

UVOD

Kao posledica nagomilanih dnevnih obaveza, evropskog radnog vremena, sve većeg broja onih koji nisu u bračnoj zajednici, ručavanje van kuće postaje sve učestalije. Restorani osim očekivane tržišne konkurentnosti u poslednje vreme dobijaju konkurenciju i u rastućim očekivanjima gostiju zasnovanih na njihovim iskustvima o kvalitetu usluživanja u drugim (pre svega inostranim) objektima. Da bi se konkurentnost restoraterstva podigla na viši nivo potrebno je prilagođavanje ambijenta privređivanja onom, koji omogućava inovativno ponašanje.

Inovacije se javljaju kao glavni faktor uspeha u poslovanju ugostiteljskih objekata jer povećavaju kvalitet proizvoda, povećavaju efikasnost, smanjuju troškove, odgovaraju na potrebe potrošača, povećavaju prodaju i profit, pomažu u povećanju tržišnog učešća i diferenciranju u odnosu na konkurenciju. Inovacije predstavljaju implementaciju novog ili značajno unapređenog proizvoda, usluge ili procesa, novog metoda marketinga ili novog organizacionog metoda u poslovnoj praksi, organizaciji posla ili eksternim odnosima. U kontekstu restoraterstva inovacije se definišu kao „ideja, praksa, proces ili proizvod koji stavljaju u funkciju ideje koje rešavaju probleme i percepirane su kao nove od strane korisnika“. One se definišu i kao sve novine koje restorateri uvode bez obzira na to da li su u pitanju potpune novine u delatnosti, reprodukovane od konkurenata ili unapređeni postojeći proizvodi ili usluge .

Inovacija predstavlja jedan od najrelevantnijih faktora za razvoj neke kompanije, kao i istraživanja posebno usmerena na inovacije u restoraterstvu ustanovila su da uvođenjem inovacija u restorane oni postaju privlačniji gostima, što utiče na povećanje profitabilnosti ključni element za tržišnu konkurentnost.

Postoje četiri značajna izvora inovacija prema Otenbečeru i Gnotu (2005), a to su: inovacije proizvoda ili usluge; marketing inovacije; procesne inovacije, i na kraju, inovacije koje se odnose na organizaciju i njenu kulturu. Bilo da su u pitanju inovacije usluga ili proizvoda cilj njihovog uvođenja je povećanje tržišnog učešća, stvaranje lojalnih kupaca i

pokazivanje prednosti u odnosu konkurenciju. Ključni faktor za uspeh u inovativnosti usluga su zaposleni koji u interakciji sa gostima prenose svoje znanje i entuzijazam. Prema brojnim istraživanjima uvođenje novih proizvoda i usluga smatra se ključnim faktorom opstanka i razvoja preduzeća.

Životni ciklus proizvoda i usluga se ekstremno skraćuje, te se inovacije mogu posmatrati kao uslov uspešnog funkcionisanja i profitabilnosti. S obzirom na to da većina jela vremenom postaje manje atraktivna i nestaje, restorateri moraju da ih zamene novim. Ovde se inovacije vide kao obavezan menadžerski zadatak ključan za prosperitet restorana iako je rizik od greške pri plasiranju novog jela veoma veliki. U radu će se prikazati neki od mogućih izvora inovacija pa će biti reči o formiranju inovativne gastronomske ponude, molekularnoj gastronomiji, modernoj prezentaciji hrane i o ponudi autentičnih gastronomskih proizvoda.

1. INOVACIJE U RESTORATERSTVU

Ugostiteljstvo u svetu se suočava sa rapidnim promenama u poslovanju. Razlog tome su ogromne investicije u savremenu tehnologiju koja doprinosi poboljšanju kvaliteta usluga, luksuzu i prestižu. Ugostiteljstvo je u 2012. godini doživelo svojevrsnu prekretnicu po pitanju uvođenja novih trendova, u uslovima globalne ekonomske krize.

Neke od tehnoloških inovacija koje već imaju uticaj na hotelsku industriju su:

- Velika brzina interneta

Tehnološke inovacije su dovele do toga da hoteli moraju voditi brigu o brzini internet protoka. Zapravo, većina hotela koristi standardnu brzinu do 100Mbps. Modernim turistima to izgleda više nije dovoljno i prilikom vršenja rezervacija i to itekako uzimaju u obzir. Trenutno "super velike" brzine imaju veliki gradski ugostitelji koji su mnogo uložili u tehnologiju i imaju mrežu dostupnu u svim objektima.

- Brz i jednostavan način on-line rezervacija

Većina hotela poseduje veb sajtove koji nude mogućnost vršenja rezervacija, i pokušava da ih unapredi tako da klijentima ovaj posao bude što jednostavniji i brži. Hoteli usmeravaju svoje marketinške aktivnosti na internet sajtove i društvene mreže, kako bi bili vidljivi na mestima na kojima potencijalni klijenti provode najviše vremena. Hotelski veb sajtovi se masovno prilagođavaju i aplikacijama za mobilne telefone, za koje se predviđa da će u narednih 5-10 godina postati apsolutno vodeći način vršenja individualnih rezervacija.

- Interaktivne recepcije

Pitanje je momenta i kada će gosti hotela u lobiju biti dočekani od strane ekrana osetljivih na dodir, pomoću kojih će se sami prijavljivati, unositi lične podatke i podatke neophodne za plaćanje, te automatski dobiti magnetne kartice za ulazak u sobu. Pored toga, na ovaj način će dobijati odgovore i na sva ostala uobičajena pitanja, tipa informacija o okolini hotela, gradu, turističkim atrakcijama, prevozu, restoranima, zabavi i sl. Baš kao i na aerodromima, u početku će se ovakav način prijave u smeštajnim objektima odvijati paralelno sa tradicionalnim, na recepciji, ali sa težnjom da se u nekom narednom periodu gosti naviknu na automatizaciju velikog broja procesa u hotelijerstvu i turizmu uopšte.

1.1 Savremeni trendovi – inovacije

Sposobnost organizacije da inovira i iskoristi prednosti inovacija odlučujući je faktor preživljavanja preduzeća u današnjem brzo promenljivom poslovnom okruženju. Shvativši to, mnoge kompanije pokušavaju da stave svoje sisteme i procese u svrhu podsticanja inovativne kulture. Da bi se oblikovala istinska inovativna kultura, čelni ljudi u kompanijama moraju razvijati pažljiv pristup gde svaka aktivnost i reč reflektuju stvarnu želju za podsticanje i razvoj novih ideja.

Tradicionalna društva ispoljavaju veću otpornost na promene, nego razvijene industrijske zemlje. Postoje zemlje u kojima postoji veliki otpor prema promenama i zato investitori idu ka zemljama koje su otvorenije i dinamičnije. Čak i kada ne postoji odbojnost prema novinama, bitno je razumeti da brzina procesa uvođenja, prihvatanja i difuzije inovacija u datom socio-kulturalnom ambijentu utiče na ekonomske performanse. Biti inovativan, kvalitetno se razlikovati u pozitivnom smislu od konkurencije, jedini je način da se opstane na tržištu. Da bi inovirali procese poslovanja i proizvode potrebno je aktuelno i specijalističko znanje koje zbog dinamike promena brzo zastareva, što znači da je neophodno permanentno učenje. Inovacija predstavlja uspešan razvoj i primenu ideja i znanja i ima za rezultat znatno poboljšan proizvod ili uslugu ponuđenu na tržištu (inovacija proizvoda) ili novi i znatno poboljšani metod proizvodnje ili isporuke komercijalne koristi (inovacija procesa). U inovacije se ubrajaju i promene u nivou znanja, veština, rutina, kompetencija, opreme ili inženjerske prakse da

bi se razvio ili stvorio novi proizvod ili uveo novi proces. Kod definisanja inovativnosti važno je razlikovanje pojmova invencije (nove ideje) i inovacije. Invencija je samo prvi korak dugog procesa koji vodi do rasprostranjivanja i učinkovite upotrebe dobre ideje, te kako bi postala inovacija, invencija se mora konvertovati u proizvod ili uslugu koju potrošači žele.

Inovacija podrazumeva oboje, invenciju i komercijalizaciju ili drugim rečima uspešnu konceptualizaciju i plasman novih proizvoda i usluga na tržište. Prema Zakonu o inovacionoj delatnosti ("Sl. glasnik RS", br. 110/2005 i 18/2010) inovacija je uspešna tržišna primena invencije, odnosno primena novog ili značajno poboljšanog proizvoda, procesa ili usluge (uključuje značajna poboljšanja tehničkih karakteristika, komponenti i materijala, ugrađenog softvera, korisničke orjentisanosti ili drugih funkcionalnih karakteristika) ili marketinške metode ili nove organizacione metode u poslovanju, organizaciji rada ili odnosima pravnog lica sa okruženjem.

Garsija i Kalantone nude jednu od univerzalnih definicija pa inovacije u poslovnom okruženju opisuju kao aktivnosti koje su nove ili drugačije od postojećih. Jančetović i sar. pojam inovacija opisuju kao nešto novo, izmenjeno, unapređeno, a inoviranje kao uvođenje novina, unapređivanje i osavremenjavanje postojećeg. Prema Grivu i Tejloru inovacije su nove ideje transformisane i implementirane u proizvode, usluge ili procese, koje stvaraju vrednost za firmu. U uslužnom sektoru se pod inovacijama podrazumevaju nove usluge i novi oblici pružanja usluga. Tu se mogu zapaziti tri bitna trenda: organizacione inovacije, uvođenje standarda kvaliteta i uvođenje nove tehnologije.

1.2 Pojmovne inovacije u ugostiteljskoj oblasti

Želeći da se bavimo pojmovima restorana i restoraterstva u opštem smislu, a kao sastavnih i neotuđivih delova ugostiteljske delatnosti, potrebno je napraviti mali osvrt na to šta predstavlja ugostiteljstvo kao suštinski činilac postojanja i razvoja turizma kao privredne delatnosti, kakvu je mi danas znamo. U tom smislu treba reći da ugostiteljstvo podrazumeva bavljenje dvema vrstama delatnosti, a to su priprema i prodaja jela i pića na

specifičan način i iznajmljivanje opremljenih soba za noćenje. Dakle, ugostiteljstvo je privredna delatnost pripreme, proizvodnje i usluživanja hrane, pića i napitaka i pružanja usluga smeštaja.

Sektor ishrane u praksi više gravitira lokalnom stanovništvu, dok je za sektor smeštaja karakteristično da je, pre svega vezan za posetioce iz drugih sredina i da pored pružanja usluge smeštaja, najčešće omogućava i pruža usluge ishrane i točenja pića, kao dodatnih usluga. Upravo ta činjenica opredeljuje, odnosno definiše u najvećoj meri restoraterstvo kao delatnost. Treba ipak istaći da kada je riječ o restoraterstvo istovremeno pružanje usluga smeštaja i ishrane nije obavezno i da postoje primeri takvih hotela u kojima se usluga ishrane ne podrazumeva. Takav je na primer slučaj sa tzv. badžet hotelima, ili sa BB (bed and breakfast) hotelima u kojima je usluga ishrane toliko zaostala i podrazumeva samo laki kontinentalni doručak. Upravo na bazi ove činjenice, do danas je opstalo pravilo da su usluge smeštaja i ishrane u hotelijerstvu objektivno odvojene i da se posmatraju kao dva različita paketa usluga. To znači da u svakom hotelu možete odvojeno konzumirati uslugu smeštaja od usluge ishrane, ali i obrnuto, što znači da ne morate biti gost hotela da bi koristili usluge ishrane i točenja pića u okviru hotelskog objekta. Tako su i nastali termini BB (bed and breakfast), polupansion i pun pansion.

Najvažniju primenu specijalizacija, odnosno tipizacija hotela ima u definisanju i izradi strategije poslovanja. U širem smislu specijalizacija podrazumeva usmeravanje na tačno određenu grupu korisnika usluga, odnosno potrošača, pa se strategija poslovanja pored usmeravanja delatnosti u neku od specifičnih tržišnih niša, podrazumeva i utvrđivanje osnovnih smernica u oblasti marketing i menadžment delovanja jednog hotela.

2. ULOGA I ZNAČAJ RESTORATERSTVA ZA RAZVOJ UGOSTITELJSKE DELATNOSTI

Ugostiteljstvo spada u oblast društvenih i uslužnih delatnosti, a usluge koje ova grana industrije pruža nazivamo ugostiteljskim uslugama. Ugostiteljstvo se od ostalih delatnosti u turizmu razlikuje po tome što pruža usluge točenja pića, ishrane i smeštaja gostiju.

Usluge koje pruža ugostiteljstvo su namenjene podmirenju potreba koje nastaju sa promenom mesta stalnog boravka, ali i potreba domicilnog stanovništva koje ne organizuje ove potrebe u sopstvenom domaćinstvu.

Pored zadovoljenja potreba za smeštajem, hranom i pićem, ugostiteljstvo zadovoljava kulturne, društvene i zdravstvene potrebe gostiju, omogućava razonodu i zabavu. U nedovoljno razvijenim područjima vrši funkciju pokretača privrednog razvoja. Podstiče proizvodnju u društvenim delatnostima, saobraćaju, trgovini. Omogućava valorizaciju prirodnih resursa, deluje na uravnoteženje platnog bilansa zemlje. Prodajom svojih usluga inostranim turistima ugostiteljstvo vrši određeni oblik izvoza - izvoz na licu mesta, što je važno za privredu zemlje. Usluge se prodaju unutar granica zemlje, nema transportnih troškova, carinskih dadžbina te se rad u ugostiteljstvu višestruko valorizuje.

U Srbiji se ugostiteljstvo prema klasifikaciji svrstava u ugostiteljstvo i turizam kao posebnu granu privrede. Razlikuje se od ostalih grana delatnosti jer svoje usluge pruža u specifičnim objektima i prodaje korisnicima koji ih na mestu prodaje koriste. U većini slučajeva proizvodni proces počinje kada je gost prisutan, što znači da nema skladištenja proizvodnje, proizvodi se ne mogu čuvati - skladištiti, a neke se usluge ne mogu pružiti bez prisustva gosta (npr smeštaj). S obzirom na karakter poslova ugostiteljstvo je mešovita

uslužno - proizvodna delatnost, odnosno proizvodi se samo po narudžbini a roba se odmah prodaje gostima. Ugostiteljstvo se deli u dve grupe: hotelijerstvo i restoraterstvo.

Hotelijerstvo obuhvata sve profesionalne jedinice koje pružaju usluge smeštaja, odnosno bave se izdavanjem soba i ležaja turistima uz mogućnost korišćenja drugih ugostiteljskih usluga.

Restoraterstvo obuhvata sve poslovne jedinice koje gostima pružaju usluge jela i pića na ugostiteljski način.

Hotelijerstvo je najznačajniji deo ugostiteljstva, u kojem se u turistički razvijenim zemljama ostvaruje 2/3 svih turističkih noćenja. Namenjeno je uglavnom turistima koji dolaze van područja gde su objekti smešteni. Poslovanje hotela je fokusirano na nepoznate kupce, koji se nalaze na rasprostranjenom području. Osnovna funkcija hotelijerstva je pružanje usluga smeštaja. Pored toga pruža usluge ishrane, pića, zabave, sporta. Sastoji se od različitih objekata za smeštaj koji se razlikuju po veličini, tehničkim osobinama, vrsti usluga koje pretežno pružaju te načinu pružanja usluga. Mrežu objekata za smeštaj čine hoteli, moteli, pansioni, apartmani i drugi smeštajni objekti.

Hotel je ugostiteljski objekat za smeštaj, u kojem se pružaju usluge smeštaja, hrane i pića i druge usluge uobičajene u hotelijerstvu. Pansion je manji ugostiteljski objekat u kojem se po pravilu za duži boravak pružaju usluge smeštaja, hrane i pića. Motel je vrsta hotela, smešten uz saobraćajnicu i usluge jela i pića pružaju se motorizovanim putnicima. Turističko naselje je skup smeštajnih objekata koji pružaju usluge smeštaja i ishrane i druge ugostiteljske usluge i čine jedinstvenu funkcionalnu celinu. U tom okviru nalaze se sportski objekti, bazeni, zabavni centri. Objektima za smeštaj smatraju se bungalovi, ali i vile, manje kuće i paviljoni. Smeštajne jedinice su sobe, apartmani i porodični apartmani. Prenočište je objekat u kojem se gostima pruža usluga noćenja, dok se u većini prenoćišta nudi i mogućnost noćenja sa doručkom.

Restoraterstvo obuhvata objekte u kojima se pružaju usluge ishrane i pića. Ova delatnost se odvija u restoranima, kafanama, kafanama, barovima, pivnicama, konobama, poslastičarnicama, bifeima i drugim restoraterskim

objektima, u kojima se po pravilu, za vreme glavnog obroka poslužuju hladna i topla jela, pića i napici.

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 objekata i druge ugostiteljskih 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 oderdjenu turističke destinacije, odnosno zemlje u celini . Opremu, uređaje i nameštaj ugostiteljski objekti obezbeđuju od mnoštva različitih proizvođača.

Hrana, piće i druga potrošna roba, kao i određeni energenti i voda, dnevno se nabavljaju od različitih proizvođača i dobavljača, kojima ova delatnost predstavlja značajno tržište;

Ugostiteljstvo predstavlja značajan faktor angažovanja radno sposobnog stanovništva. Pored direktnog zapošljavanja u samoj delatnosti, ona omogućava upošljavanje velikog boja ljudi različitih profesija u komplementarnim delatnostima (saobraćaj, trgovina, poljoprivreda, prehranbena industrija, agencije, građevinarstvo, industrija opreme, nameštaja, komunalne delatnosti, zanatvo, informacione tehnologije i dr.). Ovo je delatnost kroz koju se postižu daleko povoljniji izvozni efekti nego što bi se postizalo putem klasičnog izvoza tih roba kroz razmenu sa inostranstvom (nevdljivi 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 u suprotnom 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 poljo-privreda, 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 ravno-mernijeg 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 regionima. Time se otvaraju mogućnosti povećane zaposlenosti i veće potrošnje turista, čime se doprinosi razvoju regiona ubrzanijem i značajnom popunjavanju lokalnog budžeta.

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

Prethodno izneti stavovi o karakteristikama ugostiteljstva i njegovom defnisanju jasno opredeljuju i suštinu restoraterstva kao privredne delatnosti, koja je u tehničko-tehnološkom, organizaciono-kadrovskom i funkcionlano-prostornom smislu osposobljen za pripremu, proizvodnju i pružanje usluga hrane, pića i drugih napitaka radi zadovoljavanja potreba turista i lokalnog stanovništva. Poslovi organizacije, pripreme, proizvodnje i pružanja usluga hrane i pića smatraju se mnogo zahtevnijim i kompleksnijim od poslova pružanja usluga smeštaja, što je i razlog postojanja šire lepeze stručnih zanimanja i kvalifikacija u ovom sektoru ugostiteljskog poslovanja.

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

Iz razlika u obavljanju osnovne delatnosti jasno je da su restoraterstvo i hotelijerstvo posebne, često konkurentne, ali i međusobno komplementarne delatnosti. Deo ugostiteljstva koji se bavi pružanjem usluga

hrane i pića (restoraterstvo) više gravitira lokalnom stanovništvu, mada sve više je posetilaca koji borave u privatnim kućama, stanovima ili drugim oblicima smeštaja i koji koriste usluge ovog sektora. Za razliku od toga, smeštajni deo je, pre svega, usmeren na turiste, odnosno posetioce iz drugih sredina, koji su takođe i značajni korisnici restoranskih usluga. Čest je slučaj da neki hoteli svoje goste usmeravaju prema određenim restoranima, pre svega onim koji su usmereni na nacionalnu kuhinju.

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

Poznati su primeri dobre poslovne saradnje između pojedinih hotelskih lanaca i restorana. Tako na primer, brojni hotelski lanci na bazi ugovora prepuštaju organizaciju ishrane svojih gostiju jednom ili više restorana. Održavanje postojećeg imidža hotela i stalno izraženo nastojanje da se u svim aranžmanima ne dovede u pitanje teško stečeni ugled i tržišna pozicija. 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. Elementi restoranske ponude moraju biti prilagođeni kvalitet celokupne ponude hotela (meni, dizajn, dekor, stručnost osoblja i dr.).

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

Neki beogradski hoteli, poput CROWN PLAZA, FALKENSTEINER, MAJESTIC i dr., imaju uspešnu saradnju sa restoranima u Skadarliji i poznatim splavovima na vodi i često za svoje goste organizuju večere ili ručkove u njima i na taj način svoju gastronomsku ponudu upotpunjuju našom nacionalnom kuhinjom. U praksi, kada je reč o sektoru za pružanje usluga hrane, pića i napitaka, u upotrebi su mnogobrojni

termini koji u svom sastavu imaju reč restoran. Tako, nije retko čuti za postojanje restorana sa samousluživanje (ekspres restoran), restorana nacionalne ili internacionalne kuhinje, specijalizovanih restorana i sl. Inače, sama reč restoran potiče od latinske reči (glagola) "restaurare", što znači okrepljenje koje se dešava u prostoru uređenom za te namene.

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

Da bi sve te obaveze koje proističu iz pojmovnog određenja restorana bile re-alizovane, 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 pri-vlači ljubitelje ukusne hrane, pića, muzike i dobre zabave. Istorijske hronike govore da se za oca modernog restoraterstva smatra Bulanže-a (Boulangier), koji je u svojoj gostioni prodavao supe koje su služile za okrepljenje i lek za sve vrste umora, ma-murluka 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 Roial), koji se zavo "Auk Trois Freres Proven-Cauk" (Kod tri brata iz Provanse). Posle Francuske revolucije iz 1794. godine, mnogi viđeniji francuski ugostitelji proterani su i odlaze u druge delove Evrope. Neki su čak prešli i preko Atlantika do Amerike, gde

su i počeli sa proverenim zanatom. Tako je 1794. godine francuski izbeglica Jan Batist Žilber Pejpal otvorio prvi restoran u Bostonu koji se zvao "Julien's Restaurator" (Žilijenov Restorator).

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 posluživanja hrane i načina pića, a naročito u asortimanu jela i pića. Na povećano košćenje usluga hrane i pića u restoranima uticali su brojni faktori, među kojima su posebno izraženi: savremeni tempo (način) života, trka za biznisom i nedostatak slobodnog vremena. Tome treba dodati i činjenicu da su žene sve više radno angažovane, kao i da je sve manje onih koji poznaju ili koji žele da se bave ovom veštinom.

Razlozi za bavljenje restoraterstvom su veoma različiti. Vremenom su menjali formu, od terznje za preživljavanjem, preko želje za zaradom (profitom), do hobija, izazova za novim dokazivanjima i sl. Dobro pozicioniran restoran može da bude značajan izvor pihoda, što je kod mnogih ljudi opredeljujući faktor za bavljenje ovom delatnošću. Uspešan restoran može biti visoko profitabilan, ukoliko se dobro vodi, ukoliko ima kvalitetan proizvod i prepoznatljiv imdž.

Međutim, restorani sa lošom organizacijom posla, lošim menadžmentom, neadekvatnim asortimanom ponude i velikim brojem zaposlenih često ostvaruju gubitke koji vode njihovom zatvaranju. Otuda se u ovom poslu treba pridržavati stare ali proverene mudrosti "umerenost u svakom poslu je prava mera vrednosti". Značajan broj poslovnih ljudi opredeljuju se za kupovinu restorana radi njegove dalje preprodaje (business to business). Ulažući u takav objekat vlasnik ga, obezbeđujući mu dobru tržišnu poziciju, prodaje radi stvaranja kapitala za dalja ula-ganja i proširenje biznisa, nakon čega kupuje novi manje poznati restoran ili se opredeljuje za neki drugi posao.

Imati restoran je izazov, naročito za one koje vole dokazivanje i proveru svojih sposobnosti, jer u ovom poslu uvek se teži nečem novom, interesantnom, različitom u odnosu na konkurente. Ti noviteti pojavljuju se u različitim oblastima poslovanja - novo jelo, novi način serviranja i služenja jela, novi dekor, novi nameštaj ili uređaj, novi inventar, novi pristup

marketingu, promociji ili prodaji i sl. Onaj koji želi da bude u trendu i da se pokaže kao uspešan poslovni čovek spreman je na sve te izazove. Posedovanje restorana za mnoge ljude je hobi. Uživajući u hrani i piću i baveći se ovim poslom oni restoran doživljavaju kao "kutak za odmor", "pravi dom" ili "pozorište" gde tekst pišu i glavnu ulogu u tom šou igraju upravo njihovi vlasnici. To je mesto gde se okupljaju prijatelji, gde se u dobrom ambijentu uz kvalitetnu hranu, piće i muziku uživa, što pričinjava zadovoljstvo koje je moguće samo tu doživeti.

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

Na pitanje koji su najizraženiji problemi pri otvaranju (izgradnji ili kupovini) restorana ili nekog drugog ugostiteljskog objekta odgovor je bio "sporost administracije u obezbeđivanju dozvola" i "visoke takse i druga opterećenja". O 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. 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 delnosti, dok sve ostale usluge predstavljaju dopunu ovoj delatnosti.

Polazeći od tog pristupa razlikuju se sledeće vrste ovih objekata: restoran (klasični i specijalizovani), kafana, bar, objekti brze hrane, pokretni i drugi objekti (gostionica, krčma, 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 bar i dr.)

3. RESTORANI U DREVNIM VREMENIMA

Ideja o prodaji hrane za neku dobit seže sve do najranije civilizacije. Svakako ne čudi činjenica da je razvoj restoraterstva usko povezan sa razvojem prvih gradova. Potreba za javnim prostorima gde se poslužuje hrana je čvrsto uspostavljen još u Rimskom Carstvu i drevnoj Kini.

Ova potreba je postala izražena u situacijama kada bi seljaci i poljoprivrednici prelazili dug put kako bi prodavali svoje proizvode na gradskoj tržnici. Pošto su u putu provodili i nekoliko dana, tim ljudima se nije isplatilo da se odmah i vraćaju kućama, pa se ispostavila potreba da se ti ljudi negde i hrane.

Preduzetni ljudi tog doba su iz tog razloga otvarali nešto što bi se moglo smatrati prvobitnom formom restorana, tzv. gostionice pored puta. Te gostionice su se obično nalazile u središtu mesta, gde se hrana posluživala na zajedničkom stolu za sve putnike. Nije postojao izbor hrane, već se služila hrana koju je kuvar taj dan pripremio. Ove najranije gostionice su pored svoje primarne delatnosti, služenja hrane i pića, imale i veoma značajnu društvenu ulogu jer su postale mesta gde su se ljudi okupljali.

Unutar gradskih zidina, gde su uslovi za život bili prilično teški, gde se živelo na veoma malom prostoru, mnogi stanovnici nisu imali sredstva da pripremaju sopstvenu hranu. Uglavnom su se prehranjivali kupujući hranu od ljudi koji su je prodavali donoseći je u malim kolicima. Hrana koja se tako prodavala je bila uglavnom unapred spremljena i jeftina, pa bi se ovaj način služenja hrane mogao smatrati pretečom današnje "brze hrane".

4. RESTORANI U SREDNjEM VEKU

U Evropi, kroz srednji vek i period renesanse, konobe i gostionice su i dalje bile glavno mesto gde se mogao kupiti pripremljen obrok. U Španiji su ovakve gostionice prozvali "Bodegas" i u njima se uglavnom služio "tapas". U Engleskoj u to vreme, vrlo popularna je bila hrana tipa - kobasice i "pastirska pita", dok su se u Francuskoj u gostionicama nudila uglavnom variva i supe. Svi ovi rani restorani su služili jednostavna, prosto pripremljena jela, kakva bi se i inače mogla zateći u zemljoradničkim ili radničkim domovima.

Nakon Kolumbovog otkrića Amerike 1492.godine, globalna trgovina je u mnogome porasla, donoseći nove vrste hrane u Evropu. Kafa, čaj i čokolada uskoro su se služili u privatnim kućama uz vino i pivo. I u 17. veku običaj je bio da se glavni obrok jede kod kuće, ali su dobrostojeći ljudi bili u prilici da zapošljavaju "trattatorie" (ugostitelje) i da svoje obroke konzumiraju u posebnim privatnim salonima.

4.1 Francuska revolucija i uspon restoraterstva

U Francuskoj su u toku srednjeg veka, esnafska udruženja imala monopol na mnogim aspektima pripremanja hrane. Na primer, "charcutiers" su esnaf koji se bavio pripremom kuvanog mesa za prodaju, tako da se niko osim njih nije mogao baviti tim poslom. To bi praktično značilo da ako ne pripadate tom udruženju, bilo bi protivzakonito da prodjete kuvano meso u bilo kom obliku. 1765. godine, čovek po imenu Boulanger dodao je parče kuvane jagnjetine na gulaš koji je prodao u svojoj trgovini, u blizini Luvra. Gospodin Boulanger je tužen od strane esnafa, ali je sud presudio u njegovu korist.

U narednih 20 godina, odnosno u godinama koje su prethodile Francuskoj revoluciji, na teritoriji čitavog Pariza, otvarano je sve više i više radnji poput

Boulangier. Kada su Marija Antoaneta i Luj XVI skinuti sa vlasti, sa njima je u istoriju otišlo i tadašnje društveno uređenje. Esnafska udruženja, koja su bila izuzetno uticajna su nestala, i mnogi kuvari koji su bili zaposleni u aristokratskim, čak i kraljevskim, kućama su ostali bez posla. Mnogi od tih otpuštenih radnika otvorilo je svoje restorane u Parizu, donoseći sa sobom novi način posluživanja hrane. Kvalitetno posuđe, pristojan pribor za jelo, svileni stolnjaci, sada su dostupni velikoj većini francuskih građana. Ponuda hrane u tim restoranima postaje raznovrsnija pa se tako u ponudi nalaze gotova jela i jela po posebnoj porudžbini. Pre Francuske revolucije, u Parizu je bilo manje od 50 restorana. Do 1814. godine u popularni upotrebu za putovanje "Almanach des Gourmands" uneto je čak 3000 restorana.

Tokom XIX veka, broj restorana u Parizu i dalje raste. Nakon poraza Napoleona, bogati Evropljani su pohrlili u Pariz kako bi uživali u brojnim raznolikim francuskim restoranima. Ova praksa je ponovljena nakon završetka II svetskog rata, kada se klijentela malo promenila, tj. Umesto nekolicine bogatih pojedinaca, restorane po Francuskoj i Evropi su "okupirali" saveznički oficiri i vojnici. XIX vek odlikuje pojava kafića, odnosno restorana koji ili nisu služili hranu, ili su je služili samo za šankom.

U doba industrijske revolucije, kao posledica razvoja železničkog, pa sve do pojave automobila i drumskog saobraćaja koji su znatno doprineli povezivanju evropskih gradova i koji su imali direktan uticaj na povećanje broja turista, uspostavljaju se i poznate restoraterske destinacije u čitavoj Evropi. Luksuzni turizam je rastao, sa njim i novi presedan - jesti daleko od kuće. U tom trenutku se javlja i fenomen da se hrana u toku putovanja ne konzumira samo kao nužda, nego se putovanje pretvorilo u obilazak sve kvalitetnijih restorana. Naročito su se istakli Francuski restorani koji su već u to vreme stekli izuzetnu reputaciju i postali poznati po kvalitetnoj hrani i besprekornoj usluzi. Negde u isto vreme, 1820. godine Cesar Ritz, švajcarski preduzimač se udružio sa istaknutim francuskim kuvarom Augustom Escoffier i sagradio "Grand Hotel" u Monte Karlu, u kome je prvi put pod istim u ponudi, pored gurmanskog restorana, bio i luksuzan smeštaj krovom .

U XX veku, koncept francuskih restorana se širi globalno. U Španiji se otvaraju restorani, u Italiji se ovakva vrsta luksuznih gostionica naziva "Ristorante" dok u Velikoj Britaniji i SAD ne menjaju ime, već i oni svoje luksuzne gostionice nazivaju restoranima. Restorani će se sa protokom

vremena razvijati kako bi odgovara na zahteve potrošača. Do kraja XX veka, restorani u celom svetu se i dalje razvijaju, uvodeći u praksu formiranje lanaca restorana. Uporedo sa tom praksom, u svetu se dešava veliki uspon "brze hrane", ali se i razvija pokret koji podrazumeva korišćenje prirodnih i zdravih namirnica pod parolom "hrana od farme do stola". U izboru odgovarajuće strategije tržišnog pozicioniranja ključna dimenzija za svako ugostiteljsko preduzeće odnosi se na ponudu direktnih i indirektnih konkurenata. Pri tome je bitno sagledati ponašanje segmenata turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Tako će se utvrditi relativna pozicija svake dimenzije u strukturi ponude konkurenata ugostiteljskog preduzeća.

Za sprovođenje efektivnih strategija diferenciranja u ugostiteljstvu neophodno je postojanje pet uslova: samo za nedominantnu ugostiteljska preduzeća na tržištu (u sprovođenju atraktivnih strategija pozicioniranja, ona mogu mnogo da dobiju, a malo da izgube) - suština je da se pronađu slabe strane lidera i da se od njega preuzimaju određeni turisti, jer lideri nemaju potrebu za pozicioniranjem u odnosu na slabije rivale zbog toga što, objektivno, ne mogu bitnije da poprave poziciju ugledajući se na slabije od sebe;

sagledavanje povoljnih prilika koje postoje na tržištu u sprovođenju strategije pozicioniranja; - mora postojati realna mogućnost za realizaciju efektivnije pozicije u budućnosti i u tom cilju potrebno je projektovati trendove ugostiteljske potrošnje i tokove u domenu konkurencije; precizno sagledavanje relativne pozicije u odnosu na konkurente; primarno utvrđivanje kako turisti posmatraju ugostiteljske proizvode i usluge u odnosu na konkurenciju (šta turisti preferiraju kod konkurenata, a šta ocenjuju kao njihovu veliku slabost); postojanje adekvatnih strukturnih elemenata poslovanja ugostiteljskog preduzeća; odgovarajući personal, lokacija ugostiteljskih objekata, asortiman i njegovom kvalitetu, kao i odgovarajući obrtni kapital.

5. ZNAČAJNE ODREDNICE BUDUĆEG RAZVOJA RESTORATERSTVA U SVETU

Da bi dali odgovor na postavljenu temu neophodno je u ovom delu podsetiti načinjenicu da turizam i ugostiteljstvo kao opšta pojava utiču na sva područja ljudske delatnosti. Ugostiteljske usluge se pružaju u različitim, za tu svrhu opremljenim objektima. Ugostiteljski objekti koriste dostignuća savremene nauke, tehnike i tehnologije, koriste raznovrstan inventar, uređaje i opremu, jednom rečju, sredstva za rad. Uvođenje i transfera tehnike, tehnologije i savremene organizacije u ugostiteljskoj delatnosti teče veoma sporo. Jedan od razloga je i činjenica da je ugostiteljska delatnost nisko akumulativna, te kao takva nije u mogućnosti da često menja i zanavljaju sredstva rada, enterijer i eksterijer. Sledeći razlog može da bude latentni otpor zaposlenih prema svemu što je novo ili nepoznato.

Međutim, suprotno navedenim pojavama, mi smo u prilici da idemo u transfer savreme opreme, inventara, tehnike i tehnologija u ugostiteljskoj delatnosti. Zakonskim i drugim aktima je regulisano kako treba da izgleda i bude opremljen 1 ugostiteljski objekat za smeštaj ili pružanje ugostiteljskih usluga, pripremanje i služenje jela, pića i napitaka je izuzetno složena proizvodno uslužna celina u kojoj deluje niz varijabilnih faktora. Zbog toga je potrebna detaljna analiza činjenica pre izrade programa i projekta izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata, od kojih mogu da zavise proizvodno uslužni rezultati i ukupna ugostiteljska ponuda. To znači da se za svaki proizvodno-uslužni smeštajni objekat moraju sagledati određeni specifični prirodni resursi koji koji određuju proizvodno uslužnu organizaciju na kojoj se zasnivaju ekonomski celishodno investicioni programi. Drugim rečima tehnologija i tehnika se neprekidno usavršavaju, stalno se javljaju potrebe za većim ili manjim rekonstrukcijama

ugostiteljskih objekata, kako enterijera tako i eksterijera, inventara i sredstava za rad.

Metodologija tehnološkog projektovanja i opremanja ugostiteljskih objekata zasniva se na svetskim i evropskim iskustvima koja su pretočena u pouku koja je dobra podloga za nauku. Ugostiteljski objekti, zgrade i unjima odgovarajuće instalacije, oprema i uređaji projektuju se posle utvđivanja tehničke koncepcije proizvodno uslužnog programa i optimalne tehnologije u datim uslovima. To znači da tehnološko projektovanje ima primarnu ulogu tokom izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata i njihovih odeljenja, jedinica, posebno proizvodno uslužnih prostora i prostorija. Ovakav pristup nema za cilj da umanja odgovornost ostalih projekata (zadovoljavanje tehničkih, prostornih i drugih zahteva), već se samo ističe potreba na bazi dugogodišnjih saznanja i iskustava, da svi ostali delovi projektne dokumentacije trebaju biti izvedeni iz tehničko-tehnološkog projekta a ne suprotno. Već smo istakli da se izgradnja i opremanje ugostiteljskih objekata zasniva i u skladu je sa zakonskim propisima.

Tim propisima i normativnim aktima - pravilnicima je određeno kako treba da izgleda i bude opremljen neki od postojećih ugostiteljskih objekata za smeštaj, hoteli ili ugostiteljski objekat za pružanje usluga, hrane, pića, na ugostiteljski način. Nije čest slučaj određeni objekat zadovoljava arhitektonske, građevinske zahteve, dok tehničko-tehnološka rešenja ne odgovaraju određenom ambijentu i funkcionalnosti. Na osnovu spoznajnih i iskustvenih saznanja i činjenica, ugostiteljski objekti angažuju raznovrsnu opremu, sredstva različitih proizvodnih i tehničkih mogućnosti i kapaciteta i pri tome primenjuju razne tehnološko-tehničke metode i procese. Kombinovanjem novih sredstava, tehnike-tehnologije stvara se ekonomsko racionalana celina u kojoj se ostvaruje dobit - profit, što je i krajnji cilj svakog preduzeća. Prethodne konstatacije upućuju na zaključak da tehničko-tehnološke karakteristike uz lokaciju utiču na strukturu, kvalitet, posećenost i rad ugostiteljskog objekta - preduzeća. Tehničko tehnološki napredak teži ka stvaranju novih poboljšanja kod postojećih sredstava u proizvodnji i usluzi. Poboljšavanja kod postojećih sredstava i nabavka novih podrazumeva inovacije. Inovacije i tehničko-tehnološko unapređenje kod postojećeg tehničkog nivoa i napretka mogu se iskoristiti kao ekonomsko finansijski, tehnološki i organizacioni pokazatelji. U ugostiteljstvu najveće vrednosti su

sredstva za rad i kadrovi. Zato se pored kadrova, opremi i inventaru, kao i drugim potrebama vezanim za ugostiteljski objekat mora posvetiti posebna pažnja. Primena nove tehnike i tehnologije zahteva organizacionu strukturu preduzeća po horizontali i vertikalni. Uvođenje i transfera znanja i visoko produktivne opreme sredstava i inventara u ugostiteljskim objektima zadnjih godina je proizašlo iz potražnje i ponude, odnosno potrebe koja je priznata na međunarodnom ugostiteljsko turističkom tržištu.

Danas se ne može zamisliti rad jednog savremenog ugostiteljskog objekta bez kompjuterske tehnike i tehnologija. Nekvalitetan porcelan, staklo, drvenina i drugi materijali su zamenjeni visoko kvalitetnim materijalima. Hronologija izlaganja o savremenoj izgradnji, opremanju i tehnologiji - tehnicima kao i savremena organizacija rada upućuje nas na potrebu premanentnog predviđanja budućeg napretka. Tehničko predviđanje i tehnološki napredak u ugostiteljskoj delatnosti su složene pojave sa nizom različitih pojmova i implikacija. Lečenje restoraterstva kao materijalne osnove turizma, iako nesporan, može se smatrati klasičnim. Savremeno restoraterstva danas je mnogo više od materijalne osnove turizma. Drugim rečima, simplifikovan pristup turističkom tržištu kao odnosu ponude i tražnje, pri čemu je ponuda kruta (nepromenljiva), a tražnja elastična (promenljiva), odslikava tradicionalno učenje koje praksa prevazilazi.

Neminovno je, dakle, da se ponuda čiju bazu čini hotelijerstvo, restoraterstva prilagođava tražnji i to ne samo u pripremnoj fazi svog nastanka, već i u fazi funkcionisanja. Promene na strani tražnje su brze i teško predvidive. Potrebe, želje i zahtevi različitih kategorija korisnika diktiraju nove trendove u turizmu, odnosno nove oblike turističkih kretanja. Motivi kretanja sve su uslovljeniji socio-psihološkim i kulturološkim faktorima. Turistička potreba postaje sve kompleksnija kategorija. Kolektivizacija turističke potrebe iz sredine 20. veka dovela je do masovnog turizma čiju je materijalnu bazu činilo hotelijerstvo stereotipne ponude. Početkom 21. veka turistička potreba je individualizovana. Rezultat ove individualizacije je nastanak različitih oblika turizma kojima hotelijerstvo i restoraterstva mora da se prilagođava. Prilagođavanje restoraterstva različitim oblicima turizma u praksi se ispoljava prevashodno različitim nivoima diferenciranja hotelijerskih objekata. Diferenciranje se vrši na osnovu spleta raznovrsnih kriterijuma, uslovljenih sinergetskim delovanjem

5.1 Grupisanje objekata restoraterstva

Grupisanje restoranskih objekata je proces koji se vrši sa ciljem bližeg definisanja delatnosti i zauzimanja određenih pozicija na tržištu. Sinergetski efekat delovanja spleta tržišnih faktora i lokacije iskristalisao je uticaj i drugih faktora kao što su: asortiman i način pružanja usluga, vremenski period pružanja usluga, tehničko-tehnološka ekipiranost, organizaciono-kadrovski model, obim i struktura kapitala.

Lokacija, asortiman, način i vremenski period pružanja usluga uslovljavaju tehničko-tehnološku ekipiranost i organizaciono-kadrovski model, a time i obim i strukturu kapitala. Dominantan uticaj pojedine grupe faktora opredeljuje ključne kriterijume dalje sistematizacije objekata restoraterstva. Hoteli se smatraju najreprezentativnijim ugostiteljskim objektima za smeštaj, gde dolazi do izražaja sinergetski delovanje navedenih kriterijuma sistematizacije. Razumljivo je da se moteli razlikuju od restorana I hotela ne samo po lokaciji, već i po užem asortimanu usluga, pa samim tim i jednostavnijem organizaciono-kadrovskom modelu. Razlike između hotela i kampova, na primer, još su očiglednije.

