

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА



**АНАЛИЗА НА КВАЛИТЕТОТ НА РЕСТОРАНСКАТА ПОНУДА ВО
ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ И УГОСТИТЕЛСТВОТО**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор

Проф. д-р Дејан Методијески

Кандидат

Јулијана Саздова

број на индекс: 31711

Штип, 2021

Членови на Комисија за оценка и одбрана

Претседател: проф. д-р Елизабета Митрева
редовен професор, Факултет за туризам и бизнис логистика,
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Член: проф. д-р Татјана Бошков
вонреден професор, Факултет за туризам и бизнис логистика,
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Член: проф. д-р Ацо Кузелов
редовен професор, Факултет за туризам и бизнис логистика,
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Интерен ментор: проф. д-р Дејан Методијески
вонреден професор, Факултет за туризам и бизнис логистика,
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Екстерен ментор: проф. д-р Васко Цуцулески
редовен професор, Факултет за туризам и угостителство – Охрид,
Универзитет „Св. Климент Охридски“, Битола

СОДРЖИНА

КРАТОК ИЗВАДОК	6
ABSTRACT	8
Вовед.....	10
I. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП ВО НАУЧНО - ИСТРАЖУВАЧКАТА РАБОТА.....	13
1. Дефинирање на проблемот и предметот на истражувањето	15
1.1. Цел на истражување.....	15
1.2. Поставување на хипотези	16
2. Поим и класификација на научните методи.....	16
3. Структура на трудот	19
4. Оправданост на истражувањето и примена на резултатите	20
II. КВАЛИТЕТОТ НА РЕСТОРАНСКА ПОНУДА ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО.....	22
1. Поим за угостителството и туризам.....	22
2. Поим за ресторанство.....	23
3. Општо за квалитет	25
3.1. Дефинирање и значење на поимот услуга	25
3.2. Дефинирање и значење на квалитетот во туризмот и угостителството	27
4. Квалитет на услуга.....	30
4.1. Квалитет на услуги и задоволство на гостите	32
4.2. Целосно управување со квалитетот TQM.....	37
4.3. Награди за квалитет	40
4.4. Очекување и перцепција на квалитетот.....	42
4.5. Гаранција на квалитет на услугата.....	44
4.6. Квалитет на угостителски услуги	45
4.7. Квалитет на ресторански производи	46
5. Мерење на квалитетот на услугата	54
5.1. Мерење на квалитетот на услугите и задоволството на гостите	54
5.2. Мерење на квалитетот на е-услугите	57
6. Менаџмент во услужна дејност	58
6.1. Дефиниција и карактеристики на менаџмент во управувањето со услуги	59
6.2. Поим за менаџмент управување со квалитет.....	60
6.3. Менаџмент на квалитет во угостителството и туризмот.....	63
6.4. Benchmarking и квалитетот во угостителството	64
6.5. Управување со задоволството на гостите во ресторанот.....	66

6.6. Управување со квалитет во услужната дејност	72
7. Стандардизација во угостителските објекти	75
7.1. Просторни и организациони стандарди за уредување на ресторани ...	77
7.2. Меѓународни стандарди како основа за системот за управување со квалитет во угостителските објекти.....	80
7.3. Стандарди за безбедноста на храна и пијалаци во Република Северна Македонија	84
8. Човечки ресурси во услугата – сервис	85
8.1. Правила на однесување при работа	87
8.2. Униформа на персонал	88
8.3. Воведување на новите вработени во работата.....	90
8.4. Обука и мотивирање на вработените за нивен развој.....	91
8.5 Улогата на вработените во постигнувањето на квалитетот	93
9. Организациска култура	94
9.1. Модел на организациска култура	97
9.2. Елементи и димензии на организациската култура	99
9.3. Организациски вредности	101
9.4. Организациска клима	103
9.5. Менаџерски стилови	105
9.6. Етички и морални принципи во работењето на угостителските компании	108
10. Нови трендови на рестораните	109
10.1. Надворешно и внатрешно уредување на рестораните.....	114
10.2. Атмосфера и амбиент во угостителски објекти	117
11. Нови трендови и примена на иновации поради унапредување на квалитетот во ресторанската услуга.....	119
11.1. Информациско – комуникациска технологија во ресторанското работење	119
11.2. Употребата на технологијата во ресторанската индустрија	125
11.3. Социјални медиуми	129
11.4. Сегментација на идните гости.....	134
12. Трендови и исхрана надвор од домот	138
13. Еко трендови во ресторанското работење.....	141
14. Услуги во ресторанското работење во Република Северна Македонија	142
14.1. Важноста на угостителството во Република Северна Македонија ...	142
14.2. Унапредување на угостителскиот квалитет	142

14.3. Категоризација на угостителски објекти.....	144
14.4. Награди за квалитет во угостителството и туризмот	146
14.5. Предизвици во угостителството и туризмот од пандемија на КОВИД-19	147
III. ЕМПИРИСКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	149
1. Анализа и истражувања на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството	149
2. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето.....	150
2.1. Анализа на резултатите од анкетното испитување на гости во угостителски објекти	151
2.2. Анализа на резултатите од анкетното испитување на вработените во угостителски објекти	170
2.3. Анализа на резултатите од анкетното испитување на менаџери во угостителски објекти	189
2.4. Компаративна анализа на добиените резултати.....	211
2.5. SWOT анализа	218
ЗАКЛУЧОК.....	229
ПРИЛОЗИ.....	241
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	270

КРАТОК ИЗВАДОК

Ресторанското работење како основа за развој на угостителството и туризмот се два меѓусебно поврзани комплексни поими. Ресторанското работење од една страна придонесува за атрактивност и препознатливост на туристичката дестинацијата и мотив за посета на истата, а туризмот пак, од друга страна, придонесува за промоција и препознавање на туристичката дестинацијата, како и за општествен и економски развој.

Во овој труд преку една сеопфатна анализа на постојната литература се потенцира поврзаноста помеѓу угостителството и квалитетот на услуги, со акцент на ресторанското работење. Нивната анализа има за цел согледување на моменталната состојба и потенцијалот за формирање квалитетен автентичен ресторански производ кој успешно ќе се промовира на пазарот. Источниот дел на Република Северна Македонија изобилува со голем број угостителски објекти, со сопствена историја и културно значење.

Овој труд се заснова на тројно истражување – меѓу менаџери, вработени и гости на ресторанот, се со цел да се анализира квалитетот на ресторанската понуда. Квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството овозможува задоволни гости од дадената угостителска услуга, подобра ресторанската понуда на пазарот на конкуренција и остварување на предвидениот стратегиски план. За да се утврди квалитетот на ресторанското работење потребно е да се согледа реалната состојба на пазарот и тоа преку: стандардизација во угостителските објекти која претставува гаранција за квалитет; ориентацијата кон нови трендови и примена на иновации поради унапредување на квалитетот во ресторанската услуга со што се обезбедува конкурентска предност; ориентацијата кон квалитетот на ресторанската понуда со што се обезбедува зголемување на економска моќ на општеството и ориентацијата кон квалитетот на ресторанската понуда со што се обезбедува задоволни и постојани гости.

Анализата на квалитетот на ресторанската понуда е направена според квантитативно - квалитативен метод, кој е составен од индикатори кои даваат јасна и објективна слика за моменталната состојба за квалитетот на ресторанската понуда во источниот дел на Република Северна Македонија. Со

оваа анализа ќе се откријат слабостите во менаџирањето со рестораните и ќе се добијат насоки за идни инвестициски зафати. Добиените резултати може да се користат за креирање на краткорочни и долгорочни планови за иден туристички развој на дестинацијата.

Податоците кој се добиени за да се утврди квалитетот на ресторанското работење се од теренски и кабинетски истражувања, во кои се применети различни методи и техники на собирање податоци. Со цел да се добие поголема објективност во оценувањето на поставените индикатори, испитувани се менаџери, вработени и гости во угостителски објекти.

Клучни зборови: угостителска услуга, туризам, ресторан, стандардизација

ABSTRACT

Restaurant business as a basis for the development of hospitality and tourism are two interrelated complex concepts. Restaurant work, on one hand, contributes to the attractiveness and recognition of the tourist destination and motivation to visit it, and tourism, on the other hand, contributes to the promotion and recognition of the tourist destination, as well as social and economic development.

In this paper, through a comprehensive analysis of the existing literature, the connection between catering and the quality of services is pointed out, with an emphasis on restaurant operations. Their analysis aims to understand the current situation and the potential for establishing a quality authentic restaurant product that will be successfully promoted on the market. The eastern part of the Republic of North Macedonia abounds with a large number of catering facilities, with its own history and cultural significance.

This paper is based on triple research - among managers, employees and guests of the restaurant, all in order to analyze the quality of the restaurant offer. The quality of the restaurant offer in function of the development of tourism and catering results in satisfied guests from the given catering service, better restaurant offer on the competition market as well as realization of the foreseen strategic plan. In order to determine the quality of the restaurant work, it is necessary to see the real situation on the market through: standardization in catering facilities which is a guarantee of quality; the orientation towards new trends and application of innovations due to the improvement of the quality in the restaurant service, which ensures a competitive advantage; the orientation towards the quality of the restaurant offer, which ensures the increase of the economic power of the society and the orientation towards the quality of the restaurant offer, which provides satisfied and permanent guests.

The analysis of the quality of the restaurant offer is made according to a quantitative-qualitative method, which is composed of indicators that give a clear and objective picture of the current situation of the quality of the restaurant offer in the eastern part of the Republic of North Macedonia. This analysis will reveal the weaknesses in restaurant management and will provide guidance for future investment. The obtained results could be used to create short-term and long-term plans for future tourism development of the destination.

The data obtained to determine the quality of restaurant business are from field and cabinet research, where various methods and techniques of data collection are applied. In order to obtain greater objectivity in the evaluation of the set indicators, managers, employees and guests in catering facilities were surveyed.

Keywords: catering service, tourism, restaurant, standardization

Вовед

Процесот на глобализација, кој денес е сè поизразен, влијае на поинтензивно запознавање на различни култури, навики и потреби на потрошувачите. Ова практично значи дека има динамични и постојани промени на пазарот кои условуваат прилагодување на барањата на потрошувачите со создавање нови услуги и изнаоѓање соодветни модели за подобрување на квалитетот. Секако, квалитетот е еден од клучните разликувачки фактори, и затоа се повеќе внимание се посветува на неговото управување (Quality Management). Квалитетот е клучен елемент на вредноста на услугата врз основа на која компаниите се позиционираат на пазарот, обезбедуваат поголемо учество на пазарот, поголеми приходи и придонесуваат за задоволството на вработените и потрошувачите. Суштината на ориентацијата кон квалитетот на производот или услугата во ресторанот има смисла само ако се земат предвид сите аспекти на квалитетот, односно ако активностите се засноваат на целосен систем за управување со квалитет (TQM – Total Quality Management). Најголемата одговорност за управување со квалитетот е секако на управувањето со угостителскиот објект. Иновативноста и креативноста на тимот менаџери се издвојува како многу важен фактор затоа што треба успешно да одговори на предизвиците на новите трендови во бизнисот со ресторани. Со цел да се обезбедат квалитетни услуги од областа на рестораните, одамна не е доволно да се знае како да се сервира и подготвува храна. Во денешно време, потребно е да се совладаат многу други дисциплини и знаења. Познавањето на елементите на исхраната, медицината, микробиологијата, маркетингот и психологијата придонесува за подобрување на квалитетот на услугите во рестораните. Стандардизација на квалитетот на услугата преку соодветна обука на персоналот, усогласеност со законодавството, регулативата и имплементација на системите за безбедност на храната (HACCP), тоа е условено, во голема мерка, од профилот на раководниот персонал на угостителскиот објект и е во директна врска со крајниот квалитет на производот или услугата. Целта на напорите на менаџерот треба да биде ресторанска услуга чиј квалитет може да ги исполни и надмине очекувањата на потрошувачите.

Ресторанската понуда овозможува туристите (гостите) да се запознаат и со историјата на туристичката дестинацијата која ја посетуваат, ова има и значаен придонес во општествениот и економскиот развој на заедницата. Слободно може да се каже дека развиена ресторанска понуда влијае врз унапредување на локалниот и регионалниот развој на заедницата и севкупен економски раст на земјата.

Проблем кој ќе се истражува во овој труд е испитувањето на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството.

Со дефинирањето на проблемот се утврдува и предметот на истражување кој се состои во испитување на задоволство на гостите од услуги кои ги добиваат во угостителски објекти, квалитетот на услугите кои се даваат во угостителски објекти од страна на вработените и менаџерите.

Целта од ова истражување е прагматична, преку истражување, анализа и интерпретација на добиените резултатите го покажува квалитетот на услугите кој се нуди во угостителските објекти, а се согледува преку задоволството на гостите од услугите кои ги добиваат во угостителските објекти, кое влијае на остварување на поголем профит и успех во работењето.

Во овој труд преку една сеопфатна анализа на постојната литература се потенцира поврзаноста помеѓу угостителството и квалитетот на услуги, со акцент на ресторанското работење. Нивната анализа има за цел согледување на моменталната состојба и потенцијалот за формирање квалитетен автентичен ресторански производ кој успешно ќе се промовира на пазарот. Источниот дел на Република Северна Македонија изобилува со голем број угостителски објекти, со сопствена историја и културно значење како потенцијал за локален, регионален и национален туристички развој.

Овој труд се заснова на тројно истражување – меѓу менаџери, вработени и гости на ресторанот, се со цел да се анализира квалитетот на ресторанската понуда. Квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството овозможува задоволни гости од дадената угостителска услуга, подобра ресторанската понуда на пазарот на конкуренција и остварување на предвидениот стратегиски план.

Анализата на квалитетот на ресторанската понуда е направена според квантитативно - квалитативен метод, кој е составен од индикатори кои даваат јасна и објективна слика за моменталната состојба за квалитетот на ресторанската понуда во источниот дел на Република Северна Македонија. Со оваа анализа ќе се откријат слабостите во менаџирањето со рестораните и ќе се добијат насоки за идни инвестициски зафати. Добиените резултати може да се користат за креирање на краткорочни и долгорочни планови за иден туристички развој на дестинацијата и истовремено ќе овозможи вршење компаративна анализа со исти или слични објекти во дестинацијата и пошироко.

Податоците кој се добиени за да се утврди квалитетот на ресторанското работење се од теренски и кабинетски истражувања, во кои се применети различни методи и техники на собирање податоци. Со цел да се добие поголема објективност во оценувањето на поставените индикатори, испитувани се менаџери, вработени и гости во угостителски објекти.

I. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП ВО НАУЧНО - ИСТРАЖУВАЧКАТА РАБОТА

Истражувањето на пазарот подразбира прибирање, регистрирање и анализа на сите проблеми во врска со пазарот (односно во врска со односот меѓу производ – услуга и потрошувач), со цел определување на минатите, постојните, можните и идните потрошувачи т.е. купувачи (Bazal,1978). Тоа претставува стандардизирана постапка кои понатаму се користат во работењето на субјектите на пазарот и помагаат во планирање и развој на производот, негова продажба и дистрибуција, формирање на цена и промоцијата на домашниот и меѓународниот пазар. Целта на истражувањето е прибирање податоци и информации кои се неопходни во понатамошното работење на планирање, организирање и контролирање. Тоа придонесува за донесување важни одлуки при решавање на проблеми во секојдневното работење. Неопходноста на истражувањето се согледува во тоа што добри и веродостојно собрани податоци го намалуваат ризикот при донесувањето на деловните одлуки.

Со оглед на фактот дека истражувањето на пазарот претставува стандардна постапка, која претставува модел на прибирање податоци на единствен начин со помош на стандардизирани инструменти. Секоја неформална информација до која се доаѓа на различни начини, не може да се означи како истражување на пазар на основа на кое се добиваат информации кои се релевантни во донесувањето одлуки. Според Џеговиќ (2004), меѓу фаза, а не целосна постапка претставува неформалното истражување кое е дел од процесот на истражување на пазарот.

Процесот на истражување на пазарот кое се врши со цел да се донесат важни деловни одлуки во работењето, се состои од логичен редослед на активности чија цел е добивање информации. Секое истражување иако се врши по општо прифатен редослед на активности е специфично и се прилагодува на конкретните потреби и цели.

Според Marusic и Prebezac (2004) секое истражување на пазарот минува низ следните фази:

- дефинирање на проблемот и целите на истражувањето,
- одредување на изворите на податоци и видот на истражувањето,
- методи и обрасци за прибирање податоци,

- одредување примерок и прибирање податоци,
- анализа,
- интерпретација на резултатите,
- составување извештај.

Дефинирање на предметот и целите на истражувањето е една од основните задачи во истражувачкиот процес. За таа цел потребно е прецизно утврдување на предметот на истражување и поставување на општите и конкретните цели. На тој начин се олеснува понатамошната постапка при одредување **на изворите на податоци и видот на истражување**. Доколку предметот на истражување не е прецизно утврден, односно за него има недоволен број податоци, се применува експлораторно истражување, истражување кое има карактер на откривање и извидување. Овој вид истражување се врши со примена на различни начини на прибирање податоци – од објавени информации, преку интервјуа и анкети, до студии на случај. Ако пак, проблемот е прецизно утврден и за него се знаат основните податоци, се применува дескриптивно и каузално истражување.

За успешно спроведување на овие истражувања потребно е прецизно **дефинирање на методите на прибирање податоци**. Прибирањето на потребните податоци се врши со секундарни и примарни истражувања, при што секундарни податоци се добиваат од веќе објавени извори, а примарните пак се добиваат со методите на испитување и набљудување. Изборот на техниката на прибирање примарни податоци зависи од предметот на истражување и поставените цели.

Одредување примерок е важен сегмент во процесот на истражување и од голема важност е што е можно попрецизно утврдување на начинот на избор на примерокот и неговата големина. Избраниот примерок треба да одговори на поставените цели. Откако ќе заврши оваа фаза, истражувачот може да започне со прибирање податоци.

Податоците собрани со кабинетско и теренското истражување се контролираат, кодираат и анализираат со помош на статистички методи во зависност од предметот и целта на истражувањето. Според Ćerović (2004) **интерпретацијата на добиените резултати** се врши на начин кој понатаму ќе

помогне во донесувањето на деловните одлуки. Истиот автор истакнува дека тоа е постапка со која податоците се претвораат во информации, кои може да содржат одредени препораки за спроведување на деловната политика, да укажат на одредени слабости или да ја потврдат исправноста на постојната ориентација. Последна фаза од истражувањето е **пишувањето извештај** чија цел е јасно и концизно прикажување на добиените резултати и образложување на евентуалните препораки. Исто така, неопходно е, во извештајот да се објасни начинот на кој е спроведено истражувањето, затоа што само на тој начин може да се докаже веродостојноста на добиените резултати.

1. Дефинирање на проблемот и предметот на истражувањето

Проблем кој ќе се истражува во овој труд е испитувањето на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството.

Со дефинирањето на проблемот се утврдува и предметот на истражување што се состои во испитување на задоволство на гостите од услуги кои ги добиваат во угостителски објекти во источниот дел на Република Северна Македонија, квалитетот на услугите кои се даваат во угостителски објекти од страна на вработените и менаџерите. За таа цел се врши анализа на квалитетот на ресторанската понуда кој ќе ја покаже моменталната состојба на ресторанското работење.

1.1. Цел на истражување

Целта на ова истражување во овој докторски труд е прагматична, преку истражување, анализа и интерпретација на добиените резултатите го покажува квалитетот на ресторанската понуда кој се нуди во угостителските објекти преку набљудување од теоретска и практична гледна точка.

Од **теоретска гледна** точка целта е преку дефинирање на: угостителството, туризмот, квалитет, стандард да се открие нивната меѓусебна поврзаност во ресторанската понуда кои придонесуваат кон подобрување на угостителската услуга на угостителската и туристичката понуда во источниот дел на Република Северна Македонија. Од **практична гледна** точка целта е да се разгледа преку задоволството на гостите од услугите кои ги добиваат во

угостителските објекти, кое влијае на остварување на поголем профит и успех во работењето.

1.2. Поставување на хипотези

Поаѓајќи од дефинираниот предмет и цел на истражување, се поставуваат следните хипотези:

Општа хипотеза

Анализа на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството овозможува задоволни гости од дадената угостителска услуга, подобра ресторанската понуда на пазарот на конкуренција и остварување на предвидениот стратешки план.

Посебни хипотези

- Стандардизација во угостителските објекти претставува гаранција за квалитет.
- Ориентацијата кон нови трендови и примена на иновации поради унапредување на квалитетот во ресторанската услуга обезбедува конкурентска предност.
- Ориентацијата кон квалитетот на ресторанската понуда обезбедува зголемување на економска моќ на општеството.
- Ориентацијата кон квалитетот на ресторанската понуда обезбедува задоволни и постојани гости.

2. Поим и класификација на научните методи

За проверување на наведените хипотези при изработката на докторската дисертација, а во согласност на основната цел на овој труд, ќе бидат користени следниве методи: анализа и синтеза, историска, каузален или причинско — последична, дескрипција, компаративна, статистичка, квалитативна, емпириска метода и метод на анкетирање и систематичност .

- Метода на анализа и синтеза

Преку разработката, разгледувањето и составувањето на одредени сегменти или аспекти на квалитетот на ресторанската понуда, ќе се дојде до главни заклучоци кои се однесуваат на главниот предмет на истражување.

Целта на овој метод е преку одредени помали заклучоци и анализи да се дојде до целосно согледување за зголемена примена на квалитетот на услуги кој се даваат во угостителските објекти.

- Историски метод

Овој метод ни овозможува да се види квалитетот на ресторанската понуда кој се даваат во угостителските објекти во позитивна смисла. Начинот на појавување, потекло, развојот на квалитет на услугите ни кажуваат на кој начин се даваат услугите во угостителските објекти.

- Причинско — последична метода

Ги означува случувањата и појавите на угостителската понуда како резултат на одредени влијанија и фактори, но и обратно преку добиените резултати и појави, може да се делува кон причинителите за добивање на подобри исходи. Конкретно околу истражуваниот предмет, квалитетот на ресторанската понуда кој се даваат во угостителските објекти, актуелната состојба е резултатот на одредено влијание од угостителската понуда. Меѓутоа со преземање на одредени мерки и промени во квалитетот на услуги кој се даваат во угостителските објекти, ќе се појави можноста за подобрување на квалитетот на услуги кој се даваат во угостителските објекти и ќе се појави можноста за зголемување на угостителскиот промет токму преку квалитетот на услугите.

- Метод на дескрипција

Овозможува едноставно опишување, прикажување, опишување на факти, процеси, појави преку што се анализира квалитетот на ресторанската понуда. Оваа метода се применува на почетокот од научното истражување, но има голема вредност доколку опишувањето е поврзано со објаснување на важните факти, предмети, појави, процеси, законитости и причинските врски и односи.

- Компаративна метода

Овозможува компарација, ни дава увид, за квалитетот на ресторанската понуда што се нуди во угостителските објекти. За ова потребно е континуирано

тие да се следат и споредуваат со квалитет на дадени услуги од други угостителски објекти во нашата земја и надвор од неа.

Оваа метода овозможува да се збогати знаењето и да се дојде до нови заклучоци. При споредбата помеѓу две работи, појави, настани, најпрвин се утврдуваат нивните заеднички работи, а потоа се она по што се разликуваат. Во споредбата треба да се истакне она што е заедничко и она што е различно.

- Статистички метод

Примената на овој метод ќе биде изразена преку квантитативната изразеност на одредени параметри кои се употребуваат при утврдување на квалитетот на услугите. Статистичките мерења ќе покажат одредени показатели за напредокот кој се постигнал во квалитетот на ресторанската понуда кој се нудат во угостителските објекти.

- Квалитативна метода

Квалитативните методи се изразуваат врз основа на психологијата, односно се истражуваат мотивите, ставовите, мислењата на гостите и вработените во врска со квалитетот на ресторанската понуда. За успешно спроведување на оваа метода потребно е да се анкетира поголема група испитаници.

- Емпириска метода

Емпириското истражување ќе се изведе врз основа на теоријата и реализираното истражување во угостителски објекти. Конкретната реализација на истражувањето содржеше неколку фази, кои започнаа со фазата на конструкција на прашалник кој е наменет за гости, вработени и менаџери во угостителските објекти.

- Метод на анкетирање

Најчесто употребувана методолошка техника за прибирање на податоци е метод на анкетирање што овозможува да се изврши истражување во врска со целите на научниот интерес. Методата на анкетирање е постапка која се реализира преку анкетен лист или прашалник каде се испитува, се прибираат

податоци, информации, ставови и мислења за предметот на истражување.¹ Овој метод ни дава можност да се направи увид за ставовите и мислењата на вработените и гостите во угостителските објекти во врска со квалитетот на ресторанската понуда кој се нуди во угостителските објекти.

- Метод на систематичност

Овој вид на принцип ја опфаќа класификацијата и типологијата на податоци на помалку важни, важни и ирелевантни.

3. Структура на трудот

Докторската дисертација „Анализа на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството“ се состои од три меѓусебно поврзани делови за чија изработка користена е домашна и странска стручна литература и други секундарни извори на податоци, позитивни искуства од пракса и резултати од направените истражувања. Покрај трите структурни делови, дисертацијата содржи и заклучок, користена литература и прилози.

Првиот дел се однесува на методолошкиот пристап во научно-истражувачката работа, во вториот дел детално ќе биде разработен предметот на истражување, третиот дел го опфаќа процесот на истражување, а потоа следуваат заклучни согледувања, користена литература и прилози.

Во првиот дел од трудот се дефинира предметот на истражување од просторен, временски и дисциплинарен аспект, се утврдуваат научните и практичните цели на истражувањето, основната и посебните хипотези и се дава методолошката рамка на истражувањето, каде се одредени методите на истражување, изворите на податоци, начинот на обработка и интерпретација на податоците. На крајот се објаснува оправданоста на истражувањето и применливоста на резултатите.

Во вториот дел од трудот се изврши анализа на туризмот и угостителството, ресторанството и квалитетот. Посебен осврт ќе се даде на квалитет на угостителски услуги и ресторански производ. Мерењето на квалитетот на услугите и задоволството на гостите, стандардизацијата во

¹ Димитров, В.Н., Митрева, Е., Серафимова, М., (2017) Методологија на научно-истражувачка работа: (наука и практика). Штип: УГД.

угостителските објекти, организациската култура и улогата на вработените во постигнувањето на квалитетот. Надворешното и внатрешното уредување на рестораните како и новите трендови и примена на иновации во унапредување на квалитетот во ресторанската услуга. Трендовите на исхрана и услугите во ресторанското работење.

Во третиот дел ќе се анализира квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија. Притоа ќе се користи квалитативно-квантитативен метод за истражување кој е модифициран и составен од индикатори кои според авторот ќе дадат јасна и објективна слика за моменталната состојба за квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија, ќе ги откријат слабости во менаџирањето и работењето во угостителските објекти и ќе дадат насоки за понатамошно делување на менаџерите и вработените, што ќе помогне за креирање краткорочни и долгорочни планови за иден угостителски развој. Заради поголема објективност во оценувањето на поставените индикатори ќе се вклучат и гости од угостителски објекти, чие мислење со сигурност ќе даде насоки во понатамошниот развој на угостителскиот производ.

4. Оправданост на истражувањето и примена на резултатите

Научната оправданост на истражувањата поврзани со избраната тема за докторска дисертација се огледува во проширување и продлабочување на знаењата за сите прашања поврзани со предметот на истражување и вклопување на истите во теоретскиот фонд на знаења од областа на туризмот и угостителството, информатика, менаџментот и други науки. Добиените сознанија можат да придонесат за унапредување на одредени ставови поврзани со развој на угостителството, квалитетот на услуги, локалниот, регионалниот туристички развој и сл. Научната цел е поврзана со ресторанското работење што ќе овозможи изработка на трудови кои ќе ја збогатат постојната литература и ќе придонесат за поблиско проучување на предметот на истражување.

Истражувањата во рамките на избраната тема има и општествена оправданост која произлегува од потребата за вклучување на сите заинтересирани страни во процесот на подобрување на квалитетот на услугата,

што ќе придонесе за јакнење на стопанството во целост и подигнување на свеста за зачувување на ресторанската понуда за идните генерации.

Стручната оправданост на темата се согледува од фактот дека добиените резултати може да послужат како основа на стратегија за развој на угостителството и туризмот, особено во делот на вклучување на ресторанската понуда во туристичката понуда. Квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството овозможува задоволни гости од дадената угостителска услуга, подобра ресторанската понуда на пазарот на конкуренција и остварување на предвидениот стратески план. За да се утврди квалитетот на ресторанското работење потребно е да се согледа реалната состојба на пазарот и тоа преку: стандардизација во угостителските објекти која претставува гаранција за квалитет; ориентацијата кон нови трендови и примена на иновации поради унапредување на квалитетот во ресторанската услуга со што се обезбедува конкурентска предност; ориентацијата кон квалитетот на ресторанската понуда со што се обезбедува зголемување на економска моќ на општеството и ориентацијата кон квалитетот на ресторанската понуда со што се обезбедува задоволни и постојани гости. Добиените резултати ќе бидат поттик за преземање одредени активности за подобрување на квалитетот на ресторанскиот производ кој ќе се понуди на туристичкиот пазар. Со утврдувањето на квалитетот ќе се откријат активности кои заинтересираните страни треба да ги преземат, придобивките на различните учесници во процесот на одлучување и насоките за идните краткорочни и долгорочни инвестициони проекти и планови за развој на квалитетот на ресторанската понуда во земјата на локално, регионално и национално ниво.

Резултатите од ова истражување се очекува да влијаат врз свесноста на угостителско - туристичките работници за значењето на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството. Покрај тоа, се очекува докторска дисертацијата и резултатите од истражувањето во одредена мера да ја дополнат постоечката литература во областа на ресторанското работење која е многу мала во нашата земја и пошироко.

II. КВАЛИТЕТОТ НА РЕСТОРАНСКА ПОНУДА ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО

1. Поим за угостителството и туризам

Етимолошкото потекло на зборот угостителство доаѓа од глаголот угостува, што значи да се прими некој на гости и да му се даде одредено гостопримство. Угостителството има за цел остварување основни, споредни и помошни дејности.

Во основни дејности на угостителството спаѓаат: производство на храна и точење пијалаци и давање услуги за сместување. Во споредни дејности на угостителството спаѓаат: вршење разни лични услуги на гостите (пример: фризерски услуги, козметички услуги, перење, пеглање и сл.), продажба на сувенири, весници, цигари, разгледници и сл., посредување во телефонски разговори на гостите, давање информации и сл.

Во помошни дејности на угостителството спаѓаат: производство на леб и бели печива, производство на мраз, производство на органска храна и сл.

Карактеристично за основните и споредните дејности е воспоставување директен контакт меѓу вработените и гостите. Додека за помошните дејности карактеристично е што не се воспоставува директен контакт меѓу вработените и гостите.

Угостителството претставува стопанска дејност која се занимава со давање услуги за сместување (издавање на соби) и исхрана (производство, преработка и продажба на храна и пијалаци). Угостителството е производствена и услужна дејност што е класифицирана во терцијалниот сектор. Угостителството се разликува од другите дејности по тоа што услугите се обезбедуваат на самото место поточно обезбедува услуги во објектите предвидени за тоа, каде услугите се продаваат на директни корисници, кои ги трошат на самото место. На продажбата на услуги придонесува и посебен процес на производство што не може да започне пред да се појави корисникот, овде нема производство за складирање, производство за долго време.

Покрај основните услуги (сместување, храна и пијалаци), угостителството нуди и помошни и дополнителни услуги кои го надополнуваат и подобруваат квалитетот на услугите. Важноста на угостителството може да се согледа од

различни аспекти и тоа: културолошки, политички, социјални, правни, економски и сл.

Етимолошкото потекло на поимот туризам (според Theobald, 1994) е од зборовите *tour* (латински “*tornare*”, грчки “*tornos*”) со значење круг; движење околу централната точка или оска. Доколку на тој збор се додаде суфиксот –*ism* (*tourism*), тогаш се означува движење, дејство, процес; типично однесување или нов квалитет. Доколку пак, се додаде суфиксот –*ist* (*tourist*), тогаш го означува оној кој го изведува движењето. Оттука, при комбинација на *tour* и суфиксите –*ism* и –*ist*, се означува акција, движење околу круг (каде кругот е почетна точка од која се поаѓа и кон која се враќа). Така, генерално под туризам се подразбира задоволство од патување со задржување во разни места.²

Угостителството и туризмот се меѓусебно поврзани. Угостителството е еден од најважните фактори за развој на туризмот. Туризмот е глобален феномен поврзан со движењето на луѓето, а со тоа и на угостителската индустрија, која е најмногу ориентирана кон корисникот, обезбедувајќи соодветни услуги за храна и сместување. Угостителството за време на патувањето му овозможува на туристот да ги исполни своите егзистенцијални потребата за храна и пијалак, но и други потреби како рекреација, одмор итн. Со развојот на туризмот, се развива и проширува угостителската понуда - зголемување на бројот на капацитети, подобрување на квалитетот, промени во структурата итн.

2. Поим за ресторанство

Основната дејност на ресторанството се содржи во угостителското производство и продажба на храна и пијалаци. Етимологијата на поимот ресторанство доаѓа од латинскиот збор „*restauras*“, од кој своите корени ги влече и францускиот поим „*restaurant*“, т.е. објект во кој се служат храна и пијалаци со плаќање. Француските поими ресторан и ресторанство, навлегуваат и се применуваат во речникот на многу други светски јазици. Ресторан – објект за јадење и закрепнување.³

² Петревска, Б., (2013) ЕКОНОМИКА НА УГОСТИТЕЛСТВО И ТУРИЗАМ (скрипта за интерна употреба) Штип

³ Муќиновиќ, Љ., (1990) „Современ лексикон на странски зборови и изрази“, Наша книга, Скопје

Ресторанот е угостителски објект во кој се подготвуваат и сервираат топли и ладни јадења, десерти и пијалаци. Ресторанот може да работи самостојно или како дел од угостителски објект како хотел, пансион итн., и се состои од два дела - кујна и сервис.



Слика бр. 1 ресторан во хотел
Figure no.1 restaurant in a hotel

Според корисниците, угостителството е поделено на општо и туристичко. Општото угостителство работи во текот на целата година, и вклучува дел од угостителството кое е наменето за домицилното население и посетителите кои не спаѓаат во категоријата туристи. Туристичкото угостителство е првенствено наменето за туристи, а потоа и за други корисници кои го сочинуваат домицилното население и други посетители кои не спаѓаат во категоријата туристи.

Според времето на работење, угостителството е поделено на постојано и сезонско. Постојаното угостителство е насочено кон редовни корисници на своите услуги во текот на целата година. Сезонското угостителство е ориентирано кон сезонскиот сегмент на побарувачка, и има потреба од сезонски работници, а бизнисот е условен од концентрацијата на туристички сообраќај во одреден дел од годината.

Според комерцијалноста, угостителството е поделено на комерцијално и некомерцијално. Комерцијалното угостителство работи на комерцијална основа со цел да оствари профит и е достапно за секого, додека некомерцијалното

угостителство е насочено само кон одреден сегмент на корисници (ученици, студенти), а неговата цел не е да оствари профит.

3. Општо за квалитет

3.1. Дефинирање и значење на поимот услуга

Да се даде прецизна точна дефиниција за услуга не е лесно бидејќи станува збор за активности, претежно од недопирен карактер, кои резултираат со одредени користи, односно решаваат одредени проблеми на корисниците. Многу автори (Gronroos, 1990; Kotler, Armstrong, 1991; Љубојевиќ, 2002; Вељковиќ, 2006; Канцир, 2006) во текот на историјата се обидуваат да го дефинираат поимот услуга и во литературата се наоѓаат различни размислувања. Услугите можат да се карактеризираат со три дефинирачки карактеристики: нематеријалност или недопирливост, неразделност и хетерогеност. Овие карактеристики ги одделуваат услугите од стоките. Услугите не можат да се видат, допрат или држат. Тие не можат да бидат зачувани, препродадени или вратени. Потрошувачката се јавува веднаш по производството и поради ова тие не можат да се одделат и се неразделни. Корисникот на услугата е присутен додека се произведува услугата. Врз основа на идејата дека производството и потрошувачката на услугата се случуваат истовремено, компаниите се трудат да обезбедат максимален број клиенти да бидат на располагање за да ја консумираат услугата додека се произведува.

Општо земено, услугите се дефинираат како акти или дела, напори или активности кои се неопходни за поединци, бизниси и јавниот сектор. Тие се обезбедени од профитни и непрофитни организации. Класификацијата услуга служи како модел на класификацијата на економијата во една земја. Една од основните цели е да обезбеди збир на категории што можат да се користат за планирање на статистички истражувања, собирање и обработка на податоци. Покрај тоа, класификацијата на услугите помага при избор на соодветни стратегии и други активности за нивно позиционирање на пазарот

Во македонското законодавство, правилата за вршење на угостителска дејност како и минимално техничките услови за работа со угостителски објект се пропишани во Закон за угостителска дејност и Правилникот за минимално техничките услови за вршење на угостителската дејност.

Под поимот *угостителска дејност* се подразбира давање на *угостителски услуги за сместување* и *угостителски услуги за исхрана*. Како угостителски услуги се сметаат: приготвување и послужување на храна, приготвување оброци заради консумирање на друго место, послужување на алкохолни и безалкохолни пијалаци, приготвување и послужување на топли и ладни напивки и вршење на услуги за сместување.

Угостителска дејност можат да вршат трговски друштва и трговци поединци запишани во трговскиот регистар. Правните и физичките лица од областа на угостителството со цел за унапредување на дејноста можат да се здружуваат во разни форми на здружување согласно со закон.

Угостителска дејност може да се врши во деловни објекти, или во простории во деловно станбени и станбено деловни објекти, уредени и опремени за давање угостителски услуги, доколку се исполнети условите за вршење угостителска дејност. Угостителска дејност може да се врши и надвор од деловниот објект на простор наменет, уреден и опремен за давање угостителски услуги, врз основа на одобрение издадено од овластен надлежен орган.

Врз основа на Законот за угостителска дејност и посебниот Правилник за минималните технички услови, угостителски објекти можат да бидат:

- **Угостителски објекти за сместување** кои се поделени на *основни* и *комплементарни* угостителски објекти за сместување. Во основни угостителски објекти за сместување спаѓаат мотели, пансиони, хотели, резиденции, хотелски, апартмански и туристички населби и сл. Во комплементарни сместувачки капацитети спаѓаат преноќевалиште, гостилници, кампови, приватни сместувачки капацитети (соби, апартмани, станови, куќи), одморалишта (за деца, младинци, работници, лица со попреченост и сл.), други комплементарни објекти како што се феријални домови, планинарски и ловни домови и куќи, објекти за привремено сместување и сл.
- **Угостителски објекти за исхрана** кои се поделени на: ресторани (ресторани, ресторани за самопослужување, експрес ресторани, млечни ресторани, ресторан бавчи, летни бавчи, гостилници, кебапчилници,

киосци, бистро, пицерији, објекти за брза храна и слично); национален ресторан- меана; барови (кафеана, кафетерија, кафе бар, ноќен бар, диско клуб, диско клуб на отворен простор, кабаре, пивница и слично); кантини и други угостителски објекти за исхрана.

Називот на угостителскиот објект се определува според видот на угостителските услуги што се даваат во тој објект. Видот на угостителските услуги имаат назив согласно со Националната класификација на дејностите.

За вршење на угостителска дејност мораат да бидат исполнети пропишаните минимално-технички услови. Покрај минимално-техничките услови, мора да бидат исполнети и следниве услови: објектот да може да се употребува, да има услови за заштита при работа, да има санитарно здравствени услови, заштитата и унапредување на животната средина, противпожарна заштита како и услови за заштита од бучава пропишани со закон.

3.2. Дефинирање и значење на квалитетот во туризмот и угостителството

Почетоците на поконкретен развој на квалитетот се поврзани со периодот на средината на XX век, кој беше обележан од експерти од оваа област: Едвард Деминг (Edwards Deming), Јозеф Јуран (Joseph Juran) и Арманд Фигенбаум (Armand Feigenbaum). Приматот во понатамошното истражување на квалитетот им припаѓаше на јапонските научници, Ишикаве (Kaoru Ishikawa) и Тагучија (Genichi Taguchi). Претставниците на „Западната школа“, меѓу кои се истакнува Филип Крозби, придонесоа за поставување на темелите на модерната теорија за квалитет во седумдесеттите и осумдесеттите години на XX век. Во поновата историја, периодот на развој на квалитетот е обележан со дефинирање на ISO стандарди (ISO 9000) и создавање на модел на управување со квалитетот (Total Quality Management – TQM). Терминот „квалитет“ е често употребуван во секојдневниот говор. Причината за тоа е неговата повеќекратна употреба, односно широко значење. Овој поим асоцира на нешто што е исклучително, вредно или нешто што во очите на корисниците на услугата е над нивните очекувања.

Самиот збор квалитет потекнува од латинскиот збор *qualitas*, кој може да се преведе како вредност, способност, својство или особина што означува одреден предмет или појава, адекватност со барањата на купувачите, нивното

задоволство и сл.⁴ Терминот, сам по себе, е поврзан со нешто што е добро, вредно или нешто што заслужува внимание на потрошувачите или ги исполнува нивните очекувања. Карактеристиките на услугите во голема мера придонесуваат за појава во литературата на различни пристапи кон дефинирање на концептот на квалитет и неговите составни аспекти.

За да се разбере терминот „квалитет“, најпрвин е потребно да наведеме дефиниции кои се најважни за дефинирање на квалитетот. Овие дефиниции се создадени за време на развојот на овој концепт за набљудување на производи или услуги. Во продолжение се претставувани некои од најчестите дефиниции за квалитетот:⁵

Филип Крозби квалитетот го гледа како „потполно отсуство на грешки во производот (услугата), кое што се постигнува низ менаџерските активности и тоа во прв обид, односно без грешки од почетната до завршната фаза“. Грешките според Крозби се резултат на недоволното знаење, искуство и внимание. Стандардот за отсуство на грешки подразбира дека менаџментот се фокусира на превенција од грешки, наместо нивна корекција.

Стивенсон под квалитет подразбира „способност на производот или услугата доследно да ги задоволи очекувањата на купувачот, дури и да ги надмине“.

Авелини квалитетот го гледа како „ниво на задоволена потреба и желба на потрошувачот, односно, усогласеност на квалитетот со неговите се поголеми барања и очекувања“.

Котлер квалитетот го дефинира како „збир на особини и карактеристики на производот или услугата што произлегуваат од способностите на истиот да ги задоволи постоечките или имплицираните потреби на потрошувачот“.

Предводникот на скандинавската школа GroO'ngroos, смета дека квалитетот на услугата е евалуација на производ од процесот, во кој што, потрошувачите ги споредуваат своите очекувања со услугата што ја добиле.

⁴ Митрева, Е. Саздова, Ј. (2019) Менаџмент на квалитет во хотелиерството, Скопје.

⁵ Митрева, Е. Саздова, Ј. (2019) Менаџмент на квалитет во хотелиерството, Скопје.

Според *јапонската поговорка*, квалитетот значи нешто што е без грешка при првиот обид, квалитетот на непогрешливоста (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Zeithaml, 1988; Deming, 2000).⁶

Според група на автори (Bank, 2000; Burrill & Ledolter, 1999; Dolinšek, Piskar, Faganel, Kern Pipan, & Podobnik, 2006; Oakland, 1995; Foster, 2001) квалитетот треба да даде задоволство за цената што потрошувачот ќе ја плати.⁷

Juran (1993) квалитетот се дефинира како можност за употреба (Bank, 2000; Burrill & Ledolter, 1999; Foster, 2001; Uran, 2003).⁸

За *Fajgenbaum* (1991) потрошувачот е тој што го дефинира квалитетот (Burrill & Ledolter, 1999; Dolinšek et al., 2006; Foster, 2001; Oakland, 1995).⁹

Дефиницијата за квалитет на *Išikavina* (1985) не е наједноставна и невозможно е да се сумира. Квалитетот значи квалитет на работа, услуги, информации, процеси, оддели, вработени и други фактори (Burrill & Ledolter, 1999; Bank, 2000; Foster, 2001).¹⁰

Во дефиницијата на Меѓународната организација за стандардизација од 2000 година (ISO 9000:2000), квалитетот се дефинира како: „збир на карактеристики на производот (услугата) што ги задоволуваат потребите и очекувањата на корисникот кои се однапред утврдени“. Во верзијата на ISO 9000:2015, од 2015 година дефиницијата за квалитетот е делумно изменета, така што, квалитетот се дефинира како: „ниво до кое збирот на својствените карактеристики на производот ги исполнува барањата“, при што, под карактеристики се подразбираат особини врз основа на кои би се правела разлика и оценување на квалитетот. Тие особини можат да бидат: својствени или придодадени; квалитативни или квантитативни; физички мерливи; функционални; осетени со било кое сетило (мирис, вкус, слух, допир и др.) и

⁶ <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1452-9467/2013/1452-94671302087B.pdf> (пристапено на 23.02.2021год.)

⁷ <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1452-9467/2013/1452-94671302087B.pdf> (пристапено на 23.02.2021год.)

⁸ <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1452-9467/2013/1452-94671302087B.pdf> (пристапено на 23.02.2021год.)

⁹ <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1452-9467/2013/1452-94671302087B.pdf> (пристапено на 23.02.2021год.)

¹⁰ <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1452-9467/2013/1452-94671302087B.pdf> (пристапено на 23.02.2021год.)

изразени со однос (љубезност, вистинитост, комуникативност). Под барање се подразбира задолжителна потреба или очекување.¹¹

За луѓето, квалитетот во повеќето случаи е поврзан со производи, а помалку со услуги.

Терминот квалитет може да се користи и во контекст на сигурност при употреба. Поимот за квалитет е исто така поврзан со софистицираност, елеганција и често пати со луксуз. Квалитетот на производите и услугите во компаниите станува сè поважен фактор на пазарот што ја издвојува одредена компанија од другите. За да се постигне квалитетот на производот или услугата, потребно е да се исполнат предусловите на пазарот, што подразбира постоење на развиени пазарни односи, промена на побарувачката и барањата на клиентите и подготвеност на производителите да се прилагодат на тоа.

Наведените тези за поимот квалитет укажуваат дека е невозможно да се даде една универзална дефиниција која што може да се примени во сите услужни организации. Мора да се вреднуваат специфичностите и конкретните услови на работење за секоја дејност, односно организација. Најбитно е да, таа дефиниција го одразува духот за квалитетот на целата организација, нејзината визија, создавањето и распределбата на профитот и обезбедување пораст на животниот стандард на сите заинтересирани страни.

4. Квалитет на услуга

Квалитетот на услугите е клучен во денешно време, бидејќи опкружувањето на пазарот е многу конкурентно. Во овој поглед, планирањето, дизајнот и пласманот на услугите на пазарот е многу сложен процес, каде што барањата на потрошувачите мора да се почитуваат на секој чекор. Квалитетот на услугата е исклучително важен за позиционирање и опстанок на пазарот. За да се постигне посакуваниот квалитет на услугата, но и да се одржи, потребно е да се спроведат истражувања за потребите на клиентите (потрошувачи или во случај на ресторани - гости) за одреден квалитет, но и формата на услугата. Квалитетот на услугата може да се дефинира како резултат на споредување на очекувањата и она што е примено - согледано во моментот на обезбедување на

¹¹ Митрева,Е. Саздова,Ј: (2019) Менаџмент на квалитет во хотелиерството, Скопје.

услугата. Квалитетната услуга може да се сфати како средство за компаниите да привлекуваат потрошувачи, но и да ги задржат, што подразбира постабилна одржливост на конкуренцијата. Концептите за гледање на квалитетот на услугата се разликуваат помеѓу авторите. Некои автори (Gronroos, 1984; Parasuraman et al., 1985b) сметаат дека перцепцијата на потрошувачот за квалитетот на услугата е јаз помеѓу нивните очекувања и перцепцијата на дадената услуга (разликата помеѓу она што потрошувачот го очекува и она што тој навистина го добива или доживува). Од оваа перспектива, перцепцијата на потрошувачот е став заснован врз споредба на дадената услуга и очекуваното ниво. Одредени автори прават разлика помеѓу перцепцијата на квалитетот на услугата, како став (проценка на вкупната услуга со текот на времето) и задоволството како специфични емоционални чувства. Истите автори сметаат дека квалитетот на услугата се однесува на очекувањата на потрошувачите за тоа што треба да понуди компанијата (на пр. ресторан), додека задоволството се однесува на она што тие очекуваат да го понуди компанијата (специфични очекувања). Затоа, авторите сметаат дека согледаниот квалитет на услугата не може да се изедначи со задоволството на потрошувачите, бидејќи согледаниот квалитет на услугата е само еден од елементите што влијаат на целокупното задоволство или незадоволство на потрошувачите. Сепак, спротивно на ова мислење, друга група на автори имаат различно разбирање за квалитетот на услугите и го дефинираат единствено како перцепција за испорака на услуги - начинот на кој се обезбедува услугата. Затоа, проценката на квалитетот на услугата не го вклучува само испорачаниот производ (донесена храна или пијалак), туку исто така вклучува и проценка на процесот на испорака или услуга. Квалитетот на овој процес е од големо значење во крајната перцепција на квалитетот од страна на потрошувачот, а интеракцијата помеѓу купувачот и продавачот се нарекува услужна средба или момент на вистината (moment of truth).

Земајќи ја предвид важноста на квалитетот за врската *квалитет на услугата - задоволство на клиентот - лојалност*, со цел да се избегнат или намалат грешките и да се направат напори за постојано подобрување на квалитетот секоја компанија треба да спроведе контрола на квалитетот, односно да ги идентификува недостатоците. Активностите за подобрување на квалитетот

треба да бидат континуирани и непрекинати бидејќи, иако се постигнува одреден резултат (посакуван квалитет), тој треба да се одржува и подобрува преку бројни иновации. Поради истовременоста на производството и потрошувачката во ресторанските услуги, потешко е да се забележи грешката пред да биде предоцна, односно пред гостинот да ја забележи. Од друга страна, трошоците за воведување на систем за квалитет претставуваат инвестиција во иднината на компанијата. Гронрус (1993) смета дека перформансите на персоналот за послужување можат да се компензираат со привремени проблеми од технички квалитет, како и целокупниот послаб технички квалитет - во пракса ова може да биде поврзано со ситуација кога гостинот не е целосно задоволен од добиената храна или пијалак, но љубезноста и корисноста која ќе се добие од персоналот за послужување, незадоволството може да се намали или целосно да се елиминира.

Желбата да се разбере квалитетот на услугата постои бидејќи постоеше желба да се разберат гостите и да се подобри услугата. Поимот квалитет за гостинот е минлив и варира во зависност од новото знаење, новите настани што заедно прават очекувања. Потрагата по вредностите на индивидуален гостин нема дефиниран крај на процесот, тоа е континуитет што му ја покажува на гостинот услугата и желбата на угостителот да ја подобри секоја своја средба во угостителскиот објект.

