre dolaska gostiju (uređenje prostorija, postavljanje, raspoređivanje i dekorisanje stolova, pripremni radovi u konobarskom ofisu, točionici pića i dr.). Proces usluživanja obezbeđuje neposrednu 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 (ili točionice pića), kao proizvođača jela (pića) i krajnjeg korisnika tog proizvoda (gosta) kao potrošača.

91 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*".

Iskustvo u ovom procesu iskristalisalo je odgovarajuće 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.),
- prijem porudžbine, njena isporuka kuhinji i doprema 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 njegova naplata,
- ispraćaj gosta,
- raspremanje stolova i odnošenje upotrebljenog inventara ispred gostiju u perionicu posuđa,
- uređivanje stolova po odlasku gostiju, kao i njihovo i postavljanje za nove goste,
- obračun i predaja dnevnog pazara i druge radnje.

2. SISTEMI POSLOVANJA U RESTORATERSTVU

Restorani i drugi ugostiteljski objekti u poslovanju koriste različite sisteme posluživanja jela i pića. Opredeljenost za određeni sistemi uslovljen je asortimanom ponude određenog ugostiteljskog objekta, načinom posluživanja jela i pića, uređenjem i opremom kuhinjskog bloka i vrstom i brojem prostorija za usluživanje. Shodno tome razlikuju se sledći sistemi poslovanja:

1. Pansionski sistem poslovanja - „*Table d'hôte*", i
2. Sistem poslovanja za prolazne goste – „*À la carte*".

Pored ovih sistema poslovanja u ugostitelskoj praksi poznati su i:

- sistem poslovanja za unapred organizovane događaje tzv. „*Set meny*", i
- izložbeni sto („*Švedski sto*").

U praksi retko kada može da se sretne tipično prepoznatljiv sistem rada, jer svaki ugostiteljski objekat, u zavisnosti od od potrebe, primenjuje onaj sistem koji mu je u određnom trenutku najprihvatljiviji.

2.1. PANSIONSKI 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, sporazuma) 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 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 - 9h, ručak od 12 - 15h, večera od 19 - 21h).

Hoteli pansionskog tipa (za vreme večere) anketiraju svoje goste, nudeći im najmanje dve ili tri različite kombinacije menija za naredni dan, radi saznanja o količinama i vrsti namirnica za pripremu i proizvodnju u kuhinji za sledeći dan.

Posluživanje po ovom sistemu je dosta jednostavno i brzo, jer ne zahteva visoku stručnost i znanje konobara o načinu pripreme jela. Takođe, nije potrebno mnogo raznovrsnog inventara u samom procesu posluživanja.

2.2. SISTEM POSLOVANJA ZA PROLAZNE GOSTE - *„A 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 tekućm cenama izraženim kroz jelovnik, vinsku kartu ili kartu pića. Jela se uglavnom spremaju nakon narudžbine i nikada se 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 raspolaganju, da prema sopstvenoj želji i mogućnostima plaćanja konzumira.

Osnovne karakteristike ovog sistema su:[92]

- gost može rezervisati sto i uslugu,
- gost može sesti za bilo koji slobodan sto,
- gost bira hranu i piće na osnovu ponude koja se nalazi u jelovniku, dnevnoj karti, karta 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 služe 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 u 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 celu 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 pojednostavlje 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).

92 Prema: Milošević, M., *Restoraterstvo*, HORES, Beograd, 2013, str. 42 – 43.

Razlikuju se dve vrste samouslužnih restorana:[93]

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 obezbeđuju hranu za unapred poznate korisnike. Cena usluga koju plaća konzument je dotirana, odnosno potrošač pokriva deo troškova, a ostali deo osnivač restorana ili drugog ugostiteljskog objekta.

Sa aspekta tipova razlikuju se sledeći samouslužni restorani:

- samouslužni restorani na principu samouslužne – linije,
- samouslužni restorani na principu toplog ili hlanog *buffet*-a (ovaj tip je karakterističan hotelske restorane u letovalištima i zimskim centrima),
- samouslužni restorani na principu automata.

U ovim restoranima, obzirom na sistem rada (bez usluživanja od strane konobara (*express restorani*) i ambijent u kojem se pruža i konzumira hrana, uglavnom se ne nude vrhunski kulinarski specijaliteti, već zdrava, brza i jeftina hrana. Inače, dnevni asortiman mesnih jela nije širok i ne bi trebao da se često ponavlja.

93 Prema: Milošević, M., *Restoraterstvo*, HORES, Beograd, 2013, str.182.

2.3. OSTALI SISTEMI POSLOVANJA

Pored napred navedenih sistema poslovanja u praksi se pojavljuju i drugi sistemi poput:

- Sistema poslovanja za unapred predviđene (dogovorene) događaje „***Set meny***", koji se primenjuje za organizovane proslave, čije je dešavanje izvesno, odnosno za njega se zna ranije nego što će se organizovati. Uglavnom je utvrđen meni, tako da uslužno osoblje može blagovremeno da se pripremi za proces usluživanja; i
- Izložbeni, takozvani „*Švedski sto*", na kojem se postavljaju sva jela iz ponude restorana. Korisnik može da se posluži sa svim vrstama hrane i pića sa švedskog stola. Na odgovarajući tanjir prenosi izložena jela prema vrsti i količini koja mu odgovara. Takav tip poslovanja se koristi kod služenja doručka, pansionskih i drugih usluga.

3. TEHNIKE USLUŽIVANJA U RESTORATERSTVU

Način na koji se vrši usluživanje gostiju u ugostiteljskim objektima znatno se razlikuje od načina usluživanja u trgovini i drugim uslužnim delatnostima. Primera radi, kupac pića u trgovini kupuje određeno vino u obliku gotovog proizvoda, čija proizvodnja ima serijski karakter, gde kupac ne zna gde se ono proizvodi i od kojih vrsta grožđa se sastoji. To piće kupac može da čuva (što je manje verovatno), pokloni, proda ili popije. Sa restoranskom uslugom to nije slučaj. Ona se, kao što je već istaknuto, proizvodi, priprema i uslužuje u namenski izgrađenom i uređenom građevinskom objektu, koji mora da ispunjava propisane standard u pogledu uređenja i opreme, da bi se bavio ovom delatnošću.

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 umešnosti uslužnog osoblja, čija je obaveza da se gost oseća prijatno. Uobičajeni načini posluživanja, odnosno dopremanja jela od kuhinje do stola za kojim se obavlja posluženje su donošenje jela: ***na rukama, na poslužaonicima, ili na kolicima posebno konstruisanim za ove namene***. Kolica za usluživanje 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 profesionalnost, nenametljivost i ljubaznost, pri šemu se uvek trebaju poštovati osnovna pravila posluživanja.

Posluživanje hrane i pića vrši se ovim redosledom: aperitiv, hladno predjelo, supa / čorba, toplo predjelo, glavno jelo, prilozi, salate i desert, dižestiv i/ili kafa po izboru.

Žene se poslužuju uvek pre muškaraca, starije osobe pre mlađih, glavni gosti pre pratilaca, slavljenici pre zvanica. Izuzetak čine službeni prijemi gde je unapred utvrđen redosled posluživanja prema položaju, ugledu, funkciji i sl.

3.1. TEHNIKE USLUŽIVANJA U SVETSKOJ PRAKSI

Obavljajući poslove usluživanja osoblje zaduženo za to koristi različite načine (tehnike), 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: Francuska, 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:[94]

- 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 posluživanja:

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 dimnzija (80 x 80 cm) nije baš preporučljivo ako za stolom sede više od dve osobe, jer nema dovoljno prostora za postavljanje tanjira sa jeloma, 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 položе oval do ivice tanjira, dok salate i priloge servira pomoćnik konobara.

Treći način usluživanja - kombinovana priprema i posluživanje jela. Suština je u tome da kuhinja potpuno ili delimično prigotavljava jelo, a šef reona ga na pomoćnom stolu pred gostom dovršava tj. raseca ili odvaja meso ili ribu od kostiju.

94 Opširnije videti: Pirija, D., *Standardi u turističkom ugostiteljstvu,* Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003., str. 113 - 120. Inače, ove tehnike obrađene su u svim našim knjigama i udžbenicima koje se bave restoraterskim poslovanjem.

Kada jelo sa prilogom složi na tanjir njegov pomoćnik ga stavlja desnom rukom sa desne strane pred gosta.

Četvrti način usluživanja. Preporučljiv je za svečane obroke (bankete). 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.

Po francuskom modelu usluživanja (u većim hotelima) razvrstavanje uslužnog osoblja restorana unutar jedne brigade vrši se na sledeći način:

- šef posluživanja – premier *mâitre d'hôtel* (*chef servica*),
- direktor banketa – *bancet directeur*,
- šef sale – *chef de salle*,
- šef reona – *chef de rang*,
- mlađi konobar – *demmi chef de ranga*,
- pomoćnik konobara – *commis de ranga*.

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 director*).

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, prezentira jelo te ga desnom rukom pomoću forlegara i hvataljka servira na tanjire najpre ribu ili meso a zatim prilog.

Druga varijanta engleskog načina usluživanja je 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 šef reona slaže na tanjire, a pomoćnik šefa rejona postavlja na sto pred gosta. Ovo je popularan i 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 manager*,
- 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 pojedinih vrsta jela – *tranšer*.