Grupisanje objekata restoraterstva pretpostavlja uvažavanje kriterijuma za diferenciranje različitih oblika turizma. Sinergetski delovanje lokacije i motiva posete opredelilo je podelu na kulturni i rekreativni turizam. Način zadovoljavanja kulturne, odnosno rekreativne komponente turističke potrebe opredeljuje dužinu boravka, odnosno trajanje turističkog putovanja, što inicira podelu na stacionarni i ekskurzioni turizam, dok se kao međuoblik izdvaja prolazni, ili tranzitni turizam. Prirodne turističke atrakcije kao što su more, jezero, reka ili planina poseduju rekreativne agense čije je delovanje sezonski uslovljeno. Drugim rečima kupališnorekreativni - primorski, jezerski i rečni turizam prevashodno spadaju u sezonske oblike turističkih kretanja. Izdvajanje pomenutih tipskih oblika turizma uslovalo je grupisanje hotelijerskih objekata na osnovu kriterijumima dužine boravka i perioda rada, na stacionarne i prolazne, odnosno objekte sa sezonskim i objekte sa celogodišnjem poslovanjem.

Praksa hotelijerskog poslovanja pokazuje da su objekti stacionarnog tipa u većini slučajeva sezonskog karaktera, dok objekti prolaznog tipa uglavnom posluju tokom čitave godine. Sezonska uslovljenost turističkih kretanja vremenskom distribucijom godišnjih odmora i školskih raspusta, uslovila je sezonalnost poslovanja hotelijerskih objekata lociranih u turističkim destinacijama čiji resursi poseduju stabilnu atraktivnost tokom čitave godine. Misli se prevashodno na kulturno-istorijske spomenike čija atraktivna moć nije sezonski uslovljena, ali i na balneološke resurse čiji su lečilišno-rehabilitacioni agensi, posebno termomineralni izvori stabilni tokom čitave godine.

Tako se i u banjskim mestima pojavljuju stacionarni hotelijerski objekti sa sezonskim poslovanjem, dok je istovremeno hotelijerska ponuda ekskursionih turističkih destinacija koncipirana na sezonskom poslovanju prolaznih objekata. Celogodišnje poslovanje objekata u gradovima kao kompleksnim destinacijama u kojima se "sudaraju" različiti oblici turizma (poslovni, ekskursion, manifestacioni, tranzitni, obrazovni i dr.), kao i objekata lociranih uz magistralne drumske saobraćajnice, jeste uobičajeni oblik funkcionisanja hotelijerstva. Dalja elaboracija na temu prilagođavanja hotelijerstva savremenim oblicima turizma nameće osvrt na klasičnu tezu o neelastičnosti turistične ponude i elastičnosti turističke tražnje. Opšte je poznato da dužina trajanja sezone predstavlja važan indikator stepena razvijenosti turizma, a samim tim i hotelijerstva. Takođe je poznato da savremeni način života podrazumeva sve elastičniji pristup vremenskoj distribuciji korišćenja godišnjih odmora. Ponašanje turističkih potrošača se menja u kontekstu narastanja potrebe za učestalijim preduzimanjem kraćih turističkih putovanja u toku godine. Dakle, prosečna dužina boravka se smanjuje, ali se broj putovanja u toku godine povećava. Objekti hotelijerstva, tehničko-tehnološki koncipirani pod isključivim uticajem lokacionog faktora i sezonske snage atraktivnih resursa, kao, na primer, objekti koji svoju ponudu baziraju na formuli 3S u letnjoj (sun, sea, sand - sunce, more, pesak) ili zimskoj (sun, snow, ski - sunce, sneg, skijanje) varijanti, sve teže održavaju pozicije na turističkom tržištu (Hju, Povers, 2002). Drugim rečima, bazni hotelski proizvod, odnosno njegovo "jezgro" koje čine osnovne ugostiteljske usluge svedene na smeštaj i ishranu, mora se prilagođavati ponašanju savremenih turističkih potrošača, s obzirom da su

oni kreatori novih oblika turizma (Kosar, Rašeta, 2005).

Grupisanje hotelijerskih objekata na stacionarne i prolazne, odnosno sezonske i celogodišnje, opstaće u kontekstu njihove preovlađujuće poslovne usmerenosti, ali će formiranje njihove ponude, odnosno kompleksa integrisanih usluga, morati da se kreće u pravcu usklađivanja sa ponašanjem potrošača. U tom kontekstu, tradicionalni oblici turizma, izdiferencirani na osnovu standardne tipologije turističkih resursa i dalje opstaju, ali transformisani na način koji obezbeđuje zadovoljavanje sve razuđenije strukture turističke potrebe, konkretizovane u zahtevima, željama i očekivanjima potrošača. Ovde dolazi do izražaja sinergetski efekat hotelijerstva i turizma, s obzirom da se atraktivnost primarnih resursa " pojačava " redizajniranjem postojećih i dizajniranjem novih objekata. To znači da su objekti hotelijerstva nosioci kreiranja novih sadržaja kojima se izlazi u susret zahtevima potrošača. U tome leži suština ne samo prilagođavanja, već i direktnog inkorporiranja hotelijerstva u nove oblike turizma. Praktičan oblik ispoljavanja ovog procesa ogleda se u grupisanju hotelijerskih objekata prema ceni, od badzeta, preko objekata ekonomske, srednje i prve klase, do luksuznih, koje nastaje kao izraz prilagođavanja različitim tržišnim segmentima od masovnog do ekskluzivnog turizma. S tim u vezi je i prilagođavanje hotelijerstva različitim oblicima turizma izdiferenciranim na osnovu zajedničkog preovlađujućeg delovanja demografskih i ekonomskih faktora. Misli se na dečji i omladinski turizam, porodični, poslovni, turizam trećeg doba.

Starost, porodični status i platežna moć opredeljuju preferencije prema objektima različitih kategorija, koji shodno verifikovanom rangu kvaliteta ponude formiraju cene, prevashodno po principu " vrednost za novac ". Grupisanje i rangiranje hotelijerskih objekata predstavlja polaznu pretpostavku uspešnog poslovanja. Dinamika menjanja potrošačkih navika i ponašanja koja dovodi do nastanka sve brojnijih i raznovrsnijih oblika turizma, nameće potrebu daljeg diferenciranja hotelijerstva, odnosno povećanja stepena njegove fleksibilnosti, u kontekstu trajne i dosledne orijentacije prema korisniku.

Polazeći od savremene međunarodne prakse da se i kapaciteti banjsko-klimatskih sredina sve više plasiraju kao deo izuzetno kvalitetne i

atraktivne turističke ponude i orijentišu i otvaraju prema populaciji zdravih osoba, kao oaze odmora, rekreacije i specifične prevencije, nameće se potreba ozbiljnijeg i racionalnijeg odnosa i prema ishrani, obaveznoj komponenti boravka, s obzirom na poznatu činjenicu da hrana u ljudskom životu ima višestruku funkciju, a da je potreba za hranom stalna.

Posebno važno je što se ukupna savremena turistička ponuda bazira na naučno zasnovanoj, stručno osmišljenoj i dobro organizovanoj ponudi, orijentisana prema strukturama edukovanim i zainteresovanim za programe prirodne, uravnotežene ishrane. To se posebno odnosi na zdrave osobe izložene prekomernom stresu, prekomernim psihofizičkim opterećenjima i drugim nepovoljnim faktorima sredine, osobe sa prekomernom telesnom masom, starije osobe, bolesnike u fazi rekonvalescencije, sportiste u fazama pripreme i oporavka, odnosno sve osobe kojima je neophodan brz, kompletan i kvalitetan oporavak. Iz navedenog je uočljivo da je banjsko-klimatski boravak aktivno jedinstvo niza činilaca koji deluju na organizam ne pojedinačno, već kompleksno. Sa aspekta ishrane posmatrano, poznato je da od nje zavisi kako biološki, tako i materijalni razvoj svakog pojedinca i društva u celini. Kvalitetna, zdravstveno bezbedna i atraktivno pripremljena hrana u savremenoj turističkoj ponudi mogla bi biti značajan elementa sadržaja ponuđenih usluga, snažan motiv dolaska gostiju i osnova daljeg razvoja naše turističke ponude.

Za takav pristup ishranu bi valjalo organizovati u tri pravca:

- proširiti i osavremeniti dijetetski asortiman,
- racionalnije i atraktivnije organizovati ishranu zdravih,
- afirmisati i češće koristiti autohtone sirovine u pripremi lokalnih specijaliteta.

U saradnji uglavnom sa nutricionistima, ali i sa stručnjacima drugih specijalnosti je potrebno i u slučaju turističke ponude planirati proizvodnju hrane koja svakodnevno, prema kategorijama potrošača obezbeđuje optimalno unošenje odgovarajućih količina energetske, gradivih i zaštitnih materija.

Time se postiže raznovrsna količinski i nutritivno, tehnološki i kulinarne adekvatna ponuda, a poštovali bi se i osnovni principi pravilne ishrane, od kojih su najbitniji:

- dnevna potreba balančevina u hrani,
- neophodnost prisustva masti u hrani
- neophodnost prisustva ugljenih hidrata u hrani.

Isto tako, potrebno je voditi računa o principima određivanja dnevnog obroka, prosečnom sastavu hrane, kao i hranljivoj vrednosti životnih namirnica uz prihvatanje postulata osnovnih zakona pravilne ishrane:

- energetske potrebe čoveka
- Prvi zakon,
- specifične potrebe organizma
- drugi zakon i
- pitanje ravnoteže među pojedinim hranljivim materijama
- Treći zakon.

Uz navedeno, potrebno je posebno voditi računa o ulozi sastojaka hrane u ishrani. Hranljive materije kao i ostali sastojci hrane imaju višestruku ulogu u ljudskom organizmu, pri sastavljanju dnevnih obroka je potrebno u osnovi voditi računa o dovoljnoj količini sve nutritivnih sastojaka kako bi bile zadovoljene sve potrebe organizma, mada je činjenica da one nisu uvek iste već zavise od starosti, fiziološkog i zdravstvenog stanja, fizičke aktivnosti, kao i klimatskih i drugih brojnih faktora, a čoveka na toodstiču senzacije gladi - definisane jakom željom za hranom praćene kontrakcijama koje mogu prouzrokovati i bol i apetita - definisanog samo željom za posebnom vrstom hrane.

Pored hranljivih materija, vitamina i drugih sastojaka hrane, poznato je da su organizmu potrebne i stalne, znatne količine vode i mineralnih materija. Kod zdravih osoba žeđ je prirodni i pouzdan regulator stvarnih potreba za vodom, a u stvari je svesna želja za pićem. Što se pak tiče mineralnih materija, poznata je potreba za održavanjem ravnoteže između "primanja" i "odavanja" pojedinih elektrolita. Mada su mehanizmi održavanja ravnoteže uglavnom nepoznati, ipak je poznato da su od posebne važnosti natrijum i

hloridi, a izražena je željom za solju, mada je slična i apetitu za drugim vrstama hrane.

Osnovni postulat pravilne ishrane zdravih osoba je od grupa nutrijenata. No, kako je to ipak predmet razmatranja i proučavanja drugih istraživačkih struktura, dovoljno je u ovom izlaganju zadržati sesamo na navedenom. Prirodni i izgrađeni potencijali banjskih i klimatskih mesta su samo preduslov osmišljavanja savremene, privlačne i ekonomski isplative turističke ponude. Tako su, zahvaljujući prirodnim resursima u našim banjsko-klimatskim lečilištima razvijeni snažni kapaciteti za lečenje organa za varenje, jetre, šećerne bolesti, brojnih metaboličkih poremećaja, anemije i drugih bolesti kojima je osnovni lek i dalje specifična dijetoterapija. Svaka od ovih bolesti traži specifičnu dijetu.

Osavremenjivanje turističke ponude i ovakvih lokaliteta podrazumeva potrebu da se uz svaki meni naznači i njegova namena, energetska vrednost, sadržaj proteina, masti i ugljenih hidrata, tipičnih vitamina i kuhinjske soli. Tako bi svaki bolesnik mogao detaljno da kreira i primenjuje propisani dijetetski režim. A, odgovarajuće zdravstvene ustanove i slične organizacije bi morale stalno da budu uključeni u navedeno i kontrolišu istaknute deklaracije, ali i zdravstvenu ispravnost pripremljenih jela.

S obzirom da su u dosadašnjoj praksi navedeni lokaliteti dominantno namenjeni samo određenoj grupi korisnika (bolesnici, rekon-valescenti), nutritivna ponuda za ostale, zdrave posetioce, morala bi biti bogatija i atraktivnija. S obzirom da oni najverovatnije dolaze iz različitih krajeva, sa različitim navikama u ishrani i ovaj faktor bi trebalo imati u vidu i poštovati ga. Uz širi asortiman jela bi trebalo isto tako istaći energetska vrednost i pun sastav obroka. Ako bi se to korektno obavljalo i ako bi hrana bila bez pesticida, toksičnih (teških) metala, mikotoksina i drugih ksenobiotika, mogla bi konkurisati za neku od oznaka zdravstveno bezbedne hrane.

Dobitnici ovakve oznake mogli bi ga isticati u svojim objektima kao što sada tekstilci ističu svoj "WOOLMARK" karakter, a to bi sa sigurnošću i te kako bilo privlačno za goste.

Primera radi osnovni zadatak ishrane sportista u uslovima banjsko-klimatskih centara jeste da se potpomogne podizanje sportske radne

sposobnosti, brži oporavak posle napora priprema i takmičenja uz permanentni razvoj mladog organizma. To zahteva da se pored dobro izbalansirane ishrane obezbedi i uvid o međusobnom odnosu pojedinih nutrijenata. Posmatrano sa ovog aspekta unos nutrijenata ostaje najuspešnji način korišćenja hrane kao efektivne pomoći ka podizanju fizičkih i psihičkih sposobnosti.

Nove karakteristike okruženja, kao i pojava sve više inovacija, opadanje profita u mnogim vidovima ugostiteljstva, razbijanje globalnog tržišta na pojedine segmente, iznenadne pojave novih konkurenata i sve probirljiviji turisti, odnosno korisnici ugostiteljskog proizvoda, poljuljali su poziciju mnogih uspešnih ugostiteljskih preduzeća.

6. INOVATIVNA STRATEGIJA RAZVOJA RESTORATERSTVA

Sposobnost organizacije da inovira i iskoristi prednosti inovacija odlučujući je faktor preživljavanja preduzeća u današnjem brzo promenljivom poslovnom okruženju. Shvativši to, mnoge kompanije pokušavaju da stave svoje sisteme i procese u svrhu podsticanja inovativne kulture. Da bi se oblikovala istinska inovativna kultura, čelni ljudi u kompanijama moraju razvijati pažljiv pristup gde svaka aktivnost i reč reflektuju stvarnu želju za podsticanje i razvoj novih ideja

Tradicionalna društva ispoljavaju veću otpornost na promene, nego razvijene industrijske zemlje. Postoje zemlje u kojima postoji veliki otpor prema promenama i zato investitori idu ka zemljama koje su otvorenije i dinamičnije. Čak i kada ne postoji odbojnost prema novinama, bitno je razumeti da brzina procesa uvođenja, prihvatanja i difuzije inovacija u datom socio-kulturalnom ambijentu utiče na ekonomske performanse

Biti inovativan, kvalitetno se razlikovati u pozitivnom smislu od konkurencije, jedini je način da se opstane na tržištu. Da bi inovirali procese poslovanja i proizvode potrebno je aktuelno i specijalističko znanje koje zbog dinamike promena brzo zastareva, što znači da je neophodno permanentno učenje.

Inovacija predstavlja uspešan razvoj i primenu ideja i znanja i ima za rezultat znatno poboljšan proizvod ili uslugu ponuđenu na tržištu (inovacija proizvoda) ili novi i znatno poboljšani metod proizvodnje ili isporuke komercijalne koristi (inovacija procesa). U inovacije se ubrajaju i promene u nivou. Kod definisanja inovativnosti važno je razlikovanje pojmova invencije (nove ideje) i inovacije. Invencija je samo prvi korak dugog procesa koji vodi do rasprostranjivanja i učinkovite upotrebe dobre ideje, te kako bi postala inovacija, invencija se mora konvertovati u proizvod ili uslugu koju potrošači žele. Inovacija podrazumeva oboje, invenciju i

komercijalizaciju ili drugim rečima uspešnu konceptualizaciju i plasman novih proizvoda i usluga na tržište.

Prema Zakonu o inovacionoj delatnosti inovacija je uspešna tržišna primena invencije, odnosno primena novog ili značajno poboljšanog proizvoda, procesa ili usluge (uključuje značajna poboljšanja tehničkih karakteristika, komponenti i materijala, ugrađenog softvera, korisničke orijentisanosti ili drugih funkcionalnih karakteristika) ili marketinške metode ili nove organizacione metode u poslovanju, organizaciji rada ili odnosima pravnog lica sa okruženjem. Garsija i Kalantone (2002) nude jednu od univerzalnih definicija pa inovacije u poslovnom okruženju opisuju kao aktivnosti koje su nove ili drugačije od postojećih. Jančetović i sar. (2006) pojam inovacija opisuju kao nešto novo, izmenjeno, unapređeno, a inoviranje kao uvođenje novina, unapređivanje i osavremenjavanje postojećeg.

Prema Grivu i Tejloru (2000) inovacije su nove ideje transformisane i implementirane u proizvode, usluge ili procese, koje stvaraju vrednost za firmu. U uslužnom sektoru se pod inovacijama podrazumevaju nove usluge i novi oblici pružanja usluga. Tu se mogu zapaziti tri bitna trenda: organizacione inovacije, uvođenje standarda kvaliteta i uvođenje nove tehnologije.

6.1 Podela inovacija

Prema Organizaciji za ekonomsku saradnju i razvoj (Organization for Economic Co-operation and Development), s obzirom na stepen „novoga“ u proizvodu, poslovanju ili procesu, inovacije je moguće podeliti na radikalne (Radical Innovation) i inkrementalne inovacije (Incremental Innovation). Radikalne inovacije podrazumevaju potpuno novi proizvod, proizvodni proces ili način poslovanja preduzeća kojim će ono ostvariti bitan uticaj na tržište i na svoju ekonomsku aktivnost na tom tržištu. Inkrementalne inovacije podrazumevaju poboljšavanje (dodavanje nečega) već postojećim proizvodima, proizvodnim procesima ili načinu poslovanja. Stepem inovacija se posmatra iz perspektive preduzeća pa ako su neki proizvod, proces ili poslovanje potpuno novi unutar preduzeća, bez obzira na to postoji li u drugom preduzeću, takav se proizvod, proces ili poslovanje definiše kao radikalna inovacija, a ako su proizvod, proces ili poslovanje poboljšani u

odnosu na prethodno stanje unutar preduzeća, u pitanju je inkrementalna inovacija. Inkrementalne inovacije su vezane za širenje varijanti istog proizvoda ili usluga da bi se zadovoljio zahtev većeg broja potrošača (eksterni razlog), ili smanjili troškovi i povećala produktivnost i fleksibilnost (interni razlog).

Usled intenzivnih promena zahteva potrošača, skraćivanja životnog ciklusa proizvoda i intenziviranja globalne konkurencije, radikalne inovacije suprepoznate kao sredstvo kreiranja ekonomskog rasta nacionalnih ekonomija. Međutim, radikalne inovacije ujedno nose i najveći tržišni rizik.

Izneli su podatak da se hiljade novih proizvoda krajnje potrošnje godišnje uvede, a negde između 60 i 90% njih ne uspe. Slična je situacija ina poslovnom tržištu. Najčešći razlozi njihovog neuspeha su: nedostatak marketing istraživanja, odsustvo strategijske orijentacije, nepostojanje inovativne klime u preduzeću, organizacioni problemi, tehnički problemi u oblikovanju proizvoda, vremensko usklađivanje razvoja i komercijalizacije proizvoda, dinamika potreba i zahteva potrošača. Prema oblasti inoviranja inovacije se dele na:

1. inovacije proizvoda-primena novog ili značajno poboljšanog proizvoda za konkretno pravno lice (ne mora biti novi za tržište), a nije promena estetske prirode ili isključivo prodaja inoviranih proizvoda koje je proizvelo i razvilo drugo pravno lice;
2. inovacije procesa-primena novog ili značajno poboljšanog načina proizvodnje ili isporuke (uključujući značajne promene u tehnici, opremi ili softveru, ali ne isključivo organizacione i menadžerske promene) koji je nov ili unapređen za posmatrano pravno lice, bez obzira na to ko ga je razvio;
3. inovacije organizacije-primena novih ili znatnih promena u strukturi ili metodama menadžmenta, s namerom da se u odnosnom pravnom licu poboljša korišćenje znanja, kvaliteta proizvoda ili usluga, ili povećá efikasnost poslovnih tokova i
4. marketinške inovacije-primena nove marketinške metode uključujući značajne promene u dizajnu proizvoda, pakovanju, plasmanu i promociji proizvoda, kao i u naplaćivanju proizvoda.

6.2 Inovacije u restoraterstvu

Ukoliko želimo da se bavimo pojmovima kao što su inovativna strategija restoraterstva u opštem smislu, a koji uz to predstavlja sastavni deo ugostiteljsko inovativne delatnosti, potrebno je napraviti mali osvrt na to šta predstavlja inovacija u ugostiteljstvu kao suštinski činilac postojanja i razvoja turizma kao privredne delatnosti, kakvu je mi danas poznajemo.

Osnovne karakteristike savremenog života, rada i privređivanja ogledaju se u promenama koje su sve brže i češće. S tim u vezi inovacije se javljaju kao generator promena koje su neophodne da bi poslovanje bilo uspešno. Oni koji nisu inovativni gube tržišnu poziciju i nestaju. Ukoliko restorateri žele da koriste inovacije kao konkurentno oružje, treba da budu inovativniji u odnosu na konkurenciju, da stvore promene i ubrzaju njihovu implementaciju, da stvore inovativnu klimu, kao i da koriste kreativnost zaposlenih.

U kontekstu restoraterstva inovacije se definišu kao „ideja, praksa, proces ili proizvod koji stavljaju u funkciju ideje koje rešavaju probleme i percipirane su evaluacija efekata inovativnosti u funkciji unapređenja kvaliteta i lojalnosti gostiju u restoraterstvu. One se definišu i kao sve novine koje restorateri uvode bez obzira na to da li su u pitanju potpune novine u delatnosti, reprodukovane od konkurenata ili adaptirani postojeći proizvodi ili usluge. Istraživanja posebno usmerena na inovacije u restoraterstvu ustanovila su da uvođenjem inovacija restorani postaju privlačniji gostima što utiče na povećanje profitabilnosti.

Izbijanje finansijske svetske krize na izvestan način je doprinelo povećanoj potrebi za implementacijom inovacija u restoraterstvu, počevši od restorana brze hrane do luksuznih klasičnih restorana. U cilju zadržavanja starih i pridobijanja novih gostiju stvorila se potreba za inoviranjem ponude, ambijenta, razvojem i proširenjem usluga, većom upotrebom informacionih tehnologija i izgradnjom odnosa sa gostima.

Potrebe gostiju se konstantno menjaju, a ugostitelji su u obavezi da ih prate kako bi zadržali ili unapredili tržišnu poziciju. Promene u potrebama gostiju su usko vezane za medijski prostor koji zauzimaju emisije o pravilnoj

ishrani, zdravom životnom stilu, kuvanju itd. Značajan uticaj imaju internet, časopisi i drugi oblici masovne komunikacije preko kojih čitaoci upoznaju hranu, njena svojstva i jela svetskih kuhinja. Televizijski programi, počevši od Džeimi Olivera, Prvog kuvara Srbije do Paklene kuhinje ukazuju na povećano interesovanje šire društvene zajednice za gastronomiju i ishranu i kod nas.

6.3 Inovacije u vezi sa restoraterskim proizvodima i uslugama

Pod restoraterskim proizvodima se podrazumevaju svi proizvodi koji se prave, pripremaju i dogotovljuvaju u restoraterskoj kuhinji i baru. Oni zapravo predstavljaju ponudu hrane i pića određenog restorana. Sadržaj restoraterskih proizvoda popisanih u jelovniku zavisi, pre svega, od tipa restorana (klasični, mlečni, riblji, makrobiotički i dr.), od inovativnosti i kreativnosti menadžmenta, kao i od mogućnosti za stvaranje profita. Restoraterski proizvodi se mogu kalkulatивно obraditi kao integralni proizvodi u strukturi turističkog proizvoda, hotelskog proizvoda, ugostiteljskog proizvoda, ali su i proizvodi sami za sebe jer imaju oblik i strukturu.

Ugostiteljski menadžeri treba da inoviraju ponudu restoraterskih proizvoda kako bi odgovorili na savremene trendove u ishrani i kreirali onakvu kakva je u saglasnosti sa trenutnim zahtevima gostiju. Savremeni trendovi u gastronomiji teže da istaknu prirodan ukus, sastav, teksturu i strukturu životnih namirnica kao odgovor na povećanu svest gostiju o tome šta svakodnevno unose u svoj organizam. Mintel grupa je izvršila istraživanja o uticaju medija na odnos potrošača prema hrani i kuvanju.

Generalno, gosti su se edukovali o nutricionizmu i zdravoj ishrani, pripremi i toplotnoj obradi hrane. Utvrđeno je da ova saznanja utiču na evaluaciju efekata inovativnosti u funkciji unapređenja kvaliteta i lojalnosti gostiju u restoraterstvu. odluku gostiju o odabiru restorana i jela koje će poručiti. Sve je veći broj restorana koji objavljuju informacije o nutritivnom sastavu jela na jelovnicima, nudeći veći izbor obrok salata, priloga od povrća sa manjim procentom masti i sl.

Mnogi restorani brze hrane su otkrili da su gosti postali iznenađujuće kritični prema njihovim proizvodima. Sve više se promovise otpor brzog

hrani kao nezdravoj i štetnoj po ljudsko zdravlje. Pokreti za zaštitu potrošača u brzjoj hrani vide jednog od uzročnika ili dodatnog podupirača bolesti gojaznosti, krvnih sudova, dijabetesa i dr. Uvidevši navedeno, vodeći restorani brze hrane nastoje da u velikoj meri uvedu što više elemenata zdrave ishrane i da to predoče svojim potrošačima i ciljnim segmentima (posebno mladima) putem različitih vidova promocije.

Tako na primer, Burger King ima u ponudi baštensku salatu bez dresinga sa manje od 35 kalorija, širok izbor dresinga sa vrlo malo masnoće, francuski dressing, arome od bosiljka i paradajza koje imaju manje od 3% masti i dr. Značaj osoblja nikako nije zanemarljiv, te da bi se uspešno inovirala ponuda, bez obzira na stepen implementacije svih tržišnih novina, osoblje je ključ u diferencijaciji od konkurencije i pružanju jedinstvenog doživljaja.

Ukoliko zaposleni nisu osposobljeni male su šanse da se inovacijama proizvoda postigne željeni efekat. Pre svega, osoblje promovise inovacije, prodaje gastronomske proizvode, preporučuje ih, ali i prvi dolaze do informacija vezanih za zahteve gostiju i njihovo zadovoljstvo. Dakle, zaposleni treba da isprate trendove, a ponekad i da ih naslute ili postave. Zaposleni koji nisu navikli na promene često pružaju otpor prema uvođenju kako novih tehnologija tako i novih procesa rada. To su prirodne reakcije izazvane strahom da promena može uticati na njihov udeo u procesu i uzrokovati eventualnu degradaciju. Zato je bitna edukacija ljudi koja će shodno tome na efikasan način ukloniti navedene strahove i otpore koji se javljaju kod zaposlenih.

7. POJAM INOVACIJA

Termin inovacija potiče od latinske reči innovare što znači napraviti nešto novo. Inovacija je primena nove i poboljšane ideje, postupka, dobra, usluge, procesa koja donosi nove koristi ili kvalitet u primeni. Inovacija je proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu – realizaciju što je i jedna od najjednostavnijih i najpoznatijih definicija inovacije.

Inovacija = teorijski koncept + tehnička invencija + komercijalna eksploatacija

Zbog toga se inovacija odnosi i na izlaz (autput) i na sam proces od ideje do realizacije (verifikacije na tržištu, komercijalizacije).

Inovacija je svako sredstvo uz pomoć kojeg preduzetnici mogu da profitiraju, zahvaljujući mogućnostima koje se kriju u promenama u okruženju. Inovacijama prethode invencije, i one su u stvari primenjeni pronalasci. Inovacije se direktno mogu primeniti od strane preduzetnika, u proizvodnji ili u bilo kojoj drugoj oblasti ljudske delatnosti.

Inovacija, ili uvođenje isplativih novina, podrazumeva uvođenje novog proizvoda ili unapređivanje postojećeg, smanjenje inputa (troškovi proizvodnje i administracije), povećavanje produktivnosti i/ili iskorišćenje opreme ili vremena, poboljšavanje kvaliteta proizvoda i/ili usluga, povećavanje sigurnosti, unapređenje plasmana i dr., odnosno svaku preduzetu meru koja vodi ka porastu konkurentnosti poslovnog sistema.

Poslovna inovacija može integrisati inovacije u područjima:

- proizvoda /usluga,
- procesa i tehnologije,
- marketinga i
- organizacije.

Inovacije u širem smislu donose poboljšanja u području:

- konstrukcije proizvoda (tehnološke inovacije),
- inovacija procesa,
- organizacije rada ili poslovanja,
- marketinga,
- inovacije usluga i dr.

Klasifikacija inovacija na osnovu njihovog atributa – stepen novine:

- priroda inovacije
- tip novine

Prema kriterijumu priroda inovacije, imamo dve široke klase inovacija: radikalne (suštinske) inovacije i inkrementalne (evolutivne) inovacije. Prema kriterijumu tip novine, imamo takođe dve klase inovacija: inovacije proizvoda/usluga i inovacije procesa.

P. Draker je definisao 7 različitih izvora za inovacije, koji se međusobno razlikuju po riziku i neizvesnosti koju nose u sebi, kao i mestu nastanka.

Oni su:

- Neočekivanost
- Nepodudarnost
- Potreba procesa
- Privredne i tržišne strukture
- Demografska kretanja
- Promene u opažanju
- Novo znanje

Inovativnost možemo posmatrati i kao svojstvo organizacije i ogleda se pre svega u otvorenosti prema promenama, uspešnom upravljanju promenama i uspešnom prihvatanju promena. Inovativnost organizacije, posmatrana kao svojstvo organizacije da inicira i bavi se inoviranjem i inovacionim procesima, predstavlja neophodan uslov uspešnog funkcionisanja, u smislu ostvarivanja dugoročnog poslovnog uspeha – pre svega, profitabilnosti, te održanja balansa između efikasnosti i efektivnosti. Savremena preduzeća polaze od potrebe uspostavljanja inovativne organizacije, koja je u svakom trenutku otvorena ka promeni i sposobna da

promenu u što kraćem roku apsorbuje u cilju očuvanja vitalnosti i konkurentnosti na tržištu. Jedan od postulata inovativne organizacije je i uspostavljanje integrativne funkcije tehnološkog menadžmenta koja će tehnologiju celovito uvažavati i obezbediti njenu integrativnu ulogu u odnosu i na sve ostale oblasti funkcionisanja u preduzeću. To znači inovativnu organizaciju određuje, između ostalog, integralni pristup tehnologiji i tehnološkim inovacijama (promenama) što znači uvažavanje međusobne bliske povezanosti, isprepletenosti tehnologije procesa, tehnologije proizvoda i informacionih tehnologija u preduzeću.

7.1 Tehnologija i inovacije

Tehnološke inovacije u preduzeću događaju se u sferi nastanka novih proizvoda (inovacije proizvoda) i u sferi usvajanja novih i unapređivanja postojećih tehnoloških procesa (inovacije procesa). Pojam tehnologije i tehnoloških inovacija dosad je uglavnom stavljao naglasak na inovacije procesa, dok savremeni pristup strateškom upravljanju tehnologijom u inovativnoj organizaciji celovito pristupa problemu inovacije tehnologije i razmatra sve značajne aspekte promena vezanih za nju.

7.2 Informacione tehnologije i inovacije

Jedan od efektivnih načina za dostizanje i održavanje konkurentne pozicije poslovnog sistema na tržištu je primena inovacija. Pojam inovacija je jednako značajan i u savremenom informacionom društvu, čiju infrastrukturnu osnovu čine informaciono-komunikacione tehnologije (IKT). Inovacija ili uvođenje isplativih novina podrazumeva proširenje skupa proizvoda i usluga, uspostavljanje novih metoda proizvodnje, snabdevanja i distribucije, uvođenje promena u menadžmentu i organizaciji rada.

Brojne naučne studije u svetu, koje se bave pitanjem uticaja savremenih IKT na ekonomske rezultate poslovnih sistema, ističu kao glavne faktore ubrzanog rasta produktivnosti i ekonomskog razvoja - razvoj i primenu IKT. Stoga je od posebnog interesa da se istraži područje uticaja savremenih IKT na pojavu inovacija. U osnovi tog istraživanja je pretpostavka da između primene IKT u poslovnom sistemu i inovativnosti, odnosno generisanja inovacija, postoji međusobna uslovljenost.

8. ZNAČAJ INOVACIJA

Uspešan razvoj i tržišno uvođenje novih proizvoda je od presudnog značaja za opstanak kompanije, posebno u današnjem globalnom, konkurentnom poslovnom okruženju. Marketing performanse, inovativna sposobnost i sposobnost dizajniranja proizvoda utiču na performanse kompanije. Menadžeri treba da razmotre presudnu ulogu inovacija i sposobnosti dizajniranja novih proizvoda, u cilju postizanja konkurentske prednosti nad potencijalnom konkurencijom. Visok kvalitet proizvoda je ključni faktor zadovoljstva i lojalnosti potrošača.

Kompanije treba da budu fleksibilne kada su u pitanju tehnološke promene i zahtevi potrošača. Inovativne mogućnosti i razvoj novih proizvoda imaju pozitivan uticaj na performanse kompanije, a time i na ostvarenje konkurentske prednosti. Savremena tržišta se odlikuju brzim tehnološkim inovacijama, brzim promenama potreba potrošača i stalnim skraćivanjem životnog ciklusa proizvoda. Shodno tome, kompanije moraju razmotriti inovativne strategije koje smanjuju vreme neophodno da se proizvodi koji zadovoljavaju potrebe potrošača dostave do tržišta. Inovacije se mogu definisati kao složeni proces generisanja novih ideja i prevođenja ideja u praksu.

Draker je isticao usku povezanost između marketinga i inovacije. Zapravo, on je smatrao da je marketing uključen u čitav proces razvoja novog proizvoda u cilju uspešne komercijalizacije (Milisavljević, 2010, p. 125). Inovacije su prepoznate kao važan faktor za održavanje konkurentske prednosti kompanije, s obzirom da inovativnost ima pozitivan uticaj na razvoj novih proizvoda.

8.1 Značaj otvorenih inovacija

Fenomen otvorenih inovacija postaje sve značajniji u poslednjih nekoliko godina. Otvorene inovacije se odnose na ideju da je najbolji način za inoviranje poslovanja kompanije da se donesu sveže ideje iz eksternog

okruženja, dok se razmenjuju ideje koje su interno kreirane. Zvanična definicija koju je dao Chesbrough glasi: „Otvorene inovacije podrazumevaju prilive i odlive znanja kako bi se ubrzale interne inovacije i proširilo tržište za eksternu upotrebu inovacija“.

Model otvorenih inovacija teži da se fokusira na generisanje vrednosti kroz saradnju sa eksternim partnerima. Konkretno, saradnja sa eksternim partnerima poboljšava performanse inovacije proizvoda, što ima pozitivan uticaj i na finansijske performanse .

Otvorene inovacije mogu postati ključ za razvoj kompanije i ostvarenje konkurentske prednosti. Model otvorenih inovacija omogućava kompanijama da svoje čvrste granice transformišu u polupropustljivu membranu koja omogućava inovacijama da se lakše kreću između eksternog okruženja i internih inovativnih procesa kompanije. Takođe, neophodna je potpuna integracija izvora eksternog znanja koji su preduslov za obogaćivanje interne baze znanja. Kreiranje nove, fleksibilne inovativne strategije podrazumeva kombinovanje pristupa koji uzimaju u obzir i zahteve tržišta i vizije kompanije. Razlika između zatvorenih i otvorenih inovacija je u tome što kod otvorenih inovacija postoji interakcija sa eksternim subjektima u cilju povećanja efikasnosti inovacija.

9. INOVATIVNI TREND OVI U RESTORATERSTVU

Inovacije se javljaju kao generator promena koje su neophodne da bi poslovanje bilo uspešno. Oni koji nisu inovativni gube tržišnu poziciju i nestaju. Zadovoljavanje raznovrsnih ugostiteljskih potreba podrazumeva izradu inovativnih programa na svim inovativno tehničko-tehnološkim i uslužnim procesima. Ugostiteljstvo ulazi u procese ubrzanih inovativnih promena savremene opreme, nove tehnologije, tehnike, poslovanja i ugostiteljskog menadžmenta. U radu će se prikazati inovacije u sredstvima restorana i njihove forme. Činjenica je da ugostiteljski objekat uvođenjem inovacija dobija na imidžu kao organizacija koja prati savremene inovativne trendove ali ujedno odgovara i zahtevima tržišta.

Ukoliko preduzeća žele da koriste inovacije kao konkurentno oružje, treba da bude inovativnija u odnosu na konkurenciju, da stvore promene i ubrzaju njihovu implementaciju, da stvore inovativnu klimu, kao i da koriste kreativnost zaposlenih.

Iako su mala i srednja preduzeća, u koja se ubrajaju i restoraterska, preuzela dominantnu ulogu u privređivanju, konkurentnost privrednih subjekata ni izdaleka nije na potrebnom inovativnom nivou.

Da bi se konkurentnost ovog inovativnog sektora podigla na viši nivo potrebno je dalje prilagođavanje ambijenta privređivanja onom, koji omogućava inovativno ponašanje. U kontekstu restoraterstva inovacije se definišu kao ideja, praksa, proces ili proizvod koji stavljaju u funkciju ideje koje rešavaju probleme i percipirane su kao nove od strane korisnika.

Istraživanja posebno usmerena na inovacije u restoraterstvu ustanovila su da se uvođenjem inovacija u restorane oni postaju privlačniji gostima što utiče na povećanje profitabilnosti.

Postoje četiri značajna izvora inovacija, a to su: inovacije proizvoda ili usluge; marketing inovacije; procesne inovacije, i na kraju, inovacije koje

se odnose na organizaciju i njenu kulturu; bilo da su u pitanju inovacije usluga ili proizvoda cilj njihovog uvođenja jeste povećanje tržišnog učešća, stvaranja lojalnih kupaca, odnosno posetioca, i pokazivanje prednosti u odnosu na konkurenciju.

Svest gostiju se menja i oni ugostitelji koji ne prate inovativne promene u željama gostiju idu sigurnim putem ka gubitku biznisa. Ova promena je delimično vezana za medijsku pažnju koja je data ishrani i njenom uticaju na zdravlje, ali i medijski prostor koji zauzimaju emisije u vezi su sa hranom, ishranom, kuvanjem, ugostiteljskim objektima i sl.

Na svest korisnika veliku inovativnu ulogu imaju televizijske emisije, časopisi i drugi oblici masovne komunikacije preko kojih upoznaju hranu, njena svojstva i jela koja se mogu napraviti.

Samo u Velikoj Britaniji se emisije o kuhinji i hrani prikazuju na 40 odvojenih kanala. Televizijski programi, počevši od Džeimi Olivera, Prvog kuvara Srbije do Paklene kuhinje ukazuju na povećano interesovanje šire društvene zajednice za inovativnu i savremenu gastronomiju i ishranu i kod nas. U radu će se prikazati neke od mogućih izvora inovacija pa će biti reči o onima koje se primenjuju u restoraterstvu kao što su formiranje ponude u kojoj će biti zastupljene integralne žitarice, niskoenergetske i niskomasne namirnice, bezglutenske namirnice i sl.

Ponuda jela za posebne kategorije poput makrobioti-ara, vegana, vegeterijanaca kao i jela od organski gajenih namirnicama se vidi se kao izmena kojom će se diferencirati oni koji prate savremene inovativne trendove i potrebe današnjih potrošača, gostiju. Pisana ponuda formirana za posebne segmente potrošača kao što je dečiji jelovnik se vidi kao još jedan oblik inovativnog ponašanja, kao i široka ponuda vina i redovne izmene u jelovniku.

Savremeni uslovi poslovanja u ugostiteljstvu zahtevaju da svaka ugostiteljsko poslovna jedinica stalno razvija i podiže kvalitet svojih proizvoda i usluga. Poboljšanje uslužnog procesa uslovljava, pre svega, njegovu industrijalizaciju, tj. uvođenje tehnoloških inovacija, ali isto tako i potrebu uvođenja društvenih inovacija. Inovacije ne moraju, dakle, uvek biti isključivo tehničko-tehnološkog karaktera (novi rezervacioni sistem,

aplikacija za mobilne telefone, uvođenje zelene energije). Naprotiv, itekako su značajne i inovacije društvenog karaktera: obrazovanje zaposlenih, motivacija zaposlenih, nagrađivanje zaposlenih.

9.1 Razvoj kvaliteta u restoraterstvu

Broj restoraterskih objekata konstantno raste širom sveta pa, s tim u vezi, raste i izbor potencijalnim gostima. Obedujući u restoranu gost kontinuirano ocenjuje kakvo je njegovo iskustvo. Doživljeni kvalitet je preduslov koji vodi ka zadovoljstvu gostiju što je slučaj i u drugim uslužnim delatnostima. U situaciji kada doživljaj nije u skladu sa očekivanjima gost jednostavno prelazi kod konkurencije. Dakle, zadovoljstvo gosta je ključni indikator koji vodi ka profitabilnosti, pa je obaveza restoratera da identifikuje faktore koji ga određuju. Restoraterska usluga kao kompleksna kategorija osim dobre hrane i kvalitetne usluge uključuje i atmosferu i profesionalan odnos osoblja prema gostima.

Kvalitet restoraterskih proizvoda i usluge se najčešće procenjuje ocenom kvaliteta hrane, uslužnog procesa i atmosfere. Kotler naglašava i fizički opipljive elemente kao značajan faktor koji doprinosi unapređenju kvaliteta i povećanju zadovoljstva gostiju. Povećanje kvaliteta i razvoj instrumenata za njegovo merenje predstavljaju aktivnosti važne za opstanak i prosperitet preduzeća u savremenim tržišnim okolnostima. Pored tržišne konkurentnosti, restoraterski objekti se suočavaju i sa konstantnim porastom očekivanja gostiju u pogledu kvaliteta usluga. Implementacija globalnih standarda kvaliteta sve više dobija na značaju pa se unapređenje kvaliteta restoranske usluge ne može postići samo dobrom gastronomskom ponudom i prijatnim ambijentom, već se mora voditi računa o svakom pojedinačnom aspektu u procesu pružanja usluga i standardizaciji procesa kako bi se održao konstantan kvalitet.