4.1. Квалитет на услуги и задоволство на гостите

Квалитетот на угостителската услуга што ја очекуваат потрошувачите е стандард врз основа на кој се проценува квалитетот на дадената угостителска услуга. Угостителскиот производ во суштина е услуга што ја доживува гостинот. Очекувањата создадени врз основа на информации за пазарот, сопствените претходни искуства и искуството на другите претставуваат стандард врз основа на кој гостите ја оценуваат дадената услуга.

Квалитетната услуга во туризмот и угостителството е онаа што остава чувство на задоволство и желба да се дојде повторно. Управување со таков квалитет значи да се биде долгорочен фокусиран на целта и на луѓето кои го овозможуваат тоа задоволство. Иако гостите се единствените вистински проценувачи на квалитетот на услугата, оние што обезбедуваат квалитет,

мораат да имаат единствена слика за тоа што е квалитетна услуга и како да им ја достават на гостите. Најискрениот одговор за квалитетот на услугата е најтешко да се собере затоа што токму тоа внатрешно чувство кај гостинот се манифестира како задоволство или незадоволство од тој гостин. Поимот задоволство на гостите влегува длабоко во психологијата на однесувањето на гостите и често е невозможно да се прикажат и објаснат сите елементи што гостите потсвесно ги проценуваат, а чија последователна реакција резултира со задоволство или незадоволство на гостите. Ова е затоа што за да се добијат искрени информации, гостинот мора да се разбере како индивидуа, личност со желби и потреби што му се единствени. Зборот задоволство е изведен од два латински зборови - *satis* (доволно) и *facere* (за да се постигне)¹² и значи позитивно искуство стекнато со споредување на очекуваното и перцепираното. Денес, постојат бројни дефиниции за задоволството, кои токму поради нивната меѓусебна неповторливост укажуваат на комплексноста на овој концепт. Сакајќи да го опишат целокупното задоволство, научниците генерално се фокусираат на вкупниот рејтинг на гостите што произлегува од карактеристиките на услугата, личната комуникација со вработените и други фактори на ситуацијата.¹³

Комуникацијата помеѓу гостинот и вработените отсекогаш била важен фактор на задоволство. Покрај тоа, културата на персоналот и нивната подготвеност да им служат на гостите со искрено задоволство стануваат важен фактор на успехот и одлучувачки момент за освојување на гостите. Ниту еден гостин не сака да се чувствува помалку важен од другите гости, без оглед на цената што ја платиле. Подеднакво, тој не сака да биде под влијание на однесувањето и расположението на другите гости во угостителскиот објект. Пространите угостителски објекти имаат предност да одделуваат различни видови гости од помалите угостителски објекти. Без оглед на предноста во физичкиот контекст, оние угостителски објекти кои додаваат значење на разбирање на разликата помеѓу гостите, ќе му овозможат на гостинот чувство на

¹²Oliver, R. L.: (1997) *Satisfaction: A behavior on the Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York.

¹³Han et. al.: (2011) *Switching intention model development: Role of service performances, customer satisfaction, and switching barriers in the hotel industry*, *International Journal of Hospitality management*, Vol. 30, br. 3, str. 619.

добредојде и удобност што сигурно ќе се рефлектира во неговата конечна проценка за квалитетот на услугата.

Познатата изјава на J. W. Marriotta – „Take care of your employees, and they will take care of your costumers” – пренесува силна порака за важноста на вработените, особено оние кои се во директна врска со гостите. Ако целта на угостителскиот објект е да обезбеди чувство на удобност, вработените и нивниот однос со гостинот не смеат да се стандардизираат. Едноставно, за услугата да биде квалитетна во очите на гостинот, менаџерите мора да ги „едуцираат“ своите вработени. Едукацијата мора да биде насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги и задоволство на гостите.

Многу години авторите се обидуваат да дадат некои фундаментални димензии на квалитетот. Така, Lehtinen i Lehtinen претставија тродимензионална слика за квалитетот на услугата:¹⁴

1. физички квалитет на услугата
2. интерактивен квалитет на услугата
3. корпоративен квалитет на услуга (имиџ).

Физичкиот квалитет на услугата значи сите опипливи аспекти на услугата во угостителскиот објект. Физичките елементи во угостителски објект можат да се поделат на:

- 1.Физички производи - производи што се консумираат за време на производствениот и услужниот процес (готови производи и пијалаци).
- 2.Физичка поддршка - рамка што го овозможува и олеснува производството на услугата.

Физичката поддршка вклучува: *околина* - целиот ентериер и декорација на просторот (амбиент); *технички уреди* - хигиенски и санитарни системи (бањи и тоалети), водовод, канализација и електрични системи, сигнални уреди, телефони, лифтови, фрижидери и други уреди што служат како поддршка за

¹⁴Lehtinen, J. R., Lehtinen, U.: (juli, 1991) Two approaches to Service Quality Dimensions, The service Industries Journal, Vol. 11, br. 3, str. 288.

гости и работници и *опрема* - разни машини, апарати, алати и додатоци за работа, мебел и друг инвентар.

Интерактивен квалитет е димензијата на квалитетот на услугата што гостинот ја реализира пред пристигнувањето (преку интернет или по телефон) и за време на престојот во угостителскиот објект при комуникација со вработените. Може да се подели во две основни групи:

А. Интерактивна лична комуникација - вклучува комуникација помеѓу гостинот и вработените и нивната врска што се развива за време на разговорот, без оглед дали станува збор за личен контакт или индиректен телефонски разговор, е-пошта итн. Нематеријалниот квалитет на услугата создаден за време на разговорот со гостинот е исто така и најчувствителната димензија на квалитетот бидејќи вклучува човечки контакт, што е најтешко да се контролира. Покрај тоа, сликата, односно корпоративниот квалитет на услугата, во голема мера зависи од оваа димензија на квалитетот.

Б. Интерактивна технологија - со инвестирање во ИКТ за гостите, угостителите се обидуваат да го подобрат квалитетот на интерактивноста на технологијата достапна за гостинот. Новите генерации сè повеќе ќе се фокусираат на искуството обезбедено од интерактивната технологија, па покрај предизвикот за управување со односите со вработените, управувањето со искуството што го нуди технологијата ќе биде подеднакво важен предизвик и за угостителите.

Квалитетот на компанијата е димензија на квалитетот што произлегува од долгорочното работење на угостителски објект и се однесува на сликата или сликата на давателот на услугата меѓу потенцијалните и реални гости, но и други на пазарот. Затоа, кога зборуваме за позиционирање или репозиционирање на пазарот, мислиме токму на „создавањето“ на посакуваната слика во очите на гостинот што ќе го рефлектира корпоративниот квалитет на услугата. По пристигнувањето во ресторанот, гостите со себе носат одредена „слика“ и очекувања што следат по таа слика. Позитивната слика во очите на гостинот може многу да помогне ако се направат некои помали грешки во услугата и обратно: ако сликата е негативна, дури и оние мали деловни грешки за гостинот ќе бидат големи и непростливи. Квалитетот на услугата преку гостите

индиректно влијае и на факторите кои колективно се толкуваат како конкурентска предност. Меѓу основните задачи за квалитетот на услугите се:¹⁵

- го стимулира интересот на гостите
- овозможува продажба на услугата
- влијаат на задоволството на гостите со дадената услуга и
- градење и одржување на лојалноста на клиентите.

Физичкиот квалитет лесно може да се мери со разни инструменти за мерење и да се одреди функционалноста за гостинот, за разлика од интерактивниот и корпоративниот квалитет на услугата.

Доколку услугите кој се даваат, нудат во угостителскиот објект ги обезбедат наведените задачи, услугите ќе се сметаат за квалитетни. Бидејќи квалитетот го оценуваат исклучиво гостите, издвоени се осумте најчести карактеристики што гостите ги користат како критериум за проценка на квалитетот:

1. сигурност при обезбедување на услугата - можност на угостителскиот објект континуирано да обезбедува задоволство на гостите без оглед на времето од денот, сезоната итн. За сигурност се користат и следниве карактеристики: исполнување на ветувањата, обезбедување квалитетна услуга од прв пат, постојаност и континуитет во услугата.

2. деловна активност и одговорност - способност на вработените навремено да одговорот на барањата на гостите и да бидат подготвени и достапни за да ја обезбедат бараната услуга во секое време.

3. компетентност на вработените - збир на знаења, ставови и вештини кои го докажуваат нивото на извонредност при извршување на секојдневните работни задачи.

4. пристапност - можноста на угостителскиот објект да обезбеди достапност на услугата, соодветно работно време и време на чекање за услугата.

5. дружељубивост - способност на угостителскиот персонал да пристапат кон разговорот со гостинот на љубезен, внимателен начин, давајќи му почит и

¹⁵Ozretić, D, Đ.: (2002) Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, str.66.

разбирање за сите проблеми што ги има гостинот од моментот на неговото обраќање. Гостите се особено чувствителни на нивните проблеми и им е најтешко да го простат однесувањето на работниците (недостижни, неодговорно и неразумно).

6. комуникација со гостинот - вклучува вербална и невербална комуникација.
7. кредибилитет - можност за одржување доверба во угостителскиот објект на чесни и професионални работници.
8. безбедност - можност за отстранување на опасностите и обезбедување физичка и финансиска безбедност.

Проблемот со квалитетот на обезбедените услуги и односите во услужните активности е посложен отколку во производството, а причината произлегува од основните карактеристики на услугите (дислокација на понудата и побарувачката, истовремено производство и потрошувачка, нематеријалност, хетерогеност итн.). Општо е согласно дека квалитетот се состои од два елементи: објективен и субјективен.¹⁶ Субјективниот квалитет се однесува на задоволството на гостинот од односот и услугата во однос на неговото прифаќање, неговите очекувања и карактеристиките што ги придава на таа врска. Субјективниот квалитет претставува став, мислење и став на гостинот кон услугата, како резултат на неговото долгорочно набљудување и претставува доминантна одлика на квалитетот на услугата. Од друга страна, објективниот квалитет, кој се однесува на квалитетот на техничките средства и услужниот персонал, може да се одреди со различни мерни инструменти, но само по себе не го одразува квалитетот на целиот процес.

4.2. Целосно управување со квалитетот TQM

Управување со квалитетот еволуираше со текот на времето во согласност со промените на пазарот (со цел да се исполнат потребите и очекувањата на потрошувачите) од една страна, и засновано на различно разбирање на суштината и концептот на квалитет на услугата, од друга страна. Редоследот на

¹⁶Eiglier, P.; Langeard, E.: (1999) Marketing usluga - strategija i menadžmenta, Rijeka, Vitagraf d.o.o.

потекло на системот за управување со квалитетот може да се види во следните фази (Dahlgard et al., 1998):

1. Проверка на квалитетот – I & T (Inspection & Test),
2. Контрола на квалитет – QC (Quality Control),
3. Обезбедување на квалитет – QA (Quality Assurance),
4. Комплетна контрола на квалитетот – TQQ (Total Quality Control),
5. Вкупно управување со квалитетот – TQM (Total Quality Management).

Врз основа на овие фази, може да се види дека концептот на TQM е најновиот систем за управување со квалитет. Овој концепт подразбира вклучување на сите фактори кои учествуваат во создавањето на производи и услуги и со тоа влијаат на нивото на квалитет. Овој концепт треба да биде императив за секоја услужна компанија бидејќи неговата примена го олеснува исполнувањето и надминувањето на потребите и очекувањата на потрошувачите. Сепак, за успешно да се примени концептот на TQM, потребно е да се создадат одредени услови:

- Давање поголем авторитет на вработените (поголема автономија),
- Посветеност на топ, врвниот менаџмент,
- Корпоративна култура,
- Комуникација на мисијата (цел на постоење на компанијата),
- Компаративна анализа со цел да се најдат најдобрите решенија (benchmarking)
- Образование и обука,
- систем на награда,
- Комуникација
- Лидерство,
- Деловна етика

Со зголемувањето на конкуренцијата на пазарот, важноста за примена на концептот TQM исто така растеше. Двете главни работи што го направија важен овој концепт се подобрување на квалитетот на услугата и намалување на трошоците заради поефикасна работа и минимизирање на пропустите. Кога

станува збор за деловна активност во ресторанот, треба да се нагласи дека TQM е позастапен во рестораните за брза храна заради индустријализираниот начин на работа (сериско производство) и пообемна примена на стандардите отколку во класичните ресторани, кои се стремат кон персонализирана услуга.

Поради зголемувањето на технолошките можности во работната средина, притисоците од гостите и конкуренцијата, водечките ресторани се принудени да го прифатат концептот на целосно управување со квалитетот, притоа почитувајќи ја важноста на секој работник во организацијата. Вкупното управување со квалитетот во почетната фаза беше применето како менаџерски пристап насочен кон подобрување на квалитетот.

Денес, тоа е основен концепт за управување чија основна задача е да спроведе целокупна политика за квалитет, вклучително и сите вработени на сите нивоа на управување. Програмите за TQM се засноваат на три основни принципи:¹⁷

1. фокус на задоволството на гостите
2. услов за постојано подобрување на квалитетот
3. вклучување на сите вработени во активностите на организацијата.

Целта на целокупното управување со квалитетот е да се гарантира постојан квалитет на производите и услугите што ќе ги задоволат барањата на гостите по најниска можна цена.¹⁸ Квалитетот на услугите го обезбедуваат заеднички работници кои се во директен или индиректен контакт со гости. За да се постигне целокупниот квалитет за гостинот во туризмот и угостителството, мора да постои одредена одговорност на работниците, како и доверба на раководството дека работниците ќе ја завршат својата работа на најдобар можен начин. Во угостителството и туристичката индустрија, прашањето за доверба на вработените е исклучително важно, пред се затоа што работниците кои не веруваат во имиџот на деловниот субјект, менаџерите или колегите тешко можат да ја дадат услугата што организацијата очекува да ја дадат работниците. При примена на TQM може да се издвојат потребните елементи кои

¹⁷ Skoko, H: (2000) Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, str.90.

¹⁸ Galičić, V., Ivanović, S.: (2008): Menadžment zadovoljstva gosta, Fakultet za Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, str.153.

овозможуваат успешно спроведување на TQM во 21 век и тие се нарекуваат 4P:¹⁹

1. Планирање - планирање на политиките на организацијата, вклучувајќи ги сите вработени и нивниот заеднички придонес кон подобрување на секојдневните процеси.
2. Перформанси - поставување рамка за мерење на перформансите и фокусирање на искуството на гостинот преку перформансите на вработените.
3. Процес - Постојат многу пристапи за подобрување на перформансите на работниците кои имаат обележано управување со квалитетот, а тоа се TQM, BPR (Business Process Reengineering), Six Sigma, BPI (Business Process Improvement) и сл. Сите тие имаат заеднички фокус на процесите, односно подобрување на процесот преку поголема вредност за крајните корисници.
4. People (Работници) - Денес веќе има многу докази дека успешните организации ги ставаат луѓето како главен фактор во нивниот успех. За оние кои го препознале својот успех преку успехот на своите работници, потребите на работниците секогаш ќе бидат пред потребите на крајните корисници.

Рамката за примена на концептот на целокупно управување со квалитетот во туризмот и угостителството се состои од: вредносна ориентација, ориентација кон гости, ориентација кон вработените, оптимизација на индивидуалните процеси и системи како целина и контрола на квалитетот.

4.3. Награди за квалитет

TQM е основа врз која се развиваат и применуваат многу модели за деловно совршенство најпознати се американскиот, јапонскиот и европскиот, во светот постојат уште неколку кои повеќе или помалку се изведени од нив.

1. Национална награда „Malcolm Baldrige“ - американска награда за квалитет, како американски модел на совршенство, со директна поддршка на американската влада и ресорните министерства за трговија. Оваа награда е именувана по трагично починатиот министер за финансии, се доделува според

¹⁹ Oakland, J.S. (2014) Total Quality Management and Operational Excellence, Routledge, New York, str.27.

деталната национална програма за квалитет на Malcolm Baldrige. Наградата може да се додели на производни компании, услужни компании и претпријатија што се занимаваат со мал бизнис.

Ritz-Carlton е првиот хотелски бренд кој може да се пофали со оваа награда MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award.).

2. Европска награда за квалитет - основното значење на оваа награда е да се поттикне развојот на целосното управување со квалитетот. Критериуми за остварување на деловно совршенство на Европската награда за квалитет се: лидерство, политика и стратегија, менаџмент со вработени (едукација и разбирање), ресурси, процеси, задоволство на вработени и купувачи, влијание врз општеството и деловни резултати. Главната цел на оваа награда е задоволството на луѓето, клиентите, влијанието врз општеството и деловните резултати.

3. Награда Деминг - награда што го означи почетокот на примената на TQM во Јапонија. W. E. Deming е еден од најголемите експерти за контрола на квалитетот, кој ги воодушеви Јапонците со своето истражување и заклучоците презентирани на предавањата, по што следуваше церемонијата на доделување на наградите во Јапонија. За да можат компаниите да аплицираат за наградата, тие прво мора да спроведат т.н. TQM дијагноза, да пополнат чек листа за проверка која ги содржи следниве критериуми²⁰: утврдување на корпоративна политика, оценка на работата на организацијата и администрацијата, практикување на образованието и ширењето на знаење.

Примената на Деминговиот круг вклучува посебни проценки кои се однесуваат на тоа да покажат како системот се однесува со: собирање и користење на информации за квалитет, правење анализи, воведување на стандардизација, управување со процесите, обезбедување на квалитет, согледување како системот се однесува во пракса, ефекти од влијанието на TQC на квалитетот, сервисот, испорака, трошоци, профит и дали постои план за остварувањето на TQC програмата за во иднина.²¹

²⁰ T.S.Foster, (2001) Managing quality, an integrative approach. Upper Saddle River: prentice-hall inc.,

²¹ Митрева,Е. Саздова,Ј: (2019) Менаџмент на квалитет во хотелиерството, Скопје.

Основни елементи за националната награда за квалитет се: организација и менаџмент, образование и разбирање, планирање, стандардизација, осигурување на квалитет, контрола на квалитетот и бизнис резултат.²²

4.4. Очекување и перцепција на квалитетот

Варијабилното очекување како основа за проценка на субјективниот квалитет најмногу зависи од имиџот на деловниот субјект, усната презентација на пријатели или роднини, цената и промотивните активности. Внесувањето „очекување“ значи и излез и се заснова на претходниот престој во ресторанот, разговор со пријатели, следење коментари на социјални мрежи и други начини на информирање пред пристигнувањето.²³ Гостите ги очекуваат и согледуваат следниве видови на квалитет:

технички квалитет - квалитет на материјалот што е основа за реализација на услугите (простор, технологија, опрема, инвентар и сл.);

функционален квалитет - процес на испорака на услуги од првиот контакт со ресторанот (директен или индиректен); и

емоционален квалитет - чувство на гостин во ресторанот. Претставува дополнителен вид на квалитет што гостинот несвесно го очекува и тешко може да го процени, но тој секако го чувствува тоа.

Согледуваниот квалитет ја рефлектира разликата помеѓу очекувањата и дадената услуга. Угостителскиот производ е сложен и ја претставува функцијата на сите опипливи, материјални и нематеријални услуги, а начинот на кој гостинот го перципира нивниот квалитет зависи од секој поединечен сегмент во однос на нивната цена. Со други зборови, гостинот секогаш ја споредува перципираната услуга со цената во поголема или помала мера (во зависност од задоволството).

Клиентите имаат различни побарувања едни од други. Различен персонал за послужување ќе обезбеди иста услуга на различни начини. Овој висок степен на интеракција од личност до личност дава услугите да се хетерогени. Услугите

²² Митрева, Е. Саздова, Ј. (2019) Менаџмент на квалитет во хотелиерството, Скопје.

²³ Laškarin, M.: (2015) Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa loyalty, doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 224

можат да бидат различни секогаш кога гостите ќе користат одредени услуги, тие се многу зависни од луѓето и нивното однесувањето.

Разновидни угостителски услуги можат да помогнат во привлекување гости. Имено, важно е да се има предвид квалитетот на секоја одделна ставка што може да придонесе за подигнување на нивото на квалитет на целокупната услуга, имајќи ја предвид нејзината цена. Цената е важен сегмент овде, кој во повеќето случаи игра улога на вага. Затоа е важно да се воспостави рамнотежа помеѓу разновидните услуги, потребниот квалитет и цената. Перцепцијата на гостинот за односот на добиеното и вложеното често варира во зависност од различните продажни канали на гостите. Праксата покажа дека гостите кои дошле преку различни продажни канали можат да почувствуваат различен квалитет на услугата. Ако земеме предвид дека цената на услугата е броител со кој се добива валоризација, тогаш има оправдување дека реалните разлики постојат, иако гостинот не треба, по правило, да ги чувствува.

Постојат четири основни типа на гости според висината на цената што ја плаќаат:

1. Индивидуалниот гостин плаќа највисока цена на услугите, така што очекувањата на индивидуалниот гостин се поголеми од другите гости. Во однос на групните гости, овие гости уживаат најголемо внимание кај угостителите, така што програмите за лојалност често се фокусираат само на индивидуални гости, додека групните се занемаруваат.
2. Групни гости – плаќа цена што е повисока од цената на алотман распределбата, но е пониска од индивидуалната. Угостителите ќе се согласат дека посветуваат најмалку внимание на гостинот во групата, бидејќи тој е дел од група која присуствува на банкет, така што угостителите честопати немаат познавање на индивидуалните потреби и желби на гостите во групата. Групен гостин може еден ден да биде индивидуален гостин, исто како што групен гостин може да биде лојален гостин.
3. Aлотман – гостинот кој плаќа најниска цена на хотелот затоа што доаѓа преку туристичка агенција како дел од зделката за пакети. Гостинот на распределбата може да биде индивидуален или дел од група. За разлика од другите групи гости, овој вид гости е многу безгрижен во однос на квалитетот на услугата, бидејќи

квалитетот на услугата е загарантиран од агенцијата. Доколку има отстапување во квалитетот, гостинот може да побара одредено враќање на средството во согласност со договорот.

4. MICE (Meetings, conferencing, exhibitions - Состаноци, конференции, изложби) – цената за гостите кои редовно престојуваат во угостителскиот објект може да биде пониска за одреден процент од целосната цена.

4.5. Гаранција на квалитет на услугата

Со цел да се докаже квалитетот на производите и услугите и одговорноста во нивната работа, бизнисите често вклучуваат во своите промотивни активности разни гаранции за нивните производи и услуги. Во овој контекст, гаранцијата претставува писмена договорна обврска на една од договорните страни спрема другата дека тие носат ризик од деловна активност, односно ќе ја надоместат штетата. Според законот за заштита на потрошувачите, „гаранција“ е секоја обврска на трговецот или производителот („гарантот“), преземена во однос на потрошувачот, во прилог на законските обврски кои се однесуваат на гаранцијата за сообразност, да ја надомести платената цена, замени, поправи, или сервисира на кој било начин стоката, кога таа не одговара на спецификациите, или на кое било друго барање кое не се однесува на сообразноста, наведени во декларацијата за гаранција или во соодветната реклама достапна во моментот или пред склучувањето на договорот.

На гостите во угостителските објекти им се нуди само гаранција за заштита на личните податоци во согласност со Законот за заштита на личните податоци, додека гаранцијата за обезбедените услуги обично не се практикува. Во производството, нормално е да се очекува одредена гаранција (при купување на скоро сите производи). Иако гаранцијата е еден од клучните елементи на промотивните активности, таа ретко или скоро никогаш не се користи проактивно во туризмот и угостителството, како фактор за безбедност и зголемување на задоволството. Гаранцијата за квалитетот на услугата во угостителството (доколку ја има) често е на последно место и се истакнува во случај на вонредна состојба како реакција во случај на можно незадоволство. Обезбедувањето на квалитетот ретко се гледа како можност за привлекување внимание и намалување на ризикот помеѓу понудениот и перципираниот квалитет. Главната

намера на гаранцијата во угостителството е да одговори на жалбата или незадоволството на гостите, и во многу помала мера да поттикне интерес и продажба на услуги на потенцијални гости. Меѓутоа, ако градењето доверба е една од главните цели на односот со гостите, тогаш се очекува и угостителскиот објект да обезбеди доверба и да преземе одговорност - тоа е, се очекува дека гаранцијата за квалитетот на услугата може слободно да се примени како дел од ресторанското работење.

4.6. Квалитет на угостителски услуги

За гостинот, туристот кој е посетител на еден угостителски објект, квалитетот на услугите кој се нудат во угостителски објект се состои од неколку елементи, тие започнуваат од впечатокот стекнат пред да се посети до сеќавањата за престојот во угостителски објект. Овде може да ги наведеме следниве елементи на квалитетот на услугите кој се нудат во угостителски објект:

- слика за угостителски објект пред пристигнувањето,
- информации пред пристигнување за угостителски објект,
- атракции и привлечност,
- инфраструктура и животна средина,
- резервација,
- пристигнување (прием),
- комуникација при послужување и
- спомени по напуштањето на комуникација.

Од гледна точка на домицилното население, квалитетот на услугите кој се нудат во угостителски објект е нивниот одржлив развој, оној што носи просперитет, истовремено почитувајќи го прифатливиот капацитет и заштитата на ресурсите. Дали угостителски објект избира стандардизација според веќе утврдените стандардите или ќе гради свој стандард, имиџ и бренд, треба да одлучи органот што управува со угостителски објект.

За да се постигне препознатлив квалитет, угостителски објект треба пред сè да усвојат развојни планови и да воспостават квалитетен модел на угостителство со што ќе се одреди начинот на кој е потребно да се создаде и продаде угостителскиот производ. Треба да се нагласи дека угостителскиот

објект е одреден од неговиот модел и тој не се натпреварува со угостителски објект со слични карактеристики, туку со угостителски објект кои имаат ист модел. Затоа е исклучително важно да се оцени модел на угостителски објект, како и начинот на работа на истиот. Елементите што треба да се проценат се однесуваат на:

- избор на целни гости,
- привлекување нови гости,
- трошоци за производство и продажни цени,
- создавање синџир на вредност,
- производство на вредност,
- заеднички однос на човечки ресурси и гости,
- организација, управување и функционирање на угостителски објект.

Целта на проценката е да се утврди насоката на развој на угостителски објект во иднина, односно начин да се обезбеди неговата долгорочна одржливост.

4.7. Квалитет на ресторански производи

Современиот пристап кон квалитетот на ресторанските производи, подразбира потреба и обврска за дефинирање на квалитетот на храната и пијалациите врз основа на објективно и прецизно утврдени податоци. Квалитетот на ресторански производи ги вклучува сите параметри кои ќе резултираат со задоволство на гостите. Една од главните причини за одење во угостителски објекти е конзумирање на храна и пијалаци, од овде се јавува и потребата овие термини да се дефинираат. Храната е основен услов за одржување на организмите во живот.²⁴ Според потеклото, прехранбените производи кој се конзумираат се поделени на производи од растително, животинско и минерално потекло.

Прехранбените производи во својот состав можат да содржат и да се додадат разни супстанции за подобрување на одредени својства или зачувување на квалитетот. При анализата на составот на храната се вклучуваат

²⁴ Ангеловски,К., Стефановска,В,. (1994) Познавање на Стоката, за II год. угостителска туристичка струка, „Просветно дело“ Скопје, стр.9

параметри на квалитетот од техничко-технолошки, микробиолошки, здрав-безбеден, нутриционистички и сензорни аспекти, како во процесот на производство, така и при дистрибуција и продажба. Ова се фактори кои имаат директно влијание за квалитетот на храната, додека факторите на пазарот и потрошувачот имаат индиректно влијание за квалитет на храната.

Во законот за безбедност на храна се дефинирани поимите: храна, прописи за храна, оператор со храна, храна за посебна нутритивна употреба, правила за добра производствена и добра хигиенска пракса, официјална контрола и слично. Под поимот *храна* се подразбира секоја супстанција или производ, во преработена, делумно преработена или непреработена состојба, наменет да биде или се очекува да биде консумиран за исхрана на луѓе. Со поимот „храна“ се опфатени пијалаци, гуми за џвакање и сите супстанции, намерно вградени во храната во текот на нејзиното производство, подготвување или преработка.²⁵

Под поимот прописи за храна се подразбира закон и подзаконски акти со кои се регулира храната и безбедноста на храната, со нив се опфатени сите фази на производство, преработка и дистрибуција на храна, како и храната за животни произведена или наменета за животни користени за производство на храна. Оператор со храна е секое физичко или правно лице кое е одговорно да обезбеди исполнување на условите пропишани со прописите за храна во рамките на бизнисот со храна кој е под негова контрола.²⁶

Храна за посебна нутритивна употреба е храна што се разликува по нејзиниот состав или специфични производни постапки од храната наменета за нормална исхрана, е соодветна на она што се тврди како нејзина нутритивна намена и е дистрибуирана на начин што упатува на таква соодветност, ги исполнува барањата на лицата кои имаат специјални потреби во исхраната поради нивниот здравствен статус (метаболизам, физиолошка состојба, возраст и проблеми при варењето).²⁷

²⁵ <http://fva.gov.mk/mk/zakon-bezbednost-hrana-pravilnici-odluki#a-zakon> (пристапено на 29.01.2021 год.)

²⁶ <http://fva.gov.mk/mk/zakon-bezbednost-hrana-pravilnici-odluki#a-zakon> (пристапено на 29.01.2021 год.)

²⁷ <http://fva.gov.mk/mk/zakon-bezbednost-hrana-pravilnici-odluki#a-zakon> (пристапено на 29.01.2021 год.)

Правила за добра производствена и добра хигиенска пракса е систем на главни правила за работа кои мора да бидат обезбедени во производството и прометот на храната, производите и материјалите кои доаѓаат во контакт со храната и се однесуваат на персоналот, објектите, опремата, материјалите, состојбата на материјалите кои се внесуваат, документацијата, одржувањето на хигиената, технологијата на производството и контролните системи, со цел да се сведе на минимум ризикот за контаминација на храната преку производни или со други човекови активности.²⁸ Операторите со храна вклучени во која било фаза на производство, преработка и дистрибуција на храната после примарното производство и придружните операции на примарното производство, се должни да ги исполнуваат општите и посебните хигиенски барања и прописи донесени врз основа на законот за безбедност на храна.²⁹

Квалитет на ресторански производи може да се согледаат преку следниве компоненти: гастрономски производ, техничко-технолошки аспект, функционален аспект, микробиолошки аспект, здравствениот безбеден аспект, нутриционистички и сензорски аспект.

Гастрономски производ е специфичен вид прехранбен производ кој се состои од неколку намирници кој се интегрирани во завршен продукт. Овој производ има за цел да привлекува поголем број на потрошувачи (гости) во угостителскиот објект. Преку доброто прецизирање на гастрономскиот производ се овозможува запознавање на етно, социјална, културна, национална карактеристика. Од територијален опфат гастрономскиот производ може да биде: урбан и рурален. Водејќи се по тоа што храната се смета за дел од културата, урбаниот гастрономски производ може да се брендира. За консумирање на овој производ потребно е да се посетат примарни и секундарни производители на храна, ресторани и локации каде храната се произведува како примарна цел за посета. Преку руралниот гастрономски производ се дава можност подобро да се запознае националната кујна на една земја.

²⁸ <http://fva.gov.mk/mk/zakon-bezbednost-hrana-pravilnici-odluki#a-zakon> (пристапено на 29.01.2021год.)

²⁹ <http://fva.gov.mk/mk/zakon-bezbednost-hrana-pravilnici-odluki#a-zakon> (пристапено на 29.01.2021год.)

Националната кујна најдобро се запознава преку културното наследство, традициите и обичаите.

Квалитетот на гастрономскиот производ е еден од клучните фактори за проценка на квалитетот на услугата кој се добива во ресторанот, и затоа некои автори ја потенцираат важноста на квалитетот на храната.

Техничко-технолошкиот аспект на квалитетот ги вклучува својствата на продуктите, процедурите во подготовка, нормите и начинот на послужување на подготвената храна и пијалаци. Овој аспект на квалитетот ја опфаќа и опремата на угостителскиот објект, односно можноста да се приготви одреден квалитетен производ.

Функционалниот аспект на квалитет е процес на продажбата (доставување) на производот (оброк) во ресторанот, пречекување на гостинот, сместување и избор на маса, понуда и избор на производите (активна продажба), послужување, наплатување, испраќање на гостите. Добриот функционален квалитет може да надомести за оброкот кој бил сосема според очекувањата на гостите.

Микробиолошкиот аспект на квалитетот на храната покажува дали храната и пијалациите содржат поголем број на вкупни микроорганизми од дозволеното и дека во храната нема патогени и условно патогени организми кои предизвикуваат расипување на храната, односно труење со храна.

Во принцип сите хранливи продукти од животинско потекло, се сметаат за примарно контаминирани. Покрај примарната контаминација на продуктите од животинско потекло, во процесот на нивната обработка, односно ракувањето со нив, често доаѓа до секундарна контаминација. Заболувањата кои се пренесуваат преку храна, всушност настануваат после внесување во организмот на човекот храна која е контаминирана со инфективни или токсични агенси. Предизвикувачи на овие заболувања се инфективни микроорганизми, кои во погодни услови се размножуваат во храната или во неа излучуваат токсини. Во речиси 90% од случаите овие заболување ги предизвикуваат бактерии, затоа најчесто зборуваме за бактериски алиментарни инфекции и интоксикации, но исто така можат да бидат предизвикани и од други инфективни агенси (вируси, паразити). Причини за појава на заболувања, кои често се јавуваат во

епидемиска форма настануваат како резултат на пропустите во технологијата на подготвување, дистрибуција и чување на храната.³⁰

Потребно е многу добро да се знаат пропишаните услови за да се спречи појавата и развојот на патогени микроорганизми. Лицата кои вршат подготовка на големи количини храна (ресторани, кафани, кујни и сл. објекти) да бидат здравствено просветени и да ги спазуваат основните принципи на хигиенски минимум при ракување со храна (подготвување, чување и дистрибуција). Тие треба да поминат и специјална обука за начинот и постапките во технологијата на подготвувањето на храна и да прават редовни санитарно-здравствени прегледи.³¹

Под **Здравствениот безбеден** аспект на квалитетот на прехранбени производи се подразбира хигиенската исправност на производите и исправноста на нивниот состав во поглед на енергетските, градивните и заштитните материи што има влијание врз биолошката вредност на производите.³²

Како небезбедна храна, според Законот за безбедност на храната и на производите и материјалите што доаѓаат во контакт со храната (сл. весник на РМ бр. 54/2002) на храната се смета следното:³³

- храна со изминат рок на употреба, или има оштетено пакување што може штетно да влијае на квалитетот на храната;
- храна произведена или продадена со отстапување од барањето за хигиената на храна и не е во согласност со правилата на добрата производствена, добрата хигиенска и добра земјоделска пракса;
- храна која ги доведува во заблуда потрошувачите;
- храна која содржи патогени микроорганизми или патогени паразити, односно нивни развојни форми и секретите или штетници што можат штетно да влијаат врз здравјето на луѓето;

³⁰ <https://www.iph.mk/zabолuvanja-koi-se-prenesuvaat-preku-hrana> (пристапено на 30.01.2021год.)

³¹ <https://www.iph.mk/zabолuvanja-koi-se-prenesuvaat-preku-hrana> (пристапено на 30.01.2021год.)

³² Ристовска, Г., Ѓорѓев, Д., Кендровски, В., (2007) Хигиена на храна и заштита на животната средина – Скопје : ЈЗУ Републички завод за здравствена заштита, 78 стр. : илустр. ; 21 см

³³ Ристовска, Г., Ѓорѓев, Д., Кендровски, В., (2007) Хигиена на храна и заштита на животната средина – Скопје : ЈЗУ Републички завод за здравствена заштита, 78 стр. : илустр. ; 21 см

- храна која содржи остатоци од пестициди и ветеринарни лекови што не се дозволени или во количества над максимално дозволените нивоа;
- храна која содржи токсични метали, неметали, други хемиски загадувачи од околината, како и отрови и други материи во концентрација која може штетно да влијае врз здравјето на луѓето;
- механички загадена храна со примеси што можат штетно да влијаат врз здравјето на луѓето или предизвикува гадење;
- храна која содржи адитиви што не се дозволени за производство или ако содржи недозволени количества адитиви, или ако адитивите се технолошки неправилно применети;
- храна со изменет состав или органолептички својства поради физички, хемиски, микробиолошки или други процеси;
- храна која содржи радионуклеиди над определената граница или е означена над границите определени со прописите;
- храна која не е означена или ако од означувањето не може да се утврди рокот на траење;
- нема податоци од декларацијата на пакувањето од кое се продаваат кога се работи за храна што не е во оригинално пакување, односно што се продава во растурена состојба (ринфуза);
- храна од животинско потекло и не е означена со ознаките за безбедност во согласност со прописите за ветеринарно здравство.

Главната цел на контролата на безбедноста на храната е да обезбеди производ што нема да го загрозува здравјето на луѓето на кој било начин и да преземе соодветни законски мерки во случај на откривање на недостатокот. Мерките кој ќе се преземаат имаат за цел да утврдат дали храната е безбедна или не е безбедна за консумирање. Доколку производот е небезбеден за консумирање, потребно е да се идентификува и елиминира причината што довела до производство на небезбедна храна. Вработените во угостителските објекти, посебно во делот за производство и послужување на храна и пијалаци, се директно одговорни за здравјето на своите потрошувачи – гости. Безбедноста на храната и здравјето на потрошувачите најдобро се контролираат со воведување на највисоки хигиенски стандарди или систем за контрола на безбедноста на храната HACCP.



Слика бр.2. Послужување појадок во ресторан
Figure no. 2 Serving breakfast in a restaurant

Директорот на Агенцијата за храна и ветеринарство во согласност со министерот за здравство ги пропишува посебните барања за безбедност на додатоците на исхрана, го пропишува начинот на означување, дополнителните задолжителни информации поврзани со особеностите на додатоците на исхрана, количеството, формата и видот на витамини и минерали и одредени други супстанции, по претходно добиена согласност од Владата на Република Северна Македонија. Операторот со храна може да произведува и да стави во промет додатоци на исхрана кои ги исполнуваат посебните барања за безбедност само по претходно издадено мислење за производот од страна на Агенцијата. Секој нов производ кој спаѓа во категоријата на додатоци на исхрана може да се стави во промет само по претходно издадено мислење од Агенцијата, дека ги исполнува посебните барања за безбедност. Агенцијата води регистар на производи кои ги исполнуваат посебните барања за безбедност како додатоци на исхрана.³⁴

Нутриционистичкиот аспект на квалитетот се однесува на составот на храната. Храната е составена од состојки, хемиски соединенија кои имаат одредена улога при функционирање на човечкото тело од кои телото присвојува и користи храна и течности за нормално функционирање, раст и одржување, како и за одржување на рамнотежата помеѓу здравјето и болестите. Некои од овие соединенија се од суштинско значење, тие не можат да се создадат во

³⁴ <http://fva.gov.mk/mk/zakon-bezbednost-hrana-pravilnici-odluki#a> (пристапено на 29.01.2021год.)

организмот и мора да се внесат преку храна, ова се така наречени есенцијални состојки (железо и калциум, витамини и одредени аминокиселини). Нутритивниот квалитет на храната подразбира присуство на енергетски, градебни и заштитни хранливи супстанции кои се неопходни за нормално функционирање на човечкото тело. Рестораните треба да се придржуваат и применуваат начини за термичка подготовка и послужување на квалитетни јадења со одредени хранливи својства и сензорни својства, со што ќе се обезбеди правилна исхрана на потрошувачите.

Сензорски аспект квалитетот или квалитетот на производот оценет од човечките сетила е еден од најважните при проценка на квалитетот на гастрономскиот производ и обично претходи на сите други проценки на квалитетот. За да може да се направи сензорната анализа, потребно е да се знае: терминологија, анатомија и физиологија на човечки сетила, техники на сензорна проценка, задачи и процедури за проценка.

Сензорниот квалитет е целокупниот сензорен впечаток на примерок што се проценува со користење на следниве техники за сензорно оценување:

- Визуелна техника - сетило за вид,
- Олфакторна техника - чувство за мирис,
- Густативна или орална техника - чувство за вкус,
- Палпаторна техника - чувство на допир и
- Аудијска техника - чувство на слух.

Сензорната анализа ни овозможува да ги процениме својствата, како што се изгледот, текстурата, мирисот и вкусот, и да го оцениме производот како сензорски прифатлив врз основа на набљудувања или да го отфрлиме поради постоење на некарактеристични сензорни својства. Ова е многу важен аспект на квалитетот на производот.



Слика бр.3 Сензорна анализа
Figure no.3 Sensory analyses

Угостителските објекти треба да ги прифатат современите тенденции во исхраната, во процесот на нејзиното подготвување и послужување. Тие треба да водат сметка за етичката одговорност при производството на прехранбените производи и да ги избегнуваат карактеристиките на производите кои претставуваат потенцијални опасности и несигурност за гостите-потрошувачи.³⁵

5. Мерење на квалитетот на услугата

5.1. Мерење на квалитетот на услугите и задоволството на гостите

Мерењето на квалитетот на угостителските услуги е многу посложено отколку мерењето на квалитетот на материјалните производи. Иако услужниот производ содржи материјални компоненти (на пр. храна или пијалак), голем дел се однесува на нематеријалните компоненти на процесот на обезбедување услуги, комуникација и односи помеѓу персонал за послужување и гостите итн. Континуираното мерење на задоволството на потрошувачите е од голема важност за угостителски објекти, бидејќи врз основа на резултатите, може да се видат можни недостатоци што влијаат на нивото на (не) задоволство на гостинот, а исто така даваат и насоки за борба против конкуренцијата. При мерење на задоволството на потрошувачите со угостителска услуга, нивното задоволство обично се испитува според индивидуалните атрибути на таа услуга. Задоволството на гостите како резултат на позитивната перцепција на услугата обезбедена во ресторанот е од особено значење пред се затоа што тоа е најрелевантната мерка за квалитетот што може да ја има угостителскиот објект. Гостин кој е незадоволен има негативно влијание врз идните деловни резултати, нелојалност кон ставот и однесувањето.

Перцепцијата за квалитетот и задоволството од услугата се меѓусебно поврзани, но одделни конструкции служат за проценка на добиената услуга. За разлика од задоволството, што може да биде резултат на секој аспект на организацијата, без оглед дали е поврзано со квалитетот, перцепцијата за квалитетот на услугата е исклучиво поврзана со атрибутите на квалитетот.³⁶ Квалитетот претходи на задоволството но постојат истражувања кои покажуваат

³⁵ Димитров, Н., Методијески, Д., (2012) РЕСТОРАНСКИ МЕНАЏМЕНТ, интерна скрипта, Скопје

³⁶ O' Neil, M.:(2009) Measuring Service Quality and Customer Satisfaction, u Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure, The Haworth Hospitality Press, New York, str.180.

дека постои обратна врска, и на начин што задоволството влијае на проценката на квалитетот исто како што проценката на квалитетот на услугата влијае на задоволството на гостинот.³⁷ Гостин кој е задоволен од претходната и сегашната услуга ќе биде помалку критичен во проценката на квалитетот на услугата и обратно: гостинот кој не е задоволен со еден од елементите на услугата ќе биде покритичен во конечното валоризирање на квалитетот на услугата.

За да се одреди степенот на задоволство кај гостите потребно е да се соберат податоци кој може да се добијат од различни извори. Истражувањата во однос на собирање и анализа на податоци може да се поделат во два основни вида:³⁸

- Кабинетски истражувања (индиректни методи) каде што се користат интерните податоци од хотелите коишто се наоѓаат во сопствениот информативен систем, евентуално дополнети информации од екстерни извори (статистички регистар, податоци од стопанската комора, туристички организации, итн.)
- Истражувања на терен (директни методи) коишто воглавно се извршуваат наменски.

Основната разлика помеѓу овие два вида истражувања е во квалитетот, трошоците и времето што е потребно за нивно извршување. Теренски истражувања се поквалитетни во поглед на количината, квалитетот и актуелноста на собраните информации, тие бараат повеќе во однос на кабинетските истражувања во поглед на трошоците што ги имаат, обученоста на кадрите кои ќе го спроведуваат тоа истражување и времето што е потребно за нивно извршување.

Истражувањата може да се потпираат на примарни и секундарни извори на податоци.³⁹

Примарните извори на податоци се информации собрани наменски за потребите на даденото истражување (мерење на задоволството на

³⁷ McAlexander, J. H. Kaldenberg, D. O., i Koenig, H.: (1994) Service Quality Measurement, Journal of Health Care Marketing, 14 (3), str.34–39.

³⁸ Митрева.Е., Саздова.Ј., (2019) Менаџмент на квалитет во хотелиерството, Скопје.

³⁹ Митрева,Е. Саздова,Ј: (2019) Менаџмент на квалитет во хотелиерството, Скопје.

потрошувачот) и опфаќаат прашалници, интервјуа, фокус групи, набљудување и слично.

Секундарните извори на податоци се оние информации што се собрани за друга цел, но имаат како предност заштеда на време и пари, како и брзина на достапност на информациите. Главен недостаток на овие извори е тоа што често не се во целост соодветни за моменталната потреба. Затоа тие најчесто се користат со податоци добиени од примарни извори за да се добијат што појасни и подетални слики за состојбата што е предмет на истражување. Како што е горе споменато, секундарните податоци може да бидат интерни или екстерни во зависност од тоа дали се на располагање во рамките на ресторанот (база на податоци) или се достапни надвор од ресторанот (публицирани, комерцијални, интернет).

Во рамките на теренските истражувања може да се разликуваат квантитативни и квалитативни методи, а во рамките на квантитативните методи има дескриптивни истражувања и каузални истражувања. Во рамките на теренските истражувања постојат три основни инструменти за собирање на податоци: набљудување, испрашување или сондажа и експеримент. Со набљудувањето се истражува видливото однесување на гостинот во реално време и опкружување. Акцентот е на надворешната манифестација на личноста, односите во просторот, навиките, вербалните записи. Сондажата или испрашувањето според многумина е еден од најраспространетите инструменти за собирање на податоци. Тие обично се спроведуваат на начин што на фокус групата и се поставуваат отворени прашања (се поставува прашање, па потрошувачот одговара).⁴⁰

При формулирање на прашањата потребно е да се води сметка за тоа прецизно и јасно да се постават оние прашања преку коишто ќе се добијат релевантни информации од важност за конкретното истражување.

Експериментот е метода за собирање на податоци ориентиран на истражување на однесувањето на потрошувачот за специфични ситуации и услови. Експериментите може да се спроведат како на терен, така и во вештачки,

⁴⁰ Митрева, Е. Саздова, Ј. (2019) Менаџмент на квалитет во хотелиерството, Скопје.

„лабораториски“ услови, посебно подготвени за таа цел. Најнапредна форма на експеримент е симулирање на виртуелна реалност.⁴¹

5.2. Мерење на квалитетот на е-услугите

Бидејќи повеќето услужни активности, покрај нивните стандардни услуги, нудат и т.н. електронски услуги, постои потреба таквите услуги постепено да се развиваат во насока на барањата на нивните корисници. Истражувањата покажаа дека квалитетните веб-страници (според перцепцијата на корисникот) можат значително да влијаат на задоволството на клиентот, однесувањето и, на крајот, на профитот.⁴² Денес, скоро секој потенцијален, па дури и редовен гостин ја има првата средба со угостителски објект по електронски пат. Доколку клиентот не е задоволен од е-услугата, ниедна форма на маркетинг комуникација нема да го наведе гостинот повторно да ја посети веб-страницата.

Денес, електронските навики на гостите се неисцрпен извор на информации за оние кои ги следат нивните активности.

Авторите Parasuraman, Zeithaml i Malhotra (2005) предложија две скали за мерење за проценка на квалитетот на веб страната. Првиот е основен (E-S-QUAL) и мери 22 ставки поделени во четири димензии:⁴³

1. Ефикасност: леснотија, брзина на пристап и употреба на веб-страницата
2. Исполнување: степенот до кој веб-страницата ветува испорака и продажба на услуги
3. Достапност на системот: правилно функционирање на веб-страницата
4. Приватност: Степен на безбедност на веб-страницата (безбедност на кориснички податоци).

⁴¹Митрева,Е. Саздова,Ј: (2019) Менаџмент на квалитет во хотелиерството, Скопје.

⁴² Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., i Malhotra, A.: (2005) E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality, Journal of Service Research, 7(3), str. 233.

⁴³ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., i Malhotra, A.: (2005) E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality, Journal of Service Research, 7(3), str. 233.

Покрај презентирањето на нивните четири димензии за основните услуги, тие исто така предложија е-гес-SCQAL модел кој го мери квалитетот за не рутинските услуги (за решавање на корисничките проблеми) во три димензии:⁴⁴

1. Одговор: ефикасно решавање на корисничките проблеми.
2. Компензација: степенот до кој веб-страницата компензира за кориснички проблеми.
3. Контакт: обезбедување можности за помош преку телефонска или онлајн поддршка.

Брзиот развој на е-бизнисот ги наметна неопходните промени на овие скали. Така, во следните години, авторите развија нови скали кои се посоодветни за туристички активности и кои подобро ги рефлектираат потребите на корисниците. Со овој вид истражување, за разлика од алатките преку Интернет, може да се постигне следното:

- подобро воспоставување на идни намери на корисниците
- подобро да одредите кои димензии на е-квалитет имаат најголемо влијание врз задоволството и обратно, кои димензии на квалитетот не влијаат на целокупното задоволство на корисниците на услуги
- Развој и подобрување на веб-страниците поефикасно.

6. Менаџмент во услужна дејност

Менаџментот претставува процес со чија примена во едно претпријатие се планира, организира, координира, мотивира и се контролира.

Работните процеси и прашањата што ги преземаат претприемачите и менаџерите се насочени кон задоволување на потребите на потрошувачите а со цел остварување на профит, продолжуваат да се менуваат и подобруваат и во иднина ќе бидат предмет на брзи промени и иднина. На самиот почеток од Дваесет и првиот век се забележани брзи технолошки промени и голема доминација на услужните дејности во економскиот и јавниот сектор.

⁴⁴ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., i Malhotra, A.: (2005) E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality, *Journal of Service Research*, 7(3), str. 233.

Во првата декада на 21 век, услужните индустрии се развиваат најбрзо. Оваа реализација укажува на потребата да се истражи процесот на придвижување кон нов социјален и економски развој во кој најмногу од сите работни места ќе се состојат од услужни активности.

6.1. Дефиниција и карактеристики на менаџмент во управувањето со услуги

Управувањето со услугите е многу повеќе од идејата за убава услуга за клиентите. Тој треба да посочи неколку важни и практично работи за тоа како е структурирана работата, како да ги води луѓето вклучени во службената мисија и како да комуницира со луѓето за квалитетот во услужната околина.

Управување со услугите е севкупен организациски пристап што го прави квалитетот на услугата. Целокупниот организациски пристап влијае на сите во организацијата, од извршниот директор до најниско рангираната личност. Тоа е главната филозофија, начинот на деловно работење, начинот на управување и начинот на наградување. Според филозофијата на управување со услугите, целата организација треба да функционира како еден голем сектор на услуги на клиенти.