Bečki način usluživanja. Mesna jela sa prilozima stavljaju se na topli tanjir u kuhnji, a hladna u hladni tanjir takođe se serviraju u kuhinji. Konobar tako pripremljena jela doprema do stola i stavlja ih sa desne strane gosta. Ova jednostavna i racionalna tehnika usluživanja ili tzv. natkonobarski sistem ima „*tim*" od tri konobara (*service - team*) tj. organizacionu podelu (specijalizaciju) 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, raspredi, ispraća i nadgleda goste, kao i da organizuje rad usluznog osoblja restorana. Sa aspekta troškova živog rada ovaj način usluživanja je veoma praktičan jer ne zahteva mnogo osoblja. lako se primenjuje u mnogim restoranima nije naročito praktičan kod organizacije i usluživanja banketa i drugih svečanih obroka.

Američki način usluživanja je jednostavan, brz i ekonomčan. 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.

Američko - engleski način usluživanja zasniva se na pružanju usluga koje odgovaraju njihovim propisanim standardima. S obzirom na to da se primenjuje u ekskluzivnim hotelskim restoranima i ekskluzivnim restoranima zahteva i opremljenost visokog nivoa kvalitata i savremenim tehničkim sredstvima. Tim osoblja je raznovrsniji i sačinjava ga sledeće osoblje:

- direktor sektora,
- banket menadžer,
- restoran menadžer,
- hostesa,
- glavni konobar-šef reona,
- vajnbatler,
- tranšer,
- pomoćnik na reonu,
- pomoćnik na reonu,
- pripravnici i učenici.

Ruski način posluživanja. 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, zbog čega ga mnogi poznati ugostiteljski objekti primenjuju.

Postoje dve variijante ruskog posluživanja:

Prva varijanta ruskog posluživanja karakteriše potpuno pripremanje, oblaganje i dekoraciju 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.

Druga varijanta ruskog načina usluživanja predstavlja prezentaciju gostu – zgotavljeno 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 u srebrnim kolicima u sali pred gostom 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, činija 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 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 koji poslužuju samo jela i osoblje koje nudi i poslužuje isključivo vina (*sommelieri*). 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, nenamatljivosti i ponašanja osoblja koje se mora svakodnavno usavršavati, menjati i prilagođavati savremenim trendovima i zahtevima savremenim trendovima.

3.2. 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 se služe 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 ugostiteljstva. To podrazumeva i posedovanje određenog znanja o vinovoj lozi, poznavanju proizvodnje vina, podele vina po boji, sadržaju šećera, svesnost razloga konzumiranja vina, poznavanje serviranje 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 stolom.[95]

95 http://plantaze.com/cg/#/sluzenje_vina

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.[96]

Serviranje belog vina

Bela i rose vina služe se ohlađena u frižideru ili na ledu i njih treba uvek servirati u posudi sa ledom. Isto pravilo važi i za penušava vina, odnosno šampanjce. Pre otvaranja vina gostu treba pokazati pakovanje i etiketu na kojoj se ispisuju osnovne karakteristike vina (naziv vina, godina proizvodnje, geografsko poreklo, naziv proizvođača i dr.).

Vino se pažljivo otvara pred gostom (u ugostiteljskom objektu visoke kategorije to radi *somelijer)*. Najpre se čep pomiriše i ukoliko je miris ugodan daje se gostu da to isto učini. Ukoliko je gost zadovoljan, čep se polaže na tacnu, a vino se sipa u posebnu čašu da ga glavni gost isproba i oseti ukus i miris. Zatim,sledi zagledanje vina u čaši, kovitlanje, uzimanje gutljaja (degustacija) i na kraju procena da li je vino za služenje.

Belo vino i šampanjac sipaju se u posebne čaše (izduženog oblika). Nikada ne treba sipati punu čašu vina, najbolje je da je čaša polupuna, kako bi se omogućilo njegovo *kovitlanje* radi oslobađanja arome.

Suva crvena vina služe se na temperaturi koja je nešto niža od sobne.

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 temperaturi. 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 vrsi pred gostom na pomoćnom stolu. Crno vino se sipa u posebne čaše i to do jedne trećine.

Sipanje vina u čaše predstavlja svojevrstan ritual, pa čim se vino otvori poručiocu ili domaćinu se sipa manja količina vina u drugu čašu radi procene boje, mirisa i ukusa. Nakon što se domaćin (poručilac) uveri 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 ukazuje čast. Poslednji se poslužuje onaj koji je naručio vino.

96 Prema: Miličević, M.,*Kako servirati vino*, https//:wwwpossector.hr/hr./.

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 pojedina vina. No sve više su popularne tvz. čaše za sve prilike. Takve čaše treba da imaju dugačku dršku i da se prema gore sužavaju. One treba da budu kristalno jasne, a staklo što je moguće tanje. Ako čaše ispunjavaju uslove koji su navedeni upotrebljive su za sve vrste vina (bela, crna, crvena, slatka vina i za *brandy*) osim penušavih.

Slike 21 i 22. Izgled čaša za služenje crnog i belog vina





Izvor: http://www. winestyle.rs

4. SAVREMENI NAČINI USLUŽIVANJA

Savremeni tempo života i zahtevi gostiju nametnuli su pojavu brojnih i veoma različitih restorana sa neobičnim načinom usluživanja. Na značaju sve viiše 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 tih načina usluživanja:

- ***Isporuke hrane na kućnu adresu*** (*home delivery food*). Hrana se naručuje preko e-maila ili telefona i dostavlja se kolima, motorom ili biciklom na kućnu adresu. Cena je znatno niža nego u klasičnim restoranima zbog nižih 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. Aso-rtiman hrane kod ovih oblika usluge obično se sastoji od 2 do 3 jela, poput pice, kineske, meksičke ili druge hrane.
- ***Take out service*** – jela koja gost naručuje u restoranu i ista dobija 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*** – samouslžne linije, automati sa određenim uslugama i dr.

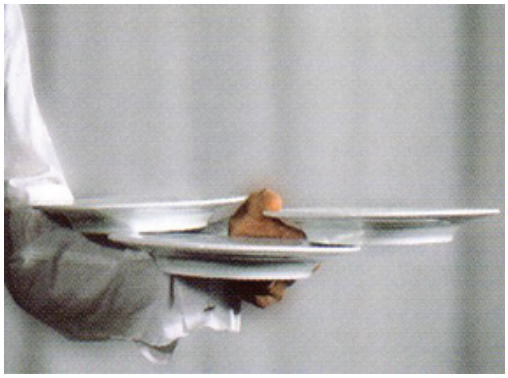
Slike 23 - 25. Tehnike pravlnog nošenja poslužavnika







Slike 26 i 27. Tehnike pravlnog nošenja tanjira





5. 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. Za ovu vrstu obroka poslužuje se više gangova odabranih jela. Oni se organizuju u svečano uređenim salama sa dogovorenim rasporedom stolova, cvetnim aranžmanom i odgovarajućim programom po želji onog ko organizuje taj obrok.

Porudžbina (ponuda) svečanog obroka treba da sadrži:

- 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 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 rukovodiioca 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*.

Koktel partija

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 prepodnevnim 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 za usluživanje. Prostorija u kojoj se organizuje koktel partija mora da ispunjava sve 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:[97]

- sva jela i pića, servirana na odgovarajućim ovalima, postavljaju se na svečano ukrašeni sto (*buffet*), gde se gosti sami i po sopstvenoj želji poslužuju;
- uslužno osoblje (konobari) služi jelo i piće sa poslužaonika.

Na koktelu najpre se nude aperitivi i aperitiv kokteli, lešnici, bademi, slani štapići, masline, zatim se nude pripremljena jela (korneti i rolnice sa sirom, pršutom, 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, *courvoisier*, slatki kokteli i dr.),
- topli napici.

97 Pirija, D., *Standardi u turističkom ugostiteljstvu,* Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003., str. 105.

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.

Tabela 9. Normativ za koktel partiju

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

Hladni bife (*buffet*) podrazumeva posebnu vrstu većeg stola ili veći sto sastavljen od nekoliko restoranskih stolova koji se prekriva 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 svečani jubleji ii drugi važni skupovi kada treba za kratko vreme, u svečanom ambijentu, poslužiti veliki broj ljudi. Organizuje se u velikim prostorima (salonima) ugositeljskog objekta koji raspolže takvim kapacitetima. Oblik stola, na kome se postavljaju hladne vrste jelo, za ovaj bife, 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 gde je boj gostiju veliki a vreme ograničeno obično se postavljaju najmanje dva izložbena buffet 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 ugđaj i svečani ambijent u prostoru.

Ponuda jela, pića i poslastica (meni) je usklađena sa gastronomskom tradicijom, umećem kuhinjskog osoblja i renomeom ugostiteljskog obekta.

Za svečani hladni buffet poslužuju se birana jela ka što su: jastog, salata od plodova mora, njeguški ili zlatiborski pršut, pašteta od guščijih jetara, 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 bifea (komercijalni) - priređuje se u raznim prilikama i pristupačan je širem krugu.

Hladno – topli bife

Hladno – topli *buffet* koristi se, takođe, prilikom značajnih svečanosti, jubileja ili drugih važnih skupova. Organizuje se u velikim prostorima (salonima) ugositeljskog 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 solu 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 fazan, piletina i dr.