TRENDOVI KVALITET USLUGE

Kadrovski menadžment u ugostiteljstvu ima vodeću ulogu jer su mnoga ugostiteljska preduzeća izgradila celokupni ugled na kvalitetu svog osoblja. Kvalitet usluge je značajan prediktor zadovoljstva i lojalnosti gostiju, kao i profitabilnosti je zaključila da zadovoljstvo i lojalnost gostiju u 40-80% slučajeva zavisi od odnosa zaposlenih i gostiju. Zadovoljstvo uslužnog osoblja statusom, uslovima rada i radnim okruženjem postaju temeljni

preduslovi za uspostavljanje pozitivnog odnosa sa gostima. U skladu sa modernim standardima upravljanja ljudskim resursima neophodno je kontinuirano implementirati programe i sprovoditi aktivnosti usmerene na podizanje nivoa zadovoljstva zaposlenih jer se ono pozitivno odražava na zadovoljstvo gostiju. S obzirom na to da u restoraterstvu postoji visok stepen interakcije između zaposlenih i gostiju, postoji velika šansa da dođe do propusta u procesu isporuke usluga. Miler i sar. smatraju da je restoran mesto gde gosti najčešće iskuse lošu uslugu. Jam Brends (Yum Brands) i Ric-Karlton (Ritz-Carlton) su svojim zaposlenima dali diskreciono pravo rešavanja žalbi gostiju. U pojedinim slučajevima, zaposleni imaju hiljadu dolara na raspolaganju za rešavanje žalbi ili ispravljanje grešaka koje su se desile u isporuci usluga. Ova praksa omogućava zaposlenima na najnižim pozicijama da identifikuju i rešavaju probleme gostiju. Efikasno merenje i upravljanje kvalitetom pruženih usluga smatra se izuzetno važnom strategijom restoraterskog preduzeća. Kvalitet usluge zavisi od interakcije sa uslužnim osobljem i njihovih osobina. Od njih se očekuje da budu stručni, posvećeni, brzi, ljubazni, spremni da izađu u susret gostima, empatični, poštenu i odgovorni. Kivela je zaključila da lojalnost gostiju u restoranu u najvećoj meri zavisi od kvaliteta usluge. Kvalitet usluge utiče i na zadovoljstvo gostiju, posebno na avanturiste i goste koji traže zdraviji izbor u ponudi restorana. Andlib i Konvej su ispitivali faktore koji objašnjavaju zadovoljstvo gostiju u klasičnim restoranima. Došli su do rezultata da je brzina uslužnog osoblja najznačajniji faktor u postizanju zadovoljstva kod gostiju. Ostali faktori koji su testirani bili su kvalitet hrane, ambijent i cene. Volja da se pomogne gostima i kompetentnost zaposlenih su značajne odrednice kvaliteta koje doprinose vrhunskom zadovoljstvu gostiju. Praten je, takođe, potvrdio da uslužno osoblje predstavlja prediktor zadovoljstva gostiju. On je smatrao da od njihovih veština i obučenosti zavisi ukupno restoratersko poslovanje.

ELEMENTI KVALITETA U RESTORATERSTVU NEKADA I SADA

Zadovoljstvo gostiju pruženim kvalitetom proizvoda i usluga je osnova stabilnog poslovanja i privlačenja novih gostiju. Gosti će birati restorane u kojima se ispunjavaju njihova očekivanja i zahtevi, dok će menadžment restorana koji se ogluši o želje i zahteve gostiju iskusiti pad prometa kao posledicu usmeravanja nezadovoljnih gostiju ka konkurentskim restoranima

(Marinković i sar., 2013). Istraživanja rađena davne 1985.godine su identifikovala materijalni proizvod, ponašanje zaposlenih i okruženje kao tri ključna elementa koji određuju kvalitet ugostiteljskih usluga (Reuland et al., 1985). Preko dve decenije kasnije pri istraživanju faktora zadovoljstva gostiju u kineskim restoranima u Americi došlo se do zaključka da osnovne elemente kvaliteta čine kvalitet hrane, usluge i okruženja (Liu, Jang, 2009). Kroz pregled literature o zadovoljstvu gostiju i njihovim navikama, sva tri navedena elementa se javljaju kao važni faktori koji direktno ili indirektno doprinose opštem zadovoljstvu gostiju (Banwet, Datta, 2002; Parsa et al., 2005; Syed et al., 2011; Nam, Lee, 2011; Krasavčić, 2012). Faktori koji doprinose zadovoljstvu gostiju prilikom obedovanja u restoranima su kvalitet hrane, kvalitet usluge, kvalitet ambijenta i odnos kvaliteta i cene (Soriano, 2002; Johns, Pine, 2002; Andaleeb, Conway, 2006; Martínez-tur, et al 2011).

KVALITET HRANE NEKADA I SAD

Hrana čini osnovu restoraterske ponude i kao takva predstavlja jedan od osnovnih elemenata kvaliteta. Gosti očekuju da jelo bude onakvo kakvo je predstavljeno u sredstvima ponude, da se pripremi na odgovarajući način i da bude ukusno. Neki autori smatraju da kvalitet hrane zavisi od lične percepcije gostiju jer ono što je za jednog gosta ukusno za drugog ne mora da bude (Johns, Pine, 2002; Pullman, Gross, 2004; Kivela, Crotts, 2006). Brojna istraživanja su pokazala da kvalitet hrane predstavlja najvažniji faktor koji određuje zadovoljstvo gostiju, njihove buduće namere i lojalnost (Olsen, 2002). Kivela i sar.(2000) meril i su kvalitet hrane ispitujući ukus, raznovrsnost ponude i nutritivna svojstva. Radžpit (2002) je ispitivao kvalitet hrane na osnovu ocene prezentacije jela, veličine porcije, sadržaja i raznovrsnosti ponude. Sulek i Henzli (2004) kao kriterijum uzeli su bezbednost (toplotna obrada, atipičnost ukusa, prisustvo stranih materija) izgled (ukus, tekstura, boja, temperatura, veličina porcije i način prezentacije) i nutritivnu prihvatljivost (manje količine masti i ugljenih hidrata, ponuda veganskih i vegetarijanskih jela). Prezentacija jela, raznovrsnost ponude, postojanje zdravijih alternativa u ponudi, ukus, svežina namirnica i temperatura su varijable koje su identifikovane kao značajne za

postizanje zadovoljstva gostiju (Namkung, Jang, 2007). Prezentacija jela podrazumevalo je način na koji je ono složeno i dekorisano. Raznovrsnost je uključivala broj jela u ponudi, odnosno asortiman ponude. Postojanje zdravijih opcija je podrzumevalo ponudu jela u čijem sastavu se nalaze namirnice dobrog kvaliteta i nutritivnog sastava koje se toplotno obrađuju na način koji će sačuvati u najvećoj meri njihova poželjna svojstva.

ASPEKTI KVALITETA HRANE NEKADA I SAD

Na konačan sud o kvalitetu hrane utiču sledeći aspekti kvaliteta (Tešanović, 2009): – senzorni kvalitet, – nutritivni kvalitet, – tehničko-tehnološki kvalitet, – mikrobiološki kvalitet, – zdravstveno-bezbedni kvalitet i – tržišno-potrošački kvalitet. Senzorno ocenjivanje hrane ima za cilj da se čulima opažene dimenzije učine merljivim, te da se na taj način objektivizira testiranje ljudskim čulima. Sastav namirnica se neprekidno menja zbog konstantnih fizičko-hemijskih reakcija koje se u njima dešavaju od momenta proizvodnje do momenta potrošnje. Neke reakcije poboljšavaju kvalitet proizvoda (zrenje sira, vina i sl.) dok druge dovode do kvarenja namirnice. Da ne bi konzumirali ili isporučivali zdravstveno neispravne namirnice važno je poznavati koje su to prihvatljive senzorne karakteristike, svojstvene namirnici, a koje ne.

Da bi senzorna analiza dala odgovarajuće, objektivne rezultate, neophodno je poznavanje: anatomije i fiziologije čula čoveka, osnovnih pojmova i termina kao i tehnika tj. postupaka senzorne analize. Čovek ima na raspolaganju pet čula, pa prema tome i pet tehnika senzornog vrednovanja hrane i to: – vizuelnu (čulo vida), – palpatornu (mehanički receptori u ustima, koži, mišićima i zglobovima - čulo dodira), – oralnu (papile u ustima - čulo ukusa), – olfaktornu (mirisni aparat u bazi nosa - čulo mirisa) i – audijsku (uši - čulo sluha). Nutritivni kvalitet jela je mera za vrednovanje kvantiteta i kvaliteta nutrijenata u jelima koja spremamo na gastronomski i ugostiteljski način (Tešanović, 2009). Pod nutrijentima se podrazumevaju proteini, lipidi, ugljeni hidrati, vitamini i mineralne materije. Pod nutritivnim kvalitetom smatra se prisustvo poželjnih zaštitnih i gradivnih materija u namirnicima.

10. INOVACIJE I PROMENE

Inovacija kao specifični oblik promene može se definisati s obzirom na različite aspekte posmatranja:

preduzetništvo – može se definisati kao ostvarenje kreativnosti, gde se, u poslovnom smislu, svi atributi preduzetništva vezuju za liderstvo, inovativnost, pionirski nastup firme. Peter Druker definiše inovaciju kao ključni element preduzetništva: „Inovacija je specifičan alat preduzetnika, sredstvo pomoću koga preduzetnici koriste promenu kao mogućnost za različit posao ili uslugu.” Isti autor smatra da inovativnost nije samo karakteristika organizacija sa visokom tehnologijom, već da se uspešno može razviti i u preduzećima sa nižim tehnološkim nivoom. Takođe, inovacija koja sadrži vrednost, zahteva sistematski i racionalan rad, dobro organizovan i usmeren na rezultate.

kompetitivna, konkurentna prednost - Majkl Porter, koji je formulisao poznati model pet sila konkurentnosti, fokusira jedan od ključnih elemenata inovacije, a to je mogućnost preduzeća da stekne konkurentnu prednost na osnovu inovativnosti – sposobnosti preduzeća da prepozna i realizuje uspešne inovacione projekte.

inovacione aktivnosti i procesi - Prema C.Freeman industrijska inovacija obuhvata tehnički dizajn, proizvodnju, menadžment i komercijalne aktivnosti koje su uključene u marketing proizvoda (novog ili unapređenog), ili prvu komercijalnu upotrebu takvog proizvoda. interesantno je spomenuto da se upravo u ovoj poznatoj studiji nalazi često citirana teza o značaju inovacija za kompaniju i globalnu ekonomiju:” Ne inovirati znači umreti.”

priroda inovacije - Aspekt prirode inovacije, kao osnovu za definiciju iskoristio je Rothvel izdvajajući dva oblika inovacije: radikalne (velika unapređenja na nivou tehnologije) i inkrementalne (primena sasvim malih promena u tehnološkom procesu).

U tom kontekstu, značajno je napomenuti da svaka inovacija predstavlja promenu, dok promena kao širi pojam, ne predstavlja uvek inovaciju. Smatra

se da promena ima inovativni karakter ukoliko ima, bar, sledeća dva svojstva:

- preduzeće je prvi ili veoma rani korisnik nove ideje;
- predstavlja vrstu izazova, većeg ili manjeg rizika.

U osnovi, inovacije stvaraju nove ili dodatne vrednosti, ali mogu imati i negativne ili destruktivne efekte. Stoga inovacije svakako nose određenu dozu rizika.

11. INOVATIVNE ORGANIZACIJE

Inovativnost kao svojstvo organizacije ogleda se, pre svega, u otvorenosti prema promenama, uspešnom upravljanju promenama i uspešnom prihvatanju promena. Posmatrana kao sposobnost organizacije da inicira i bavi se inoviranjem i inovacionim procesima, inovacija predstavlja neophodan uslov funkcionisanja, osnovu razvoja u smislu dugoročne profitabilnosti i konkurentnosti, te održavanja balansa između efikasnosti i efektivnosti.

Za inovativnu organizaciju, čiji su strateški resursi inovacije kao ključni faktor konkurentnosti, mogu se identifikovati sledeća svojstva:

- vizija o kompaniji kao celini, strategija rasta i razvoja, uloga inovacije;
- tržišna orijentacija i pozitivan stav prema promenama - okrenutost ka kupcima i tržištu, kreiranje superiorne vrednosti za potrošače;
- oslanjanje na tehnologije – resursi za postizanje konkurentnosti;
- plitke organizacione strukture – maksimalna decentralizacija, do 5 nivoa – mrežna struktura, timski rad i fleksibilnost;
- internu konkurenciju među projektnim timovima;
- intenzivna komunikacija - "visoka propusna moć" između organizacionih jedinica, intenzivna lateralna komunikacija (isti hijerarhijski nivo);
- prihvatanje rizika (neortodoksnih ideja i rešenja) i tolerancija grešaka (kao razloga za učenje);
- sistem nagrađivanja zaposlenih u susret podsticaju inovacija - razvoj i edukacija zaposlenih kao jedinih kreativnih elemenata i izvora ideja;
- niska specijalizacija poslova i višak funkcija – više izražene sposobnosti i kompetentnosti.

Uz sintagmu inovativna organizacija, vezuju se pojmovi inovativne organizacione kulture i strukture. Za definisanje organizacione kulture, Nadler, najpre definiše pojam interpretativnih šema, kao uređen skup

značenja koji je visoko strukturiran, kumuliran na osnovu iskustva i percepcije, pamćenja i zaključivanja. Sledi da organizaciona kultura obuhvata zajedničke elemente interpretativnih šema većine članova organizacije. Kada je u pitanju praksa inovativnih organizacija, postoje pristupi po kojima je haos neophodno svojstvo inovativne kulture. Tumačenje ove teze dao je potpredsednik inovativnog preduzeća 3M – konkurenti nikada ne znaju šta je sledeći potez ovog inovacionog lidera, tajna je u tome da to nije poznato ni samim zaposlenima.

U tradicionalnim organizacijama, centralni problem predstavlja savladavanje otpora promenama. Smatra se da u inovativnim organizacijama, taj problem ne postoji, jer je za njih promena pravilo, a ne izuzetak i pretnja. Ova razlika je, pre svega, rezultat uloge i stava top menadžmenta, a ne svesti ili obrazovnog nivoa. Naime, u tradicionalnoj organizaciji top menadžment je krajnji arbitar koji ima pravo veta i čija je osnovna uloga da odbija predloge i ideje, ukoliko nisu detaljno osmišljene. U inovativnoj organizaciji, prvi i najvažniji zadatak top menadžmenta je da razmotri sve ideje, bez obzira da li izgledaju nepraktično, čudno ili nerealno, i da proceni koja bi od njih bila efektivna i korisna. Odsustvo straha od promena u inovativnoj organizaciji je rezultat atmosfere učenja i usavršavanja, koja vlada u kompletnoj organizaciji i obuhvata sve njene članove. Za inovativnu organizaciju, učenje i usavršavanje predstavljaju kontinualan proces.

Inovacioni rad je potrebno drugačije organizovati u odnosu na tekuće poslovanje, s obzirom da se ne može istovremeno uspešno stvarati novo i upravljati postojećim. Zbog toga inovativnu organizaciju treba oblikovati kao poslovanje, a ne kao funkciju, jer objedinjava sve tradicionalne veštine: istraživanje, razvoj, proizvodnju, marketing, itd. u jedinstven proces stvaranja novog poslovanja. Pokazuje se da je timski rad i pristup, najpogodniji za organizovanje inovativnog poslovanja.

Kada je u pitanju organizaciona struktura inovativne organizacije, polazi se od sledećih principa:

- diferencirane inovacione i operativne aktivnosti;
- promene nisu ravnomerno rasute po strukturi – inovativni deo je izvor promena;
- proaktivno delovanje i lakše uočavanje slabih signala iz okruženja;

- centri profita (operativni deo) i centri tržišna (inovativni deo).

Kao zaključak, nameće se da inovativna organizacija, koja je fleksibilna, u osnovi treba da ima dualnu organizacionu strukturu, koja podrazumeva lociranje inovacionih aktivnosti u posebnom inovativnom delu.

Proces inovacije ili inovacije kao procesi se mogu smatrati nužnim ili uspešnim samo u odnosu prema širim ciljevima organizacije. Uterbakov model prikazuje proces inovacije koji je pod uticajem dve osnovne grupe faktora iz okruženja:

- stanjem tehničkog znanja i načinom korišćenja proizvoda i procesa,
- potrebama i tražnjom za novim proizvodima i procesima.

Strateška orijentacija ka inovacijama je jedini siguran put ka ostvarivanju kontinuirane vitalnosti organizacije. Inovativna organizacija pospešuje klimu tehnološke inovativnosti, podstiče promene i obezbeđuje njihovu celovitu uspešnost:

- uspešnom evaluacijom, ocenom i izborom pravaca inovacijske aktivnosti kroz odabir projekata promene u skladu sa usvojenim ciljevima organizacije u domenu;
- ostvarujući potrebnu efikasnost realizacije odabranih projekata;
- samog nastanka i generisanja inovacije;
- uspešne primene inovacije u konkretnim procesima kompanije; uz ostvarivanje tehnološke konkurentnosti kao osnovice strateške konkurentnosti kompanije.

Stepen inovativnosti je kategorija koju su među prvima, definisali Ansoff i Stevart posmatrajući je kroz:

- inventivnost – organizacija se bori za inovaciona vođstvo na osnovu proizvoda, pozicioniranja na tržištu i sl.;
- adaptivnost – organizacija prepušta drugima vođstvo, a potom se brzo adaptira ili modifikuje proizvod – tzv. ”inovativna imitacija” i težnja da se bude ”drugi ali najbolji”;
- ekonomičnost – organizacija gradi snagu proizvodeći ono što su drugi već proizveli, ali ekonomičnije – sa nižim troškovima, posebno u ranoj zreloj fazi životnog ciklusa proizvoda;

- inovativne aplikacije – organizacija koristi raspoloživu tehnologiju, ali je kreativno primenjuje u novim oblastima – nove aplikacije iste tehnologije, povećava stepen iskoristivosti i produktivnosti proizvodnih kapaciteta.

Osnovni faktori koji utiču na stepen inovativnosti su specifično konkurentsko okruženje grane kojoj pripada organizacija i inovativnost same organizacije.

Pri tome je konkurentsko okruženje pod uticajem niza faktora koji se odnose na:

potrošače – zahtevi, vrednosni sistem;

proizvod – naročito životni ciklus proizvoda;

tehnologije u datoj grani – tehnološke performanse, životni ciklus tehnologije.

Najpovoljniji odnos između svih do sada navedenih strateških orijentacija i svojstava inovativne organizacije, može se postići ukoliko se pravilno formuliše inovaciona strategija organizacije.

12. UTICAJ INOVACIJA NA KONKURENTSKU PREDNOST

Početak razvoja teorije inovacija pre svega, vezujemo za ime J. Schumpetera, koji je tokom prve polovine prošlog veka inovacije označio kao osnovni faktor za postizanje tehnološkog i ekonomskog razvoja. On je najčešće mislio na zamenu stare tehnologije sa novom tehnologijom, što je i opisao kao kreativnu destrukciju.

Takođe, većina autora smatra da su inovacije pre svega povezane sa tehnologijom i da se one najviše realizuju na tom polju tj. mi danas možemo

da govorimo o tehnološkim inovacijama. Nova tehnologija, kao rezultat inovacije, ima za posledicu pojavu novih privrednih grana i firmi. Tehnološke promene igraju veoma važnu ulogu u konkurentskoj dinamici.

Promene koje one donose mogu da imaju nekoliko ishoda:

- Donose sa sobom nove proizvode i procese;
- Menjaju vrednost lanca i vrednost konstalacije firme;
- Menjaju i prirodu rivaliteta između firmi.

U okruženju gde se životni ciklusi proizvoda značajno smanjuju, inovacija predstavlja jedini način da kompanija uspe da opstane u takvom promenljivom i neizvesnom okruženju.

Neke od karakteristika današnjeg poslovnog ambijenta:

Deregulacija i liberalizacija trgovine spuštaju barijere za ulazak u raznovrsne industrijske delatnosti, kao što su bankarstvo, vazdušni saobraćaj i telekomunikacije.

Snaga mreža se ogleda u činjenici da nove kompanije ne moraju da grade svetsku infrastrukturu da bi dospele na svetsko tržište. Na taj način kompanije kao što su Gugl (Google), iBej (eBai), i Majspejs (MiSpace) izuzetno su brzo uspele da razgranaju svoj posao.

Dezintegracija velikih kompanija, putem devertikalizacije i outsorsinga, isto je pomogla novim učesnicima na tržištu. Predajući sve veći broj aktivnosti izvođačima trećih strana, velike kompanije su spremne da svoje usluge prodaju bilo kome. Koristeći svetsku bazu dizajnera, konsultanata za brend i onih koji po ugovoru proizvode komponente ili proizvode za nekoga, nove snage iz povoja mogu da izađu potpuno razvijene.

Velike kompanije isto tako moraju da se bore sa velikim brojem konkurenata koji nude niske cene. Ikea, Zara, ErAzija (AirAsia) su samo neke od kompanija koje su radikalno izmenile strukturu troškova industrijske delatnosti.

Postoji dosta klijenata koji je Internet dao ogromnu moć da određuju marže. Pre Interneta, većina klijenata nije mogla da bude sigurna da li dobija najbolje ponude kada su u pitanju hipoteka, dug po kreditnoj kartici ili kredit

za automobil. Nije postojala mogućnost da se u potpunosti sagleda situacija koja je odražavala maržu, ali danas svakim danom potrošači postaju sve upoznatiiji.

Osim toga, Internet eliminiše i troškove poslovanja. Provizije koje su dobijali kreatori tržišta svih vrsta – dileri, brokери i agenti – doživljavaju drastičan pad, ili će ga uskoro doživeti.

Distribicioni monopoli su snažno napadnuti. Za razliku od izdavača novina i časopisa, blogerima nisu potrebne fizičke distributivne mreže da bi došli do svojih čitalaca. Slično tome, novi brendovi ne moraju da se ulizuju predstavnicima izdavačkih kuća da bi mogli da steknu obožavaoce putem sajtova društvenih mreža kao što je Fejsbuk i Majspejs.

Rušenje barijere za ulazak na tržište, hiperefikasni konkurenti, moć klijenata - sve to će smanjiti marže u narednim godinama. U najvećem delu inovacija se još nalazi na nivoima organizacionih jedinica, koje imaju za nadležnost razvoj novih proizvoda, razvoj i istraživanje.

Inovatori su po svojoj prirodi kontraši. U mnogim slučajevima, prava prepreka strateškoj inovaciji je upravo otpor starih mentalnih modela, odnosno verovanja koja postoje i koja se čuvaju u organizaciji u njihovoj organizacionoj kulturi. Ono što u najvećim kompanijama sprečava inovacije, nije nedostatak preuzimanja rizika. Velike kompanije su upravo te koje svakodnevno preuzimaju na sebe velike i često nepotrebne rizike. Osnivačima je teško da odaju priznanje idejama koje predstavljaju pretnju temeljima poslovnih modela koje su oni osmislili. Zbog toga se obim inovacija sužava, a rizik od ograničene vizije raste, a mladi inovatori prelaze u druge kompanije i tamo pokušavaju da pronađu priliku za svoje ideje.

Nastojeći da ostvare efikasnost, kompanije su uspele da izbace dosta nepotrebnih aktivnosti iz svoga rada. Problem je u tome što ako se izbace sve nepotrebne aktivnosti iz kompanije, velika je verovatnoća da će se izbaciti inovacija ili će ostati neprimećena.

Evo nekoliko pitanja kojima bi menadžeri trebalo da se rukovode da bi postali uspešni menadžeri inovatori:

- Kako je moguće uključiti svakog pojedinca unutar organizacije u rad na inoviranju i svakog opremiti neophodnim alatima koji podstiču kreativnost?
- Kako obezbediti da verovanja ugrađena u organizacionu kulturu ne budu otpor kreativnosti i razvoju inovacija?
- Kako se može stvoriti vreme i prostor za osnovno inoviranje u organizaciji?

Sve ovo zahteva dosta vremena i angažovanja menadžmenta preduzeća da bi rezultati došli do izražaja.

13. UTICAJ INOVACIJA U UGOSTITELJSTVU NA STRUKTURU GOSTIJU

Kultura se odnosi na celokupno društveno nasleđe neke grupe ljudi, to jest na naučene obrasce mišljenja, osećanja i delovanja neke grupe, zajednice ili društva, kao i na izraze tih obrazaca u materijalnim objektima. Reč kultura dolazi iz latinskog colere, što je značilo: nastanjivati, uzgajati, štititi, poštovati. Za kulturu postoje i druge definicije koje odražavaju razne teorije za razumevanje i kriterijumi za vrednovanje ljudske delatnosti. Antropolozi kulturu smatraju definirajućim obeležjem roda Homo.

Tradicija je skup materijalnih, tehničkih i duhovnih znanja i dostignuća, vrednosti i obrazaca ponašanja. Održava se usmenim prenošenjem na kojem počiva kontinuitet i identitet jedne kulture.

Kada govorimo o ugostiteljstvu treba napomenuti da se baziramo na ponašanje i načinu ishrane gostiju, u zavisnosti iz koje sredine i kulture dolaze.

Upravo tako, kao što vidimo iz datih parametra da je najviše gostiju pretežno iz Italije, Austrije i Nemačke. Stoga nam je kultura ovih nacija jako važna, kako bi se usmerili na njihove običaje i kulturu ponašanja. To značajno utiče na pisanje naše ponude i našeg poslovanja.

Kada govorimo o gastronomskoj ponudi moramo znati da, naprimer, Italijani svoju ishranu baziraju na testeninama, ribi, začinima, to jest na celoj mediteranskoj kuhinji, dok su, sa druge strane, Nemci i Austrijanci sličniji nama po gastronomskoj kulturi, gde se više baziraju na mesu i malo „težoj“ hrani. Upravo ovakva struktura gostiju ima veliki uticaj na polaznu tačku - pisanje ponude u savremenom načinu poslovanja.

14. INOVATIVNI KONCEPT RADA U RESTORATERSKIM ORGANIZACIJAMA

14.1 Struktura zaposlenih u restoranu

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja aktivnost menadžmenta pri odabiru kadrova, selekciji, obuci i usavršavanju članova organizacije. To je kadrovska funkcija i predstavlja stalni proces koji organizaciju snabdeva pravim ljudima na pravim položajima kada se za to ukaže potreba. U sadašnjem vremenu planiranje ljudskih resursa je veoma izazovan posao u vremenu kada je veoma velika konkurencija, manjak radne snage u neki mestima, demografske promene.

14.2 Inovacija u instrumentima ponude restorana

Uočavajući značaj razvoja gastronomskog turizma mnoge turističke destinacije počele su nuditi i promovisati svoje lokalne specijaliteta i kuhinju kroz formiranje jedinstvene ponude unutar svojih ugostiteljskih objekata.

Analizirajući definicije mnogih autora jela koja se mogu naći u ponudi ugostiteljskog objekta dele se na osnovu njihovog porekla, na osnovu čega razlikujemo: domaća, nacionalna i internacionalna jela. Slična podela može se primeniti i na pićima i napitcima iz ponude ugostiteljskih objekata.

Svaki ugostiteljski objekat kao rezultat svojih poslovnih aktivnosti ima ostvarenje profita. U realizaciji planova primenjuju se razne organizacione, tehničko-tehnološke metode. Predpostavka za dobro poslovanje je i pravilno odabrana ponuda i promocija ugostiteljskih proizvoda i usluga.

U restoraterstvu postoje različiti načini prezentacije i nuđenja jela, pića, napitaka. Prezentacija svojih usluga gostu/korisniku ugostiteljske usluge vrši se preko štampane ponude.

14.3 Inovacija u kalkulaciji cena

Jedan od osnovnih zadataka koji mora znati svaki vođa jeste izračunavanje cene koštanja i prodajne cene kao rezultat prodaje datog proizvoda. Kalkulacija predstavlja izračunavanje ili zbir funkcija određenih operacija koji ima za cilj prikazivanje rezultata u brojevima. Na osnovu kalkulacija imamo pravilan uvid u posao koji obavljamo i pomaže nam da lakše odlučujemo i donosimo prave odluke koje su vezane za prodaju našeg proizvoda. Uvek kada započinjemo bilo koji posao postavljamo pitanje koliko to košta. Kalkulacije nam upravo pomažu da damo odgovor na to pitanje. Prilikom izračunavanja prodajne cene JELA, postoji niz koraka kako bi došli do cene.

Prvi korak jeste napisati dati meni sa celokupnim sastavom namirnica datog menija kao i gramažu za jednu osobu ili obrok koji moramo znati i poznavati .

Drugi korak se zasniva na tačnoj nabavnoj ceni koštanja datih proizvoda koji se utvrđuje na osnovu tačnog prikaza cena od strane firme i dobavljača. Cene su izražene u eu u zavisnosti od zemlje i načinu obračuna namirnica. Sve te cene treba imati na jednom mestu i podeljene po poreklu namirnica, kako bi nam olakšali posao.

Treći korak je napraviti svoj sistem izračunavanja kalkulacija u vidutabličnog izračunavanja, koji svojim funkcijama tačno utvrđuje konačni zbir.

Četvrti korak jeste utvrđivanje procentualno PDV, dodatne prateće opreme i marže. PDV se izračunava na osnovu zakonske regulative koju donosi država i privredna komora - ona u proseku iznosi 8-18 %. Dodatne prateće troškove obično uračunamo u cenu koja iznosi 10%, a u nju se ubrajaju dekoracija, animacija, muzika i druge prateći elementi koja iziskuje dodatne troškove.

Kalkulacija sa primenom marže

Marža predstavlja u procentu izražen iznos troškova koji se za pojedine proizvode i usluge dodaje na nabavnu vrednost utrošenog osnovnog materijala. Marža u kalkulaciji obuhvata sve proizvodne troškove kao iznose za dobit ili dohodak preduzeća. Tako, marža obuhvata troškove pomoćnog

materijala i tuđih usluga, amortizaciju, društvene obaveze i ukalkulisani dohodak ili dobit. Ukoliko nam je poznata planirana marža za pojedine grupe i podgrupe ugostiteljskih proizvoda i usluga, sastavljanje kalkulacije je dosta jednostavno, jer se na vrednost osnovnog materijala dodaje iznos marže, koji se izračunava primenom utvrđenog procenata na vrednost materijala. Zbog toga je tačno obračunavanje marže veoma značajno, jer bi nepravilno obračunata marža dovela preduzeće u položaj da ne može pokriti proizvodne troškove i ostvariti planirani obim akumulacije i dobiti, a istovremeno bi uslovlila i nepravilno određivanje nivoa prodajnih cena.

Marža se izračunava kada se razlika između planiranog prometa i planirane vrednosti osnovnog materijala pomnoži sa 100 i podeli planiranom vrednošću osnovnog materijala.

Peti korak - predstavlja izračunavanje i način na koji se izračunavaju date funkcije, i to - prvo moramo znati cenu koštanja, cena koštanja je zbir cene svih namirnica, kada dobijemo cenu koštanja tada na tu cenu utvrđujemo maržu, kada smo dobili maržu, tada maržu saberemo sa cenom koštanja i dobijemo ukupnu cenu, na tu ukupnu cenu dodajemo PDV i tako dobijamo prodajnu cenu nekog proizvoda. To izgleda ovako:

Svega = Zbir iznosa u dinarima

Ukupno = Marža + Svega

Prodajna cena = Ukupno + PDV

Na osnovu dobijanja prodajne cene, možemo utvrditi da li je naša cena konkurentna u odnosu na kvalitet koji nudimo na tržištu. Sve ove funkcije jako su bitni pokazatelji uspešnosti poslovanja (marža, kalkulacija, profitabilnost, promet, produktivnost). Svaki šef ili vođa, ukoliko poznaje dobro svoje radne obaveze i zadatke i ukoliko ih primeni na pravi način, zajedno sa svojim timom može doći do uspešnog ostvarivanja, kako ličnog, tako i cilja firme i ideje za koju se bori.

14.4 Funkcionalna povezanost proizvodno-uslužnog dela restorana

Ugostiteljski objekat svoje delatnosti obavlja u odgovarajućem objektu i posovnim prostorijama, ali i na otvorenom prostoru. U

ugostiteljskom objektu se nalaze prostori i prostorije, sa odgovarajućom opremom za vršenje ugostiteljske delatnosti, funkcionalno povezane. Za dobar poslovni uspeh i normalan rad objekat ima privlačan spoljašnji izgled, namenski odabran nameštaj, dobar raspored i unutrašnje uređenje prostorija.

Uređenje, izgled i funkcionalnost objekata odgovaraju vrsti ugostiteljske delatnosti koja se u njima odvija. Pored osnovnog objekta za obavljanje osnovne delatnosti uz njih se nalaze i objekti za obavljanje pomoćnih i sporednih delatnosti kao što su skaladišta, podrumi, garaže i dr.

Pod poslovnim prostorijama ugostiteljskog objekta smatraju se prostorije u kojima se obavlja pripremanje i čuvanje hrane i pića tzv. radne prostorije ili proizvodni deo, prostorije u kojima se pružaju usluge hrane i točenja pića tzv. uslužne prostorije ili prostorije za usluživanje gostiju, i prostorije za smeštaj gostiju tzv. stambene prostorije. Ove prostorije se svrstavaju u osnovne ili glavne prostorije, a pored njih ugostiteljski objekat ima i pomoćne prostorije za higijenske potrebe gostiju i zaposlenih kao što su kupatila, umivaonice, garderobe i dr.

Uz glavni ugostiteljski objekat mogu se nalaziti i otvorene prostorije na kojim se mogu vršiti ugostiteljske delatnosti, a to su bašte, terase, sportski tereni, kupališta, i dr.

U skladu sa propisanim minimalnim zdravstveno-tehničkim zahtevima a u svrhu higijenske i zdravstvene zaštite, nesmetanog kretanja i udobnijeg boravka gostiju, zaštite zaposlenih, stvaranja boljih uslova za rad i boljeg rukovanja i čuvanja namirnica i opreme, omogućavanja kvaliteta usluživanja, i dr. ugostiteljski objekti i poslovne prostorije moraju biti smešteni, izgrađeni, opremljeni i održavani sa navednim propisima.

14.5 Uticaj kvalifikacione i obrazovne strukture zaposlenih na stepen inovativnosti u restoraterstvu

Nivo obrazovanja može da se odrazi na stvaranja pozitivnog stava zaposlenih prema inovacijama. Brojne studije su pokazale da obrazovanje i obuka zaposlenih pomažu zaposlenima da se bolje prilagode promenama i lakše usvoje inovacije. Jedna od polaznih pretpostavki u ovom radu je da

postoji uzročno-posledična zavisnost između kvalifikacione i obrazovne strukture zaposlenih i stepena inovativnosti restoratera. Takođe, polazne pretpostavke su i da će stepen inovativnosti biti veći kod ugostitelja čiji zaposleni imaju veći indeks obrazovanosti i koji zapošljavaju kvalifikovane radnike ugostiteljske struke. Da između kvalifikacione i obrazovne strukture zaposlenih i stepena inovativnosti restorana postoji uzročno-posledična povezanost i da je ona statistički značajna pokazuju izračunate vrednosti koeficijenata korelacije i rezultat testiranja njihove značajnosti. Najveći stepen slaganja utvrđen je između indeksa obrazovanosti i stepena inovativnosti. Nešto manji stepen slaganja utvrđen je između učešća zaposlenih ugostiteljske struke i stepena inovativnosti, kao i između indeksa obrazovanosti i učešća zaposlenih ugostiteljske struke. Polazeći od uočene značajne povezanosti između kvalifikacione i obrazovne strukture zaposlenih i stepena inovativnosti restoratera najpre je ocenjen regresioni model na osnovu kog je posmatran uticaj indeksa obrazovanosti na stepen inovativnosti. Veličina zavisno promenljive \hat{Y}_i odnosno stepena inovativnosti uslovljena veličinom indeksa obrazovanosti (X_i) Koeficijent determinacije (R^2), koji pokazuju deo varijacije stepena inovativnosti koji proizilazi iz uticaja nezavisno promenljive, u ovom modelu to je indeks obrazovanosti, ima vrednost 60,7%. To znači da na promenu, odnosno povećanje stepena inovativnosti 60,7% utiče povećanje indeksa obrazovanosti zaposlenih u restoranima. Ako se indeks obrazovanosti poveća za jedan indeksni poen to će rezultirati porastom stepena inovativnosti za skoro 39%. Ocenjeni model u celini pokazuje statističku značajnost što se potvrđuje na osnovu izvedenog F -testa u analizi varijanse. Ocenjeni model pokazuje da povećanjem zastupljenosti zaposlenih radnika ugostiteljske struke za 1% u posmatranim restoranima, dolazi do povećanja stepena inovativnosti za 0,748 %. Promena stepena inovativnosti je sa 43,2% objašnjena uticajem kvalifikacione strukture zaposlenih ($R^2=0,432$). Vrednosti izračunatih parametara ovog modela, kao i provera njihove statističke značajnosti prikazani su u tabeli 40. Odabrana nezavisno promenljiva u ovom modelu, odnosno učešće zaposlenih ugostiteljske struke pokazuje statističku značajnost, kao i ocenjeni model u celini.

14.6 Inovativna odgovornost prema zaposlenima u ugostiteljskoj delatnosti

U savremenim uslovima poslovanja uspešnost organizacija zavisi prevashodno od ljudi. Ljudi predstavljaju ključni poslovni resurs jer od njih, u najvećoj meri, zavisi pravac kretanja preduzeća, njegov potencijal i rezultati poslovanja. Stvarajući bezbedno i sigurno radno okruženje koje je po meri zaposlenih i oslušujući njihove potrebe, obezbeđuje se veći stepen razumevanja ciljeva preduzeća od strane zaposlenih i umanjuje konflikt između individualnih i ciljeva preduzeća. Tako će, zbog povećane motivisanosti, posvećenosti i zadovoljstva zaposlenih, preduzeće postići veću produktivnost i profit. Ulaganje u obuku i usavršavanje zaposlenih se vidi kao efektivna praksa društveno odgovornog ponašanja kojom se održava ili poboljšava postojeći učinak ostvaren na radnom mestu. Ugostiteljski objekti koje ne žele svoju budućnost prepustiti stihiji, pribegavaju internim i eksternim treninzima kojima zaposlene žele naučiti da nije ništa važnije od brige za gosta i da shvate ključne prednosti pružanja odlične usluge. Zaposleni koji nisu navikli na promene često pružaju otpor prema uvođenju kako novih tehnologija tako i novih procesa rada. To su prirodne reakcije izazvane strahom da promena može uticati na njihov udeo u procesu i uzrokovati eventualnu degradaciju. Zato je bitna edukacija ljudi koja će shodno tome na efikasan način ukloniti navedene strahove i otpore koji se javljaju kod zaposlenih. Osposobljavanje, odnosno edukacija, približava zaposlenima promene i omogućava im da ih savladaju i razumeju.

Kada se zaposleni usavrši njegov uspeh će biti primećen, a rezultati zadovoljavajući. Zaposleni sa nejasnim ciljevima ili bez ciljeva skloni su da rade sporo, loše izvršavaju zadatke, pokazuju nedostatak interesovanja i završavaju manje posla od zaposlenih čiji su ciljevi jasni i izazovni. Uzimajući u obzir navedeno, neophodno je uspostaviti sistem motivacije zaposlenih u cilju poboljšanja ugleda, konkurentnosti i poslovnog uspeha preduzeća sa jedne strane i za efikasno ostvarenje potreba, ciljeva i želja zaposlenih.

Motivisanje ugostiteljskih radnika počiva, pre svega, na davanju značaja tom zaposlenom, njegovom radnom mestu i važnosti njegovog ponašanja za ugostiteljski objekat. Mora se javno isticati vrednost svakog zaposlenog, njegovog rada i ličnog doprinosa. To se može postići davanjem bonusa na osnovnu platu, davanjem određenih priznanja ili slanjem radnika na stručna usavršavanja. Svaka pohvala gosta mora se preneti zaposlenom

koji je za nju zaslužan. Pozitivne ocene gostiju čine da se poboljša raspoloženje na poslu. Pohvalu bi menadžer trebalo odmah da kaže, objasniti zaposlenom šta je to dobro urađeno, opisati svoje osećaje i ukazati na to kako taj dobro urađeni posao koristi preduzeću, dati potsticaj da se tako nastavi dalje, dati podršku zaposlenom za njegov dalji rad i stvaranje entuzijazma.

Društveno odgovorne aktivnosti prema zaposlenima podrazumevaju praćenje i unapređenje zadovoljstva zaposlenih uslovima svakodnevnog rada, položajem i međuljudskim odnosima na horizontalnom i vertikalnom nivou. Pružanje finansijske podrške zaposlenima za sportske aktivnosti po izboru (sufinansiranje ili potpuno pokriće troškova), organizovanje druženja zaposlenih u vidu zajedničkih ekskurzija, obezbeđivanje stipendija za školovanje zaposlenih ili njihove dece, čuvanje dece u preduzeću, isplata bonusa na platu, obezbeđivanje trinaeste plate za sve zaposlene ili godišnjeg bonusa su samo neke od aktivnosti kojima se može ukazati poštovanje zaposlenom i doprineti njegovoj lojalnosti.

15. UPRAVLJANJE INOVACIJAMA

U savremenom konkurentnom poslovnom okruženju, inovacije su od presudnog značaja za uspeh svake kompanije. Neophodno je istaći značaj razumevanja želja i potreba potrošača i inovativnih načina na koji se njihove potrebe mogu zadovoljiti bolje od konkurencije. Jedan od poslovnih koncepata koji je teško povezati sa inovacijama, s obzirom da predstavlja korišćenje isprobanog poslovnog modela, jeste svakako franšizing. Na globalnom nivou postoji konstantna tendencija razvoja postojećih i novih franšizing sistema. S tim u vezi, u radu se ukazuje na značaj inovacija za razvoj i unapređenje franšiznih sistema. Fenomen otvorenih inovacija je sve značajniji u poslednjih nekoliko godina. Rad ukazuje na značaj otvorenih inovacija kao najboljeg načina za inoviranje poslovanja franšiznih kompanija kroz donošenje ideje iz eksternog okruženja i razmenjivanje interno kreiranih ideja. Model otvorenih inovacija podrazumeva integraciju kupaca, dobavljača i korisnika franšize u proces razvoja novih proizvoda. Otvorena strategija razvoja novih proizvoda je veoma važna za franšizne kompanije koje žele da budu lideri.