Според Вујик дефиницијата за квалитет на услугата се потпира на неизбежното присуство на квалитет како гаранција за успех, т.е. ако постои квалитет, профитот нема да недостасува. Оваа дефиниција признава само еден стандард за проценка на квалитетот, а тоа е квалитетот забележан од корисникот. Прашањето не е што мисли давателот на услуги, за колку вреди услугата, туку што мисли крајниот корисник за вредноста на понудената услуга.

Корисникот го има последниот збор и тој гласа со своите пари. Управувањето со услугите го прифаќа квалитетот на услугата, како што смета корисникот, како најважна движечка сила за деловното работење на компанијата. Ова значи дека квалитетот на услугата треба да има влијание, директно или индиректно, врз работата на сите.

Мора да има постојана евалуација и преоценување на деловната активност на секој сектор, систем, политика, постапка и секое дејствување на управувањето според нивниот придонес кон успехот на компанијата во очите на корисниците.

6.2. Поим за менаџмент управување со квалитет

Појавата на поимот менаџмент е тесно поврзана со потребата за задоволување на различни човекови потреби, остварување на нивните цели и насочување на активностите на сите членови на заедницата кон така поставените цели. Од овде може да се види дека менаџментот претставува комплексен процес за кој во теоријата и праксата има повеќе различни знаења, а ова може да се согледа од комплексноста на содржините кој се поврзани со овој поим.

Поимот менаџмент потекнува од англискиот збор „to manage“ што значи управува, раководи, надгледува, спроведување на дело. Поради ова поимите управува, раководи или води често се поистоветуваат со поимот менаџмент. Исто така, поимот менаџмент се поистоветува и со поимот лидерство и претприемништво. Ова произлегува од таму што денешните успешни менаџери не можат да се замислат без иновативност која е составен дел на претприемништвото и лидерството. Денес не е препорачливо поимот менаџмент да се заменува со било кој друг термин бидејќи не постои термин кој во потполност ќе одговара на истиот.

При дефинирање на поимот менаџмент или управување се пристапува од различни аспекти, каде посебно внимание се посветува на:

1. Менаџментот како процес (процес на извршување на раководни функции кои вклучуваат лидерство, планирање, организација, контрола и координација се со цел на најефикасен начин да се искористат ресурсите и да се оствари поставената задача);
2. Менаџментот како вештина (процес каде се употребуваат одредени ресурси за луѓето да може организирано да дејствуваат);
3. Менаџментот како професија (занимање што исполнува одредени критериуми на модерна професија, вклучително и етички кодекс и стандарди на однесување, постоење на здруженија кои ги утврдуваат правилата, стандардите и го контролираат однесувањето кон професијата);
4. Менаџментот како наука (современите економски трендови, условите за живот како и деловниот развој му влијаат на управувањето да стане применета и

мултидисциплинарна наука која се провлекува во економијата, организацијата, социологијата, психологијата, статистиката итн.);

5. Менаџментот како систем за управување (при извршување на задачи и исполнување на целите, сите вработени, функционираат како единствен систем на сите нивоа).

Менаџментот е универзален процес и се провлекува во сите сфери на општеството, односно во сите активности. Постојењето и работата на државните институции, социјалните и приватните компании, како и на сите други организации, без оглед дали се присутни на пазарот или не, е незамисливо. Исто така, големината на организациите не е важна за постоењето на управувањето, таа само го одредува нивото на сложеност на системот за управување што ќе биде основа на деловното работење. Сите организации имаат заеднички именители: соработка со други луѓе, организациски цели, ограничени ресурси, односно постигнување цели со минимално искористување на ресурсите.

Во современиот бизнис, како и во ресторанската индустрија, кога побарувањата на пазарот се динамични и постојано растат, има потреба од техники за управување со квалитет што треба да обезбедат опстанок и просперитет на организацијата. Суштината на управувањето е тоа што и овозможува на компанијата да ги реализира своите цели. Дефиницијата за управување со ресторанот може да се изрази на следниов начин: Управување со ресторанот е комплексен систем на управување со компанијата заснован на ангажирање човечки, материјални (пред сè опрема и намирници), финансиски и други расположливи ресурси и донесување одлуки за ефективно постигнување на претходно дефинираните цели на компанијата. Овој концепт на управување во литературата честопати се нарекува систем на управување и често вклучува управување со квалитет, финансиски менаџмент и слично.

Според Радосавлевиќ (2007), управувањето со квалитетот подразбира усвојување на долгорочна програма за одржување и подобрување на угостителските услуги и вклучува:

- Идентификација на основните детерминанти на квалитетот во однос на побарувачката на побарувачката (целен сегмент на пазарот),
- Обезбедување на задоволство на потрошувачите,

- Постигнување на квалитет на опипливи и нематеријални елементи на услугата,
- Развивање на култура на квалитет на услугата во угостителскиот објект,
- Подобрување на техничкиот квалитет преку примена на информатички технологии во сите области на угостителското работење,
- Континуирано унапредување на квалитетот на услугата
- Иновации.

Раководството може да го подобри квалитетот на услугата и да обезбеди задоволство на потрошувачите доколку ги следи трендовите на пазарот и навремено донесува одлуки во насока на развој на претпријатието односно управувањето. Најчесто споменуваните елементи на управување се планирање, организирање, водење (командување), координација и контрола, тоа се токму областите на деловната активност според кои менаџерите треба да бидат водени.

1. Планирање (поставување цели во ресторанот и се избираат соодветни насоки за методи, акции, техники и средства за нивно остварување);
2. Организирање (обезбедување човечки и материјални ресурси и развој на структурата на ресторанот - колку луѓе / материјални работи се неопходни за нивно поврзување.);
3. Лидерството (меѓу другото, вклучува донесување на голем број одлуки за мотивирање на вработените што се во интерес на постигнувањето на целите на ресторанот.);
4. Координација (припаѓа на активностите на координирање на работните задачи, воспоставување тимска работа - услужна клима, која треба да се заснова на добра хоризонтална и вертикална комуникација.);
5. Контрола (континуирана проверка на нивото на исполнување на дефинираните цели и задачи кои се поставени со планската функција - на пр. време на подготовка и послужување на храната, пропишана температура во разладни уреди, итн.).

Начинот на водење, успешноста на компанијата во голема мера зависи од способноста на менаџерот кој треба да има соодветно образование во областа

со која се занимава компанијата, потребното искуство и други важни карактеристики и вештини. Инвестирањето во човечки ресурси (менаџер и вработени), како столб во угостителскиот сектор, треба да се гледа како долгорочна инвестиција чии позитивни ефекти наскоро може да се видат (по завршување на обуката за HACCP, сомелиер, итн.). Професионализацијата на управувањето е неопходна за поседување на потребните знаења и вештини и бара внимателно обучување на луѓето за различни нивоа во управувачката структура.

6.3. Менаџмент на квалитет во угостителството и туризмот

Современите туристи донесуваат одлуки за избор на угостителски објекти во зависност од тоа дали понудата ги исполнува нивните потреби, дали ќе им овозможи незаборавно искуство. Тие сакаат да ја запознаат локалната култура, сакаат да стапат во контакт со локалното население, да го запознаат националниот фолклор, гастрономијата, да посетуваат фестивали, музеи, галерии итн. Сето ова го прави квалитетот на туристичката понуда. Денес најбарани угостителски објекти се оние што им овозможуваат на туристите да се анимираат со разни активности, кои ја негуваат традицијата и ја прилагодуваат понудата кон интересите, потребите, мотивацијата и однесувањето на туристите.

Целта на управувањето со квалитетот во угостителството е да ги идентификува мотивите за потребите на современите туристи во услови на глобализација и степенот кој влијае на побарувачката и да се наведе кој гастрономски производ да се развие за да привлече поголем број на посетители во угостителскиот објект. Многу е важно да се создадат одредени „препораки“ за тоа како да се направи угостителскиот објект атракција, се со цел да се постигне поголемо задоволство кај туристите со престој во него. Истражувањето на пазарот овозможува подобро одредување на маркетинг целите и стратегиите. Квалитетот се практикува секој ден, според сите, сè додека не стане составен дел од бизнисот. Услугите се преселија толку далеку, што се поставува прашањето дали можеме на корисниците на угостителските услуги да им го понудиме квалитетот што го бараат: високо ниво на услуга по ниска цена - тоа е она што клиентот секогаш го бара.

6.4. Benchmarking и квалитетот во угостителството

Во денешно време, концептот на квалитет е генерално поставен како основна детерминанта на деловниот успех и развој. Кога станува збор за угостителството, може да се тврди дека квалитетот е клучен услов за опстанок на конкурентен пазар. Туристичката дестинација станува сè поважен фактор во туристичкото искуство, затоа ставовите на гостите за елементите на понудата за дестинација укажуваат на предностите и слабостите на угостителската понуда. Дефинирањето на квалитетот во угостителството подразбира континуирано следење на трендовите на пазарот. Затоа, има потреба од постојана споредба со најдобрите конкуренти на угостителскиот пазар (benchmarking).

Benchmarking е еден од современите, ефективни методи за прилагодување кон промените и потребите на пазарот.

Теоријата за Benchmarking се заснова на следниве постапки:⁴⁵

- Споредување на резултатите.
- Идентификација на разликите и неправилностите.
- Промена на практиките на управување.

Како предност на Benchmarking-от може да се наведе следното:⁴⁶

- Помага при идентификување на јаки и слаби страни.
- Со поставување на нови стандарди и цели, помага да се задоволат подобро потребите на клиентите во однос на квалитетот и цената на производите и услугите,
- Ги мотивира вработените да постигнат нови стандарди и цели
- Идентификува нови идеи кои резултираат во заштеда на трошоци и време.

Покрај повеќето предности, постојат бариери кои го спречуваат Benchmarking-от да биде успешен (временски ограничувања, неможност за спроведување на промени, конкурентни бариери, консултантски трошоци, краткорочни очекувања, недостаток на поддршка за управување итн.).

⁴⁵ <https://www.ugostitelstvo.mk/2020/03/benchmarking-vo-hotelskiot-biznis/> (пристапено 01.02.2021)

⁴⁶ <https://www.ugostitelstvo.mk/2020/03/benchmarking-vo-hotelskiot-biznis/> (пристапено 01.02.2021)

Во пракса постојат неколку видови на Benchmarking. Во зависност од партнерите вклучени во процесот на Benchmarking, тој може да биде внатрешен или надворешен Benchmarking.⁴⁷

Внатрешниот Benchmarking вклучува двонасочна комуникација и размена на мислења помеѓу секторите во рамките на една организација. Кога кој било дел од угостителскиот објект работи подобро од останатите, овие можат да научат како се постигнуваат тие резултати. Позитивните ефекти од внатрешното мерење може да бидат и основа за воведување надворешно Benchmarking.

Надворешниот Benchmarking во пракса доаѓа во многу форми, од кои најчести се конкурентен, функционален, генерички и поврзан Benchmarking.

- *Конкурентниот Benchmarking*, е само за споредба со директен конкурент. Ова е исто така најчувствителната форма на Benchmarking, бидејќи е многу тешко да се постигне здрав однос со директен конкурент и да се има директен пристап до примарните извори на податоци. Во пракса, овој вид е главно присутен во големите хотели, бидејќи е потешко да се постигне во малите хотелски објекти.
- *Функционален Benchmarking*, се однесува на компаративното истражување на најдобрите практики помеѓу одделите или угостителските објекти во една голема компанија, а не во кругот на директните конкуренти.
- *Генерички Benchmarking*, подразбира споредба со најдобрите практики во светот, во слични и различни индустрии, под претпоставка дека има вообичаени проблеми. На пример, одделот за сметководство во угостителскиот објект може да бара најдобри решенија за сметководство во индустрија каде нуди најдобри решенија. Недостаток на овој метод на мерила е потребата за прилагодување на добиените решенија, што понекогаш може да потрае предолго.
- *Поврзан Benchmarking*, се однесува на споредбата помеѓу организацион-угостителски објекти кои претходно имаат потпишано договор за Benchmarking. Оваа форма на Benchmarking носи најмногу бенефиции,

⁴⁷ <https://www.ugostitelstvo.mk/2020/03/benchmarking-vo-hotelskiot-biznis/> (пристапено 01.02.2021)

бидејќи организациите- угостителските објекти не губат премногу време во потрага по најдобри практики и бариерите за доверба веќе се отстранети помеѓу партнерите.

6.5. Управување со задоволството на гостите во ресторанот

За да може да се управува со одредени активности, потребно е да се има јасна ориентација на пазарот. Врз основа на јасна утврдена ориентација на пазарот, потребно е да се утврдат желбите, потребите и очекувањата на гостите, врз основа на што понатаму се дефинира нивото на квалитет што треба да се постигне заради задоволство на истите.

Очекувања на гостите или корисниците на услуги во угостителските објекти се главната целна група од која зависи деловното работење на угостителска компанија. Угостителските компании ќе бидат во подобра позиција доколку им обезбедат на гостите подобра услуга и со тоа придонесат за поголемо задоволство од гостите. Познавањето на желбите на гостинот значително го олеснува работењето на угостителскиот објект посебно кај персонал за послужување при исполнување на желбите.

Очекувањата на потрошувачите се различни и променливи кои се менуваат како резултат на повеќе фактори. Доколку дадената услуга не ги исполнува сите очекувања, резултатот е незадоволство од гостите. Квалитетот на услугата во голема мера се определува од способноста на персоналот за послужување да ги исполни очекувањата на гостите. Доколку гостинот почувствува дека неговите потреби не се исполнети, перцепцијата за квалитетот на услугата нема да биде поволна за угостителскиот објект. Спротивно на тоа, угостителските објекти кои успеваат да ги задоволат потребите на гостите, ќе бидат сфатени како оние што обезбедуваат добра или квалитетна услуга. Од ова може да се заклучи дека квалитетот на услугата зависи од перцепцијата на потрошувачите. При обезбедувањето на угостителски услуги вработените во угостителскиот објект треба да обезбеди кај гостите чувство на добредојден, чувство на слобода и можност да ужива при користењето на услугата.

Гостите може да се поделат во две категории и тоа на гости кои се грижат за пари и гости кои бараат квалитет.

Без оглед на профилот на гости, угостителските објекти треба да имаат предвид дека сите гости очекуваат одредена вредност за своите пари. Најчести очекувања на гостите во рестораните се: брза и точна услуга, квалитетни производи, прифатлива цена, љубезен персонал и хигиена во угостителскиот објект.

Задоволството на потрошувачите ги рефлектира нивните очекувања, како и сегашните и претходните искуства што ги имаат со користењето на услугата. Врз основа на нивното искуство со користењето на услугата, гостите формираат сопствени стандарди врз основа на кои го проценуваат квалитетот на дадената услуга, доколку претходно немаат искуство (не бил посетен ресторанот), очекувањата може да ги формираат врз основа на надворешни информации, кои вклучуваат препораки на пријатели, информации од медиумите, маркетинг активности итн.

Барањата на гостите денес значително се променети во споредба со барањата од претходно. Овие промени може да се препишат на подинамичен начин на живот, промени во исхраната, економската состојба, аспектот на здравјето и безбедноста, технолошките иновации, социјалните трендови итн. Најчестите барања на денешните гостин се:

Мир - локација на ресторанот во тивка околина, пријатна атмосфера во ресторанот и отсуство на бучава, но и физички, здравствени и други ризици;

Карактер - квалитетите што го издвојуваат ресторанот од другите. Гостинот сака да остане во ресторан што ги исполнува неговите очекувања, но исто така и потребите (луксузен, добра репутација, обезбеди необично искуство, итн.);



Слика бр.4 поглед што го издвојува ресторанот од другите
Figure no.4 view that sets the restaurant apart from other restaurants

Шарм - гостите сакаат да доживеат ентузијазам на секој чекор, односно во секоја фаза на консумирање на угостителската услуга. Тие придаваат големо значење на естетиката (внатрешноста на зградата, храната, внимателност од вработените со кои се во контакт).;

Љубезност - се очекува персонал за послужување да биде исклучително љубезен, учтив и подготвен да излезе во пресрет на нивните барања и очекувања;

Кујна - понудата на храна е еден од важните елементи кога станува збор за избор на ресторан. Нивоата на очекувања на гостите се различни и условени од бројни фактори (консумираат храна што не се во можност сами да ја подготвуваат, се подготвува храна од органско потекло и слично).

Очекувањата на гостите се исклучително важни за проценка на квалитетот на услугата и поради тоа угостителските објекти мора да вложат дополнителни напори за да се направи тоа што е можно пореално.

Ограничувањата кои гостите се подготвени да ги прифатат во квалитетот на услугата се нарекуваат зона на толеранција. Доколку нивото на услуга падне под минимумот на прифатливост, гостите ќе бидат незадоволни, односно доколку нивото на услугата ја надмине зоната на толеранција и ги надмине

нивните очекувања, гостите ќе бидат многу задоволни и позитивно изненадени. Исто така, може да се каже дека гостите не го регистрираат нивото на квалитет на услугата ако е во зоната на толеранција до степен до кој тоа е случај кога тоа ниво е на пониско или горно ниво.

Разликата помеѓу задоволството на гостинот и квалитетот на дадената услугата може да се претстави преку три различни нивоа на очекувања:

- Посакувана услуга - означува што сакаат гостите,
- Прифатлива (соодветна) услуга - стандарди што гостите се подготвени да ги прифатат и
- Наменета услуга - нивото на услугата што гостите веруваат дека ќе ја добијат.

Кај секој угостителски објект постои желба што повеќе да ги исполни очекувањата на гостите или да ги надмине. Ова може да го постигне доколку обезбеди персонализирана услуга (водење евиденција за секој гостин - што порачал досега, што сака или што не смее да јаде, претходни проблеми, итн.) и да не дава премногу ветувања.

Со цел да се обезбедат податоци за исполнети или неисполнетите потреби и желби на потрошувачите, угостителските објекти потребно е да направат истражување на пазарот. Истражувањето да биде што покорисно за менаџерите на рестораните, потребно е да се фокусира на собирање основни информации.

Задоволство и лојалност на потрошувачите - Секоја компанија се стреми да ја постигне целта наречена задоволен клиент. Честопати во реалноста се случува потрошувачите да не бидат секогаш, или целосно, задоволни од дадената услуга, односно од нејзиниот квалитет. Ова може да предизвика потрошувачите да се обратат до други даватели на услуги од ист вид или да формираат лојални клиенти доколку нивните потреби и желби се исполнети во поголема мера. Може да се потенцира дека задоволството зависи од нивото на задоволување на потребите и желбите на потрошувачите, односно гостите во ресторанот. Според некои автори задоволството се дефинира како мислење кое произлегува од разликата помеѓу перцепцијата на употребената услуга и

очекувањата од истата. Други автори наведуваат дека задоволството е чувство на пријатно исполнување и дека е поврзано со функционална изведба.

Најчести фактори од кои зависи задоволство на потрошувачите се:

- перцепираниот квалитет,
- свесноста за производот или услугата,
- вредноста како врска помеѓу согледаниот квалитет и цената,
- претходните искуства на потрошувачите итн.

Квалитетот на испорачаната услуга е клучен фактор за обезбедување задоволство на потрошувачите. Нивото на задоволство е повисоко ако квалитетот на услугата е на повисоко ниво, спротивно на ова е дека не постои силна врска помеѓу квалитетот на услугата и задоволството на потрошувачите. Ова укажува дека квалитетот на дадената услуга не е единствен фактор што влијае на задоволството на потрошувачите.

Дополнителните фактори кои влијаат на квалитетот на дадената услуга се: персонализирана комуникација и производ (услуга), начин на плаќање (на пр. попуст за редовни гости), уникатна атмосфера и околина итн. Споменатите фактори, освен што влијаат врз задоволството, се јасни за поттикнување на причините за незадоволство или ентузијазам за услугата. Се разбира, не е можно целосно да се предвиди нивото на задоволство на потрошувачите, но потребно е да се анализираат сите влијанија или фактори со цел да се потенцираат критичните моменти во „испораката“ на квалитетот и да се изнајдат решенија за негово подобрување.

Факторите што предизвикуваат незадоволство кај гостите во рестораните можат да бидат поврзани со несакани карактеристики на производот (ладна храна, мал дел, недоволно термички обработена храна, ниско ниво на хигиена на прибор за јадење и сл.), неефикасни процеси на услуга (грубост на персоналот, долго време на чекање), погрешно примена нарачка, погрешно плаќање и сл. Доколку овие фактори се отсутни, задоволството обично нема да се зголеми, но доколку се присутни, задоволството сигурно ќе биде помало.

Факторите што создаваат чувство на задоволство кај потрошувачите се најчесто очекуваните карактеристики на производот или процесот.

Задоволството на потрошувачите е основен фактор во задржувањето на постојните потрошувачи од една страна и привлекувањето нови (потенцијални) од друга страна. Бидејќи задоволството на потрошувачите со дадената угостителска услуга влијае на идното однесување и изборот на услугите, може да се каже дека задоволството е директно поврзано со лојалноста кон одреден угостителски објект.

Задоволните потрошувачи носат профит на угостителската компанија во тековното време, но за да останат истите потрошувачи и да обезбедат дополнителен профит во иднина, задоволството или ентузијазмот мора да прераснат во лојалност. Доколку нивото на задоволство не е високо, потрошувачот може, покрај одредено задоволство од услугите на еден угостителски објект, да одлучи да ги користи услугите на конкурентски угостителски објект. Лојалноста на потрошувачите доведува и до зголемување на бројот на нови гости во ресторани, кои секако ќе бидат најдобриот маркетинг за угостителскиот објект, под претпоставка дека и самите се задоволни од услугата. Значи, станува збор за низа меѓусебно поврзани и условени активности кои водат до задоволство и лојалност од една страна и зголемување на обемот на работа и профит, од друга страна. Доколку се достигне ова ниво на деловна активност и односот кон квалитетот на услугата и гостите, угостителските објекти и нивните гости сигурно ќе имаат корист. Некои од придобивките што ги има угостителскиот објект од лојален гостин се:

- задржување на постоечки гостин,
- континуиран прилив на средства,
- намалување на трошоците за пропаганда,
- воспоставување стабилно и долгорочно партнерство помеѓу угостителскиот објект и гостите врз основа на почит и доверба,
- стекнување предност во борбата против конкуренцијата и сл.

Задоволството на потрошувачите зависи најмногу од придобивките добиени со консумирање на угостителска услуга. Како поволностите за ресторанот, придобивките што гостинот ги добива поради лојалноста кон ресторанот не се занемарливи и се рефлектираат во:

- Задоволство на гостинот поради враќање во тој ресторан (каде гостинот се чувствува пријатно);
- Докажан квалитет на храна и пијалаци;
- Обезбедување побрза и подобра услуга заради познавање на потребите и желбите на гостинот;
- Вградена доверба и безбедност (срдечност, безбедност, пријателски односи со персоналот, итн.) и
- Стекнување придобивки за лојалност (попусти за редовни гости, попусти за деца, поповолни услови за плаќање и сл.).

Поради значителните заемни придобивки што произлегуваат од лојалноста, угостителските објекти треба да работат на воспоставување долгорочни стабилни, па дури и пријателски односи со гостите. Тоталното задоволство создава лојални потрошувачи, додека подигнувањето на нивото на задоволство може да се постигне со постојано подобрување на квалитетот на услугите.

Задоволството на потрошувачите во голема мера одредува дали потрошувачот ќе биде лојален на компанијата, поради ова фокусот на менаџерите треба да биде насочен кон квалитет како основа за постигнување задоволство од гостите. Покрај аспектите на квалитетот на производот, особено значење во создавањето задоволство има секако и персонал за послужување кој е во директен контакт со гостите. Имено, за да бидат задоволни гостите во ресторанот, потребно е вработените да бидат задоволни и мотивирани за работа. Доколку кај персоналот постои незадоволство за време на извршувањето на секојдневните активности, не е можно да се обезбеди квалитетна услуга и да се обезбеди задоволство на потрошувачите.

6.6. Управување со квалитет во услужната дејност

Кога зборуваме за важноста на производот, услугата, компанијата или организацијата, честопати се споменува квалитетот, а честопати и квалитетот на дадената односно добиената услуга.

Мистериозниот шопинг е техника што обично ја користат трговците на мало, истражувањето на пазарот и чуварите на потрошувачите за да го измерат

квалитетот на услугата за потрошувачите и да собираат информации за производи и испорака на услуги.⁴⁸

Мистериозниот шопинг е понова техника за собирање примарни податоци преку набљудување. Тој е фокусиран на собирање податоци за персоналот во продажниот објект, податоци за самиот објект, како и за услугата што тие ја даваат. Мистериозниот шопинг е деловна алатка за мерење на квалитетот на услугата. Целта на овој метод е да се поттикне растот и развојот на компаниите преку задоволството на потрошувачите, како и задоволството на сите вработени. Одредени истражувања покажале дека скоро 70% од незадоволните клиенти никогаш не се жалат на продавачите во продавницата, туку едноставно се вртат и заминуваат, а потоа своето лошо искуство им го пренесуваат на своите пријатели и колеги.

Методот на таинствено купување се смета за понова техника за собирање податоци, првите информации во врска со оваа техника датираат од 19 век кога двајца браќа од Франција воделе дневник за вработените во продавница за капа, каде ги проценувале нивните услуги според одредени критериуми за бодување.

Во средината на 20 век, значителен придонес дале организациите Вилмарк Сервис Систем и ГФК - Германско здружение за истражување на побарувачката во форма на подетално разгледување на ситуациите во купувањето. На почетокот на своето основање, Вилмарк Сервис Систем испратиле таканаречени „аналитичари“ кои имале едноставни прашалници поврзани со однесувањето и изгледот на вработените, како и впечатокот за околината и квалитетот на самите производи и услуги.

За прв пат, терминот мистериозен шопинг како таков бил применет во 40-тите години на 20 век. Во периодот помеѓу 50-тите и 60-тите години, овој метод особено се применувал на помалите продавници и продавници и делумно на индустриските претпријатија. Дури во 70-тите години на 20 век, тој започна да се применува во банкарскиот сектор. Финансиските институции развиле методи на таинствено купување според нивните потреби. Ширењето на овој методот се случило во 80-тите и 90-тите години, особено во САД.

⁴⁸ <https://www.mycustomer.com/hr-glossary/mystery-shopping> (пристапено 02.02.2021)

Мистериозниот шопинг се заснова на професионално утврдени принципи кои биле структурирани во 1997 година со формирањето на здружението МСПА - најважната асоцијација во светот за методот на таинствено купување и сродни услуги. Целта на здружението е да ги почитува дефинираните деловни стандарди на трговската индустрија „Мистерија“, како и да дефинира строги етички принципи. Европската гранка е основана во 2001 година.

Кај нас во Република Северна Македонија ваква услуга од областа на човечките ресурси може да се добие од DEKRA, која е основана во 2006 година од страна на DEKRA Arbeit Group со седиште во Штутгарт, Германија.

Придобивките од мистериозниот шопинг можат да бидат следниве:

- го зголемува нивото на квалитет на услугата
- влијае на растот на продажбата
- овозможува високо ниво на задоволство од клиентите
- го подобрува разбирањето на клиентот
- влијае на лојалноста на клиентот
- го промовира брендот на компанијата
- го следи квалитетот на услугата за конкуренција
- помага да се создаде предност пред услугата на конкуренцијата
- го следи и споредува нивото на квалитет на услугата во периоди
- ги мотивира вработените
- овозможува рано откривање на грешките
- препознава критични точки во услугата
- гради целосна свесност за важноста на односите со клиентите

Мистериозниот купувач мора да помине соодветна обука. Купувачите на мистерији поминуваат обука во која учат како да собираат податоци што ќе бидат детални, квалитетни и информативни. Тие учат да го набљудуваат однесувањето и ситуациите разликувајќи ги нивните елементи, така што она што просечниот потрошувач го доживува како општ впечаток, овие клиенти го бележат како голема количина на податоци корисни за клиентот.

Добиените информации треба да се користат за подобрување на услугата во смисла на мотивирање, едукација и обука на вработените. Сите податоци се проценуваат според претходно утврдени критериуми и поставени упатства.

За разлика од класичното истражување на пазарот преку анкетни прашалници, купувањето со мистерија дава информации за текот на работата на услугата, отколку за последователните импликации, затоа, фокусот е на моментот на интеракција меѓу гостин и вработен. Фактите се собираат, а не перцепциите. Целта на истражувањето е да се добие вистински увид и конкретни факти преку неколку посети и пожелно е истите факти да се истакнат преку сите посети.

Целта на овој метод е да укаже на пропуштените можности за продажба. Најчесто, мистериозниот шопинг може да укаже на пропуштени можности за продажба. Љубезноста и корисноста на вработените можат да бидат на врвно ниво, но сепак продажбата е крајната цел на бизнисот.

Анализа на потреби, заклучок за продажба, дополнителна продажба, сето тоа се елементи кои директно влијаат на резултатите од продажбата и чие мало подобрување може да доведе до големи поместувања.

Врз основа на овие резултати, стандардите се пренасочуваат, бизнисот се реорганизира и се воведуваат мали, но важни промени. Тајниот гостин честопати не е само тајна, туку и вистински гостин и ги забележува воведените промени.

Мистериозниот шопинг на компанијата и помага во идентификување и корекција на нејзините проблеми, со цел да се намали изгубениот удел на пазарот. Многу компании не се свесни за своите слабости сè додека не им се закани конкуренцијата.

7. Стандардизација во угостителските објекти

Со Закон за стандардизација се уредуваат целите и принципите на македонската национална стандардизација. Под поимот стандардизација се подразбира активност чија цел е воспоставување на правила за општа и повторлива употреба во однос на конкретни или потенцијални проблеми, заради постигнување оптимален степен на уреденост во определено подрачје. Додека

под поимот стандард се подразбира документ подготвен со консензус и усвоен од страна на признато тело со кој, заради општа и повторлива употреба, се обезбедуваат правила, упатства или карактеристики за определени активности или резултати од тие активности, чија цел е постигнување оптимален степен на уреденост во определено подрачје.⁴⁹ Од овде може да се заклучи дека стандардите се појавија како можност да се овозможи континуирано обезбедување на квалитетна услуга или производ. Тие ги дефинираат карактеристиките и барањата што е потребно да бидат исполнети се со цел да се обезбеди еднаков квалитет за секој потрошувач. Употребата на стандардите во компанијата е доброволен и сложен процес, кој бара тимска работа и се состои од неколку фази:⁵⁰

- пропишување на стандарди,
- образование и обука на вработените,
- примена на стандарди,
- контрола на примената на стандардите како и
- унапредување на стандардите.

Примената на стандардите во економијата, како и во угостителската индустрија, е од голема важност и за претприемачите и за потрошувачите. На овој начин, претприемачите го поедноставуваат и забрзуваат процесот на деловни активности, ги намалуваат трошоците, го зголемуваат профитот, го подобруваат квалитетот на работната атмосфера и обезбедените услуги. Стандардите кој се употребуваат може да се поделат на:

1. Екстерни стандарди и
2. Интерни (внатрешни) стандарди.

Првата група на стандарди главно е усвоена од државата во форма на закони, регулативи и други документи, и тие се задолжителни во работењето на сите хотели, ресторани или слични објекти (на пр. стандарди во врска со градежништвото, хигиенски мерки итн.).

⁴⁹Закон за стандардизација, КОНСОЛИДИРАН ТЕКСТ 1, (СЛУЖБЕН ВЕСНИК НА РМ.Бр.54/2002,84/2012,23/2013,41/2014,53/2016)

⁵⁰ Митрева.Е., Саздова.Ј., (2019) Менаџмент на квалитет во хотелиерството, Скопје.

Внатрешните стандарди најчесто се наоѓаат во секторот за угостителство, во хотелски ланци или ресторани за брза храна. Надворешни стандарди може да се постават и на меѓународно ниво. Внатрешните стандарди честопати можат да бидат поригорозни од стандардите пропишани од државата. Најчестиот случај е во хотелската индустрија затоа што хотелите сакаат да им обезбедат исто ниво на квалитет на своите гости ширум светот, затоа ги почитуваат внатрешните стандарди, иако според националните регулативи тие би можеле да работат со помалку инвестиции потребни за спроведување на стандардите во бизнисот (пр. хотелска соба, големина на кревет и др.). Внатрешните стандарди во ресторанската индустрија можат да имаат две форми: технички - технолошки компоненти (писмени) и персонални (усни), што се однесува на договор на вработените или барањата на менаџерот за тоа како да ја обезбеди услугата. Дополнителна важна карактеристика на стандардите е нивното превентивно дејствување со цел да се избегнат отстапувања од дефинираните прописи, норми, процедури итн. Стандардите кој се применуваат во ресторанската индустрија се многубројни, без разлика дали се работи за надворешни или внатрешни стандарди, овие области вклучуваат:

- стандарди за изградба на угостителски објект,
- стандарди за уредување и опремување на производствена и услужна работа,
- стандарди за безбедност на здравјето на храната,
- стандарди за безбедност при работа и заштита на здравјето на вработените,
- стандарди за примена на информатичката технологија во работата,
- стандарди за управување со квалитет,
- стандарди поврзани со човечки ресурси,
- еколошки стандарди,
- стандарди за работа со гости, итн.

7.1. Просторни и организациони стандарди за уредување на ресторани

Според Правилникот за стандарди и нормативи за проектирање на објекти, наведено е дека стандардите и нормативите кои се применуваат во угостителските објекти за површина на ресторан се: минимална површина на

кафеана изнесува 0,80м² по гостин; гардероби- за 100 лица 1 м' пулт за ресторан, 3 м' пулт за сала и 5 м' пулт за свечени сали; минимална површина на кујна изнесува 1 м²/ гостин; скали - минимална широчина на крак 1,30м, максимална висина на скалило 14 см; минимум 1,2 м² /гостин, височината изнесува минимум 3,00 м за капацитет до 100 лица, додека за капацитет над 100 лица висината е над 4,00 м, минимална површина на хол - 0,30 м²/гостин.⁵¹

Според Правилникот за минимално - технички услови за вршење на угостителската дејност, во просторијата за послужување на гости, без оглед на називот на угостителскиот објект, каде има поставено маси, треба да биде обезбеден простор од најмалку 4,8 м² за една маса со 4 столови, без оглед на називот на угостителскиот објект во кои гостите покрај пулт или шанк се послужуваат со храна и пијалаци, како и оние угостителски објекти кои даваат услуги за забава треба да биде обезбеден простор од најмалку 0,8 м² по еден гостин не сметајќи го просторот зафатен со опремата (пулт, шанк и слично).⁵²

Според Warter A. Ruits, FAIA, Richard и H. Penner (1985) висината на ресторанот зависи од површината на ресторанот. Оттука, за ресторани со површина помала од 50 м² треба да биде 2,5 м, за ресторани со повеќе од 50м² треба да биде 2,75, додека за ресторани со повеќе од 100 м² повеќе од 3 м.⁵³

Во делот за внатрешна висина на просторот и расположлив простор за гостите од Правилникот за минимално - технички услови за вршење на угостителската дејност, наведено е дека во угостителски објекти височината од подот до таванот треба да изнесува најмалку 2,6 м во заедничките простории за престој, просториите за послужување и кујните, во рестораните каде просториите за послужување на гостите имаат галерија (просторија на две нивоа), височината на просториите за послужување на гостите треба да изнесува најмалку 4,8 м од подот до таванот, а височината на галеријата од подот до таванот треба да изнесува 2,2 м. За рестораните кои се наоѓаат во

⁵¹ Закон за изградба на инвестициони објекти (1999). Правилникот за стандарди и нормативи за проектирање на објекти. Службен весник на Р.М. бр.15/90, 11/91, 11/94, 18/99 и 25/99 .

⁵² Закон за угостителска дејност (2006). Правилник за минимално - технички услови за вршење на угостителската дејност. Службен весник на Р.М. 16/2006.

⁵³ Rutes, W. A., & Penner, R. H. (1985). Hotel planning and design. New York: Whitney Library of Design

заштитени објекти и стари градски делови кои се споменици на културата, височината од подот до таванот треба да изнесува најмалку 2,5 м.⁵⁴

Уредувањето на ресторанот е според потребите и намената. На соодветно место треба да се постави место за каса и евидентирање на влез и излез на храна и пијалаци, овој дел од ресторанот претставува контролната станица. Просторот во ресторанот може да се подели на реони со што ќе се овозможува затворање на одредени делови за време на мала посетеност и неисполнување на капацитетот. Ова овозможува подобар визуелен ефект како и заштеда на ресурси.

Други елементи кои се важни при уредувањето на рестораните се: флексибилна организација на маси (во зависност од барањата и потребите на гостите); адаптивено осветлување кое е неопходно во рестораните за време на појадок, ручек и вечера; униформите на вработените и графика (дизајнот) потребно е да биде комплементарен со темата на угостителскиот објект и да соодветствува со него.

Функционално планирање на просторот во рестораните се реализира во следните чекори:⁵⁵

- Утврдување на влезови кои го ограничуваат корисниот простор по број и широчина;
- Утврдување на појдовните точки на услуга во однос на локацијата, на 40 места, минимум една појдовна точка на услуга, по можност централно поставена;
- Растојанието помеѓу масата за јадење и сидот потребно е да биде повеќе од 75 см, бидејќи само за столот се потребни 50 см широчина. Доколку просторот меѓу масата и сидот служи и како премин, тогаш се потребни повеќе од 100 см. Потребниот простор за премин при послужување потребно е да биде повеќе од 45 см.
- За удобност на гостите во јадењето, потребно е да се обезбеди доволната површина на масата од 60 см ширина и 30-40 см длабочина. Со ова се

⁵⁴ Закон за угостителска дејност (2006). Правилник за минимално - технички услови за вршење на угостителската дејност. Службен весник на Р.М. 16/2006.

⁵⁵ Наковска, Ј., (2014) КАТЕГОРИЗАЦИЈА И СТАНДАРДИЗАЦИЈА ВО ХОТЕЛИЕРСТВОТО, магистерски труд, Штип

создава оддалеченост до соседниот гостин. Во средината на масата потребен е простор со ширина од 20 см за чинии, чаши и длабоки садови, што значи дека 80-85 см е идеална широчина на масата за јадење. Доколку се служи само една чинија за јадење, доволни се 70 см длабочина на масата.



Слика бр.5 потребен простор за сервирање на ресторанска маса
Figure no.5 required space for serving a restaurant table

7.2. Меѓународни стандарди како основа за системот за управување со квалитет во угостителските објекти

Првите меѓународни стандарди за квалитет ги објави Меѓународната организација за стандардизација ISO (The International Organization for Standardization) во 1987 год. Оваа организација е основана во 1946 година со седиште во Женева како мрежа на национални институти од 176 земји. Стандардите на оваа организација се создадени врз основа на светското искуство во различни области на деловното работење и со тоа се обезбедува систематско подобрување на квалитетот кај сите компании што ги спроведуваат во деловната активност.

Стандардите се предмет на промена и периодично се менуваат и дополнуваат, во согласност со трендовите на пазарот и научните достигнувања, така што тие претставуваат дополнителен придонес за сите компании кои се управувани од нив. Прифаќањето на овие стандарди значи и поедноставна

споредба на искуствата на компаниите ширум светот и изнаоѓање решенија за можни неуспеси. Отсуството на бариери и разлики во меѓународниот бизнис дава посебен придонес во воспоставувањето, одржувањето и подобрувањето на квалитетот во обезбедувањето на угостителски услуги на глобалниот пазар.

Најчесто користени меѓународни стандарди во угостителскиот сектор се ISO 9000 (Систем за управување со квалитет). Стандардите кои припаѓаат на серијата ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9004, ISO 90011) се веројатно најчесто споменуваните во литературата и се спроведуваат во пракса, бидејќи тие се однесуваат на управување со квалитетот. Оваа серија на стандарди опфаќа различни аспекти на управување со квалитетот и дава насоки врз основа на кои компаниите можат да обезбедат постојан квалитет на услугата и задоволство на клиентот, како и подобрување на самиот квалитет. Најважните стандарди од оваа серија се ISO 9000 (дава дефиниции за основни термини, стандардизација на термини), ISO 9001 (ги дефинира барањата за систем за управување со квалитет), ISO 9004 (врз основа на тоа како да се подобри системот за управување со квалитет за да биде ефикасен и ефективен). Најновиот пакет на стандарди е од 2011 година (ISO 9011) и дава упатства за внатрешна и надворешна контрола на системите за управување со квалитет.

1. ISO 14000 (Систем за управување со животната средина – Еколошки менаџмент). Стандардите во оваа серија опфаќаат многу аспекти на управувањето со животната средина и е алатка со која компаниите можат да го идентификуваат и контролираат влијанието врз животната средина. Придобивките од спроведувањето на овие стандарди се намалување на трошоците (меѓу другото, трошоци за дистрибуција) и отпад, заштеда на енергија и материјал, распределба на пазарот итн.

2. ISO 22000 (меѓународен стандард за управување со безбедност на храна) ISO 22000: 2018 е првиот меѓународен стандард за управување со безбедноста на храната, усвоен од Меѓународната организација за стандардизација. Според ISO 22000, здрава храна е приоритет на сите организации кои произведуваат, преработуваат, дистрибуираат или на друг начин ракуваат со храна. Опасноста од консумирање на нездрава храна може да биде голема и со долгорочни последици, како за потрошувачот (крајниот потрошувач), така и за компанијата

што продавала и / или ја направила храната. Бидејќи храната постојано се увезува или извезува, овие стандарди се неопходни за да се обезбеди сигурност во управувањето со храната низ целиот глобален ланец на дистрибуција и да им се помогне на деловните субјекти да ги идентификуваат и контролираат опасностите од безбедноста на храната. Стандардите за безбедност на храната вклучуваат:

➤ HACCP системот (Hazard Analysis and Critical Control Points) или во превод „Анализа на опасност и точка на критична контрола“. HACCP е систем за идентификување, проценка и контрола на опасностите од негативни ефекти врз безбедноста на здравјето на храната. Системот вклучува анализа и контрола на биолошки, хемиски и физички опасности од влезните сировини до крајниот производ што се сервира на потрошувачот (на пр. гостин во ресторан). Предност на примена HACCP системот се рефлектира во следново:

- Намалување на болести пренесени од храна,
- Обезбедено снабдување на населението со здрави прехранбени производи,
- Можност за исполнување на барањата на законските прописи и поефикасен надзор на инспекцијата,
- Можност за поефикасно работење на компаниите за храна,
- Зголемување на конкурентноста на компаниите на глобалниот пазар,
- Отстранување на бариерите за меѓународната трговија,
- Можност за ефикасно воведување на нови технологии и производи,
- Зголемување на профитот,
- Придонес за подобра организација на работата,
- Подобра контрола на ефикасноста на индивидуалните работници при работа,
- Добивање доверба на потрошувачите.

Добра карактеристика на овој систем е можноста за имплементација во сите угостителски објекти кои обезбедуваат услуги за храна и пијалаци, без оглед на видот или големината. Исто така, системот може да се примени на едноставни

или сложени процеси, на нови и постојни производи (производни процеси), како и на одредени делови од самите процеси и операции. HACCP системот практично ја формира основата на ISO 22000 стандардот, а покрај него, споменатите стандарди ISO 9000 и ISO 14000, исто така, формираат одредена основа.

- HALAL стандардите (стандарди кои потврдуваат дека прехранбените производи се во согласност со муслиманска религија и обичаи и дека се дозволени за консумирање) и
- KOSHER стандардите (стандарди што потврдуваат дека прехранбените производи ги исполниле пропишаните условите со еврејскиот закон за исхрана и може да ги консумираат припадници на еврејската верска заедница).

Примената на овие стандарди е особено важна за угостителските објекти лоцирани во мултиетнички средини и врз основа на кои тие можат да постигнат конкурентска предност и препознавање кај потрошувачите. Посебен квалитет се постигнува со добивање на сертификат од овластените тела, со кој се гарантира деловната активност на компанијата според принципите на стандардите и системите за квалитет.

3. ISO 26000 (Упатства за воспоставување на корпоративна одговорност во компаниите). Овој меѓународен стандард е применлив и во угостителската индустрија. Поставува насоки за општествена одговорност на компанијата. За разлика од претходно споменатите стандарди, овој стандард не е сертификација, туку повеќе е препорака и одредена помош на компаниите за тоа како да работат социјално одговорно. Опфатените области вклучуваат: одговорност за управување со организацијата, човекови права, работна пракса, околина, фер деловна практика.

4. Стандардот ISO 45001:2018 или OHSAS 18000 (Occupational Health and Safety Assessment System) претставува стандард што ги дефинира барањата на системот за управување со здравјето и безбедноста при работа. Овој стандард е наменет за сите компании без разлика на нивната големина и дејност, кај кои е развиено чувството за значењето на безбедноста на здравјето на вработените, посебно кај работни места кои се изложени на ризици од повреди при работа

(првенствено во кујнскиот блок има ризици од посекотини, падови, изгореници и сл.), физичка и ментална безбедност. Во рамките на стандардите, се посветува внимание на безбедноста на гостите, бидејќи поради повреда на здравјето или физичката безбедност на гостите, може драстично да се наруши имиџот на угостителскиот објект и прашањето за понатамошно работење. Безбедноста е важна за целокупниот квалитет на услугата и крајното задоволство на гостите.

7.3. Стандарди за безбедноста на храна и пијалаци во Република Северна Македонија

Во согласност со законските одредби на Република Северна Македонија, сите економски субјекти во синџирот на увоз, складирање, производство, дистрибуција на храна сировини или производи, како и угостителски објекти кои вршат понатамошна обработка на храна (подготовка на храна) и сервирање, се должни да спроведуваат HACCP системот. Во врска со ова, неопходно е да се едуцираат сите фактори кои се во синџирот на снабдување со храна, особено во секторот за угостителство. Менаџерскиот персонал, како и вработените во кујнскиот блок, мора да имаат знаење врз основа на кое можат да го применат системот за управување со безбедноста и квалитетот на производот што ќе го достигне потрошувачот.

Директорот на Агенцијата за храна и ветеринарство ги пропишува тематските подрачја кои треба да ги содржат упатствата за добра хигиенска пракса по претходно добиена согласност од Владата на Република Северна Македонија.⁵⁶ Институтот за јавно здравје на Република Северна Македонија организира курсеви за основни знаења за безбедност на храната и заштита на животната средина наменети за операторите со храна, согласно Правилникот за начинот на проверка на знаењето и издавањето на потврди за стекнати основни знаења за хигиена на храната и заштита на животната средина. За таа цел припремен и отпечатен е Прирачник за хигиена на храна и заштита на животната средина, кој го добива секој слушател на курсот. Овој курс е наменет за сите лица кои во рамките на својата професија доаѓаат во контакт со храната.⁵⁷

⁵⁶ <http://fva.gov.mk/mk/zakon-bezbednost-hrana-pravilnici-odluki> (превземено 29.01.2021)

⁵⁷ <https://www.iph.mk/dejnosti/sektor-za-zdravstvena-ekologija/oddelenie-za-zdravstvena-bezbednost-na-hranata/> (превземено 30.01.2021)

8. Човечки ресурси во услугата – сервис

Основна улога на менаџментот на човечките ресурси претставува расположливоста со работна сила, која му е неопходна на угостителскиот објект. Во овој контекст, најголем предизвик на менаџерот за човечки ресурси претставува да пронајде квалитетни работници се со цел да се пополнат слободните работни места. Вообичаениот процес на вработување опфаќа неколку фази: регрутирање, проверка, тестирање, интервјуирање, проверување на препораките, надгледување на физичкиот преглед, донесување на одлука, ориентација и распоредување.

Регрутирањето е процес на барање идни работници и нивно стимулирање да аплицираат за работа во угостителскиот објект. Ова претставува процес на лоцирање и привлекување соодветно квалификувани апликанти за работа.

Евалуација на апликантите е постапка со која се овозможува да се направи избор (прелиминарна селекција, селекција, интервјуирање) на апликантот кој најмногу ќе одговара за огласеното работно место. Процесот се спроведува врз основа на планирањето и регрутацијата на човечките ресурси.

Персоналот е главната причина за стратешко одлучување на менаџерите во областа на човечките ресурси, бидејќи без персонал нема ништо навистина да „стратезираат“! Еден од начините за реализирање на оваа задача во контекст на настани, вклучува трифазен процес:⁵⁸

1. Се идентификуваат сите задачи поврзани со создавање, испорака и завршување на услугите.
2. Одредување колку луѓе се потребни за да се заврши опсегот на задачи поврзани со реализирањето на услугите. Дали сите задачи треба да бидат направени по ред, од иста работна екипа, или одеднаш од поголема екипа? Кое ниво на надзор ќе биде потребно? Дали повеќе вработени се потребни од нормалното за извршување на работните задачи? и др.
3. Се наведува бројот на вработени, практиканти, супервизори кои се потребни за да се формира идеална работна сила за услугата. Најтешка

⁵⁸ Getz, D. (2005) Event Management & Event Tourism. New York: Cognizant Communication Corporation.

задачата во овој процес е чекор 2, особено ако настанот кој што се организира е нов.

Менаџерската проценка е најчестиот пристап што се користи во бизнисот за да се одговори на ова прашање.

Анализата на работа е важен аспект на оваа фаза од процесот на планирање на човечките ресурси. Тоа подразбира дефинирање на работата во однос на специфичните задачи и одговорности и идентификување на способностите, вештините и квалификациите потребни за успешно извршување на таа работа.

Описите на позициите или работата е се уште еден резултат на процесот на анализа на работата, за кои на раководителите на настаните им е потребна одредена мерка на блискост, ако тие сакаат да ги поврзат ефективно луѓето со работните места. Некои автори тврдат дека описот на позицијата им помага на менаџерите во регрутирање и изборот на персонал. Покрај тоа тие треба да бидат подготвени за индукција и обука на нови вработени и оценување на работата на постојните вработени.⁵⁹

Проблеми можат да настанат доколку описите на работните места редовно не се ажурираат. Ова може да биде штетно за развојот на персоналот и угостителскиот објект. Со цел да се обиде да започне разјаснувањето на улогите и да развие кариерен систем, MPI развил стратегија на стандардни описи на работните места на различни нивоа во индустријата за состаноци, како дел од нивниот проект MPI Professional Pathways.⁶⁰

Спецификацијата за работа произлегува од описот на работното место и се обидува да го идентификува искуството, вештините, способностите, знаењето, мотивацијата и личните карактеристики потребни за извршување на одредена работа. Мора да се внимава да се разгледаат законските барања. Во суштина ги идентификува видовите на луѓе кои треба да се регрутираат и како треба да се проценат.

⁵⁹ Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2003) Human Resource Management: A Contemporary Perspective. London: Pearson Education.

⁶⁰ MPI (2005). The Future is MPI Member Solutions.

Потребни се политики и процедури за да се обезбеди рамка во која се случуваат преостанатите задачи во процесот на планирање на човечките ресурси: вработување и селекција, обука и професионален развој, престанок, преместување.

Целта на користење на човечките ресурси во услугата е да создадат системи на продуктивни, безбедни, удобни и ефикасни услуги.