Banket

Banket je vrsta svečanog prijema koji se priređuje povodom različitih svečanosti, važnih događaja, poseta stranih državnika, nacionalnih praznika, raznih kongresa, konferencija, 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 posluženje koristi se najkvalitetnijre restoransko rublje, porcelan, kristal, 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 rejona.

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 - *banket manager*-a.

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 (manjeg broja gostiju) 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 gostriju. U ovim prilikama obično se priprema bogat meni - bogata trpeza uz tihu 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.

6. DIPLOMATSKI PROTOKOLARNI PRIJEMI

Značaj diplmatskog protokola i diplomatskih prijema je veoma važno područje u međunarodnoj međunarodnoj diplomatiji. Sam pojam diplomatskog protokola podrazumeva skup pravila i običaja koji se primenjuju u diplomatskom ophođenju, ceremoniji i kurtoaziji prilikom organizacije različitih skupova te vrste 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, vrsti hrane i pića, cigareta i dr., do odeće. Zato je i važno da i ugostiteljsko osoblje bude profesionalno i stručno, jer je ono to koje služi na tim prijemima bez obzira da li se oni državaju u hotelu, ambasadama, rezidencijama ili prostorijama parlamenta, vlade, vojnog ministarstva ili ministarstva spoljnih poslova i pored prezentacije ugostiteljske ponude prezentuje i druge vrednosti zemlje.

Pitanja dočeka domaćina, rasporeda sedenja, vrste stolova i dr. su u nadležnosti 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 nekoj 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 u obliku: *zvaničnog svečanog prijema, velikog banketa, koktel partije, manjeg prijema ili bifea (imbus prijem)*.[98]

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 i međudržavnom planu. Priređuje se u vreme ručka ili večere sa biranim jelima i pićima. Banketu prisustvuje veliki broj inostranih diplomata i njihovih supruga, a jela, pića, način posluživanja, raspored stolova, vreme održavanja govora i dr. unapred su precizirani sa organizatorom.

Velike koktel partije organizujzu se često 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 bifea u vreme pauza na zasedanju međunarodnih skupova, konferencija ili nakon njihovog završetka. Sastav jela i pića upriličen je dobu dana i perida 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, izlaze u restorane, posećuju muzeje i dr., što značajno upotpunjuje kasu ovih i drugih subjekata čije se usluge koriste.

Sve ove vrste prijema zahtevaju veoma stručno sastavljanje menija, imajući u vidu da njima prisustvuju zvanice raznih vera, nacija, običaja i dr. Tu dolazi do izražaja stručnost i umešnoist pripreme i usluživanja, a samim tim i do reprezentovanja gastronomije i kulture zemlje domaćina.

98 Veljić, Z, *Diplomatski protokol,* Diplomatska akademija, MSP Srbije, Beograd, 2009. str. 86.

Slika 28. Izgled postavljenog stola za svečani ručak



PITANJA ZA DISKUSIJU

- Šta obuhvata proces ugostiteljskog usluživanja ?
- Navedite osnovne sistema posluživanja u restoraterstvu
- Objasnite suštinu sistema poslovanja d'hotel
- Objasnite suštinu sistema poslovanja za prolazne goste („*à la carte*“)
- Objasnite suštinu samouslužnog sistema poslovanja
- Koje su ključne tehnike usluživanja u svetskoj praksi ?
- Nabrojte neke od savremenih obliika usluživanja
- Kako se služe bela 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 ?

X Glava

INSTRUMENTI PONUDE I PRODAJE U RESTORATERSTVU



SADRŽAJ POGLAVLJA

1. Značaj instrumenata pisane ponude u prodaji restoranske usluge
2. Vrste instrumenata pisane ponude restoranskih usluga
   2.1. Jelovnik
   2.2. Meni
   2.3. Vinska karta
   2.4. Ostali instrumenti ponude restoranskih usluga

CILJ POGLAVLJA JESTE DA:

- OBJASNI ORGANIZACIJU PLASMANA USLUGA U RESTORANU
- UKAŽE NA ZNAČAJ INSTRUMENATA 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 INSTRUMENATA PISANE PONUDE U PRODAJI RESTORANSKE USLUGE

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 njegove namere i 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, pića i napitaka.

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 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.).

2. VRSTE INSTRUMENATA PISANE PONUDE RESTORANSKIH USLUGA

Ugostiteljski objekti, posebno oni iz grupacije hotela i grupacije restorana, shodno nacionalnim 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[99] i Pravilnikom o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata[100] propisana je obaveze ugostitelja da **vidno istakne cenovnik usluga**, ispisan na srpskom i najmanje jednom stranom jeziku. U praksi evropskog hotelijerstva, a to sledi i naše, cenovnik usluga (cene sobe sa doručkom, u sezoni, predsezoni i podsezoni, cene hrane i pića, iznos boravišne takse i drugo) 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 za stolom.[101]

Ta ponuda prezentuju se putem jelovnika, menija, dnevne karte, karte doručka, vinske karta 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.

99 *Sl. glasnik RS*, 17/2019.
100 *Sl. glasnik RS*, 48/2012 i 58/2016.
101 Zakon o turizmu, *Sl. glasnik R*S, 17/2019.

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.

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 i dr.

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 drugo.

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 knjige 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. Sva jela koja se nalaze u jelovniku moraju se posluživati. Brisanje ili precrtavnje 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 rade šef kuhinje i glavni kuvar, uz konsultaciju šefa sale, a dizajn profesionalni dizajneri.

U jelovniku se iskazuje:

- puni naziv jela,
- redosled jela po grupama, i
- cena svakog pojedinačnog jela.

Pri sastavljanju jelovnika prisutne su mnoge dileme, među poput:

- Da li nazive jela 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 (koji uglavnom koriste klasični restorani) 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 domaci 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 ražnja, flambirana jela, specijaliteti regiona, strani specijaliteti, jela od povrća i voća, priprema jela pred gostom 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 karpađu 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

Aromatizovani krompir

Pečeni krompir sa belim lukom i ruzmarinom

******

Caponata Siciliana

Slatko-kiselo sotirano 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

******

Mediteranska salata

Osvežavajući miks svežeg
mediteranskog povrća

******

Krompir pire na naš način

Kremasti krompir pire sa
belim lukom i parmezanom

****

Izvor: http://www.restoranbelanapoli.rs

Vrste jelovnika

U savremenom restoraterstvu sve više se ponuda jela u jelovnika usmerava prema određenim segmentima korisnika 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.

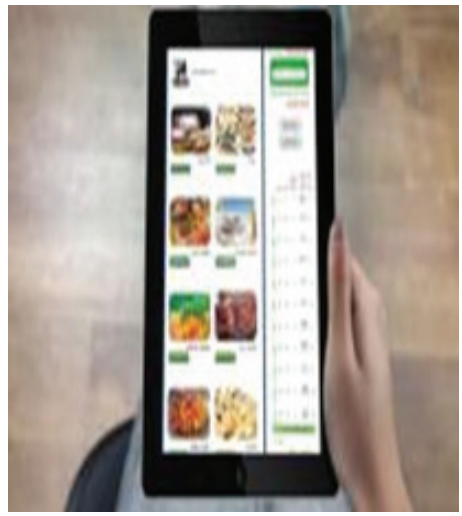
Sa aspekta vremenskog korišćenja postoje sledeće vrste jelovnika:

- 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 i sl.);
- 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.

Prema tipu ponude razlikuju se:

- pansionski jelovnik;
- turistički jelovnik;
- dijetalni jelovnik;
- vegetarijanski jelovnik;
- makrobiotički jelovnik;
- dečiji bogati jelovnik;
- svečani jelovnik;
- specijalni jelovnik;
- elektronski jelovnik.

Slika 29. 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 sprema neko jelo. Ovaj jelovnik omogućava direktnu komunikaciju sa kuhinjom, vreme naručivanja znatno je brže, a znatno se i smanjuju troškovi štampe. Gost može u online modu čak i ocenjivati kvalitet usluge, podeliti svoje utiske sa drugima i davati komentare preko brojnih mreža.

Slika 30. Jelovnik klasičnog restorana



Izvor: www.surglani vk.rs

Jelovnici za duži vremenski period (stalni jelovnik) po pravilu imaju još i dodatak jelovniku ili ***dnevnu kartu*** na kojoj se ističu dnevni meniji, dnevni specijaliteti ugostiteljskog objekta i gotova jela koja su toga dana na repertoaru.

Osim naziva i opisa jela dnevna karta obavezno sadrži i 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 posluženja i sastavlja se prema gastronomskim pravilima. Broj jela ponuđenih u meniju čini broj posluženja (*gangova*). Najmanje mora imati tri sleda posluženja. Zbog toga ovakav meni se naziva obični / jednostavni meni, koji sadrži:

- supu (čorbu),
- glavno jelo (meso ili riba sa prilozima), i
- desert.

Meni sa više od tri sleda nosi naziv „*prošireni meni*". Bogati meni ima 6 - 7 posluženja, a vrlo bogati (*gala*) sedam posluženja. 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 posluženja.