Izdvajamo tri jezgra trendova koji imaju poseban značaj za inovacije usluga - proizvodnja, masa prilagođavanje i outsourcing. Prvi je važan zato što sugerise da veštine tradicionalno povezane sa uslužnim sektorom inovacija (kao što su razumevanje potreba kupaca i rad sa aktivnim korisnicima) postaju sve relevantne za proizvodne firme, dok kompanije treba da razviju sistematske pristupe organizovanju i upravljanju inovacijama.

Inovacije ne moraju, dakle, uvek biti isključivo tehničko-tehnološkog karaktera (novi rezervacioni sistem, aplikacija za mobilne telefone, uvođenje zelene energije). Naprotiv, itekako su značajne i inovacije društvenog karaktera: obrazovanje zaposlenih, motivacija zaposlenih, nagrađivanje zaposlenih.

Inovacija može biti neka nova ideja o stimulisanju zaposlenih. Jedan od primera su insentivi, odnosno podsticajna putovanja na koja se šalju zaposleni koji su ostvarili zapažene rezultate. Ta putovanja predstavljaju nagradu za dobar posao, ali i podsticaj da se bude još bolji po povratku. Insentivi su se u jednom trenutku pojavili kao društvena inovacija. Sada više nisu nešto novo, barem u razvijenijim zemljama, ali se u okviru ovih putovanja rađaju neke nove ideje, kao što npr „team building” koji se sastoji iz niza igara i zadataka, a ima za cilj da ojača timski duh zaposlenih koji su poslani na insentive. Neretko kompanije šalju na ovakva putovanja zaposlene koji nisu u dobrim međusobnim odnosima zbog čega trpi šira organizacija i njen uspeh. Aktivnosti i zadaci u kojima učestvuju su takvi da zahtevaju usku saradnju inače neće uspeti u njihovom rešavanju, što kompanije mogu i da kazne.

16. ZNAČAJ OTVORENIH INOVACIJA

Fenomen otvorenih inovacija postaje sve značajniji u poslednjih nekoliko godina. Otvorene inovacije se odnose na ideju da je najbolji način za inoviranje poslovanja kompanije da se donesu sveže ideje iz eksternog okruženja, dok se razmenjuju ideje koje su interno kreirane. Zvanična definicija koju je dao Chesbrough glasi: „Otvorene inovacije podrazumevaju prilive i odlive znanja kako bi se ubrzale interne inovacije i proširilo tržište za eksternu upotrebu inovacija“.

Model otvorenih inovacija teži da se fokusira na generisanje vrednosti kroz saradnju sa eksternim partnerima. Konkretno, saradnja sa eksternim partnerima poboljšava performanse inovacije proizvoda, što ima pozitivan uticaj i na finansijske performanse (Faems, de Visser, Andries, & Van, 2010).

Otvorene inovacije mogu postati ključ za razvoj kompanije i ostvarenje konkurentske prednosti. Model otvorenih inovacija omogućava kompanijama da svoje čvrste granice transformišu u polupropustljivu membranu koja omogućava inovacijama da se lakše kreću između eksternog okruženja i internih inovativnih procesa kompanije. Takođe, neophodna je potpuna integracija izvora eksternog znanja koji su preduslov za obogaćivanje interne baze znanja. Kreiranje nove, fleksibilne inovativne strategije podrazumeva kombinovanje pristupa koji uzimaju u obzir i zahteve tržišta i vizije kompanije. Razlika između zatvorenih i otvorenih inovacija je u tome što kod otvorenih inovacija postoji interakcija sa eksternim subjektima u cilju povećanja efikasnosti inovacija.

17. UVOĐENJE SAVREMENE TEHNIKE I TEHNOLOGIJE U UGOSTITELJSKU DELATNOST

Turizam i ugostiteljstvo kao opšta pojava utiču na sva područja ljudske delatnosti. Ugostiteljske usluge se pružaju u različitim, za tu svrhu opremljenim objektima. Ugostiteljski objekti koriste dostignuća savremene nauke, tehnike i tehnologije, koriste raznovrstan inventar, uređaje i opremu, jednom rečju, sredstva za rad.

Uvođenje i transfer tehnike, tehnologije i savremene organizacije u ugostiteljskoj delatnosti teče veoma sporo. Jedan od razloga je i činjenica da je ugostiteljska delatnost nisko akumulativna, te kao takva nije u mogućnosti da često menja i zamenjuje sredstva rada, enterijer i eksterijer. Sledeći razlog može da bude latentni otpor zaposlenih prema svemu što je novo ili nepoznato.

Zakonskim i drugim aktima je regulisano kako treba da izgleda i bude opremljen jedan ugostiteljski objekat za smeštaj ili pružanje ugostiteljskih usluga, pripremanje i služenje jela, pića i napitaka je izuzetno složena proizvodno uslužna celina u kojoj deluje niz varijabilnih faktora. Zbog toga je potrebna detaljna analiza činjenica pre izrade programa i projekta izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata, od kojih mogu da zavise proizvodno uslužni rezultati i ukupna ugostiteljska ponuda. To znači da se za svaki proizvodno-uslužni smeštajni objekat moraju sagledati određeni specifični prirodni resursi koji određuju proizvodno uslužnu organizaciju na kojoj se zasnivaju ekonomski celishodni investicioni programi. Drugim rečima tehnologija i tehnika se neprekidno usavršavaju, stalno se javljaju potrebe za većim ili manjim rekonstrukcijama ugostiteljskih objekata, kako enterijera tako i eksterijera, inventara i sredstva za rad.

Ugostiteljski objekat gradi se, uređuje i oprema tako da omogućava racionalno korišćenje prostora, nesmetano kretanje gostiju i zaposlenog osoblja, higijensko rukovanje namirnicama, čuvanje robe od kvarenja, zaštitu zdravlja gostiju i zaposlenog osoblja, stručno i efikasno usluživanje gostiju, kao i zaštitu od štetnih uticaja koje obavljanje delatnosti u ovim objektima može imati na životnu sredinu (buka, vibracije, zagađenje vazduha, voda i zemljišta, šuma i zaštićenih delova prirode). Restoran u kome se pripremaju i uslužuju posebne vrste jela jeste specijalizovani restoran (nacionalni, lovački, riblji, dijetalni i dr.).

Ugostiteljski objekat gradi se od materijala koji obezbeđuje odgovarajuću toplotnu, zvučnu i hidroizolaciju. Prostorije u ugostiteljskom objektu u kome se emituje muzika ili izvodi zabavni program imaju dodatnu zvučnu izolaciju kojom se obezbeđuje zaštita od buke gostiju koji koriste usluge smeštaja i stanara koji žive u neposrednoj blizini ugostiteljskog objekta.

Ugostiteljski objekat priključuje se na javnu vodovodnu i kanalizacionu mrežu, a u naseljima, odnosno drugim lokacijama koje nemaju izgrađene infrastrukturne objekte mora imati obezbeđeno stalno snabdevanje dovoljnom količinom higijenski ispravne tekuće vode i odvod otpadnih tečnih materija u skladu sa sanitarnim propisima i propisima o zaštiti životne sredine. Za odlaganje čvrstih otpadnih materija obezbeđuje se betoniran prostor i kontejneri ili kante za otpatke s poklopcem koje se svakodnevno moraju prazniti, odnosno odnositi na za to određena mesta (deponije čvrstih otpadaka). Prostor, kontejneri i kante moraju se redovno higijenski održavati.

Ekspres restoran i restoran sa samoposluživanjem je objekat u kome se uslužuju na principu samoizbora i samoposluživanja unapred pripremljena i izložena topla i hladna jela, pića i napici.

Ćevabdžinica, gril i drugi objekti za brzu pripremu hrane su objekti u kojima se gostima, po pravilu, za pultom ili točionicom pića uslužuju pretežno jela s roštilja ili druga jela koja se brzo pripremaju pića i napici.

Pojava kafe aparata kao inovacija u restoraterstvu

Svi mi volimo da popijemo šoljicu dobre kafe, ali mnogi od nas ne vode računa o tome kako izgleda njihov aparat za kafu, kao i o tome koliko seprljavštine zadržava u njemu ako ga redovno ne čistimo. Jedna studija iz 2011. godine pokazala je da su aparati za pravljenje kafe kod polovine ljudi koji ih koriste puni ostataka kafe, dok je svaki deseti od njih uzročnik pojave coliformbakterije. Osim toga, ista studija je pokazala da aparati za kafu koje koristimo kod kuće imaju više bakterija od svih ručki na vratima i daski na WC šolji. A kako je studija obuhvatila 22 domaćinstva, stručnjaci ne sumnjaju u njenu istinitost.

Aparati za pravljenje kafe predstavljaju vlažna mesta, pogodna za nastanak bakterija. Naše telo može da se bori sa njima, ali će u nekom trenutku njihov broj biti toliki da će postati uzročnici velikog broja bolesti. Zato zapamtite - toplom vodom se ne može postići nikakav efekat prilikom pranja aparata.

Magično sredstvo za čišćenje aparata za kafu je sirće. Ako imate klasičan aparat za pravljenje kafe, trebalo bi da ga brišete svakoga dana, jer ćete tako sprečiti da se kamenac zadržava na njemu. Stoga bi bokal, poklopac i filter trebalo čistiti svakoga dana toplom vodom sa sapunicom. Onaj deo aparata koji svakodnevno koristite, trebalo bi jednom mesečno temeljno očistiti toplom, a na svaka dva do tri meseca, i mlakom vodom. Isto to važi i za modernije aparate za kafu, koje bi trebalo temeljno čistiti sirćem u periodu od nekoliko meseci.

Nezavisno od toga koliko ih često koristite, dajemo vam savet za čišćenje aparata za kafu, nakon kog će ukus kafe koju pijete sigurno biti mnogo bolji:

1. Bokal aparata za kafu čistite tako što ćete u njega sipati podjednaku količinu sirćeta i vode. Stavite u njega papirni filter i čekajte da nivo smese dođe do polovine bokala.
2. Isključite aparat za kafu i pustite da odstoji 30 minuta, pre nego što završite ovaj proces.
3. Isperite mašinu tako što ćete koristiti novi filter, koji ćete natopiti čistom vodom i taj proces ponovite dva puta.

4. Napunite bokal toplom vodom sa sapunicom, i dodajte malo pirinča. Promešajte smesu, a onda uzmite nešto grublji sunđer kako biste skinuli svu prljavštinu. Bokal potom isperite i osušite.

5. Obrišite spoljašnjost i unutrašnjost bokala vlažnom krpom.

18. KREIRANJE NOVE USLUGE

Kvalitetna usluga i zadovoljni potrošači značajni su za rast i razvoj uslužnog preduzeća. Ipak, bez inoviranja svoje ponude, uslužno preduzeće rizikuje da izgubi pozicije na tržištu. Usluge koje se nalaze u ponudi imaju strateški značaj za poslovanje. U tom smislu nove usluge odraz su s jedne strane narastajućih i specifičnih potreba potrošača sa ciljnih segmenata, ali sa druge strane govore i o jačini i inovativnosti kompanije, utičući na taj način i na njen imidž, i na razvoj korporativnog brenda.

Usluge se međjutim ne mogu samo dodavati, nekada je potrebno odlučiti i o povlačenju određenih usluga ili grupa usluga, sa tržišta. U tom smislu se kao i za proizvode, i za usluge (grupe usluga) može koristiti koncepcija životnog ciklusa sa prepoznatljivim fazama uvođenja, rasta, zrelosti i opadanja. Ovaj koncept je međjutim od male pomoći pri operativnom odlučivanju, a više služi strateškom pravcu razvoja kompanije i njenog portfolia usluga. Upravo jedan od osnovnih razloga za uvođenje nove usluge jeste inovacija, kao faza životnog ciklusa u kojoj se nalazi (grupa ili tip) postojećih usluga u preduzeću, sa tendencijom ka opadanju. Osim ovoga, razlog za razvoj novih usluga može biti i neki od sledećih (Palmer Adrian, 2005):

- popunjavanje neiskorišćenih uslužnih kapaciteta,
- težnja da se uspostavi balans u portfoliju, kako preduzeće ne bi zavisilo samo od

jedne ili par usluga, u cilju razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima, preduzeće može da razvije novu uslugu kako bi odgovorilo izraženim potrebama i zahtevima potrošača sa ciljnog tržišta, ali i promenama u broju, kupovnoj snazi, potrebama i zahtevima potrošača generalno posmatrano,

- želja da se popuni praznina u uslužnoj ponudi na tržištu koja je nastala kao posledica povlačenja nekog od konkurenata sa tržišta ili nekog njegovog

dela, pojava novih konkurenata koji nastoje da zadovolje iste potrebe ciljnog tržišta kao i proizvodi i usluge preduzeća,

- promena u uslovima poslovanja kao posledica mera i akcija države (promena regulative) u pravcu podsticaja za inovativnu aktivnost preduzeća. Inovacije kada su usluge u pitanju mogu ići u rangu od totalno novih usluga u globalnim razmerama do običnih stilskih prilagođavanja.

18.1 Inovacije u ponudi hrane i pića u restoranima

Ugostiteljski objekti treba da zadovolje osnovne potrebe društva za hranom i pićem, kao i da im pruži prijatan ambijent i uslugu zbog kojih će poželeti ponovo da dođu i preporučiti taj objekat i porodici, prijateljima i poslovnim saradnicima.

Ponuda jednog ugostiteljskog objekta treba da oslikava potrebe i navike potrošača. Ritam života u današnje vreme je dosta dinamičan te se i klasičan koncept ritma obroka promenio. Nekad je ritam ishrane počinjao izjutra sa doručkom kao najvažnijim obrokom dana; zatim je sledio ručak i uveče večera, sa ponekom užinom između glavnih obroka. Danas, prema nekim istraživanjima čak 18% Evropljana ne doručkuje, a 21% muškaraca ga je potpuno izbacilo iz liste obrok. Francuzi i Italijani često večeru tretiraju kao glavni obrok, a Holanđani i Britanci jedan glavni obrok praktikuju u pauzi za ručak.

Pod obrocima se u ugostiteljstvu podrazumeva usluživanje hrane, pića i napitaka u tradicionalno određenoj vrsti, količini i vremenu uzimanja hrane. Razlikuju se:

Glavni odnosno dnevni obroci, a to su doručak, ručak i večera.

Sporedni dnevni obroci, a u njih spadaju prepodnevna užina ili marena, kasni doručak ili predručak, piknik, suva hrana ili lunch paket i poslepodnevna užina.

Svečani vanredni obroci, a to su koktel-partije, čajanke, banketi – svečani ručak

ili svečana večera i hladno-topli bife.

Sve se češće može naići na savet lekara, nutricionista i drugih stručnih lica da je preporučljivije uzimati od pet do šest manjih obroka umesto tri glavna obroka zbog lakšeg varenja i održavanja nivoa energije organizma pogotovo u današnje vreme. Ritam ishrane treba da odgovara ritmu života. Nije isto da li osoba radi fizičke poslove ili kancelarijski posao, na primer. Prema nekim poznatim istraživanjima, kancelarijskim službenicima je potrebno od 2.200 do 2.400 kalorija na dan i oni treba da unose ograničene količine ugljenih hidrata, masti i dosta proteina, dovoljno vitamina i minerala. Zato je fizičkim radnicima potrebno i do 4.000-5.000 kalorija i mnogo više tečnosti nego kancelarijskim službenicima.

18.2 Osnovne karakteristike obroka

Uobičajeno vreme u ugostiteljstvu za doručak je od 06 do 10 sati, za ručak od 12 do 15 sati, a za večeru od 19 do 22 sata. Međutim, i to se menja u skladu sa potrebama mušterija.

Za dobar početak dana ako osoba praktikuje tri obroka, kroz doručak je preporučljivo uneti 35-40% dnevno potrebne energije i to veći deo pre početka rada kako bi organizam imao snage. Kroz raznu literaturu, javne medije i Internet se može naći mnoštvo predloga za doručak, ali ono što je zajedničko za sve njih jeste da su u pitanju zdrave i hranljive namirnice lako svarljive i ne preterano masne. To znači da se savetuje ishrana bogata žitaricama i svežim voćem i povrćem i manje količine lako svarljivih namirnica kao što su jaja uz dodatke sa određenom masnoćom kao maslac i margarin. Doručak uopšte je prikazan na slici 4.

Prema nekim istraživanjima američkih naučnika, utvrđeno je da muškarci koji ne doručkuju imaju povećan rizik od kardiovaskularnih bolesti nakon analiziranja 27.000 muškaraca u dobi između 46 i 82 godine koji su praćeni kroz period od 16 godina. Utvrđeno je da se tako povećavaju šanse za gojaznost, povišen krvni pritisak, povišen holesterol, dijabetes i srčani udar.

U zavisnosti od sastojaka, razlikuju se sledeće vrste doručaka:

- Jednostavan doručak koji uključuje topli napitak u vidu bele kafe, čaja ili kakao

- napitka i hleb ili pecivo.
- Kontinentalni doručak sadrži topli napitak u vidu bele kafe, čaja ili kakao
- napitka, hleb ili pecivo i dva namaza – maslac, džem ili med.
- Bečki doručak je zapravo kontinentalni uz dodatak u vidu mekog kuvanog jajeta.
- Švajcarski doručak je ,u stvari, kontinentalni uz ponudu nekoliko vrsta sireva;
- Švedski doručak je isti kao kontinentalni uz pripremljenu ribu ili riblju konzervu kao dodatak.

Engleski doručak koji može biti:

a) jednostavan odnosno koji sadrži topli napitak i to najčešće čaj sa mlekom; zatim, maslac, džem ili med; voćni sok; hleb ili pecivo; šunku ili slaninu sa jajima ili tople prženice i

b) kompletan odnosno voćni sok; dimljena ribu i to uglavnom losos; zobene pahuljice

ili ječmenu kašu i hleb ili pecivo.

Nacionalni doručak kojim se gostima nudi topli napitak u vidu bele kafe, čaja ili kakao napitka; zatim, maslac ili hladan narezak sastavljen od domaćih specijaliteta i crnog ili kukuruznog hleba i , na kraju,

Angloamerički doručak tj. engleski kompletan doručak tokom kojeg se umesto voćnog soka ponekad služi sok od povrća i kompot od šljiva za kraj.

Na sledećoj slici broj 5 nalazi se prikazan švedski doručak kod nas veoma popularan u ugostiteljskim objektima na raznim događajima, u turističkim objektima i uopšte gledano zbog mogućnosti izbora jelai priloga, kao i količine prema sopstvenom ukusu.

Ručak ,kao i svaki drugi obrok, odražava običaje i kulturu naroda. Naš ručak je sličan o sastavu ručku kod Austrijanaca, Nemaca i Italijana i obuhvata kao prvo jelo supu ili čorbu nakon koje sledi glavno jelo od mesa

ili ribe uz neki prilog ili varivo i to je obično krompir ili povrće kao što je grašak recimo. Salata je uglavnom uvek zastupljena i napravljena je od sezonskog povrća i voća uz eventualni desert na kraju. Francuzi umesto supe preferiraju hladno predjelo i to najčešće od povrća nakon kojeg sledi glavno jelo sa prilogom i salatam i posle toga obavezno desert i sir. Obično se služi više vrsta sireva, a uz ručak se često nudi i vino koje je obično domaće. Angloamerikanci uzimaju dosta hranljivih namirnica tokom doručka i večere tako da se za ručak lagano hrane.

Kao što je prethodno već navedeno, prema pravilniku o ugostiteljskim objektima svi klasični restorani su u obavezi da za vreme glavnih obroka odnosno ručka i večere imaju u ponudi jedan meni sa najmanje tri jela. Jela su prikazana kroz standardni jelovnik ili dnevni dodatak jelovniku, a piće se prikazuju kroz vinske karte ili cenovnik ako je u pitanju restoran niže kategorije. Kod nas se ručak smatra glavnim obrokom iako današnji ritam života najčešće dozvoljava uživanje u ručku vikendom odnosno neradnim danima dok se preko nedelje većina ljudi najviše oslanja na večeru. Za ručak se pripremaju sve osnovne vrste jela počev od hladnih predjela i obično se u restoranu naručuju gotova jela, a za desert i one goste koji žele da se zaslade nakon slanog jela u ponudi se nalaze razneposlastice. Na narednoj slici broj 6. je prikazan jedan kompletan ručak.

Večera je kod nas dosta obilna i u određenoj meri je i obilnija nego kod nekih drugih naroda. U klasičnom restoranu se u ponudi za večeru mogu naći sva jela i gosti se sa ponudom restorana mogu upoznati kroz dnevnu ili večernju kartu, meni i standardni jelovnik, a izbor pića kroz kartu pića ili vinsku kartu. Nakon radnog dana, najčešće gosti preferiraju jela po porudžbini.

Kod nas se večera sastoji obično iz hladnog ili toplog predjela, glavnog jela sa prilogom, salate i deserta. Preporuka je ,kao i za doručak što je već navedeno, da se konzumiraju jela koja su lakša za varenje kao što je na primer riba. Takva je praksa u Austriji, Nemačkoj i Švajcarskoj dok Amerikanci i Englezi praktikuju obilniju večeru zbog prethodno laganijeg ručka.

U ugostiteljskoj terminologiji niže obrazovanih kadrova sporedni dnevni obroci odnosno međuobroci se neispravno nazivaju užinama. Kako je

već prethodno navedeno, u njih spadaju prepodnevna užina ili marenda, kasni doručak ili predručak, piknik, suva hrana ili lunch paket i poslepodnevna užina. Popularan naziv za prepodnevni i popodnevni međuobrok je pauza za kafu i često znači da se uz kafu nešto prezalogaji na brzinu. U savremenim uslovima života i poslovanja, često su ti međuobroci jedini obroci do večernjih časova kad se obilno večera što dovodi do brojnih zdravstvenih problema. Zato se sve češće promotivše značaj zdravije ishrane.

18.3 Jelovnik

Jelovnik predstavlja popis jela koja ugostiteljski objekat nudi gostima sa već utvrđenom cenom. Popis jela u jelovniku se vrši po redosledu konzimiranja tj. onim redom kojim ih jede gost. Na početku se konzimiraju lakše svarljiva jela, zatim teža i na kraju poslastice.

Jelovnik sastavljaju šef kuhinje i šef sale prema osnovnim pravilima za sastavljanje jelovnika a to su:

- Želje i očekivanja domaćih i inostranih gostiju za određenim jelima;
- Mogućnost kuhinje ugostiteljskog objekta (raspoloživost namirnica, stručnost kuhinjskog osoblja, opremljenost kuhinje);
- Da jelovnik poseduje jela koja gosti češće traže a koja je objektivno mogu prodati;
- Da jela budu pripremljena kvalitetno od strane iskusnog kuvara, od svežih namirnica;
- Da uslužno osoblje zna preporučiti gostima jela iz jelovnika, objasniti im njihov sastav i način pripreme, da li je jelo kuvano, pečeno, začinjeno kao i brzina spremanja;

Asortiman jela u jelovniku po cenama mora biti prema platežnim mogućnostima gostiju;

Moraju se poznavati razne navike gostiju koji konzumiraju jela, i da uslužno osoblje zna uslužiti jela.

Postoji više tipova jelovnika i više načina usluživanja jela iz jelovnika zavisno od tipova restorana.

Pisanje jelovnika i menija nije samo potreba ugostiteljskog objekta već i zakonska obaveza, jer zakonski propisi nalažu da svaki ugostiteljski objekat mora imati naziv jela i pića sa vidno istaknutim cenama. Stručno sastavljanje jelovnika podrazumeva u praksi dva načina sastavljanja jelovnika:

Prvi način podrazumeva grupisanje jela prema nameni- grupi kojoj pripadaju ili prema načinu pripreme (npr. roštilj, salate...)

Drugi način prema namirnicama iz kojih se pripremaju jela.

Prema vremenu upotrebe razlikuje se nekoliko vrsta jelovnika:

Jelovnik za određeni obrok (samo za ručak ili večeru)

Jelovnik za jedan dan- dnevni i

Stalni- standardni jelovnik kome se dodaje dnevna karta sa jelima, na kojoj se pišu jela toga dana najinteresantnija. Jelovnik predstavlja ogledalo ugostiteljskog objekta. Zbog toga jelovnik mora biti izrađen u lepom i preglednom obliku sa tehnički izrađenim koricama. Jelovnik se sastavlja i objavljuje čim ugostiteljski objekat ima više od tri jela.

Potreba za inovativnošću u ponudi restorana uslovljena je promena

ma ukusa potrošača, kao i stalnim promenama u trendovima u ishrani stanovništva. Poznato je da životni ciklus jednog proizvoda ili usluge čine četiri osnovne faze:

- faza uvođenja (kada se proizvod ili usluga javlja na tržištu i počinje njegova postepena prodaja);
- faza rasta (tržište postaje svesno datog proizvoda ili usluge, faza najbržeg rasta prodaje);
- faza zrelosti (dolazi do kulminacije prodaje) i
- faza opadanja (usled zasićenosti tržišta i pojave novih konkurentskih proizvoda ili usluga dolazi do opadanja prodaje).

Restorateri moraju da inoviraju ponudu, da zamene pojedina jela iz ponude kako ne bi došlo do zasićenja gostiju.

Inovativnost je od ključne važnosti za dugoročni uspeh u restoraterskom poslovanju, uprkos podatku koji ukazuje da je stopa neuspeha plasiranja novih proizvoda veoma visoka.

Mekdonalds sa godišnjim prometom od nekoliko milijardi dolara, uklonio je nekoliko jela iz ponude kratko nakon njihovog plasiranja. Ovakvi promašaji ne samo da negativno utiču na troškove po slovanja već i na loš korporativni imidž. Uprkos činjenici da i korporacija poput Mekdonaldsa nije bila pošteđena inovacionih promašaja, njen menadžment navodi da su inovacije ključni faktor koji stoji iza uspešne priče ovog svetskog brenda. Postoje brojni modeli inovacionog procesa u stvaranju novih restoraterskih proizvoda. Najveći broj se sastoji iz stvaranja ideje, pregleda stanja, analize stanja, razvoja koncepta, finalnog testiranja i komercijalizacije.

Procedura stvaranja novog gastronomskog proizvoda uključuje

optimizaciju proizvoda, operacione procedure, obuku i marketing.

Optimizacija proizvoda ne uključuje samo optimizaciju sa kulinarskog aspekta već uključuje i prilagođavanje recepture, pakovanje, zdravstvenu bezbednost i cenu novog proizvoda. Lanci restorana brze

hrane testiraju proizvod u jednom ili dva restorana iz svog lanca. Testiranjem dolaze do saznanja da li je proizvod odgovarajući, npr. da li je dovoljno slan, sladak itd. Optimizacija proizvoda se postiže bliskom saradnjom sa dobavljačima. Snabdevanjem namirnicama najboljeg kvaliteta po odgovarajućim cenama je od suštinske važnosti. Ukoliko se plasiraju jela koja mogu da se ponesu u upakovanoj a služe gostima (poput onih u lancima brze hrane) posebna pažnja se posvećuje i pakovanju. Pakovanje treba da štiti kvalitet proizvoda, bude zdravstveno bezbedno i čuva temperaturu posluženog jela.

Operacione procedure se odnose na brzinu pripremanja i dostavljanja. I u ovoj fazi se vrši testiranje u cilju usvajanja najboljeg mogućeg rešenja. Treći korak u razvoju proizvoda je obuka osoblja. Mnogi restorani brze hrane imaju posebno odeljenje koje osmišljava procedure kojima se kasnije obučavaju zaposleni. Jedan restoraterski lanac prvo obučava regionalnog direktora i njegovih 12 menadžera koji kasnije obučavaju zaposlene. Nakon

toga oni obilaze restorane u cilju identifikacije pravilno i nepravilno usvojenih inovacija.

Marketing je uvek važan element u razvoju novog proizvoda. Restorateri mogu da vrše senzornu ocenu proizvoda da bi dobili povratnu informaciju od gostiju. Manje organizacije se često oglašavaju putem radija, dok se one veće oglašavaju putem TV stanica, sponzorstava, bilborda itd. Slikovno prikazivanje novog proizvoda na kvalitetno urađenim fotografijama se pokazalo kao dobar vid promocije novog proizvoda .

18.4 Dečji jelovnik

Danas su deca veoma sofisticirani potrošači koje je mnogo teže animirati u poređenju sa njihovim roditeljima. Mek Nejl, stručnjak za marketing usmeren ka deci, smatra da su deca tri potrošača u jednom. Kao prvo, oni su primarni potrošači koji imaju svoj novac i mogu ga potrošiti kako žele, oni su sekundarni potrošači jer utiču na potrošnju svojih roditelja i na kraju oni su budući potrošači koji će postati samostalni kada porastu . Deca češće nego ikad obeduju u restoranima. Mnogi inostrani restorani imaju jelovnike posebno kreirane za decu. Međutim, na njima nisu zastupljeni zdravi obroci . Istraživanja ukazuju na to da deca imaju veći energetske unos za 55% kao i veći unos zasićenih masti nego što je slučaj kada obeduju kod kuće. Za mnoge roditelje postojanje dečijeg jelovnika predstavlja važan faktor odabira restorana u kom će obedovati.

U inostranstvu postoje posebno klasifikovani restorani koji imaju posebnu ponudu kreiranu za najmlađe. Karakteristika ovog jelovnika je pre svega zanimljiv dizajn, koji će podstaći decu da poruče jelo koje je nazvano po crtanom junaku, ima zanimljivu formu, dekoraciju i sl. Normativ namirnica je manji u odnosu na normativ namenjen odraslima. Inovativni restorateri bi trebalo da koriste poseban pribor za jelo sa aplikacijama interesantnim deci kako bi im obedovanje učinili zanimljivim.

Značajno je i obezbediti stolicu za bebe sa podesivim visinama. Deca vole da jedu na mestima koja su im interesantna i u kojima im je obezbeđena zabava. Inovativni restorateri bi trebalo da koriste poseban pribor za jelo sa aplikacijama interesantnim deci kako bi im obedovanje učinili zanimljivim. Značajno je i obezbediti stolicu za bebe sa podesivim visinama. Deca vole da jedu na mestima koja su im interesantna i u kojima im je obezbeđena zabava.

Poželjno bi bilo da restoran ima deo koji je posebno urađen za najmlađe goste. U njega se mogu smestiti nekoliko stolova za crtanje, sa slikovnicama, igračkama, bojankama i sličnim predmetima da bi se deca zabavljala. Osoblje zaduženo za animaciju može da učini boravak gostima mnogo opuštenijim, što se može pozitivno odraziti na ukupnu potrošnju.

Trendovi svečanih obroka

Svečani obroci organizuju povodom neke svečanosti i obično se organizuju za veći broj ljudi na zahtev određene institucije ili pojedinca. Kao što je već rečeno, u njih spadaju koktel-partije, čajanke, banketi – svečani ručak ili svečana večera i hladno-topli bife.

Koktel partija je najčešća forma svečanih prijema zbog mogućnosti organizovanja za veći broj gostiju u bilo koje doba dana, a hranu i piće na poslužavnicima služe konobari. Koktel partije se organizuju na maksimum dva sata i ne zahtevaju veliki prostor. Pored manjeg prostora i samim tim manjih troškova iznajmljivanja i uređivanja prostora, asortiman jela je jednostavan i samim tim ne zahteva velike profesionalce za pripremanje tih jela i cene usluga restorana su znatno niže. Asortiman jela obuhvata apertisane, male sendviče (kanapee) sa kavijarom, lososom, paštetom od gušćije džigerice, škampima, kvalitetnim sirom i slično. Ponuda pića se prilagođava pozvanim gostima i vremenu kad se koktel priređuje, a obično su to kokteli, pivo, vermut, voćni sokovi, mineralna voda i druga pića.

Uobičajene varijante posluživanja na koktel zabavama su sledeće:

- Sva ili deo hladnih jela su postavljeni na bife sto, a topla jela konobari kasnije
- služe na ovalima. Sokovi i još neka pića se obično postavljaju na sto sa jelima, a koktel pića služe konobari. Ovo je najčešće birana varijanta.

Druga varijanta je da se sva pića i jela dekorativno oslože po ovalima koje konobari iznose pred goste i nude ih.

Trećoj opciji se okreće kad nema dovoljno konobara da poslužuju goste ili kad se na taj način žele smanjiti troškovi. Hrana i piće se na ovalima

postavljaju po stolovima kraj kojih stoje konobari ili kuvari da pruže savet kod izbora jela i pića.

U praksi se može javiti potreba i za tzv „proširenom koktel partijom“ koja se organizuje u večernjim satima i zahteva širu ponudu hrane i pića.

Kada se spomene čajanka, prva asocijacija je Engleska pošto se tamo najviše organizuje. Čajanka se priređuje oko 17 časova i predstavlja obrok zabavnog i društvenog karaktera organizovan po narudžbini ili kao redovan obrok u ponudi ugostiteljskog objekta. U suštini je čajanka isto što je kod nekih naroda užina s obzirom da kao i užina uključuje sendviče i topli napitak uz mogućnost proširivanja izbora jela. Razlika u odnosu na popodnevnu užinu je što se čajanke održavaju u odgovarajuće uređenim prostorijama uz mesto za ples.

Reč banquet potiče od francuske reči *banquet* i predstavlja svečani ručak ili večeru u čast neke ličnosti, događaja ili sastanka. Obično se vezuju za neke javne ceremonije i često su dobrotvornog karaktera, a gosti se vrlo često pozivaju putem pozivnica ili e-mail pošte. U ponudi se nalazi više biranih jela koja se serviraju u skupocenom posuđu uz posrebn ili pozlaćen proculanski pribor za jelo, a najkvalitetnija pića se nude u skupocanim čašama.

Hladno-topli bife sto se organizuje u prilikama kada se gostima želi ponuditi što veći izbor toplih i hladnih jela, a kako bi njihova čula ukusa bila zadovoljena mora se poznavati profil gostiju odnosno mora se biti upoznat sa njihovom kulturom, verskim i nacionalnim običajima, godinama i polnom pripadnošću. Ova vrsta svečanog obroka se može prirediti u ugostiteljskom objektu, ali i van njega u prostorijama sa ispunjenim uslovima za tu priliku.

19. SAVREMENA ORGANIZACIJA POSLOVNIH PROCESA U RESTORATERSTVU

Spektakularni razvoj turizma i restoraterstva u Evropi i svetu uslovljava intenzivnije uključivanje svih zainteresovanih korisnika u ovoj razvojnoj delatnosti. Ekonomisti predviđaju snažan razvoj tercijalnih delatnosti, a restoraterstvo sa svojim segmentima (hotelijerstvo, gastronomija) i raznovrsnim oblicima jer njihov najmanifestniji primer.

Usluge smeštaja, cene pica i napitaka koje putnik i turista mogu dobiti u objektu (hotelu, motelu, restoranu, kafani) davno su prevaziđene. Danas zaposleni u ugostiteljskoj delatnosti u cilju privlačenja potencijalnih gostiju, pored postojećih usluga, iznalaze i nude i nove usluge, odnosno, unapređuju postojeće usluge, vodeći računa o opstem ugodjaju, zabavi, animaciji, aktivnom odmoru i kvalitetu uopšte.

Ističemo da se ugostiteljske usluge pružaju u različitim objektima, prostorima i organizacionim celinama. Ti objekti-preduzeća koriste dostignuća savremene nauke, tehnike i tehnologije. Takvo ugostiteljstvo sa svojim segmentima ulazi u procese ubzanih promena, savremene opreme, novih tehnologija, tehnike poslovanja i restoraterskog menadžmenta. Prethodno izlaganje i konstantacije imaju za cilj, da ukazu na relevantne momente stanja evropske i šire ugostiteljsko-turističke ponude i želje da se ukaze na potrebu stvarnog, analitički unapred jasno osmišljenog sagledavanja našeg razvojnog puta u budućoj ugostiteljsko-turističkoj ponudi u našim uslovima.

Svesni činjenice da samo spremna i odgovarajuće formirana ugostiteljsko-turistička usluga namenjena različitim potrošačima sa različitim ekonomskim, fizičkim, kulturnim i drugim mogućnostima obezbeđuje kompletnu turističku ponudu. Kompletna restoratersko turistička ponuda

treba da odgovar zahtevima savremene trznje,odgovara organizaciono-ekonomskim funkcijama svakog organizacionog privrednog subjekta.Za ostvarivanje kompletne savremene ugostiteljsko-turisticke ponude,potrebno je ukljuciti sve potencijalne ucesnike u skladu sa jasnom razvojnom politikom drustva i privrede u celini.Plansko usmeravanje akcija na prioritetne kompleksne celine,kako prostorne tako i ekonomske eliminusace osipanje nacionalnih snaga i sredstava.

Savremena oprema,tehlike i tehnologije u restoraterstvu su jedan od bitnih uslova za kvalitetnu ponudu i savremenu organizaciju rada.

Materijalnu osnovu sredstava za rad u restoraterskoj privredi cine: spremni ugostiteljski objekti, uredjaji, masine, alati, inventar, transportna sredstva, oprema i zemljiste.

19.1 Uvođenje savremene opreme tehlike i tehnologije u restoratersku delatnost

Restoraterske usluge se pruzaju u razlicitim za tu svrhu opremljenim objektima.Restoraterski objekti koriste dostignuca savremene nauke,tehlike i tehnologije,koriste raznovrstan inventar,uredjaje i opremu,jednom recju sredstva za rad.Uvodjenje i transfer tehlike i tehnologije i savremene organizacije u ugostiteljskoj delatnosti tece veoma sporo.Jedan od razloga je cinjenica da je ugostiteljska delatnost nisko akumulativna,te kao takva nije u mogucnosti da cesto menja i obnavlja sredstva rada,enterijer i eksterijer.Sledeci razlog moze da bude letemtni otpor zaposlenih prema svemu sto je novo ili nepoznato.

Medjutim,suprotno navedenim pojavama,mi smo u prilici da idemo u transfer savremene opreme,inventara,tehlike tehnologije u restoraterskoj delatnosti.Zakonskim i drugim aktima je regulisano kako treba da izgleda i bude opremljen jedan ugostiteljski objekat za smestaj ili pruzanje restoraterskih usluga,pripremanje i usluzivanje jela,pica i napitaka je izuzetno slozena proizvodno usluzna celina u koje deluje niz varijabilnih fakotora.Zbog toga je potrebna detaljna analiza cinjenica pre izrade

programa i projekta izgradnje i opremanja ugostiteljskih objekata od kojih mogu da zavise proizvodno uslužni rezultati i ukupna ugostiteljska ponuda. To znaci da za svaki proizvodno-uslužni smestajni objekat moraju sagledati određeni specifični prirodni resursi koji određuju proizvodno uslužnu organizaciju na kojoj sa zasnivaju ekonomski celishodni investicioni programi. Drugi recima tehnika i tehnologija sa neprekidno usavršavaju, stalno se javljaju potrebe za većim ili manjim rekonstrukcijama ugostiteljskih objekata, kako enterijera tako i eksterijera, inventara i sredstava za rad.

19.2 Savremeni koncept upravljanja u restoraterstvu

Nove karakteristike, kao i pojava sve više inovacija, opadanje profita u mnogim vidovima ugostiteljstva, razbijanje globalnog tržišta na pojedine segmente iznenađujuća pojava novih konkurenata i sve probirljiviji turisti i odnosno korisnici restoraterskih proizvoda, poljulali su poziciju mnogih uspešnih ugostiteljskih preduzeća. Sasvim je razumljivo da takvi uslovi poslovanja deluju opterećujuće na menadžere koji sledeće tradicionalne obrasce ponasanja, preferiraju održavanja status quo-a ili umerenim promenama.

Poslovna strategija ugostiteljskog preduzeća počinje i završava se sa odedjenim tržišnim segmentima. To znaci da marketing aktivnost celovito prozima poslovnu strategiju. Zato su elementi strategije marketinga u isto vreme i elementi poslovne strategije ugostiteljskog preduzeća, a to vazi i obrnuto. Osnovni elementi poslovne i marketing strategije restoraterskog preduzeća manifestuje se:

1. Permanentnoj orijentaciji prema potrebama i zahtevima gostiju,
2. Koordiniraju i integrisanju svih planova i aktivnosti kako bi se maksimirala ukupna efikasnost poslovanja,
3. Orijentacije na osnovnu celinu funkciju restoraterskog preduzeća (tržišno ucesce i profit ili dobit u razlicitim varijantama)

Dobro integrisana strategija poslovanja obuhvata celovit plan restoraterskog preduzeća. U pitanju je precizno definisanje poslovne

filozofije, ciljne funkcije, trzisnih segmenata opstih i specificnih poslovnih aktivnosti i kontrolnog mehanizma za odredjeni planski period.

U ugostiteljstvu strategijsko upravljane dolazi do izrazavanja u vecem broju specificnih obelezja koje se ogledaju u sledecem:

1. Omogucavanje celovitih analiza potreba za razlicitim institucijama restoraterstva

2. Precizno sagledavanje ciljeva poslovanja, uspesna definicija ponude u odnosu na konkurente i njeno usmeravanje prema odabranim trzisnim segmentima,

3. Sagledavanje realne potrebe za celovito i permanentno izucavanje pravno, ekonomskog i trzisnog okruzenja,

4. Neophodnost maksimalne koordinacije ukupnih poslovnih i marketing aktivnosti,

5. Mogucnost predvidjanja i eventualnog izbegavanja neophodnih tokova na trzistu.

19.3 Savremeni koncepti upravljanja ugostiteljskim preduzecima

Savremeni koncept upravljanja preduzeca svakako da predstavlja primena i implementacija strategijskog menadzmenta. Strategijski menadzment predstavlja onaj deo filozofije poslovanja i upravljanja preduzeca cija vremenska dimenzija zahvata daleku buducnost. Ona definise pravce i akcije kojim se preduzece usmerava i prilagodjava promenama vezanim za okruzenje i trziste.

Da bi ugostiteljsko preduzece moglo upravljati svojim razvojem i oblikovati svoju buducnost u uslovima neizvesnosti, ono mora primenjivati strategijski menadzment. Strategijski menadzment se bazira na informacijama iz okruzenja, njegova efikasnost bitno utice na efikasnost preduzeca, on omogucava stratesko odlucivanje kao i postavljanje i realizovanje strategije preduzeca, to mogu biti: vlasnici, zaposleni, nosioci poslovanja, poslovni partneri, konkurencija banke i razna udruzenja.

Tradicionalni pristup planiranja i upravljanja ugostiteljskih preduzeca uspesno je funkcionisao sve do 70-tih godina do tada su velika ugostiteljska preduzeca dominirala malim a poslovanje je bilo predvidljivo iz razloga sto je okruzenje bilo relativno slabo, konkurenti su bili dobro poznati, promena na finansiskom trzistu skoro zanemarljive, cene svih proizvoda i usluga stabilne, a ponasanje kupaca i krajnjih potrosaca ocekivano.