Продуктивна услуга е онаа услуга што ја бара клиентот. Постои голем излез на обезбедени услуги кога ќе се спореди со количината на потребен влез. Клиентот ја остварува својата или нејзината цел со продуктивна услуга.

Безбедна услуга е онаа што ги чува заштитени клиентите и нивните средства.

Удобна услуга е онаа што на клиентите им е лесна за пристап и употреба. Исто така, прави клиентите да се чувствуваат како дома и да веруваат на организацијата за услуги.

Ефективна услуга ги исполнува барањата и потребите на клиентот. Ги остварува своите цели за испорака на услуги. Системите упатени од човечки фактори вклучуваат алатки и машини, задачи и работни места и околина. Алатките и машините се предмети што се користат во услужниот процес.

8.1. Правила на однесување при работа

Тешко дека постои друга професија во областа на услугата каде однесувањето кон гостите и колегите игра толку важна улога во професијата келнер. Во текот на работењето потребно е да се внимава на следните правила:

- Не се прекинуваат разговори што се случуваат на масата.
- Не се зборува со гостите за вашите колеги, претпоставени или други гости.
- Никогаш не разговарајте за разликите со вашите колеги пред гостите.
- Консумирањето на храна и пијалаци потребно е да ги земате на места кој се предвидени за оваа намена во внатрешниот редослед на ресторанот.
- Работете во тим, не едни против други.
- Не бидете арогантни, тоа е одбивно, сепак самодовербата доведува до позитивни реакции.

Персоналот за послужување да биде успешен потребни им се следниве карактеристики:

- Тие треба да бидат чисти и да имаат добро одржуван изглед.
- Добро познавање на храната и пијалците кој се подготвуваат во угостителскиот објект, како и националните и меѓународните традиции за храна и пијалаци. Ова овозможува зголемување на самодовербата кај персоналот за послужување.
- Лични квалитети (односи со колегите), тие вклучуваат учтивост, контакт, познавање на луѓето, точност, искреност, правилни форми на комуникација, самоконтрола.
- Духовни предуслови овие вклучуваат интелигенција, емпатија и организациски способности.

За да постигне успех во работата персоналот за послужување не смее да занемари ниту една од трите области (сфери) за работа:

Подготвителни активности (mise en place): колку е подобра подготовката толку е подобра услугата. Оваа работа опфаќа многу операции, поставување на маси до чистење и подредување на инвентарот.

Услуга за гостите: гостинот се чувствува добро кога ќе забележи дека персоналот за послужување се идентификува со работата и целосно се посветува на гостинот. Задоволството на гостинот значително зависи од квалитетот на меѓучовечките односи и проценката на услугата.

Продажба на асортимани во ресторанот: Консултации со гостите, односно активна продажба на понудените пијалаци и јадења го зголемува прометот. Се претпоставува дека постои висока професионална квалификација како што се знаење за точниот начин и времетраење на подготовката на понудените јадењата или препорака на соодветни пијалаци.

8.2. Униформа на персонал

Поради своето длабоко значење: функционално, цивилизациско и естетско, облеката зазема битно место во угостителството. Гостите според облеката ги препознаваат улогите на вработените во еден угостителски објект. Облеката кај вработените во угостителството треба да има призивок на

дискреција и ненаметливост, а тоа визуелно се постигнува со смирени и суптилни бои и неупадливи кроеви. Надворешниот изглед и облеката на угостителските работници, треба да пренесе информација до гостите дека станува збор за успешни, динамични, доверливи и уредни личности. Кроевите на работната облека треба да бидат во склад со работните задачи и работниот простор, а угостителскиот работник да се чувствува удобно и пријатно во неа.

Според пропишаните начела за угостителските организации, се бара персоналот за послужување во рестораните, кафеаните, баровите и во другите угостителски објекти, за време на работата да носи работна облека (униформа).

Работната облека на персоналот што послужува треба да биде еднобојна, чиста и убаво скроена. Работната облека на персоналот за послужување се дели на: класична, свечена и специјална униформа.

Класична униформа за келнери се состои од: бело сако, бела кошула, лептир машна или вратоврска, црни панталони, црни чевли со ниски потпетици, црни чорапи и рачна хангла.

Во зависност од видот на ресторанот и свечениот прием може да се користи национална униформа, смокинг, фрак, сако или елек.

Класична униформа за келнерки се состои од: црно сако, бела кошула, лептир машна или вратоврска, црни панталони или сукња со должина до средината на коленото, црни чевли со ниски потпетици, чорапи погодни за облеката и рачна хангла.

Свечената униформа се состои од фрак, бела кошула, лептир машна, црни чевли со ниски потпетици, црни чорапи, бели ракавици, рачна хангла.

Специјална униформа се состои од кошула со народен вез, појас со народен вез, црни панталони со ширити, елек, бела кошула (со лептир машна), рачна хангла (бела или со народен вез), црни чевли со ниски потпетици.

Специјалната униформа се носи ако угостителскиот објект е од национален карактер и кога имаме послужување на свечен национален ручек или вечера.

8.3. Воведување на новите вработени во работата

Откако кандидатот ќе се вработи на одредено работно место неопходно е да се изврши ориентација и тренинг се со цел новиот вработен да може добро да ги извршува работните задачи и да соработува со колегите од новата работна средина.

Ориентацијата претставува воведување на новите вработени во организацијата на работа, запознавање со департманот во кој ќе работат и запознавање со новото работно место. Програмата на запознавање со новото работно место се извршува преку неформален разговор и формални активности кои може да се траат најмалку еден ден или повеќе денови, ова зависи од големината на угостителскиот објект.

Новите вработени потребно е да бидат запознаат со следниве ставки:

- плата – кога и како се исплаќа, водење евиденција за доаѓање и заминување од работа, прекувремени часови, плаќање за време на годишен одмор, празници, боледување, и сл.
- Појаснување на прашања поврзани со правото на одмор, право на осигурување, познавање на куќниот ред,
- Запознавање за поделбата на работните обврски, времето на работа, паузи, правила за работа во празници.
- Униформи – кој ги обезбедува и одржува, доколку ги обезбедува објектот ако се оштетат или изгубат како се плаќа надомест на штета, носење на легитимација и сл.
- Изглед – работодавачот ги објаснува стандардите за изгледот на вработените.
- Здравствен програм – стандарди за лична хигиена (носење заштитна капа на косата, употреба на ракавици и сл.), задолжителен санитарен преглед.
- Евалуација на вработените – им објаснуваат на кој начин се следи напредокот во работењето, наградувања, давање можност за професионален развој и сл.
- Заштита на вработените – ги запознаваат со програмата за индивидуална и колективна заштита при работа.
- Подетално запознавање со традицијата и историјата на ресторанот.

- Информирање за деловната политика, целите и главните прописи.
- Објаснување на особеностите на работата во установата.
- Информирање за времето на послужување на главните оброци.
- Информирање на можностите за спорт и рекреација во слободното време.

8.4. Обука и мотивирање на вработените за нивен развој

Ефикасноста во давањето на бараните услуги зависи пред се од вештините, знаењето и способноста за професионална работа со луѓето. Обуката како средство за развој на човечките ресурси се состои во подобрување на знаењата и способностите на вработените со што се зголемуваат можностите да тие се справат со секогаш променливите барања на работната ситуација.

Во угостителството се потребни три основни видови на обука и тоа:

- Инструкции за работа – точно упатство за извршување на работните задачи.
- Обновување на знаењето – совладување на нови методи и техники во работата од страна на вработените.
- Насочување – запознавање на новите вработени со работата.

Придобивките од перманентната обука на вработените се многубројни: овозможува брзо сфаќање на барањата и задачите поврзани со работните задачи, воведување на промени и нови знаења, можности за идни вработувања со добри квалификации, мотивирачко влијание врз вработените, подобрување на квалитетот на производите и услугите и сл.

Добро обучените работници се посигурни во себе и во своите способности, остануваат подолго во угостителскиот објект, своите обврски ги исполнуваат со поголем ентузијазам, а гостите се позадоволни.

Пример за потреба од перманентна обука заради ефективност и актуелно познавање на производите и услугите: келнерот во ресторанот треба да ги познава и производите за забава, разонода, рекреација и спортување во рамките на хотелскиот производ и да биде во можност да го информира гостинот, и сл. Непознавањето на производите од сопствениот реон создава перцепција на негрижа на вработените за гостите.

Напредувањето на вработените во угостителските објекти потребно е да се темели на следниве принципи:⁶¹

- Перспективност на вработените – создавање услови во кои сите вработени ќе имаат можност за напредување, доколку ги исполнат утврдените критериуми.
- Долгорочност – креирање политика за развој и напредување на вработените за подолг временски период.
- Достапност – можност за напредување под исти услови и критериуми на сите работни места на вработените.
- Целисходност – одлуките за напредување да се донесуваат согласно тековните и идните потреби на угостителскиот објект, а се унапредуваат оние вработени кои за кои постои претпоставка дека успешно ќе ги извршуваат работните задачи на новото работно место.
- Ефикасност – во спроведување на мерките.
- Економичност – со најмали материјални вложувања да се остварат најпозитивни економски ефекти.
- Рационалност – секоја одлука да се темели на сознанието дека со неа се постигнуваат најповолни организациски, економски и други ефекти со најмало вложување енергија, средства и сл.
- Оптималност – унапредувањето не треба да биде по автоматизам и линеарно, потребно е да се унапредат само оние вработени кои ги исполнуваат условите за работа на одредено работно место и постигнуваат најдобри резултати.
- Стимулативност – потребно е да се мотивираат вработените за распоредување на посложени работни места и нивно насочување кон вклучување во одредени образовни процеси.

Овие принципи овозможуваат угостителските објекти да располагаат со вистински луѓе кои можат да се соочат со сегашноста и иднината, професионално да се развиваат и подобруваат во работењето со цел угостителските објекти да имаат поголеми успеси.

⁶¹ Симонческа,Л., Ракичевиќ,Г., (2008) Специфичности на менаџментот во туризмот и угостителството, Факултет за туризам и угостителство, Охрид

8.5 Улогата на вработените во постигнувањето на квалитетот

Успехот во работењето на угостителските објекти зависи од квалитетот на угостителските работници и од квалитетното извршување на работните задачи. Најдобар начин за обезбедување на квалитетни услуги од страна на вработените е вистински луѓе да бидат распоредени на соодветни работни места. Вработените го претставуваат угостителскиот објект. За правилен избор и распоредување на вработени е задолжен менаџерскиот тим.

Основна и најважна задача на менаџерскиот тим е да се реализираат сите предвидени активности во угостителскиот објект. Овие активности се насочени кон одредена цел, со одредени финансиски и персонални ресурси да се остварат најдобри резултати. Реализирањето на активностите на менаџерскиот тим на претпријатието се од суштествено значење за продуктивноста на угостителскиот објект. Во основни и најважни задачи на менаџерскиот тим може да ги наведеме:

- Унапредување на квалитетот на услугата;
- Зголемување на колегијалност и чувство за тимска работа;
- Намалување на конфликтни ситуации помеѓу вработените, отсуство од работа, намалување на трошоци на работа при унапредување на работата;
- Подготовка на вработените за унапредување, зголемување на самодовербата кај вработените, професионалноста и продуктивноста и слично.

Секој вработен доколку сака да напредува во работата потребно е да направи план за развој на својата кариера. Овој план може да се подели на следниве фази:

- Лична проценка и проценка на пазарот на трудот;
- Поставување на цели;
- Утврдување на потребното знаење и искуство;
- Идентификување на можностите за вработување;
- Пишување на CV и мотивационо писмо;
- Развој на кариера.

Сите вработени во угостителските објекти се разликуваат по нивните способности. Овие способности може да се групираат како:

- Знаење кој може да се подели во две групи на општо и специјализирано.
- Интелектуални способности преку кој се искажува коефициентот на интелигенција, перцепција, отвореност кон нови искуства, флексибилност и сл.
- Темперамент на личноста овде се искажува самодоверба, емотивност, прифаќање на предизвик, перцепција и сл.

Улогата на вработените во постигнувањето на квалитетот се согледува и по способноста на искористување на сопствениот и талентот на останатите вработени во угостителскиот објект. Преку искористувањето на талентот, вработените воведуваат нови идеи, производи и услуги во угостителскиот објект.

Постигнувањето на квалитет во угостителскиот објект вработените може да го остварат доколку ги применуваат следниве насоки:

- Развиваат позитивен став спрема промените;
- Подржуваат нови идеи;
- Овозможуваат поголема интеракција;
- Толерираат неуспех;
- Одредуваат јасна цел и оставаат слобода за нејзино реализирање и
- Даваат признание.

9. Организациска култура

Појдовни точки за дефинирање на организациската култура се вредностите, убедувањата и правилата на однесување првенствено фокусирани на начините на однесување и размислување на членовите на организацијата. Постојат повеќе дефиниции од различни автори со кои се дефинира поимот организациска култура. Така според:

Davis, S. M.: „Организациската култура е модел на споделени верувања и вредности кои заедно го сочинуваат значењето на постоењето и изворот на правилата на однесување“.⁶²

Galičić, V.: „Организациската култура е збир на верувања, очекувања и усвоени вредности кои се пренесуваат од генерација на генерација на вработени“.⁶³

Koontz, H., Weihrich, H.: „Културата на организацијата е општ модел на однесување, верувања и вредности кои се заеднички за сите членови на организацијата“.⁶⁴

Hofstede, G.: „Културата е колективно програмирање на свеста што ги разликува членовите на една организација од друга“.⁶⁵

Организациската култура како основна поставка ги рефлектира вредностите на организацијата изразени преку начинот на однесување на вработените, односот помеѓу колегите, односот помеѓу вработените и менаџерите и односот со гостите. Висок степен на интеракција меѓу членовите и критичните точки во развојот на групата обезбедуваат најдобро постигнување на планираните активности. При ширење на организациската култура, акцентот е ставен на нововработените бидејќи тие се идните носители на организациската култура. Вистинскиот трансфер на организациските вредности се случува по одреден период на влегување во деловна активност.

Од овде може да се заклучи постоење на две основни нивоа на пренесување на организациските вредности:

- Формално ниво - се однесува на напишаните организациски вредности (мисија, визија, стратегија) и посакуваното однесување на вработените дефинирани во пишаниот кодекс на однесување на организацијата.

⁶² Davis, S. M. : (2002) *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger 1984. Preuzeto od: Hsu, C. H. C., Powers, T.: *Marketing hospitality*, John Wiley & Sons, New York, str. 37.

⁶³ Galičić, V., Ivanović, S.: (2008) *Menadžment zadovoljstva gosta*, Fakultet za Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija.

⁶⁴ Koontz, H., Weihrich, H.: (1990) *Essential of Management*, New York: McGraw Hill,

⁶⁵ Hofstede, G.: (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw Hill, str. 180.

• Неформално ниво - организациската социјализација, како дел од неформалниот трансфер на организациските вредности, вклучува совладување на работата, градење односи и усвојување на вредностите на организацијата преку секојдневна комуникација со колегите. На неформално ниво, нововработените имаат културно влијание од социјален карактер преку политички, религиозен, национален итн. идеологии на работното опкружување. Неформалното ниво ја рефлектира вистинската состојба на организациската култура - исходот од организациското учење. Слабата и силна организациска култура често се споменуваат во литературата како два различни показатели за успешноста во спроведувањето на квалитетот на организациската култура.

Слабата организациска култура е резултат на несоодветна политика за пренесување на заеднички верувања и вредности низ сите димензии на организациската култура. Организациите со слаба организациска култура не можат да очекуваат да создадат конкурентска предност во однос на оние со силна организациска култура.⁶⁶

За разлика од слабата, силна организациска култура е последица на позитивните влијанија на врвниот менаџмент и позитивното прифаќање низ сите димензии на организациската култура. Постојат студии кои укажуваат на поврзаност помеѓу силната организациска култура и ефикасноста на организацијата, односно: колку е посилна организациска култура, толку е поефективна организацијата.⁶⁷

Силната организациска култура во угостителските организации може да ја препознае:

- еднаков квалитет на услугата без оглед на времето од денот;
- задоволни и горди работници;
- Добро организиран внатрешен маркетинг;
- добро организирани процеси при послужувањето;

⁶⁶ Sušanj, Z.: (2005) Organizacijska klima i kultura, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 62.

⁶⁷ Schein, E. H.: (2010) Organizational Culture and Leadership, John Wiley & Sons, San Francisco, str. 13.

- добро организиран систем на награди;
- усогласеност на вредностите на организацијата со вредностите на поединецот;
- позитивен пристап кон приговорите на гостите;
- организиран начин на решавање на поплаки и
- организиран систем за известување.

9.1. Модел на организациска култура

Потребата за прифаќање и усвојување на организациската култура се јавува на сите организациски нивоа. Организациската култура ја поврзува организациската шема, со акцент на културната димензија на квалитетот на услугата. Не е единствениот двигател на промената во организацијата, но со своето значително влијание преку елементите станува клучен фактор што влијае на поединецот и неговите верувања.

Елементите на моделот се:

1. Надворешни фактори - Организациската култура се состои од темели што ги надминуваат рамките на една организација. Државата служи овде како најважна рамка за обезбедување поддршка на бизнисот, со што се вклучува во позитивните фактори на развојот на туризмот и угостителството. Задачата на државата е да создаде стимулативно институционално опкружување преку угостителска политика.
2. Сопственоста и големина на организационата структура - Различната сопственичка структура диктира различни пристапи кон угостителската политика, начинот на спроведување на стандардите, контакт со менаџери и колеги, различни можности за пристап до гости и управување со нивните односи итн.
3. Управа - иако организациската култура се набљудува преку крајните даватели на услуги, културата започнува и опстојува благодарение на врвниот менаџмент. Во големите корпорации, нивната улога е пренесена на средното ниво на управување, што претставува важен културен мост помеѓу првото и највисокото ниво на управување. Заедничките вредности се најважните фактори во секоја организациска култура и овие вредности се создаваат од врвот (менаџментот).

Секоја организација има заеднички вредности кои се формално или неформално познати во организацијата.

4. Средно ниво на управување - е задолжен за спроведување на организациската култура, односно создавање позитивна работна клима и вредности на кои работниците ќе сакаат да бидат приврзани. Со делегирање на одговорности, средното ниво на управување станува највредното ниво во пренесувањето на посакуваното однесување на вработените. На нивно ниво, долгорочните цели се толкуваат во краткорочни специфични цели и задачи на организациските единици од понизок ред. Средното ниво на управување во поедноставната организациска структура на хотелот вклучува шеф на рецепција, шеф на кујна, домаќинка, шеф на сала, итн. Од друга страна, во комплексна хотелска компанија која се состои од два или повеќе хотели и други угостителски објекти, средното ниво на управување вклучува менаџери на група хотели, одредени деловни функции (сектори, услуги или оддели).⁶⁸ Со секојдневно следење на нивните подредени, тие можат најдобро да го дефинираат времето потребно за извршување на работата, проблемите во организацијата, можноста да им ја дадат вредноста на услугата на гостите во однос на бројот на вработени кои се најдобри работници, кои се слабостите на нивниот оддел и какви предности во однос на конкуренцијата.

5. Front line работници – добрата организациска култура им овозможува на вработените да се идентификуваат со организацијата и да го обликуваат нивното однесување.

Постојат многу добри причини зошто успешните угостителски компании се трудат да задржат добри работници, а една од клучните е да презентираат успешни примери, така што новите работници ќе имаат визија за успешна кариера и позитивен пристап кон работата. Соочен со голем промет на работна сила, сезонскиот бизнис остава трага што се рефлектира во квалитетот на односот со гостинот, бидејќи тоа е намалена способност на организацијата да пренесе вистински вредности на секој работник. Потребата од трансфер на организациската култура во такви услови е поголема отколку во кои било други

⁶⁸ Galičić, V.: (2017) *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

услови за работа. Треба да се нагласи дека работниците, како и гостите, се емотивни суштества и нивната мотивација, покрај паричните награди, може да се охрабри преку клима за обезбедување услуги на гости, што ја поддржува и наградува одличноста на сите нивоа и во рамките на сите деловни функции и работни процеси и грижа за управување, желба да помогнеме во напредокот, искреност, итн..

6. Изведби - Односот на работниците кон гостинот во моменти на задоволство или незадоволство е еден вид прозорец што отвора поглед на организациската култура на угостителскиот објект.

Културата не е доволна за успешно извршување на услугата, но таа е неопходна. Таа одредува дали стратегијата ќе биде успешно спроведена.

9.2. Елементи и димензии на организациската култура

Димензионирањето на организациската култура укажува на потребата да се разбере културата преку неколку делови, кои заедно дејствуваат во формирање на културата на организацијата. Организациската култура во угостителските организации се состои од следниве димензии на културата:

1. Услужна култура - ретко која активност има таква видлива организациска култура како што е во угостителската индустрија. Целокупната услуга, организациската клима е видлива за гостинот, што индиректно го охрабрува раководството да ја гледа услугата како дел од целокупната изведба на гостинот. Услужната култура се однесува на:

- Културата на комуникација и слушање на гостинот - вербално и невербално пренесување на одредено значење. Покрај она што го зборува лицето, гостинот го перципира и начинот на кој нешто му е кажано. Гостинот ќе ја согледа организациската култура преку она што го видел, доживеал и што слушал. Културата на комуникација ги вклучува сите видови комуникација, а новите вработени мораат да ги совладаат сите преговарачки вештини со цел да го пренесат правилниот начин на комуникација. Личната комуникација во овој процес може да придонесе за перцепција на силна организациска култура или може да создаде чувство за постоење на слаба култура. Покрај вештината за комуникација, важно

е да се развие и вештината за активно слушање на гостинот како предуслов за успешно решавање на поплаки и создавање задоволни гости.

- Култура на изглед – угостителските објекти го пропишуваат изгледот на персоналот, кој мора да ја рефлектира корпоративната култура на групата. Работниците се одраз на уредноста на објектот, нивната облека зборува за културата на објектот. Угостителските објекти од висока категорија имаат многу конзервативен став за изгледот на персоналот, луѓето со видливи тетоважи, пирсинг, накит на забите, необична боја на коса, впечатлив накит итн. Се неприфатливи.
- Лична култура на вработените - културата што работникот ја стекнал за време на личен и деловен развој (пред да се приклучи на организацијата) може да биде прифатена од организацијата и да се обиде да најде заеднички карактеристики или да ги отфрли, бидејќи различноста со текот на времето ќе влијае на квалитетот на услугите.

2. Култура за решавање конфликти - организациската култура е особено под лупата на гостинот во моментите на неговото незадоволство. Грешките се нормална секојдневна појава во услужните организации. Организациската култура е особено видлива при решавање на проблеми кои се поврзани со гостинот, кога колегите заеднички го бараат најдобриот начин за решавање на проблемот. Успешно решавање на поплаки е еден од начините за пренесување на основните вредности на организацијата што новите вработени мора да ги научат од своите искусни колеги.

3. Култура на менаџерот - културата влијае на врвните менаџери на исто ниво како и врвните менаџери на организациската култура.⁶⁹ Менаџерите се амбасадори на организациската култура, со нивниот стил на управување, однос кон вработените и гостите, тие ги докажуваат или побиваат основните вредности на организацијата. Односот помеѓу работниците и менаџерите во однос на усвојувањето на организациската култура е еднаков на односот помеѓу родителите и децата.

⁶⁹ Bass, B. M., Avolio, B.: (1993) Transformational Leadership and Organizational Culture, Public administration quarterly, str. 113.

Менаџерите не можат да очекуваат идеално однесување на вработените во согласност со целите на организацијата, ако тие самите не можат правилно да го спроведат.

Организациската култура во угостителските објекти се гледа како начин за подобрување на продуктивноста на работата и квалитетот на работата врз основа на организациските вредности.

За да се разбере организациската култура, потребно е да се познаваат сите нејзини елементи, од кои најважни се:⁷⁰

1. организациски вредности
2. организациска клима и
3. менаџерски стил.

Покрај темелите на организациските вредности, организациската култура помага да се создаде идентитет на организацијата бидејќи нејзиното несвесно и свесно дејствување на членовите на организацијата шири клима што станува препознатлива внатре и надвор од организацијата. Менаџерите со своите стилови на управување се исто така неопходен елемент на организацијата чие директно дејствие ги обликува другите два елементи. Социјалниот идентитет на една организација преку заедничко делување на сите три елементи е релативно траен и специфичен систем што го објаснува организацискиот успех во однос на конкуренцијата.

9.3. Организациски вредности

Секоја организација има напишани и напишани основни вредности. Вредностите на една организација претставуваат збир на верувања на работниците за општото добро на организацијата. Тие се основа за составување на мисијата, визијата и стратегијата на компанијата. За некои автори, организациските вредности се најсилното оружје со кое организацијата може да влијае на своите вработени и тие можат да бидат исклучително моќни затоа што

⁷⁰ Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B.: (1996) Upravljanje organizacijama, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 166.

можат да заменат цела низа правила со неколку принципи.⁷¹ Вредностите може да се рангираат според важноста на организацијата, создавајќи систем на организациски вредности.

Вредностите на организацијата можат да бидат:

- прифатени, свесни, видливи вредности,
- несвесни, невидливи вредности.

Видливите вредности се изречно артикулирани поради нивната нормативна или морална функција да ги водат членовите на групата низ одредени ситуации.⁷²

Во прифатени, свесни, видливи вредности, се вбројува начинот на комуницирање во организацијата. Организациската култура е резултат на вкоренети организациски и лични вредности кои произлегуваат од секаков вид комуникација со надворешниот или внатрешниот пазар. Овде може да се вбројат следниве вредности:

Приказните, како дел од неформалната комуникација, влијаат на разбирањето на суштината и имиџот на една организација. Тие се дел од организациската култура. Приказните не циркулираат само во рамките на организацијата, тие се одраз на сликата и надворешниот пазар, што создава слика за позитивна или негативна организациска клима, вредности и стилови на управување.

Ритуалите и обичаите се однесуваат на однесувањето на поединците при решавање на секојдневни задачи, комуникација, решавање проблеми и слично. Можно е да ги препознаете во непишани правила како утврдени однесувања кои имаат долга историја на примена и како такви се сметаат „здро во готово“.⁷³ Освен што се однесуваат на однесувањето на вработените, обичаите вклучуваат настани што се сметаат за дел од историјата на организацијата и како такви се почитуваат и редовно се одржуваат.

⁷¹ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2004): Menadžment: Teorija menadžmenta i visoko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb

⁷² Според: Schein, E. H.: (1985) Organization culture and leadership, San Francisco, Jossey-Bass, str. 16.

⁷³ Според, Johnson G., Scholes, K., Whittington, R.: (2008) Exploring corporate strategy, Financial Times, Prentice Hall, London, str. 198.

Структурата на моќта опфаќа формални или неформални влијанија на лицата на власт и може да се заснова на позицијата на управување и структура.

Организациската структура го одразува начинот на организирање на системот и улогите во организацијата. Структурата не може да биде одржлива без култура исто како што културата не може да опстане без структура. Тие се меѓусебно зависни и стимулативни.

Системи за контрола - системите за мерење и системите за наградување означуваат што е важно и што вреди да се измери во една организација.

9.4. Организациска клима

Организациската клима може да се опише како работна атмосфера што произлегува од рутински процедури, работни задачи и што следствено влијае на продуктивноста, мотивацијата, креативноста и иновативноста на вработените. Перцепцијата на работната клима е резултат на лично набљудување при интеракција на членовите во организацијата. Имајќи предвид дека тоа е клима на ниво на организација, климата треба да се толкува како колективна перцепција преку збирот на индивидуални перцепции.

Организациската клима е највидливиот елемент на организациската култура за гостинот. Гостинот ќе доживее позитивна организациска атмосфера преку релаксирана атмосфера, леснотија до добивање информации и благодарност од угостителот.

Позитивното чувство за гостинот е еден од начините да се одрази позитивна работна атмосфера. Иако ова е најзначајната цел, тоа не е единствениот резултат на позитивна организациска клима.

Некои автори сметаат дека климата е резултат на однесувањето и политиките на членовите на организацијата, особено на врвниот менаџмент. Имајќи предвид дека врвниот менаџмент ја пренесува климата и дека тоа влијае на секој поединец во организацијата, многу е важно да се утврдат факторите на влијание при создавањето на организациската клима. Назад во 1976 година, авторите Payne i Pugh издвоија директни (непосредни) и индиректни (посредни) фактори кои влијаат на обликувањето на организациската клима.

- Непосредни фактори:

- организациска структура (структура на улоги во организацијата, систем на авторитет и моќ) и
- индивидуални карактеристики (ставови, способности, навики, култура на индивидуа, итн.).

➤ Посредни фактори:

- организациски контекст (големина, технологија, цели, ресурси)
- непосредна индивидуална средина (работни задачи, колеги, систем на награди) и
- пошироко економско и културно опкружување (социјални, економски, политички фактори).

Личното искуство на работа во организација е исто така поврзано со други влијателни конструкции што можат да ја претстават организациската состојба, а тоа се:

- организациска припадност
- психолошки договор
- лојалност на вработените и
- мултикултурализам на работниците.

Организациска припадност - е форма на индивидуално почитување на организацијата. Работниците кои чувствуваат чувство на припадност ги идентификуваат своите идеи со идеите на организацијата. Во спротивно, работниците ќе го изразат своето незадоволство за време и после работа. Организациската припадност исто така значи и заштита на интересите на организацијата, како што се заштеди, фокус на целосна контрола на квалитетот, предлагање креативни решенија што носат придобивки, итн. Припадност се манифестира и со покажување почит кон гостинот, управата, сопственикот и колегите.

Психолошки договор - за разлика од формалниот договор во кој секоја страна ги знае своите објективно изразени обврски, ова е неформален договор во кој не постојат јасно објаснети правила на однесување. Договор во кој постои

очекување на другата страна преку субјективна перцепција го отежнува разбирањето на целите, но и мерењето на успешноста во спроведувањето на „договорните обврски“. Психолошки договор е внатрешно верување формирано од организацијата, насочено кон условите на договорната размена помеѓу поединци и организацијата“. ⁷⁴ Целта на овој вид на договори е да се поттикне внатрешно чувство на мотивација на вработените, без оглед на материјалните или финансиските награди. За време на личниот и деловниот развој, во соработка со менаџерите, работниците создаваат „слика“ за тоа што се очекува од нив, како се третираат, наградуваат и слично. Авторот D. Rousseau го објаснува психолошки договор: „Знаеме дека договорот се почитува кога ниту една од страните не е изненадена од однесувањето на другата страна“.

Лојалност на вработените - лојалните вработени се лојални вработени кои веруваат во организацијата, имаат позитивен став кон обврските и ја разбираат „пошироката слика“ за нивната сопствена улога. Со оглед на тоа дека тие се примерни работници, нивната улога е да шират позитивен став за работата во организацијата. Нивната лојалност е одраз на взаемно почитување и верување во позитивниот исход на долгорочните врски. Според авторот Gray, R., лојалните работници се попродуктивни од другите, покажувајќи поголема желба да останат и да препорачуваат свои пријатели. ⁷⁵

Мултикултурализам на работниците - благодарение на глобализацијата на пазарот на трудот, се шири потребата за прифаќање на различни религии, култури и обичаи на работниците. Толеранцијата, почитта, широчината на размислување и разбирањето на различностите се неопходни за успешно управување со работниците од различни култури.

9.5. Менаџерски стилови

Од гледна точка на лица кои вршат раководни функции, управувањето се состои од менаџери на сите нивоа во компанијата (група на лица кои го контролираат бизнисот). ⁷⁶ Лидерството и управувањето се меѓусебно поврзани конструкции, при што лидерството се појавува како подмножество на

⁷⁴ Rousseau, D.:(1995) Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements, SAGE Publications, Thousand Oaks, str. 34.

⁷⁵ Gray, R.:(2007) A Climate of Success, Routledge, New York, str. 22.

⁷⁶ Galičić, V.: (2012) *Uvod u ugostiteljstvo*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

управувањето затоа што лидерството е една од основните функции на управувањето. Лидерството бара посебни вештини кои се карактеризираат како психолошки бидејќи станува збор за способност да се влијае врз работата на една личност без употреба на материјални и финансиски награди. Kotter, J. P., наведува дека управувањето и лидерството се два комплементарни системи: додека раководството се фокусира на надминување на комплексноста, лидерството се занимава со надминување на промените.⁷⁷

Начините на кои менаџерите комуницираат, се однесуваат, организираат и командуваат одразуваат стил на управување кој на крајот се сведува на една од двете крајности:

Автократскиот стил подразбира начин на управување во кој одлуките се носат еднонасочни, а ги носи една личност на власт. На овој начин, мислењата на подредените се игнорираат затоа што лицето кое е на власт се смета за доволно компетентно да донесува одлуки за целата организација. Застапниците на овој начин на водење веруваат дека неговата главна предност - брзото донесување одлуки - е важна за зголемување на продуктивноста и намалување на непотребното време. Во отсуство на демократија, односно консултација со други членови, луѓето задолжени за одлуки имаат многу поголема одговорност, што бара силно убедување во нивните сопствени намери и доверба од другите членови.

Демократскиот стил на лидерство, за разлика од автократскиот, вклучува мислење на подредените при донесување важни одлуки. Демократијата во одлуките бара повеќе време затоа што одлуките се носат врз основа на заклучоците извлечени од разговорите на подредените. Имајќи предвид дека на овој начин се почитуваат меѓучовечките односи во организацијата, резултатот од овој начин на лидерство е поголемо задоволство на вработените. Иако демократскиот стил на лидерство, кој се карактеризира со употреба на висока технологија и децентрализација на организациската

⁷⁷ Kotter, J. P.: (1990) What Leaders Really Do, Harvard Business Review, May-June, Vol 68, br. 2, str. 103.

структура, е поприменлив во современите организации, не треба да се исклучи ниту автократскиот стил на лидерство.⁷⁸

Покрај овие менаџерски стилови постојат уште четири различни стилови на менаџмент кои може да постојат во една компанија а тоа се:

Беневолентен стил на лидерство е помека варијанта од автократскиот стил на работење. Овде менаџерот чувствува потреба да го ублажи своето однесување, поради можноста да се појави отпор од страна на вработените. Со овој стил на лидерство на вработените им се искажува благо почитување.

Консултативен стил на лидерство се наоѓа помеѓу автократскиот и демократскиот стил. Овој стил на лидерство помалку се користи, но секако го има во пракса.

Партиципативен стил на лидерство е најблизок на демократскиот стил, но има одредени негативности. Кај овој стил на лидерство има доза на непочитување на подредените, па од овде мотивацијата која треба да ја создаде менаџерот кај вработените е помала.

Laissez-faire или либерален стил на лидерство многу малку се употребува. Овој стил на лидерство не е осмислен да работи кој што сака, бидејќи тоа би било неодговорно однесување. Овој стил на лидерство им дозволува на подредените сами да постават задачи и да ги решаваат самостојно, при што им овозможуваат голема слобода во работењето и одлучувањето. Овој стил е применлив кога се работи со високо обучен и професионален состав. Се применува во компаниите каде свесноста и одговорноста е на високо ниво, а врвниот менаџер има доверба во вработените, дека беспрекорно ќе ја завршат секоја задача. Менаџерската улога се состои во пружање на поддршка, информации и обезбедување на предуслови за реализација на работните задачи.

Најдобар менаџмент стил е оној каде менаџерите соработуваат со вработените, развиваат кооперативен и колегијален однос, ги почитуваат нивните права и го наградуваат трудот соодветно за извршената работа, вработените се разликуваат еден од друг и затоа не можат да бидат наградувани

⁷⁸Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: (2004) Menadžment: Teorija menadžmenta i visoko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, str. 353.

исто. Секоја личност односно секој вработен потребно е да се набљудува со почит, доколку се јават одредени недоразбирања во работата, потребно е да се испита нивното однесување, па дури тогаш да се третираат соодветно.

9.6. Етички и морални принципи во работењето на угостителските компании

Професионалната етика претставува форма на поставување определени норми во работењето на компаниите, а целта е да се изврши професионализација во работењето. За да се овозможува отстранување на можни проблеми кој би се појавиле во текот на работење во компаниите се применува професионалната етика која ги опфаќа етичките и моралните принципи на вработените и менаџерските тимови. Професионална етика ги перципира проблеми кои се појавуваат во компаниите поради отсуство на етика во работењето, поради што работата претрпува штети. Често се случува компаниите преку неетичко однесување да постигнат определен успех, кој што само на краток рок претставува успех, додека со себе повлекува големи штети на подолг рок.

Етичкото однесување со себе носи морална дилема за добро и лошо, за поставување универзални граници независни од постоењето на различни верувања и вредности во зависност од културата, воспитувањето и општеството. Со цел да се обединат мислењата, постојат универзални принципи кои заедно ги формираат основите на етичкото однесување.

Основно етичко правило, или како што некои го нарекуваат златното правило, е: „Однесувајте се кон другите како што би сакале другите да се однесуваат кон вас“.

Разбирањето на етиката и влијанието на етичкото однесување врз другите и обратно обезбедува морален компас што ги насочува индивидуалните постапки. Предизвик за секој менаџер во угостителството е да го спроведе она што е добро, фер, морално, етичко преку одлуките кој ги донесува во секојдневното работење.

Индивидуалното однесување е однесување на организацијата, а единствениот правилен начин на однесување е оној што е одржлив преку однесувањето на сите членови.

Деловната етика подразбира примена на општите етички принципи и стандарди во деловното однесување. Важно е да се нагласи дека етиката во деловниот туристички туризам ги надминува законските одредби на една земја, бидејќи етиката првенствено подразбира доверба помеѓу давателите на услуги и корисниците на услуги.⁷⁹ Општите етички принципи се исти за сите организации, што значи дека посебните правила што укажуваат на тоа што е добро и што е лошо, не треба да се либерализираат во рамките на организацијата.

Светската туристичка организација (UNWTO) пропиша глобален етички кодекс во туризмот што се однесува на максимално зголемување на придонесот од туризмот во социо – економски развој, а намалување на можните негативни влијанија од туризмот.

10. Нови трендови на рестораните

Иновациите во областа на услугите и дизајнот на физичката средина насочени кон подигнување на нивото на квалитет на услугите е клучни фактори за развој на рестораните. Во денешно време рестораните треба да обезбедат уникатно и невообичаено искуство за да ги задоволат потребите на потрошувачите, рестораните можат да привлечат гости со новини и необичности во дизајнот на ентериерот и осветлувањето за да се создаде попријатна атмосфера.

Со промените кои настануваат во животниот стил на луѓето, рестораните мора да обезбедат единствено искуство на гостите за кои консумирањето на храна надвор станало важна социјална активност. Менаџерите на рестораните работат на создавање иновативни средини што ќе привлечат потрошувачи и истовремено ќе го обезбедат потребното ниво на забава што гостите го очекуваат. Пазарот на ресторани брзо се шири, на што укажува и фактот дека во исто време, со желбата да се исполнат различните потреби на потрошувачите, има нови трендови во однос на локацијата на објектот, целните групи

⁷⁹ Galičić, V.: (2012) Uvod u ugostiteljstvo, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

потрошувачи, видот на понудената храна и другите елементи. Городески и Мадиган издвојува четири трендови:⁸⁰

1. Луксузни ресторани со неформална тема каде неформалноста и „релаксацијата“ на дизајнот на ентериерот го будат духот на модернизмот, модните трендови и самиот луксуз;



Слика бр.6 луксузен ресторан
Figure no.6 luxury restaurant

2.Забавни ресторани - „Планет Холивуд“ (Planet Hollywood) и „Хард рок кафе“ (Hard Rock Cafe);



Слика бр.7 забавен ресторан
Figure no.7 entertainment restaurant

⁸⁰ Sensory study in restaurant interior design
<https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2151&context=etd> (пристапено на 25.02.2021 год.)

3. Ресторани каде што визуелно може да се следи процесот на подготовка на храна. Ако готвачот е познат, ова е исто така одличен потег за маркетинг

4. Ресторани кои овозможуваат чувство на нешто познато - соседството (Neighborhood feel). Рестораните го красат ентериерот за да им дадат на гостите чувство на припадност. На овој начин, постои зближување меѓу персоналот и гостите.

Во нови трендови на рестораните може да се опишат и националните ресторани - меана кои своето име го добиле според тоа што приготвуваат главно национални јадења. За да може да работат како национални ресторани потребно е да исполнат одредени критериуми за што добиваа посебна ознака. За да се добие оваа ознака угостителскиот објект треба да исполнува одредени критериуми:

- категоризација со неизминат рок на важност;
- понудата на храна и пијалаци во картите за избор на услуги во рестораните треба да биде во сооднос од најмалку 70% домашни традиционални јадења споредено со интернационалните јадења, додека понудата на вино и други пијалаци треба да биде во сооднос од најмалку 80% вина и други пијалаци произведени во Република Северна Македонија споредено со интернационални вина и други пијалаци;
- во надворешното и внатрешното уредување на угостителскиот објект да се употребуваат природни материјали, како и мотиви од домашната традиционална култура, народни инструменти, носии, покуќнина-садови и слично;
- облеката на персоналот треба да има апликации и мотиви од традицијата и
- музика која се изведува во угостителскиот објект треба да биде изворна со акустичен звук.



Слика бр.8 национален ресторан
Figure no.8 national restaurant

За добро дизајниран ентериер во ресторанот, потребно е да се започне од истражување на пазарот и разбирање на трендовите, и да се заврши со добра стратешка реализација. Следењето на овие трендови во ресторанската индустрија бара добро познавање на концептот на деловна активност во ресторанот, деловно работење, линија на движење на луѓе (персонал и гости) и стоки (храна и други непрехранбени материјали). Покрај задоволството, соодветната атмосфера може да обезбеди необично искуство и да го охрабри потрошувачот да се врати во ресторанот.



Слика бр.9 ресторан 5 метри под вода
Figure no.9 restaurant 5 meters under water



Слика бр.10 екстреман ресторан
Figure no.10 extreme restaurant



Слика бр.11 ресторан во воздух
Figure no.11 restaurant in the air

Постојат бројни примери на необични ресторани и хотели во светот кои ги привлекуваат своите гости со нивната тема, а вработените и нивните односи со гостинот (што е дефинирано однапред од раководството) се одговорни за целосното искуство на таквата тема. Прашањето за уникатност е прашање на желба за специјализација и уникатно искуство што сака да го охрабри гостинот. Ова бара фокус на сетилата на гостинот и посветеност на континуираниот квалитет на услугата од почетокот до крајот на престојот на гостинот во угостителскиот објект.

10.1. Надворешно и внатрешно уредување на рестораните

Изградбата на ресторански објекти е многу сложен процес кој мора да се заснова на долгорочно планирање, висока експертиза и истражување на пазарот, притоа почитувајќи ги важечките регулативи. Бидејќи ова е терцијална активност, односно сфера на услуги, јасно е дека оваа активност е многу чувствителна на промените на пазарот, особено на економските и социјалните. Поседувањето знаење во угостителството и истражувањето на пазарот имаат особено важна улога во планирањето на конструкцијата, опремата и воопшто во идниот бизнис на ресторанот. Овој повеќефазен процес е условен со закон, регулативи и други регулаторни акти, но исто така е подреден на видот и целта на објектот, самата локација и планираниот дизајн, односно конечниот изглед. Освен фактот дека треба да има прекрасен дизајн, ресторанот првенствено мора да биде дизајниран на таков начин што сите производствени и услужни операции ќе се одвиваат непречено, како и техничките и економските пристапи да не се пресекуваат со природите и просториите наменети за гостите. Современиот пристап во светот сè повеќе ја вклучува еколошката димензија, земајќи ги во предвид експлоатацијата на земјиштето, отстранувањето и рециклирањето на цврст и течен отпад, употребата на обновливи извори на енергија, употребата на сензори кои ја регулираат работата на опремата и со тоа заштедуваат вода или енергија и многу повеќе. Често се случува трендовите во изградбата и опремувањето на ресторани и други угостителски објекти да бидат прилагодени на регулативите, со вклопување во животната средина. Еден вид тренд во ресторанската индустрија е растечкиот број на угостителските објекти на периферијата на градовите, во близина на села, реки и други привлечни природни области. Локацијата на ресторанот е генерално важен фактор што во голема мера го одредува успешното управување со објектот. Исто така, привлечноста кај потрошувачите во голема мера е условена од локацијата и надворешноста.

Дизајн на ентериер е важен елемент кој, покрај квалитетна храна и услуга, влијае на престој во ресторанот и враќање на потрошувачите. Менаџерите на рестораните треба да обрнат внимание при уредувањето на објектот, со цел да ги задоволат различните потреби на потрошувачите, да обезбедат комплетна услуга и се со цел да се опстане на конкурентен пазар.

Расположението е свесна состојба на ум врз која можат да влијаат угостителските објекти. На расположението на гостинот влијаат:

- работници и
- фактори на животната средина (амбиентални фактори).

Работниците создаваат расположение со своето однесување и став, па затоа се вели дека е потребно да се расположат со нивното расположение.

Главните амбиентални канали за стимулирање на расположението се вид, слух, мирис и допир, чии елементи може да се поделат на:

- визуелни елементи: боја, светлина, големина и форма.
- аудитивни елементи волумен и тон.
- миризливи елементи: арома и свежина.
- тактилни елементи: мекост, мазност и температура.

Од наведените елементи, во угостителството особено значење му се придава на:

- Избор на боја: познато е дека топлите бои го подобруваат апетитот, а студените го намалуваат, што треба да се има предвид при украсување ресторан. Боите мора да одговараат на концептот на хотел или ресторан. Светлите бои го смируваат и му даваат пријатна атмосфера на просторот, додека темните, ако не се поставени правилно, го гушат и можат да доминираат во просторот.

- Избор на музика: музиката мора да ја прикрие бучавата од активностите што се случуваат околу гостинот, но сепак не смее да биде премногу гласна и да доминира во просторот. Музиката мора да биде во хармонија со просторот во кој се наоѓа гостинот. Националните ресторани честопати свират музика на земјата чии јадења ги служат. Музиката во ресторанот има значително влијание врз тоа дали гостинот ќе се врати. Изборот и нивото на јачина на звук на музиката треба да се прилагодат на видот на предметот и времето.

- Прилагодено осветлување: осветлувањето е исто така важно да се прилагоди со текот на времето. Потребно е добро осветлување наутро. Во попладневните часови, осветлувањето треба да се намали, а навечер потребно е да биде

пригушено. Без оглед на времето и денот, осветлувањето мора да биде поставено така што боите ќе бидат јасно видливи во секое време.

- Мирисот е елемент што не треба да се пропушти: покрај тоа што мирисот е составен дел од целокупната доживеана атмосфера, таа ги збогатува и перцепциите на вкусот. Вкусот и мирисот обично се неразделни и често се појавуваат како негативни фактори кои го намалуваат целокупниот квалитет на дадената услуга. Од друга страна, пријатните мириси имаат психолошко влијание врз гостите и овозможуваат задоволство и релаксација.
- Употребата на материјалот од кој се направени предметите: материјалот е еден од важните фактори на кои треба да се обрне внимание при дизајнирање и опремување на просторот. Материјалите влијаат на потрошувачите и нивната перцепција за просторот, создавањето на првиот впечаток и целокупното задоволство од искуството. Овој феномен придонесе за зголемено внимание, насочено кон создавање поволна атмосфера во рестораните, што зависи од дизајнот, естетиката, околината на ресторанот, но и изгледот на вработените.
- Хигиената на просторот: важноста на хигиената во самата зграда и на просторот околу ресторанот, е составен дел од неговиот изглед и фактор за создавање пријатна атмосфера.

Амбиенталните услови во ресторанот значително влијаат на однесувањето на потрошувачите, односно на перцепцијата на квалитетот на услугата и целокупното искуство. Доколку недостасуваат некои од споменатите елементи, постои можност гостите во ресторанот да не се чувствуваат пријатно и да го одвратат гостинот од посета или повторно посетување.

Доколку овие елементи се користат правилно, тие можат да бидат одлична алатка за маркетинг.

Целта на украсувањето на ентериерот и екстериерот на ресторанот е да се придонесе за квалитетот на производите и услугите, што дополнително се одразува на мотивацијата на вработените, желбата на гостите да се вратат во ресторанот и секако да профитираат. Сето ова укажува на тоа дека бизнисот со ресторани е многу сложен и мора да одговори на различните побарувања на пазарот. Затоа, рестораните и дизајнерите мораат да дејствуваат синхронно,

водени од преференциите на потрошувачите, нивните навики, начинот на комуникација и во таа насока да го испланираат пристапот на пазарот и деловната активност на угостителскиот објект. Рестораните треба да бидат места за дружење и забава, интересни и неформални места каде гостите ќе се чувствуваат опуштено.

10.2. Атмосфера и амбиент во угостителски објекти

Поим концептот на атмосфера (грч. „atmos, sfaira“ – топка) се однесува на околина што создава или поттикнува склоност на клиентот да консумира производ или услуга.⁸¹ Атмосферата може да биде пријатна и непријатна. Во контекст на туристичката терминологија, секогаш се мисли само на пријатна атмосфера. Зборот атмосфера сака да нагласи дека учесникот ќе има пријатно емотивно искуство со тоа што ќе остане на одредено место, во друштво на одредени луѓе, притоа користејќи одредена услуга, забава и слично.

Услужната атмосфера колективно ја создаваат вработените во интеракција со гости на т.н. места за средби со гостинот.

Зборот атмосфера има две значења:

- а. вистинско (географско) значење, т.е.
- б. пренесено значење.

Терминот атмосфера во географијата значи воздушен небески простор што ја обвива Земјата. Во фигуративна смисла, атмосферата значи околина, можности, расположение, па затоа зборуваме за работата, хотелската атмосфера, атмосферата во ресторан, бар, кафуле и слично. Човечката атмосфера, односот меѓу луѓето, влијае на тоа што прават луѓето во таа атмосфера. Онаму каде односите меѓу луѓето се уредни, хармонични, каде што има соодветна атмосфера, бизнисот е поуспешен.

Некои автори уверуваат дека може да се создаде атмосфера што ќе придонесе во поголема мера за задоволството на потрошувачите. Покрај задоволството, соодветната атмосфера може да обезбеди необично искуство и

⁸¹ Laškarin Ažić, M., (2018) Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

да го охрабри потрошувачот да се врати во ресторанот. Ова може да се постигне и со погледот во кој уживаат гостите. Добриот поглед може да биде предност во однос на конкуренцијата и еден вид на маркетинг елемент што придонесува за подобра продажба.

За разлика од атмосферата, амбиентот е ограничен на дел од физичкиот простор или на феномен создаден со комбинирање на различни фактори. Амбиент (lat. „ambire“ – да се обиколи, заокружи) ја означува околината, животната средина, општеството во кое живее и работи.⁸² Тоа е простор со сите свои физички својства, висина, ширина, должина на ѕидови и видови материјали од кои се направени, како и разни предмети и нивниот дизајн, комбинација на бои, форма, интензитет и боја на светлина, температура на собниот воздух. Амбиентот може да биде елегантен, рустичен, топол, ладен, пријатен, непријатен, нереален.