Sa aspekta ukupne poslovne politike ugostiteljskog preduzeća, meni predstavlja osnovni dokument uprave restorana ili drugog ugostiteljskog objekts oko koga se okreće cela operacija proizvodnje i usluživanja hrane.[102]

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 obračunu troškova. Pri sastavljanju menija uvek 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 namenjen različitim gostima pa se tako razlikuju:

- 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 uputstvima),

102 Vukić i Drljević, 2011, *Planiranje menija*, VHŠ, Beograd, str. 40.

- 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.

Prikaz različitih vrsta menija

MENI 1
sa tri posluženja
SUPA
******
GLAVNO JELO, PRILOG; SALATA
******
KOLAČ ILI VOĆE

MENI 2
sa pet posluženja
HLADNO PREDJELO
******
SUPA
******
RIBA ILI TOPLO PREDJELO
******
GLAVNO JELO, PRILOG, SALATA
******
DESERT

SVEČANI MENI

NJEGUŠKI PRŠUT SA DINJOM
******
VELUTE OD ŠPARGLI
******
ŠKAMPI NA CRNOGORSKI NAČIN
******
TURNEDO ROSINI
ZELENA SALATA
******
SIR IZ MEŠINA
******
JUŽNO VOĆE
******
KAFA

2.3. VINSKA KARTA

Vinska karta određenog hotela, restorana ili drugog ugostiteljskog objekta, predstavlja pismenu ponudu vina koja se u tom objektu nudi 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 posvetirti izgledu korica, koje svojim dizajnom treba da privuku gosta da ih zapamti, zato što su drugačije od otalih, 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, jer 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 vrste 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.[103] 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 ljidima 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 koje je kvalifikovano za objašnjavanje i davanje preporuka gostima o vrstama, sadržaju i kvalitetu vina koja se nalaze u ponudi hotela.[104]

Način, pripreme, skladištenja i čuvanja vina propisan je odgovarajućim aktima i podleže obavezi kontrole nadležnih inspekcija. Takođe, propisima se obavezuju proizvođači da u deklaraciji, pored ostalog, naznačre i procenat alkohola. Osoblje koje služi vino mora da se pridržava odgovarajućih pravila vezanih za način otvaranja, probanja i usluživanja.

103 Zakon o vinu, "*Sl. glasnik, RS*", br.14/ 2009 i 93/2012.

104 Somelijerimi su vrhunski profesionalci i poznavaoci vina koji rade 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), kakvog su ukusa, mirisa (arome) ili slatkoće vina koja preporučuju, 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.

2.4. OSTALI INSTRUMENTI PONUDE RESTORANSKIH USLUGA

- ***Karta za doručak***

Karta za doručak se obično sastavlja u hotelskim restoranima. U nju se upisuje 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.

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, pismena 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) i šef sale, koji raspolažu informacijama o mogućnost 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 treba da se piše u vinskoj karti, a potom žestoka pića, pivo, likeri, bezalkoholna pića, kisela voda, vruća pića i topli napici.

Slika 31. Karta pića restorana „*Stenka*"



ŽESTOKA PIĆA

Džin 0,05l
Martini 0,05l
Carolans 0,05l
Cg loza 0,05l
Vinjak/ konjak 0,05l
Loza/šljiva 0,05l
Žestoka pića 0,05l
Vodka 0,05l
Kajsijevača 0,05l
Viljamovka 0,05l
Breskva 0,05l
Dunjevača 0,05l
Strana vodka 0,03l
Kampari 0,05l
Vermut 0,10l
Jegermeister 0,05l
Viski 0,03l
Pelinkovac 0,05l
Tekila 0,03l

SOKOVI

Ceđena narandža 0,2l
Gusti voćni sok 0,2l
Đus 0,2l
Nektar 0,2l
Coca cola 0,25l
Fanta 0,25l
Sprajt 0,25l
Tonik 0,25l
Biter 0,25l
Guarana 0,25l
Mulj 0,25l
Limunada 0,25l



VINA

Original 1l
Domaće 0,7l
Domaće 1l
Uvozno 0,7l
Vranac pc 0,75l
Tikveš spec. 0,7l
Tikveš 0,2l
Vino čaša 0,2l
Špricer 0,2l
Šampanjac 0,75l
Staro vino 0,75l





PIVO

Točeno 0,3l
Točeno 0,5l
MB/Jelen 0,33l
Laško 0,33l
Nikšićko 0,33l
Beck's 0,33l,
Haineken/Amstel 0,33l
Tuborg 0,33l

TOPLI NAPITCI

Kafa
Espreso
Nes kafa
Kapućino
Topla čokolada
Mleko za kafu
Čaj
Kuvana rakija 0,1l
Kuvano vino 0,2l



MINERALANA VODA

Knjaz Miloš gaz. 1l
Knjaz Miloš 0,25l
Soda voda 1l
Voda 0,5l
Voda 1,5l

Izvor. http://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 32. Prikaz Barske karte



Izvor: http://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 33. Poslasice - Palačinke punjene kremom od vanile u sosu od pomorandže



Izvor:http://www.restoran bela napoli

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 ?

XI Glava

PROMOCIJA I PLASMAN RESTORANSKE PONUDE



SADRŽAJ POGLAVLJA

1. Značaj promocije u prodaji restoranske usluge / proizvoda
2. Strategije promotivno - prodajnih aktivnosti koje se koriste u restoraterstvu
   2.1. Klasični marketing u resoraterstvu
   2.2. Elektronski (*online*) marketing u restoraterstvu
3. Prodaja restoranskog proizvoda / usluge

CILJ 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

1. ZNAČAJ PROMOCIJE U PRODAJI RESTORANSKE USLUGE / 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 ugostiteljstvu 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 aktivnosti:[105]

- ***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, kuponi, specijalne cenovne ponude, pokloni, degustacija 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 promocione aktivnosti koja nejneposrednije utiče na povećanu prodaju proizvoda i usluga. Osobe koje se bave ovim vidom neposredne prodaje moraju poznavati psihologiju prodaje, proizvoda (usluge) koji prodaju, kao i zahteve tržišta, odnosno onih kojima se taj proizvod nudi.

Promocija restoranskog proizvoda (usluge) 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.

105 Ninemeier, J.,*Management of food and beverage operations,* third edition, the educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999., str. 73.75.

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 kontinuirano komuniciranje sa potencijalnim korisnoicima usluga, koje je od bitne 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 to:[106]

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 *Offline 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 turističi ili ugostiteljski časopis) 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 ralčitih vrsta spoljnh 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.

106 Miličević, M., *Offline marketing u ugostiteljstvu;* www.possector.hr/hr/.../offline-marketing-u- ugostiteljstvu

1. Štampani promotivni materijali

U štampane promotivne materijale spadaju: štampani mediji (dnevne novine, časopisi, magazini i sl.), katalozi, brošure, vodiči, posteri, jelovnici, flajeri, vizit karte i drugi materijali. Ovi materijali prestavljaju 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 (usluge). Promotivni materijali, poput raznih vrsta letaka – flajera i dr., koji ugostiteljski objekti štampaju u ove namene moraju biti urađeni na profesionalan način, grafički dobro opremljen i takve veličine da ga korisnici lako mogu staviti u novčanik, ili unutrašnji džep od sakoa da bi se setili u svakom trenutku.

- ***Novine***

Oglašavanje u novinama obezbeđuje dobru pokrivenost lokalnog tržišta i njih restorani i drugi ugostiteljski objekti vrlo često koriste kao promotivni medij, jer ih čitaju ljudi različitih godina, raličite rase 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 vek „*trajanja*“. Pošto ih pročitaju, čitaoci ih retko kad ponovo koriste i u najvećem broju slučajeva se radije bacaju, nego ustupaju drugim ljudima na čitanje. Oglašavanje u novinama je posebno korisno ukoliko restoran najavljuje akciju koja traje određeni 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 ciljne grupe (poslovni, modni, turistički, gastronomski i dr.). Pitanje je procene i programa samog 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 i oglas u njemu može biti pročitan 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 (usluge) 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 mogu biti postavljeni na prostoru predviđenom za promotivni materijal. Najčešće se štampaju u formatima manjim od A4, jer su tako najprikladniji za podelu na terenu ili u drugim formama direktnog marketinga. 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 (menaždera) restorana, jako je važno da poseduje vizit kartu, koja služi kao informacija o vlasniku (menadžeru) i restoranu i predstavljaju bitan marketinški alat. Da bi privukla pažnju vizit karta se mora razlikovati od ostalih u pogledu dizajna, slova, boje i sl., 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 stanicama. 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 (epizodama), 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 prikatati 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 lokalnim televizijskim stanicama cene oglašavanja su dosta visoke.

- ***Radio-oglašavanje***

Dobra slušanost i relativno niski troškovi emitovanja poruka na radiju su značajna povljnost za promovisanje restoraterske 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 ranim 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 su:

- *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* „ili ručak povodom „*Dana žena*" i sl. Da bi bila zapažena radio reklama mora biti ponovljena nekoliko puta;
- Nemogućnost prikazivanja dekoracije jela, atmosfere u restoranu i sl., zbog zvučnog karaktera radija. 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 In*-na Novom Beogradu). Na sajmovima ili festivalima kupci imaju mogućnost upoređenja svoje ponude sa ponudom različitih proizvođača i ponuđača i na taj način steknu sliku 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 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 komunikativno i sposobno da promoviše ponudu restorana.