Zahvaljuci intezivnom razvoju novih proizvoda i tehnologije, otvaranje novih trzista sve izrazeniji zahtevi potrosaca za novim proizvodima i uslugama dovodi nas do zakljucka da vise nije bitna velicina preduzeca vec brzina kojom je prihvataju nove tehnologije i dostignuca kao i spremnost preduzeca na promene. Dinamika i karakter tih promena upozoravaju da ne postoji adekvatna zastita preduzeca od promena koji ugrozavaju njegov opstanak i razvoj osim blagovremenog predvidjanja i prilagodjavanja promenama.

Brojni primeri propadanja preduzeca ili poslova zbog neblagovremenog prihvatanja promena ili cak na osnovi ubiranja plodova minulog perioda dovodi do zakljucka da je 20. vek obelezava burne promene koje je trebalo brzo prihvatiti kao osnovnu zakonitost i shvatiti da se uslovi poslovanja brzo menjaju a stecene pozicije polako gube. Kada se sve to sagleda jasno se istice potreba za strategijskim menadzmentom kao njegova vaznost. Prema definiciji strategijskog menadzmenta koja glasi: Strategijski menadment je proces upravljanja svim resursima internim i eksternim cinionicima poslovanja u cilju razvoja konkurentske prednosti i dugorocnih performansi preduzeca, jasno se istice vaznost koji strategijski menadzment ima.

Drugi razlog njegove vaznosti je taj da on obezbedjuje pravac delovanja tako da svi clanovi preduzeca mogu da znaju gde da usresrede svoje napore. Jedan od razloga vaznosti je i taj strategijski menadzment ukljucuje menadzere svih nivoa u procesu paniranja sto omogucava da oni lakse razumeju planove sto dovodi do bolje realizacije i uspesnosti u poslu

20. MODERNE TEHNOLOGIJE U ULOZI PLANIRANJA MENIJA

Svet se ubrzo menja stvaraju se nove inovacije i tehnologije, a sa njima i mogućnosti za kreiranje, planiranje i izradu savremenih menija. Kao što je poslovanje u hotelijerstvu, tehnologija podigla na visok stepen putem PMS sistema (property management system), takođe i savremene tehnologije ulaze u sistem planiranja menija.

Da bi omogućili elektronsko upravljanje u savremenom restoranu, mora biti instaliran;

POS sistem koji je povezan sa glavnim računom (kasom) i restoran mora imati svoju internet stranicu, što se u modernom svetu podrazumeva za svaki sistem rada u ugostiteljskoj industriji.

Kada su ovi uslovi ispunjeni vlasnici mogu birati između različitih tehnoloških rešenja kao što su:

1. mobilne aplikacije
2. tablet računari
3. interaktivni stolovi i druge moderne tehnologije.

MOBILNE APLIKACIJE U KREIRANJU MENIJA

Kada govorimo o mobilnim aplikacijama koje se koriste u restoranima moramo napomenuti da svaka aplikacija takođe mora imati platform u restoranu, odnosno, da je isti održava i koristi. Jako lep primer mobilne aplikacije je aplikacija “vas pametni batler” koja je razvijena u Holandiji.

APLIKACIJA VAŠ PAMETNI BATLER

Ova aplikacija omogućava gostima da razgledaju menii izvrse porudzbina hrane koristeći svoj smart telefon preko QR (quick response) tehnologije sifara.

POSTAVLJANJE “QR” SIFRE NA SVAKI STO

Sa ciljem da izbegnu koriscenje stampanih menija restorani postavljaju QR sifru na svaki sto. učitavanjem te sifre preko svojih telefona gosti dobijaju pristup meniju i mogu da naruce zeljeno jelo preko aplikacije.

ELEKTRONSKA PORUDZBINA MENIJA

Kada gosti izaberu svoj meni,potom potvrde narudzbina,njihov izbor menija se salje u pomenuti POS sistem ili kompijuterski sistem restorana zajedno sa brojem stola,a narudzbina se stampa n analog i salje u kuhinju.

ELEKTRONSKI NACIN PLACANJA RACUNA

Gosti mogu da obaveste osoblje kada zele da plate racun,kako zele.

Aplikacija pametni batler nije samo vezana za restorane i menije vec se koristi i za hotele,barove i razne vrste ugostiteljskih usluga.

INTERAKTIVNA APLIKACIJA PLANIRANJA MENIJA

DajnBlast (DineBlast) je aplikacija koja takodje omogućava gostima interaktivni meni restorana,s tim sto nije ogranicena samo na mobilne telephone;

Ovu aplikaciju gosti mogu primeniti i preko sopstvenih PDA (personalni digitalni asistent),notebook-a ili tablet racunara.

UPOTREBA APLIKACIJA KOD PORUDZBINE MENIJA

Koriscenje DajnBlast aplikacije je jednostavno:

1. skine se aplikacija sa interneta
2. udje se na ikonicu a zatim se otvara interaktivni meni koji omogućava uvid u istoriju narucivanja
3. pregled liste jela menija

4. pregled liste pica
5. preporuke menija u restoranu
6. preporuke gostiju (najcesce preko socijalnih mreza)
7. dodatne informacije o jelovniku
8. slike jela i naravno najvaznije narucivanje od strane gostiju

PRIMENA ELEKTRONSKIH MENIJA PREKO DAJNBlast APLIKACIJE

Kompanija DajnBlast je prvo pocela da pravi elektronske menija a zatim sa razvojem tehnologija,napravila je DajnBlast aplikaciju.

Bitno je napomenuti da se elektronski meni na portal DajnBlasta i aplikacije integrise i azurira sa zvanicom internet stranicom restorana i njegovih kompijuterskih sistema.

TABLET RACUNARI U KREIRANJU MENIJA

Nova revolucija koja je zadesila hotelijerstvo i restoraterstvo je "IPAD" restoraterski meni

Ovi novi uredjaji,tablet racunari,visoke tehnologije,koji rade na dodir,omogucavaju ljudima da naruce hranu sa uredjajima,kao id a pretrazuju-istrazuju razradjen i uzbudljiv digitalan meni koji se nalazi na ponudi restorana.

NARUCIVANJE MENIJA PREKO "IPAD"

Narucivanje menija preko "IPAD-a" je:

- moderno
- zgodno,savremeno,komunikativno,impresivno i
- luksuzno.

S obzirom da je velika većina restorana još koristi standardne štampane menije, i ovaj način modern tehnologije privlači pažnju i pažnju.

PREDNOSTI PRIMENE IPAD RESTORANSKIH MENIJA

Prelaskom na IPAD menija

-restoran može često, čak i više puta dnevno da menja svoju ponudu, da izbegava godišnje troškove za štampanje i samo od te uštede može da iznajmi ili kupi IPAD ili druge mobilne računare i modernizuje svoje poslovanje.

NARUCIVANJE MENIJA PREKO ELEKTRONSKIH UREDJAJA

Sa gledišta konzumenata, veoma je interesantno i uzbudljivo narucivati meni preko elektronskih uređaja.

Kada gost dodje u restoran, dobije uređaj visoke tehnologije, preko kojeg ima kompletan uvid u ponudu menija sa svim opisima jela, slikama i važnim informacijama, sa visokom rezolucijom što doprinosi boljem i lepšem doživljaju.

POZITIVNE STRANE PRELASKA NA IPAD MENI

-Gosti mogu preko socijalnih mreža da preporuče jela i tako ostvare pozitivnu "živu rec" za restoran.

-Prema informacijama sa internet prezentacije objekti koji su presli na ovu tehnologiju prijavili su povećanje prodaje u rasponu od 10 do 20% u prvih 90 dana.

PRISTUPACNOST ELEKTRONSKIH UREDJAJA U RESTORANU

Ako uzmemo u obzir da primera radi, 20 android tablet menija košta otprilike 150\$, ili 7\$ po komadu a 20 IPAD menija 330\$, ili 16\$ po komadu, to i nije toliko skupo, ako se prihod može uvećati za 10 do 20%.

Godišnje, standardni "štampani meniji" mogu da koštaju restoran i više od 1000\$ a imaju jako manji efekat, par slika i par opisa jela pored same liste, ili da odaberu elektronski meni.

Android ili IPAD meniji, imaju, istina, veće troškove, ali izuzetno doprinose uzbuđenju gostiju, doživljaju, prezentaciji objekta i ukupnoj prodaji.

POSTOJI VIŠE PRIMENA IZ PRAKSE

Osnivač, Rajat Suri, student prestižnog MIT-a instituta, dobio je ideju, tako što je otisao na večeru sa prijateljima i imali su problem da podele račun.

IDEJE O UVODJENJU NOVE TEHNOLOGIJE NA MENIJU

Rajat Suri, i njegovi prijatelji, napravili su tablet računare, posebno osmišljene za restorane pod nazivom "presto" koji su izuzetno pogodni zbog svojih modifikacija.

Dovoljno je samo postaviti jedan po stolu i to je citav posao uvođenja nove tehnologije.

EFIKASNOST UPOTREBE TABLET RACUNARA U RESTORANIMA

Vlasnici restorana koji su presli na ovaj sistem ističu svoja zapažanja kako se obrt stolova povećao, odnosno, potrebno vreme za obroke smanjeno, dok je doživljaj poboljšao, kao i da je prosečna prodaja skočila za 10%.

EFIKASNOST UPOTREBE TABLET RACUNARA ZA NAPLATU

Uređaj u sebi ima ugrađen sistem za naplatu tako da gosti kada završe sa obrokom mogu jednostavno da provuku karticu a račun dobiju dostavljen na svoju elektronsku poštu.

OSTALE MOGUĆNOSTI TABLET RACUNARA

Takođe je moguće razdvojiti račun stola, odnosno podeliti ga između više ljudi koji su naručivali veoma raznovrsno. Gosti dok čekaju naručenu hranu mogu da igraju razne igrice ili da razgledaju detaljnije ponudu restorana.

SLABE I JAKE STRANE UPOTREBE TABLET RACUNARA U RESTORANIMA

1. nezadovoljstvo- iako odredjeni gosti mogu biti odusevljeni inovacijom,vecina americke omladine imaju svoje prenosive internet uredjaje,koji imaju sve njihove sifre,preferencije,ukratko-istoriju.

Ta deca “visoke tehnologije” nece da budu uhvacena kako koriste primera radi: mekdonaldsov nezgodan beli IPAD koji je zasrafljen za sto.

2. zakrceni stolovi- ako gosti mogu da sede u restoranu i igraju igrice na facebook-u sa svojim prijateljima,verovatno ce jedan segment gostiju to i raditi.

To nije dobro,pogotovo ako uzmemo u obzir,da je poslovna filozofija mekdonaldsa brza usluga i brz obrt stolova kako bi mogli da zadovolje velike mase potrosaca njihove brze hrane.

3. troskovi-nezadovoljstvo vlasnika fransize- svaki put kada pitate vlasnike fransize da izdvoje dodatna sredstva za nesto novo,uvek ce biti odredjena doza otpora.

Ako svaki sto treba da dobije IPAD to zahteva znacajna sredstva,ako samo neki stolovi dobiju IPAD postoji opasnost od placa i histerija male dece ako nisu za stolom koji ima tako nesto.

4. kriminal- veliki broj restorana fransize mekdonalds se nalazi u delovima gradova gde je kriminal u znacajnoj meri zastupljen,tako da bi uvođenje ovih uredjaja u drugim restoranima,po “nekima bilo” isto kao i neonski znak.

Iako su pricvrsceni za stolove,lopovima sigurno nece trebati puno vremena da ih olabave i ukradu.

INTERAKTIVNI “MENI STOLOVI”

Glavno pitanje koje restorateri imaju kada odluce da zele da uvedu interaktivne stolove je; da li mogu da koristim bilo koji interaktivni sto u mom restoranu? odgovor je : NE!

Da li su interaktivni stolovi primenjivi za sve restorane?

Cak ni priblizno prosecan broj interaktivnih stolova,nije primenljiv za restorane,a taj odgovor ima veze sa samom tehnologijom istih.

Prvo, interaktivni stolovi za restorane treba da podrzavaju najmanje 32 istovremena dodira, zbog cinjenice da obicno za stolom sedi cetvoro ljudi, a svako od njih ima deset prstiju.

TEHNOLOGIJA I INTERAKTIVNI STOLOVI

Tehnologije koje su popularne za interaktivne stolove, ali nisu primenljive u restoranima su:

1. IR okvir (koristi se za tablet, telephone i druge)
2. Tehnologija optickog projektovanja
3. Specijalna folija

-nasuprot navedenim tehnologijama nadjeno je resenje koje odgovara za restorane, a to je: "IRT tehnologije".

PRILAGODJAVANJE NOVIH TEHNOLOGIJA ZA INTERAKTIVNE STOLOVE

Posle analiziranja svih pomenutih tehnologija, kompanija "interactive restaurant technology" je razvila novu tehnologiju za interaktivne stolove koji se sastoje od ravnih površina, napravljenih od industrijskog stakla, što obezbedjuje dodatnu zastitu od loma ili prisutnih tecnosti.

INTERAKTIVNI STO SA BOVOM TEHNOLOGIJOM

Slika se prikazuje direktno ispod stakla, zato je interaktivna površina, kao i ostrina i kvalitet slike bez premca. Ova tehnologija podrzava neogranicen broj dodira, nastavice da radi i u slucaju svaki posetilac u okolini pritisne interaktivnu površinu.

INTERAKTIVNI STO NA DALJINU

Dodatno je implementirana podrška gestova, što znači da svaka musterija može da vrši interakciju sa stolom na razdaljini od 8cm, bez ikakvog fizičkog kontakta, odnosno dodira.

INTERAKTIVNI STO UMETO KONOBARA

Situacije u kojima se dogodi "greska" pri porudzbini od strane konobara, ili je konobar neljubazan, neraspoložen, ne mogu da se dese u koliko se restoran opredeli za primenu interaktivnih stolova.

MOGUĆNOST PRACENJA TT/PRIPREME JELA PREKO INTERAKTIVNOG STOLA

Ova moderna multimedijalna rešenja omogućavaju da gosti pažljivo izaberu koje jelo žele, pročitaju neophodne informacije o jelu, izaberu i naruču jelo, a porudžbina se odmah dostavlja kuhinji, omogućava da promeni izgled površine stola. Gosti gledaju snimke ili uključuju direktan prenos TT/ pripreme jela koje su naručili.

INTERAKTIVNI STOLOVI KAO POSREDNIK U RESTORANU

U sustini, gost u ovakvim restoranima gde može sam da se usluži, zakazuje porudžbinu, skraćuju i vreme koje je potrebno da se meni TT/ obradi.

Pored toga, interaktivni stolovi deluju kao posrednik između gosta i osoblja u restoranu u kuhinji.

PRIMER INTERAKTIVNOG STOLA U LONDONU

Glavni poslovni koncept ovog restorana je inovacija i stil. To je inovativan restoran orijentalne kuhinje sa bife stolom, koji objedinjuje interaktivno naručivanje sa visokim standardima za hranu.

INTERAKTIVNI STO IMA VIŠENAMENSKU FUNKCIJU

Unikatna odlika ovog restorana je da se meni projektuje sa plafona na površinu stolova.

To omogućava gostima da promene ambijent svog stol, naruce hranu- meni pice, igraju igrice dok cekaju hranu

INTERAKTIVNI STOLOVI SU CUDO

Pored narucivanja hrane gosti mogu da izaberu izmedju palete virtuelnih stolnjaka koji zele da im je na stolu,

mogu da gledaju process pripremanja svog jela u realnom vremenu,

kad gost sedne, pojavi se individualan sablon za svaki sto i okrugla bela tacka za tanjir,

gost koristi opcije sa strane tih tacaka da naruci hranu ili pice.

21. SAVREMENE METODE ANALIZE KVALITETA HRANE U GASTRONOMIJI

Ljudi sa pravom očekuju da je hrana zdravstveno bezbedna i pogodna za konzumiranje. Bolesti koje se prenose hranom su u najboljem slučaju neprijatne, a u najgorem mogu biti fatalne. Bolesti izazvane hranom i epidemije mogu da nanesu ogromnu štetu trgovini, ugostiteljstvu i turizmu i dovedu do značajnog pada zarada, nezaposlenosti, kao i do sudskih sporova.

Ugostiteljska delatnost je veoma kompleksna i specifična u smislu obezbeđenja zdravstveno bezbedne hrane, s obzirom na dinamiku procesa pripreme i finalizacije prehrambenih proizvoda / hrane, kontakta sa opremom i površinama, kao i samih učesnika koji manipulišu sa hranom.

U drugoj polovini 19. veka donet je prvi opšti zakon o hrani, pri čemu su bili definisani osnovni parametri bezbednosti i kvaliteta, ali i sistemi kontrole i nadgledanja usaglašenosti sa propisanim nivoima bezbednosti i kvaliteta. Svetska zdravstvena organizacija (The World Health Organization - VHO) je veoma rano prepoznala važnost HACCP koncepta za bezbednost hrane i poslednjih 30 godina ima vodeću ulogu u njegovoj promociji i razvoju. Vrhunac aktivnosti SZO u pogledu HACCP koncepta dešava se 1993. godine u Ženevi, kada je Codek Alimentarius Commission - CAC usvojila dokument Guidelines for the Application of the Hazard Analysis Critical Control points (HACCP) Sistem. Codek Alimentarius sledi princip da potrošači imaju pravo da očekuju da njihova hrana bude bezbedna, dobrog kvaliteta i pogodna za potrošnju. U tom smislu, bezbednost i kvalitet hrane na međunarodnom tržištu su od velikog značaja. Codek u svom portfoliju poseduje i više standarda i kodeksa o hrani za ugrožene grupe kao što su odojčad i mala deca, čiji je cilj da ih zaštiti od problema izazvanih hranom i smanji smrtnost odojčadi u svetu. Opšti principi Kodeksa o higijeni hrane su sledeći:

identifikovati osnovne principe higijene hrane primenljive kroz lanac hrane, kako bi se postigao cilj da se obezbedi da je harna bezbedna i pogodna za ishranu;

– preporučiti pristup zasnovan na HACCP-u kao sredstvo za povećanje bezbednosti hrane;

– naznačiti kako da se primene ovi principi;

– obezbediti vodič za specifične kodekse koji mogu biti potrebni za sektore u lancu hrane, procesima ili proizvodima, kako bi se pojačali higijenski zahtevi specifični za date oblasti (FAO/ WHO, 2005). Ovo je posebno istaknuto u zahtevima Sistema bezbednosti hrane prema standardu serije ISO 22000:2005, u Anex-u C.

HACCP sistem je naučno zasnovan i sistematičan metod, usmeren na identifikaciju specifičnih mera kako bi se osigurala zdravstvena bezbednost hrane. Ovaj koncept odlikuje sistematski preventivni pristup, a temelji se na identifikaciji i analizi specifičnih opasnosti i definisanju preventivnih mera kojima se mogućnost nastanka rizika u celokupnom „lancu hrane/ishrane“, tj. opasnosti po zdravlje potrošača, uklanja ili svodi na prihvatljivu meru. U savremenim uslovima HACCP koncept prepoznaje tri osnovne grupe rizika koji mogu da ugroze zdravlje potrošača: fizičke, hemijske i biološke rizike. Neophodno je istaći da je najveći broj uzročnika slučajeva bolesti izazvan neispravnom (kontaminiranom) hranom (Food Borne Diseases – FBD) mikrobiološke prirode.

Primena principa HACCP u EU je regulisana sledećim propisima:

Regulation EC br. 178/2002, odnosno u okviru nje Zakon o hrani (General Food Law);

– Regulation EC br. 1642/2003 – izmene i dopune prethodnog zakona;

– Regulation EC br. 852/2004 – opšti propis o higijeni hrane;

– Regulation EC br. 853/2004 – propis o higijeni proizvoda animalnog porekla.

Na tržištima EU i Svetske trgovinske organizacije HACCP sistem je postao obavezujući od 1. januara 2006. godine (Council Directive 93/43 EEC).

U našoj zemlji, stupanje na snagu Zakona o bezbednosti hrane (Sl. glasnik RS 41/2009) i Pravilnika o opštim i posebnim uslovima higijene hrane u bilo kojoj fazi proizvodnje, prerade i prometa (Sl. glasnik RS 72/2010) definiše da svi subjekti u poslovanu hranom moraju da uspostave sistem za osiguranje bezbednosti hrane u skladu sa principima dobre proizvođačke i higijenske prakse i Analize opasnosti i kritičnih kontrolnih tačaka (HACCP).

Primena ovoga sistema u našoj zemlji za sve učesnike u poslovanju hranom/ishranom postala je obavezujuća od jula 2011. godine. Potrebno je istaći da svaki subjekt u poslovanju hranom mora da ima u stalnom radnom odnosu odgovorno lice za sprovođenje dobre proizvođačke i higijenske prakse i primenu HACCP.

Ponuda zdravstveno bezbedne hrane – poslovanje po principima HACCP doprinosi ukupnom kvalitetu poslovanja ugostiteljskog objekta. Dakle, možemo reći da poslovanje po principima HACCP predstavlja doktrinu savremenih ugostiteljskih objekata (hotelski kompleksi, wellness centri...). Pod pojmom “senzorika” podrazumeva se naučno-besprekorna priprema, izvođenje i vrednovanje senzornih svojstava kod kojih se na osnovu pojedinačnih sudova(ocena) I pravilno primenjene statističke obrade rezultata.

Tri najvažnija senzorna svojstva u definisanju kvaliteta hrane su:

- IZGLED(čulo vida),
- HAPTE-KINESTEZIJA (čulo dodira tj. mehanički receptori u ustima, koži, sluzokoži, zglobovima i mišićima)
- AROMA(čulo mirisa I ukusa).

U vizuelne utiske (IZGLED) spadaju zapažanja o karakteristikama proizvoda koja se registrujuočima(boja,oblik, površina,struktura I ostali utisci). BOJA je jedan od najznačajnijih pokazatelja kvaliteta hrane, a njeno formiranje i stabilizacija zavise od mnogobrojnih faktora. Izgled prehrambenih proizvoda (hrane) karakterišu:

- veličina,

- oblik,
- uniformnost
- (kompaknost),
- pigmentacija,
- struktura.

Pre nego što pređemo na razmatranje kvaliteta hrane, moramo znati pre svega: samu definiciju proizvoda i koji se to parametri senzornog kvaliteta ocenjuju. Tako, na osnovu Pravilnika o kvalitetu i drugim zahtevima za jestivo biljno ulje i masti, margarin i druge masne namaze, majonez i srodne proizvode. Salate sa majonezom ili salatnim kremom su proizvodi dobijeni po odgovarajućem tehnološkom postupku od majoneza ili salatnog krema uz dodatak: povrća, mesa, toplotno obrađenog i usitnjenog povrća, ribe ili ribe i povrća. Senzorna svojstva (izgled, konzistencija, miris i ukus) moraju biti karakteristični (specifični) za proizvod, prvenstveno bez stranog mirisa i ukusa.

Za razliku od salata sa mesom, mesne salate su proizvodi od mesa koji sadrže nereske toplotno obrađenog mesa ili proizvode od mesa (najmanje 35%), prerađeno ili neprerađeno povrće (najmanje 25%) ili druge namirnice.

Da bi senzorna analiza kao nauka koja meri i vrednuje svojstva kvaliteta hrane sa jednim ili više čula čoveka dala odgovarajuće, objektivne rezultate, neophodno je poznavanje:

anatomije i fiziologije čula čoveka,

osnovnih pojmova i termina kao i tehnika tj. postupaka senzorne analize.

Iz navedenih razloga problematika senzorne analize kvaliteta hrane mora se razmatrati u više nivoa, od razjašnjavanja osnovnih pojmova do samog definisanja značaja, odnosno uloge senzorne analize u proizvodnji i prometu tj. distribuciji hrane. Na osnovu navedenog stvara se pouzdana osnova da se savremene metode senzorne analize kvaliteta hrane u restoraterstvu podignu na nivo naučne metodologije, a čijom se doslednom primenom mogu dobiti precizne, pouzdane i uporedive informacije o kvalitetu ispitivanih prehrambenih proizvoda (hrane).

- oblik,
- uniformnost
- (kompaknost),
- pigmentacija,
- struktura.

Pre nego što pređemo na razmatranje kvaliteta hrane, moramo znati pre svega: samu definiciju proizvoda i koji se to parametri senzornog kvaliteta ocenjuju. Tako, na osnovu Pravilnika o kvalitetu i drugim zahtevima za jestivo biljno ulje i masti, margarin i druge masne namaze, majonez i srodne proizvode. Salate sa majonezom ili salatnim kremom su proizvodi dobijeni po odgovarajućem tehnološkom postupku od majoneza ili salatnog krema uz dodatak: povrća, mesa, toplotno obrađenog i usitnjenog povrća, ribe ili ribe i povrća. Senzorna svojstva (izgled, konzistencija, miris i ukus) moraju biti karakteristični (specifični) za proizvod, prvenstveno bez stranog mirisa i ukusa.

Za razliku od salata sa mesom, mesne salate su proizvodi od mesa koji sadrže nereske toplotno obrađenog mesa ili proizvode od mesa (najmanje 35%), prerađeno ili neprerađeno povrće (najmanje 25%) ili druge namirnice.

Da bi senzorna analiza kao nauka koja meri i vrednuje svojstva kvaliteta hrane sa jednim ili više čula čoveka dala odgovarajuće, objektivne rezultate, neophodno je poznavanje:

anatomije i fiziologije čula čoveka,

osnovnih pojmova i termina kao i tehnika tj. postupaka senzorne analize.

Iz navedenih razloga problematika senzorne analize kvaliteta hrane mora se razmatrati u više nivoa, od razjašnjavanja osnovnih pojmova do samog definisanja značaja, odnosno uloge senzorne analize u proizvodnji i prometu tj. distribuciji hrane. Na osnovu navedenog stvara se pouzdana osnova da se savremene metode senzorne analize kvaliteta hrane u restoraterstvu podignu na nivo naučne metodologije, a čijom se doslednom primenom mogu dobiti precizne, pouzdane i uporedive informacije o kvalitetu ispitivanih prehrambenih proizvoda (hrane).

21.1 HACCP sistem sigurnost hrane u gastronomiji

Prema definiciji koju je dao Codex Alimentarius, HACCP je sistem za identifikaciju, ocenjivanje i kontrolu opasnosti od značaja za bezbednost hrane. HACCP je sistem upravljanja u kome se bezbednost hrane razmatra kroz analizu i kontrolu bioloških, hemijskih i fizičkih opasnosti (hazarda) od ulaznih sirovina, rukovanja, proizvodnje, distribucije i konzumiranja krajnjeg proizvoda.

HACCP sistem sastoji se od dve osnovne komponente: HA i CCP.

HA predstavlja analizu rizika, odnosno identifikaciju opasnosti u svakoj fazi proizvodnje hrane i procenu njihove štetnosti po ljudsko zdravlje. CCP (kritične kontrolne tačke) predstavlja postupke u proizvodnji u kojima se može sprečiti ili eliminisati rizik po sigurnost hrane ili se njegov uticaj svesti na prihvatljiv nivo. Jednostavno, moguće ih je kontrolisati.

Kada prevedemo HACCP sa engleskog na srpski jezik, evo šta dobijamo:

Hazard – Opasnost po zdravlje u određenoj tački procesa proizvodnje namirnica.

Analysis – Analiza opasnosti moguće kontaminacije proizvoda u svakoj tački procesa proizvodnje namirnica.

Critical – Određivanje kritične tačke u procesu po zdravstvenu bezbednost proizvoda.

Control – Kontrola kritične tačke procesa.

Point – Tačka procesa proizvodnje namirnica.

Osnovni cilj HACCP koncepta je proizvodnja bezbednih prehrambenih proizvoda. Taj metod podrazumeva proizvodnju zdravstveno ispravnih namirnica preventivnim delovanjem, a ne posledičnim (inspeksijskim) delovanjem. HACCP sistem podrazumeva uspostavljanje odgovornosti svih učesnika u lancu proizvodnje hrane za bezbednost namirnica.

HACCP je fleksibilan sistem, prilagođava se svim vrstama proizvoda u svakoj karici lanca proizvodnje, distribucije i rukovanja hranom, "od njive do trpeze". Grane prehrambene industrije koje zahtevaju HACCP sistem su:

- proizvodnja, prerada i pakovanje;

- skladištenje, transport i distribucija;
- priprema i distribucija hrane za potrebe bolnica, dečijih ustanova, hotela, restorana;
- trgovina, maloprodaja i ugostiteljstvo;
- organska prehrambena industrija.

Da bi organizacija mogla uspešno razviti i preimenjivati HACCP plan, potrebno je najpre definisati njegov okvir (područja primene plana) i cilj (analiza opasnosti i identifikacija tačaka gde su rizici njihove pojave najveći i gde se oni mogu kontrolisati, tj. smanjiti ili otkloniti).

Preduslov za kvalitetno definisanje okvira i cilja HACCP plan se vrši u pet koraka koje organizacija mora sprovesti:

1. obuka i formiranje tima za HACCP;
2. opis proizvoda;
3. utvrđivanje namenjene upotrebe proizvoda;
4. izrada dijagrama toka procesa;
5. verifikovanje dijagrama toka procesa.

Za razliku od tradicionalnog inspeksijskog pregleda proizvoda na kraju proizvodnog procesa, HACCP predstavlja integrisani preventivni sistem koji osigurava bezbednost hrane u svakom delu procesa proizvodnje i distribucije, čime doprinosi smanjenju rizika po zdravlje stanovništva.

Prednosti primene ovog sistema su:

- redukuje pojavu bolesti izazvanih hranom;
- obezbeđuje snabdevanje stanovnika zdravstveno bezbednim prehrambenim proizvodima;
- omogućuje ispunjenje zahteva zakonske regulative i efikasniji inspeksijski nadzor;
- omogućuje efektivniji i efikasniji rad prehrambenih preduzeća;
- povećava konkurentnost preduzeća na svetskom tržištu;
- uklanja barijere internacionalne trgovine;
- omogućuje efikasno uvođenje novih tehnologija i proizvoda;
- povećava profit.

Primena HACCP-a je kompatibilna s primenom sistema upravljanja kvalitetom, kao što su standardi serije ISO 9000.

Po okončanju uvođenja neophodno je sprovesti: stalno održavanje i nadgradnju sistema, stalan interni i eksterni nadzor, korigovanje sistema kod promena u tehnološkom postupku ili promeni sirovina i, napokon, sertifikaciju sistema.

Standardi

Standard je dokument u kome se definišu pravila, smernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate (proizvod ili usluga mogu biti taj rezultat) radi postizanja optimalnog nivoa uređenosti.

Standardi u velikoj meri imaju pozitivan uticaj na većinu aspekata naših života. Oni obezbeđuju željene karakteristike proizvoda i usluga kao što su kvalitet, pozitivno delovanje na životnu sredinu, bezbednost, pouzdanost, efikasnost i zamenljivost. Kada su proizvodi i usluge u skladu sa našim očekivanjima, mi to uzimamo zdravo za gotovo i nismo ni svesni uloge standarda. Međutim, ako standardi ne bi postojali, to bismo veoma brzo primetili. Smetalo bi nam što su proizvodi lošeg kvaliteta, što nisu odgovarajući, odnosno nekompatibilni su sa opremom koju već posedujemo, ili su nepouzđani i opasni. Kada proizvodi, sistemi, mašine i uređaji rade dobro i bezbedno, to je uglavnom zato što ispunjavaju zahteve standarda.

Međutim, ako standardi ne bi postojali, to bismo veoma brzo primetili. Smetalo bi nam što su proizvodi lošeg kvaliteta, što nisu odgovarajući, odnosno nekompatibilni su sa opremom koju već posedujemo, ili su nepouzđani i opasni. Kada proizvodi, sistemi, mašine i uređaji rade dobro i bezbedno, to je uglavnom zato što ispunjavaju zahteve standarda.

Kako nam standardi pomažu?

Čine:

-razvoj,

-proizvodnju i distribuciju proizvoda

- efikasnijim, bezbednijim i čistijim;
- usklađuju trgovinu između zemalja;
- omogućavaju razmenu tehnologije i dobre upravljačke prakse;
- šire inovacije;
- osiguravaju kupce i korisnike proizvoda i usluga;
- čine život jednostavnijim time što daju rešenja za svakodnevne probleme.

ISO je nevladina organizacija i nema autoritet da nametne implementaciju standarda. ISO ne donosi ni propise ni zakone.

Međutim, države mogu da odluče da usvoje ISO standarde – pre svega u oblasti zdravlja, bezbednosti i uticaja na životnu sredinu – kao zakonski obavezne ili da se na njih pozivaju u propisima. Iako su ISO standardi dobrovoljni, oni postaju zahtev tržišta, kao na primer ISO 9001 serija standarda.

ISO standardi se razvijaju prema potrebama tržišta. Posao pretežno obavljaju eksperti iz sektora industrije, tehnike i poslovanja u kojima se pokaže potreba za standardima. Oni su bazirani na internacionalnom konsenzusu između stručnjaka u određenoj oblasti.

Svi standardi se periodično pregledaju i to najmanje jednom u pet godina, kako bi se odlučilo da li je potrebno da budu izmenjeni i dopunjeni ili ukinuti.

ISO standardi su tehnički sporazumi koji obezbeđuju okvir za kompatibilnost tehnologije u celom svetu. Oni su dizajnirani da budu globalno značajni i korisni bilo gde u svetu. Većina standarda su usko specijalizovani za određeni proizvod, materijal ili proces.

Međutim, ISO 9001 i ISO 14001 su generički standardi upravljanja sistemima.

Generički znači da se isti standard može primeniti na bilo koju aktivnost i na bilo koju organizaciju, malu ili veliku, bez obzira na proizvod ili uslugu, u bilo kom sektoru i bez obzira da li je organizacija privatna ili državna. ISO 9001 sadrži set generičkih zahteva za implementaciju sistema upravljanja kvalitetom, a ISO 14001 za upravljanje životnom sredinom.

ISO 9000 i ISO 1400 serije su među najpoznatijim standardima i njih je implementiralo više od milion organizacija u 175 zemalja širom sveta.

ISO 9000 serija se odnosi na upravljanje kvalitetom. To znači da organizacija mora da:

- ispuniti zahteve klijenata u vezi sa kvalitetom;
- poštuje zakonske propise;
- stalno unapređuje zadovoljstvo klijenata;
- kontinuirano poboljšava performanse.

ISO 14000 serija se odnosi na upravljanje životnom sredinom, što znači da organizacija mora da:

- smanji negativne uticaje na životnu sredinu svojim aktivnostima; i
- postigne kontinuirano poboljšanje performansi koje se odnose na zaštitu životne sredine.

ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004 su postali široko rasprostranjeni i integrisani u globalnu ekonomiju. ISO 9001:2008 postao je čvrsto ukorenjen kao globalno prihvaćen standard koji obezbeđuje sigurnost u kvalitet robe i usluga u odnosima kupac-dobavljač. ISO 14001:2004 potvrđuje svoj globalni značaj za organizacije koje žele da posluju u skladu sa prirodom.

Pozitivan uticaj ISO standarda uključuje i sledeće:

- unificiranu osnovu za globalno poslovanje i lance snabdevanja;

- tehničku podršku zakonodavstvu;
- alat za regionalne integracije – kao što se vidi u zemljama budućim članicama Evropske unije koje su prihvatile međunarodne standarde;
- olakšan transfer dobre prakse u zemlje u razvoju i ekonomije u tranziciji.

ISO standardi se razvijaju po strogim pravilima kako bi se obezbedilo da budu transparentni i fer. Negativna strana je to što takva pravila zahtevaju veliku količinu vremena za razvoj svakog pojedinačnog standarda, zbog neophodnosti postizanja konsenzusa kao i javnosti postupka.

Pored standarda, ISO razvija i različita uputstva, smernice i priručnike u vezi sa standardima.

21.2 Inovacije u toplotnoj obradi hrane

Nije dovoljan samo izbor pravih namirnica i načina njihovog čuvanja već i adekvatan način njihove obrade radi što je moguće boljeg načina očuvanja njihovih hranljivih sastojaka i uništavanja mikroorganizama. Jelo treba da bude što hranljivije i što lakše za varenje.

Pored pravog načina obrade hrane, bitan je i izbor posuđa u kojem se priprema hrana i zato se često u reklamama za posuđe ističe njihov doprinos očuvanju ukusa namirnica. Zato se proizvođači stalno trude da proizvode što kvalitetnije posuđe radi dobijanja što zdravijeg obroka.

Pojam toplotne obrade

Pod toplotnom obradom namirnica se misli na tehnološke postupke koji putem prenosa toplote na namirnice deluju na njih tako da su pogodne za ljudsku ishranu. Prenos toplote se ostvaruje kondukcijom, konvekcijom i radijacijom, s tim da toplota kroz namirnice putuje kondukcijom. Na narednoj slici broj 12. su prikazani načini prenosa toplote.

Kondukcija ili provođenje je vid prenošenja toplote direktnim kontaktom između dva tela. Neka tela su bolji prenosnici toplote od drugih, a primer je recimo metal koji je bolji prenosilac toplote od tečnosti i gasova, a voda od

vazduha. Kondukcija je spor, ali značajan metod zbog kretanja toplote od površine namirnica ka njihovoj unutrašnjosti.

Konvekcijaili mešanje znači prenos toplote putem tečnosti ili gasa koji razmenjuju toplotu unutar same sebe prostim mešanjem odnosno konvekcijom. Konvekcija je u stvari kombinacija kondukcije i mešanja u kojoj se molekuli pomeraju iz toplijih u hladnije delove materije, a razlikuju se prirodna i mehanička konvekcija. Prirodna konvekcija nastaje kada se čestice pomeraju usled razlike u gustini materije koja nastaje usled nejednake temperature delova materije, a mehanička konvekcija nastaje usled pomeranja čestica mehaničkim uređajima kao što je, na primer, konvektomat.

Radijacija je prenošenje toplote putem tolotnih ili svetlosnih talasa kao što su infracrveno zračenje u tosterima ili usijani ćumur i mikrotalasi u mikrotalasnim pećnicama. Za razliku od kondukcije i konvekcije nije potreban fizički kontakt između izvora toplote i namirnica.

Senzorne, biohemijske i mehaničke promene tokom toplotne obrade

Prilikom pripreme hrane pod uticajem temperature neke namirnice menjaju svoje karakteristike i te promene u hemijskom sastavu uočavaju se kroz miris, ukus, teksturu i boju. Kroz izlaganje namirnica povišenim temperaturama isparava voda iz namirnica što produžava rok trajanja namirnica i debakterizuje ih. Hrana u sebi sadrži belančevine, ugljene hidrate, vodu i masti, kao i male količine minerala i vitamina, a poznavanjem načina uticaja toplote na hranu omogućava dobijene željenog jela.

Koagulacija proteina se odnosi na nepovratno transformisanje belančevina iz tečnog u čvrsto stanje. Primer je ispečen hleb ili jaje. Većina proteina vrši koagulaciju na temperaturi od 71°S do 85°S. Toplotnom obradom belančevine gube vlagu, skupljaju se i postaju čvrste.

Prilikom pripreme neke vrste kolača na primer neophodno je poznavati proces želiranja skroba. Želiranje skroba se vrši u rasponu od 66 do 100°S u zavisnosti od tipa skroba koji se inače kao sastojak u većoj koncentraciji nalazi u namirnicama kao što su pšenica i slično čijim zagrevanjem sa vodom je granule skroba upijaju i pritom se uvećavaju.

Karamelizacijom šećera koji pritom poprima braon boju i menja ukus se postiže većina željenih ukusa pri toplotnoj obradi namirnica. Beli šećer se karamelizuje na temperaturi od 170°S dok temperatura karamelizacije maltoze, laktoze i fruktoze kao prirodnih šećera u namirnicama varira. Ovaj proces se javlja i kod slanih jela kao što je to slučaj prilikom stvaranja korice hleba ili kada treba da se zapeče meso i povrće, ali i kod slatkih jela kao što je to slučaj prilikom pripremanja neke vrste deserta. Većina namirnica se karamelizuje samo spolja prilikom izlaganja suvoj toploti.

Isparavanje vode prilikom pripremanja bilo kog obroka je neizbežno pošto sve namirnice sadrže vodu u sebi. Više od 75% mesa čini voda. Prilikom zagrevanja unutrašnja temperatura namirnice raste i, molekuli vode se kreću brže sve dok voda ne pređe u gasovito stanje i ne ispari.

Topljenje masti je takođe jedna od promena koje se odigravaju tokom toplotne obrade namirnica. Bitno je znati da sumasti izvor energije, da nisu rastvorljive u vodi i da se tope pri zagrevanju ipritom ne isparavaju. Njihova struktura varira od tečnog do čvrstog stanja. Ulja su prosta jedinjenja masti koje ostaju u tečnom stanju na sobnoj temperaturi. Većinu masti je moguće zagrevati na veoma visokim temperaturama bez zagorevanja te stoga često koriste pri toplotnoj obradi namirnica.

Metode toplotne obrade

Vrsta namirnice nameće i izbor metode toplotne obrade namirnica među kojima razlikujemo sledeće:

Toplotna obrada u suvoj sredini;

Toplotna obrada u vlažnoj sredini;

Toplotna obrada u kombinovanim sredinama i

Toplotna obrada mikrotalasima.

Zbog važnosti poznavanja načina delovanja na sastav namirnica, važno je posebno razmotriti svaki od ovih metoda.

Toplotna obrada u suvoj sredini

Toplotna obrada u suvoj sredini koja koristi vazduh ili mast obuhvata pečenje sa roštilja, gratiniranje, pečenje u rerni, pečenje na ražnju, sotiranje, prženje u plitkoj i u dubokoj masnoći.

Pečenje na roštilju odnosno griliranjem se donja površina namirnica se zagreva apsorpcijom tolotnog zračenja i delom putem konvekcije, a u sredini se zagreva kondukcijom i najoptimalnija temperatura je 220°S. Najomiljeniji kod nas je roštilj kod kojeg se koristi drvo ili ćumur zbog dima koji dodaje ukus hrani.

Gratiniranjem se tolotna isijava od izvora nad namirnicama i temperatura na izvoru toplote može biti i do 1000°S.

Pečenjem u rerni se hrana toplotno obrađuje kroz suvi zagrejani vazduh putem konvekcije na površinu namirnica i potom kondukcijom, a temperatura je obično u rasponu od 150°S do 170°S. Pečenje u rerni se vrši na nešto višim temperaturama tj. od 175°S do 220°S. Ovo su vidovi toplotne obrade svakodnevno zastupljeni u našim domaćinstvima i ugostiteljskim objektima.

Sotiranje koristi kondukciju kako bise visoka temperatura sa tiganja uz vrlo malo masnoće prenela na namirnice sitno isečene radi bolje karamelizacije i sprečavanja prskanja koje se povremeno mešaju. Kineski tiganj vok je pogodan za ovaj način spremanja jela i veoma popularan i kod nas i u svetu.