Во стручната литература, амбиентот најчесто се споменува во контекст на неговото влијание врз однесувањето на потрошувачите воопшто, но и на корисниците на угостителските услуги особено, каде јасно е прикажано дека амбиентот е најважниот предуслов за задоволство на гостите во објектот. Амбиентот се гледаше и преку елементите на физичкиот простор, што се однесува на дизајнот и декорот, кои беа обележани како носители на амбиентот.

Терминот амбиент се користи во секојдневниот живот, свесно или несвесно. Како што веќе споменавме, голем број фактори влијаат на амбиентот.

Тие можат да бидат физички форми на простор или нематеријални форми на простор кои влијаат на создавањето на амбиентот како атмосферски ефект на просторот. Амбиенталните фактори можат да се поделат на:⁸³

1. фактори на животната средина - позадината на просторот како што се светлина, звук, мирис или температура.
2. фактори на дизајнот - функционални и естетски елементи како што се архитектурата и стилот.

⁸² Laškarin Ažić, M., (2018) Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

⁸³ Laškarin Ažić, M., (2018) Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

3. туристички фактори - гледањето на уредувањето на просторот за потребите на туризмот е свесна и планирана активност чија цел е избор на оптимален состав на објекти и опрема.

Пријатниот амбиент има различно значење за различни типови гости. Помладите гости ќе претпочитаат ресторан украсен во светли бои, додека постарите претпочитаат пастелни бои и слично. Тематските ресторани прилагодени на потребите и желбите на децата се одличен пример за тоа како амбиентот како физичко опкружување е одлична основа за создавање атмосфера. Почитувањето на демографскиот аспект на целиот пазар е само еден од критериумите на кои треба да се обрне внимание при креирање на посакуваната слика за угостителскиот објект. Целокупната приказна за угостителскиот објект кога им служи на гостите ја заокружуваат работниците со јасни упатства изразени преку визијата, мисијата и целите на угостителскиот објект.

Под ова се подразбира чувството за активирање на емоционалната и етичката компонента на персоналот и гостите. Сите овие елементи мора да бидат усогласени со предметот и сите заедно да формираат цело искуство што може, но не мора да создава задоволство од гостинот доколку е погрешно насочено. Покрај тоа, важна е желбата на гостинот, а не сопствената желба, бидејќи искуствата на угостителот не се нужно исти со искуствата на гостинот, а угостителството е тука за гостинот, а не за сопственикот.

11. Нови трендови и примена на иновации поради унапредување на квалитетот во ресторанската услуга

11.1. Информациско – комуникациска технологија во ресторанското работење

Информатичката технологија е составен дел од современиот бизнис. Постигнувањата во оваа област овозможуваат подобро деловно работење, но и подобра и побрза комуникација помеѓу угостителските објекти и потрошувачите. Технолошките иновации најдоа широка примена во угостителската индустрија, бидејќи тие овозможуваат директен контакт со потенцијални потрошувачи, ги намалуваат трошоците и придонесуваат за побрзо деловно работење. Индустријата за ресторани во голема мера ја прифати информатичката

технологија со сите придобивки што ги носи за бизнисот. Присуството на овие технологии го менува искуството на потрошувачите кои со текот на времето стануваат сè понапорни. Иако е познато дека во секторот гостопримство, човечкиот фактор е најважниот фактор за квалитетна услуга и дека технолошките иновации не се во можност целосно да ја заменат улогата на персоналот, нивната примена секако ја олеснува работата на персоналот, и придонесува за подобар квалитет на услугата и задоволство на клиентот.

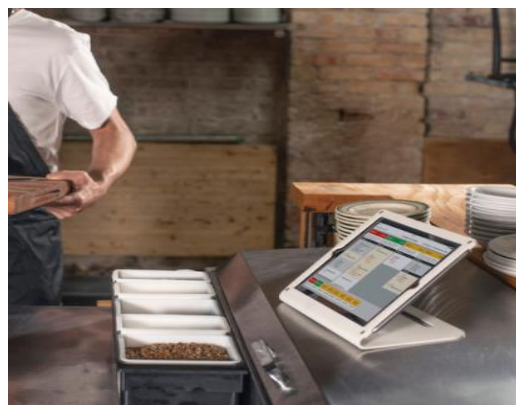
Според Ansel and Dyer употребата на информатичката технологија во рестораните има четири важни улоги:⁸⁴

- намалување на деловните трошоци,
- подобро управување со вработените и приходите,
- подобрување на конкурентската предност и
- можноста да се прилагодат на специфичните барања на гостите.

Еден од трендовите засновани на технолошките достигнувања е зголемувањето на автоматизацијата на работниот процес, што во пракса се состои од безжични уреди за полесно примање на налози, водење евиденција за нарачки, наплата и слично. Поранешниот став дека инвестирањето во технолошка иновација е само дополнителен трошок е заменет со ставот дека, со оглед на побарувањата на пазарот, таквата инвестиција е всушност инвестиција за иден профитабилен бизнис.

Дополнителните придобивки се: помалку грешки при примање и издавање налози, увид во фреквенцијата на нарачување одредени оброци, увид во акциите и можноста или неможноста за издавање на одредени оброци или пијалаци, побрза исплата, можност за резервација за следниот пат, автоматско наплата попусти и многу повеќе. Се ова што е погоре наведено го намалува времето на чекање и со тоа се придонесува за поголемо задоволство на гостинот.

⁸⁴ Ansel, D., Dyer, C., (Issue published: June 1, 1999) Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Volume: 40 issue: 3, page(s): 74-84



Слика бр.12 информатичката технологија во ресторан
Figure no.12 information technology in a restaurant

Некои ресторани ги прифатија придобивките од информатичката технологија до таа мерка што се инсталирани таблети, со чија помош гостите можат да изберат што сакаат да конзумираат, да изберат начин на плаќање и слично. Без разлика колку детали им се достапни на гостите преку таблет, секогаш ќе има посебни барања и прашања на кои уредите нема да можат да одговорат. Бидејќи не сите гости се вешти во користењето на овие уреди, персоналот е должен да ги поучува во процесите на нарачување. Ова е токму моментот кога персоналот може да донесе топлина со својата љубезност и да ги натера гостите да се чувствуваат поудобно во ресторанот. Затоа, присуството на луѓе е неизбежно во услужниот сектор и токму ова е одговорно за ефикасно работење на многу угостителски објекти.

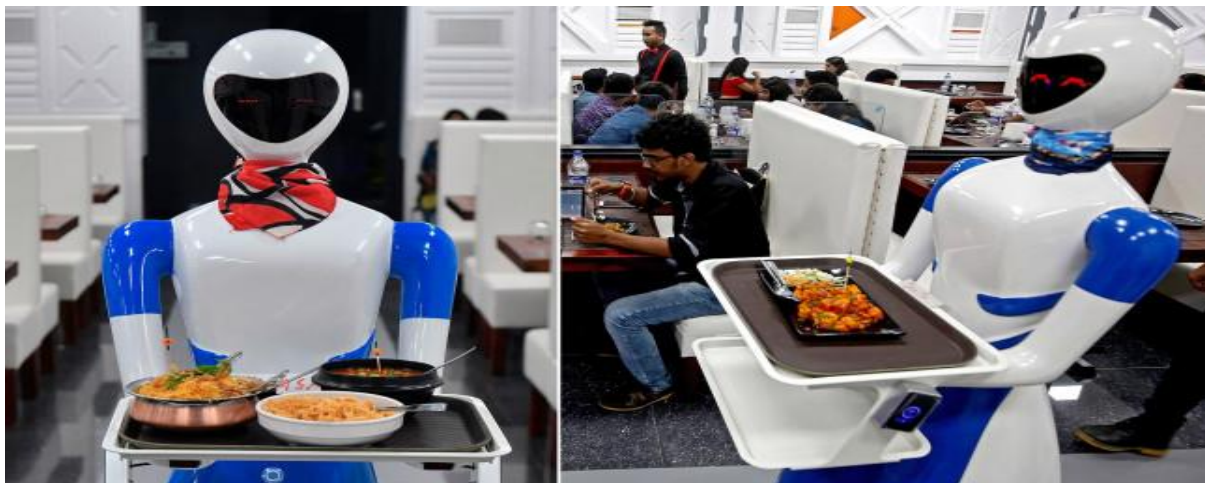
Присуството на информатичка технологија не мора да биде исклучиво видно за гостите. Овие технологии најдоа примена во простории што ги користи исклучиво персоналот (кујна, магацини и сл.) И од голема важност е можноста за поврзување на неколку различни уреди преку компјутери. Нормативите и методите за подготовка на секое јадење се внесуваат во компјутерите, а можно е да се контролираат термичките и разладните уреди преку еден уред (компјутер), дури и надвор од зградата - далечински пристап (пр. промена на температурата во фрижидерот или прилагодување на температурата на маслото во фритеза). Овој вид технолошка иновација овозможува надзор над текот на работењето и контрола на исправноста на уредот, што овозможува навремено реагирање и отстранување на сите неправилности. Придонесот на применетите технолошки иновации секако е видлив во рамките на рационализацијата на оперативните трошоци, и тие сè

повеќе се применуваат за контрола на системите за осветлување, греење и вентилација.



Слика бр.13 роботиката во угостителството⁸⁵
Figure no.13 robotics in catering

Иако роботиката во угостителството често се прифаќа со резервации, некои ресторани ширум светот успешно ја применуваат во деловните активности. Примената на роботиката и другите напредни технологии не мора да значи отсуство на човечки труд, но може да придонесе за подобрување на нивното искористување, односно забрзување на работните операции и обезбедување подобра услуга.



Слика бр.14 роботиката во угостителството⁸⁶
Figure no.14 robotics in catering

⁸⁵ <https://www.expatswoman.com/ewfood/uae-dining/dubai-cafe-opens-complete-robot-staff>
(пристапено на 14.07.2021год.)

⁸⁶ <https://metro.co.uk/2019/08/18/restaurant-where-waiters-have-been-replaced-with-female-robots-10589560/> (пристапено на 14.07.2021год.)

Да се знае што сакаат потрошувачите отсекогаш било прашање на кое сите даватели на услуги и производители барале одговор. Ова би имало позитивен ефект врз задоволството на потрошувачите, што може да се обезбеди со персонализирани услуги. Во минатото, повратните информации од гостите, во врска со квалитетот на услугите и нивните преференции, беа собрани преку печатени картички (comment cards), додека во денешно време се повеќе луѓе прибегнуваат кон можностите обезбедени од информатичките технологии. Гостите можат да внесуваат коментари преку електронски уреди или преку веб-страницата на ресторанот каде што се сместени прашалниците. На овој начин, менаџерите на ресторани добиваат одговори за задоволството на потрошувачите, нивните навики и желби. Исто така, анализата на набљудувањата на гостите може да открие недостатоци и врз основа на овие информации да се прилагоди понудата, како и начинот на работа. Комуникацијата на рестораните со вистински и потенцијални гости преку Интернет обезбедува заемни придобивки. Ова е исто така многу евтин начин на истражување на пазарот, така што класичното теренско истражување се заменува со други методи. Коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, даваат можност да ја следат конкуренцијата, да ги следат нивните иновации, промоции и други релевантни активности што можат да влијаат на освојувањето на пазарот. Затоа, преземањето на одредени деловни активности (иновација на понудата, воведување на нови методи на резервација, плаќање и сл.) често е инспирирано од слични активности на конкуренцијата. Размената на информации од овој вид е често достапна за пошироката јавност, а со тоа и за персоналот кој може да прочита дали гостите се задоволни од услугата што ја дале или имаат забелешки. Во извесна смисла, ова може да има стимулативен ефект врз персоналот со цел да се стреми да обезбеди највисок квалитет на услугата и да го намали бројот на негативни коментари што влијаат на рејтингот на ресторанот. Покрај тоа, менаџерите на овој начин имаат дополнителна алатка за контрола на квалитетот на обезбедените услуги и увид во задоволството на гостите.

Рестораните се во можност покрај тоа што користат свои веб-страници, да користат и други портали како алатка за подобрување на нивниот бизнис. Социјалните мрежи не се само место за забава, туку станаа ефективно средство

за дистрибуција на информации до потрошувачите, туку и за поедноставена комуникација во спротивна насока (потрошувач → ресторан). Достигнувањето информации до повеќе потрошувачи дава поголеми шанси за зголемување на обемот на работа, односно приходот. Она што ја зголемува важноста на социјалните мрежи во работењето на угостителските објекти е нивното присуство на мобилните телефони на корисниците. Се поголема е употребата на „паметни телефони“ (Smart phones) кои овозможуваат инсталирање на апликации за социјално вмрежување или апликации кои се специфично поврзани со ресторан. На овој начин, корисниците имаат можност да добиваат известувања што ги пуштаат рестораните, каде и да се. Бидејќи има се повеќе такви уреди што се нудат и тие се најинтересни за мнозинството корисници, присуството преку сопствена апликација на телефонот на корисникот е многу логичен потег на рестораните што гледаат чекор напред. Дополнителна можност на рестораните да бидат присутни во јавноста и да ги информираат потрошувачите е со објавување видеа на веб-страницата. Видеата може да ги објавуваат на веб-страницата на ресторанот, или денес се почесто е да се отвораат специјални канали на порталот Јутјуб (Youtube). Корисниците можат да изберат да ги следат настаните на овие портали и да бидат соодветно информирани секогаш кога ажурирањата на снимките, но и општо на другите информации, ги извршува ресторанот. Ваквите маркетинг активности претставуваат многу поволен модел за ресторани, бидејќи тие се финансиски прифатливи, а видеата за подготовка на храна или презентации на други услуги се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на ресторан. Популарен начин да се биде во контакт со потрошувачите е да се испраќа е-пошта и СМС-пораки. Потрошувачите можат да добиваат известувања на овој начин и да бидат во тек со настаните организирани од угостителските објекти. Воспоставувањето силен контакт со потрошувачите преку исполнување на нивните очекувања и обезбедување персонализирана услуга го прави модел за стекнување редовни гости. Ова практично значи дека ресторанот може да понуди услуга која е единствена и потрошувачите ја доживуваат како најповолна опција. Со цел да се обезбеди единствена услуга, покрај примената на технолошките иновации, важноста на персоналот во никој случај не е занемарлива, бидејќи без оглед на степенот на имплементација на информатичката технологија, персоналот е клучот за разликување од

конкуренцијата и обезбедување на уникатно искуство. Потребно е на персоналот да се обезбеди соодветна информатичката обука, за да може да ја користи истата, која е од голема важност. Примената на информатичката технологија во рестораните може да се опише како активност за создавање на единствен систем што ќе поддржува управување со организација, управување со човечки ресурси, истражување, продажба и контрола на деловното работење и подобрување на квалитетот на услугата.

11.2. Употребата на технологијата во ресторанската индустрија

Очекувањата на технологијата во ресторанската индустрија првенствено се насочени кон ефикасноста на услужниот процес, а примената на технологијата во ресторанската индустрија може да се набљудува преку одделите front office и back office.

Истражувањето на групацијата METRO и Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) спроведено во Европа и Јапонија во 2016 година докажува дека независните ресторани се подобро технолошки опремени во front office.⁸⁷

Конкументската предност на рестораните се постигнува преку сите видови иновации во рестораните, истовремено овозможувајќи подобра ефикасност, ефикасен маркетинг и софистицирано работење.⁸⁸

Брзиот развој на технологијата во мобилниот маркетинг, плаќањето, употребата на социјални мрежи, геолокацијата на гостите го отежнува проценувањето на какво било значење на одредени технолошки иновации за угостителските објекти. Факт е дека технологиите го менуваат начинот на работа, од маркетинг и продажба до резервации, комуникација со гости и услуги. Секој од овие деловни процеси доживеа некаква форма на подобрување на ефикасноста, што го прави неопходно, но не и клучно за деловниот успех. Најважните деловни процеси за кои рестораните ја сметаат технологијата важна или многу важна за поддршка се: разни опции за плаќање, современи алатки за комуникација со гости и финансии, додека за резервации, управување со

⁸⁷ Laškarin, Ažić, M., (2018) Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

⁸⁸ Lee, C., Sardeshmukh, S. R., Hallak R.: (2016) A qualitative study of innovation in the restaurant industry, Routledge, Taylor & Francis Group, Antolia, str. 3.

човечки ресурси и испорака сметаат дека технологијата е неопходна за нивниот развој.⁸⁹

Ланци ресторани кои се насочени кон деца и млади, како што е Мекдоналдс, ќе мора да се фокусираат на иновативни технологии во front office, бидејќи тоа е диктирано од нивното барање. Од друга страна, за другите типови ресторани, информатичката и комуникациската технологија, доколку се забележи улогата на оваа технологија во front office, ќе биде секундарен фактор на успех за некое време. Во ресторанската индустрија, употребата на современи технологии заради создавање на искуство за гостин ќе се интегрира преку современи алатки за забава што ќе го подобрат престојот на гостинот во ресторанот. Меѓу најважните технологии за информации и комуникација наменети за подобрување на искуството на гостите, во одделот за front office на ресторанот се користат следниве:⁹⁰

1. Мобилни апликации - оние ресторани кои планираат да ги задоволат помладите генерации гости се принудени да вклучат мобилни апликации во својата понуда. Способностите на мобилните апликации одат далеку од функциите на која било дигитална форма на комуникација со гостите. Мобилните апликации денес обезбедуваат широк спектар на одлики, а меѓу најважните се:

а. Информации за притисок - засновани на beacon технологија, корисниците на апликации добиваат персонализирани информации користејќи технологија за лоцирање гости. Со други зборови, ако угостителскиот објект има beacon технологија и ако гостинот има своја примена, угостителскиот објект може да испраќа промотивни пораки или корисни информации до гостинот затоа што гостинот е во одредена близина.

б. Програма за лојалност - покрај тоа што корисниците можат да добијат корисни информации кога им прилегаат на рестораните (push informacije), програмите за лојалност им даваат на корисниците лични информации кога сакаат.

⁸⁹ METRO Chair of Innovation: (2016) Independent restaurateurs and Technology, what is the future? Technology use and implementation barriers among European and Japanese independent restaurateurs, str. 15.

⁹⁰ Laškarin, Ažić, M., (2018) Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

в. Нарачување оброци надвор од ресторанот - покрај нарачката преку телефон, на гостите се повеќе им се нудат мобилни апликации преку кои гостите можат да нарачуваат оброци и да плаќаат на исто место. Истражувањата покажаа дека помладите генерации претпочитаат едноставна исплата преку мобилен или таблет, особено во рестораните за брза храна.⁹¹

Гостите се прикажуваат на едноставен и практичен начин што е вклучено во цената и им се нуди можност за додавање зачини, гарнитуре, итн. Откако гостинот ќе избере што сака да нарача, следи избор на плаќање со апликација или лично, кога јадењето ќе пристигне на адресата.

г. Повеќе прегледи и социјално вмрежување - мобилните апликации станаа дел од социјалните медиуми и како такви треба да им бидат достапни на корисниците.

Со споделување на своите позитивни искуства и коментари, рестораните имаат можност бесплатно да градат слика меѓу корисниците на социјалните мрежи.

2. Дигитално мени на таблет - понудата на јадења може да се претстави на интересен и иновативен начин, претставувајќи ги особеностите на подготовката на храната, специфичноста, потеклото итн. На гостите може да им се препорачаат оброци и да им се дозволи да коментираат за оброците. Дигиталното мени има двојна цел:

а. презентација на храна и пијалаци - фотографии, детален опис на јадења, коментари на други гости и

б. можност за нарачка - по разгледувањето на понудата, гостите сами порачуваат, што веднаш се гледа во кујната. POS се поврзува со систем за нарачки што угостителите можат или не можат да го користат.

3. Дигиталното мени со помош на баркод скенирање - можност за нарачка на храна и пијалаци со помош на скенер, читач на кодови. Скенирањето со помош на читачот на бар-код се врши преку мобилен телефон на гостите во угостителскиот објект. Баркод скенер со помош на мобилна камера брзо ќе ги скенира и препознае информациите од баркод кој е поставен на ресторанската

⁹¹ Food tech connect: Infographic of the Week: Why Restaurants Are Investing in Mobile Payments & Marketing (www.foodtechconnect.com)

маса. Овој скенер е многу лесен за користење преку камерата на Android телефон. Апликацијата што се скенирана автоматски се отвара. Овде може да се провери дадената листа на јадење, дневното мени, карта на пијалаци, производи на попуст и сл. Баркод скенер овозможува да се погледнат детални информации за производот како се подготвува, намирници и сл.



Слика бр. 15 дигиталното мени со помош на баркод скенирање
Figure no.15 digital menu using barcode scanning

4. Дигитално преземање на нарачки - Мобилна апликација за келнери - Наместо гостите да си порачуваат со таблет, келнерите можат да го сторат тоа наместо нив. Нарачката се испраќа директно во кујната или барот на ист начин. Оваа апликација им овозможува на келнерите да прегледуваат табели со информации за нарачки, платени фактури и интеграција со оперативниот систем.

5. Паметни работни маси - Ширењето на интерактивната технологија во скоро сите деловни процеси ќе продолжи и во иднина, со посебен акцент на подобрување на искуството на гостите. Меѓу поинтересните можности за примена на интерактивна технологија во рестораните за кои се очекува да бидат многу побарувани во иднина, е интерактивната табла. Интерактивната табла овозможува интерактивно прегледување на менито, информации за исхраната, директно начување (системот е поврзан со кујната), промена на позадината, гледање видеа, слики итн. Предностите на интерактивната технологија применлива во рестораните се евидентни во целиот процес на услуга, од скратување на времето за нарачка до создавање поголема вредност за гостинот преку интерактивна забава (гостин може да игра шах со друг гостин во ресторан, може да се испраќаат пораки, итн.).



Слика бр. 16 Паметна работна маса (интерактивна табла)
Figure no.16 Smart Desktop (interactive whiteboard)

Технологијата, доколку не е дел од амбиентот на угостителски објект, не може да биде причина за доаѓање или создавање нова вредност на услугата. Вработените треба да се прилагодат на новите услови за работа доколку организацијата одлучи да воведи технологија како дел од услужниот процес.

11.3. Социјални медиуми

Со развојот на социјалните медиуми, формиран е нов начин на комуникација со гостите, кој вклучува заемно споделување на слики, текст и видео содржина. Таквиот начин на комуникација со текот на времето влијаеше на многу економски и социјални аспекти на угостителските објекти. Социјалните платформи преку Интернет им овозможуваат на гостите да ги дигитализираат своите искуства и да ги споделат со другите, а со тоа да го зајакнат нивниот социјален статус. Не е ништо ново што луѓето сакаат да го споделуваат своето негативно или позитивно искуство со своите пријатели. Но, со преминот на комуникацијата од блиските кругови на пријатели на Интернет, таквата комуникација доби сосема ново значење. Моќта на комуникација со WOM (Word-of-mouth) влијаеше врз промената на свеста на деловните субјекти за транспарентноста на податоците и комуникацијата, произлегува од психолошките убедувања за потребите на една личност да го сподели своето искуство (добро и лошо) со другите.

Угостителските објекти се принудени да го прифатат предизвикот што им го нудат социјалните мрежи. Количината и квалитетот на информациите што ги достигнуваат гостите влијаеле на зголемувањето на знаењето што гостите го

имаат пред да пристигнат во угостителскиот објект, но и на нивната непредвидлива моќ да влијаат на другите гости преку комуникација со е-WOM.

Денешната веб 2.0 или, како што некои ја нарекуваат, социјални медиуми (социјална мрежа) се состои од следниве форми на т.н. социјални медиуми:

- викија (npr. wikitravel)
- блогови (npr. travelblog)
- социјалните мрежи (npr. Facebook, Twiter)
- страница за преглед (Tripadvisor)
- страница за споделување на слики и видео (Flickr, YouTube, Instagram, Pinterest) социјалните медиуми ги вклучуваат сите форми на споделување корисничка содржина. Корисничката содржина изразена во текст, слики или видеа е особено интересна во туризмот и угостителството. Мотивите за читање туристичка содржина може да се идентификуваат преку:
- Потребни информации пред пристигнување - За помладите генерации, особено генерацијата Y, социјалните медиуми имаат високо ниво на кредибилитет за разлика од постарите генерации консултации со пријатели и достапна содржина на Интернет. На угостителите останува да управуваат со социјалните мрежи и нивната содржина до нивото на нивните можности (со одговарање на прашања, коментари, споделување интересна содржина и сл.). Според авторите Fotis, Buhalis i Rossides, социјалните мрежи значително ќе влијаат на донесувањето одлуки во планирањето и угледот на брендот.⁹² Еко-туристите се особено заинтересирани за општествената одговорност на компаниите на социјалните медиуми. Некои автори ги посочуваат социјалните медиуми како канал кој влијае на перцепцијата на еколошките активности на компаниите.
- Желбата за учество во настани на пријатели - т.н. индиректни информации на социјалните мрежи. Премисата на создавање пријатели на Фејсбук е желбата да се информираат за нивните настани - што споделуваат, коментираат, како и сл. Пријатели кои ги користат услугите во угостителските објекти и споделуваат

⁹² Fotis, J., Buhalis, D. i Rossides, N.: (januari 2012) Socialmedia use and impact during the holiday travel planning process. Paper presented at the 19th international conference on information and communication technologies in travel and tourism (ENTER), 25. – 27.

содржина со што ги информираат другите пријатели за нивните искуства, што пак делумно ја обликува перцепцијата на нивните пријатели (идни потенцијални гости). Тие создаваат идеја да се посети некој угостителски објект, што да консумираат, што да избегнуваат итн.

На почетокот на развојот на социјалните мрежи, малкумина можеа да ја предвидат нивната потреба и важноста што ја имаат во деловниот свет денес.

Тогашниот тренд на генерација Y се сметаше за дел од животот на младите кој со текот на времето ќе згасне и ќе стане само еден во низата трендови во тоа време. Но, социјалните мрежи имаа одличен пристап кон индивидуализацијата и персонализацијата на корисниците, што ниту една платформа не беше понудена во тоа време, па корисниците со задоволство продолжија да ги шират своите познаници чувствувајќи се посебни, важни и безбедни.

Со зголемениот удел на комуникација преку Интернет на социјалните мрежи, менаџерите почнаа да стануваат свесни за важноста на таквата комуникација преку влијанието врз имиџот на угостителскиот објект. Не им требаше долго да сфатат дека можат да вршат бесплатно маркетинг активности на социјалните мрежи. Денес, социјалните мрежи суштински го менуваат начинот на кој гостите бараат, наоѓаат, читаат и веруваат во информации кои се споделени за одредени угостителски објекти. Маркетинг на социјална мрежа е каква било форма на директен или индиректен маркетинг што се користи за подигнување на свеста, подигнување на свеста за брендот, бизнис, производи или услуги со користење на социјални веб-алатки, како што се блогови, социјални мрежи, споделување на содржини, итн.

Може да се издвојат два различни аспекти на мотивација кои влијаат на однесувањето на корисникот за споделување на содржина:

- Лични интереси - Очекувањата за управување со личните интереси на поединецот се мотивација што вклучува: уживање во активности преку Интернет, самопочитување, зајакнување на социјалните врски итн.⁹³ Единствено што е поважно на социјалните мрежи од тоа како корисниците ги доживуваат

⁹³ Baym, N. K. : (2010) Personal connections in the digital age. Cambridge: Polity Press

другите и како другите ги перципираат. Одредени авторите докажаа дека високото ниво на онлајн активност на социјалните мрежи има позитивно влијание врз чувството на припадност, што може да резултира во желба за споделување знаење.

- Altruizam – Во туристички контекст, несебично помагање на другите, односно да им помагаат на другите да го пронајдат својот пат, да го најдат она што го сакаат или да ги избегнат лошите угостителски објекти. Примери за такви социјални медиуми се страниците за преглед. Ваквите влијанија можат да бидат позитивни во случај гостите, на пример, да бидат мотивирани да го споделат своето позитивно искуство со други луѓе. Но, тие можат да бидат и негативни: кога гостин на социјална мрежа ќе сфати дека повеќето гости се побуниле против персоналот на угостителскиот објект, гостинот ќе почувствува потреба да го сподели своето искуство за да го предупреди објектот, но и другите гости кој сакаат да го посетат тој објект. Придобивките од социјалните медиуми може да се препознаат во следново:

- Зајакнување на односите - Основната придобивка на социјалните медиуми за угостителите е поврзување со гости и зајакнување на односите со нив. Со нивното присуство во мрежната социјална заедница на угостителска група или угостителски објект, гостите докажуваат дека постои одредена приврзаност кон брендот. На овој начин, гостите остануваат поврзани и угостителите имаат единствена можност да одржат однос со гостинот по напуштањето на угостителскиот објект.

- Зајакнување на брендот - покрај тоа што е одличен начин за одржување на односите со гостите, социјалните мрежи се и уникатен начин за подигнување на свеста за брендот и за редовните гости и за потенцијалните гости.

- Промоција - сите комплементарни компоненти на маркетинг миксот се успешно профилирани на социјалните мрежи. На пример, угостителите на Фејсбук можат да рекламираат, продаваат услуги, да управуваат со односите со јавноста. Најистакнатата карактеристика на Фејсбук е неговата слободност (публицитет), каде што корисниците се појавуваат како носители на позитивно или негативно влијание врз брендот.

- База на податоци, анализа на содржина. - количината на лични податоци, преференциите на корисниците, бројни коментари што можат да се дефинираат како позитивни или негативни, ги направија социјалните мрежи соодветни за база на податоци и извлекување на значење од текстот. Набљудување на социјалните медиуми преку нивното влијание врз бизнисите во туризмот и угостителството, може да се идентификуваат два потенцијални проблеми:

1. Јазични бариери - успехот во анализата на мислењата, чувствата и другите слични анализи, чија цел е да се откријат мислењата на општеството и нивното влијание врз значењето на зборовите. Проблемите се јавуваат во разбирањето на комуникацијата со гостите, а меѓу најважните се:

- a) употребување на говор со дијалект, јазични појави што не влегуваат во литературниот јазик

- b) недоразбирање на зборот (на пример, реченицата „Храната тука не е лоша“ содржи негативен збор што софтверот може погрешно да го протолкува).

2. Негативни влијанија - како што се коментари, слики, видеа, може да го направат ресторан популарен. Подеднакво, овие објекти можат да создадат негативна перцепција за угостителскиот објект. Овие содржини ретко се гледаат во негативен контекст - но кога ќе се појават, овие содржини е тешко да се маскираат или да се намалат нивните негативни влијанија, без разлика колку брзо раководителите на заедницата реагираат на нив.

Предностите на каналите на кои се одвива најголемата комуникација со e-WOM, како што се отсуството на трошоци, обемот, зголемената автономија, важноста што гостите ја даваат на таквата комуникација, исто така влијаат на насоката на очекувањата за нивниот иден развој. Имено, многу е реално дека гостите ќе бидат се повеќе изложени на таков начин на искажување на сопствените мислења, без оглед дали гостите ги бараат намерно или не. Со развојот на угостителската технологија во средина каде што e-GRM работи во реално време, ќе расте потребата за добро обучени веб-експерти кои го разбираат однесувањето на гостите: менаџери за социјална мрежа и виртуелна заедница, повеќеканални маркетинг менаџери, менаџери за точки на допир итн. Индиректниот маркетинг е секоја форма маркетинг чија примарна цел не е да се

иницира директна, туку индиректна набавка.⁹⁴ Социјалните мрежи, како еден од најпознатите канали на индиректен маркетинг, се исто така канал преку кој се информираат гостите. Откако ќе се воспостави врска со гостин на Интернет, таквата врска треба да се следи и одржува. Со оглед на сè поизразените потреби на корисниците, како што се пристапноста, едноставноста и индивидуалноста, може да се претпостави дека развојот на ваквите форми на медиуми ќе оди во насока на интеграција со другите социјални медиуми и зголемување на индивидуализацијата.

11.4. Сегментација на идните гости

За да се добие подобар увид во конкретните пазари и нивните потреби, се користи пристапот при профилирањето на личноста на гостинот за секој од приоритетните пазарни сегменти. Развојот на овие профили на личности дава одговори за:

- Кои се тие
- Какво е нивното однесување во трошењето
- Како одлучуваат за нивните следни угостителски објекти
- Како изгледа идеалниот угостителски објект за нив
- Какви се нивните очекувања за основните услуги во угостителскиот објект
- Што прават кога ќе го напуштат објектот

Индивидуализацијата на услугите ќе биде очекуван елемент во испораката на услугите, но и покрај ова сепак ќе има групирање на луѓе на пазарот според нивните заеднички потреби. Според некој автор сегментацијата на гостите ќе продолжи да биде веродостоен начин за презентирање на заедничките карактеристики на гостите.

1.Пребарувачи за едноставност / Претпочитана технологија - оваа група гости ќе претпочитаат кориснички интерфејси, но не премногу инвазивни форми на технологија. Меѓу омилените интерфејси ќе бидат оние што дозволуваат да се поставуваат едноставни прашања и да се даваат едноставни одговори.

2.Културни гости (културолошки свесни, боемски) - оваа група гости ќе го искористи користењето на услуги како можност да се запознаат со непозната

⁹⁴ Gunelius, S.:(2011) 30 minute Social Media Marketing, Mc Graw Hill, New York, str. 153.

култура и поинаков начин на исхрана со цел целосно да се одделат од својот дом во правец на непознатото. Нивното уживање во храната зависи од можноста целосно да се доживее култура што претходно не ја познаваа.

Оваа група на гости може да се насочат кон преферирана технологија - списоците со угостителски објекти кои се достапни на мрежните веб-страници ќе создадат глобална монотонија, што ќе предизвика уште позначајна поврзаност на оваа група туристи. Постојат апликации кои се обидуваат да ги разделат мислењата на другите и мислењата на пријателите што ги поседува корисникот. Идните апликации ќе им овозможат на корисниците да постигнат совршен баланс помеѓу исклучително персонализирана и свесно предизвикувачка препорака (нешто ново што може да го заинтригира корисникот).

3. Пребарувачи на социјалниот капитал (желни за популарност, социјално свесни) - експертите за податоци и научниците ќе бидат насочени кон откривање на однесувањето на поединците во општеството, со цел да се откријат клучните луѓе кои влијаат на другите во рамките на социјалните мрежи. Персонализацијата во рамките на пакетот услуги и надвор од пакетот услуги ќе биде поврзана со преференциите на туристите, нивната вредност и позиција на социјалните мрежи.⁹⁵

За одредена група на гости, посетата на угостителскиот објект ќе биде многу привлечно бидејќи ќе видат посебен вид адреналин со споделување на нивните слики (искуства) за време на престојот во објектот со своите пријатели и роднини, што ќе го придружува ова искуство. "Ми се допаѓа". Нивното однесување за време на престојот во објектот ќе биде делумно подредено на можностите за доловување на совршен момент со цел да се зајакне нивната популарност на Интернет. Тие имаат тенденција да ги чуваат тие посебни моменти колку што можат, а со тоа да си дозволат да се вратат во минатото.

Рестораните, како и сите вклучени во туризмот, се повеќе ќе им овозможуваат на своите туристи / гости можност да споделат слики и искуства на официјалните страници на социјалните мрежи. Туристите / гости кои

⁹⁵ Norm, R., President of Travel Tech Consulting, Amadeus, str. 43

припаѓаат на овој т.н. Selfie групата ќе бара единствена можност да го овековечи вистинскиот момент на вистинските локации.

Оваа група ќе претпостави дека угостителските објекти се постојано присутни на социјалните мрежи. Одговорите на нивните прашања треба да бидат веднаш. Тие ќе бидат свесни за финансиската и емоционалната вредност на нивните објавувања преку Интернет за брендот на социјалните мрежи, така што ќе очекуваат повратна награда. Наградите што ќе бидат соодветни за нивно бесплатно објавување се подобри понуди, попусти, ВИП услуги итн.

Поврзаноста на овој сегмент со технологијата ќе биде значајна. На сликата, тој ќе следи со едното око што се случува во реалноста, а со едното око ќе го следи она што се случува на социјалните мрежи. Брзината на Интернет и бесплатниот Wi-Fi ќе бидат од голема важност за оваа група. Зад овој факт лежи признанието дека посетата има функционални придобивки што гостинот ги носи со себе дури и по заминувањето од објектот.

4. Ловци на награди - многумина од оваа група се стремат кон нешто што е наградувачко искуство. Оваа група на гости со задоволство ќе ги користи услугите за консиерж во сите достапни форми (преку Интернет, лично). Една од поважните потреби што оваа група гости ќе ја бара е чувството на посебност, така што ВИП-третманот ќе биде еден од основните начини за наградување на лојалноста на таквите гости. Нивната потреба за примена на нови технолошко-иновативни идеи нема да биде толку изразена како во претходните групи. Тоа е тип на гости кои ќе бараат искуство со првокласна услуга, тие се отворени кон трендот на услуги за омекнување, со задоволство прифаќаат нови идеи од угостителскиот објект за да го подобрат своето искуство. Ловците на наградите ќе патуваат за да ги задоволат своите потреби за чувство на посебност и чувство на „Јас го заслужувам тоа“, правејќи ги слични на сегментот „пребарувач за социјален капитал“. Тие ќе се стремат кон нематеријалните вредности на услугата, кои се чувство на мир, впечатоци дека ќе имаат нешто посебно и целосно различно од другите, имаат приказна што можат да им ја раскажат на другите и слично.

5.Исполнување на обврски - за разлика од другите групи, исполнувачите имаат (ќе имаат) поконкретни цели на посетата што мора или треба да бидат

исполнети, имено: средба со клиенти, средба со одредена личност, учество на семинар или конгрес (конференција), шопинг, учество на настан итн.

Ова е сегмент кој се состои од следниве групи гости:

- деловни гости
- спортски тимови
- здравствени туристи
- студенти
- гости на специјални семејни настани (свадби, крштемки).

Она што ја прави оваа група поинаква е односот кон квалитетот на времето и квалитетот на информациите. Нивната желба за информативни услуги што им се корисни ќе биде пред се. Тие ќе бидат воодушевени од технологијата што ќе им овозможи да го скратат непотребно потрошеното време (на пример, апликацијата што нуди најефикасен избор на превозни средства).

Зголемувањето на флексибилното работно време, со оглед на нивната потреба за посетување на угостителски објекти, ова е група гости кои ќе користат програми за лојалност овозможувајќи им да ги организираат своите дневни оброци со цел да заштедат време и пари.

Најзначајно влијание врз програмите за лојалност е влијанието на интернетот. Безбедноста на Интернет ќе им биде особено важна.

6. Етички туристи - многу гости ќе изберат да направат мал чекор во нивниот однос со природата и општеството, правејќи група туристи над просекот да се грижат за последиците од општествено неодговорното однесување.

Овие туристи не само што настојуваат да ги исполнат етичките принципи насочени кон животната средина. Станува збор за туристи кои се свесни за негативните последици од туризмот врз домицилното население, работниците, културното и природното богатство. Тие ќе сакаат да соживеат со работниците, па пред да го изберат угостителскиот објект, тие ќе сакаат да знаат како се однесуваат работодавците кон работниците; дали примаат плати, дали се задоволни итн. Доколку најдат на информации дека вработените во угостителскиот објект се незадоволни, ова ќе биде причина да ја откажат

резервацијата. Тие ќе бидат заинтересирани за разбирање на причинско-последичните односи во општеството.

12. Трендови и исхрана надвор од домот

Покрај можност да се подготвува храна дома, постои можност оброците да се земаат во ресторани и други угостителски објекти. Исто така, постои можност да се нарача храна од ресторани или продавници (повеќето супермаркети денес исто така нудат готови јадења од месо, риба, зеленчук и сл.). Со се зголемените деловните обврски, начинот и темпото на живот денес наметнува голем број опции за јадење надвор од домот, ваквиот начин на живот бара барем еден оброк да се консумира надвор од местото на живеење, односно да се користат услугите на угостителските и трговските објекти. Имајќи го ова предвид, угостителските објекти се принудени да прават разлика во борбата на пазарот и да привлечат одреден сегмент од пазарот преку специфична понуда.

Да се разликуваат од конкурентите, рестораните во рамките на редовната понуда или маркетинг изгледот, честопати ги употребуваат поимите „диетална храна“, „лесна храна“, „храна без маснотии“, „здрава храна“ и друго. Точните информации се многу важни кога оброците се консумираат надвор од домот (вклучително и рестораните). Според законот што ја регулира оваа област на угостителство, рестораните не се обврзани да прикажуваат хранливи вредности на менито, но треба да ги достават писмено или усно на гостинот по негово барање. Кога станува збор за трендовите во исхраната, посебно внимание мора да се посвети на неколку работи:

- Колку често се консумирам храна во текот на денот и колку трае оброкот;
- Кој е составот на храната (сооднос на храна од растително и животинско потекло);
- Која е нутритивната и енергетската вредност;
- Како се подготвува храната (методи за термичка обработка, итн.);
- Кога е подготвен и дали е безбеден (дали содржи потенцијални алергени, адитиви, остатоци од пестициди, итн.) и

• Потекло на храната (локална средина, странска земја, органско производство, генетски модифицирани организми).

Најдобрите десет трендови се:⁹⁶

1. Месо од локално потекло,
2. Храна произведена во локалното опкружување,
3. Одржливост на локалното опкружување како кулинарска тема,
4. Оброци кои придонесуваат за здравјето на децата,
5. Јадења без глутен,
6. „Хипер“ локална храна (на пр. од градината во ресторанот),
7. Храна за бебиња,
8. Тестенини без пченично брашно и
10. Брендирани производи (на пр. Земјоделски производ, итн.).

Оправданоста на трендовите може да се види во практични примери каде што се спроведува програма за помала употреба на пржени компири (помфрит) во исхраната на децата, а наместо тоа, парчиња јаболка и јогурт се служат како гарнир. Оваа програма е имплементирана во неколку водечки меѓународни ланци за брза храна (McDonald's, Arby's, Popeyes, Jack in the Box и други). Ориентацијата кон специфична понуда и грижата за најмладите потрошувачи се забележува во понудата на слични угостителски објекти каде што акцентот е ставен брокула на пареа, органско млеко и пијалаци без глутен.

Консумирањето храна надвор од домот стана секојдневна активност. Понекогаш два оброка дневно се консумираат надвор од домот, се купуваат во продавници и се консумираат на работа или на патување. Овде е потребно да се посвети дополнително внимание на составот и квалитетот на храната.

Покрај информациите од менито во врска со количината (тежината), цената, потеклото и / или видот на храната, рестораните го објаснуваат и метод

⁹⁶ <https://www.potatopro.com/news/2013/nra-releases-whats-hot-2014-culinary-forecast> (пристапено на 26.02.2021 год.)

на подготовка на јадења (пржење, парење, скара, итн.), со цел потрошувачите да добијат информација за начинот на подготовка и како се сервира. Со овие информации, потрошувачот може да добие попрецизна слика за храната пред да одлучи што ќе консумира. Прикажувањето на хранливите вредности во менито е во постојан пораст, земајќи ги предвид начинот на живот и диетата во современото општество од една страна, и постојано привлекувајќи внимание на важноста на правилната исхрана од друга страна.

Квалитетот е клучен фактор во перцепцијата на вредноста на дадени услуги. Здравствено безбедната храна е секако еден од најважните фактори во перцепцијата на квалитетот од страна на потрошувачите и несомнено влијае на квалитетот на производите и услугите. Некои од специфичните барања на потрошувачите поврзани со правилна и здрава исхрана се:

- Барање да се сервираат сосови и преливи за салатата во специјални чинии, наместо директно во садот или салатата;
- Барање да се сервира половина порција за половина од цената;
- Барање за пакување на неизедена храна;
- Барање јадењата да се подготвуваат на скара или да се варат наместо да се пржат во маснотии и
- Барање да се користи маслиново масло наместо сончогледово масло за време на подготовката.

Ориентација кон пазарот на угостителски објекти и зголемена свесност за консумирање на одредена храна, потребно е да се стави акцент на почестото консумирање на храна надвор од домот како глобален тренд.

13. Еко трендови во ресторанското работење

Еколошките трендови сè повеќе ќе се следат во текот на ресторанското работење. Рестораните ќе мора да ги применуваат концептите на „зелена“ конструкција и дизајн, социјална одговорност, заштита на животната средина и употреба на еко-материјали во иднина. Пазарот ги диктира условите под кои се водат работодавачите, трендовите во врска со изградбата, уредувањето и опремата на угостителските објекти, како и нивната непосредна околина, мора да бидат добро разгледани за да се зачува природната средина. Свеста за управување со отпад, употреба на прочистувачи, филтри и рециклирање е сè уште неразвиена. При планирање на ресторан, потребно е да се има предвид поекономична потрошувачка на енергија, намалено производство на отпад, односно подобро користење на сировини и спречување на хемиско загадување. Иако првичната инвестиција би била поголема, профитабилноста се гледа и во подготвеноста на потрошувачите да платат повеќе за „зелените“ - повеќе еколошки градби.

Иако следењето на еколошките трендови во угостителската индустрија има позитивни ефекти, сепак тоа не е во полн ек.

Повеќето ресторани се ориентирани кон профит и тоа е многу поважно од идејата да се биде пионер во примена на одредени еколошки политики. Спротивно на тоа, постојат ресторани кои ги следат еко-трендовите, честопати тоа го прават со цел да го подобрат имиџот на компанијата и нејзината репутација кај потрошувачите. Најчестиот пример за следење на еко-трендовите во рестораните е понудата на органска храна. Дополнителни начини ресторанот да биде „позелен“ и да се позиционира како таков на пазарот се рециклирање на отпадот или негово продавање. Дополнителен приход може да се оствари од продажба на пластика, стакло и друга амбалажа, како и од продажба на користено масло од кое може да се произведува биодизел или да се користи за други цели. Исто така, амбалажата во која е спакувана "takeaway" храна може да биде направена од биоразградливи материјали. Апаратите што трошат помалку вода и електрична енергија секако се пожелни и рационалното користење климатизери може да ги намали оперативните трошоци.

14. Услуги во ресторанското работење во Република Северна Македонија

14.1. Важноста на угостителството во Република Северна Македонија

Како едни од најкарактеристичните влијанија кои ги има угостителството и туризмот се издвојуваат нивните мултипликативни ефекти. Овде може да се напомене дека мултипликативните ефекти на угостителството и туризмот се состојат во тоа што средствата кои се добиени од остварената потрошувачка циркулираат во стопанството и вршат значително влијание врз економијата во дадена дестинација. На овој начин, со вклучувањето на поголемиот дел од економијата на дадената туристичка земја, со помош на угостителството и туризмот, всушност, се забрзува, не само економскиот, туку и целокупниот општествен развој на дестинација, но и на земјата во целост.

Мултипликаторот во угостителството и туризмот има повеќекратно значење, овде ќе ги споменеме:

- Утврдување мултипликативни приходи на државниот буџет - првенствено се мисли на сите такси кои ги плаќаат стопанските чинители, а кои ги користат парите од странските туристи;
- Анализа на влијанијата на угостителството и туризмот врз вработувањето;
- Меѓусекторска анализа - всушност станува збор за методот на влез-излез за утврдување на индиректните влијанија на угостителството и туризмот врз стопанството на одредена земја;
- Водење соодветно планирање на развојот на угостителството и туризмот (инвестиционата политика, политиката на вработување, унапредување на угостителството и туризмот и сл.).

14.2. Унапредување на угостителскиот квалитет

Подобрувањето на угостителскиот квалитет и содржина на угостителските производи подразбира развој и дизајн на нови и подобрување на постојните угостителски производи и услуги преку спроведување на иновации, одржливост со цел да се зајакне конкурентноста на домашниот угостителски пазар. Постигнувањето на поставената цел бара постигнување високо ниво на квалитет во сите сегменти. Ова вклучува квалитет на човечки ресурси, квалитет на услуга,

сместување, организиран престој, придружни услуги и содржина или квалитет на целокупното угостителско искуство.

За да се подобри угостителскиот квалитет потребно е да се направи анализа на следните фактори во услужниот сектор:

1. Спецификација - Точен опис на услужниот сектор (што, каде, кога и како). Се извршува точна анализа со јасна стратегија на услугата и што со неа треба да се постигне. Овде се утврдува дали услугата е стандардна, уникатна, комплексна, едноставна, редовна или повремена, луксузна и сл.

2. Персонал - Кои членови од персоналот се вклучени во обезбедување на услугата. Какви способности, вештини и обуки поминал. Дали е потребна тимска соработка или индивидуално поттикнување. Какво е однесувањето, пријателско, отворено, срдечно, официјално, давање помош. Каква е комуникацијата помеѓу гостите и сервисиерите. Дали постојат културни и јазични бариери итн.

3. Простор - Каде се одвива услужниот сектор. Дали просторот одговара за давање на услугите.

4. Системи - Овде се утврдува неопходната технологија, кои оддели учествуваат во услугата и дали се меѓусебно ускладени, кои стандарди за квалитет и изведба се употребуваат и колку се корисни за двете страни: потрошувачот и персоналот за послужување. Понатаму дали има точно дефинирани критериумите за успешност, колку персоналот е запознат со потребите на гостите итн.

5. Поддршка - Дали персоналот за послужување ја добиваат неопходната поддршка во финансиски средства, човечки ресурси и други погодности, колку технологијата која се применува е соодветна, дали на вработените им е обезбедена неопходна обука и сл.

6. Стил - Колку менаџмент стиловите се адекватни на поставените задачи, дали персоналот за послужување имаат соодветно однесување, дали менаџерот има развиено сопствени листи за анализа, итн.

Критериумите до каде треба да се расчленува синџирот на услужниот сектор се изведени од следните фактори:

- создавање на нови угостителски капацитети,
- подигање на квалитет,
- подобрување на дополнителната понуда,
- трошоци,
- создавање на оригинални македонски угостителски производи врз основа на вклучување на целокупното природно, историско, културно, архитектонско наследство во создавањето на разновиден и туристички привлечен нов производ и
- иновација на конкуренцијата (развој на специјални форми на туризам со што ќе се овозможи развој на угостителството).

14.3. Категоризација на угостителски објекти

Условите за категоризација на објекти за вршење на угостителска дејност во Република Северна Македонија се предвидени со правилник. Со овој правилник се пропишуваат условите за категоризација на објектите за вршење на угостителската дејност. Објектите за вршење на угостителската дејност се распоредуваат во категории во зависност од уредувањето, опремата и квалитетот на услугите. Категориите се означуваат со број на ѕвездички.⁹⁷

Категоризацијата на рестораните во Северна Македонија ја извршува Комисија при Министерството за економија. Категоризацијата се спроведува според Правилник за минималните технички услови кои треба да ги исполнуваат угостителските објекти. Министерството води и регистар на категоризирани ресторани.⁹⁸

Угостителските објекти треба да бидат уредени и опремени така да овозможуваат рационално користење на просторот, непречено движење на гостите и вработениот персонал, непречен пренос на материјал, исправно и хигиенско приготвување, ракување, чување, послужување и доставување на прехранбени производи, заштита на здравјето на гостите и вработениот персонал.

⁹⁷ <https://dejure.mk/zakon/pravilnik-za-uslovi-za-kategorizacija-na-objektite-za-vrshenje-na-ugostitelska-dejnost> (пристапено на 06.03.2021 год.)