4. Organizovanje ekskluzivnih događanja u restoranu

Ideja da restoran povremeno organizuje *party* za svoje goste i poslovne partnere zavređuje pažnju kao 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 francuske ili neke druge kuhinje);
- degustacija (promocija) nove vrste vina, sa odgovarajućim vrstama sireva ili ribe, 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

Sponzorstvo u savremenim uslovima poslovanja predstavljaju veoma često korišćen oblik promotivnih aktivnosti u ugostiteljstvu. 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 diprinos npr.nošenje znaka restorana na dresovima igrača, a po mogućnosti čak i oko terena na kojem se igra utakmica, dobra su reklama za taj restoran. 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 koji se vraćaju jesu određene privilegije i bonusi koje daje restoran ili drugi ugostiteljski objekat. Primera radi za goste koji su u restoranu ručali ili večerali, npr. šest puta, sedmi ručak ili večera neka bude besplatna, ili ako su popili šest piva sedmo pivo neka bude gratis i sl. Na ovaj način se iskazuje poštovanje i zahvalnost gostima na njihovoj vernosti restoranu. Takođe, mnogi restorani i drugi ugostiteljski objekti za lojalne goste prave poseban tzv. VIP klub, jer gosti vole biti VIP. Time ih usmeravaju da češće posećuju restoran, a iskustvo pokazuje da svaki sledeći put potroše više. Ključ je da VIP klub bude na nivou, a ne samo da se članu daje 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 istom restoranu.[107]

7. Nagrade

Nagrade su pokloni za goste koji plaćaju regularnu cenu hrane i pića. Kako bi se pospešilo poslovanje u danima kada je poseta manja, mnogi restorani dele gratis aperitiv ili besplatne krigle piva svakoj odrasloj osobi koja poruči večeru. Restorani brze hrane voma često koriste ovaj vid promocije.

107 Miličević, M., *Male tajne Offline marketinga u ugostiteljstvu*; www. possector.hr/hr/.../offline-marketing u-ugostiteljstvu

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 poznatih 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 popodnevnim 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 piće - 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 buda 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, ulaznica 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 efekt iznenađenja kod ljudi.

2.2. ELEKTRONSKI (*ONLINE*) MARKETING U RESTORATERSTVU

Oglašavanje putem sredstava informisanja (štampe, radia, TV i sl.), dizajn i ostali promotivni materijali zahtevaju značajna sredstava, koja je neophodno iznaći jer je za poziciju na tržištu i uspešnost poslovanja marketing krajnje neophodan. Vreme je da se koriste nove mogućnosti promovisanja restoranske, odnosno ukupne ugostiteljske ponude. Svedoci smo brzog razvoja tehnologije i sve učestalije upotrebe interneta kao osnovnog izvora informacija, pa zašto ga onda ne iskoristiti i u svrhu promovisanja restoranske ponude (restoranski marketing). Internet pruža globalni pristup svim destincijama, veliku pristupačnost informcijama 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 tehnologija (*online* marketing strategije) definitivno otvaraju vrata novim načinima promovisanja restorana i ostalih ugostiteljskih objekata. Među uspešnije *online* 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*.

- ***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 mogucnost direktne dvosmerne komunikacije sa korisnikom koji je eventualno zainteresovan za proizvod ili uslugu restorana, utoliko je efikasnost ovog vida komuniciranja nepovoljnija. Korišćenje *e-mail*-a obezbeđuje sledeće povoljnosti:

- poruke putem *e-mail*-a mogu se slati u svako doba dana i noći sa bilo kojeg dela planete Zemlje,
- troškovi slanja poruka su znatno niži u odnosu na drug načine oglašavanja,

- poruka poslata putem *e-mail-a* 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 *e-mail* 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 *e-mail*-a. *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 *Facebook*-a, *Twitter*-a ili *Googl 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 *online* svet preopterećen raznoraznim informacijama, *e-mail*-ovi 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*-u):[108]

- 96% ispitanika redovito koriste *Facebook* za povezivanje s prijateljima,
- 93% tekstualne poruke, a
- 91% *e–mail*.

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 *Facebook*-u i *Twitter*-u 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.

108 Custo, S., *Vodič dobrog On - line marketinga za ugostitelje*, www.possector.ba/ba-marketing-u-ugostiteljstvu

- ***Web stranica restorana (Web city)***

Prvi korak u ostvarenju marketinskog nastupa na internetu jeste pravljenje i posedovanje 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 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 *online* kupovine i štampanja kupona sa odgovarajućim beneficijama za njihove donosioce. Posetioci *web* sajt 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 onlline marketingom***, rezervacije u restoranu putem sajta se mogu udvostručiti.[109]

- ***Oglašavanje preko društvenih mreža***

Prisutnost restorana ili bilo kog ugostiteljskog objekta na društvenim mrežama je u današnjikm 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 mrežama ***Facebook, Twitter, Instagram, Google, Pinterest*** i najmanje jednom nedeljno objavljivati zanimljive sadržaje ili slike na profilu. To može biti nova ponuda jela potkrepljena interesantnim fotografijama, najava značajnog događaja, fotografije ili muzika koja dočarava specijalnu atmosferu u restoranu i sl. Komunikacija sa korisnicima može se jednostavno ostvariti postavljanjem različitih anketa, ili pak pitanja na neku aktualnu temu. Specijalne ponude i dobro dizajnirani dnevni jelovnici treba da budu 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.

Jedan od najzanimljivijih načina *on - lline* marketinga restorana je postavljanje sopstvenog ***YouTube kanala*** sa zanimljivim kratkim filmovima iz restorana - atmosfera sa neke svečanosti ili detalji iz kuhinje gde je glavni kuvar na sceni

109 Kotler, P., Bowen, J.,Makens,J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Person, education, New Jersy, 2006. no. 613.

(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 svojim gostima i na ovaj način. Društvene mreže, *Facebook, Google, Twitter* i specijalizirani internet portali preko kojih posetioci mogu dobiti popust na određenu ponudu su veoma dobar način promocije.[110]

- ***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.

- ***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 pozicioniranje određenog objekta 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, jer je to veoma dobro oruđe direktnog marketinga. Doći do *e-mail* adrese gosta ili njegovog mobilnog telefona, pogotovo onog koji po prvi put dolazi u posetu restoranu nije jednostavno ali je izvodljivo. Te podatke može prikupiti sam vlasnik – menadžer, onaj ko dočekuje goste ili onaj koji ih poslužuje. Popunjavajem različitih anketa u vezi sa ponudom i drugim pitanjima mogu se dobiti brojni predlozi za vođenje unapređenje ponude restorana, kao i adrese gostiju. Veliku ulogu u prikupljanju *e-mail*-ova 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 sledeći put poseti restoran.

110 Isto, str. 613.

3. PRODAJA RESTORANSKOG PROIZVODA / USLUGE

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 ili njihovu kombinaciju.[111]

Pod direktnom prodajom podrazumevaju se svi oblici plasmana restoranske ponude u kojima se ne pojavljuju posrednici. Za razliku od toga, kod indirektne prodaje ključnu ulogu imaju posrednici. Indirektna prodaja je više zastupljena kod hotelskog ugostiteljstva nego kod 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 indirektne prodaje i ublažava oštro razgraničenje ova dva kanala prodaje u tradicionalnom konceptu, jer, primera radi *on –line* prodaja je 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 objekta. 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 restoranima (posebno hotelskim), koji poseduju uslove za realizaciju ovih programa (veliki kapacitet sale), posebne službe zadužene su za prodaju tih programa obzirom na značajne prihode koji se 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 pica, obično kao posebna organizaciona jedinica. Prodaju ovih programa, kada su hoteli u pitanju, obavljaju i posrednici koji imaju sklopljene aranžmane sa hotelom.

111 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 preovlađuje kada konobar stavi gostima na sto kartu sa slikama dezerta koji privlače svojim izgledom, kada pred njima demonstrira pripremu jela, kada im toplo preporučuje koje piće ide uz koje jelo i kada ih ispraća sa osećajem gosta da ih 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 vrste 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 jelovnik, meni, vinska karta, karta poslastica i druge karte prestavljaju veoma koristan način promovisanja i prodaje restorankog proizvoda. Tako urađeni i ispisani instrumenti ponude će podstaći 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 – Borusija, 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 navedenh oblika promocije i prodaje ima svojih prednosti i nedostataka koje se moraju proceniti da bi se odredio najbolji način, odnosno kanal prodaje restoraterskog 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 sredstava 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 glavne načine prodaje restoranskog proizvoda
- Koje se vrste direktne prodaje najčešće koriste u restoraterstvu ?

PRILOZI



PRILOG I

IZVOD IZ KLASIFIKACIJE DELATNOSTI[112]

Sektor	Oblast	Grana	Grupa	NAZIV I OPIS DELATNOSTI
1	2	3	4	5
SEKTOR *I*				**USLUGE SMEŠTAJA I ISHRANE** Sektor obuhvata pružanje usluge smeštaja 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 meri razlikovati. Ne obuhvata smeštaj na duži period, u svojstvu osnovnog prebivališta, koji je svrstan u okviru delatnosti u vezi s nekretninama (sektor *L*). 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 *C*).
	55			**Smeštaj** Oblast obuhvata pružanje usluge smeštaja za kraći boravak posetilaca i drugih putnika. Uključuje i pružanje usluge smeštaja na duži period studentima, đacima, radnicima i dr. Pojedine smeštajne jedinice mogu nuditi samo smeštaj, dok druge nude kombinaciju usluga smeštaja, ishrane i/ili usluga rekreacije. Ne obuhvata usluge smeštaja 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 *L*).
		55.1		**Hoteli i sličan smeštaj**
			55.10	**Hoteli i sličan 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.