Prženje u plitkoj masnoći odnosno u tiganju se vrši na temperaturama od 150°S do 180°S i u odnosu na sotiranje se razlikuje po većoj količini upotrebljenog ulja.

Kao obrada namirnica sa još većom količinom ulja se može koristiti friteza odnosno prženje u dubokoj masnoći. Temperature za fritezu se kreću od 160°S do 190°S i ovaj vid prženja se koristi kod pravljenja pomfrita, na primer, i izuzetno je nezdrav po čovekov organizam.

Toplotna obrada u vlažnoj sredini

Voda ili para se kao sredina kojom se toplota prenosi na namirnice radi njihove obrade koriste u cilju što boljeg očuvanja prirodnog ukusa namirnica i ovde se razlikuju kuvanje, barenje, krčkanje i parenje.

Kuvanje je najtoplija metoda toplotne obrade i tu treba uzeti u obzir da se tačka ključanja menja u zavisnosti od dodatih sastojaka u vodu. Voda inače pod normalnim atmosferskim pritiskom na nivou mora ključa na 100°S, ali ako se doda alkohol tačka ključanja će se smanjiti pošto alkohol ključa na 80°S ili će se povećati ako se doda so ili šećer, na primer. Kuvanjem u ključaloj vodi ili kuvanjem u hladnoj vodi ne postiže se isti ukus hrane usled momentalnog ili postepenog zagrevanja namirnica.

Barenje koristi konvekciju za prenos toplote sa tečnosti na namirnicu koja se obrađuje i ovaj metod se često koristi kao osnova za pripremu raznih vrsta soseva, na primer. Namirnice se potapaju u tečnost zagrejanu na temperaturu između 71°S i 82°S Krčkanje je slično barenju, s tim da se tečnost prethodno zagreva na nešto višu temperaturu odnosno na minimum 85°S i maksimum 96°S.

Parenje takođe koristi konvekciju za prenos toplote sa tečnosti na namirnicu koja se obrađuje i ta tečnost se kasnije može upotrebiti za pripremu nekog sosa. Namirnica se stavlja u rešetku iznad ključale tečnosti i ne sme da dodiruje tečnost, a treba da stoji tako da vodena jednako da cirkuliše oko nje. Stavljanjem poklopca na posudu se zadržava para i stvara blagi pritisak u loncu kako bi se namirnica što pre obradila.

Toplotna obrada u kombinovanim sredinama

Kombinovanjem suve i vlažne toplotne obrade razlikuju se dinstanje i poeliranje. Dinstanjem se kreće od prženja u plitkoj masnoći na temperaturi do 175°S nakon čega se dodaje voda u odnosu 1:1 i stavlja poklopac na posudu, a poeliranje je suprotan proces kod kojeg se prvo namirnica kuva i onda peče.

Toplotna obrada mikrotalasima

Klasična francuska kuhinja uključuje pripremu hrane pomoću infracrvenih zraka. Visoko energetske talase se mogu koristiti u istu svrhu kao i laseri sa sličnim rezultatima. Aparat koji koristimo za takvu pripremu hrane je svima dobro poznat i to je mikrotalasna rerna, a on omogućava toploti da se direktno sa pećnice prenese na hranu.

22. EVOLUCIJA SENZORNE ANALIZE HRANE

Do sada su vršena brojna domaća i inostrana istraživanja koja su se bavila kvalitetom ugostiteljskih usluga i identifikacijom faktora koji utiču na zadovoljstvo gostiju. Stručnjaci iz oblasti marketinga i menadžmenta su kreirali brojne modele koji mere kvalitet proizvoda i usluga, među kojima su i oni kreirani u cilju unapređenja kvaliteta u restoraterstvu. Najveći broj ovih modela bazira se na poređenju između nivoa očekivanog i opaženog (doživljenog) kvaliteta.

Senzorna metoda u ispitivanju namirnica je postala ravnopravna sa hemijskim, fizičkim i nutritivnim ispitivanjima. Senzorna ispitivanja sve više se cene u svetu. Kupovina i potrošnja neke namirnice od strane potrošača uslovljena je njegovom senzornom ocenom: gledanjem, dodirom, aromom, ukusom.

Ispitivanje namirnica senzornim putem vrši se u različite svrhe:

- eksperti u laboratorijama
- sajamske komisije
- potrošači proizvođači
- inspektori i dr.

Senzorna (organoleptička) kontrola može biti:

- Prosta: zasniva se na određivanju razlike, upoređivanjem proizvoda sa unapred fiksiranim ili standardizovanim svojstvima
- Kompleksna: ocenjuje se veći broj pojedinačnih svojstava i njihov odnos.

Metode senzornog ispitivanja su raznovrsne i ne mogu se primeniti na isti način za sve proizvode. Senzorno ispitivanje daje dragocene, često i odlučujuće rezultate.

Dobijaju se podaci:

- o sastavu i karakteristikama proizvoda
- o specifičnim karakteristikama proizvoda
- da li odgovara zahtevima tržišta i potrošača i da li oni nisu obmanuti u pogledu isticanja nekih njegovih svojstava
- da li je primenom odgovarajuće tehnologije postignut adekvatan nivo kvaliteta
- da li je fabrika proizvela sve serije namirnice standardnog kvaliteta .

Čulna percepcija - Senzorni nadražaji pojedinih čula su reakcije pojedinih delova specifično građenih i za tu funkciju podešenih ćelija na iritirajuću supstancu: čulo vida (vizuelna - optička), ukusa (oralna - gustativna), mirisa (olfaktorna), sluha (audijska) – dodira, (palpatorna - taktilna).

Veća preciznost u ocenjivanju postiže se vežbom. Uvežbani kontrolor oko 95% sigurnije reprodukuje utvrđene vrednosti.

Metode senzornog ocenjivanja - Prema cilju ispitivanja, metode za senzorna ispitivanja mogu biti:

- Testovi razlike
- Testovi sa skalama i kategorijama
- Analitički ili deskriptivni testovi.

Senzorna procena i analiza prehrambenih proizvoda i ambalaže od strane SGS-a mere i tumače odgovore ljudi na osnovu vida, mirisa, dodira, ukusa i sluha.

Senzorna procena hrane postaje važan aspekt razvoja novih proizvoda i marketinga, pošto pruža uvid i u ponašanje korisnika i osiguranje kvaliteta. Naše usluge senzorne analize hrane obuhvataju senzorno ispitivanje potrošača za razvoj proizvoda, kao i senzornu procenu kvaliteta i ukusa hrane. Oni sadrže testove za boju, ukus, miris i teksturu koji privlače reakcije potrošača korišćenjem sledećih metoda:

- deskriptivnu senzornu analizu;
- dvostruki-trostruki test;
- test procene sa skalom;
- panelno ispitivanje;
- ispitivanje rangiranja;
- trostruki test.

Na osnovu ovih rezultata senzornog ispitivanja hrane, možete da:

- promenite sirovine,
- sastojke i aditive;
- uporedite vaše proizvode sa onima koje proizvodi konkurencija;
- definišite i proverite datume roka upotrebe;
- razvijete nove proizvode;
- proverite profile dugotrajnog mirisa;
- rangirate ili ocenite vaše proizvode;
- pratite stabilnost pri skladištenju;
- optimizujete vaše proizvode;
- pripremite standarde proizvoda.

Sa desetinama namenskih objekata za senzornu analizu hrane i ispitivanja širom sveta, mi posedujemo iskustvo, stručnost i geografski domet da vam pomognemo. Bez obzira gde se nalazite i gde god da je vaše tržište robe, možemo raditi sa vama da smanjimo rizike u vezi sa kvalitetom hrane, zadovoljimo vaše korisnike i ostvarimo konkurentnu prednost.

Halal standardi

Halal standard čini set pravila i smernica za proizvodnju i pripremu hrane u skladu sa islamskim verskim običajima. Zahtevi Halal-a potiču iz Kurana i Šerijatskog zakona, koji propisuju šta je *halal*, tj. dozvoljeno, a šta je *haram* – zabranjeno. Kada se kaže "dozvoljeno" misli se na hranu koja je pripremljena po šerijatskim zakonima i većina muslimana širom sveta primenjuje ovaj način ishrane.

Halal između ostalog zabranjuje upotrebu: svinjskog mesa, krvi, alkohola, mesa mrtvih životinja, mesoždera, magarca, psa, ptica grabljivica; hrane koja se priprema sa vinom, kolača sa bilo kojom vrstom alkohola, hrane koja sadrži emulgatore na bazi svinjske ili životinjske masti itd.

Zahtevi koje Halal stavlja pred proizvođače su najstriktniji kada je u pitanju mesna industrija. Da bi meso bilo Halal, klanje dozvoljenih životinja mora biti u skladu sa sledećim zahtevima: životinja koja se kolje mora biti pažljivo tretirana, zdrava i živa, a osoba koja obavlja čin klanja mora biti psihički zdrav i osposobljen za tu aktivnost. Zabranjeno je da to radi osoba pod dejstvom alkohola, a takođe je zabranjeno da to radi neko ko nije musliman, hrišćanin ili Jevrejin, jer samo oni znaju šta znači pomen božijeg imena prilikom klanja. Propisane su i metode obuzdavanja prilikom klanja.

Halal znak 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.

Opasnosti kod primene Halal standard

Pored očiglednih, postoje i "skriveni" haram sastojci koji 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. Mnoga hrana sadrži tzv. emulgatore koji služe da produže rok trajanja ili daju određena svojstva hrani, kao što su boja, ukus itd. Mnogi od njih su životinjskog porekla – svinjskog, što ih čini neprihvatljivim sa stanovišta Halal standarda. Tipičan primer su želatinaste mase koje se često koriste u pripremi hrane, ali i u farmaceutskoj industriji.

Pored korišćenja Halal sastojaka treba obratiti posebnu pažnju i na takozvanu kroskontaminaciju, odnosno opasnost da u proizvodnji ili procesu pripreme hrane 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, mora se

voditi računa o sastojcima sredstava za čišćenje (da ne sadrže alkohol), a proizvodne linije (procesna tehnika, proizvodne trake i sl.) za proizvodnju Halal hrane moraju biti potpuno odvojeni od ostatka procesa koji može biti "oharamljen.

23. INSTRUMENTI MERENJA KVALITETA HRANE

Da bi menadžment uslužnog preduzeća mogao odlučivati o korektivnim akcijama u području kvaliteta usluge, neophodno je izvršiti odgovarajuća merenja. S obzirom na to da je korisnikov stav o kvalitetu ključna odrednica njegovog nivoa, merenja moraju da se zasnivaju na terenskom istraživanju korisničke populacije. Postoji više modela merenja nivoa kvaliteta usluge na bazi korisničke percepcije. Najpoznatiji i najviše primenjivan model naziva se SERVQUAL (skraćeno od eng. service quality). Autori ovog modela su Parasuraman, Originalna verzija SERVQUAL-a je merila: pouzdanost, poistovećivanje, sposobnost, kompetenciju, pristupačnost, ljubaznost, komunikaciju, verodostojnost, sigurnost, empatiju, razumevanje i opipljive elemente. Godine 1988. deset dimenzija je smanjeno na pet. Ova skala se u literaturi često navodi kao akronim RATER skala (eng. Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy, Responsiveness). Ovaj model uključuje sledeće faktore kvaliteta usluga: – opipljive elemente (eng. tangibles) – izgled prostorija, opreme, personala i promotivnog materijala; – pouzdanost (eng. reliability) – sposobnost da se obećana usluga pruži tačno i shodno očekivanjima; – spremnost na reagovanje (eng. responsiveness) – spremnost da se kupcima pomogne i da se pruže brze usluge; – sigurnost (eng. assurance) – znanje i ljubaznost zaposlenih, kao i njihova sposobnost da uliju poverenje i sigurnost i – empatiju (eng. empathy) – briga o kupcu i individualno posvećivanje pažnje kupcima (personalizacija usluge).

Ovim instrumentom za merenje kvaliteta se meri razlika između očekivane i doživljene usluge. Upotrebom ovog modela može se pratiti kvalitet usluge tokom vremena, vršiti poređenje rezultata sa konkurentima, identifikovati kritične tačke kojima su korisnici usluge nezadovoljni i izmeriti opšte zadovoljstvo korisnika određenom uslužnom aktivnošću. Danas postoje brojni modeli koji se koriste za unapređenje kvaliteta usluga u ugostiteljstvu, uključujući pojedine koji se koriste isključivo u restoraterstvu. Hronološki bi to bili sledeći modeli: LODGSERV (Knutson et al., 1990),

DINESERV (Stevens et al., 1995), HOLSERV (Mei et al., 1999), TANGSERV (Raajpoot, 2002), DINESCAPE (Ryu, Jang, 2008) i CLEANSAT (Barber, Scarcelli, 2010). Od pomenutih modela u restoranima se najviše koriste DINESERV i DINESCAPE (Marinković i sar., 2013).

24. MOLEKULARNA GASTRONOMIJA

Kad se kulinarstvo spoji s naukom, nastane sasvim nov, prilično revolucionaran kuvarski trend, koji u poslednje vreme postaje sredstvo izražavanja sve više majstora kuvanja, ali osvaja i ljude koji su spremni da probaju nešto novo i neobično. U svetu su sve popularnije nove, drugačije, nesvakidašnje kombinacije jela koja se pripremaju inovativnim kulinarsko-naučnim tehnikama. Ovaj novi trend kuvanja namirnica nazvan je „molekularna gastronomija” i predstavlja pravu nauku primenjenu u procesu stvaranja obroka. Kuhinje su pretvorene u laboratorije, u kojima se događa magija uz pomoć tečnog azota, dejonizirane vode, helijuma, spojeva kalcijuma, homogenizatora, lasera i injekcija, što sve podrazumeva hemijske konstrukcije sa ciljem promene strukture namirnica, prave razliku između standardnih restorana i onih čija ponuda je rezultat molekularne gastronomije.

Tako oni navode da je kod standardnog restorana jasno izražena hijerarhija u kuhinji (šef kuhinje, pomoćnici, poslastičar itd.), dok kod restorana koji su spojili kulinarstvo sa naukom postoji slobodna razmena ideja i nema hijerarhije. Razlika je i u broju gangova pa se kod molekularne gastronomije može naći čak 30-40 gangova u obedu, dok je taj broj znatno manji kod standardnih restorana i obično iznosi četiri ganga (predjelo, supa ili čorba, glavno jelo i desert). Svakako da su porcije manje kod restorana sa molekularnom gastronomijom, prezentacija umetnička, minimalistička, a postoji i mogućnost pripremanja jela pred gostom uz pojašnjavanje procesa. U ovim restoranima ne postoji meni, za razliku od standardnih restorana. Duže se obeduje pa ponekad obed traje i više od pet sati, ali se samo jednom servira u toku dana. Broj zaposlenih u standardnim restoranima je od 12 do 30 ili eventualno 40 u obe smene, dok je kod primene molekularne gastronomije zaposleno 55 šefova koji pripremaju jela za 55 gostiju u jednoj smeni.

25. PREZENTACIJA HRANE U MODERNOJ GASTRONOMSKOJ PONUDI

Prezentacija hrane je stvaranje estetske privlačnosti modifikovanjem, obradom, aranžiranjem i ukrašavanjem namirnica. Moderan gost zahteva gastronomske proizvode koji izgledaju atraktivno i primamljivo. Način prezentacije hrane je, takođe, podložan modi i trendovima pa, shodno tome, kuvari moraju pratiti aktuelnosti u stilovima dekoracije i ponudi modernog inventara. Prezentacija hrane treba da bude u skladu sa stilom ugostiteljskog objekta pa će glineni inventar biti bolje rešenje u etno restoranu, dok će porcelanski tanjiri nepravilnog oblika više odgovarati modernim klasičnim restoranima.

Moderna prezentacija hrane podrazumeva upotrebu modernog inventara, vertikalno slaganje hrane, upotrebu jestivih korpica, kontrast boja i tekstura, serviranje količine koja ne ostavlja utisak pretrpanosti tanjira, serviranje sosa u posebnoj posudi na ploči tanjira ili pokapano po tanjiru kao dekorativni stil itd. Oblik tanjira može značajno unaprediti vizuelni efekat serviranog jela pa je neophodno voditi računa o adekvatnom odabiru. Trend je serviranje hrane u obliku koji je kontrast obliku tanjira. Veličina tanjira je važan faktor u prezentaciji jela. Duboki tanjiri poput onih za paste zahtevaju serviranje u visinu da bi se postigao balans. Obojeni tanjiri su manje poželjni jer mogu da odvuku pažnju od hrane. Previše elemenata u tanjiru mogu da ostave utisak “nereda” i pretrpanosti, pa se teži jednostavnosti. Kontrast boja je takođe značajan faktor u postizanju poželjnog vizuelnog efekta. Boja hrane se vidi kao važan faktor, zbog toga što 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, krem i braon (vanila krem sa karamelom) i sl.

26. MARKETING INOVACIJE U RESTORATERSTVU

Svrha biznisa koji kreira i čuva kupce sastoji se samo u dvema glavnim funkcijama –u marketingu i inovacijama.

Upravljanje marketingom u restoraterstvu se vidi kao veština odabira ciljnog tržišta, privlačenja, zadržavanja i povećavanja broja posetilaca, kao i kroz kreiranje i isporuku izuzetne vrednosti za gosta. U današnjim tržišnim uslovima za dobre poslovne rezultate nije više dovoljna samo ponuda kvalitetne gastronomske ponude i stručne usluge, već je neophodna stalna i ciljana promocija kako bi se potencijalni gosti upoznali sa ponudom, a stalni podsećali na kvalitet koji im se nudi i obaveštavali o novim događajima vezanim za rad i ponudu restorana .

Marketing koncept, zasnovan na uvažavanju potreba i želja gostiju, u poslednjih nekoliko godina, doživeo je značajne evolutivne promene od tradicionalnog ka marketingu zasnovanom na odnosima.

Noviji pristup marketinga fokusiran je na ciljni segment potrošača kako bi se ostvario profit, ali ne na bazi prodaje kao jedinog cilja, već na bazi zadovoljnih potrošača koji postaju lojalni.

Restorateri su u potrazi za efikasnim i ekonomičnim marketinškim alatima koji će biti prepoznatljivi na tržištu i stvoriti lojalne goste. Televizijske i radio reklame su i dalje atraktivne, međutim one stvaraju kratkotrajni skok prodaje i relativno su skupe. Korišćenje napredne tehnologije i interneta se vidi kao kreativan način da se ostane u kontaktu sa gostima i da se ostvari povezanost sa njima.

26.2 Brendiranje restorana

Brendovi su postali značajan deo celokupnog poslovnog sveta, a brendiranje značajna poslovna strategija

Brend je identitet specifičnog proizvoda, usluge ili organizacije koji može imati puno oblika, uključujući ime, znak, simbol, kombinaciju boja ili slogana. Snaga brenda pre svega zavisi od pozicije koju taj brend ima u svesti potrošača u odnosu na druge brendove

Brendiranje znači prepoznavanje, a biti prepoznat je prvi korak ka stvaranju asocijacije u svesti potrošača o određenoj organizaciji.

Brend odražava korporativnu kulturu, jednak je obećanju i treba da odgovara očekivanjima. Brend mora da motiviše, pokrećena akciju, izaziva emocije, asocijacije i da kreira poverenje.

Inovacije i uticaj marketinga na ugostiteljstvo

Pojavom novih tehnologija, kao što je Internet, javljaju se i novi načini komunikacije i promocije koje organizacije sve više koriste. Pored štampanih medija, radija i televizije, nastupom organizacije

Na Internetu obavlja se komunikacija sa potrošačima i promocija proizvoda, čime se razvila nova oblast marketing miksa nazvana internet marketing

Internet je postao neophodno sredstvo za praćenje svetskih trendova u skoro svim oblastima poslovanja i najefikasniji medij za komunikaciju sa ciljnom grupom potrošača.

Prednosti koje se ostvaruju korišćenjem Interneta kao medija za

- oglašavanje su :
- nepostojanje geografskih ograničenja, odnosno vidljivost ponude najširoj grupi ljudi;
- veći prostor na medijumu za oglašavanje, u odnosu na radio, televiziju ili papirne medije;
- transparentnost tržišta koja se ogleda u mogućnosti praćenja statistike oglasa i cena, koja je značajno niža kada je reč o oglašavanju na internetu u odnosu na druge uobičajene medije.

Korišćenjem interneta restorateri u Srbiji mogu da se oglase

na efikasan način, da stvore svest o postojanju brenda i da utiču na njegovu prihvaćenost u svesti trenutnih i potencijalnih gostiju.

Na ovaj način se brzo i efikasno plasiraju informacije gostima poput najave raznih dešavanja, promotivnih cena, dnevnih ponuda itd.

Naveb sajtu Pen Olsen u tekstu o društvenim medijima, možemo videti kako 100 najboljih svetskih kompanija koristi internet u svrhe marketinga

100% ima veb sajt,

33% ima korporativni blog,

54% Fejsbuk fan stranice i

65% Tviter naloge.

Kreiranje veb stranice

Oglašavanje na internetu je vrsta digitalne reklame koja predstavlja

efektivno marketinško sredstvo komuniciranja zbog širokog područja dostupnosti kao i zbog broja korisnika koji konstantno raste. Veb sajt se smatra efikasnim marketinškim alatom koji pruža informacije o proizvodima i uslugama.

Kao svaka reklama, veb sajt služi da informiše, ubedi i podseti kupce na organizaciji njene proizvode i usluge.

Osnovni cilj organizacije je u ostvarivanju dvosmerne komunikacije sa kupcima. Posetom veb stranici, potrošač stvara sliku o proizvodima i uslugama koji se nude, kao i o organizaciji koja ih nudi. Reakcija može biti i pozitivna i negativna. Kvalitet informacija je od presudnog značaja za efektivnu veb prezentaciju. Oni sa pozitivnim stavom lakše postaju konzumenti. Loše izrađena veb stranica ima negativan efekat na potencijalnu prodaju i na ponovnu posetu.

Za dobro pozicioniran sajt na internetu veoma je važno koristiti

SEO optimizaciju veb sajta za pretraživače i postaviti plaćene reklame u rezultatima pretrage na najpopularnijim pretraživačima.

Restorateri putem dobro dizajnirane veb stranice mogu uspešno graditi brend, ali i doći do budućih gostiju.

Veb stranica može da bude i prvi kontakt gosta sa restoranom stoga je izuzetno važno da bude kvalitetno dizajnirana i informativna.

Svrha biznisa koji kreira i čuva kupce sastoji se samo u dvema glavnim funkcijama – u marketingu i inovacijama. Draker Upravljanje marketingom u restoraterstvu se vidi kao veština odabira ciljnog tržišta, privlačenja, zadržavanja i povećavanja broja posetilaca, kao i kroz kreiranje i isporuku izuzetne vrednosti za gosta. U današnjim tržišnim uslovima za dobre poslovne rezultate nije više dovoljna samo ponuda kvalitetne gastronomske ponude i stručne usluge, već je neophodna stalna i ciljana promocija kako bi se potencijalni gosti upoznali sa ponudom, a stalni podsećali na kvalitet koji im se nudi i obaveštavali o novim događajima vezanim za rad i ponudu restorana (Kotler et al., 2003). Marketing koncept, zasnovan na uvažavanju potreba i želja gostiju, u poslednjih nekoliko godina, doživeo je značajne evolutivne promene od tradicionalnog ka marketingu zasnovanom na odnosima. Noviji pristup marketinga fokusiran je na ciljni segment potrošača kako bi se ostvario profit, ali ne na bazi prodaje kao jedinog cilja, već na bazi zadovoljnih potrošača koji postaju lojalni (Salai, Hegediš, Grubor, 2007). Restorateri su u potrazi za efikasnim i ekonomičnim marketinškim alatima koji će biti prepoznatljivi na tržištu i stvoriti lojalne goste. Televizijske i radio reklame su i dalje atraktivne, međutim one stvaraju kratkotrajni skok prodaje i relativno su skupe. Korišćenje napredne tehnologije i interneta se vidi kao kreativan način da se ostane u kontaktu sa gostima i da se ostvari povezanost sa njima (Kang et al., 2014).

Savremena ekonomija je u najvećoj meri, determinisana procesom globalizacije, radikalnim i frekventnim promenama kao i rastućim značajom primene znanja kroz uspešno implementiranje inovacija. Navedene determinante direktno utiču na činjenicu da održivu konkurentnu prednost prvenstveno dostižu organizacije koje su razvile sposobnost unapređenja nivoa efikasnosti i efektivnosti uz neprestani razvoj ukupnih inovacionih performansi. U savremenoj ekonomiji, organizacije koje su razvile sposobnost da u što kraćem vremenskom interval usvoje invencije i na profitabilan način ih primene u svim oblastima poslovanja, dostižu konkurentnu prednost u odnosu na referentnu konkurenciju tokom vremena. Rastući značaj inovacija u funkciji dostizanja održive konkurentne prednosti je uslovio i sasvim novi pristup pojmu i novu klasifikaciju inovacija.

Danas se pod pojmom inovacija ne podrazumeva isključivo proces značajnog unapređenja proizvoda i tehnologije, već se pojam sve više odnosi na proces inoviranja u oblasti upravljanja ljudskim resursima a naročito u oblasti marketing menadžmenta. Iz navedenih razloga, u radu je posebna pažnja posvećena upravo analizi marketing inovacija i sve značajnijem uticaju koji imaju na proces dostizanja održive konkurentne prednosti.

27. RESTORATERSKI POTROŠAČI

Nije lako stvoriti i zadržati bazu vernih gostiju, stoga je potrebno stvoriti određenu vrstu odnosa sa njima, a ne samo prodavati im svoje proizvode i usluge. Pre svega, gosti imaju pravo na sigurnost. Obzirom na podatke koji ukazuju na broj obolelih od trovanja hranom neophodno je posebnu pažnju posvetiti primeni mera za sprečavanje kontaminacije hrane u sistemu pripreme i usluživanja hrane u ugostiteljskim objektima kako bi se izbegle neželjene situacije. Ispravno postavljen, planiran, dokumentovan, upravljani, nadziran, finansijski praćen i sproveden sistem bezbednosti gostiju predstavlja model koji će doprineti njihovoj sigurnosti, a samim tim i do povećanja njihovog zadovoljstva pruženom ugostiteljskom uslugom. Ugostiteljski objekti treba da budu građeni, pozicionirani, dizajnirani tako da se obezbedi da svaki posao vezan za hranu bude obavljen bezbedno i pod higijenskim uslovima.

Unutrašnje uređenje, raspored prostorija, odabir opreme, kao i edukacija osoblja imaju presudnu ulogu kako bi se ovaj zadatak ispunio. Svaki propust u tom smislu mogao bi biti razlog fizičkog, hemijskog i mikrobiološkog zagađenja, bilo da se radi o propustima u odabiru pogodnog materijala, tečnosti za sanitaciju, ali i neupućenosti ugostiteljskog osoblja prilikom pripreme i isporuke jela i pića. Zdravstvena ispravnost hrane je garancija da ona neće naškoditi gostu kada se priprema i/ili konzumira u skladu sa njenom namenom. U cilju smanjenja faktora rizika u pripremi i usluživanju kvalitetnih, higijenski ispravnih namirnica u ugostiteljskim objektima uvodi se HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) sistem bezbednosti koji podrazumeva analizu opasnosti i kontrolne kritične tačke u proizvodnji i distribuciji hrane do gosta. Ovaj sistem je zasnovan na preventivnom delovanju. Implementacija sistema HACCP podrazumeva pregled trenutnog stanja, opis postojećeg stanja, popis neophodnih aktivnosti koje treba sprovesti za uvođenje sistema, definisanje mera za otklanjanje organizacionih i tehničkih nedostataka objekta, identifikaciju opasnosti,

definisanje kontrolnih kritičnih tačaka i korektivnih mera kojima će se sprečiti nastanak kontaminacije, izradu uputstava za zaposlene, izradu procedura koje je neophodno pratiti u sprovođenju sistema, obuku osoblja, formiranje sistema za praćenje aktivnosti izradom dokumentacije i formiranje sistema za kontrolu sprovedenih aktivnosti.

Način na koji ugostiteljsko preduzeće može pokazati da se odgovorno ponaša prema gostima je izrada pravilnika rada za zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa gostima kako bi se obezbedio dugotrajan standardizovani dobar tretman gostiju. Korišćenjem standarda u pružanju usluga povećavaju se efikasnost i efektivnost procesa i podiže kvalitet proizvoda i usluga. Time se istovremeno izlazi u susret potrebama korisnika usluga i doprinosi podizanju nivoa njihovog zadovoljstva. Da bi dobili povratnu informaciju o tretmanu gostiju i njihovom zadovoljstvu neophodno je naći model pomoću koga će se doći do tog saznanja.

Merenje zadovoljstva gostiju omogućava da se sazna šta je za njih najvažnije i na kojim procesima treba raditi da se poveća njihovo zadovoljstvo. Postizanje potpunog zadovoljstva (eng. Total Consumer Satisfaction) u ovoj uslužnoj grani je izuzetno kompleksan proces imajući u vidu heterogenost usluga i ličnu dimenziju njihove realizacije. Programi lojalnosti su, takođe, aktivnosti koje ukazuju na odgovorno ponašanje ugostitelja prema gostima koji redovno koriste ugostiteljske usluge. Dobijanjem povlastica zbog redovnosti posete se pokazalo kao dobra motivacija gostima da ostanu lojalni i da šire dobre glasine o ugostiteljskom objektu. Uspostavljanje personalizovanog odnosa kroz davanje popusta za godišnjicu firme, rođendan, godišnjicu braka ili neki drugi datum značajan gostu se vidi kao način na koji će ugostitelj pokazati poštovanje prema njemu i pokazati koliko mu je stalo do njegove lojalnosti. Ugostitelji treba da uspostave i sistem za rešavanje žalbi gostiju u cilju stvaranja dobrog odnosa sa njima. Indolentan i nemaran odnos prema žalbama dovodi do gubitka gostiju i prelaska kod konkurencije. Prigovori i formalno izražene žalbe mogu se pretvoriti u jaču lojalnost jer gost koji se uverio u zadovoljavajuće rešenje svoje reklamacije vrlo često to iskustvo prenosi drugima.

Kako je lojalnost gostiju dobrim delom uslovljena kvalitetom koji restorani pružaju, a da na kvalitet pozitivan uticaj ima stepen inovativnosti, pretpostavka je i da stepen inovativnosti pozitivno, direktno utiče na

lojalnost gostiju i da će gosti biti lojalniji kod restorana koji su implementirali više inovacija. Ocenjene vrednosti ovog modela i provera njihove značajnosti pokazuju da stepen inovativnosti ima značajan pozitivan direktni uticaj na lojalnost gostiju. Relativni uticaj stepena inovativnosti na lojalnost gostiju iznosi 69,7%. Na osnovu napred navedenih rezultata može se konstatovati da stepen inovativnosti ima značajan direktan uticaj na lojalnost gostiju, a to dalje podrazumeva i da će gosti biti lojalniji restoranima koji su inovativni.

28. MIŠELINOVE ZVEZDICE U SAVREMENOJ KATEGORIZACIJA RESTORATERSTVA

Mišelinove zvezdice su simbol za kvalitetan restoran što je poprilično smešno uzimajući u obzir činjenicu da je Mišelin fabrika automobilskih guma.

Kompanija Mišelin je lansirala svoj vodič 1900.godine inspirisana putovanjem kroz Francusku i počeli su anonimno ocenjivati restorane. Sistem sa tri zvezdice je ustanovljen 1926 godine. Mišelinova nagrada se dodeljuje na osnovu anonimnih inspekcija kritičara. Oni bi trebalo da se koncentrišu na kvalitet, baratanje tehnikama, ličnost i konzistenciju jela, ali ne na uređenje enterijera, postavljanju stolova ili kvalitetu usluge. Postoji godišnji Mišelinov vodič dostupan u gotovo svim zemljama sveta osim u SAD gde dostupan u samo nekoliko gradova. Pošto je Mišelin počeo sa ocenjivanjem u Francuskoj znali su nailaziti na kritike kako su naklonjeni francuskoj kuhinji i snobističkom i formalnom načinu ručavanja. Bez obzira na to svim svetskim šefovima je velika čast dobiti ovo priznanje-

-Jedna zvezdica – Veoma dobar restoran u svojoj kategoriji

-Dve zvezdice – Odlična kuhinja, vredno putovanja. Restoran prve klase u svojoj kategoriji

-Tri zvezdice – Izuzetna kuhinja, vredno dalekog putovanja.Često veoma skupi restorani sa obimnom vinskom kartom.

Mišelin – zvezdana večera

Iako su toliko popularne i imaju tradiciju dugu preko 80 godina, Mišelin zvezde imaju mnogo protivnika koji se ne slažu sa načinom na koji se biraju restorani Mišelin. Krajem 19.veka, jednom biciklisti koji je prolazio kroz francuski region Clermont-Ferrand, pukla je guma na biciklu. Nemajući kud, otišao je u obližnju radionicu guma i obratio se za pomoć braći Mišelin. Kako je biciklistička guma tih dana bila zalepljena za točak, Eduard i Andre Mišelin, koji nisu bili toliko stručni za biciklističke gume, pokušali su da oprave mladićev bicikl, ali bez uspeha. Zaintrigirani, odlučili su da pokušaju da naprave gumu koja će moći da se odvoji od točka i time olakšaju proces popravke. Tako je 1888.godine osnovana kompanija Mišelin, sa patentom koji je prvi iskoristio francuski biciklista Šarl Teron u prvoj dugoj biciklističkoj trci na svetu, održanoj 1891. godine na relaciji Pariz-Brest-Pariz. Od tada, Mišelin važi za svetskog lidera u inovaciji kada su u pitanju biciklističke i automobilske gume, donekle usmeravajući razvoj auto-industrije u svetu. Ali, kakve veze ima proizvodnja guma sa kulinarstvom? Kako bi popularizovali drumska putovanja motornim vozilima po Francuskoj, a samim tim i povećali svoju proizvodnju, braća Mišelin su već 1900.pustila u štampu vodič za francuske regione koji je sadržao sve bitne podatke za prve vozače automobila – adrese mehaničara, lekara, planove pojedinih gradova i znamenitosti regiona. Kako je vodič sticao sve veću popularnost, Andre Mišelin je početkom 1920.godine svojim vodičima dodao i spisak restorana. Da bi kupcima svojih proizvoda obezbedio što bolju uslugu, Mišelin je došao na ideju da angažuje prvi tim inspektora koji bi putovao po zemlji i anonimno ocenjivao restorane, a kasnije rezultate unosio u svoj vodič, stavljajući zvezdicu pored svih onih koji su se isticali po kvalitetu.

28.2 Kako se dobijaju Mišelinove zvezdice

Prve Mišelinove zvezde dodeljene su 1926.godine, a neki od osnovnih kriterijuma koje su inspektori pratili pri davanju ocene restoranima bili su:- kvalitet hrane- majstorstvo ukusa i pripreme hrane- osobenost kuhinje- doslednost kvaliteta hrane između poseta- kvalitet hrane u odnosu na cenu . Nakon što je ideja izdvajanja pojedinih restorana dodelom zvezda, doživela veliki uspeh kod korisnika Mišelinovih vodiča kroz Francusku, Andre Mišelin je već 1931.godine uveo kompleksniji sistem rangiranja. Uvidevši da

između boljih restorana postoji razlika u kvalitetu jednako koliko postoji između dobrih i prosečnih, Mišelin uvodi rangiranje putem tri zvezde. Restoran sa jednom zvezdom jeste vrlo dobar restoran u svojoj kategoriji. Restoran sa dve zvezde, pak, ima izuzetnu kuhinju i vredan je skretanja sa planiranog puta radi posete. I na kraju, tri zvezde su pokazatelj izvanredne kuhinje i znak da je restoran toliko dobar da je vredno planirati put samo zarad uživanja u njegovoj sjajnoj ponudi. Takođe, tri zvezde ukazuju i na to da će cena obroka u restoranu koji ih nosi gotovo bez izuzetka biti jako visoka.

Osim Francuske, u proces ocenjivanja uključene su i druge države i u njima izlazi Mišelinov vodič – Francuska, Španija i Portugal (zajedno), Švajcarska, Holandija, Belgija i Luksemburg (zajedno) Velika Britanija i Irska (zajedno), Nemačka i Italija. Sa druge strane, posebna izdanja se pojavljuju za pojedinačne gradove, kao u slučaju Pariza, Londona, Njujorka, San Franciska, Čikaga, Tokija/Hokaida, Kjota/Osake, Hong Konga/Makaua, a postoji i izdanje koje nosi naslov „Vodeći evropski gradovi“ (bez već navedenih). Iako su toliko popularne i imaju tradiciju dugu preko 80 godina, Mišelin zvezde imaju mnogo protivnika koji se ne slažu sa načinom na koji se biraju restorani. Velika prašina se digla kada je 2004. godine jedan od francuskih inspektora, Paskal Remi, najavio da će objaviti knjigu o svom radu kao inspektoru za Mišelinove zvezde, nakon čega ga je kompanija otpustila. Javnost se pomalo uznemirila nakon objavljivanja nekih podataka koji su nametnuli pitanje referentnog sistema za odabir restorana, kao i mogućnosti da se kvalitet hrane u njima proverava iz godine u godinu, sa vrlo ograničenim brojem inspektora. Kao drugi problem sa dodelom zvezda Remi je naveo činjenicu da jednom kada dobiju tri zvezde, restorani, odnosno kuvari koji ih dobiju, brzo postanu nedodirljivi i uprkos eventualnom kasnijem padu kvaliteta, zadržavajući svoj status.

Takođe, česta zamerka, pre svega u SAD-u, jeste da se posmatrajući spiska onih sa najviše zvezda – što je status koji danas dobija vrlo mali broj restorana – stiče utisak da se preferira francuska klasična kuhinja, kao i način serviranja i kultura odlaska na večeru. Amerikanci tvrde da Mišelin favorizuje francuske standarde koji su često mnogo uštogljeniji od ležernog pristupa odlaska u restoran karakterističnog za Njujork, gde se mnogo veći akcenat stavlja na kvalitet hrane nego na ambijent. Osim toga, nakon

objavljivanja prvog vodiča za njujorške restorane, Njujorčani su tvrdili da više se od pola restorana koji su dobili Mišelinove zvezde mogu smatrati restoranima sa pretežno francuskom kuhinjom. Na kraju, vredi napomenuti da od 107 restorana u svetu koji su dobili tri zvezde za tekuću godinu, njih 26 se nalazi u Francuskoj, a preostalih 81 u ostatku sveta. U našem regionu nema restorana sa Mišelin zvezdama, a prvi gradovi sa po jednom ili dve zvezde u okolini su Budimpešta, Atina i Beč. Hoće li Beograd, Zagreb, Dubrovnik ili neki drugi od gradova u regionu uskoro dobiti ovu kontroverznu, ali i dalje izuzetno prestižnu titulu, ostaje nam da vidimo kada se pojavi sledeće izdanje Mišelinovih vodiča.

29. INOVACIJA KAO KONKURENTSKA PREDNOST

Početak razvoja teorije inovacija pre svega, vezujemo za ime J. Schumpetera, koji je tokom prve polovine prošlog veka inovacije označio kao osnovni faktor za postizanje tehnološkog i ekonomskog razvoja. On je najčešće mislio na zamenu stare tehnologije sa novom tehnologijom, što je i opisao kao kreativnu destrukciju.

Takođe, većina autora smatra da su inovacije pre svega povezane sa tehnologijom i da se one najviše realizuju na tom polju tj. mi danas možemo da govorimo o tehnološkim inovacijama. Nova tehnologija, kao rezultat inovacije, ima za posledicu pojavu novih privrednih grana i firmi. Tehnološke promene igraju veoma važnu ulogu u konkurentskoj dinamici. Promene koje one donose mogu da imaju nekoliko ishoda:

- Donose sa sobom nove proizvode i procese;
- Menjaju vrednost lanca i vrednost konstalacije firme;
- Menjaju i prirodu rivaliteta između firmi.

U dvadesetprvom veku tehnologija je osnovni izvor konkurentskih prednosti. Tehnološke inovacije predstavljaju prvu primenu nauke i tehnologije u novom smeru sa komercijalnom upotrebom. Jedan od glavnih pokretača ekonomskog rasta je svakako difuzija ili širenje inovacija kroz ekonomski sistem. Radi se o veoma složenom procesu u kome su pored tržišta prisutni brojni netržišni elementi, kao što su sistemi podrške R&D, saradnje između firmi i slično. Veoma je bitno na pravi način razumeti odvijanje inovacionog procesa. Dugo vremena je bila zastupljena politika da se inovacioni proces odvija po linearnom modelu, gde ključnu ulogu ima ulaganje u istraživanje i razvoj.

U okruženju gde se životni ciklusi proizvoda značajno smanjuju, inovacija predstavlja jedini način da kompanija uspe da opstane u takvom promenljivom i neizvesnom okruženju. Neke od karakteristika današnjeg poslovnog ambijenta:

► Deregulacija i liberalizacija trgovine spuštaju barijere za ulazak u raznovrsne industrijske delatnosti, kao što su bankarstvo, vazdušni saobraćaj i telekomunikacije.

► Snaga mreža se ogleda u činjenici da nove kompanije ne moraju da grade svetsku infrastrukturu da bi dospele na svetsko tržište. Na taj način kompanije kao što su Gugl (Google), iBej (eBay), i Majspejs (MySpace) izuzetno su brzo uspele da razgranaju svoj posao.

► Dezintegracija velikih kompanija, putem devertikalizacije i outsorsinga, isto je pomogla novim učesnicima na tržištu. Predajući sve veći broj aktivnosti izvođačima trećih strana, velike kompanije su spremne da svoje usluge prodaju bilo kome. Koristeći svetsku bazu dizajnera, konsultanata za brend i onih koji po ugovoru proizvode komponente ili proizvode za nekoga, nove snage iz poviša mogu da izađu potpuno razvijene.

► Velike kompanije isto tako moraju da se bore sa velikim brojem konkurenata koji nude niske cene. Ikea, Zara, ErAzija (AirAsia) su samo neke od kompanija koje su radikalno izmenile strukturu troškova industrijske delatnosti.

► Postoji dosta klijenata koji je Internet dao ogromnu moć da određuju marže. Pre Interneta, većina klijenata nije mogla da bude sigurna da li dobija najbolje ponude kada su u pitanju hipoteka, dug po kreditnoj kartici ili kredit za automobil. Nije postojala mogućnost da se u potpunosti sagleda situacija koja je odražavala maržu, ali danas svakim danom potrošači postaju sve upoznatiji.