⁹⁸ Министерство за економија (2018) Регистар на категоризирани ресторани во Македонија. Скопје: Министерство за економија, Сектор за туризам и угостителство.

Распоредувањето на објектите за вршење на угостителска дејност во категории и означувањето на категории се врши на следниот начин.⁹⁹

1. Хотели (хотели, мотел и пансиони) во прва, втора, трета, четврта и петта категорија, со број на ѕвездички пет, четири, три, две и една.
2. Хотелски населби во прва, втора и трета категорија со број на ѕвездички три (висок комфор), две (комфор) и една (стандард).
3. Туристички апартмани во втора, трета и четврта категорија со број на ѕвездички четири, три, две и една. Туристичките апартмани од прва категорија означени со пет ѕвездички се нарекуваат туристички резиденции.
4. Кампови во прва, втора, трета и четврта категорија со број на ѕвездички четири, три, две и една.
5. Куќи, станови и соби за издавање во прва и втора категорија со број на ѕвездички две (комфор) и една (стандард).
6. Ресторани во прва, втора, трета и четврта категорија со број на ѕвездички четири, три, две и една.

Категоризацијата на објектите се спроведува одделно за секој објект. Блоковите и целините на објектите ја имаат истата категорија.

Категоријата на објектот со називот се испишува на плочката која треба да биде истакната на видливо место при влезот во објектот, односно куќата, станот за одмор и собата за издавање.

Решението за категоризација на угостителски објекти се издава на барање на угостителот доставено до комисијата за категоризација. Решението за утврдување на категоријата на угостителскиот објект се издава со важност од 3 години.¹⁰⁰

⁹⁹ <https://dejure.mk/zakon/pravilnik-za-uslovi-za-kategorizacija-na-objektite-za-vrshenje-na-ugostitelska-dejnost> (пристапено на 06.03.2021 год.)

¹⁰⁰ <https://akademik.mk/servisni-informacii/584-3/> (пристапено на 06.03.2021 год.)

14.4. Награди за квалитет во угостителството и туризмот

Министерството за економија, врз основа на Програмата за развој на туризмот на Република Северна Македонија, објавува конкурс за признанија за придонес во туризмот во следните категории:

- * Најуспешен Хотел во категориите (спа, планински, езерски, градски и нова инвестиција);
- * Најдобра услуга во хотели;
- * Најуспешен ресторан;
- * Најуспешен Сместувачки капацитет од физичко лице;
- * Најуспешна Туристичка агенција;
- * Најуспешна Туристичка агенција за дојдовен туризам;
- * Најуспешна Манифестација од областа на туризмот;
- * Најдобар Туристички водич;
- * Најдобар реализиран Проект од областа на туризмот и
- * Придонес во областа на туризмот.

Целта на воспоставената Награда за придонес во туризмот е да им оддаде признание на сите поединци, здруженија на граѓани и претпријатија кои во тековната година дале свој придонес кон растот и развојот на туризмот во Република Северна Македонија. Наградата која се доделува е нематеријална и има за цел да ги потврди добрите практики на сите чинители во туризмот во земјата.

Право на предлагање на кандидати за награди имаат институции, претпријатија, здруженија здруженија на граѓани, коморите, општините, група граѓани или поединци. Предлозите се доставуваат во писмена форма на веќе претходно утврден формулар. Доставените предлози ги разгледува комисија која е формирана од Министерот, изборот се извршува врз однапред утврдени критериуми. Во секоја категорија предвидено е да се доделат по три награди.

Наградите се доделуваат на свеченост по повод Светскиот ден на туризмот на 27-ми Септември во тековната година.

14.5. Предизвици во угостителството и туризмот од пандемија на КОВИД-19

Покрај сите позитивни социјални, културни и економски влијанија кои ги има туризмот, тој сепак е најмногу „чувствителен“ на влијанија како воени дејствија, тероризам, природни непогоди и катастрофи, како и ширење на различни болести кои го ограничуваат или спречуваат патувањето на туристите. Токму COVID-19 кризата, која се појави кон крајот на 2019 година доведе до прогласување на глобална пандемија од страна на Светската Здравствена Организација (WHO), а со ширењето на овој вирус дестинациите ширум светот на различен начин го ограничија движењето на луѓето со цел запирање на ширење на болеста. Пандемијата (ширење на болест на големи територии), покрај промената на животните навики на луѓето во светот доведе и до стагнација на економските активности во целокупното стопанство.¹⁰¹

Кризата со COVID-19 се одрази најмногу на туристичката индустрија која е „најранлива“, бидејќи првите мерки кои беа преземени од страна на земјите низ светот беа ограничување на движењето и патувањата на луѓето како и затворање на угостителските објекти. Кризата доведе до промени во секојдневните навики на живеење на луѓето како и во нивните навики за патување. Од овде може да се заклучи дека туристичко-угостителскиот сектор е еден од најпогодените, а можеби и најпогоден од здравствената пандемија предизвикана од COVID-19, што упатува на потреба од специјално дизајнирани мерки и поддршка за сектори кои се најпогодени со цел зачувување на работните места, постигнување ликвидност кај компаниите и спречување финансиски тонење во долгови како основен таргет на мерките.¹⁰²

¹⁰¹ Dzambazovski, K. and Metodijeski, D. (2020) Студија за ефектите врз приватниот сектор - туризам и угостителство погоден од здравствено-економската криза предизвикана од пандемијата COVID-19, со препораки за справување со економските ефекти. Епи Центар Интернационал, Скопје.

¹⁰² Dzambazovski, K. and Metodijeski, D. (2020) Студија за ефектите врз приватниот сектор - туризам и угостителство погоден од здравствено-економската криза предизвикана од пандемијата COVID-19, со препораки за справување со економските ефекти. Епи Центар Интернационал, Скопје.

Владата на Република Северна Македонија меѓу првите воведени мерки за здравствената заштита на населението беше и затворањето на угостителските објекти. Потоа се воведуваат дополнителни мерки:¹⁰³

- за заштита при работа кои предвидуваат одржување на растојание меѓу работниците, препораки за сменска работа, носење на лична заштитна опрема – маски, ракавици и сл. за еднократна употреба, обезбедување на повисоки хигиенски стандарди (пристап до вода, сапун, управување со отпад, средства за дезинфекција итн.).
- се донесоа сет на економски мерки за целокупното стопанство преку уредба за финансиска поддршка со која компаниите кои се засегнати од кризата ќе добијат поддршка во износ на минимална плата, со цел да се помогне да се задржат работните места.

На иницијатива на Агенцијата за промоција и поддршка на туризмот (АППТ) се формираше координативно тело кое ќе има задача да ги превенира можните штети во туристичката индустрија од Корона вирусот. Составено од 12 членови од 5-те комори и асоцијации за туризам, АППТ и претставници од Министерството за економија (МЕ), координативното тело се состанува тековно и според потребите. Координативното тело го предложи директорот на АППТ, да биде претставник на туристичката индустрија во Координативното тело на Владата на Република Северна Македонија, со што ќе се засили координацијата и навремената размена на информации помеѓу туристичката индустрија и државните институции. Координативното тело за туризам ги споделува и применува препораките од WHO и дополнително стави акцент на проценката на можните штети од Корона вирусот во туристичката индустрија. Координативното тело има цел да предлага мерки за успешно справување со кризата.

¹⁰³ Dzambazovski, K. and Metodijeski, D. (2020) Студија за ефектите врз приватниот сектор - туризам и угостителство погоден од здравствено-економската криза предизвикана од пандемијата COVID-19, со препораки за справување со економските ефекти. Епи Центар Интернационал, Скопје.

III. ЕМПИРИСКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Анализа и истражувања на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството

Едно истражување може да биде реализирано на два начини, се со цел да се добијат два типа на податоци и тоа: квантитативни и квалитативни податоци. Разликата помеѓу овие два типа на податоци е тоа што квантитативните се однесуваат на факти како што се: давање одговор на прашањата што, каде, колку, колку често и сл. Овие најчесто се објективни (не се лични) и се контролирани. Додека кај квалитативните одговорите се посубјективни и го опишуваат размислувањето - ставовите на испитаникот. За остварување на целта на ова истражување, направени се одредени прашалници кои се наменети за гостите во угостителските објекти, вработените и менаџерите во угостителските објекти од источниот дел на Република Северна Македонија. Целта на ова истражување е да се согледа моменталната состојба на квалитетот на ресторанската понуда во источниот дел на Република Северна Македонија, со цел да се откријат слабостите во менаџирањето со рестораните и да се добијат насоки за идни инвестициски зафати. Понатаму добиените резултати може да се користат за креирање на краткорочни и долгорочни планови за иден туристички развој на дестинацијата и истовремено ќе овозможи вршење компаративна анализа со исти или слични објекти во дестинацијата и пошироко при што се обезбедува теоретска и практична применливост во ресторанското работење.

Во овој дел ќе се анализираат резултатите од истражувањето направено помеѓу гостите, вработените и менаџерите во угостителските објекти од источниот дел. Анкетните прашалници беа наменети и одговорени од страна на гостите, вработените и менаџерите во угостителските објекти со цел да се согледаат ставовите и мислењата на трите страни вклучени во ресторанската понуда. Прашалниците содржат прашања кои имаат за цел да обезбедат квантитативни и квалитативни податоци. Ваквото истражување се спроведе во неколку фази и тоа:

- Изготвување на анкетните прашалници на Google платформата Google Drive за креирање на прашалници и нивно пилотирање (пред да се

спроведе истражувањето, со цел однапред да се предвидат недостатоците во поставените прашања анкетните прашалници беа испратен до неколку гости, вработени и менаџери на угостителски објекти, а врз основа на нивните одговори, истите претрпија одредени промени во формулирањето на прашањата.

- Испраќање на анкетните прашалници до гости, вработени и менаџери на угостителски објекти, контактирање со истите се со цел да се дадат одредени појаснувања околу анкетните прашалници и барање сигурна потврда дека ќе одговорат во предвидениот временски рок .
- Анализа и интерпретација на добиените резултати Google Drive платформата е креирана автоматски да ги сумира резултатите. После процесот на одговарање резултатите веднаш ги прикажува графички во пита или графикон и овозможува индивидуално разгледување на одговорените прашалници.
- Интерпретација на резултатите од анкетните прашалници се состои од теоретска дескрипција и графички приказ на секое прашање.

2. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

Теренските истражувања за потребите на дисертацијата беа спроведени во две фази: собирање податоци по пат на набљудување, спроведено во месеците декември 2020 година, јануари и февруари 2021 година и собирање податоци по пат на испитување, спроведено во месеците април, мај и јуни 2021 година. Најголемиот дел од испитувањата за потребите на трудот, вршено е по пат на анкета спроведена по електронски пат (е пошта и телефон). Притоа, испитаниците одговараат на точно формулирани прашања поврзани со предметот на истражување. За потребите на овој труд беа анкетирани гости, вработени и менаџери на угостителски објекти. Анкетниот прашалник (Прилог 3) кој е наменет за гости во угостителски објекти е составен од прашања поврзани со квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството. Испитаниците според сопствено мислење треба да го оценат квалитетот на ресторанската понуда се со цел да се согледаат и нивното мислење и ставови, како крајни консументи на угостителскиот производ. Анкетниот прашалник (Прилог 2) кој е за вработени во угостителски објекти, предмет на анализирање на квалитетот на ресторанската понуда е со цел

согледување на нивното мислење и ставови, како даватели на угостителски производ. Исто така има и анкетен прашалник кој е за менаџери во угостителски објекти (Прилог 1) кои се предмет на анализирање на квалитетот на ресторанската понуда со цел согледување на нивното мислење и ставови, како лица кои менаџираат со угостителски производи. Со оглед на тековната ситуација во која се наоѓаме и кризата предизвикана од Ковид 19 вирусот, во анкетирањето учествуваат само домашни гости.

Покрај електронската комуникација, беше спроведена и лична комуникација по телефон со цел потсетување и молба за одговор, како и за одредени појаснувања во врска со прашањата доколку беше потребно.

За разлика од менаџерите и вработените, истражувањето кај гостите во угостителските објекти беше многу брзо и ефикасно спроведено, воопшто не се појави потреба од дополнителни телефонски јавувања и молба за одговори, туку напротив од нивна страна имаше позитивна реакција во врска со темата која се обработува во оваа докторска дисертација.

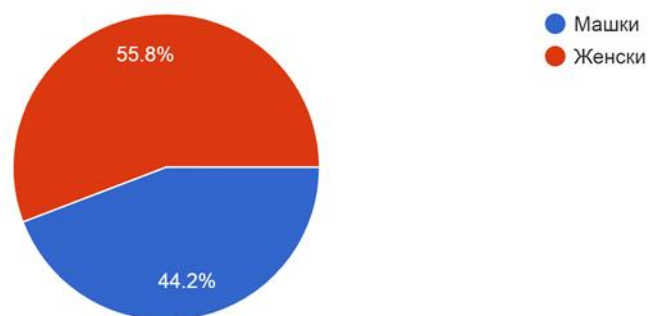
2.1. Анализа на резултатите од анкетното испитување на гости во угостителски објекти

Во анкетното испитување беа вклучени гости во угостителски објекти. Анкетирањето беше спроведено во месеците април, мај и јуни 2021 година, делумно на лице место при посета на рестораните, а во најголем дел електронски по електронски пат. Анкетен прашалник има за цел согледување на нивното мислење и ставови, како крајни консументи на угостителскиот производ. Со оглед на тековната ситуација во која се наоѓаме и кризата предизвикана од Ковид 19 вирусот, во анкетирањето учествуваат само домашни гости.

Анкетниот прашалник е составен од 30 прашања. Првите три се однесуваат на пол, возраст и образование, 29 се затворени прашања на кои испитаникот има можност да избере еден од понудените одговори и 1 прашање од отворен тип, каде испитаникот може да го искаже своето мислење за предметот на истражување. На прашалникот целосно одговориле 129 испитаници, од кои 72 женски и 57 машки. (Графикон 1) Од нив 1 е помал од 20 год., 24 се на возраст од 21-30 години, 61 на возраст од 31-40 години, 29 на возраст од 41-50 години, 12 на возраст од 51-60 години и 2 се над 61 години.

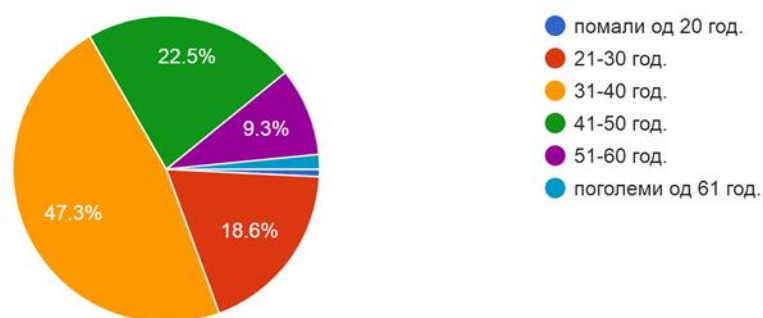
(Графикон 2) Во однос на образованието, 78 се со високо образование, 34 со средно, 15 со магистерски студии и 2 со докторски студии. (Графикон 3) Во однос на занимање најмногу одговориле дека се вработени 114 испитаници, 6 невработени, по 4 испитаници се изјасниле дека се студенти и пензионери и 1 испитаник е ученик. (Графикон 4)

Пол:
129 responses



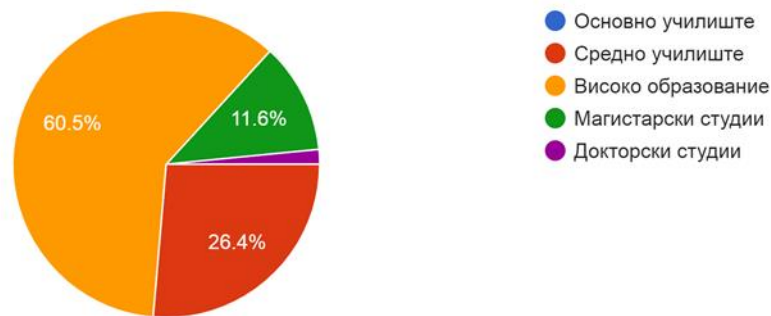
Графикон 1. Полова структура на испитаниците (гости)
Chart 1. Gender structure of the respondents (guest)

Возраст:
129 responses



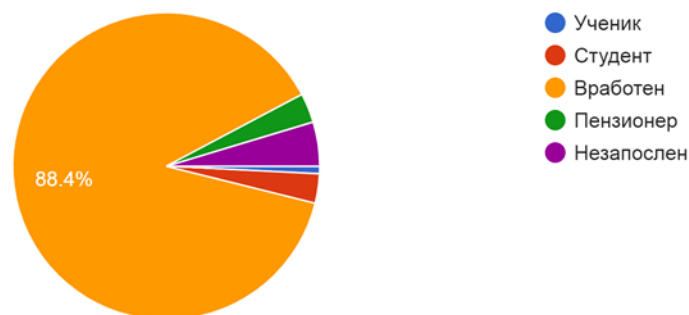
Графикон 2. Возраст на испитаниците (гости)
Chart 2. Age of the respondents (guest)

Степен на образование:
129 responses



Графикон 3. Ниво на образование (гости)
Chart 3. Level of education (guest)

Занимање:
129 responses

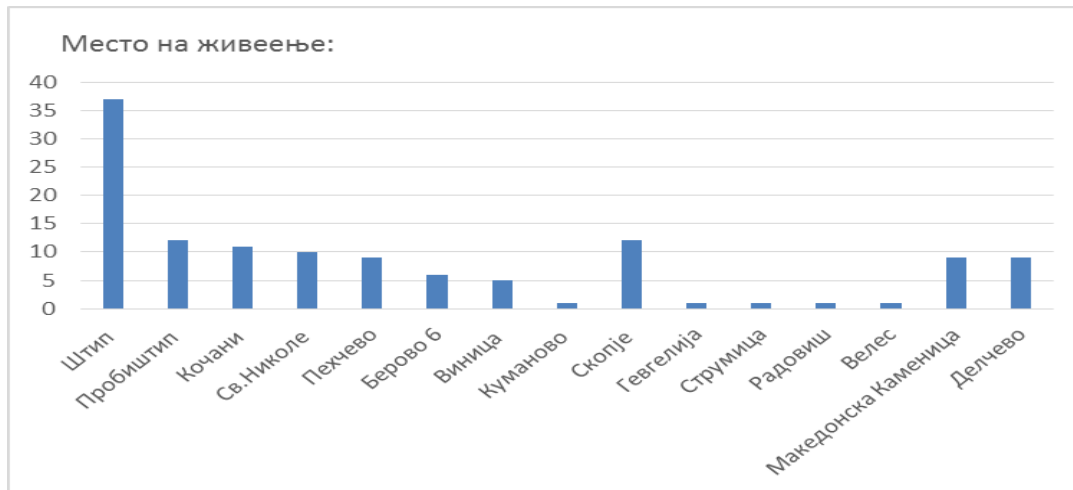


Графикон 4. Занимање (гости)
Chart 4. Occupation (guest)

Според местото на живеење анкетираниите најмногу се изјасниле од општина Штип 37, Пробиштип и Скопје по 12, Кочани 11, Св. Николе 10, по 9 од Пехчево, Македонска Каменица и Делчево, од Берово 6, по 5 од Веница и Куманово и по 1 анкетирано лице од Гевгелија, Струмица, Радовиш и Велес. (Графикон 5)

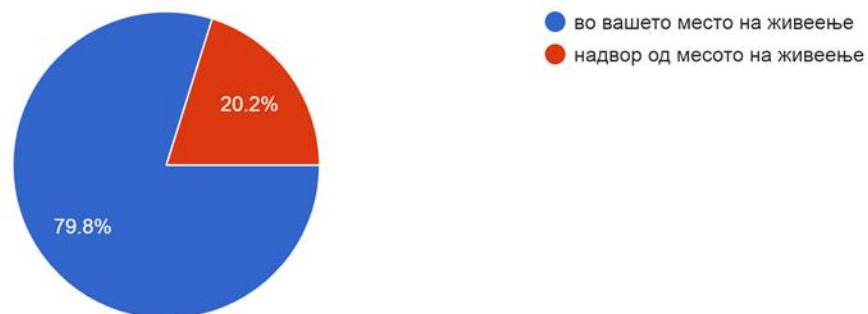
На прашањето Најчесто посетувани ресторани анализата покажа дека гостите се изјасниле дека најмногу посетуваат ресторани кои се во нивното место на живеење 103, додека надвор од местото на живеење се изјасниле 26 испитаника (Графикон 6). Информациите за посета на рестораните најмногу ги

добиваат од пријатели / познаници каде се изјасниле 90 испитаници, потоа преку пребарување на интернет каде се изјасниле 29 и по пат на реклами 10 испитаници. (Графикон 7)



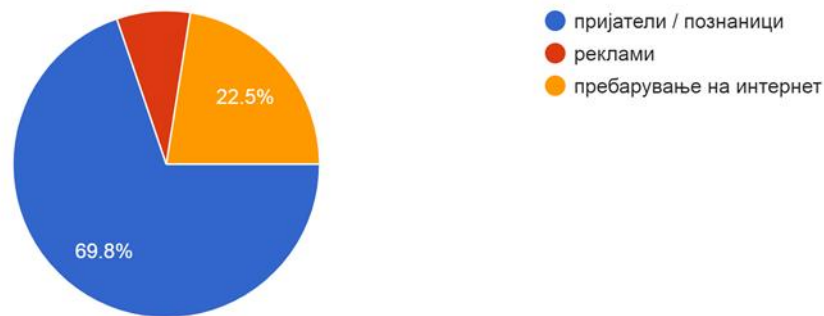
Графикон 5. Место на живеење (гости)
Chart 5. Place of residence (guest)

Најчесто посетувате ресторани кои се:
 129 responses



Графикон 6. Најчесто посетувани ресторани (гости)
Chart 6. Most visited restaurants (guest)

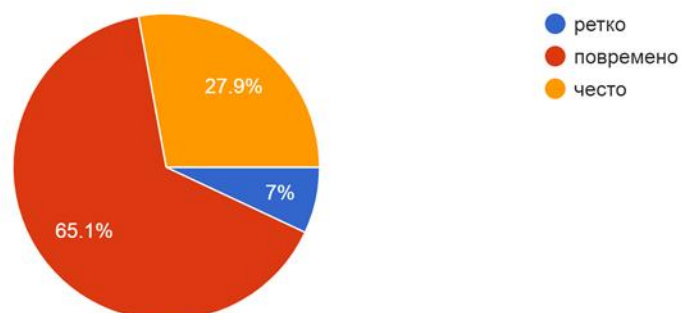
Информации за посета на рестораните ги добивате од:
129 responses



Графикон 7. Информација за посета на ресторани (гости)
Chart 7. Information for visiting restaurants (guest)

На прашањата колку често посетувате ресторани испитаниците најмногу одговориле 84 повремено, 36 често, 9 ретко. (Графикон 8) На расположението на гостинот во ресторанот најголемо влијание има добрата храна каде се изјасниле 50 испитаници, потоа се изјасниле за добрата услуга 48 испитаници, фактори на животната средина (амбиентални фактори) 17 испитаници и најмалку се изјасниле за однесувањето на вработените 14 испитаници. (Графикон 9)

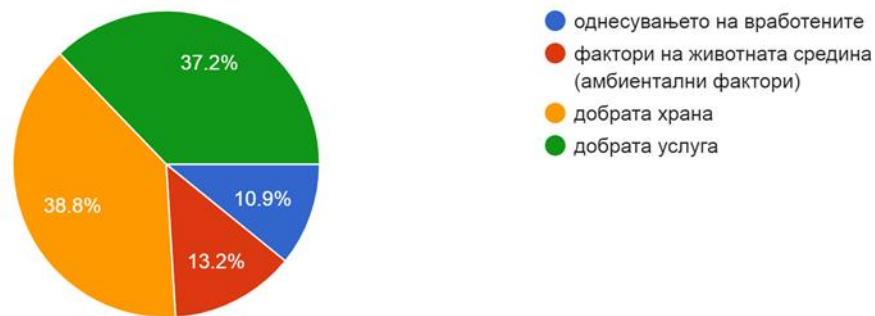
Колку често посетувате ресторани?
129 responses



Графикон 8. Колку често се посетува ресторан (гости)
Chart 8. How often is the restaurant visited (guest)

На расположението на гостинот во ресторанот влијание има:

129 responses

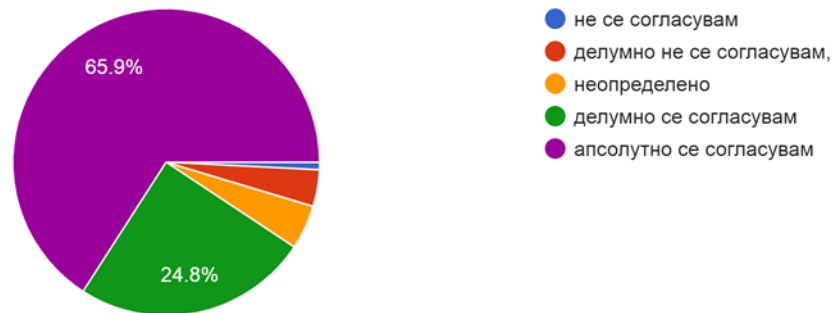


Графикон 9. На расположението на гостинот во ресторанот влијание има (гости)
Chart 9. The mood of the guest in the restaurant is influenced by (guest)

На прашањето дали уредни и убаво облечени вработени влијаат врз создавањето на пријатна атмосфера во ресторанот најмногу 85 испитаници од анкетираниите се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека уредни и убаво облечени вработени влијаат врз создавањето на пријатна атмосфера во ресторанот, делумно се согласуваат 32 испитаници, неопределени 6 испитаници, делумно не се согласуваат 5 испитаници и не се согласуваат 1 испитаник. (Графикон 10) Во однос на прашањето дали картите за избор на услуги (листа на јадење, мени, карта на пијалаци) се напишани правилно и читливо и ја одразува сликата на ресторанот најголем дел од испитаниците 79 апсолутно се согласуваат, потоа делумно се согласуваат 34, делумно не се согласуваат 8, неопределени 5 и 3 испитаници не се согласуваат со тоа дека картите за избор на услуги се напишани правилно и читливо и ја одразува сликата на ресторанот. (Графикон 11) Ентериерот и екстериерот на ресторанот придонесуваат за квалитетот на производите и услугите во најголем дел од анкетираниите 65 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека ентериерот и екстериерот на ресторанот придонесуваат за квалитетот на производите, делумно се согласуваат 36, делумно не се согласуваат 13, неопределени 10 и 5 испитаници не се согласуваат дека ентериерот и екстериерот на ресторанот придонесуваат за квалитетот на производите. (Графикон 12)

Уредни и убаво облечени вработени влијаат врз создавањето на пријатна атмосфера во ресторанот.

129 responses

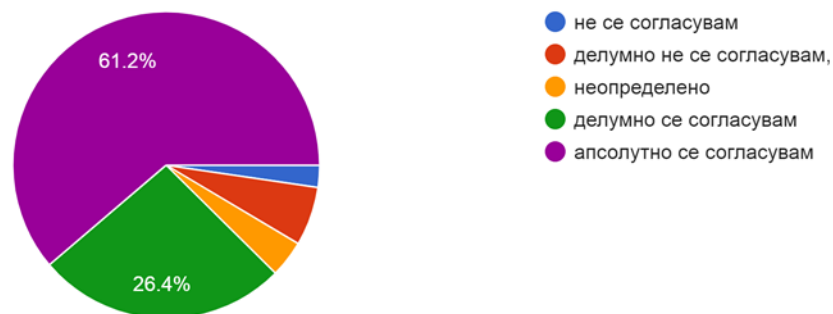


Графикон 10. Уредни и убаво облечени вработени влијаат врз создавањето на пријатна атмосфера во ресторанот (гости)

Chart 10. Neat and well-dressed employees influence the creation of a pleasant atmosphere in the restaurant (guest)

Картите за избор на услуги (листа на јадење, мени, карта на пијалоци) се напишано правилно и читливо и ја одразува сликата на ресторанот

129 responses

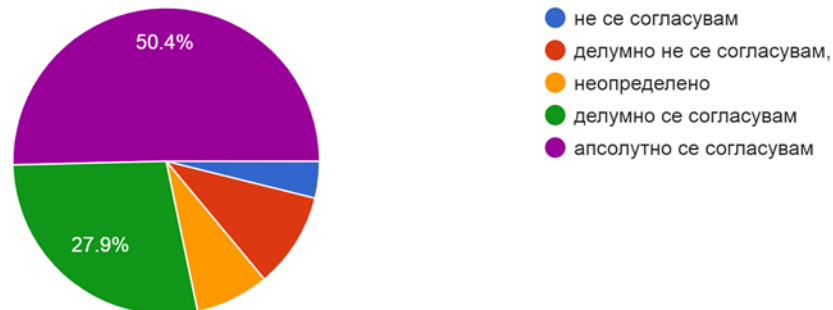


Графикон 11. Картите за избор на услуги се напишано правилно и читливо и ја одразува сликата на ресторанот (гости)

Chart 11. The service selection cards are written correctly and legibly and reflect the image of the restaurant (guest)

Ентериерот и екстериерот на ресторанот придонесуваат за квалитетот на производите и услугите.

129 responses



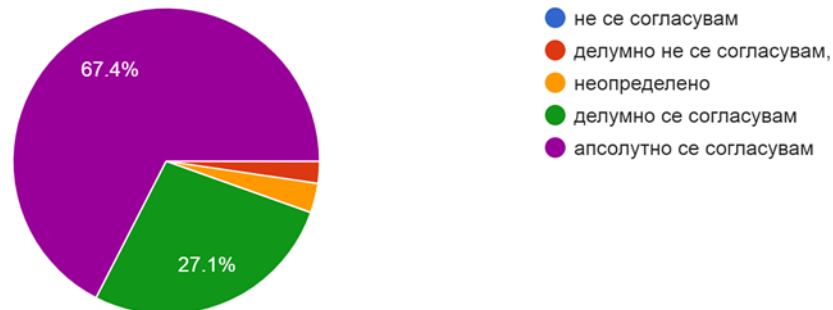
Графикон 12. Ентериерот и екстериерот на ресторанот придонесуваат за квалитетот на производите и услугите (гости)

Chart 12. The interior and exterior of the restaurant contribute to the quality of the products and services (guest)

На прашањата дали мотивацијата на вработените во ресторанот придонесува гостите повторно да се вратат во ресторанот најмногу од испитаниците 87 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека мотивацијата на вработените во ресторанот придонесува гостите повторно да се вратат во ресторанот, делумно се согласуваат 35 испитаници, неопределени 4 и делумно не се согласуваат 3 испитаници. (Графикон 13) Во однос на прашањето дали нареданите оброци и пијалаци вработените ги послужуваат во предвиденото време најмногу од испитаниците 64 се изјасниле дека делумно се согласуваат дека нареданите оброци и пијалаци вработените ги послужуваат во предвиденото време, апсолутно се согласуваат 39 испитаници, неопределени 15, делумно не се согласуваат 7 и 4 испитаници не се согласуваат дека нареданите оброци и пијалаци вработените ги послужуваат во предвиденото време. (Графикон 14) На прашањето дали вработените прават точна пресметка на наредани оброци и пијалаци најмногу од испитаниците 56 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека вработените прават точна пресметка, делумно се согласуваат 50 испитаници, неопределени 10, делумно не се согласуваат 7 и 6 испитаници не се согласуваат дека вработените прават точна пресметка. (Графикон 15)

Мотивацијата на вработените во ресторанот придонесува гостите повторно да се вратат во ресторанот.

129 responses

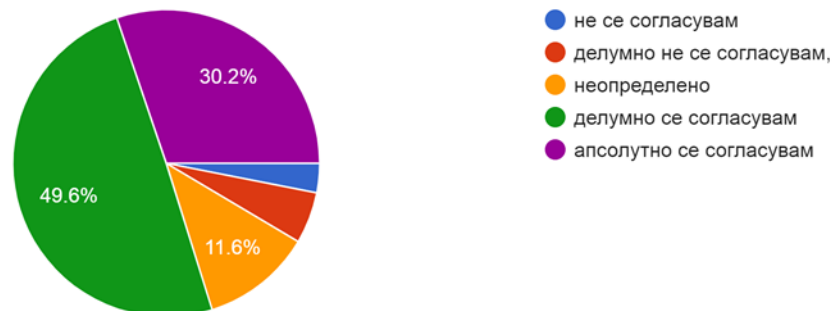


Графикон 13. Мотивацијата на вработените во ресторанот придонесува гостите повторно да се вратат во ресторанот (гости)

Chart 13. The motivation of the employees in the restaurant helps the guests to return to the restaurant (guest)

Нарачаните оброци и пијалаци вработените ги послужуваат во предвиденото време

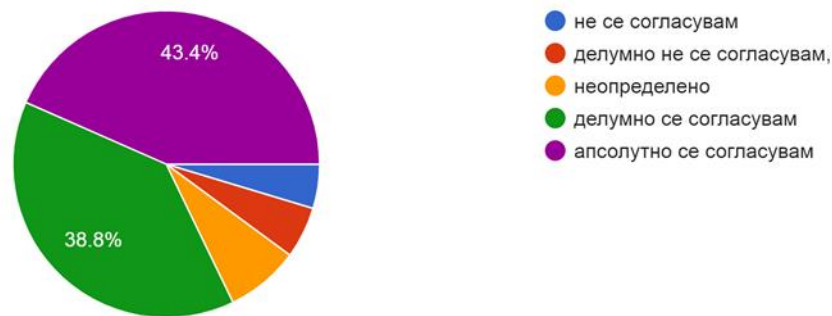
129 responses



Графикон 14. Нарачаните оброци и пијалаци вработените ги послужуваат во предвиденото време (гости)

Chart 14. The ordered meals and drinks are served by the employees in the scheduled time (guest)

Вработените прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалоци
129 responses



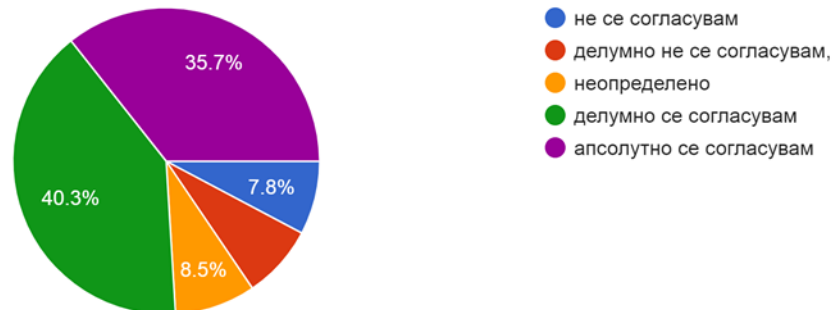
Графикон 15. Вработените прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци (гости)

Chart 15. Employees make accurate calculations of ordered meals and drinks (guest)

На прашањето кога ресторанот е полн вработените си помагаат едни на други за да стигнат на време и да го одржуваат квалитетот на услугата најмногу од испитаниците 52 се изјасниле дека делумно се согласуваат дека вработените си помагаат едни на други, апсолутно се согласуваат 46, неопределени 11 и по 10 испитаници се изјасниле дека делумно или не се согласуваат со тоа дека вработените си помагаат помеѓу себе. (Графикон 16) На прашањето дали вработените можат целосно да одговорат на прашањата на гостинот најмногу од испитаниците 66 се изјасниле дека делумно се согласуваат дека вработените можат целосно да одговорат на прашањата на гостинот, апсолутно се согласуваат 34, неопределени 15, делумно не се согласуваат 8 и 6 испитаници не се согласуваат дека вработените можат целосно да одговорат на прашањата на гостинот. (Графикон 17) Во однос на прашањето дали храната и пијалаците во ресторанот обично се главната причина зошто одбираат да го посетат ресторанот најмногу од испитаниците 60 се изјасниле дека делумно се согласуваат дека храната и пијалаците се главната причина зошто одбираат да го посетат ресторанот, апсолутно се согласуваат 57 испитаници, неопределени и не се согласуваат по 5 испитаници и делумно не се согласуваат 2 испитаници. (Графикон 18)

Кога ресторанот е полн вработените си помагаат едни на други за да стигнат на време и да го одржуваат квалитетот на услугата

129 responses

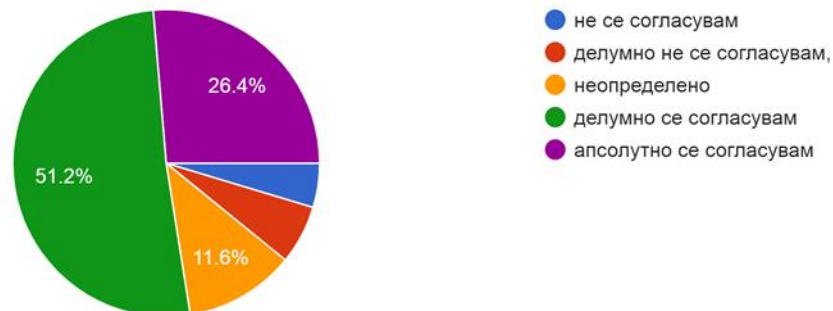


Графикон 16. Кога ресторанот е полн вработените си помагаат едни на други за да стигнат на време и го одржуваат квалитетот на услугата (гости)

Chart 16. When the restaurant is full, the employees help each other to arrive on time and maintain the quality of the service (guest)

Вработените можат целосно да одговорат на прашањата на гостинот

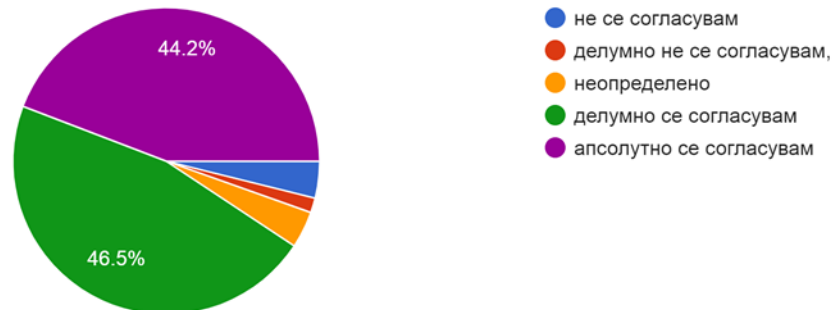
129 responses



Графикон 17. Вработените можат целосно да одговорат на прашањата на гостинот (гости)

Chart 17. Employees can fully answer the questions of the guest (guest)

Храната и пијалоците во ресторанот обично се главната причина зошто одбрам да го посетам
129 responses



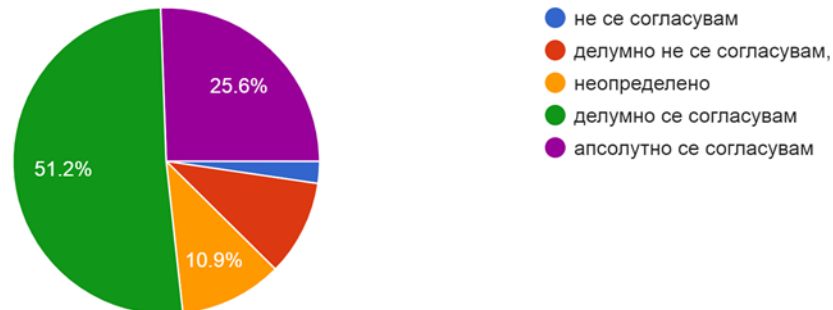
Графикон 18. Храната и пијалациите во ресторанот обично се главната причина зошто одбирам да го посетам (гости)

Chart 18. The food and drinks in the restaurant are usually the main reason why I choose to visit it (guest)

На прашањето доколку се појават проблеми, персоналот за послужување добро се справува со решавање на истите најмногу од испитаниците 66 се изјасниле дека делумно се согласуваат дека персоналот за послужување добро се справува со решавање на проблемите, апсолутно се согласуваат 33 испитаници, неопределени 14, делумно не се согласуваат 13 и 3 испитаници не се согласуваат дека персоналот за послужување добро се справува со решавање на проблемите. (Графикон 19) Во однос на прашањето дали вработените се искусни и добро обучени за својата работа најмногу од испитаниците 63 се изјасниле дека делумно се согласуваат дека вработените се искусни и добро обучени за својата работа, апсолутно се согласуваат 31, неопределени 17 и по 9 испитаници делумно или не се согласуваат дека вработените се искусни и добро обучени за својата работа. (Графикон 20)

Доколку се појават проблеми, персоналот за послужување добро се справува со решавање на истите.

129 responses

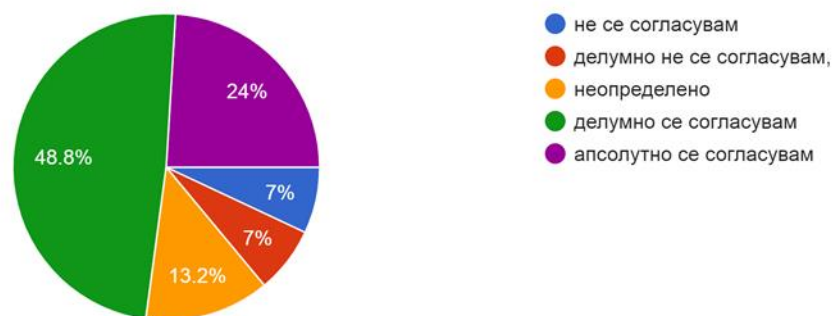


Графикон 19. Доколку се појават проблеми, персоналот за послужување добро се справува со решавање на истите (гости)

Chart 19. If problems arise, the service staff copes well with solving them (guest)

Вработените се искусни и добро обучени за својата работа

129 responses



Графикон 20. Вработените се искусни и добро обучени за својата работа (гости)

Chart 20. Employees are experienced and well trained for their work (guest)

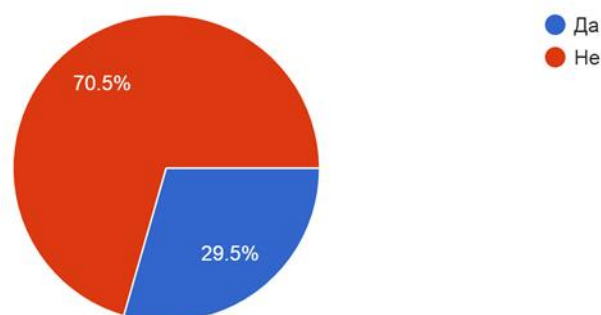
На прашањето дали порачуваат храна преку интернет најмногу од испитаниците 91 се изјасниле дека не порачуваат храна преку интернет, додека 38 испитаници се изјасниле дека порачуваат храна преку интернет. (Графикон 21) Во однос на прашањето дали храната порачана преку интернет го има истиот вкус како храната која се послужува во ресторанот најмногу од испитаниците 76 се изјасниле дека храната која е порачана преку интернет го нема истиот вкус како храната која се послужува во ресторанот, додека храната е иста како во ресторанот се изјасниле 32 испитаници. (Графикон 22) На прашањето дали порачувате храна која е на попусти или специјални понуди најмногу од

испитаниците 78 се изјасниле дека не порачуваат храна која е на попусти или специјални понуди, додека потврдно се изјасниле 51 испитаник дека порачуваат храна која е на попусти или специјални понуди. (Графикон 23) Во однос на прашањето дали препорачуваат ресторани на членови од нивното семејство и пријатели најмногу од испитаниците 127 се изјасниле дека препорачуваат ресторани на членови од нивното семејство и пријатели, додека 2 испитаници се изјасниле дека не препорачуваат ресторани на членови од нивното семејство и пријатели. (Графикон 24)

На прашањето дали споделуваат повратни информации со персоналот за послужувањето во врска со добиената услуга најмногу 54 испитаници се изјасниле дека делумно се согласуваат дека споделуваат информации со персоналот, потоа апсолутно се согласуваат 47 испитаници, неопределени 17 испитаници, делумно не се согласуваат 10 испитаници и 1 испитаник не се согласува дека споделуваат информации со персоналот. (Графикон 25)

Дали порачувате храна преку Интернет?

129 responses

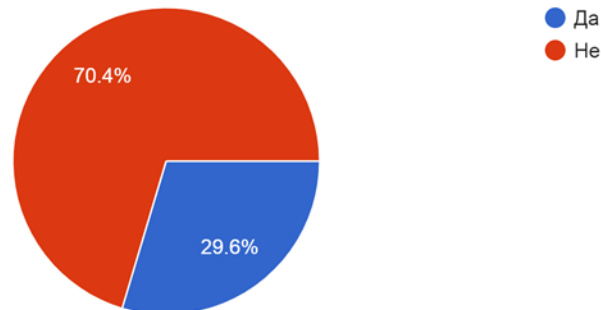


Графикон 21. Дали порачувате храна преку Интернет? (гости)

Chart 21. Do you order food online? (guest)

Храната порачана преку Интернет го има истиот вкус како храната која се послужува во ресторанот?

108 responses

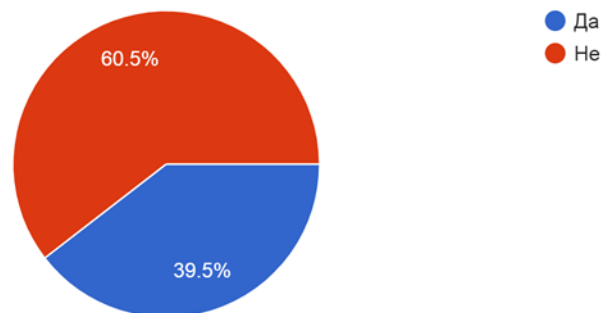


Графикон 22. Храната порачана преку Интернет го има истиот вкус како храната која се послужува во ресторанот? (гости)

Chart 22. Food ordered via the Internet has the same taste as the food served in the restaurant? (guest)

Дали порачувате храна која е на попусти или специјални понуди?