112 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
				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 slični objekti za kraći boravak**
			55.20	**Odmarališta i slični 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 odmarališta - apartmanima i bungalovima - seoskim kućama, brvnarama, bez usluge održavanja - omladinskim hotelima i planinarskim domovimaa **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 turističke 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 rekeaciju - 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 đačke 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 samoposluživanjem ili restoranima sa uslugom „za poneti, u stalnim ili pokretnim kioscima, sa sedištima 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 *G*).

Sektor	Oblast	Grana	Grupa	NAZIV I OPIS DELATNOSTI
1	2	3	4	5
		56.1		**Delatnost restorana i drugih pokretnih ugostiteljskih objekata**
			56.10	**Delatnost restorana i drugih pokretnih ugostiteljskih objekata** Obuhvata pripremanje i serviranje hrane gostima bilo da bivaju posluženi za stolom 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 pripremanje i posluživanje hrane za neposredno konzumiranje iz motornih i ostalih vozila. **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 aran-žmana sa potrošačima i na lokaciji naznačenoj od strane potrošača, i to za određene pri-like. **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
			56.29	**Ostale usluge pripremanja i posluživanja hrane**
				Obuhvata pružanje usluga pripremanja i dostavljanja hrane na osnovu ugovornih aranžmana s 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 ba-ve 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
		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

PRILOG II

NAČIN ODRŽAVANJA HIGIJENE U UGOSTITELJSKOM OBJEKTU PREMA ZAHTEVIMA *CODEX ALIMENTARIUS*-a I *HACCP* SISTEMA

Postupak sertifikacije organizacija iz oblasti ugostiteljstva, prema zahtevima *HACCP* sistema i Komisije *Codex Alimentarius*,[113] podrazumeva definisanje i evidentiranje svih procesa vezanih za bezbednost hrane i gostiju tokom njihovog boravka u hotelu, kao i zaposlenih koji obavljaju odgovarajuće aktivnosti u određenom ugostiteljskom objektu.

PRILOG: *Plan održavanja higijene zaposlenih, objekta, prostora, opreme i inventara prema zahtevima Codex Alimentarius-*a *i HACCP sistema*

1. Održavanja higijene u lancu hrane u hotelu					
R.b	**Šta**	**Kada**	**Čime**	**Kako**	**Ko**
1.	Pranje i dezinfekcija ruku zaposlenih u lancu hrane	pre, tokom i posle rada sa hranom; posle: presvlačenja u LZS dodirivanja kose, lica, kijanja, češanja i sl. odlaska u wc; rada sa hemikalijama iznošenja smeća prijema 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 izršiti dezinfekciju opranih ruku	svi zaposleni koji dolaze u dodir sa hranom
2.	Lična zaštitna sredstva (LZS): uniforme kape, rukavice	na dva dana i prema potrebi	zamena za čistu uniformu	predaja prljave uniforme u perionicu perionica dostavlja čistu uniformu u garderobu kuhinje	svi zaposleni koji dolaze u dodir sa hranom
3.	Klompe	po potrebi	voda, sredstvo za pranje	zaposleni sami peru klompe van objekta dezinfekcija klompi po donošenju u objekat	kuvari

113 *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 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 www.codexalimentarius.net. .

411. Održavanja higijene u lancu hrane u hotelu					
R.b	**Šta**	**Kada**	**Čime**	**Kako**	**Ko**
4.	Konobarske košulje	na dva dana i prema potrebi	zamena za čistu garderobu	predaja prljavih košulja u perionicu uzimanje čistih košulja iz perionice	konobari / perionica
5.	Konobarske pantalone (zimske /letnje)	na 6 meseci ili prema potrebi	zamena za nove	naručivanje preko nabavke	menadžer
6.	Konobarske cipele	po potrebi	-	-	zaposleni
7.	Lični izgled, zdravstveno stanje nošenje nakita	kontrola svakog dana	vizuelni pregled	pregled pre početka smene izjava izjava o zdrav.stanju. nalaz se upisuje u dnevnik rada	šef kuhinje
8.	Belo kuhinjsko posuđe, pribor za jelo, plastične daske za sečenje po bojama	uvek nakon upotrebe i po potrebi tokom rada	- sunđeri - abraz.sunđeri - sredstva za ručno i maš. pranje i sjaj - sredstvo za poliranje - pamučne krpe - vrela voda	- ručno uklanjanje ostataka hrane abrazivnim sunđerom - pranje sunđerom i toplom vodom u sudoperi - ređanje u korpe za maš. pranje - mašinsko pranje (postupak opisan u U.232.1) - kvašenje pribora vrelom vodom - poliranje pribora pamučnom krpom	pomoćnik kuvara konobar (polira pribor)
9.	Crno kuh. posuđe	uvek nakon upotrebe i po potrebi tokom rada	- topla voda - sunđeri - abraz.sunđeri - špakle - tečni vim - sredstva za ručno pranje - pamučne krpe	- ručno uklanjanje ostataka hrane špaklom i abrazivnim sunđerom - pranje sredstvom za pranje, sunđerom i toplom vodom u sudoperi - ispiranje toplom vodom - ceđenje - brisanje pamučnom krpom - odlaganje na stalaže	pomoćnik kuvara
10.	Noževi za sečenje	uvek nakon upotrebe i po potrebi tokom rada	- topla voda - sunđeri - abraz.sunđeri - tečni vim - dezinficijent	- ručno pranje toplom vodom, sredstvom za pranje i sunđerom - ispiranje toplom vodom - dezinfekcija prskanjem - prirodno sušenje	pomoćni kuvar
11.	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	

1. Održavanja higijene u lancu hrane u hotelu					
R.b	Šta	Kada	Čime	Kako	Ko
12.	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	pomoćni kuvar
13.	Spoljne površine rashladne opreme i elekt. 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 toplom vodom - brisanje truleks krpom do sušenja - dezinfekcija	
15.	Unutrašnjost rashladnih uređaja u kuhinji i magacinima	minimum jednom mesečno i po potrebi	- truleks krpa - abrazivni sunđer - 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

1. Održavanja higijene u lancu hrane u hotelu					
R.b	**Šta**	**Kada**	**Čime**	**Kako**	**Ko**
18.	Mesoreznica	svakodnevno nakon upotrebe	- sunđer i - abraz.sunđeri - 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	Pomoćnik kuvara
19.	Ben mari	svaki dan nakon upotrebe	- truleks krpa - sredstva za čišćenje i odmašćivanje - dezinficijent	- vađenje i pranje posuda i poklopaca mašinski - čišćenje spoljne površine krpom natopljenom sredstom za pranje - ispiranje i dezinfekcija	pomoćnik kuvara (konobar)
20.	Zidne plocice	minimum jednom mesečno i po potrebi	- truleks krpa - sredstva za čišćenje i odmašćivanje - dezinficijent	- pranje truleks krpom i sredstvom za odmašćivanje - brisanje čistom vlažnom krpom - brisanje čistom krpom natopljenom dezinficijensom	pomoćnik kuvara
21.	Podne pločice	svakodnevno na kraju smene i po potrebi	- plast. četke - brisko, kanta - deterdžent/ antiseptik	- sakupljanje grubih nečistoće plastičnom četkom - brisanje briskom natopljenim rastvorom deterdženta/ antiseptika 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	

1. Održavanja higijene u lancu hrane u hotelu					
R.b	Šta	Kada	Čime	Kako	Ko
25.	Plafon	jednom godišnje i po potrebi	autsors	krečenje	autsors
26.	Sunđeri, 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	Autsors	krečenje	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 - sunđer - magična krpa	- truleks krpom i tečnim sredstvom za čišćenje(cif) - brisanje čistim sunđerom natopljenim vodom dok se ne skine sredstvo za čišćenje; magičnom krpom dok se pult ne osuši - drvene površine se čiste magičnom krpom i sredstvom za čišćenje drveta	konobar
32.	Sudopera i armatura	po završetku rada i po potrebi	- truleks krpa - sunđer - sredstva za čišćenje	- pranje sunđerom 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 - sredstvo za pranje; - sunđer - magična krpa - dezinficijent	- rastavljanje na delove - ručice se potapaju u rastvor sredstva za odmašćivanje preko noći da odstoje - ispiranje toplom vodom - montaža - rešetke i posuda ispod rešetke se skidaju i peru sunđerom, sudomilom i toplom vodom - sušenje i montaža - spoljašnji deo se čisti magičnom krpom	