► Osim toga, Internet eliminiše i troškove poslovanja. Provizije koje su dobijali kreatori tržišta svih vrsta – dileri, brokeri i agenti – doživljavaju drastičan pad, ili će ga uskoro doživeti.

► Distribicioni monopoli su snažno napadnuti. Za razliku od izdavača novina i časopisa, blogerima nisu potrebne fizičke distributivne mreže da bi došli do svojih čitalaca. Slično tome, novi brendovi ne moraju da se ulizuju predstavnicima izdavačkih kuća da bi mogli da steknu obožavaoce putem sajtova društvenih mreža kao što je Fejsbuk i Majspejs.

Rušenje barijere za ulazak na tržište, hiperefikasni konkurenti, moć klijenata - sve to će smanjiti marže u narednim godinama. U najvećem delu inovacija se još nalazi na nivoima organizacionih jedinica, koje imaju za nadležnost razvoj novih proizvoda, razvoj i istraživanje.

Inovatori su po svojoj prirodi kontraši. U mnogim slučajevima, prava prepreka strateškoj inovaciji je upravo otpor starih mentalnih modela, odnosno verovanja koja postoje i koja se čuvaju u organizaciji u njihovoj organizacionoj kulturi. Ono što u najvećim kompanijama sprečava inovacije, nije nedostatak preuzimanja rizika. Velike kompanije su upravo te koje svakodnevno preuzimaju na sebe velike i često nepotrebne rizike. Osnivačima je teško da odaju priznanje idejama koje predstavljaju pretnju temeljima poslovnih modela koje su oni osmislili. Zbog toga se obim inovacija sužava, a rizik od ograničene vizije raste, a mladi inovatori prelaze u druge kompanije i tamo pokušavaju da pronađu priliku za svoje ideje.

Nastojeći da ostvare efikasnost, kompanije su uspele da izbace dosta nepotrebnih aktivnosti iz svoga rada. Problem je u tome što ako se izbace sve nepotrebne aktivnosti iz kompanije, velika je verovatnoća da će se izbaciti inovacija ili će ostati neprimećena. Inovacija je proces, koji sam po sebi zahteva vreme. Kao što je rekao Peka Himanen: «... najznačajniji izvor produktivnosti informacione ekonomije jeste kreativnost, a nije moguće stvoriti nešto interesantno neprestano jurčajući ili na regulisan način od devet do pet sati.»

Evo nekoliko pitanja kojima bi menadžeri trebalo da se rukovode da bi postali uspešni menadžeri inovatori:

Kako je moguće uključiti svakog pojedinca unutar organizacije u rad na inoviranju i svakog opremiti neophodnim alatima koji podstiču kreativnost?

Kako obezbediti da verovanja ugrađena u organizacionu kulturu ne budu otpor kreativnosti i razvoju inovacija?

Kako se može stvoriti vreme i prostor za osnovno inoviranje u organizaciji?

Sve ovo zahteva dosta vremena i angažovanja menadžmenta preduzeća da bi rezultati došli do izražaja.

30. SVRSISHODNE INOVACIJE I IZVORI INOVATIVNE MOGUĆNOSTI

Inovacija predstavlja promenu koja omogućuje stvaranje bogatstva. Inovacija, u stvari, kreira resurs. Isto tako, inovaciju čini i sve ono što donosi promene u potencijalu proizvodnja bogatstva kod već postojećih resursa. Inovacija uopšte ne mora da bude tehnička, ne mora uopšte da bude stvar. Bez obzira na to gde je bila i kako je bila uvedena, inovacija uvek donosi promene u ekonomskom sistemu jedne zemlje.

«Sistematska inovacija, dakle, sastoji se od svrsishodnog i organizovanog traganja za promenama, tako da se u okviru sistemske analize mogućnosti takvih promena mogu prihvatiti kao ekonomske ili socijalne inovacije.»^[1]
Sistemska inovacija omogućuje kontrolisanje izvora inovativne mogućnosti.

Postoje četiri izvora inovativnih mogućnosti koji su istovremeno i veoma sigurni indikatori promena:

- ▶ *neočekivano* - neočekivani uspeh, neočekivani promašaj, neočekivani spoljni događaj;
- ▶ *nepodudarnost* – između stvarnosti kakva trenutno jeste, i stvarnosti kakva bi trebalo da bude;
- ▶ *inovacija* zasnovana na potrebi nekog procesa npr. proizvodnje;
- ▶ promene u strukturi privrede ili tržišta, koje svakoga mogu da iznenade.^[2]

Drugi set izvora inovativnih mogućnosti, set od tri takva izvora, obuhvata promene van preduzeća, odnosno van privrede:

- ▶ demografska kretanja – promene;
- ▶ promene u opažanjima, raspoloženjima i značenjima;
- ▶ nova saznanja, naučna i nenaučna.^[3]

Linije razgraničenja između ovih sedam izvora inovativnih mogućnosti su prilično nejasne i moglo bi se reći da među njima postoji preplitanje u značajnom stepenu. Svaki od ovih izvora podvrgnut je posebnoj analizi, jer svaki od njih ima neke svoje posebne karakteristike. Svi ovi izvori su poredani po redosledu opadajuće pouzdanosti i predvidljivosti. I pored svog njenog značaja, naučno zasnovana inovacija je, u stvari, najmanje pouzdana i

¹ Drucker P., Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi, Beograd, Privredni pregled, 1991, str. 61

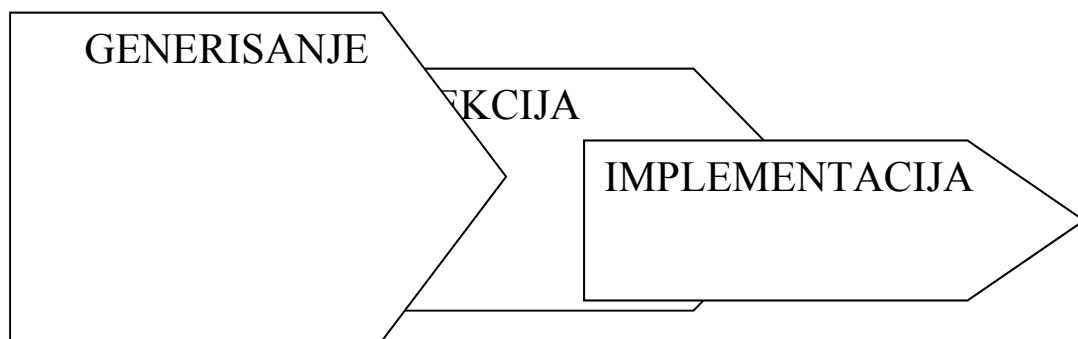
² Drucker P., Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi, Beograd, Privredni pregled, 1991, str. 62

³ Drucker P., Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi, Beograd, Privredni pregled, 1991, str. 62

predvidljiva. Sa druge strane, neočekivani uspeh ili promašaj nosi sa sobom vrlo mali rizik i neizvesnost.

Proces realizacije inovacija

Jedno od najčešće postavljanih pitanja je: Šta je potrebno učiniti da se inovacija realizuje? Možemo reći da se radi o procesu koji se sastoji od 3 koraka. Te aktivnosti možemo predstaviti i grafički na sledeći način:



Slika 1. Proces realizacije inovacija

Prva faza je faza generisanja inovativnih mogućnosti. U okviru ove faze kompanije preduzimaju aktivnosti skeniranja i proučavanja svog okruženja, kako internog, tako i eksternog. One na taj način nastoje da uoče signale koji bi mogli da ih usmere ka potencijalnoj inovaciji. Kompanije su obavezne da pronađu one mogućnosti na koje su one sposobne da odgovore.

Druga faza procesa implementacije inovacija se odnosi na stratešku selekciju već odabranih opcija. Trebalo bi napraviti izbor između potencijalnih inovativnih mogućnosti, koje treba da su pre svega usklađene sa raspoloživim resursima u organizaciji. Čak i one organizacije koje imaju najbolje resurse, nisu u mogućnosti da iskoriste baš sve prilike koje se pred njima pružaju.

Poslednja odnosno treća faza procesa implementacije inovacija se odnosi na njihovu implementaciju odnosno na ono što je potrebno preduzeti da se inovacija «dogodi». Kada je već izabrana opcija, organizacije bi trebalo da tu ideju sprovedu kroz različite stupnjeve, kako bi ona bila konačno lansirana

na tržište. Naročito, treba da se bore i učine sve protiv visokog rizika i neizvesnosti.

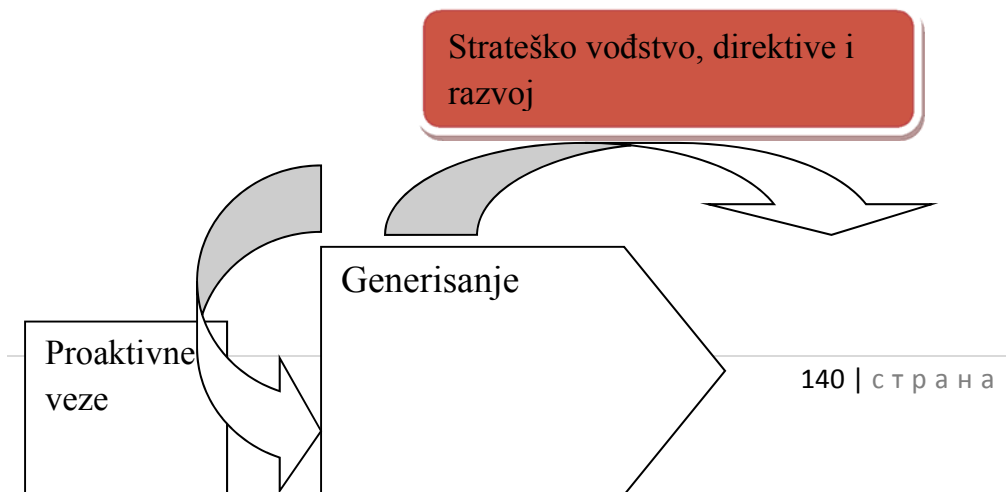
Takođe, ono što se javlja kao neophodnost je merenje performansi inovacije. Sada ćemo navesti neke od mogućih merenja i indikatora:

- ▶ Merenje specifičnih outputa različitih vrsta – na primer, patenti, licence, know how (utvrđivanje procenata prodaje ili profita koji nam oni donose). Svi ovi indikatori su proizvod uspešne inovacije odnosno inovacionog procesa.
- ▶ Merenje zadovoljstva kupaca, poboljšanja kvaliteta ili fleksibilnosti u poslovanju.
- ▶ Merenje određenih indikatora koji mogu da se porede u okviru nekog sektora ili područja – na primer, cene proizvoda, udeo na tržištu, performanse kvaliteta.
- ▶ Merenje uspešnosti sprovedene strategije, ostvarenih benefita, direktno ili indirektno kroz inovaciju – na primer, rast tržišnog udela, poboljšanje profitabilnosti, povećana dodatna vrednost.

Takođe, potrebno je uzeti u obzir i neka specifična merenja, i pojedinačne elemente u okviru njih. Na primer, misli se na:

- ▶ Broj novih ideja koje mogu da se odnose na proizvod, proces ili usluge, koje se nalaze na početku inovacionog procesa;
- ▶ Stope neuspeha, u okviru razvojnog procesa na tržištu;
- ▶ Procenat prekoračenja i troškova budžeta;
- ▶ Šta je ono što kupci zapravo žele?;
- ▶ Potrebno vreme za kompletiranje inovacije;
- ▶ Merenje kontinuiranog poboljšanja - sugestije zaposlenih, broj rešenih problema i postojanje timova za rešavanje problema...

Sada ćemo grafički prikazati pojednostavljen model inovativnog menadžmenta:



na tržište. Naročito, treba da se bore i učine sve protiv visokog rizika i neizvesnosti.

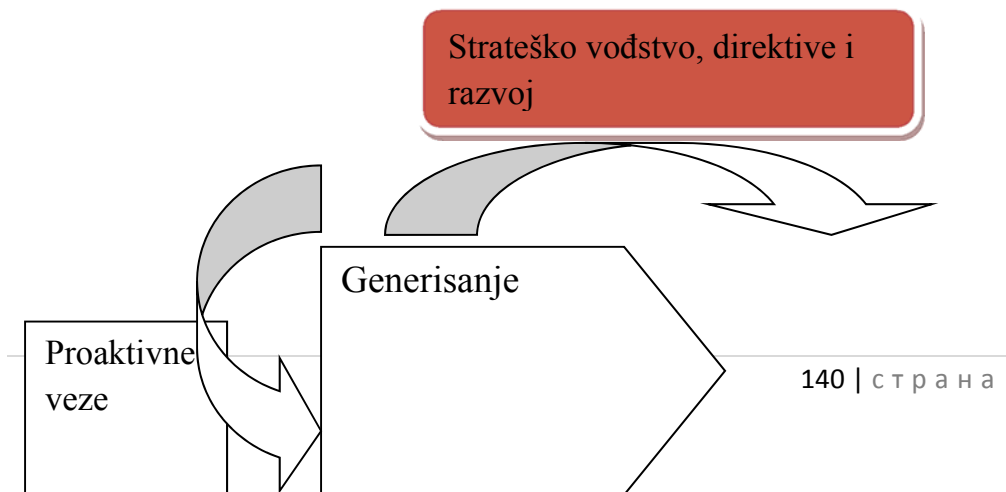
Takođe, ono što se javlja kao neophodnost je merenje performansi inovacije. Sada ćemo navesti neke od mogućih merenja i indikatora:

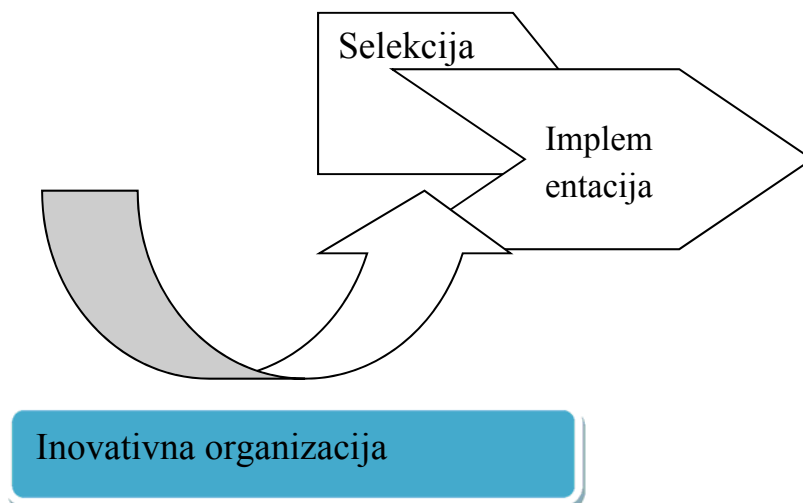
- ▶ Merenje specifičnih outputa različitih vrsta – na primer, patenti, licence, know how (utvrđivanje procenata prodaje ili profita koji nam oni donose). Svi ovi indikatori su proizvod uspešne inovacije odnosno inovacionog procesa.
- ▶ Merenje zadovoljstva kupaca, poboljšanja kvaliteta ili fleksibilnosti u poslovanju.
- ▶ Merenje određenih indikatora koji mogu da se porede u okviru nekog sektora ili područja – na primer, cene proizvoda, udeo na tržištu, performanse kvaliteta.
- ▶ Merenje uspešnosti sprovedene strategije, ostvarenih benefita, direktno ili indirektno kroz inovaciju – na primer, rast tržišnog udela, poboljšanje profitabilnosti, povećana dodatna vrednost.

Takođe, potrebno je uzeti u obzir i neka specifična merenja, i pojedinačne elemente u okviru njih. Na primer, misli se na:

- ▶ Broj novih ideja koje mogu da se odnose na proizvod, proces ili usluge, koje se nalaze na početku inovacionog procesa;
- ▶ Stope neuspeha, u okviru razvojnog procesa na tržištu;
- ▶ Procenat prekoračenja i troškova budžeta;
- ▶ Šta je ono što kupci zapravo žele?;
- ▶ Potrebno vreme za kompletiranje inovacije;
- ▶ Merenje kontinuiranog poboljšanja - sugestije zaposlenih, broj rešenih problema i postojanje timova za rešavanje problema...

Sada ćemo grafički prikazati pojednostavljen model inovativnog menadžmenta:





Slika 2. Model inovativnog menadžmenta

Suština uspešnog inovativnog menadžmenta je u prepoznavanju pravih prilika koje se javljaju kako u organizaciji, tako i u njenom okruženju. Uglavnom je sve skoncentrisano na male grupe odnosno timove koji poseduju tu kreativnu energiju potrebnu da bi se stvorilo nešto novo u organizaciji. Takođe je neophodan entuzijizam, sprečavanje otpora promenama, nepostojanje predrasuda. Veoma je duga tenzija između cilja koji inovacija sa sobom nosi i onoga što bi ona trebala da ostvari odnosno da stvori nešto potpuno drugačije – *diskontinuirana inovacija*.

31. GENERISANJE IDEJA

Ideje dolaze sa raznih strana. Bez obzira na to odakle one potiču, organizacije moraju da odaberu one prave ideje, koje bi bile uspešne u inovacionom procesu. Ne postoji neki standardni recept kako da otkrijemo dobru ideju, ali u visoko razvijenim organizacijama postoje paralelni mehanizmi koji obezbeđuju sistemsku analizu i kontrolu odabranih ideja.

Jedna od mogućnosti za generisanje ideja bi bila preko službe za istraživanje i razvoj (R&D), što za nju predstavlja i veliki izazov. Služba istraživanja i razvoja nosi sa sobom i veliki rizik i takođe je veoma skupa. Ona može da košta organizaciju i do 20% od njenih ukupnih godišnjih prihoda.

Ako organizacije ide ka sistemu «*otvorenih inovacija*» one moraju da imaju visoko razvijene mreže i eksterne izvore koje mogu da ponude, i sposobnost da najnoviju tehnologiju efektivno iskoriste.

Različiti načini za dobijanje tehnoloških ideja:

Tabela 1. Načini za dobijanje tehnoloških ideja

Mehanizam	Prednosti
Nedostaci	
<i>Mobilisanje prećutnog znanja</i> Teško za sakupljanje	Interno, teško za kopiranje, specifično
Zahteva proces	
<i>Interni i formalni R&D</i> Visoki troškovi	Puna kontrola
Visok rizik	Znanje kroz iskustvo
Nema garancije uspeha	Znanje u okviru firme
	Direktno orjentisani na strategiju
<i>Interni R&D i veze sa</i> Troškovi i rizik <i>okruženjem</i>	Direktan kontakt i pravo na intelektualnu svojinu
<i>Tehnološki transfer i</i> Teško usklađivanje <i>apsorpcija</i> eksternog znanja sa internim potrebama	Lakše stizanje do znanja Drugi otkrivaju znanje i šire
Troškovi i rizik <i>R&D po ugovoru</i> Troškovi	Brzina i fokusiranost
Nedostatak kontrole	

<i>Strateški R&D i</i> Troškovi		Adresiranje problema
<i>Partnerstva</i> partnerstvu	Veze sa komplementarnim znanjem	Rizik u «ne
funkcioniše«		
<i>Licenciranje</i> Troškovi		Brzi pristup znanju
Restrikcija učenja		
Ograničeno vreme trajanja		
<i>Kupovina</i> Troškovi		Brzi pristup
Nedostatak učenja		
<i>Zajedničko ulaganje</i> Troškovi	Veze sa komplementarnim znanjem	
u partnerstvu	Adresiranje problema	Rizik
funkcioniše«		«ne
<i>Akvizicija</i> Troškovi		Brzi pristup znanju
Nemogućnost apsorpcije	Kontrola	znanja
		znanja

Izvor: Bessant, J. and Tidd, J., "Innovation and Entrepreneurship", John Wiley & Sons, Chichester, 2007, p.420

Ono što je neophodno naglasiti je da je potrebno da kompanije ne traže ideje samo u onim oblastima gde se očekuju razvoj, već da i istraže i one druge krajnosti gde uspeh i nije baš tako očigledan.

Mnoge organizacije izgrađuju danas društvene mreže, koje obezbeđuju protok idejama. Čuvari kapija su obično dobro pozicionirani u IT komunikacijama, i uglavnom imaju ulogu prevodilaca i posrednika ključnih informacija.

Takođe, ključan element je u istraživanju tržišta, da bi smo bolje razumeli njegovu veličinu, širinu i dinamiku.

Učenje od drugih je veoma bitno pri generisanju novih ideja. Jedna od moćnih varijanti učenja od drugih bi bila – *benčmarking*. Taj proces podrazumeva poređenje između organizacija, koje posluje u istim sektorima, istim granama industrije, ili može da se odnosi i na neke druge sektore ili grane koji nude slične proizvode, usluge ili procese. Preuzimaju se određeni uspešni mehanizmi koje koriste druge organizacije i nastoji se da se oni usklade sa njihovim poslovanjem, strategijom i ciljem. Najčešće se kopiraju slični procesi koji postoje u drugim organizacijama, a vezani su za logistiku i distribuciju.

Jedna od poteškoća sa kojom bi se mogle susresti mnoge organizacije se odnosi na istraživanje budućeg prostora odnosno udela na tržištu. Potrebno je uočiti neki do sada neotkriveni prostor ili obratiti pažnju na one, gde bi poslovanje moglo da se pokrene u sasvim drugom pravcu.

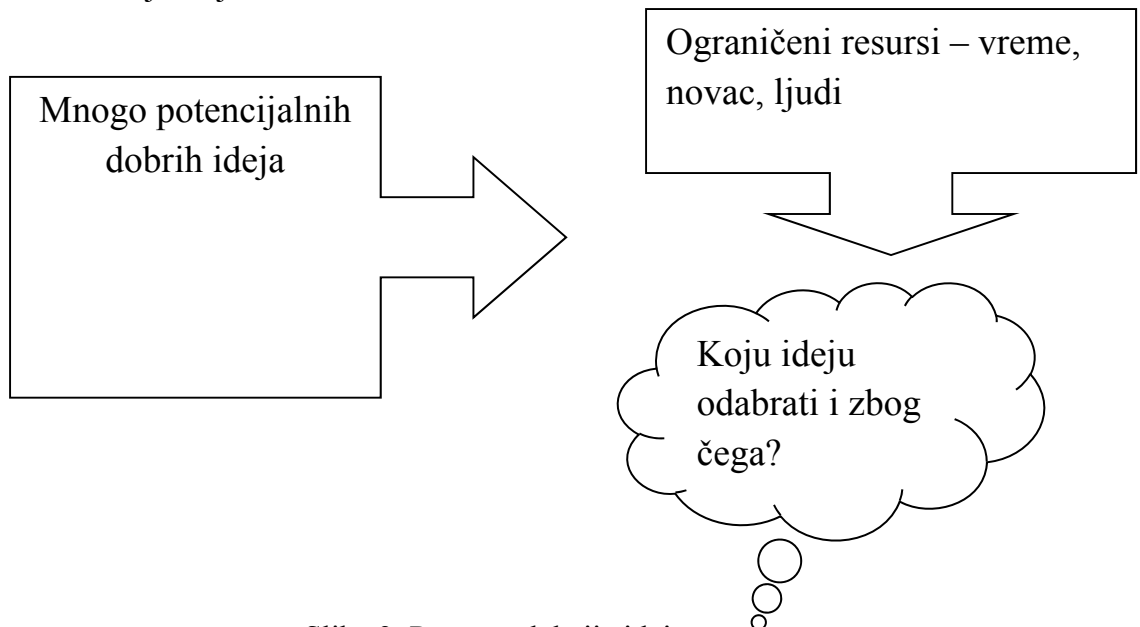
Uključivanje stejkholdera je vrlo značajan element pri generisanju ideja. Radi se o ključnom pristupu koji podrazumeva uključivanje stejkholdera kako bi smo dobili informacije iz prve ruke kakve oni proizvode i usluge zapravo žele. U novije vreme javlja se trend tzv. *deljenja procesa inovacija*, gde kupci i ponuđači zajedno rade na redukovanju troškova i poboljšanju kvaliteta svog proizvoda ili usluge i ostalih performansi. Veoma važna vrsta ovog procesa uključivanja stejkholdera u koncept razvoja ideja bi bila rad sa vođom korisnika. Uočavanje novih potreba korisnika je u rukama svega nekoliko organizacija, koje ujedno zauzimaju vodeće mesto, u svom sektoru. Takođe, potrebno je obratiti pažnju i na one industrije koje najlošije stoje u grani.

Uspešna inovacija zavisi od održavanja potreba i zahteva korisnika tokom vremena.

32. SELEKCIJA IDEJA

Najveći problem koji se javlja sa idejama je taj da postoji mogućnost da organizacije imaju u jednom trenutku više dobrih ideja. Dobro razvijeni razvojni proces će odbaciti sve pogrešne ideje i sortirati sve mogućnosti. U obzir se uzimaju one ideje koje su usklađene sa raspoloživim resursima organizacije. Nema organizacije za koju bi se moglo reći da poseduje beskonačno mnogo resursa, stoga treba doneti pravu odluku, kojoj ideji posvetiti pažnju i zbog čega. Radi se o veoma rizičnom procesu, gde se donosi odluka o idejama koje se nalaze u najranijem stadijumu, a koje pretenduju da donesu uspeh, a isto tako je moguće i da dovedu do entropije sistema, stoga se zahteva dodatan oprez.

Za preduzetnika, ovo predstavlja veliki izazov i često ovaj proces može i da ih obeshrabri. Oni nastoje da pronađu nešto još do sada neotkriveno, da imaju garanciju da će njihova ideja uspeti na tržištu, da će ljudi kupovati i koristiti njihov izum, i što je najbitnije, da će ostvariti povraćaja investiranih sredstava u svoju ideju.



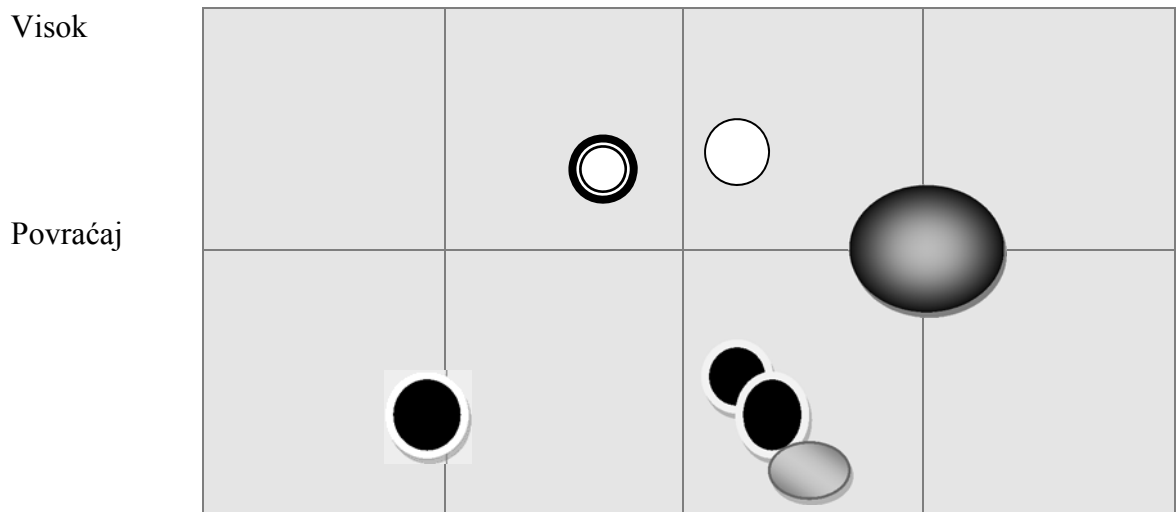
Slika 3. Proces selekcije ideja

Selekcija ideja mora da bude dobro organizovana i sa njom se mora upravljati. Model «dobre prakse» se najčešće koristi, iz njega organizacije

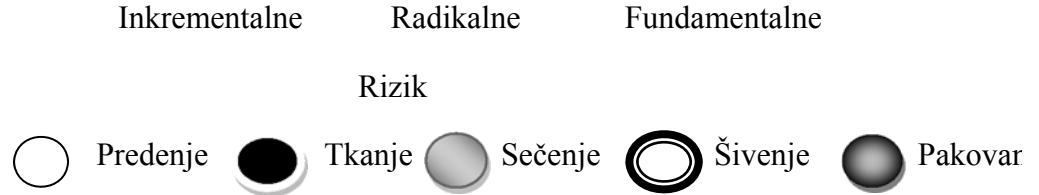
uče i adaptiraju svoje ideje. Pametne organizacije se ne kockaju sa ovakvom odlukom, one donose odluke na osnovu pravila i osnovnih kriterijuma. Najčešće koriste savremenu tehnologiju, kao pomoć u tom procesu, koji treba da je pre svega fleksibilan. Ako nešto pođe kako ne treba, organizacije poseduju svoje mehanizme, kako da zaustave takav proces, ili da se vrate unazad nekoliko koraka kako bi ispravili greške. Ako se radi o jednoj *velikoj ideji* postoji sistem specijalnih kriterijuma koji prave proračun rizika u odnosu na profit. U najvećem broju slučajeva glavni problem bi se odnosio na poređenje jedne inovativne mogućnosti sa nekom drugom, prema različitim parametrima. Svi ovi proračuni su bazirani na teoriji verovatnoće.

Postoje tri glavna pristupa koja se koriste u okviru portfolio menadžmenta – tehnike za merenje benefita, ekonomični modeli i portfolio modeli. Tehnike za merenje benefita su obično bazirane na jednostavnim subjektivnim stavovima. Glavni nedostatak ovde je što je svaki projekat izolovan od drugog.

Ekonomični modeli koriste se finansijskim i drugim kvantitativnih informacijama u obračunu. Na primer, misli se na rokove povraćaja investicija, cash flow. Oni isto tretiraju projekte odvojeno, i prilično su nezavisni. Treća grupa – portfolio metoda pokušava da pronađe balans između više različitih projekata. Koristi se matricama, koje mere rizik naspam nagrade. Najčešće korišćena portfolio matrica je *dijagram mehura*, gde su različiti projekti predstavljeni kao mehuri, čija veličina zavisi od jačine projekta i njegove veličine. Ovaj pristup nam daje brzi izveštaj o tome kakav je balans između različitih veličina projekta u odnosu na rizik/nagrade. Sada ćemo grafički prikazati izgled ove matrice:



Nižak



Slika 4. Dijagram mehura

Za preduzetnike je jako bitan proces tzv. bacanja ideja. Pametni igrači ne dopuštaju da njihove ideje prođu neopaženo, već anticipiraju budućnost i moguće negativne događaje po njih. Nekoliko tehnika su dostupne kao podrška u ovom procesu, a to su: mapiranje proizvoda, fokus grupe koje služe da uoče buduće potencijale na tržištu. Najvažnije je to da ovi alati mogu da pomognu organizacijama da vide kako bi njihova inovacija trebalo da izgleda, i da naprave koncept koji je realan i koji će potencijalni stejkholderi moći da prate i prihvate.

Mapiranje procesa je široko rasprostranjena tehnika, naročito kod funkcionalnih procesa, gde tokovi rada nisu baš jednostavni. Takođe rasprostranjene su i drugi alati kao što su simulacije i prototipi koji se koristi menadžment preduzeća.

33. IMPLEMENTACIJA IDEJA

Najveći problem kod ideja vezano za inovacije bi bio: Kako da učinimo da se one realizuju? To nije balansiranje između resursa, vremena i novca i donete odluke o inovaciji. Mi zapravo ne znamo šta će se dogoditi sa inovacijom, dok ne krenemo da je realizujemo, što nosi sa sobom veliki rizik. Jedini način da za to vreme umanjimo rizik i neizvesnost je da učimo konstantno, i isprobavamo razne kombinacije, čak i onda kada stvari ne idu onim tokom kojim smo se nadali.

Postoje dva ključna momenta vezana za inovacije:

- Tehnologija – Da li će ideja uspeti?
- Tržište – Da li postoji potreba za našom idejom?

Ključni moment pri realizaciji inovacija je da budemo sigurni da pretnje koje se mogu javiti će biti otklonjene uspešno. U praksi to znači, da pravi ljudi budu na pravom mestu, dovoljno dugo, dok se ta inovacija u potpunosti ne realizuje. Inovacije se obično opisuju kao jedno putovanje, gde je najvažnije deo njihove implementacije. Bilo bi glupo da organizacije bace puno novca na lošu ideju, zato mnoge organizacije imaju i menadžment za rizik koji upravlja procesom implementacije inovacije. Dosta modela su široko rasprostranjeni u različitim sektorima, od proizvodnje do pružanja usluga. Svaki od tih modela se prilagođava karakteristika organizacije koja ga koristi.

Upravljanje inovacionim projektom nije ni najmanje jednostavno. Ono podrazumeva raspoređivanje resursa naspram vremena i raspoloživog budžeta. Sve to zahteva visok nivo fleksibilnosti i kreativnosti.

Stvaranje « bolje mišolovke koju niko ne želi » je jedan od osnovnih razloga za neuspeh inovacije. Čak i kada je taj proizvod ili usluga tehnički savršena, nema garancije da će se ljudi odlučiti baš njega da kupe i private na dugi rok. Postavlja se pitanje: Kako je moguće da poboljšamo šanse naše inovacije da bude prihvaćena na dugi rok na tržištu?

Potrebno je anticipirati buduće događaje i pratiti zahteve kupaca i ono što oni favorizuju prilikom kupovine. Takođe je poželjna primena strategija koje podrazumevaju rano uključivanje korisnika da bi pomogli da se izgradi sigurnija inovacija proizvoda, usluge ili procesa.

Tabela 2. Mehanizmi, alati i strukture koje podržavaju razvoj inovacionog projekta

Potrebe organizacije	Ključni mehanizmi
Sistematski proces za razvoj novog proizvoda evaluacija svake faze	Model čuvara kapija Monitoring i
Rana uključenost u sve relevantne funkcije problema i rešavanje	Rana detekcija
Paralelni rad sumultano inženjerstvo	Konkurencija i
Odgovarajuća struktura projekt menadžera skladu sa uslovima	Projekt menadžeri u

	i zadatkom
Učenje i kontinualno napredovanje naučenih lekcija	Primenjivanje
kulture napretka	Razvoj i negovanje
Napredni alati za podršku podrška kooperaciji	Korišćenje CAD-a Kompjuterska

Izvor: Bessant, J. and Tidd, J., "Innovation and Entrepreneurship", John Wiley & Sons, Chichester, 2007, p. 426

Veoma je bitno naglasiti da originalni koncept treba da se održi za svo vreme trajanje implementacije. Kod kompleksnijih projekata biće potrebno da dozvolimo korisnicima neko vreme da koriste naš inovirani proizvod, proces ili uslugu, da bi videli šta je presudno da se ta inovacija koristi.

Da bi ovaj proces išao kako treba, potrebno je da razvijemo adekvatan menadžment u organizaciji, a ukoliko ga ne posedujemo, onda je neophodno da sprovedemo neke od sledećih koraka kako bi naš menadžment konačno postao efektivan:

► *Primena nove strategije za promenu menadžmenta na vrhovnom nivou* - Ovo podrazumeva davanje mogućnosti svim zaposlenima u preduzeću da učestvuju u kreiranju vizije i razvoju inovacije.

► *Aktivne i otvorene komunikacije* – Komunikacije koje se sprovode među svim nivoima u organizaciji, i to najčešće dvosmerno. Postoje određeni kanali preko kojih ljudi mogu da šalju svoje ideje i utiske, i da učestvuju u donošenju odluka. Najčešće se misli na komunikaciju od vrha prema dole.

► *Rano uključivanje* – Postoje dva benefita koji dozvoljavaju učešće i dopuštaju u ranim fazama promenu procesa. Prvi benefit se odnosi na mogućnost konsultovanja i informisanja između zaposlenih u organizaciji. Drugi benefit se odnosi na to da rano uključivanje i odlučnost mogu da doprinesu kvalitetu projekta inovacije.

► *Stvaranje otvorene klime* – Ovde postoji mogućnost da individue mogu da slobodno izražavaju svoje znanje, koje u sienergetskom efektu sa znanjem organizacije, ostvaruje pozitivne efekte na inovacioni projekat.

► *Ulaganje u obuku* – Misli se na neprestano učenje i sticanje novih znanja, razumevanje svih promena koje se dešavaju, i mogućnost upravljanja svim nepredvidivim situacijama u kojima se organizacija bude našla.

Nijedna organizacija nema resurse koje bi mogla da protraći, svaka inovacija zahteva ozbiljnu strategiju. Svaka organizacija koristi različite alate i tehnike pri realizaciji inovacija. Izveštaji u neku ruku mogu da pruže pristup u sve podatke koji se tiču konkurencije, tržišnog učešća i daju nam mogućnost da razvijamo adekvatnu konkurentsku prednost.

34. KOMPONENTE INOVATIVNE ORGANIZACIJE

Inovativna organizacija je najpogodniji oblik organizacije koji se javlja u turbulentnom okruženju. Najčešće se vezuje za velike organizacije, koje poseduju ogromnu finansijsku snagu. Uspešni preduzetnici i inovativne organizacije se prepoznaju po tome što koriste različite strukture, alate i tehnike, koje će im pomoći da održe balans u svom poslovanju.

Neke od osnovnih komponenti koje karakterišu inovativnu organizaciju bi bile:

- Deljenje vizije, rukovođenja i želje za inoviranje sa svima u organizaciji;
- Odgovorajuća struktura;
- Ključnu ulogu imaju pojedinci u organizaciji;
- Efektivan timski rad;
- Kontinualan i individualan razvoj;
- Obimne komunikacije;
- Visoko učešće u inovacionom procesu;
- Eksterna fokusiranost;
- Klima pogodna za izražavanje kreativnosti;
- Organizacija koja uči.

Inovativnost organizacija predstavlja osnovu razvoja, u smislu dugoročne profitabilnosti i konkurentnosti, te održavanja balansa između efikasnosti i efektivnosti. Najpovoljniji odnos između svih strateških orjentacija može se postići, ukoliko se pravilno formuliše inovaciona strategija preduzeća. Značajna je uloga projektnog tima za inovacije, u kojim bi trebalo da bude uključen i top menadžment, kako bi se na uspešan način upravljalo svim fazama inovacionog procesa.^[4]

⁴ Stošić B., Menadžment inovacija – ekspertni sistemi, modeli i metodi, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007, str. 5-6

35. NACIONALNA INOVACIONA SPOSOBNOST

Inovaciona sposobnost je sposobnost kreiranja, razvoja, primene i difuzije novih ili usavršavanja postojećih tehnoloških sredstava, procesa, metoda i postupaka. Inovaciona sposobnost se manifestuje u promenama i poboljšanjima starih i pronalaženju novih proizvoda i usluga, novih kanala prodaje, novih potencijala tržišta, bilo po veličini, bilo po raznovrsnosti. Inovaciona sposobnost jedne firme ne zavisi samo od njenih unutrašnjih karakteristika, već od okruženja: organizacija, institucija, regulative koje utiču na poslovanje u velikoj meri.

Na makro nivou problem inovativnosti zemlje određen je kvalitetom interakcije između istraživanja i razvoja, potražnje za inovacijama, apsorpcionom sposobnosti i difuzijom znanja i inovacija putem tržišta i netržišne saradnje. ^[5]

Područje inovacija definitivno više nije vezano samo za tehničko – tehnološki progres. Ogromno polje inovacija postoji u kombinovanju postojećih tehnoloških sredstava i stvaranju nove vrednosti za potrošača.

Država ostvaruje značajnu ulogu u podsticanju inovativnosti jedne zemlje. To dokazuju i primeri svih razvijenih privreda u svetu u kojima se značajna sredstva ulažu u inovacione centre. Japanski preduzetnici su razvili svoj put ka uspehu, tako što su se osposobili da vrlo brzo kopiraju uspešne prakse, pre svega iz SAD-a. Kasnije su oni sami tome dodali posvećenost kvalitetu i kao logična posledica došlo je generisanja obilja inovacija. Razvoj je uglavnom predvođen informacionim tehnologijama, s jedne, doprinosi ubrzanom povećanju produktivnosti, a sa druge strane, utiče na globalizaciju jačajući stvarne i finansijske veze.

⁵ Tosović Stevanović A., Konkurentske prednosti i inovacije, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2009, str. 41

¹⁰ Tosović Stevanović A., Konkurentske prednosti i inovacije, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2009, str. 43

Nacionalna inovaciona sposobnost je sposobnost jedne zemlje da proizvodi i komercijalizuje nove proizvode na duži period. ^[6] Nacionalna inovaciona sposobnosti koristi tri ključna koncepta zasnovana na:

- ▶ Teoriji endogenog rasta;
- ▶ Teoriji konkurentskih prednosti država;
- ▶ I istraživanju nacionalnog inovacionog sistema.

Svaki koncept ima specifične faktore za zemlju koji određuju inovaciju. Nacionalni inovacioni system ističe aktivnu ulogu politike vlade i drugih specijalizovanih institucija. I pored nekih opštih karakteristika, Porter ističe inovacije koje oblikuju specijalizovani inputi i znanje, pritiske tražnje, konkurentsku dinamiku i eksternalije, prožimajući se u svim firmama i privrednim granama. Nacionalnu inovacionu sposobnost možemo da definišemo i kao potencijal jedne zemlje. Koncept nacionalne inovacione sposobnosti čine tri dela: inovaciona infrastruktura, klaster – specifični uslovi i kvalitet međusobnih veza.

Inovativna organizacija

Možemo prihvatiti definiciju pojma inovacije i inovativnosti prema kojoj se tehnološke inovacije odnose pre svega na promene u tehnologiji (proizvodima, procesima), a inovativnost je pojam koji se vezuje za samu organizaciju: „inovacija je proces usvajanja novih ideja. Inovativnost, s druge strane, je svojstvo jedinice koja se bavi usvajanjem... u pojmu procesa koji ovde koristimo; inovativnost nije u krajnjem ishodu zavisna promenljiva, već pre uticajna promenljiva koja se može predvideti s aspekta efikasnosti organizacije”⁷

Poruka je jasna: proces inovacije ili inovacije kao procesi mogu se smatrati nužnim ili uspešnim samo u odnosu prema širim ciljevima organizacije. Osnovna promenljiva koja se sagledava je *efektivnost* organizacije kao stenen ispunjenosti ciljeva organizacije. Detaljnijim razmatranjem nriode i osnovnih karakteristika inovacija, zaključuje se da je osnovna filozofija nastanka tehnološke inovacije, u stvari povezivanje tehničkih mogućnosti i potreba tržišta. Drugim rečima, da bi inovacije bile uspešne, mora se polaziti od potreba tržišta i tehničkih sredstava kojima se te potrebe zadovoljavaju.

⁷ Levi – Jakšić M., Komazec G., Menadžment operacija, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008., str. 41.