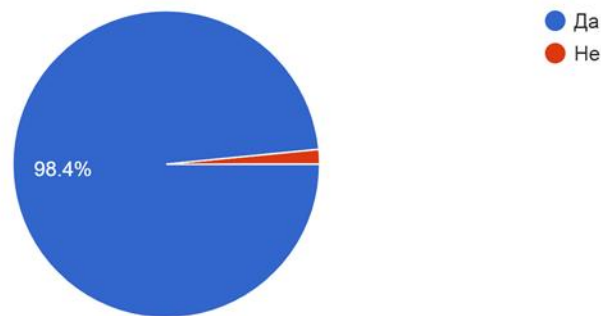
129 responses



Графикон 23. Дали порачувате храна која е на попусти или специјални понуди? (гости)

Chart 23. Do you order food that is on discounts or special offers? (guest)

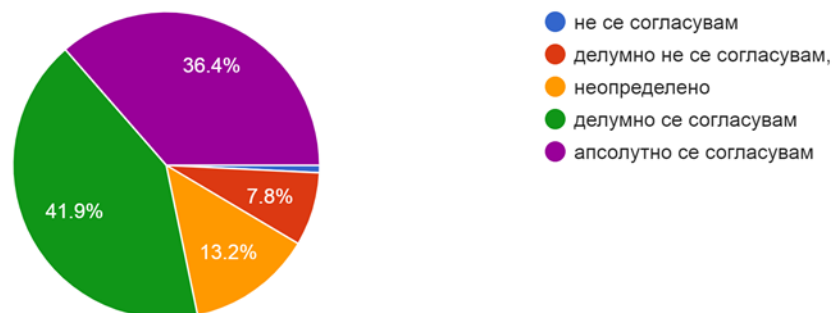
Препорачувате ресторани на членови од вашето семејство и пријатели?
129 responses



Графикон 24. Препорачувате ресторани на членови од вашето семејство и пријатели? (гости)

Chart 24. Do you recommend restaurants to members of your family and friends? (guest)

Споделувате повратни информации на персоналот за послужување во врска со добиената услуга?
129 responses



Графикон 25. Споделувате повратни информации на персоналот за послужување во врска со добиената услуга? (гости)

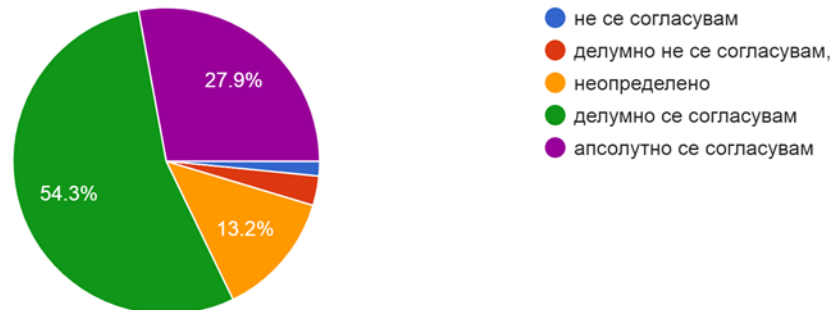
Chart 25. Do you share feedback from the service staff regarding the received service? (guest)

На прашањата дали очекувањата кој се создадени врз основа на информациите за пазарот, сопствените претходни искуства и искуството на другите претставуваат стандард врз основа на кој гостите ја оценуваат дадената услуга најмногу од испитаниците 70 се изјасниле дека делумно се согласуваат дека очекувањата кој се создадени врз основа на информациите за пазарот, сопствените претходни искуства и искуството на другите претставуваат стандард врз основа на кој ја оценуваат дадената услуга, апсолутно се

согласуваат 36 испитаници, неодредени 17 испитаници, делумно не се согласуваат 4 и 2 испитаници не се согласуваат. (Графикон 26) Во однос на прашањето дали квалитетната услуга во туризмот и угостителството е онаа што остава чувство на задоволство и желба да се дојде повторно најмногу од испитаниците 96 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека квалитетната услуга во туризмот и угостителството е онаа што остава чувство на задоволство и желба да се дојде повторно во угостителскиот објект, потоа делумно се согласуваат 26 испитаници, неодредени 4, делумно не се согласуваат 2 испитаници и 1 испитаник не се согласува дека квалитетната услуга во туризмот и угостителството е онаа што остава чувство на задоволство и желба да се дојде повторно во угостителскиот објект. (Графикон 27)

На прашањето дали вработените го претставуваат угостителскиот објект најмногу од испитаниците 73 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека вработените го претставуваат угостителскиот објект, делумно се согласуваат 47 испитаници, неодредени и делумно не се согласуваат по 4 испитаници и 1 испитаник не се согласува дека вработените го претставуваат угостителскиот објект. (Графикон 28) Во однос на квалитетот на производот оценет од човечките сетила (сетило за вид, чувство за мирис, вкус, допир и слух) дали е еден од најважните при проценка на квалитетот на гастрономскиот производ или обично претходи на сите други проценки на квалитетот најмногу од испитаниците 79 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат квалитетот на производот оценет од човечките сетила е еден од најважните при проценка на квалитетот на гастрономскиот производ, делумно се согласуваат 43 и 7 испитаници се изјаснија како неодредени. (Графикон 29) На прашањето кое се однесува дали видеата за подготовка на храна или презентации на други услуги кој се објавуваат на веб-страницата се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на ресторан од испитаниците најмногу 61 се изјасниле дека делумно се согласуваат дека видеата за подготовка на храна кој се објавуваат на веб-страницата се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на ресторан, апсолутно се согласуваат 38 испитаници, неодредени се изјасниле 17, делумно не се согласуваат 9 и 4 испитаници не се согласуваат дека видеата за подготовка на храна кој се објавуваат на веб-страницата се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на ресторан. (Графикон 30)

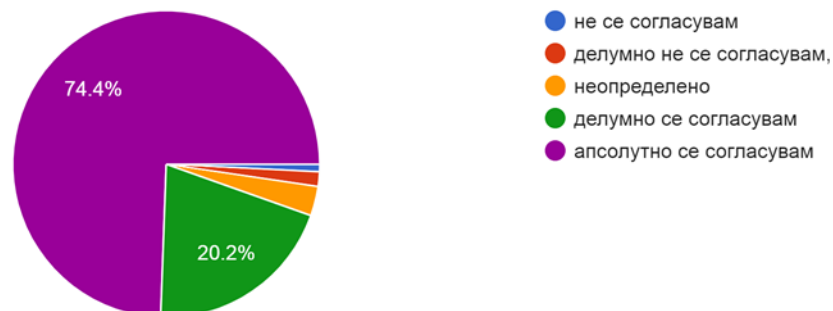
Очекувањата кои се создадени врз основа на информации за пазарот, сопствените претходни искуства и искуството на другите пре...а на кој гостите ја оценуваат дадената услуга.
129 responses



Графикон 26. Очекувањата кој се создадени врз основа на информации за пазарот, сопствените претходни искуства и искуството на другите претставуваат стандард врз основа на кој гостите ја оценуваат дадената услуга. (гости)

Chart 26. The expectations created on the basis of market information, one's own previous experience and the experience of others, represent a standard on which the guests evaluate the given service (guest)

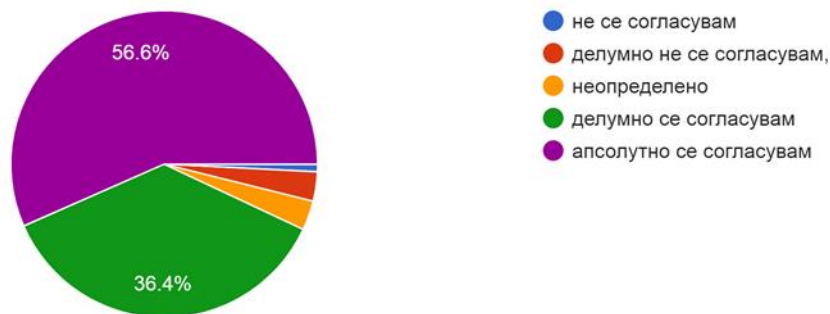
Квалитетната услуга во туризмот и угостителството е онаа што остава чувство на задоволство и желба да се дојде повторно.
129 responses



Графикон 27. Квалитетната услуга во туризмот и угостителството е онаа што остава чувство на задоволство и желба да се дојде повторно (гости)

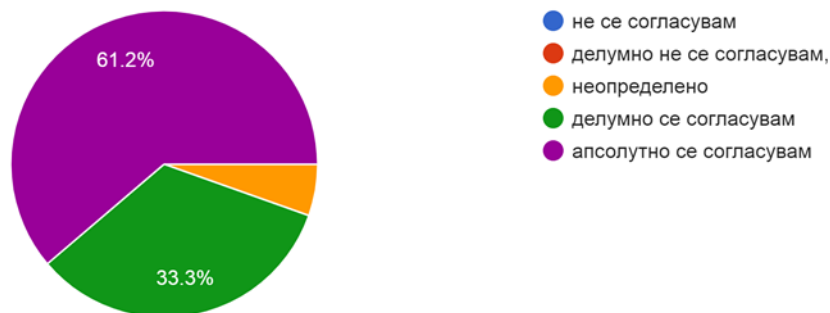
Chart 27. Quality service in tourism and hospitality is what leaves a feeling of satisfaction and desire to come again (guest)

Вработените го претставуваат угостителскиот објект
129 responses



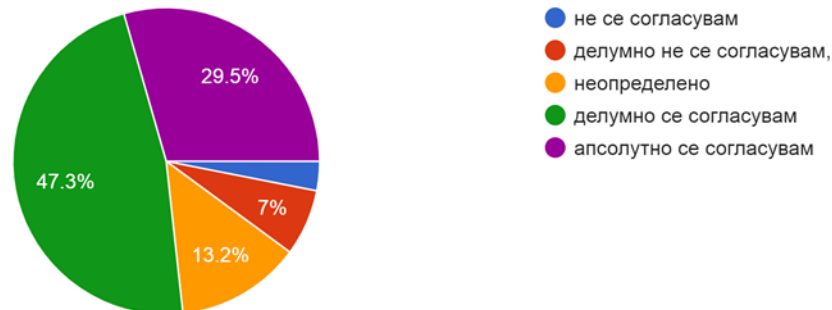
Графикон 28. Вработените го претставуваат угостителскиот објект (гости)
Chart 28. The employees represent the catering facility (guest)

Квалитетот на производот оценет од човечките сетила (сетило за вид, чувство за мирис, вкус, допир и слух) е еден од најважните при п...ретходи на сите други проценки на квалитетот.
129 responses



Графикон 29. Квалитетот на производот оценет од човечките сетила е еден од најважните при проценка на квалитетот на гастрономскиот производ и обично претходи на сите други проценки на квалитетот (гости)
Chart 29. The quality of the product evaluated by the human senses is one of the most important in the evaluation of the quality of the gastronomic product and usually precedes all other evaluations of the quality (guest)

Видеата за подготовка на храна или презентации на други услуги кои се објавуваат на веб-страницата се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на ресторан.
129 responses



Графикон 30. Видеата за подготовка на храна или презентации на други услуги кој се објавуваат на веб-страницата се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на ресторан (гости)

Chart 30. Videos for food preparation or presentations of other services that are published on the website are a very important factor when making decisions about visiting a restaurant (guest)

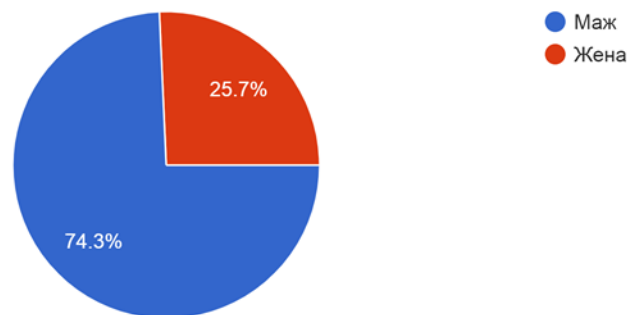
2.2. Анализа на резултатите од анкетното испитување на вработените во угостителски објекти

Во анкетното испитување покрај гостите беа вклучени и вработени во угостителски објекти. Анкетирањето беше спроведено во месеците април, мај и јуни 2021 година по електронски пат. Прашалниците беа испратени на 50 лица, а целосно се одговорени 35, што значи дека располагаме со одговори на 70% од испитаниците. Во однос на полот 9 испитаници се женски и 26 машки. (Графикон 31) Според возраста анкетираниите се изјасниле дека 1 испитаник е помал од 20 години, 21 се помеѓу 21-30 години, 7 се помеѓу 31-40 години, по 3 испитаници се на возраст помеѓу 41-50 и 51-60 години. (Графикон 32)

Според работно искуство во угостителство анкетираниите се изјасниле дека со работно искуство помалку од 3 години се 3 вработени, со работно искуство помеѓу 3-5 години 12 вработени, со работно искуство помеѓу 6-10 години 10 вработени, со работно искуство помеѓу 11-15 години 7 вработени, со работно искуство помеѓу 16-20 години 1 вработен и со работно искуство повеќе од 20 години 2 вработени. (Графикон 33) На прашањето за степенот на образованието анкетираниите се изјасниле дека 1 има основно училиште, 21 се

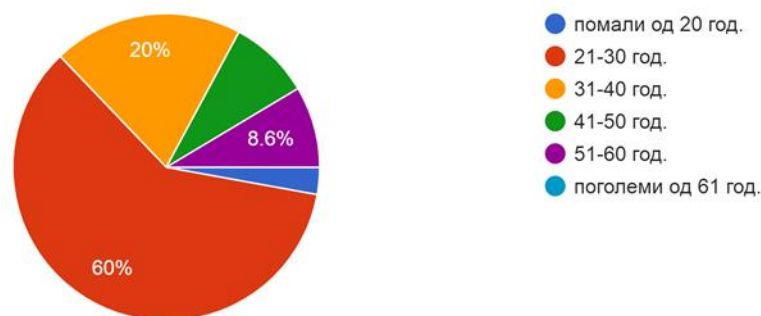
со средно образование, 11 имаат високо образование и 2 испитаници се магистри. (Графикон 34) Во однос на прашањето за видот на образование дали имаат завршено угостителско - туристичко училиште / факултет во зависност од нивната работна позиција се имаат изјаснето 14 испитаници дека имаат завршено угостителско - туристичко училиште / факултет и 21 дека немаат завршено угостителско - туристичко училиште / факултет. (Графикон 35)

Пол:
35 responses



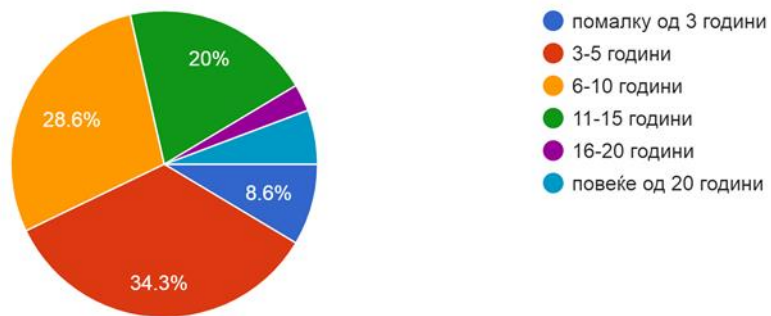
Графикон 31. Полова структура на испитаниците (вработени)
Chart 31. Gender structure of respondents (employed)

Возраст:
35 responses



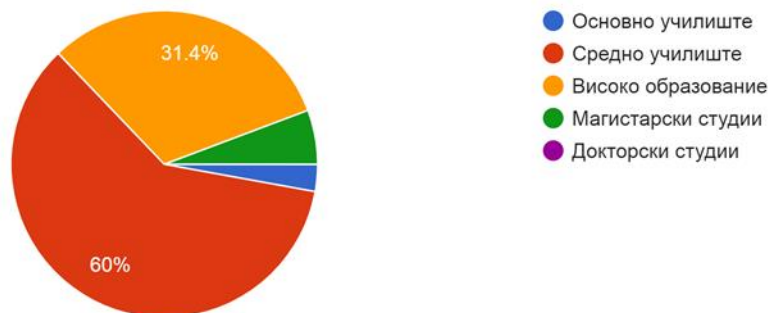
Графикон 32. Возраст на испитаниците (вработени)
Chart 32. Age of the respondents (employed)

Работно искуство во угостителство:
35 responses



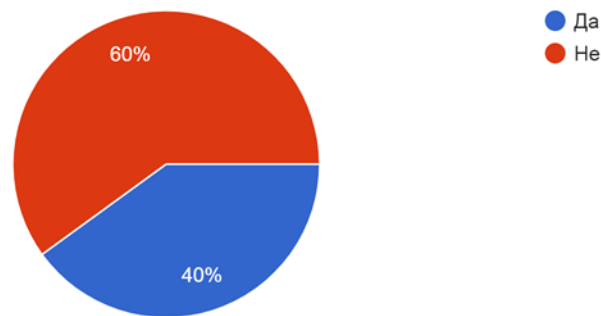
Графикон 33. Работно искуство во угостителство (вработени)
Chart 33. Work experience in catering (employed)

Степен на образование:
35 responses



Графикон 34. Степен на образование (вработени)
Chart 34. Degree of education (employed)

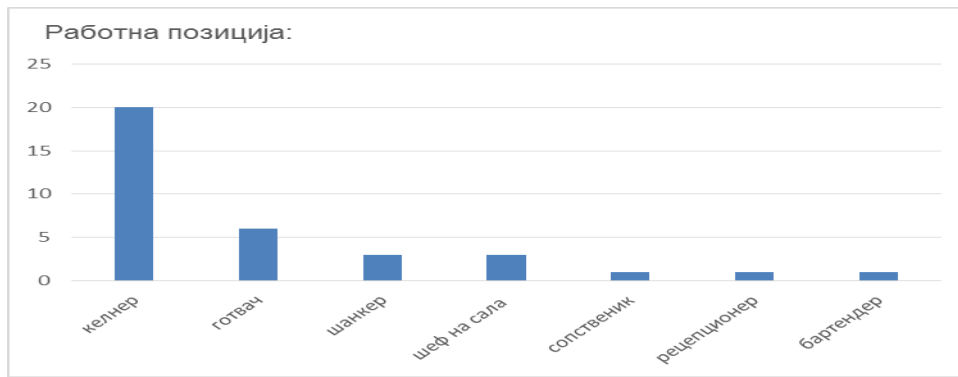
Завршено угостителско - туристичко училиште / факултет
35 responses



Графикон 35. Завршено угостителско – туристичко училиште / факултет (вработени)

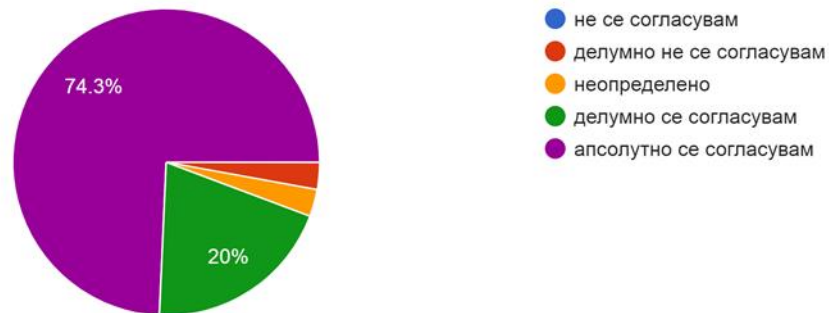
Chart 35. Graduated catering - tourism school / faculty (employed)

Во однос на прашањето за работна позиција анкетираниите се изјаснија за следниве работни места: келнери 20, готвачи 6, шанкери 3, шеф на сала 3, по 1 се изјаснија како сопственик, рецепционер и барендер. (Графикон 36) На прашањето дали на работа (во ресторан) се чувствуваат како да се дел од тимот најмногу од вработените 26 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека се чувствуваат како да се дел од тимот, делумно се согласуваат 7, неопределено и делумно не се согласуваат дека се дел од тимот се изјаснија по 1 испитаник. (Графикон 37) Во однос на прашањето дали целиот персонал придонесува за тимска работа во служењето на гостинот најмногу од испитаниците 23 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека целиот персонал придонесува за тимска работа, делумно се согласуваат 5, делумно не се согласуваат 3, по 2 испитаници се изјаснија како неопределени и не се согласуваат дека целиот персонал придонесува за тимската работа. (Графикон 38)



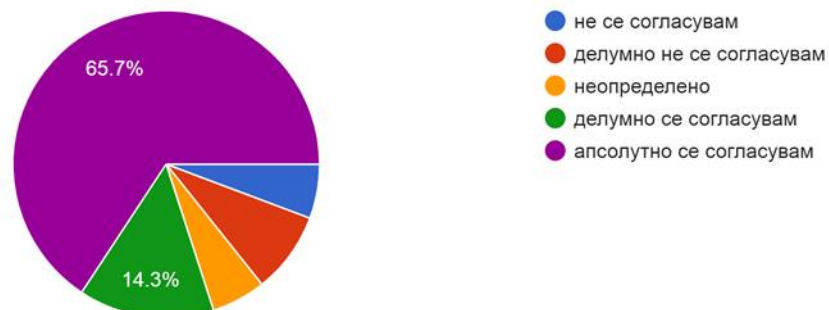
Графикон 36. Работна позиција (вработени)
Chart 36. Working position (employed)

На работа (во ресторан) се чувствувам како да сум дел од тим
 35 responses



Графикон 37. На работа (во ресторан) се чувствувам како да сум дел од тим (вработени)
Chart 37. At work (in a restaurant) I feel like I'm part of a team (employed)

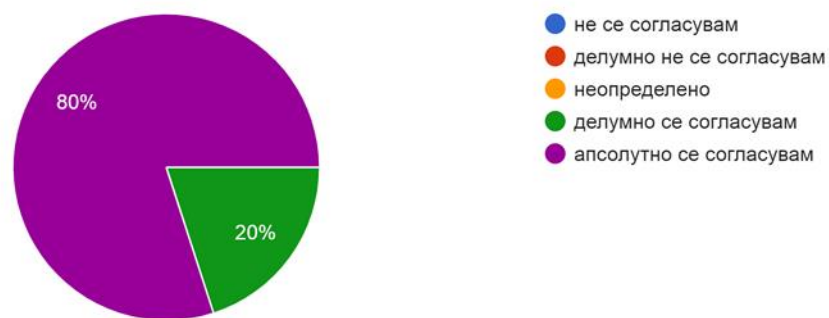
Целиот персонал придонесува за тимска работа во служењето на гостинот
 35 responses



Графикон 38. Целиот персонал придонесува за тимска работа во служењето на гостинот (вработени)
Chart 38. All staff contributes to teamwork in serving the guest (employed)

Во однос на прашањето дали чувствуваат одговорност да им помогнат на нивните колеги со цел да ја завршат работата добро од анкетираниите испитаници најмногу 28 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат и 7 испитаници делумно се согласуваат да им помогнат на нивните колеги. (Графикон 39) На прашањето дали вработените соработуваат почесто отколку што се натпреваруваат во работата од анкетираниите испитаници 24 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека повеќе соработуваат отколку што се натпреваруваат, делумно се согласуваат 8, неопределени 2 и делумно не се согласуваат 1 испитаник. (Графикон 40) Во однос на прашањето дали се чувствуваат дека се важни членови на оваа компанија најмногу 17 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека се чувствуваат како важни членови на оваа компанија, делумно се согласуваат 10, не се согласуваат 5, неопределени 2 и делумно не се согласуваат 1 испитаник. (Графикон 41) На прашањето дали вработените го претставуваат угостителскиот објект 30 анкетирани се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека вработените го претставуваат угостителскиот објект, делумно се согласуваат 4 испитаници и неопределено се изјаснил 1 испитаник. (Графикон 42)

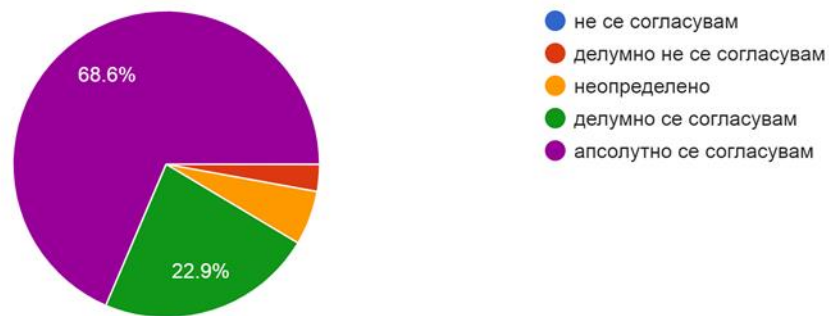
Чувствувам одговорност да им помогнам на моите колеги да завршат добра работа
35 responses



Графикон 39. Чувствувам одговорност да им помогнам на моите колеги да завршат добра работа (вработени)

Chart 39. I feel responsibility to help my colleagues finish their job (employed)

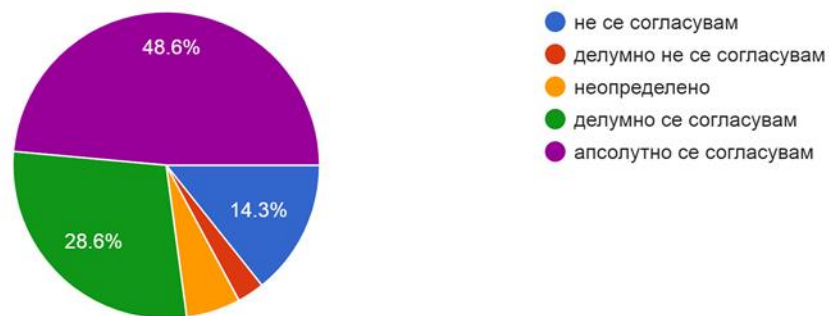
Колегите и јас соработуваме почесто отколку што се натпреваруваме во работата
35 responses



Графикон 40. Колегите и јас соработуваме почесто отколку што се натпреваруваме во работата (вработени)

Chart 40. Colleagues and I work together more often than we compete in work (employed)

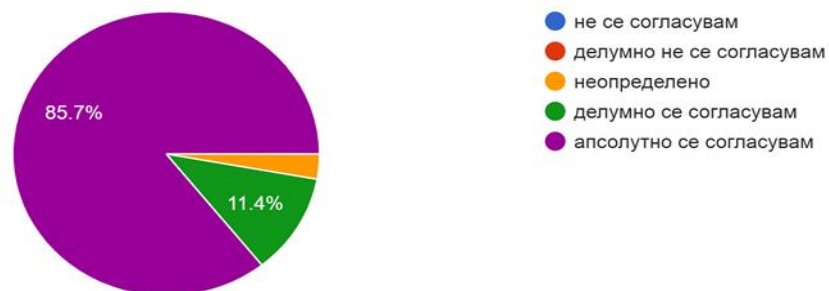
Чувствувам дека сум важен член на оваа компанија
35 responses



Графикон 41. Чувствувам дека сум важен член на оваа компанија (вработени)

Chart 41. I feel that I am an important member of this company (employed)

Вработените го претставуваат угостителскиот објект
35 responses



Графикон 42. Вработените го претставуваат угостителскиот објект (вработени)

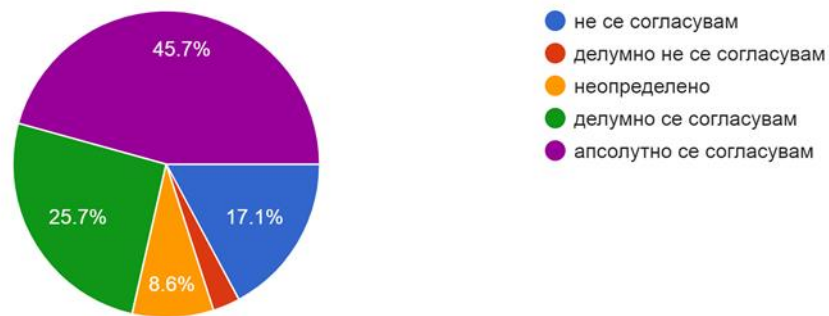
Chart 42. The employees represent the catering facility (employed)

На прашањето дали менаџментот вработува квалификуван и добро екипиран персонал најмногу од анкетираниите 16 апсолутно се согласуваат дека се вработува квалификуван и добро екипиран персонал, потоа делумно се согласуваат 9 испитаници, неопределени се 3 испитаници, делумно не се согласува 1 испитаник и 6 испитаници не се согласуваат дека се вработува квалификуван и добро екипиран персонал. (Графикон 43)

Во однос на прашањето дали е обезбедена целата опрема и средствата за квалитетна работа 20 анкетирани се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека се обезбедени опрема и средствата за квалитетна работа, потоа делумно се согласуваат 7 испитаници, неопределени се 3 испитаници, делумно не се согласува 1 испитаник и 4 испитаници не се согласуваат дека е обезбедена опрема и средствата за квалитетна работа. (Графикон 44)

На прашањето дали се обезбедува едукацијата на вработените која е насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги 17 анкетирани се изјасниле дека апсолутно се согласуваат и 9 анкетирани делумно се согласуваат дека се обезбедува едукација на вработените која е насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги, 3 испитаници се неопределени, делумно не се согласуваат 2 испитаници и 4 испитаници не се согласуваат дека се обезбедува едукација на вработените која е насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги. (Графикон 45) Во однос на прашањето дали се обезбедуваат обуки, семинари, посета на саеми на вработените со цел да се подобри процесот на работа 12 од анкетираниите се изјасниле дека апсолутно се согласуваат и 10 испитаници делумно дека се обезбедуваат обуки, семинари, посета на саеми за вработените со цел да се подобри процесот на работа, додека по 1 испитаник се изјасниле за неопределено и делумно не се согласува и 11 испитаници не се согласуваат дека се обезбедуваат обуки, семинари, посета на саеми на вработените со цел да се подобри процесот на работа. (Графикон 46)

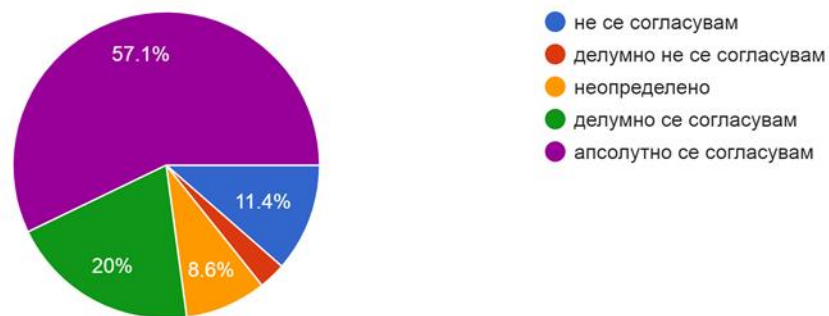
Менаџментот вработува квалификуван и добро екипиран персонал
35 responses



Графикон 43. Менаџментот вработува квалификуван и добро екипиран персонал (вработени)

Chart 43. The management employs qualified and well-equipped staff (employed)

Обезбедена е целата опрема и средства за квалитетна работа
35 responses

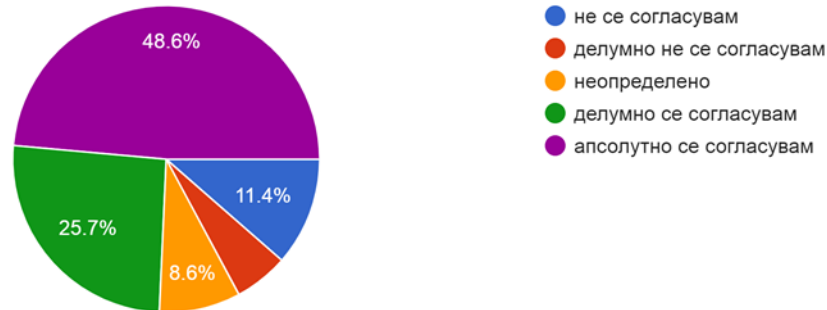


Графикон 44. Обезбедена е целата опрема и средства за квалитетна работа (вработени)

Chart 44. All equipment and resources for quality work are provided (employed)

Се обезбедува едукацијата на вработените насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги.

35 responses

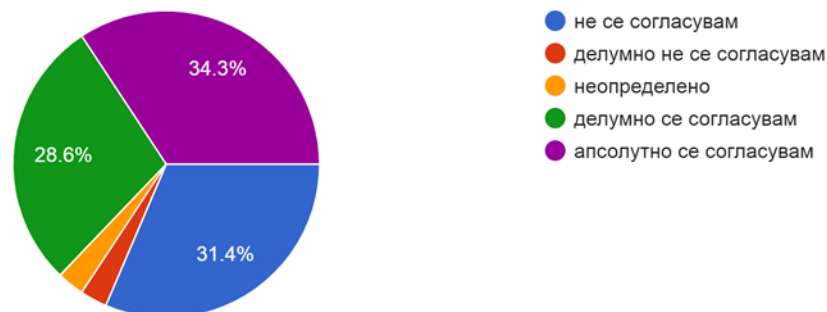


Графикон 45. Се обезбедува едукацијата на вработените насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги (вработени)

Chart 45. The education of the employees is provided, aimed at understanding the concept of quality of services. (employed)

Се обезбедуваат обуки, семинари, посета на саеми на вработените со цел да се подобри процесот на работа

35 responses



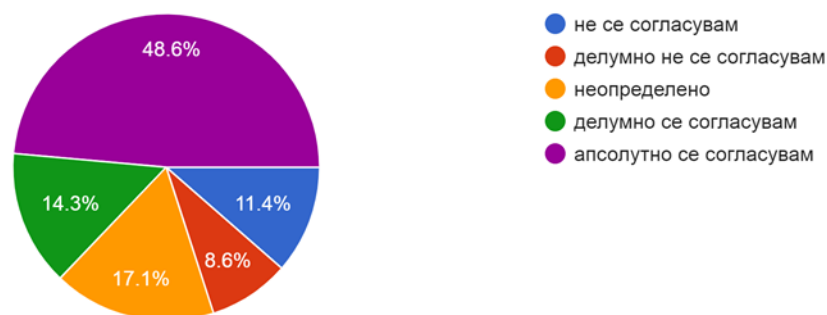
Графикон 46. Се обезбедуваат обуки, семинари, посета на саеми на вработените со цел да се подобри процесот на работа (вработени)

Chart 46. Trainings, seminars, visits to the fairs of the employees are provided in order to improve the work process (employed)

На прашањето дали во угостителските објекти каде се прават дополнителни напори за обезбедување подобра услуга за клиентите не резултираат во поголеми плати, бонуси или друго признавање анкетираниите во најголем дел 17 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека дополнителни напори за обезбедување подобра услуга за клиентите не резултираат во

поголеми плати, бонуси или друго признавање, делумно се согласуваат 5 испитаници, неопределени се изјасниле 6 испитаници, делумно не се согласуваат 3 испитаници и 4 испитаници не се согласуваат со тоа дека дополнителни напори за обезбедување подобра услуга за клиентите не резултираат во поголеми плати, бонуси или друго признавање. (Графикон 47) Во однос на прашањето дали во угостителски објект, вработените кои обезбедуваат најдобра услуга имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите анкетираниите во најголем дел 16 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека вработените кои обезбедуваат најдобра услуга имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите, делумно се согласуваат 8 испитаници, неопределени се 3 испитаници, делумно не се согласуваат 2 испитаници и 6 испитаници не се согласуваат со тоа дека вработените кои обезбедуваат најдобра услуга имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите. (Графикон 48) На прашањето дали вработените се уредни и убаво облечени најмногу од анкетираниите 28 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека вработените се уредни и убаво облечени, потоа делумно се согласуваат 3 испитаници, по 2 испитаници се изјасниле дека се неопределени и делумно не се согласуваат со тоа дека вработените се уредни и убаво облечени. (Графикон 49)

Во овој угостителски објект, дополнителни напори за обезбедување подобра услуга за клиентите не резултираат во поголеми плати, бонуси или друго признавање
35 responses

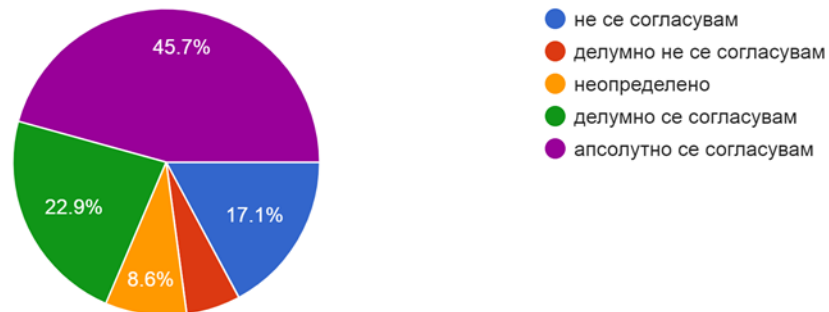


Графикон 47. Во овој угостителски објект, дополнителни напори за обезбедување подобра услуга за клиентите не резултираат во поголеми плати, бонуси или друго признавање (вработени)

Chart 47. In this catering facility, additional efforts to provide better customer service do not result in higher salaries, bonuses or other recognition (employed)

Во овој угостителски објект, вработените кои обезбедуваат најдобра услуга имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите

35 responses

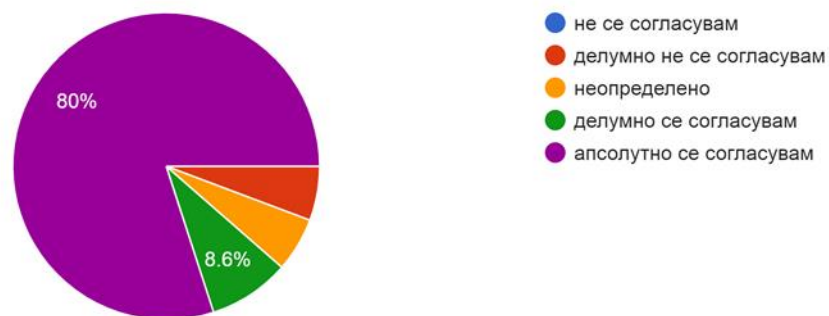


Графикон 48. Во овој угостителски објект, вработените кои обезбедуваат најдобра услуга имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите (вработени)

Chart 48. In this catering facility, the employees who provide the best service are more likely to be rewarded than others (employed)

Вработените се уредни и убаво облечени

35 responses



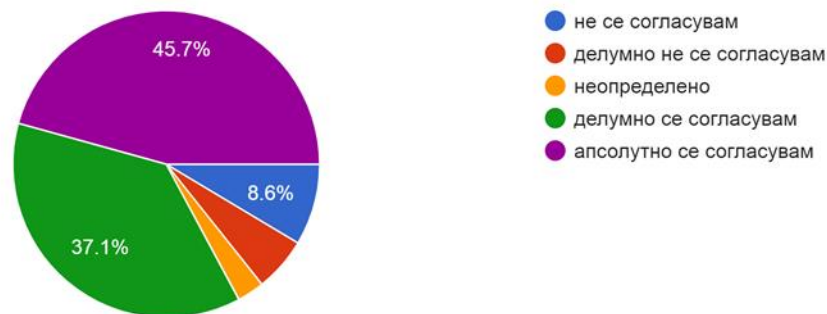
Графикон 49. Вработените се уредни и убаво облечени (вработени)

Chart 49. The employees are neatly and nicely dressed (employed)

На прашањето дали менаџментот и вработените ги имаат истите идеи за тоа како треба да се направи нешто вработени кои се анкетираа 16 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека ги имаат истите идеи за тоа како треба нешто да се направи, делумно се согласуваат 13 испитаници, неопределен е 1 испитаник, делумно не се согласуваат 2 испитаници и 3 испитаници не се согласуваат дека ги имаат истите идеи за тоа како треба нешто да се направи.

(Графикон 50) Во однос на прашањето дали менаџментот им дава доволно информации за тоа што треба да работат на работното место вработени кои се анкетираа 18 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека менаџментот им дава доволно информации за тоа што треба да работат на работното место, делумно се согласуваат 11 испитаници, неопределен е 1 испитаник, делумно не се согласуваат 3 испитаници и 2 испитаници не се согласуваат дека менаџментот им дава доволно информации што треба да работат на работното место. (Графикон 51)

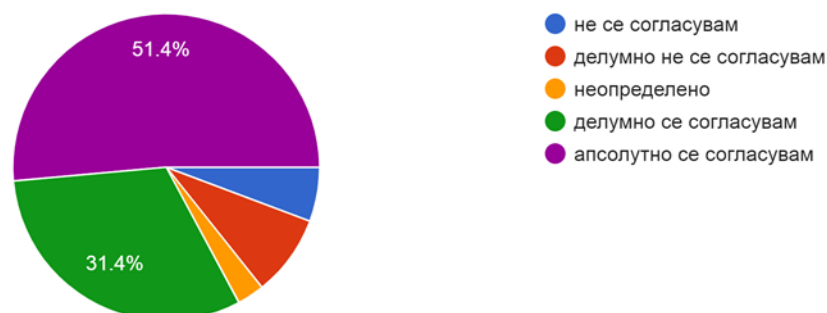
Менаџментот и јас ги имаме истите идеи за тоа како треба да се направи нешто
35 responses



Графикон 50. Менаџментот и јас ги имаме истите идеи за тоа како треба да се направи нешто (вработени)

Chart 50. Management and I have the same ideas for how to do something(employed)

Менаџментот ми дава доволно информации за тоа што треба да работам на работното место
35 responses



Графикон 51. Менаџментот ми дава доволно информации за тоа што треба да работам на работното место (вработени)

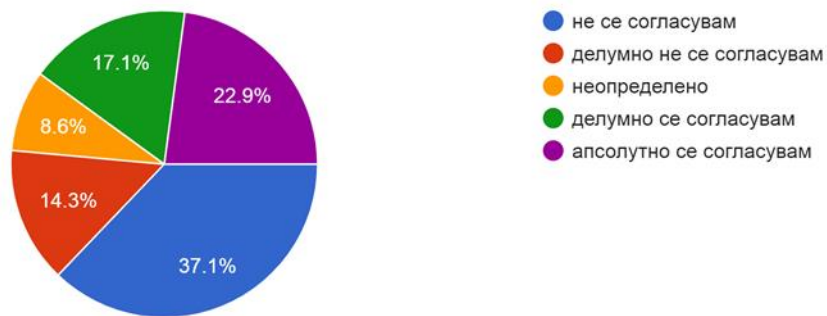
Chart 51. Management gives me enough information about my work (employed)

На прашањето дали често чувствуваат дека не разбираат некои услуги што ги дава ресторанот вработените кои се анкетираа најмногу се изјасниле 13 испитаници дека не се согласуваат, потоа делумно не се согласуваат 5 испитаници, неопределени се изјасниле 3 испитаници, делумно се согласуваат 6 испитаници и апсолутно се согласуваат 8 испитаници дека често чувствуваат дека не ги разбираат некои услуги што ги дава ресторанот. (Графикон 52) Во однос на прашањето дали вработените се во состојба да се справат со промените во компанијата што влијаат на нивната работа најмногу се изјасниле 21 испитаник дека апсолутно се согласуваат дека се во состојба да се справат со промените во компанијата што влијаат на нивната работа, потоа делумно се согласуваат 8 испитаници и по 3 испитаници се изјасниле за неопределени и делумно не се согласуваат дека се во состојба да се справат со промените во компанијата што влијаат на нивната работа. (Графикон 53)

Во однос на прашањето дали чувствуваат дека не се доволно обучени од компанијата како да постапуваат со гостите анкетираниите во најголем број 20 испитаници се изјасниле дека не се согласуваат, потоа делумно не се согласуваат 4 испитаници, по 1 испитаник се изјасниле за неопределен и делумно се согласува и 9 испитаници апсолутно се согласуваат дека не се доволно обучени од компанијата како да постапуваат со гостите. (Графикон 54) На прашањето колку не се сигурни кои аспекти од нивната работа нивните претпоставени најмногу ќе ги разгледуваат при проценка на работата на вработените од анкетираниите најмногу се изјасниле 14 испитаници дека се неопределени, потоа 11 испитаници се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека не се сигурни кои аспекти од нивната работа нивните претпоставени најмногу ќе ги разгледуваат при проценка на работата, делумно се согласуваат 7 испитаници и делумно не се согласуваат 3 испитаници. (Графикон 55)

Често чувствувам дека не разбирам некои услуги што ги дава ресторанот

35 responses

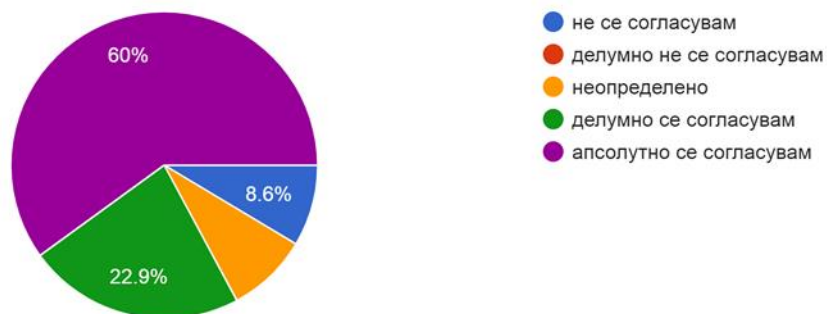


Графикон 52. Често чувствувам дека не разбирам некои услуги што ги дава ресторанот (вработени)

Chart 52. I often feel that I do not understand all the services provided by the restaurant (employed)

Јас сум во состојба да се справам со промените во компанијата што влијаат на мојата работа

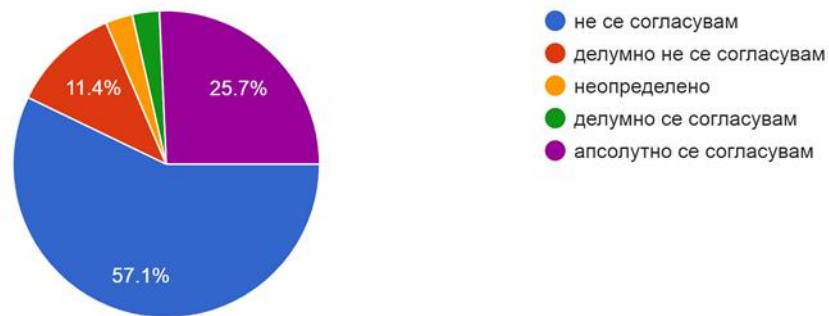
35 responses



Графикон 53. Јас сум во состојба да се справам со промените во компанијата што влијаат на мојата работа (вработени)

Chart 53. I am able to cope with the changes in the company that affect my work (employed)

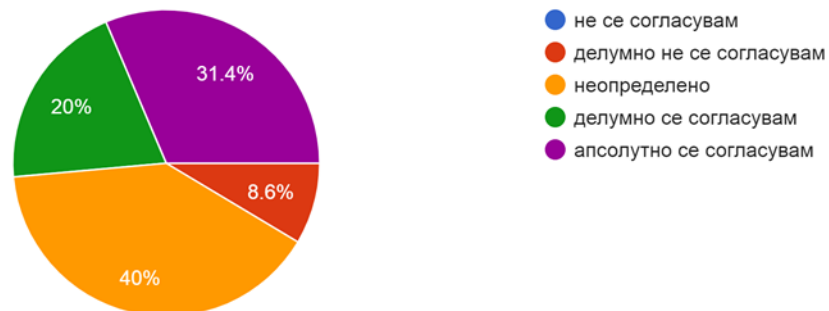
Чувствувам дека не сум доволно обучен од компанијата како да постапувам со гостите
35 responses



Графикон 54. Чувствувам дека не сум доволно обучен од компанијата како да постапувам со гостите (вработени)

Chart 54. I feel that I am not sufficiently trained by the company how to deal with guests(employed)

Не сум сигурен кои аспекти од мојата работа моите претпоставени најмногу ќе ги разгледуваат при проценка на работата на вработен
35 responses



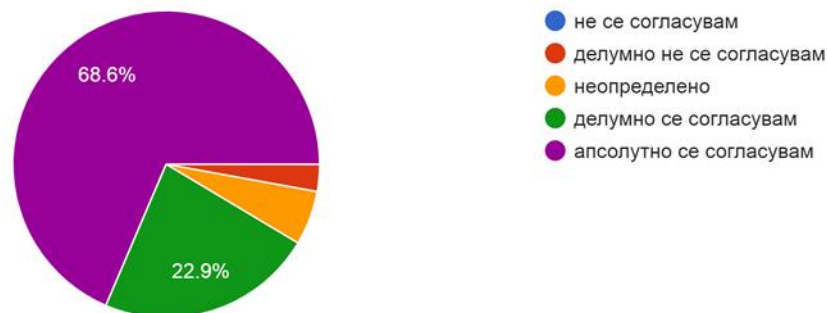
Графикон 55. Не сум сигурен кои аспекти од мојата работа моите претпоставени најмногу ќе ги разгледуваат при проценка на работата на вработен (вработени)

Chart 55. I am not sure which aspects of my work my superiors will consider most when evaluating the work of an employee (employed)

Во однос на прашањето дали секогаш прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци најмногу од анкетираниите 24 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека секогаш прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци, потоа делумно се согласуваат 8 испитаници, неопределени се изјаснија 2 испитаници и делумно не се согласува 1 испитаник дека секогаш прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци. (Графикон 56) На прашањето дали вработените кој што се анкетирани разговараат со менаџерите

за нивото на услугата што може да им се пружи на гостите најмногу од анкетираниите 22 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека разговараат со менаџерите за нивото на услугата што може да им се пружи на гостите, потоа делумно се согласуваат 8 испитаници, неопределени се изјаснија 3 испитаници и 2 испитаници не се согласуваат дека разговараат со менаџерите за нивото на услугата што може да им се пружи на гостите. (Графикон 57) Во однос на прашањето дали големата конкуренција создава притисок во вашиот ресторан со цел да се постигне најголем можен обрт / приход најмногу од анкетираниите 11 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека големата конкуренција создава притисок во нивниот ресторан со цел да се постигне најголем можен обрт / приход, потоа 10 испитаници не се согласуваат дека големата конкуренција создава притисок во нивниот ресторан со цел да се постигне најголем можен обрт / приход, делумно се согласуваат 8 испитаници дека големата конкуренција создава притисок и по 3 испитаници се изјаснија како неопределени и делумно не се согласуваат дека големата конкуренција создава притисок во нивниот ресторан со цел да се постигне најголем можен обрт / приход. (Графикон 58)

Секогаш правите точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци
35 responses

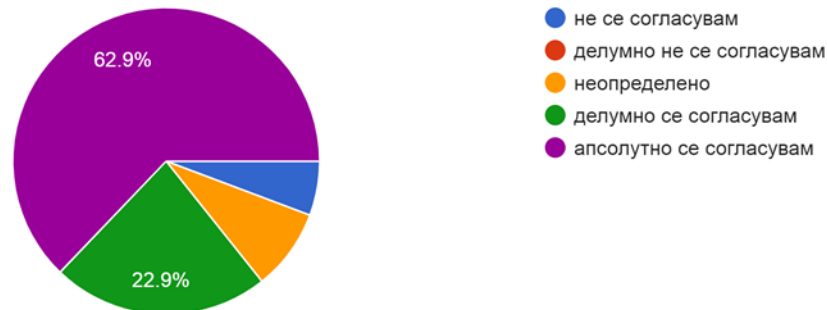


Графикон 56. Секогаш правите точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци (вработени)

Chart 56. Every time you make an accurate calculation of ordered meals and drinks (employed)

Вработените како мене разговараат со менаџерите за нивото на услугата што можеме да им ја пружиме на гостите

35 responses

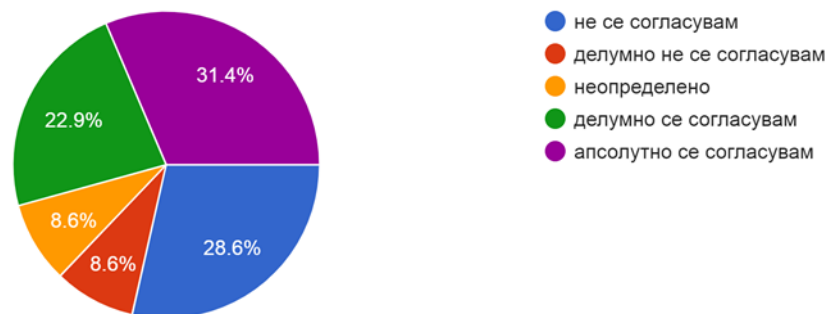


Графикон 57. Вработените како мене разговараат со менаџерите за нивото на услугата што можеме да им ја пружиме на гостите (вработени)

Chart 57. The employees like me talk to managers about the level of service we can provide to the guests (employed)

Големата конкуренција создава притисок во нашиот ресторан со цел да се постигне најголем можен обрт / приход

35 responses



Графикон 58. Големата конкуренција создава притисок во нашиот ресторан со цел да се постигне најголем можен обрт / приход (вработени)

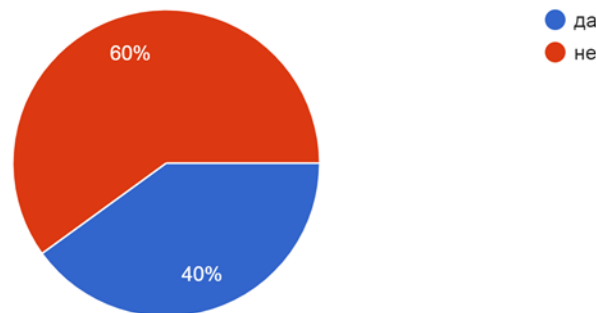
Chart 58. The great competition creates pressure in our restaurant in order to achieve the highest possible turnover / income (employed)

На прашањето дали се запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување - Мистериозниот шопинг најмногу од анкетираниите 21 се изјасниле дека не се запознати со оваа техника за собирање примарни податоци, додека 14 од испитаниците се изјасниле дека се запознати со оваа техниката за собирање примарни податоци преку набљудување. (Графикон 59)

Во однос на прашањето дали посетувањето на обуки, семинари, саеми за храна, натпревари (дополнителна едукација) може да влијае во постигнувањето на поголем успех во работата најмногу од анкетираниите 30 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека посетувањето на дополнителна едукација може да влијае во постигнувањето на поголем успех во работата, потоа делумно се согласуваат 2 испитаници и 3 испитаници се изјасниле неопределено дека посетувањето на дополнителна едукација може да влијае во постигнувањето на поголем успех во работата. (Графикон 60)

На прашањето дали вработените прават сè во интерес на гостите најмногу од анкетираниите 25 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека вработените прават сè во интерес на гостите, потоа делумно се согласуваат 7 испитаници, делумно не се согласуваат 2 испитаници и 1 испитаник не се согласува со тоа дека вработените прават сè во интерес на гостинот. (Графикон 61)

Дали сте запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување -Мистериозниот шопинг.
35 responses

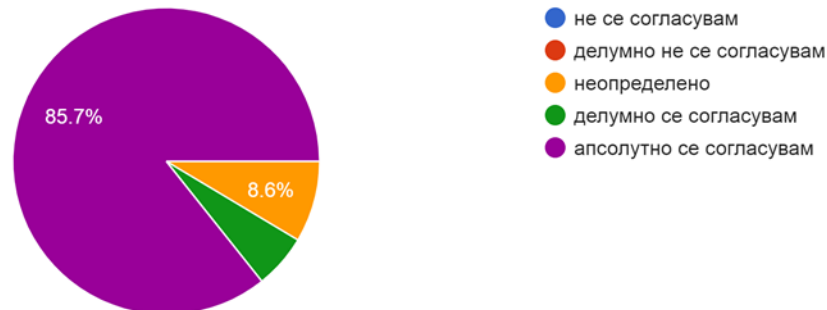


Графикон 59. Дали сте запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување -Мистериозниот шопинг (вработени)

Chart 59. Are you familiar with the technique of collecting primary data through observation - Mysterious shopping (employed)

Посетувањето на обуки, семинари, саеми за храна, натпревари (дополнителна едукација) може да влијае во постигнувањето на поголем успех во работата