1. Održavanja higijene u lancu hrane u hotelu					
R.b	**Šta**	**Kada**	**Čime**	**Kako**	**Ko**
35.	Kafemat za filter kafu	svaki dan nakon upotrebe i po potrebi	- sredstvo za pranje ; - sunđer - magična krpa	- skidanje posude - ručno pranje posude sunđerom i sredstvo 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	konobar
36.	Mlin za kafu	minimum jednom nedeljno	- sredstvo za pranje ; - sunđer - magična krpa	- skidanje gornjeg dela mlina - pranje sunđerom i sredstvo za pranje - ispiranje toplom vodom - spoljašnji deo se čisti magičnom krpom	
37.	Police za odlaganje pribora	minimum jednom nedeljno i po potrebi	- Sunđer - truleks krpa - sredstvo za pranje - dezinficijent	- pranje sunđerom, toplom vodom i sudomilom - svakodnevno brisanje praznog dela krpom navlaženom dezinficijentom	
38.	Frižider (rashladna 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 samoispiranja posle pranja; spoljašnjost: truleks i magična krpa, sredstvo za čišćenje	
41.	Kolica	svakog dana nakon upotrebe i po potrebi	- sunđer; - truleks krpa; - magična krpa; - sredstvo za pranje	- brisanje sunđerom i cifom - ispiranje toplom vodom - sušenje suvom krpom - brisanje slabo navlaženom krpom pre upotrebe	

1. Održavanja higijene u lancu hrane u hotelu					
R.b	**Šta**	**Kada**	**Čime**	**Kako**	**Ko**
42.	Ledomat	minimum jednom nedeljno	- sunđer; - 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	konobar
43.	Kanta za otpatke	minimum dva puta nedeljno i po potrebi	- Sunđer - truleks krpa - sredstvo za pranje	- Pranje u trokaderu toplom vodom, sunđerom i sudomilom - spoljašnji deo kante se briše svakog dana vlažnom krpom	

PRILOG III



EVROPSKA PRIVREDNA KOMORA ZA TRGOVINU, ZANATSTVO I INDUSTRIJU

Centrala za kategorizacije restorana *Brüssel*

EVROPSKI STANDARD ZA RESTORANE (EuRS) ZA KATEGORIZACIJU RESTORANA I UGOSTITELJSKIH LOKALA

A. Opšte karakteristike

Prilikom ocenjivanja restorana ili nekog drugog ugostiteljskog lokala moraju se uzeti u obzir sledeće opšte karakteristike:[115]

1. Spoljašnji izgled, lokacija i infrastrukturna opremljenost kao na primer (besplatna) mogućnost parkiranja, prilaz za automobile, prostor ispred lokala, bašta, blizina sredstava javnog saobraćaja, zona bez jakog saobraćaja itd.
2. Stanje zgrada, opreme, toaleta kao i njihova sposobnost funkcionisanja i čistoća
3. Osvetljenje u svim delovima objekta koje je potrebno za bezbednost i komfor gostiju
4. Rukohvati na stepenicama i terasama, rampe za hendikepirane osobe u kolicima
5. Čistoća u kuhinji, prostoriji u kojoj se jede, toaletu, pomoćnim prostorijama i hodnicima
6. Nastup, odeća, ponašanje, ljubaznost i kompetentnost rukovodstva i osoblja u restoranu i ugostiteljskom lokalu
7. Organizacija, informisanost i način rada
8. Struktura gostiju (milje, atmosfera, eminentne ličnosti)
9. Zadovoljstvo gostiju (izlaženje u susret posebnim željama, vrsta žalbi gostiju i način njihovog rešavanja)

115 *European Economic Chamber of Trade, Commerce and Industry EEIG.*

10. Ljubaznost prema deci, porodicama i hendikepiranim osobama kako u pogledu odgovarajuće opreme tako i ponašanja osoblja.

Pri ocenjivanju restorana ili drugog objekta moraju se uvažiti nacionalni zakonski propisi u vezi sa opremanjem i uređenjem restoranima ili drugog ugostiteljskog objekta.

B. Načelne primedbe

1. Restorani i ugostiteljski lokali se na osnovu evropskog standarda za restorane dele u pet kategorija.
2. Kategorije obuhvataju luksuzne restorane sa 5 zvezdica do jednostavnih restorana sa 1 zvezdicom (gostionice, krčme, picerije i slično), koje u pogledu opreme, ponude jela i pića, posluge (servisa) kao i rukovođenja predstavljaju najniži standard.
3. Pripadnost objekta jednoj od pet kategorija simbolizuje amblem sa 5, 4, 3, 2 ili 1 zvezdicom.
4. Svrstavanje u neku određenu kategoriju se vrši na osnovu uzimanja u obzir opšteg utiska o objektu i njegovom kvalitetu u pogledu opreme, ponude jela i pića, posluge (servisa) kao i rukovođenja.
5. Karakteristike koje su navedene za opremu i uslugu su minimalni kriterijumi za određenu kategoriju. Zbog toga objekat odgovarajuće kategorije mora u potpunosti da ispunjava ove kriterijume.
6. Ako postoji salon za prijem gostiju sa televizorom i barom, prostor za previjanje beba, prostorija za pružanje prve pomoći, ugao za igru dece, prostorija za boravak pasa, posebni stolovi za pušače, prozori koji izoluju buku sa ulice, zaštita od pogleda sa ulice, sunca, blendovanja na prozorima koji gledaju na ulicu i druga dodatna oprema koja upotpunjava komfor gostiju, to može da utiče na ukupnu pozitivnu ocenu.
7. Ako postoji terasa, ona mora da odgovara standardu ostalih delova restorana.
8. Za kategorizaciju lokala koji radi preko cele godine merodavan je broj osoblja u toku od pet meseci u godini. Za sezonske lokale merodavan je prosek u glavnoj sezoni. Kao dokaz o broju osoblja može da se uzme platni spisak.

Definicije stručnih izraza nalaze u Objašnjenjima, koja čine sastavni deo kriterijuma. Standard je stupio na snagu 2002. godine.

- Dodeljeni amblemi sa zvezdicama sa kategorijom koju označava broj zvezdica ostaju u vlasništvu Evropske privredne komore za trgovinu, zanatstvo i industriju EEIG. Svrstavanje u određenu kategoriju se vrši za jednu godinu. Amblemi sa zvezdicama koji nisu više aktuelni moraju se ukloniti najkasnije do 31. marta sledeće godine.
- Zahtevi za kategorizaciju se podnose ***Centrali za kategorizaciju restorana***. Ona odlučuje o tome koja će domaća komisija izvršiti pregled objekta za koji je podnet zahtev, ocenu i bodovanje upitnika. Konačnu kategorizaciju će na predlog domaće komisije izvršiti Centrala.

Na osnovu podata vlasnika lokala i razgledanja objekta damaća komisija sačinjava predlog.

Centrala za kategorizacije restorana i drugih ugostiteljskih objekata uvrštava ugostiteljski objekat u odgovarajuću kategoriju najkasnije u roku od tri meseca posle podnošenja zahteva u odgovarajuću kategoriju. Ova odluka se saopštava u pismenoj formi vlasniku lokala. Izrada sertikata se vrši u Centrali u Briselu.

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 2013. 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, 2014.
7. Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
8. Čerović, S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
9. Čurin, M. Kvalitet u hotelijerstvu, Edukacija zaposlenih u turizmu, Singidunum, 2009.
10. Custo, S., Vodič dobrog *On-line* marketinga za ugostitelje, www.possector.ba/ba-marketing-u-ugostiteljstvu
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. Đurašević, S., Turistička putovanja, Čigoja, Beograd, 2008.
14. Gagić, S., Tešanović, D., Kalenjuk, D., Unapređenje restoraterskog poslovanja primenom inovacionih strategija, Turističko poslovanje, VTŠ, Beograd, br. 14, 2014.
15. Gagić, S., Psodorov, D., i Ostojić, G., Principi inovativne gastronomske ponude, Zbornik radova Departmana za geografiju, br. 40/2011. S. Karlovci, 2011.
16. Golubović V. Kafane i mehane starog Beograda, Beograd, 2007.
17. Ivanović,S., Menadžment gastronomije i restoraterstva, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011.
18. Juran, J., Oblikovanjem do kvaliteta, Grmeč, Beograd, 1997.
19. Kosar, Lj, Hotelijerstvo – teorija i praksa, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2002.
20. Kosar, Lj., Rašeta, S., Izazovi kvaliteta, VHS, Beograd, 2005.
21. Kotler, P., Bowen, J.,Makens,J., Marketing for Hospitality and Tourism, Person, education, New Jersy, 2006.
22. Keler, K, L. ,Marketing menadžment, 12. izdanje, Data status, Beograd, 2006.

23. Lončar, M., Restoraterstvo, Visoka škola strukovnih studija za hotelijerstvo, Beograd, 2005.
24. Lončarević R., Menadžment u akciji: komuniciranje, motivisanje, upravljanje grupama, Ekonomski fakultet Banja Luka, 2008.
25. Lukić, Z., Korporativni standardi ocene učinka menadžera, Časopis za teoriju i praksu, LIDER – Direktor, br. 9, Novi Sad, 2009.
26. Marošević, I., Ugostiteljsko posluživanje, HOREBA, Pula, 2002.
27. Medlik, S., Ingram, H., Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, 2002.
28. Miličević, M., Male tajne *Offline* marketinga u ugostiteljstvu, possector.hr/hr/..offline-marketing-u- ugostiteljstvu,18. IX. 2014
29. Milošević, M., Restoraterstvo, HORES, Beograd, 2013.
30. Nikolić, M. Ugostiteljstvo – proces, organizacija rada i menadžment, Viša hotelijerska škola, Beograd,2005.
31. Nikolić, D., Ekonomija u hotelijerstvu, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2008.
32. Ninemeier, J.,Management of food and beverage operations, third edition, the educational institute of the American Hotel and Lodging Assosiation, 1999.
33. Pirija, D., Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003.
34. Posebne uzanse u turizmu, Ugoprogres, Beograd 2001.
35. 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 i 58/2016.
36. Pravilnik o mikrobiološkoj ispravnosti namirnica, „Sl. glasnik RS" br. 46/2002.
37. Pravilnik o načinu i postupku procene rizika na radnom mestu i u radnoj okolini, „Sl. glasnik RS", br. 72 i 84/2006., 30/2010 i 102/2015.
38. Pravilnik o tehničkim normativima za zaštitu ugostiteljskih objekata od požara, „Sl. glasnik RS" , 20/2019.
39. Pravilnik o uslovima higijene hrane, „Sl. glasnik RS", 73/ 2010.
40. Pravilnik o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl. glasnik RS", br. 41/2010.
41. Publikacija, „Održivi i odgovorni razvoj turizma", TOS, Beograd, 2000.
42. Ratković, R., Organizacija i tehnika hotelskog menadžmenta, Hotelsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
43. Rovers, T., Marketing hospitality, John Wiley and sons, New York, 1990.