Uterbakov model prikazuje proces inovacije koji je pod uticajem dve osnovne grupe faktora iz okruženja:

1. stanjem tehničkog znanja i načinom korišćenja proizvoda i procesa, i
2. potrebama i tražnjom za novim proizvodima i procesima.

Da bi se prednosti nove, najčešće fleksibilne proizvodne tehnologije moglo u potpunosti da iskoriste, predlaže se nova organizaciona struktura, specifični oblik organizacije proizvodnje - fleksibilni sistemi upravljanja proizvodnjom (FSUP). Ovo se smatra optimalnim oblikom organizacionog ustrojstva proizvodnje koji će odgovarati fabrici budućnosti.⁸

Industrijalizovane zemlje Zapada i dalje su u ulozi sledbenika filozofije imperativa tehnologije, čemu je suprotstavljen japanski koncept imperativa tržišta i tržišnih zahteva.

Koncept FSUP sadržan je u modelu inovativne organizacije, u skladu sa osnovnim zahtevom da organizacije moraju u savremenim uslovima veoma brzo da reaguju na impulse iz okruženja. Ukoliko bi organizaciona struktura bila suviše rigidna i mehanistički postavljena, strateški potencijali sadržani u fleksibilnosti savremenih tehnologija bili bi dovedeni u pitanje.⁹

S druge strane, nužno je da organizaciona struktura ne bude suviše labavo postavljena. Potrebno je obezbediti zadovoljavajući stepen homogenosti u okviru organizacije, da bi se inovacije mogle što uspešnije da primene. To znači da su potrebne organizacione strukture u dovoljnoj meri organski postavljene da omoguće razvoj kreativnosti i otvorenost ka inovacijama, a da su, s druge strane, u dovoljnoj meri i mehanističke i rigidne da bi se inovacije mogle uspešno da prihvate i primene.

Imajući sve ovo u vidu, predlaže se nova organizaciona struktura, u modelu inovativne organizacije, koja najbolje odgovara svim ovim zahtevima novih tehnologija.

Osnovna svojstva inovativne organizacije obuhvataju:

1. viziju o kompaniji kao celini i njenoj ulozi i mestu;
2. okrenutost ka kupcima i tržištu;
3. oslanjanje na tehnologiju kao resursa za postizanje konkurentnosti;
4. plitke organizacione strukture i to da ne bude više od pet nivoa odozgo nadole;

⁸ Levi – Jakšić M., Komazec G., Menadžment operacija, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008., str. 42.

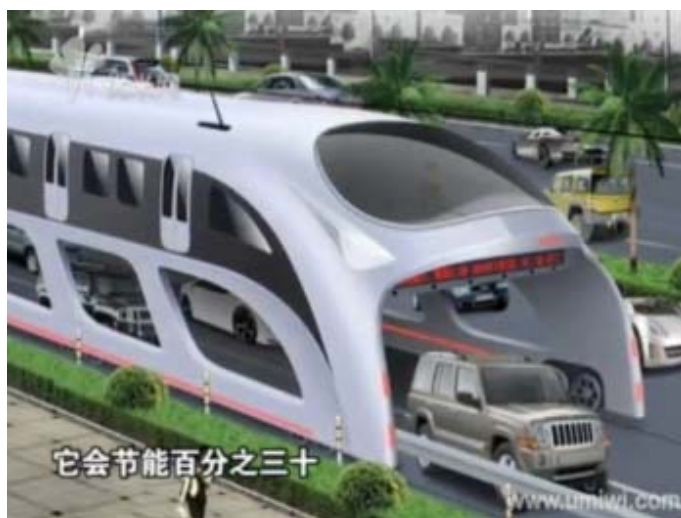
⁹ Levi – Jakšić M., Komazec G., Menadžment operacija, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008., str. 43.

5. internu konkurenciju među projektantskim timovima kako bi se rizik ublažio i što argumentovanije branili inovacioni projekti;
6. prihvatanje neortodoksnih ideja i rešenja;
7. pozitivni odnos prema upravljanju promenama;
8. sistem nagrađivanja u susret podsticanju inovacija.

U savremeno doba, sve više se, kada je reč o uspešnoj primeni novih tehnologija, govori o organizacionoj kulturi. Organizaciona kultura se definiše kao skup vrednosnih sudova, stavova i mišljenja, verovanja ljudi koji se nalaze unutar jedne organizacije.

36. INOVACIJA U KINI - AUTOBUSI KOJI VOZE IZNAD AUTOMOBILA

Kina je pronašla ekološki prihvatljiv način da uštedi novac i smanji gužve na gradskim saobraćajnicama. Umesto da potroše ogromnu sumu novca kako bi proširili mrežu puteva, Kinezi su se odlučili za inovativno rešenje, autobus koji se kreće iznad automobila, objavio je "Huffington Post". Kineska kompanija "Shenzen Huashi Parking Equipment" razvija takozvani "3D Express Coach", poznat kao trodimenzionalni brzi autobus koji će se kretati iznad vozila na visini od dva metra i tako prevoziti putnike.





Slike 5. i 6.: Idejna rešenja – automobili u autobusima

Internet-stranica "China Hush" otkriva detalje ovog fascinantnog projekta. Novo prevozno sredstvo podseća na metro i laku gradsku železnicu. Ukupna visina inovativnog autobusa bi bila 4-4,5 metara i imao bi dva sprata.

Na drugom spratu bi bili putnici, a na mestu prvog bi bio otvor kroz koji bi automobili nesmetano prolazili. Za kretanje bi koristio sunčevu i električnu energiju i postizao brzinu do 60 km/h. Ovaj autobus bi mogao prevoziti 1.200 do 1.400 putnika pri čemu ne bi ometao saobraćaj. Cena izgradnje ovakvog transportnog vozila i podloge duge 40 km za njegovo kretanje je oko 50 miliona eura, što je samo 10% od troškova za izgradnju metroa. Kompanija tvrdi da će autobus smanjiti gužve za 20-30%.

Prema pisanju internet-stranice "Engadged", konstrukcija podloge za autobus duge 185 km će početi u pekinškom distriktu Mentougou krajem ove godine.¹⁰

¹⁰ <http://www.polovniautomobili.com/wiki-Zanimljivosti/autobusi-koji-voze-iznad-automobila.php> 17.09.2011. 14:00h

37. DEFINISANJE I STRATEGIJA INOVATIVNO- PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA

Razvojem tržišne privrede najznačajniju ulogu dobija manager. Taj pojam je izveden iz termina menadžment što u pravilo prevodimo kao upravljanje ili rukovođenje. Manager je engleska reč koja je zapravo izvedenica od italijanske reči mangeggiare, dok italijanska reč potiče od latinske reči manus što znači ruka. U našem kolokvijalnom standardnom rečniku manager znači moderator, direktor, direktor, preduzetnik (biznismen), (ruko) voditelj uopšte. Uz termin managment uvek se isprepleću pojmovi upravljanje i rukovođenje, ali se u pravilu ta dva pojma razlikuju. Upravljanje je odgovornost dodeljena odozgo, dok je rukovođenje privilegija delegirana odozdo. Upravljanje se odnosi na čitav upravljački proces - od planiranja, zapošljavanja, usmjerenja, koordiniranja, izvršavanja do kontrolisanja. S druge strane, rukovođenje je sposobnost efikasnog uticaja na mišljenja, stavove i ponašanje saradnika zbog ispunjavanja zahteva organizacije. U nemačkoj stručnoj literaturi ta dva pojma se izjednačavaju. U njih je menadžment najširi pojam: on u sebi osim upravljanja uključuje i ponašanje, odnose i odlučivanje iz hijerarhijsko-upravljačkog vrha. Iz toga pojma izvodi se i rukovođenje, dok rukovođenje (running) u užem smislu u sebi ne sadrži i upravljanje. Nemci koriste i treći termin - Leitung što znači upravljanje, u kojem sve veću ulogu imaju radnici na osnovu zakona o suupravljanju i suodlučivanje.

Poslovni svet sve češće koristi termin leadership odnosno vođenje. Da bi preduzeće uspešno poslovalo potrebno je formirati odgovarajući te takođe uspešan tim. Uspešno vođenje zavisi o odgovarajućem formiranju tima, u kojem se članovi međusobno dopunjuju sa karakteristikama vođe tima. Voditelji se ne biraju nego se otkrivaju u obrazovnim programima

usavršavanja, a razlikuju se od ostalih rukovoditelja individualnom snagom subordinacije, ličnim karakteristikama, po snalaženju u težim situacijama, prirodi organizovanja djelatnih potencijala i karakternim obeležjima voditelja. Taj oblik veštine često nazivamo etički management jer se zasniva na saradnji sa ljudima i timom.

Ekonomija i menadžment se najčešće poistovećuju. Kako je ekonomija deo managementa tako je i management deo ekonomije, što se pokazuje kao dobar stil veštine i način gospodarenja u stvaranju profita. S aspekta nauke i prakse, menadžment je krajnje složena disciplina i umeće procesa upravljanja i rukovođenja organizacijom preduzeća. Menadžment takođe uključuje nauke o poslovnosti i preduzetničku strategiju privređivanja.

Bitne delove naučnog menadžmenta čine najmanje 23 naučne discipline: ekonomija, tehnologija, tehnika, pravo, kadrologija, psihologija, organizacija, informatika, komunikologija, etika, ergonomija, edukologija, andragogija, estetika, ekologija, sociologija, geografija, demografija, antropologija, medicina rada, matematika, logistika i strategija planiranja. Upravo zbog svih tih različitih nauke i naučnih disciplina možemo reći da je management sam po sebi vrlo specifičan. Zato se u novije vreme za menadžment koristi termin naučni menadžment. On opet ima svoje posebne funkcionalne delove sa novim specifičnostima - marketing menadžment, Personal menadžment, tehnološki, finansijski itd.

Menadžment je uslovljen kulturom, tradicijom, vrednostima i navikama društva te se i definiše različito. To je hijerarhijski vrh - grupa viših rukovodilaca o kojima zavisi opstanak, razvoj i uspeh preduzeća pa nije čudno što je direktor (manager) kao eksponent menadžmenta postao profesija. U managementu direktor utvrđuje poslovne ciljeve, pravce i strategiju razvoja, organizuje i usmerava potencijale, integriše sve raspoložive snage i stvara uslove za veću produktivnost i uspešnost, odlučuje, koordinira, delegira, kontroliše i odgovara za opšti trend rasta i razvoja i tako doprinosi razvoju preduzeća. To su jedni od glavnih razloga što su sve civilizacije i društveni sistemi doprineli veliku važnost upravicima i organizatorima poslova.

Poznato je da se odluke o inovacijama ne mogu donositi rutinski ni parcijalno - sve se manje odlučuje na osnovu improvizacije promena, a sve se više odnose na simulaciju kompleksnih činioaca inovacijskog procesa. Inovacija je transformacija ideje (invencije) u novi odnosno unapređeni proizvod ili tehnološki proces. Inovacijski proces obuhvata istraživačke, tehničke, organizacione, upravljačke, finansijske i komercijalne faze, oplemenjene kadrovskom domišljatošću u zaokružene tehnološke celine. Proces inovacije ubrzava tehnološke promene koje dovode do promena u strukturi proizvodnje, zatim do konkurentnosti na tržištu te do povećanja učinkovitosti. Preduzeća koja nemaju viziju, motivaciju i koja su bez ideje ne mogu opstati u današnjoj konkurenciji. Stoga preduzeća koja žele uspešno poslovati i koja se žele razvijati moraju u svakom trenutku biti ofanzivna, defenzivna ili inovatori. Moguća klasifikacija Tehnološko-inovativnog razvoja zavisi od intenziteta naučno-istraživačkih i organizacijsko-aplikativnih funkcija, odnosno odgovarajući model razvoja koji se kreira na osnovu usklađenih tehničkih i tržišnih aspekata uvođenja inovativnih procesa. Takav se model zasniva na ekskluzivnom pristupu sopstvenim i tuđim spoznajama o razvoju.

Karakteristična su 3 procesa inovacija: a) proces organizovan kao kružni tok, b) vrednosno-upravljeni proces i c) proces sa eksternom i internom orijentacijom. Svaka inovacija zahteva proces postepenog donošenja odluka, gde se, uz odluke o inovaciji, donose i etapne odluke o oceni (evaluaciji) i primeni (provođenju) inovacije. Inovacijski proces ima dvostruku usmerenost naročito na nove programe, postupke, i na strukturu rada i sredstava iz okruženja, te na organizacije.

38. PREDUZETNIČKO- INOVATIVNI MENADŽMENT

Za preduzetništvo su najbitniji ljudi i ideje, a zatim novac, te prihvatanje rizika. Na tržištu, preduzetnici osmišljavaju model, hvataju svaku priliku, angažiraju kadrovske i finansijske potencijale i preuzimaju rizik,

Poznato je da se odluke o inovacijama ne mogu donositi rutinski ni parcijalno - sve se manje odlučuje na osnovu improvizacije promena, a sve se više odnose na simulaciju kompleksnih činioaca inovacijskog procesa. Inovacija je transformacija ideje (invencije) u novi odnosno unapređeni proizvod ili tehnološki proces. Inovacijski proces obuhvata istraživačke, tehničke, organizacione, upravljačke, finansijske i komercijalne faze, oplemenjene kadrovskom domišljatošću u zaokružene tehnološke celine. Proces inovacije ubrzava tehnološke promene koje dovode do promena u strukturi proizvodnje, zatim do konkurentnosti na tržištu te do povećanja učinkovitosti. Preduzeća koja nemaju viziju, motivaciju i koja su bez ideje ne mogu opstati u današnjoj konkurenciji. Stoga preduzeća koja žele uspešno poslovati i koja se žele razvijati moraju u svakom trenutku biti ofanzivna, defenzivna ili inovatori. Moguća klasifikacija Tehnološko-inovativnog razvoja zavisi od intenziteta naučno-istraživačkih i organizacijsko-aplikativnih funkcija, odnosno odgovarajući model razvoja koji se kreira na osnovu usklađenih tehničkih i tržišnih aspekata uvođenja inovativnih procesa. Takav se model zasniva na ekskluzivnom pristupu sopstvenim i tuđim spoznajama o razvoju.

Karakteristična su 3 procesa inovacija: a) proces organizovan kao kružni tok, b) vrednosno-upravljeni proces i c) proces sa eksternom i internom orijentacijom. Svaka inovacija zahteva proces postepenog donošenja odluka, gde se, uz odluke o inovaciji, donose i etapne odluke o oceni (evaluaciji) i primeni (provođenju) inovacije. Inovacijski proces ima dvostruku usmerenost naročito na nove programe, postupke, i na strukturu rada i sredstava iz okruženja, te na organizacije.

38. PREDUZETNIČKO- INOVATIVNI MENADŽMENT

Za preduzetništvo su najbitniji ljudi i ideje, a zatim novac, te prihvatanje rizika. Na tržištu, preduzetnici osmišljavaju model, hvataju svaku priliku, angažiraju kadrovske i finansijske potencijale i preuzimaju rizik,

polazeći od zadovoljenja potreba tržišta (potražnje) i sopstvenih interesa (profita). Put do uspeha je vrlo težak, ali i nerealan bez nosioca ideja i inovacije. U savremenom poimanju tržišne ekonomije preduzetnici su ljudi koji a) primenjuju ideje i inovacije u poslovanju kako bi zadovoljili kupce, b) standardizuju i motivišu svoj proizvod, c) oblikuju procese i alate za promene, d) obrazuju radnike za inovacije, e) prilagođavaju delatnost promenama izazvanima konkurencijom, f) povećavaju kvalitetu i profit, g) istražuju te stvaraju nova tržišta ih) osvajaju nove potrošače. Zbog toga, preduzetništvo se ne odnosi samo na mala i nova preduzeća već i na ona što stvaraju nešto novo u svom načinu poslovanja, nešto što se bitno razlikuje od stereotipnih proizvoda, jer preduzetnici menjaju i transformišu vrednosti. Poduzetništvo primenjuju i velika i stara preduzeća, žele li opstati i razvijati se u tržišnim uslovima. Preduzetništvo je vidljivo u svim delatnostima, a ne samo u privredi, od bankarstva pa sve do zdravstva.

Poduzetništvu je zadatak da trgne iz pospanosti i tromosti postojeći mehanizam organizacije, da ga inovira i unaprijedi, čime preduzeća stiču ugled i poslovnu odgovornost za dalji razvoj. Danas kompjuterska tehnologija kroz preduzetništvo otvara neslućene mogućnosti, pretvarajući veštine i kreativne procese u naučne procese. Stoga se i govori o preduzetničko-inovativnom menadžmentu kojemu su potrebne dodatne kvaliteta za upravljanje i vođenje složenih inovativnih procesa.

Tipologija je nauka o tipovima, ali i svrstavanje u vrste, odnosno klasifikaciju. Rukovođenje i njegov reprezentant - direktor različito se klasifikuju zbog toga jer je u zavisnosti od stila, statusu, organizacionom razvoju, ovlašćenjima i ponašanju. Uz rukovođenje i direktor usko je povezan pojam hijerarhije, odnosno poretka po rangu u menadžmentu.

S obzirom na hijerarhiju veštine nauka je utvrdila brojnim istraživanjima da je:

a) Optimalna hijerarhijska lestvica veštine preduzećem maksimalno trodimenzijska lestvica. Ovakvo rukovođenje tom skalom je neefikasno, neodgovorno i skupo, pa su potrebni racionalni i inventivni zahvati.

b) Valjano rukovođenje ne trpi višu nadređenost većem broju rukovodioca,

optimalan je broj rukovodilaca, 07:00. U praksi se dešavalo da je direktor rukovodio, u direktnoj komunikaciji, čak i sa četrdesetak rukovodioca organizacionih jedinica. Ako u preduzeću postoji velik broj jednakopravnih organizacionih delova, onda je organizacija veštine zastarjela.

Tipologija inoviranih stilova veštine preduzećem u tržišnim uslovima ima sledeće odrednice:

- Snažna i stabilna okrenutost ka ljudima i zadacima,
- Veća usmerenost na ljude, manja na zadatke,
- Promenljiva usmerenost - i na zadatke i na ljude,
- Velika angažovanost na timskome i grupnom radu,
- Visoki stepen interesa za individualne zadatke,
- Računanje sa osećajima dugih, uzimanje u obzir tih osećaja,
- Spontano izražavanje sopstvenih osećaja,
- Komuniciranje na intelektualnom nivou.

Uspešnost u poslovanju i odnosima među radnicima zavisi o tipologiji inovativnih planskih strategija koje su povezana sa osobinama direktora. Na sopstvena istraživanja povezana je i ofanzivna strategija, zatim defenzivna koja predstavlja zlatnu sredinu, a tradicijska koja predstavlja zatvarajuće postojeće okvire. Imitatorski strategiji prate se dostignuća vodećih u branši, a s oportunom se ide ukorak s okruženjem, ali ne i sa tehnologijom. Manja preduzeća primenjuju zavisnu strategiju, a svaka strategija zahteva odgovarajući profil rukovodioca i saradnika.

39. STRATEGIJA INOVATIVNO- PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA

Razvojem preduzeća bavi se strategija upravljanja koja pretpostavlja da se stvari pažljivo postave na mesto i da se dobro osmisle. Skup načela i smernica u opštoj strategiji posebno su važni za svaku situaciju, a specifična strategija ima opšta načela, ali i specifično osmišljene smernice. Svakom preduzeća cilj je opstati i razviti se što je bolje moguće, a da bi u tome preduzeće uspelo mora se inovirati, a pritom i rizikovati te tako naučiti strategiju inovativnog menadžmenta.

Tržišta, konkurencije i rizici traže kao pretpostavke uspeha i osmišljenu strategiju. U pravilu pojam strategije znači i naučnu spoznaju, ekspertnu veštinu vođenja procesa privređivanja. Strategija se pojavljuje u praksi zajedno sa planom, neki ju čak izjednačavaju, ona je prošireni i uopšteni plan, čak je i više od plana, njom se određuje ciljevi i teorijski željena dostignuća svedena na moguću realnost. Strategiju kreira i kultura organizacije. Kultura označava načela, poslovnu etiku, očekivanu sliku organizacije. Kultura i strategija ne mogu 1 bez druge jer je kulturu ujedinila strategija jer ona sličnim delom kao i strategija deluje na oblike razvoja, ali je suptilnija, nije kompleksnija i sveobuhvatnija od strategije u užem smislu. Strategija nije detaljan plan razvoja nego u pravilu opšti nacrt.

Potrebno je naglasiti da poslovni rizik nije avanturizam. Rizične akcije se upravljaju inteligentno i oprezno. Poznata su četiri načina minimiziranja rizika:

- po proceni situacije donosi se odluka za ili protiv rizika;
- upoređuju se i uravnotežuju 2 rizika;

- preduzimaju se koraci protiv rizične neizvesnosti
- prvobitna se odluka u hodu modifikuje ugradnjom novih stabilizacionih elemenata u realizaciji poduhvata

Za strategiju inovativno-preduzetničkog menadžmenta bitno je ostvariti strategijsku svest rukovodećeg tima, što je u korelaciji između hijerarhijskog statusa i uspešnosti vođenja strategije razvoja u preduzeću. Za organizaciju i menadžment termin strategiji znači veštinu projektovanja ključnih odluka i konstruisanja izlaza iz situacije u želje.

Odluke i izlazi temelje se na:

- a) maksimalno angažovanju potencijala preduzeća,
- b) uslovljenosti okolini,
- c) predviđanju i uklanjanju mogućih opasnosti i ograničenja.

Može se reći da strategija znači aktiviranje svih potenciji za inovativne promene, kao i motivisanje učesnika razvoja, te pokretanje programa sprovođenja strategije. Uspešno ostvarenje zahteva kontinuirano strategiji informisanje o svim zbivanjima i fazama. Zato postoji i potreba za izgradnjom modela si informacija, praćenja i inovacija kao činioca uspešnosti razvoja.

40. FUNKCIJE INOVATIVNOG MENADŽMENTA I ULOGA DIREKTORA

Delovanja direktora preduzeća proizlazi iz složenih funkcija tržišnog poslovanja. Navode se sledeći zadaci:

Kreiranje filozofije i strategije razvoja i poslovanja preduzeća;

Planiranje programa razvoja, organizacije, tehnologije i proizvodnje;

Programiranje razvojnih, privrednih i uslužnih delatnosti;

Organizovanje timova procesa i funkcija preduzeća;

Raspoređivanje stručnih radnika na određene poslove;

Usmeravanje stručnjaka i prioriteta procesa;

Motivisanje radnika i stilova veštine;

Stimulisanje proizvodnosti i ekonomičnosti;

Obrazovanje saradnika i svih zaposlenih za vođenje i rad;

Komuniciranje sa timovima, s organizacionom delovima, s pojedincima i partnerima;

Koordinacija radnika i procesa rada;

Odlučivanje o bitnim procesima u preduzeću;

Ugovaranje poslova;

Raspodela poslova saradnicima;

Istraživanje marketinga, uslova proizvodnje, ponašanja i sl. ;

Upravljanje finansijama, drugim potencijalima i radnim vremenom;

Regulisanje odnosa i saradnje;

Informisanje svih zaposlenih i javnosti o zbivanjima, uslovima, događajima i rezultatima;

Vođenje i ocenjivanje saradnika, dodeljivanje priznanja i predlaganje promocija;

Kontrolisanje ostvarivanja ciljeva, poslova i zadataka;

Inoviranje organizacije, odnosa i procesa;

Unapređivanje razvoja, potencijala i kooperacije, kao i niz drugih poslova i ovlašćenja.

Tehnika rešavanja problema je kombinacija kvantitavnih i kvalitativnih analiza u traženju optimalnog rešenja. Ozbiljne prepreke u izvršavanju zadataka strategijskog plana su odstupanja od parcijalnih ili globalnih ciljeva nepoštovanje preuzetih obaveza, površnost ili neznanje u obavljanju preuzetih poslova. Problemi se ne smeju rešavati paušalno i nepromišljeno, već prema određenoj šemi. Utvrđivanje problema na osnovu znanja i iskustava (pristupa se objektivnom utvrđivanju činjenica i definisanju stanja) određuje se što ne funkcioniše u preduzeću, odnosno na kojim poslovima i mestima ne funkcioniše, i dolazi se do pojedinca. Uzrok problema: nakon utvrđivanja problema utvrđuje se uzrok problema i analizira stvarno stanje, lučeći što jest razborito od onoga što nije. Postavljanje cilja: cilj treba biti realan, ostvariv, koristan, pozitivan, efektivna i efikasan. Ne sme ga se preceniti niti potceniti. Procena rešenja problema: cilj određuje merila postupka rešavanja, kao i cenu. Postupke treba proveriti i posezati za optimalno. Plan akcija rešavanja problema razrađuje obim zadataka i faze akcija: određuje termine, ljude i prostor rešavanja. Zadatke treba preuzimati sa voljom, vodeći računa o odnosima i drugim posledicama rešavanja i predloge mera. Kontrola akcija i rezultata sprovodi se sukcesivno i po završetku rešavanja. Upoređuju se rešenja akcija i rezultati po odeljenjima. Zaključak utvrđuje je li stanje izazvano problemom bolje, je li ostvaren plan i cilj rešavanja. Ako nisu postignuta željena rešenja

rukovodioci postavljaju alternativu, a ako ni to ne uspeju oni predlažu - ko će ih zameniti.

41. DIREKTOR KAO ORGANIZATOR I EDUKATOR

Rešenja za utvrđivanje optimalnih veličina organizacije više nisu rezolucije, programi, fetišiziranje ekonomskih i drugih zakona, niti leže u tehničkim i ostalim ograničenjima, već u kreativnosti ljudskog uma i nivou kvaliteta interkadrovskih odnosa. To traži nove metode, postupke i tehnike, jer je reč o sasvim novoj organizaciji. Njoj je potrebna ne samo nova koncepcija nego i delotvorno ostvarivanje i kontroli-ranje njena funkcionisanja, uz sinhronizovano ponašanje svih činioca, uključujući kooperaciju i koordinaciju.

Oblici organizacije su, u osnovi, funkcionalni, a razlikuju se u odnosu prema:

- načelu dinamične podele rada (u stalnoj kvalitativnoj promeni);
- načelu kompetencije, delokruga rada i odgovornosti;
- koordinaciji specijalizovanih funkcija.

Organizacioni oblici višestruko utiču na poslovanje. Promene se dešavaju prema specifičnim principima spirale rasta, spojenih posuda u planiranju, energo - kibernetičkoj strategiji razvoja, stavu prema okruženju, koncentraciji snaga, konsenzusu eksperata i drugim dometima nauke.

Novo preduzeće traži optimalne oblike organizacije:

- racionalizaciju procesa rada;
- povećanje ekonomičnosti poslovanja;
- porast proizvodnosti rada;
- bolje korišćenje unutrašnjih rezervi;
- presudne faktore bržeg razvoja.

U preduzetništvu je pak direktor oslobođen sitnih organizacionih poslova, a preuzima brojne nove, vrlo složene i visokostručne. Jedno od

najodgovornijih je otvaranje mogućnosti za obrazovanje saradnika. Konceptija obrazovanja rukovodioca, saradnika i radnika čini okvir za organizacijske promene na svakom području. Programom se specificuju pojedine vrste obrazovanja, npr. : za uvođenje u posao, za kontinuiranu specijalizaciju stručnjaka, obrazovanje linijskih i funkcionalnih direktora (pogona i službi), osposobljavanje nižih rukovodilaca, obrazovanje za inovativne procese, obrazovanje za više kvalifikacije, obrazovanje za napredovanje, obrazovanje potencijalnih mladih stručnjaka za rukovodioce.

Inovirani oblici organizacije rada svode se na tri bitna postupka:

- raščlanjivanje radnih procesa, poslova i radnih zadataka,
 - koordiniranje raščlanjenih procesa i poslova,
 - integraciju procesa (povezanost, usklađenost).
- Proces odlučivanja traži usklađivanje neposrednih i posrednih ciljeva, a potom proces realizacije, kao nastavak procesa dugotrajne pripreme i osmišljavanja. Teško je odrediti ciljeve bez poznavanja dugoročnih razvojnih i operativnih planova preduzeća. Stoga svaki neposredni cilj odlučivanja mora biti u skladu sa dugoročnim strategijskih planovima. Najdragocjenije čime čovek raspolaže pri odlučivanju jest mudrost - sublimat znanja i uma. Postoje dve vrste mudrosti - filozofijska i praktična. Obe su vrlo važne za donošenje optimalne odluke. Filozofijska je mudrost konstantna (spoznaja istine o načelu), a praktična je varijabilna, gde je potrebno poznavati specifična načela odlučivanja u različitim oblastima. Ko je u stanju da koristi obe, taj je znalac, naučnik.

Za timsko odlučivanje važne su i odlike dobronamernost i uviđavnost (spremnosti sposobnost poštovanja drugoga, popustljivost, moć praštanja). Pametni su oni rukovodioci koji su uviđavni, koji mudro rasuđuju o predmetu odluke, pa su i dobili atribute: pametni, bistri, razumni, uviđavni, popustljivi. Te su osobine darovi prirode, ali se mogu i naučiti, a katkad se mogu i simulirati (glumiti).

Pri odlučivanju je nezaobilazno još jedno svojstvo - vrsnoća (spretnost, okretnost dovitljivost). Ko ju poseduje može preduzeti i postići gotovo sve što cilj zahteva, pravilne su odluke u korelaciji sa praktičnom mudrošću i

vrlinama njenih nosilaca. Strategijske odluke donose se na osnovu spoznaja, veština i sposobnosti razumskog i na istini utemeljnog razmišljanja.

Uspešnost pregovaranja zavisi o stručnosti, sposobnosti, stilu komuniciranja i mnogim osobinama pregovarača. No, dobar pregovarač mora voditi računa o osobinama naravi druge strane, treba joj se što je moguće više prilagoditi. Svaki pregovarač mora biti komunikativan, mora poznavati specifičnost predmeta o kome je reč, a u slučaju prepreka treba pregovor držati otvorenim do sporazuma, tj. Produžavati ga, a ne zatvarati. Prilikom priprema za pregovore, uz opštu specijalističku osposobljenost, poučno je prikupiti informacije o predmetu pregovora, o tome čime raspolaže druga.

42. STILOVI USPEHA I OBRAZOVANJE ZA INOVATIVNI MENADŽMENT

Stil je odabir ponašanja s obzirom na posao koji se obavlja, a bira se na način da može omogućiti uspeh u poslu. Kada se radi o inovativnom menadžmentu, uspeh leži u načinu donošenja odluka i načinu reagovanja na tuđe odluke. Postoji više različitih stilova, a razlikuju se:

- a) stil naučnika, čiji su potezi i mišljeni strategiji,
- b) vojnog stratega, koji vuče poteze s obzirom na poteze protivnika,
- c) umetnika, koga karakterišu estetički potezi i
- d) političara, kome su impulsi pobornika i protivnika podsticaj za odlučivanje.

U nastavku su prezentirana 4 bitna stila, odnosno četiri aspekta orijentacija što različitim putevima vode uspehu: a) preduzetnički stil menadžmenta, b) inovativni stil, c) informacioni i d) koordinativni stil. Menedžerske-preduzetnički stil karakteriše preduzimanje radikalnih koraka u poslovanju. Gradi se promišljenom strategiji kojom se uočavaju i koriste poslovne prilike. Preduzetnički stil ide na uspeh preko rizika, a zasniva se na strategijsko-planskim predviđanjima s realnim izgledima na izvodljivost. U sebi nosi mnoštvo suprotstavljenih stilova, kao što su: rizik, užitak, odmereno pregovaračko ophođenje, osmišljeno provođenje, hladnokrvno pogađanje i nadmudrivanje sa partnerima, te tihi, uporni i strpljivi rad i postepenu realizaciju. Ako se zbog prevelikog rizika dogodi neuspeh, manager ovog stila hrabro ga podnosi. Uči i na neuspešnim potezima i, što je najvažnije, zna iz neuspeha izići kao pobednik, jer i iz neuspeha crpi izvor motivacije. Preduzetnički stil sadrži odlučnost u ostvarivanju zadatih ciljeva, zagreva suradnike entuzijastičkom verovanjem u uspeh. Takav je manager samopouzdan, veruje da se svi problemi mogu uspešno rešiti, i svi poslovi

kojih smo se latili - izvršili. Preduzetnički stil karakteriše unutrašnja dinamičnost, te pribranost, spokojnost i duhovitost u ponašanju.

Menadžerske - inovativni stil, u užem smislu, jeste sposobnost osmišljenog prona-lazenje varijacija za ostvarenje cilja, tj. Kreiranje novih ideja i inovativnih procesa, čime se iz saradnika izvlači maksimum spretnosti i znanja. Spoj novih metoda i entuzijazma postiže uvjerljivost u pridobijanju ljudi za preuzimanje rizika. Konvencionalne ideje, stare navike i intuicija, bez inoviranja znanja, završavaju neuspehom za koji je odgovoran menadžer. Menadžer ovoga stila je intelektualno radoznao.

Menadžerske-informatički stil zahteva od direktora aplikaciju analitičkog instrumentarija u menadžmentu na osnovu informatičke tehnologije, što omogućava smanjenje hijerarhije u organizacionoj strukturi. Informatička organizacija i inovativni menadžment strukturirani su oko ciljeva i strategijskog plana preduzeća, rukovodioci uspostavljaju veze preko povratnih informacija (rad na kompjuteru), što upoređuje postignute i očekivane rezultate. Menadžeri ovoga stila stvaraju informatičku organizaciju što nadilazi tip naredba - kontrola, ona zahteva više specijalista sa ličnim odgovornostima, više projektnih timova, što smanjuje potrebe za savetnicima bez odgovornosti. Brzina protoka informacija i konvertovanje podataka traži više informatičkih programera i analitičara, novih specijalističkih kadrova za informatičku tehnologiju, što iziskuje novi stil koordiniranja informatičara. Informatički menadžment u uslovima primene informatičke delatnosti traži novi tip direktora i ostalih nivoa rukovodioca. U ovom stilu posebnu važnost imaju kompjuterizacije i informatička delatnost pri odlučivanju, a potpuno pri donošenju odluka o investicijama.

Za ovaj je stil karakteristična sposobnost direktora u razrješavanju sukoba među su-radnicima. Menadžer - koordinator, dakle, mora znati metode, mora vladati situacijom, ali i poznavati sebe i saradnike, osobine i način ponašanja ljudi. Analiza sistema vrijednosti može direktoru pomoći u prevazilaženju nepoželjne tendencije i njena kanaliziranja u željenom pravcu.

Kako bi bio uspešan u svom poslu, direktor mora kreirati i voditi istraživački projekat kojima će naći nova inovativna rešenja na novonastale promene i

probleme. Ostvarivanje uloge direktora zavisi o metodama veštine, delegiranju funkcija, načinu odlučivanja i o odnosima s brojnim strukturama u organizaciji rada. Za realizaciju načela potrebno je odrediti ciljeve razvoja, strategiju planiranja i politiku realizacije na osnovu analize i informacija. Sposobnost veštine, uticajnost, umna živost, odnos prema imovini, zdravstveno stanje i emotivna uravnoteženost glavne su karakteristike direktora koje utiču na uspeh preduzeća.

Tipologija programa kontinuiranog obrazovanja managera može se izvaditi, kako bi se izveli i konkretni okvirni modeli obrazovanja i sistem napredovanja direktora preduzeća. U izradi tipologije modela programa direktora i njihove verifikacije u stvaralačkoj praksi pošlo se od: 1) razmatranja svetskih iskustava u obrazovanju direktora; 2) analize stanja kod nas uz osvrt na potrebe; 3) smernica programa usavršavanja, osposobljavanja i inoviranja znanja rukovodećih kadrova za sadašnje i buduće potrebe obrazovanja; 4) mogućnosti realizacije predloženog programa.

Izrada i primena savremeno koncipiranog i naučno utemeljnog sistema profesijskog razvoja direktora (specijalističkog obrazovanja, usavršavanja, osposobljavanja i promovisanja) u preduzeću pretpostavlja:

- a) povećanu motivisanost kadrova za sopstveni profesijski razvoj i usklađenje inter-kadrovske odnose;
- b) imenovanje i raspored kadrova na poslove i funkcije prema kriterijumima znanja i sposobnosti (uz više demokratije i manje promašaja u kadrovskoj politici);
- c) uspešnije i odgovornije obavljanje rukovodećih funkcija;
- d) efikasniji razvoj tehnologije, organizacije i ukupnog tržišnog poslovanja, kao i brže uklapanje u međunarodni tok privređivanja.

Primena izrađenih programa obrazovanja direktora omogućiće uspešniji razvoj vodećih kadrova i organizacije preduzeća. Takođe, zbog nepredvidivog tržišta i kretanja ponude i potražnje, edukacija inovativnog managera neizbežna je i potrebna kako bi preduzeće ostalo konkurentno.

43. ULOGA DIREKTORA U INOVATIVNOM MENADŽMENTU

Budući da je uloga rukovodstva u preduzeću izmenjena, drukčiji je i položaj direktora. Stoga direktor preduzeća, uz povećana ovlašćenja i odgovornost, preuzima rizik o razvoju poslovanja i vlastite karijere. Delokrug rada savremenog direktora preduzeća sastoji se od sledećih prava (ovlašćenja) i dužnosti:

- organizuje rad preduzeća,
- rukovodi poslovanjem preduzeća,
- samostalno odlučuje o procesima rada i poslovanja,
- zastupa preduzeće pred dragima,
- odgovara za zakonitost rada preduzeća.

Direktor je u poslovanju samostalan, no deo ovlašćenja i odgovornosti može dodeliti saradnicima, rukovodiocima, dok ukupnu odgovornost ne može da delegira nikome. Ukupno vođenje i rukovođenje poslovima naziva se funkcionalnim menadžmentom, te ujedinjuje: istraživačko - razvojni menadžment, marketing - management, kadrovski menadžment, juridički menadžment, informacioni management, projektni menadžment, finansijski menadžment .. Uspešna koordinacija svih delova znaci uspešno rukovođenje preduzećem i dobro obavljen posao direktora i rukovodioca.

Inovacije, racionalizacije i izume treba posebno stimulisati jer povećavaju ekonomičnost, proizvodnost, kvalitet i rentabilnost: inventivnost treba planirati, stimulisati i motivisati, razvoj treba planirati na osnovu inovacija i naučnih osnova. Informatizacija je napravila zaokret u tehnologijskom i ekonomskom razvoju sveta zbog čega se trenutno doba naziva dobom informatizacije.

Tehnologijske promene nose nova znanja, pa traže i nove programe obrazovanja, novu strategiju razvoja i novu kulturu življenja, razvoj

demokratizacije i internacionalizacije, kao i porast intelektualnih usluga i upravljačke tehnologije. Čovek sve više postaje gospodarom prirode, ali budućnost zavisi o boljem razumevanju prirodnih i humanih mogućnosti i ograničenja. Iz navedenog proizlazi i potreba stvaranja jakog menadžmenta, koji bi, uz nova znanja i preduzetnički duh, povukao takva privrede iz krize.

Tržišna inovacija trenutnog doba jest pojava marketinga kao delatnosti što se bavi proizvodom, promocijom, prodajom i cenom roba na tržištu. Danas je sve veća udaljenost između proizvođača i potrošača roba, a smanjenje te daljine na tržištima postiže se komunikacionim sredstvima, no reč je uglavnom o jednosmjernoj komunikaciji. Važan je i potreban je dijalog s potrošačem, odnosno dvosmerna informacija u tržišnim komunikacijama. Tu ulogu preuzima marketing, kojemu je zadatak razmena informacija radi prilagođavanja između preduzeća (proizvođača) i potrošača na tržištu.

Kada se utvrde strategijski planovi na osnovu impulsa spolja, marketingom se, preko distributivne mreže i istraživanja potreba potencijalnih kupaca, razrađuju programi prema unutrašnjim mogućnostima i spremnosti za preduzimanje rizika. Funkcije marketinga u užem smisla jesu: istraživanje tržišta, propaganda, planiranje tržišta, unapređivanje prodajne i servisne mreže, upravljanje tržištem, prihvatanje i obrada ponuda, prijem narudžaba kupaca, praćenje narudžaba, provera kreditne sposobnosti za kreditiranje kupaca, kalkuliranje cena u odnosu prema troškovima, dobit i konkurenciju, promoviranje proizvoda na tržištu, određivanje rokova isporuke, kontrola termina planova, kontrola kvaliteta i skladišta (materijala i roba) i, kao završni čin, naplata.

Važno je i pitanje kakav je odnos čoveka prema radu, jer je nepobitna činjenica da kad je čovek iz bilo kojeg razloga na poslu nezadovoljan i ogorčen, učinak na posao je jednako negativan. Isto tako, dobro raspoloženje i spremnost za rad deluju pozitivno.

Novi se horizonti u stimulisanje proizvodnosti otvaraju tek prihvatanjem koncepcije human relations (međuljudskih odnosa), a proizvodnost i profit su vodilje svakog projekta i preduzeća. Potrebno je više istraživačkih rezultata, zajedničkih rasprava, dogovora o svim životnim pitanjima, posebno o

koncipiranju i trendovima razvoja ka-drovske politike kao određujući činiocu razvitka, kako bi kadrovski menadžment imao pozitivne efekte.

Delokrug i samostalnost direktora u obavljanju poslova ograničena je zakonima i propisima, direktora imenuju, ili preimenuju predstavnički organi vlasnika preduzeća. Pritom mu se definišu i ovlašćenja i sklapa se sa njim ugovor, čime se on angažuje za vođenje preduzeća. Određuje mu se kompetencija, ali se traži ekspertski autoritet - rukovodilačke sposobnost i veština upravljanja, unapređivanja i uvećanja imovine podu-zeća unutar zakona, što mu daje veliku titulu ali i odgovornost. Juridički menadžment je specifičan oblik funkcijskog menadžmenta. Premda zalazi u područje kadrovske (raspored, odnosi, stimulacija kadrova) i finansijskog (upravlja-nje imovinom), on ima svoje čvrsto uporište u pravnom aspektu regulisanja odnosa i odgovornosti.

Menadžment je uslovljen kulturom, tradicijom, vrednostima i navikama društva te se i definiše različito. To je hijerarhijski vrh - grupa viših rukovodilaca o kojima zavisi opstanak, razvoj i uspeh preduzeća pa nije čudno što je direktor (manager) kao ekspoz-nent menadžmenta postao profesija.

Na tržištu, preduzetnici osmišljavaju model, hvataju svaku priliku, angažiraju kadrovske i finansijske potencijale i preuzimaju rizik, polazeći od zadovoljenja potreba tržišta (potražnje) i sopstvenih interesa (profita). Preduzetništvu je zadatak da trgne iz pospanosti i tromosti postojeći mehanizam organizacije, da ga inovira i unapredi, čime preduzeća stiču ugled i poslovnu odgovornost za dalji razvoj.

LITERATURA