44. 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 i 58/2016
45. SRPS ISO 9001:2015.
46. Stevenson,W.J.,Production/Operations Management-Fourth Edition, Irvin, Homewood, Bosto, 1993.
47. Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, „Sl. glasnik RS", br.101/2005.
48. Zakon o zaštiti stanovništva od izloženosti duvanskom dimu, „SL.glasnik RS", br. 30/2010.
49. Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, „Sl. glasnik RS", br.101/2005.
50. Zakon o vinu, „Sl. glasnik RS”, br.14. 2009.
51. Zakonu o ugostiteljstvu, Sl. .glasnik RS, 17/2019.
52. Zakon o turizmu, „Sl. glasnik RS”, br.36. 2009.
53. Veljić, Z., Diplomatski protokol, Diplomatska akademija, MSP Srbije, Beograd, 2009.
54. Veljković, S., Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
55. Vlahović, S.,Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Zbornik radova, Edukacija zaposlenih u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
56. Vlahović, S., Značaj kadrovske strukture za razvoj hotelske industrije Crne Gore, Zbornik radova, Hotelska kuća,HORES, Beograd 2008.
57. Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodni hrane, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede uprava za veterinu, Beograd, 2009.
58. Vojnović, B., Cvijanović, D, Menadžment u gastronomiji i restoraterstvu, Univerzitet u Kragujevcu, Vrnjačka Banja, 2017.
59. Vojnović B. Usluge u turizmu i ugostiteljstvu – praktikum, NBS, Beograd, 2004.
60. Vujaklija, Leksikon stranih reči i izraza, Prosveta, Beograd, 2003.
61. Vukić, M., Drljević, O., Gastronomski proizvodi, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2006.
62. Vukić, M., Drljević, O., Planiranje menija, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2011.
63. Walker, John, R., Restaurant from definition to explanation, , John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey / - 5th ed. 2008.
64. Živković, R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Elektronski izvori:

http//www.asconsulting. rs
http//www.codexalimentarius.net. .
http://www.dufasfoodu /restorani.rs
http://www.geografija.hr
http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?
http://www.economy.rs
http://www.iso.org/iso
http://www.iso.online.frontpage
http//www.standcert.rs
http://www.halalstandardi
https://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
https://possector.hr › management
http://possector.hr/hr/blog/.../kako-smanjiti-restoranski-otpad
http://possector.hr/hr/blog/brendiranje-kuhara-novi-trend-promocije-restorana
https://www.torontosom.ca/blog/how-to-become-a-restaurant-manager
http://www.ugositeljskeuniforme
http://www.ugostitelji.files.wordpress.com.usluzni-sektor
http://www.varoskapija.rs/restoran-znak-pitanja

Biografija



Prof. dr Dragoljub Barjaktarović

Dragoljub Barjaktarovć je rođen u Beranama (Ivangrad) u Crnoj Gori, gde je završio osmogodišnje i gimnazijsko školovanje. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, gde je završio i poslediplomske studije. Doktorirao je na Prirodno - matematičkom fakultetu Univerziteta u Novom Sadu, Departman za geografiju turizam i hotelijerstvo.

Radnu i profesionalnu karijeru započeo je na Beogradskom univerzitetu 1972. godine, 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 saveznog ministra za turizam** u Vladi SFRJ, a od 1989 do 1992. godine obavljao je dužnost **zamenika saveznog ministra za turizam**.

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 periodu od 1998 do 2004. godine. Nakon toga bio je **direktor** PJ „Dunav tours", a zatim i **zamenik generalnog direktora** Kompanije Dunav turist, u čijem sastavu su tada bili hoteli „Metropol", „Jugoslavija" i „Dunav", restoran „Grmeč" i agencija „Dunav tours" sa poslovnicama u Beogradu, Novom Sadu i Zrenjaninu.

Akademsku karijeru započeo je početkom 2008. godine na **Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment**, Univerziteta Singidunum iz Beograda, gde je bio angažovan na predmetima Ekonomika turizma, Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu i Restoratersko poslovanje na redovnim i Poslovni sistemi u hotelijerstvu na master sudijama. Uz to, bio je predavač na Višoj turističkoj i Poslovnoj školi Udruženja turističkih agencija - YUTA u Beogradu, kao i **predavač** po pozivu na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, Fakultetu za uslužni biznis i PMF (Departman za geografiju turizam i hotelijerstvo) u Novom Sadu.

Tokom 2017. godine, svoju 44 godišnju radnu karijeru privodi kraju, oprašta se od aktivnog posla i radi kao konsultant / ekspert za oblast standardizacije kvaliteta u hotelijerstvu.

Učestvovao u radu i bio organizator mnogih domaćih i međunarodnih skupova i manifestacija u zemlji i inostranstvu (Međunarodni kongres hotelijera i restoratera - 2010. godine u Beogradu. Naučno stručni simpozijum - „Hotelska kuća" u periodu od 1998. do 2017. godine i urednik zbornika radova sa tih skupova, EXPO - Izložba svetskih privrednih dostignuća EXPO 92 u Sevilji, Kongres autobuskih prevoznika Evrope - RDA u Poreču i Štutgartu, itd.).

U toku svog dugogodišnjeg rada u oblasti turizma i hotelijerstva objavio je veliki broj udžbenika, monografija, naučnih i stručnih radova, komentara, reportaža i članaka iz oblasti turizma i hotelijerstva. Bio je mentor ili član komisije mnogih diplomskih, magistarskih, master i doktorskih radova.

Učestvovao je u brojnim projektima (Strategija dugoročnog razvoja turizma Jugoslavije, Kategorizacija i klasifikacija ugostiteljskih objekata, Strategija razvoja turizma Srbije, Strategija razvoja turizma Beograda, Edukacija zaposlenih u turizmu i dr.) i izradi propisa (Zakon o turizmu Srbije, Uzanse u turizmu i najvećeg broja podzakonskih akata iz oblasti turizma u našoj zemlji).

Kao visoki državni funkcioner u Vladi SFRJ i Srbije i direktor hotelijera predvodio je brojne delegacije naše zemlje na najznačajnijim državnim i privrednim skupovima u zemlji i inostranstvu (Berlin, Frankfurt, London, Pariz, Moskva, Milano, Budimpešta, Solun, Rim, Tirana, Sofija,.....)

Za svoj rad dobio je brojne domaće i inostrane nagrade i priznanja, između ostalih dobitnik je Turističkog cveta, koji dodeljuje Turistička organizacija Srbije, zatim povelje PKS, PKB, HORESA, Sindikata ugostiteljskih i turističkih radnika Srbije i brojnih drugih.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

640.4(075.8)

БАРЈАКТАРОВИЋ, Драгољуб, 1949-
Organizacija poslovanja u restoraterstvu / Dragoljub Barjaktarović. - 1. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2021 (Beograd : Birograf). - XI, 306 str. : ilustr. ; 24 cm

Autorova slika. - Tiraž 300. - Biografija: str. 305-306. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 301-304.

ISBN 978-86-7912-770-9

а) Ресторатерство б) Угоститељска предузећа -- Пословање

COBISS.SR-ID 52018953

© 2021
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.

www.singidunum.ac.rs

9 788679 127709



Dragoljub Barjaktarović

ORGANIZACIJA POSLOVANJA U RESTORATERSTVU

Ovaj udžbenik pokušava da uvede čitaoca u svet računara kroz teme koje su namerno izabrane da budu što raznovrsnije, upravo da bi pokazale koliko su i računari raznovrsno primenjeni. Kroz teme kao što su interakcija računara i čoveka, programiranja, računarske grafike, pa čak do kriptovaluta, studentima se približava sve veći uticaj računara na sve aspekte naših života.

Računari i informacione tehnologije menjaju svet brzo i nepovratno. Ljudi svakodnevno koriste aplikacije na računarima i mobilnim uređajima, a rastuće tehnologije, kao što je veštačka inteligencija, nude ogromne mogućnosti. Ipak, računari i Internet istovremeno ugrožavaju privatnost, bezbednost i život u celini. Informacione tehnologije omogućavaju deljenje znanja i integraciju sistema, a budućnost čoveka zavisiće od sposobnosti razumevanja i korišćenja računara na produktivan i pozitivan način.

Univerzitet Singidunum