35 responses

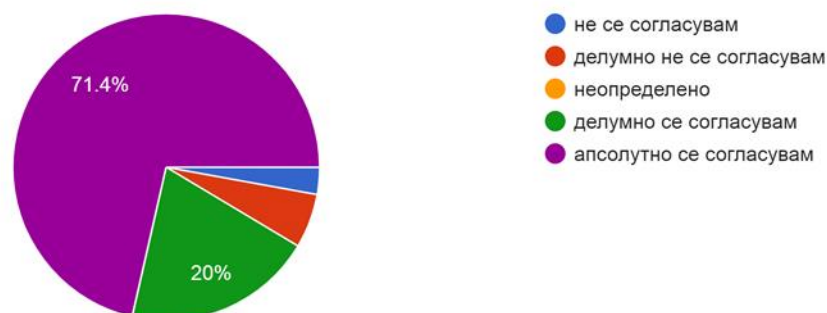


Графикон 60. Посетувањето на обуки, семинари, саеми за храна, натпревари (дополнителна едукација) може да влијае во постигнувањето на поголем успех во работата (вработени)

Chart 60. Attendance at trainings, seminars, food fairs, competitions (additional education) could influence the achievement of greater success in work (employed)

Вработените прават сè во интерес на гостинот

35 responses



Графикон 61. Вработените прават сè во интерес на гостинот (вработени)

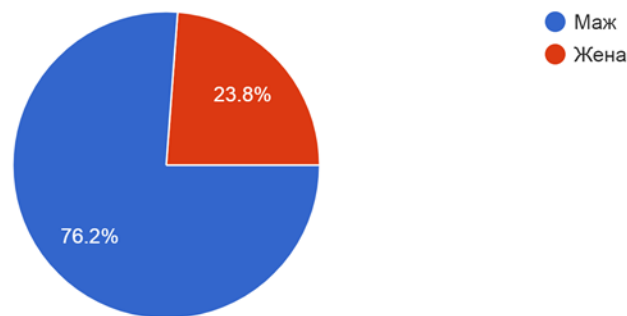
Chart 61. Employees do everything in the interest of the guest (employed)

2.3. Анализа на резултатите од анкетното испитување на менаџери во угостителски објекти

Во анкетното испитување покрај гостите и вработените беа вклучени и менаџерите на угостителските објекти. Анкетирањето беше спроведено во месеците април, мај и јуни 2021 година по електронски пат. Прашалниците беа испратени на 50 лица, а целосно се одговорени 21, што значи дека располагаме со одговори на 42% од испитаниците. Во однос на полот 5 се женски и 16 машки. (Графикон 62) Според возраста анкетираните се изјасниле дека 3 се помеѓу 21-

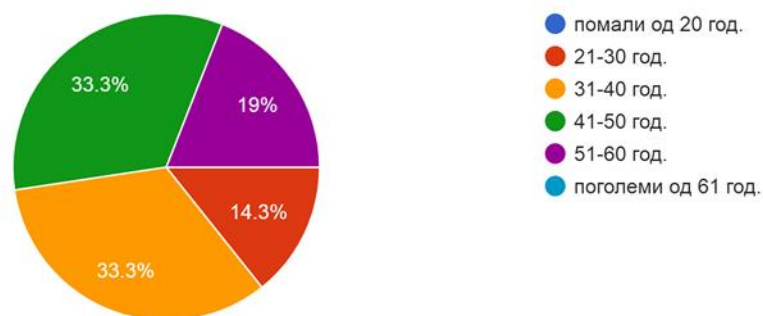
30 години, по 7 испитаници се на возраст помеѓу 31-40 години и 41-50 и 4 се помеѓу 51-60 години. (Графикон 63) Според степенот на образование 9 се со средно образование, 10 имаат високо образование и 2 се магистри. (Графикон 64) Во однос на прашањето за видот на образование дали имаат завршено угостителско - туристичко училиште / факултет со да се имаат изјаснето 4 испитаници и 17 испитаници се изјаснија дека немаат завршено угостителско - туристичко училиште / факултет. (Графикон 65)

Пол:
21 responses



Графикон 62. Пол (менаџери)
Chart 62. Gender structure of respondents (managers)

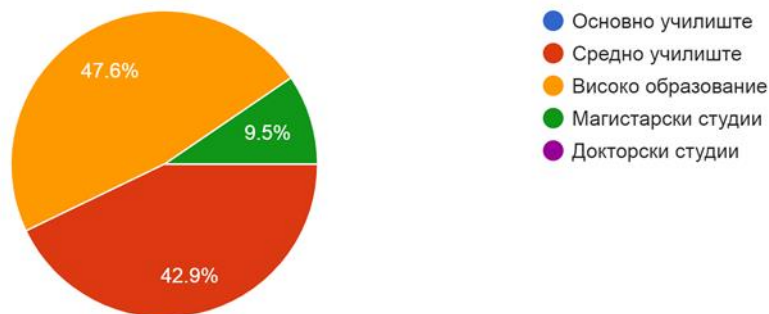
Возраст:
21 responses



Графикон 63. Возраст (менаџери)
Chart 63. Age of the respondents (managers)

Степен на образование:

21 responses

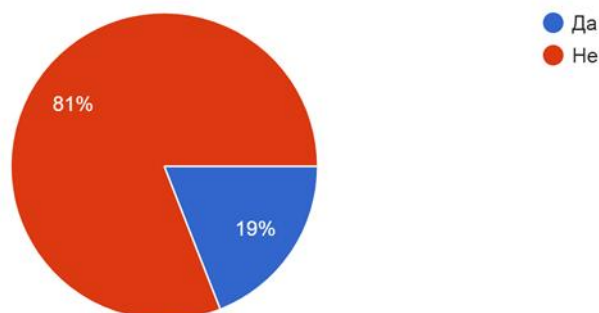


Графикон 64. Степен на образование (менаџери)

Chart 64. Level of education (managers)

Завршено угостителско - туристичко училиште / факултет:

21 responses



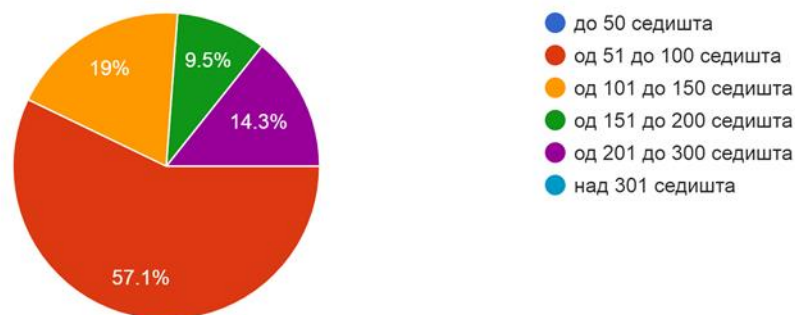
Графикон 65. Вид на образование (менаџери)

Chart 65 Type of education (managers)

На прашањето за капацитет на рестораните менаџерите се изјасниле дека 12 ресторани се со големина помеѓу 51 до 100 седишта, 4 ресторана помеѓу 101 до 150 седишта, 2 ресторана помеѓу 151 до 200 седишта и 3 ресторана помеѓу 201 до 300 седишта. (Графикон 66) Во однос на прашањето за типот на рестораните најмногу 15 се изјасниле дека се класични ресторани и 6 ресторани се специјализирани. (Графикон 67) Од специјализираните ресторани наведени се следниве: кафе бар 1, пицерија 3, рибен ресторан и ресторан за свадби по 1. (Графикон 68) На прашањето дали ресторанот го има потребниот капацитет за исполнување на барањата на гостите најмногу од анкетираниите 16 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека го има потребниот капацитет и делумно се согласуваат 5 испитаници. (Графикон 69) Во однос на прашањето дали објектот

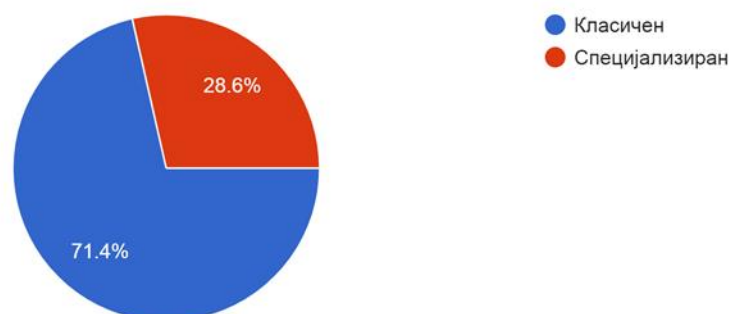
е категоризиран најмногу 14 се изјасниле дека објектот е категоризиран, 6 се изјасниле дека објектот не е категоризиран и 1 испитаник се изјаснил дека е во тек постапката за категоризација. (Графикон 70) На прашањето дали поседуваат сопствена веб-страница најмногу 13 од испитаниците се изјасниле дека поседуваат сопствена веб-страница, 7 испитаници се изјасниле дека не поседуваат сопствена веб-страница и 1 испитаник се изјаснил дека е во тек постапката на изработка. (Графикон 71)

Капацитет на ресторанот:
21 responses



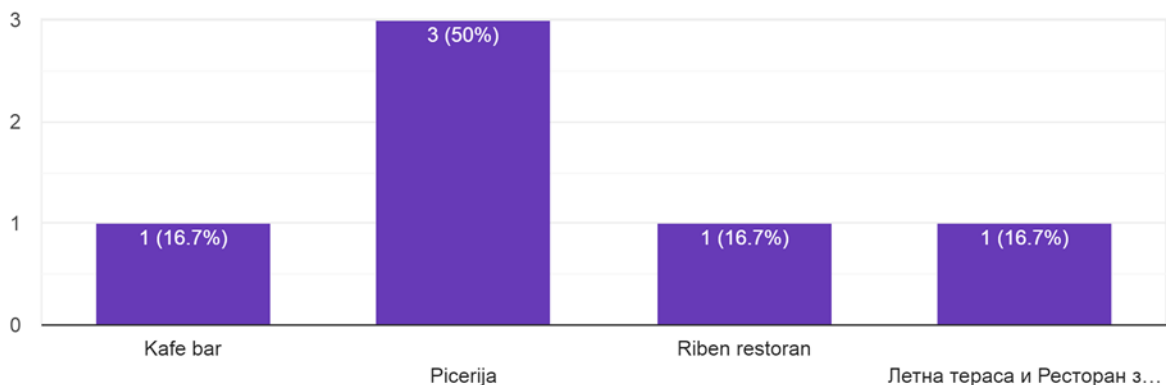
Графикон 66. Капацитет на ресторанот (менаџери)
Chart 66. Capacity of the restaurant (managers)

Тип ресторан:
21 responses



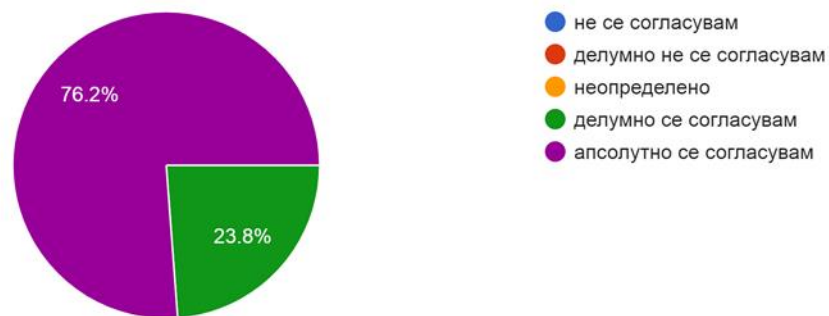
Графикон 67. Тип на ресторан (менаџери)
Chart 67. Type of Restaurant (managers)

Доколку одговорите специјализиран ресторан наведете каков тип на ресторан е:
6 responses



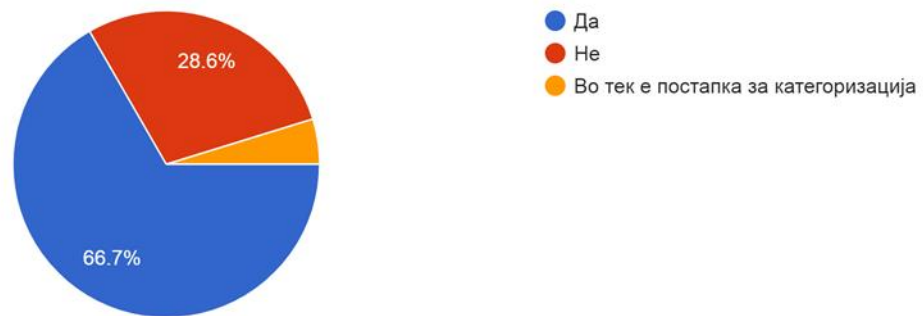
Графикон 68. Специјализирани ресторани (менаџери)
Chart 68. Specialized restaurants (managers)

Ресторанот го има потребниот капацитет за исполнување на барањата на гостите
21 responses



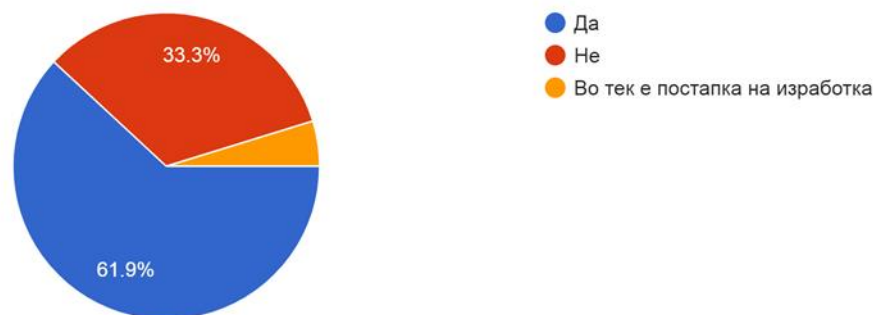
Графикон 69. Ресторанот го има потребниот капацитет за исполнување на барањата на гостите (менаџери)
Chart 69. The restaurant has the necessary capacity to meet the guests' requirements (managers)

Дали објектот е категоризиран
21 responses



Графикон 70. Дали објектот е категоризиран (менаџери)
Chart 70. Is the object categorized (managers)

Дали поседувате сопствена веб-страница
21 responses



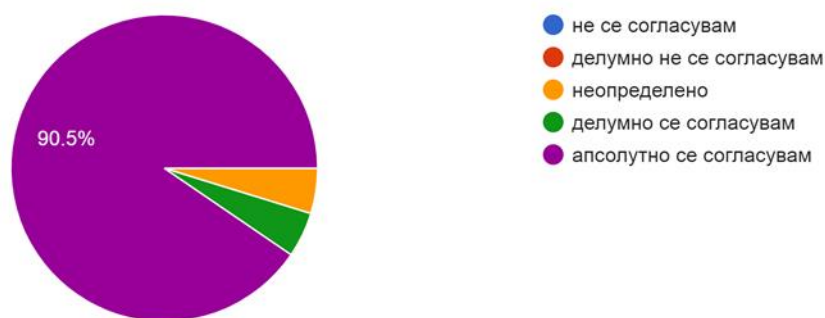
Графикон 71. Дали поседувате сопствена веб-страница (менаџери)
Chart 71. Do you own your own website (managers)

На прашањето колку често комуницираат со вработените кои се во директен контакт со гости најмногу 19 од анкетираниите се изјасниле дека апсолутно се согласуваат за честа комуникација со вработените кои се во директен контакт со гостите, додека по 1 испитаник се изјасниле делумно се согласуваат и неопределено. (Графикон 72) Во однос на прашањето дали менаџерите на ресторанот треба да користат програми за подобрување на процедурите за работа и за обезбедување на услуги најмногу 15 од анкетираниите се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека менаџерите на ресторанот треба да користат програми за подобрување на работата и за

обезбедување на услуги и делумно со ова се согласуваат 6 испитаници. (Графикон 73)

На прашањето дали едукацијата на вработените потребна е да биде насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги и задоволство на гостите сите анкетирани лица едногласно се изјасниле дека едукацијата на вработените потребна е да биде насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги и задоволство на гостите. (Графикон 74) Во однос на прашањето дали менаџерите се обидуваат да го подобрат квалитетот на интерактивноста на технологијата достапна за гостинот преку инвестирање во ИКТ за гостите најмногу 12 од анкетираниите се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека тие се обидуваат да го подобрат квалитетот на интерактивноста на технологијата достапна за гостинот преку инвестирање во ИКТ за гостите, 7 испитаници делумно се согласуваат и 2 испитаници се изјасниле неопределено. (Графикон 75)

Често комуницирате со вработените кои се во директен контакт со гости
21 responses

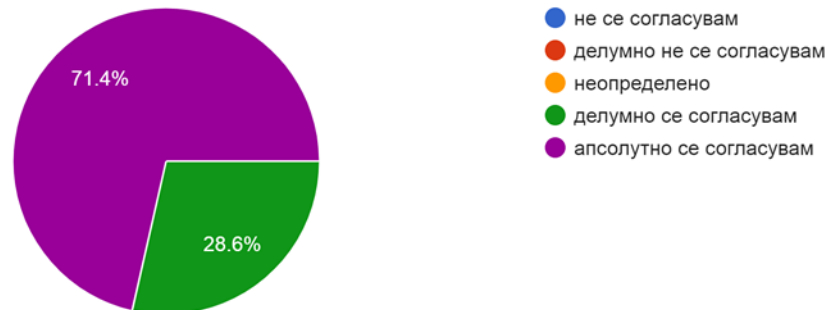


Графикон 72. Често комуницирате со вработените кои се во директен контакт со гости (менаџери)

Chart 72. You often communicate with the employees who are in direct contact with the guests (managers)

Менаџерите на ресторанот треба да користат програми за подобрување на процедурите за работа и за обезбедување на услуги

21 responses

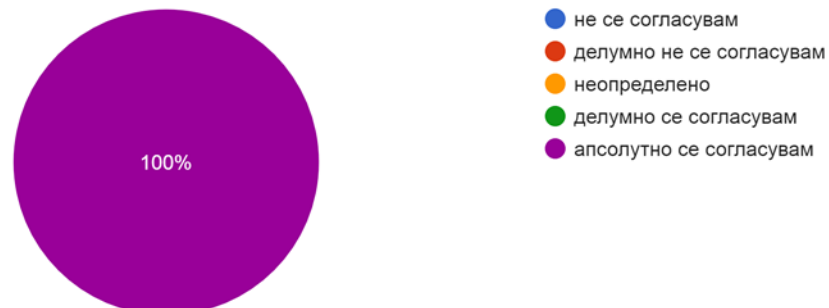


Графикон 73. Менаџерите на ресторанот треба да користат програми за подобрување на процедурите за работа и за обезбедување на услуги (менаџери)

Chart 73. Restaurant managers should use programs to improve work procedures and provide services (managers)

Едукацијата на вработените потребно е да биде насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги и задоволство на гостите.

21 responses

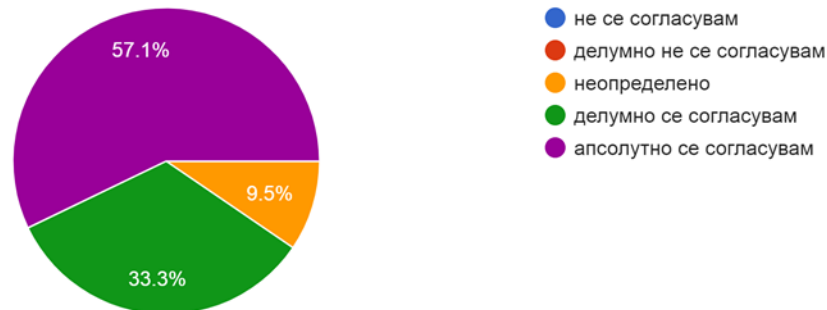


Графикон 74. Едукацијата на вработените потребно е да биде насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги и задоволство на гостите (менаџери)

Chart 74. The education of the employees needs to be directed towards understanding the concept of quality of services and satisfaction of the guests (managers)

Менаџерите се обидуваат да го подобрат квалитетот на интерактивноста на технологијата достапна за гостинот преку инвестирање во ИКТ за гостите.

21 responses



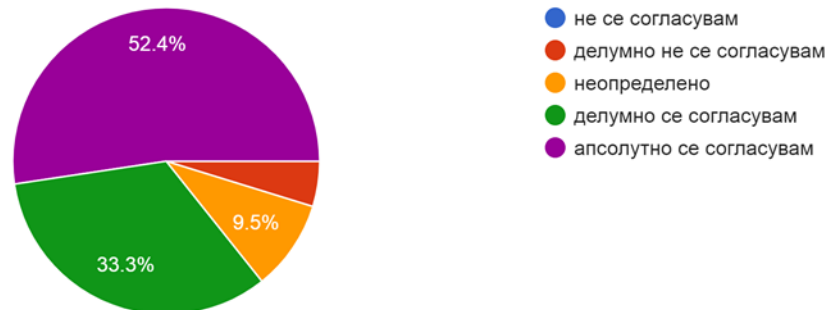
Графикон 75. Менаџерите се обидуваат да го подобрат квалитетот на интерактивноста на технологијата достапна за гостинот преку инвестирање во ИКТ за гостите (менаџери)

Chart 75. Managers try to improve the quality of the interactivity of the technology available to the guest through investing in IT for the guests (managers)

На прашањето при работењето на угостителски објекти потребно е да се користат веќе утврдени стандарди најмногу 11 од анкетираниите се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека при работењето на угостителски објекти потребно е да се користат веќе утврдени стандарди, делумно се согласуваат 7 испитаници, неопределено се изјасниле 2 испитаници и делумно не се согласува 1 испитаник. (Графикон 76) Во однос на прашањето дека при работењето на угостителски објект потребно е да се користат сопствени стандарди со што ќе се гради свој стандард, имиџ и бренд најмногу 17 од анкетираниите се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека при работењето на угостителски објект потребно е да се користат сопствени стандарди со што ќе се гради свој стандард, имиџ и бренд, делумно се согласуваат 3 испитаници и неопределено се изјаснил 1 испитаник. (Графикон 77) На прашањето дали за успешно работење на угостителскиот објект потребно е да се почитуваат прописи за храна, кој се опфатени во сите фази на производство, преработка и дистрибуција на храна сите 21 анкетирани лица едногласно се изјасниле дека за успешно работење на угостителскиот објект потребно е да се почитуваат прописи за храна, кој се опфатени во сите фази на производство, преработка и дистрибуција. (Графикон 78)

При работењето на угостителски објект потребно е да се користат веќе утврдени стандарди.

21 responses

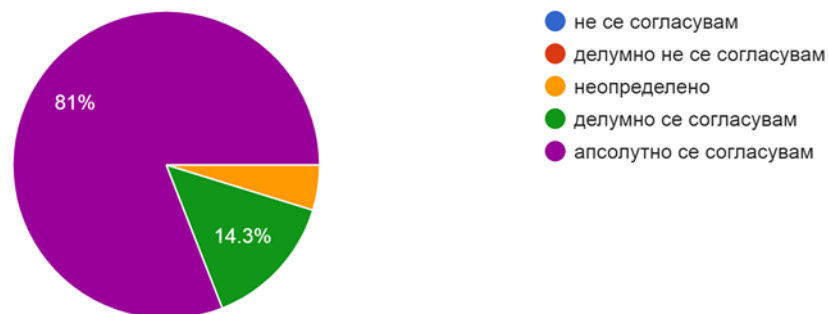


Графикон 76. При работењето на угостителски објект потребно е да се користат веќе утврдени стандарди (менаџери)

Chart 76. When operating a catering facility, it is necessary to use already established standards (managers)

При работењето на угостителски објект потребно е да се користат сопствени стандарди со што ќе се гради свој стандард, имиџ и бренд.

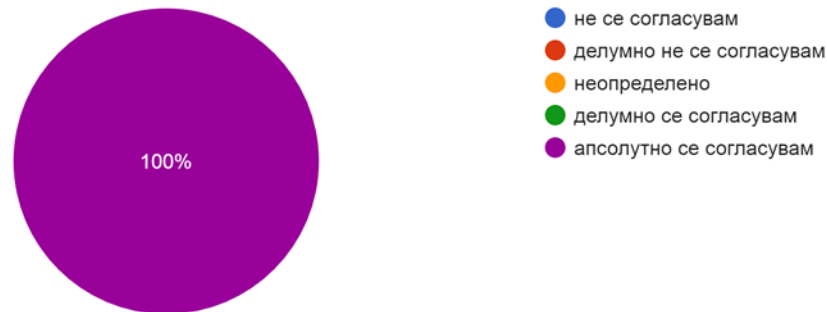
21 responses



Графикон 77. При работењето на угостителски објект потребно е да се користат сопствени стандарди со што ќе се гради свој стандард, имиџ и бренд (менаџери)

Chart 77. When operating a catering facility, it is necessary to use your own standards, which will build your own standard, image and brand (managers)

За успешно работење на угостителскиот објект потребно е да се почитуваат прописи за храна, кој се опфатени во сите фази на производство, преработка и дистрибуција на храна,
21 responses

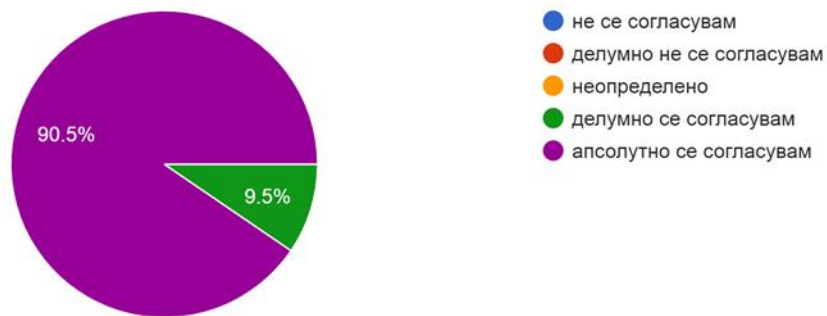


Графикон 78. За успешно работење на угостителскиот објект потребно е да се почитуваат прописи за храна, кој се опфатени во сите фази на производство, преработка и дистрибуција на храна (менаџери)

Chart 78. For successful operation of the catering facility it is necessary to respect the regulations for food, which are included in all stages of production, processing and distribution of food. (managers)

На прашањето дали редовно собирале информации за потребите на нивните гости најмногу 19 од анкетираниите се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека редовно собирале информации за потребите на нивните гости и делумно се согласуваат 2 испитаници. (Графикон 79) Во однос на прашањето дали редовно собирале информации за очекувањата на гостите во врска со квалитетот на услугата најмногу 18 од анкетираниите се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека редовно собирале информации за очекувањата на гостите во врска со квалитетот на услугата, додека делумно се согласуваат 2 испитаници и неопределено се изјаснил 1 испитаник. (Графикон 80) Во однос на прашањето дали се обезбедуваат податоци за исполнети или неисполнетите потреби и желби на потрошувачите, менаџерите на рестораните потребно е да направат истражување на пазарот најмногу 14 од анкетираниите се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека е потребно да се обезбедуваат податоци за исполнети или неисполнетите потреби и желби на потрошувачите, додека делумно се согласуваат 6 испитаници и неопределено се изјаснил 1 испитаник. (Графикон 81)

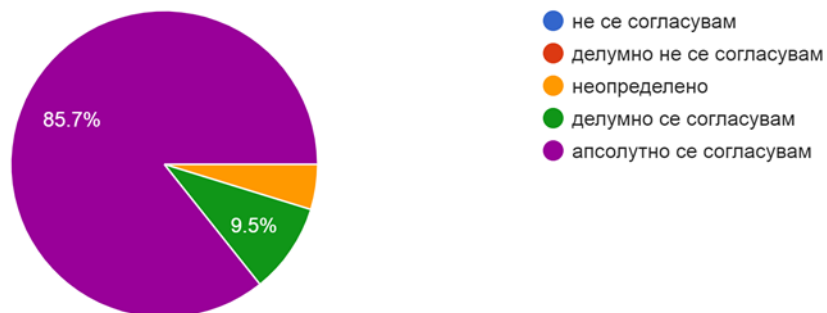
Редовно собираете информации за потребите на вашите гости
21 responses



Графикон 79. Редовно собираете информации за потребите на вашите гости (менаџери)

Chart 79. You regularly collect information for the needs of your guests (managers)

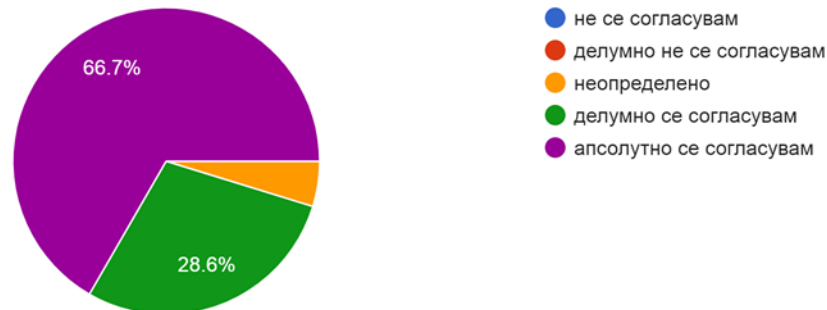
Редовно собираете информации за очекувањата на гостите во врска со квалитетот на услугата
21 responses



Графикон 80. Редовно собираете информации за очекувањата на гостите во врска со квалитетот на услугата (менаџери)

Chart 80. You regularly collect information about the expectations of the guests related to the quality of the service (managers)

Да се обезбедат податоци за исполнети или неисполнетите потреби и желби на потрошувачите, менаџерите на рестораните потребно е да направат истражување на пазарот.
21 responses



Графикон 81. Да се обезбедат податоци за исполнети или неисполнетите потреби и желби на потрошувачите, менаџерите на рестораните потребно е да направат истражување на пазарот (менаџери)

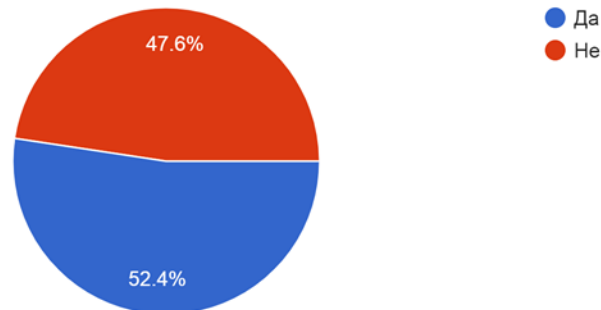
Chart 81. To provide data on fulfilled or unfulfilled needs and wishes of consumers; restaurant managers need to conduct market research (managers)

На прашањето дали се запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување - Мистериозниот шопинг од анкетираниите најмногу 11 се изјасниле дека се запознати со оваа техниката за собирање примарни податоци преку набљудување, додека 10 испитаници не се запознати со оваа техника за собирање примарни податоци преку набљудување - Мистериозниот шопинг се изјасниле. (Графикон 82) Во однос на прашањето дали со техниката Мистериозен шопинг може да се изврши мерење на квалитетот на услугата од анкетираниите најмногу 9 испитаници се изјасниле неопределено, додека по 6 испитаници апсолутно и делумно се согласуваат дека со техниката Мистериозен шопинг може да се изврши мерење на квалитетот на услугата. (Графикон 83)

На прашањето дали вработените го претставуваат угостителскиот објект од анкетираниите најмногу 19 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека вработените го претставуваат угостителскиот објект и 2 испитаници се изјаснија дека делумно се согласуваат. (Графикон 84)

Дали сте запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување -Мистериозниот шопинг.

21 responses

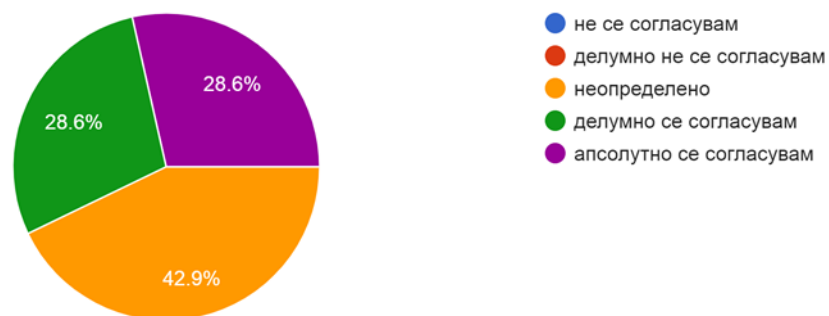


Графикон 82. Дали сте запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување - Мистериозниот шопинг (менаџери)

Chart 82. Are you familiar with the technique of collecting primary data through observation - Mysterious shopping (managers)

Дали со техниката Мистериозен шопинг може да се изврши мерење на квалитетот на услугата.

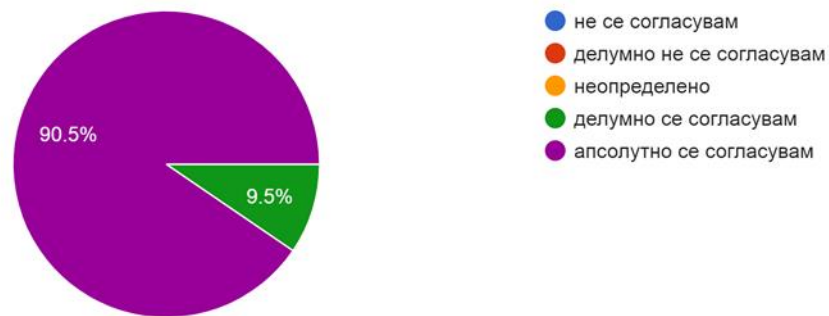
21 responses



Графикон 83. Дали со техниката Мистериозен шопинг може да се изврши мерење на квалитетот на услугата (менаџери)

Chart 83. Can the technique of Mysterious Shopping be used to measure the quality of the service (managers)

Вработените го претставуваат угостителскиот објект
21 responses



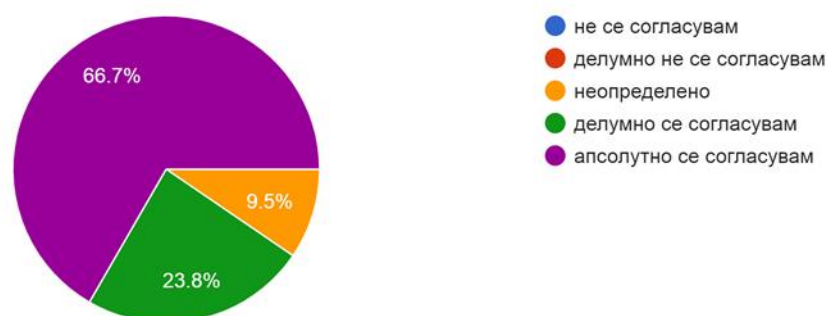
Графикон 84. Вработените го претставуваат угостителскиот објект (менаџери)
Chart 84. The employees represent the catering facility (managers)

На прашањето дали ресторанот има интерни програми за подобрување на квалитетот на услугата од анкетираниите најмногу 14 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека ресторанот треба да има интерни програми за подобрување на квалитетот на услугата, делумно се согласуваат 5 испитаници и неопределено се изјасниле 2 испитаници. (Графикон 85) Во однос на прашањето дали менаџерите кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на услугата имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите менаџери од анкетираниите најмногу 16 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека менаџерите кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на услугата имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите менаџери, делумно се согласуваат 4 испитаници и неопределено се изјаснил 1 испитаник. (Графикон 86)

На прашањето дали менаџерите на рестораните треба да создаваат иновативни средини кој ќе ги привлечат потрошувачите и истовремено ќе го обезбедат потребното ниво на забава што гостите го очекуваат од анкетираниите најмногу 17 се изјасниле дека апсолутно се согласуваат дека менаџерите на рестораните треба да создаваат иновативни средини кој ќе ги привлечат потрошувачите и истовремено ќе го обезбедат потребното ниво на забава што гостите го очекуваат, делумно се согласуваат 3 испитаници и неопределено се изјаснил 1 испитаник. (Графикон 87)

Во однос на прашањето дали инвестирање во технологија е дополнителен трошок за угостителскиот објект од анкетираниите најмногу се изјасниле 9 дека не се согласуваат дека инвестирање во технологија е дополнителен трошок за угостителскиот објект, потоа 6 испитаници апсолутно се согласуваат дека инвестирање во технологија е дополнителен трошок за угостителскиот објект, делумно се согласуваат 3 испитаници, делумно не се согласуваат 2 испитаници и неопределено се изјаснил 1 испитаник. (Графикон 88) На прашањето дали инвестирањето во технологија претставува инвестиција за иден профитабилен бизнис од анкетираниите најмногу се изјасниле 18 дека апсолутно се согласуваат дека инвестирањето во технологија претставува инвестиција за иден профитабилен бизнис, додека делумно се согласуваат 2 испитаници и неопределено се изјаснил 1 испитаник. (Графикон 89) Во однос на прашањето дали во нивниот ресторан користат информатичката технологија (таблети), со чија помош гостите можат да изберат што сакаат да конзумираат, да изберат начин на плаќање и слично од анкетираниите најмногу се изјасниле 14 дека не користат информатичката технологија (таблети), додека 5 испитаници се изјасниле дека користат информатичката технологија (таблети) и 2 испитаници се изјаснија дека во тек е обезбедување на информатичка технологија. (Графикон 90)

Ресторанот има интерни програми за подобрување на квалитетот на услугата
21 responses

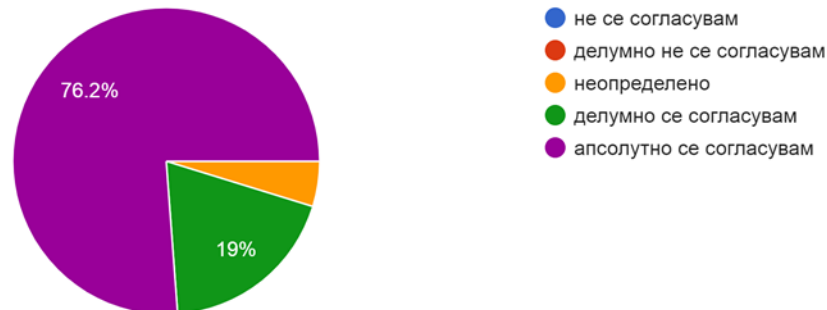


Графикон 85. Ресторанот има интерни програми за подобрување на квалитетот на услугата (менаџери)

Chart 85. The restaurant has internal programs for improving the quality of service (managers)

Менаџерите кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на услугата имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите менаџери

21 responses

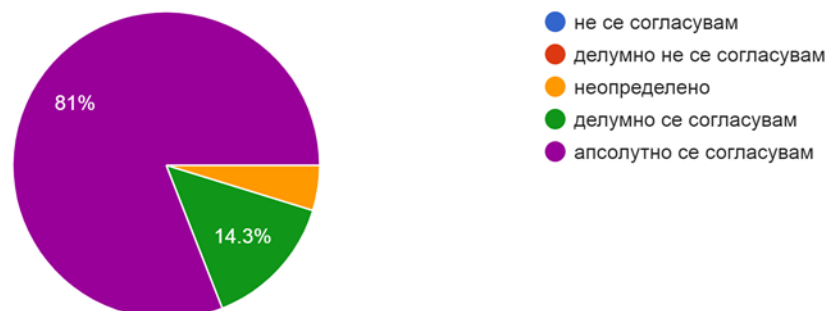


Графикон 86. Менаџерите кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на услугата имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите менаџери (менаџери)

Chart 86. Managers who contribute to improving the quality of service are more likely to be rewarded by other managers (managers)

Менаџерите на рестораните треба да создаваат иновативни средини кој ќе привлечат потрошувачи и истовремено ќе го обезбедат пот...ото ниво на забава што гостите го очекуваат.

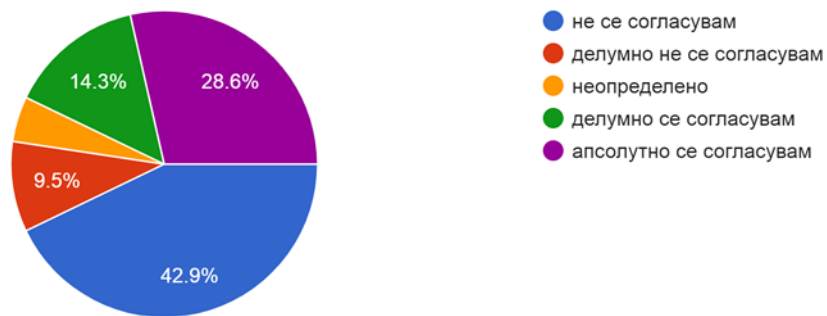
21 responses



Графикон 87. Менаџерите на рестораните треба да создаваат иновативни средини кој ќе ги привлечат потрошувачите и истовремено ќе го обезбедат потребното ниво на забава што гостите го очекуваат (менаџери)

Chart 87. Restaurant managers need to create innovative environments that will attract consumers and at the same time provide the necessary level of entertainment that guests expect (managers)

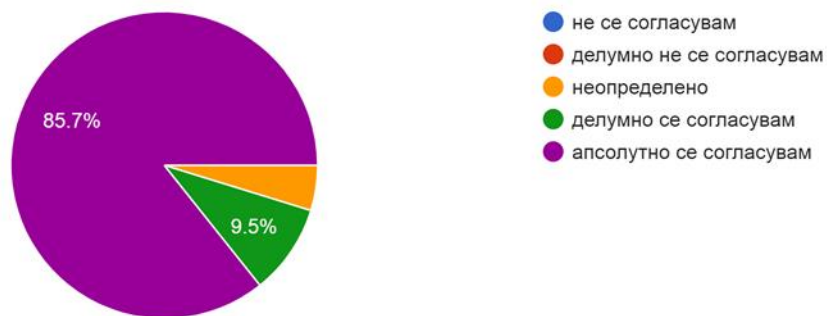
Инвестирање во технологија е дополнителен трошок за угостителскиот објект
21 responses



Графикон 88. Инвестирање во технологија е дополнителен трошок за угостителскиот објект (менаџери)

Chart 88. Investing in technology is an additional cost for the catering facility (managers)

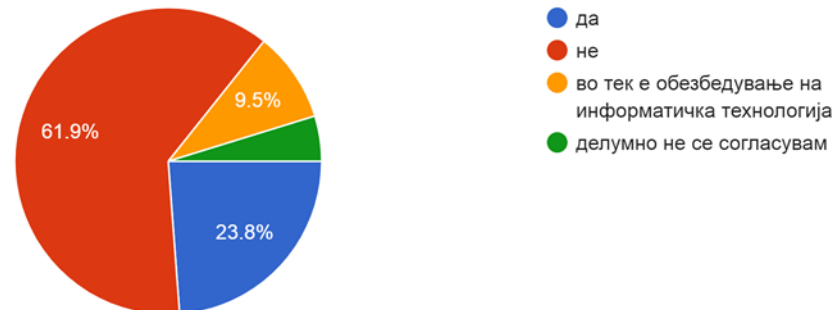
Инвестирањето во технологија претставува инвестиција за иден профитабилен бизнис.
21 responses



Графикон 89. Инвестирањето во технологија претставува инвестиција за иден профитабилен бизнис (менаџери)

Chart 89. Investing in technology is an investment for a future profitable business (managers)

Дали во вашиот ресторан користете информатичката технологија (таблети), со чија помош гостите можат да изберат што сакаат да конзумираат, да изберат начин на плаќање и слично
21 responses



Графикон 90. Дали во вашиот ресторан користете информатичка технологија (таблети), со чија помош гостите можат да изберат што сакаат да конзумираат, да изберат начин на плаќање и слично (менаџери)

Chart 90. Do you use information technology (tablets) in your restaurant with the help of which the guests can choose what they want to consume, choose the method of payment, etc. (managers)

На прашањето дали објавуваат видеа со подготовка на храна и истите ги ажурираат на веб-страницата на ресторанот, се со цел корисниците да бидат соодветно информирани од анкетираниите најмногу 11 се изјаснија дека објавуваат видеа со подготовка на храна и истите ги ажурираат на веб-страницата на ресторанот, се со цел корисници да бидат соодветно информирани, додека 10 испитаници се изјаснија дека не објавуваат видеа со подготовка на храна и истите не ги ажурираат на веб-страницата на ресторанот. (Графикон 91)

Во однос на прашањето дали коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, им овозможуваат да ја следат конкуренцијата, нивните иновации, промоции и други релевантни активности што можат да влијаат на освојувањето на пазарот од анкетираниите најмногу 11 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, им овозможуваат да ја следат конкуренцијата, додека делумно се согласуваат и неопределени се изјаснија по 5 испитаници. (Графикон 92) На прашањето дали потрошувачите да бидат соодветно и навремено информирани редовно им испраќаат е-пошта и СМС-пораки од

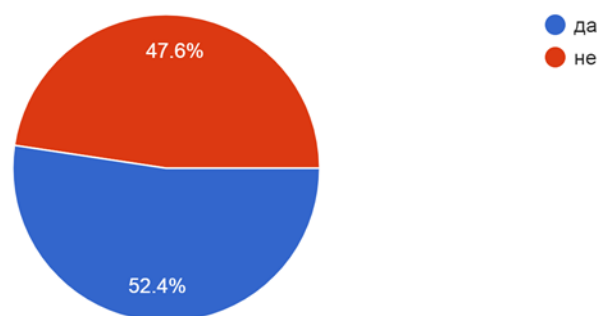
анкетираните најмногу 12 се изјаснија дека не им испраќаат е-пошта и СМС-пораки за да бидат соодветно и навремено информирани, додека 9 испитаници се изјаснија дека им испраќаат е-пошта и СМС-пораки за да бидат соодветно и навремено информирани. (Графикон 93)

На прашањето дали еколошките трендови сè следат во текот на ресторанското работење од анкетираните најмногу 13 се изјаснија дека апсолутно се согласуваат дека ги следат секојдневно еколошките трендови во ресторанското работење, додека делумно се согласуваат 6 испитаници и 2 испитаници се изјаснија неопределено. (Графикон 94)

На прашањето дали во нивниот објект има обезбедено пристап за лица со попреченост од анкетираните најмногу 13 се изјаснија дека имаат обезбедено пристап за лица со попреченост, 5 испитаници се изјаснија дека се уште немаат пристап за лица со попреченост и 3 испитаници се изјаснија дека во тек е изградба на пристап за лица со попреченост. (Графикон 95)

Дали објавувате видеа со подготовка на храна и истите ги ажурирате на веб-страницата на ресторанот, се со цел корисниците да бидат соодветно информирани.

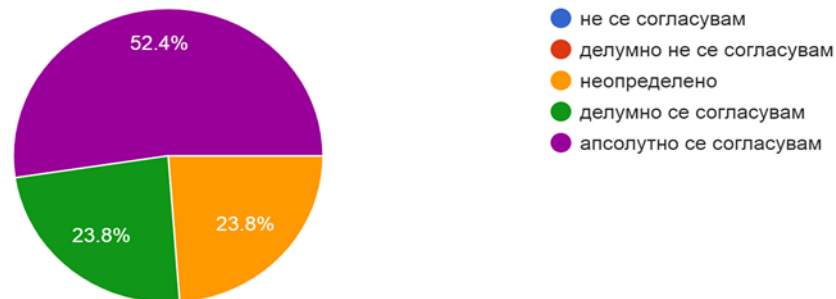
21 responses



Графикон 91. Дали објавувате видеа со подготовка на храна и истите ги ажурирате на веб-страницата на ресторанот, се со цел корисниците да бидат соодветно информирани (менаџери)

Chart 91. Do you publish and update videos with food preparation on the restaurant's website, in order to inform the consumers accordingly (managers)

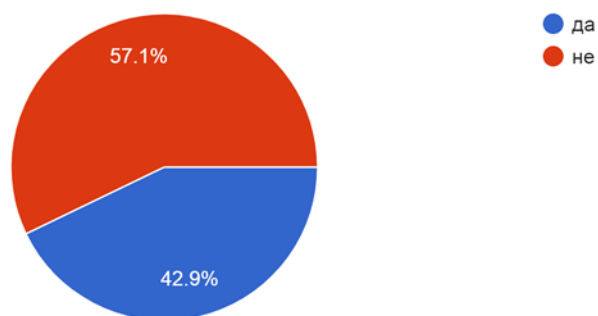
Коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, ви овозможуваат да ја следите конкуренцијата, нивните иновации, про... можат да влијаат на освојувањето на пазарот
21 responses



Графикон 92. Коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, ви овозможуваат да ја следите конкуренцијата, нивните иновации, промоции и други релевантни активности што можат да влијаат на освојувањето на пазарот (менаџери)

Chart 92. The comments of the consumers, available on the website, enable you to follow the competition, their innovations, promotions and other relevant activities that can influence the conquest of the market (managers)

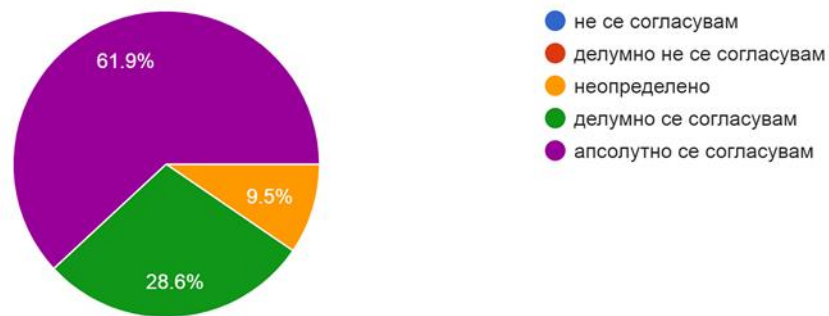
Потрошувачите да бидат соодветно и навремено информирани редовно им испраќате е-пошта и СМС-пораки.
21 responses



Графикон 93. Потрошувачите да бидат соодветно и навремено информирани редовно им испраќате е-пошта и СМС-пораки (менаџери)

Chart 93. Consumers should be properly and timely informed regularly by sending them e-mails and SMS-messages (managers)

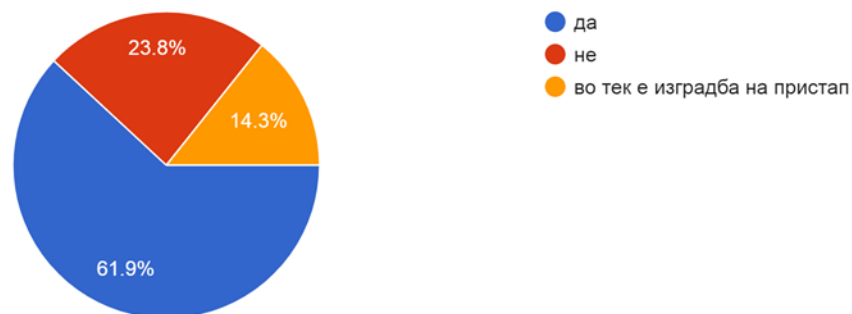
Еколошките трендови сè повеќе ги следите во текот на ресторанското работење
21 responses



Графикон 94. Еколошките трендови сè повеќе ги следите во текот на ресторанското работење (менаџери)

Chart 94. You have been following the ecological trends during the restaurant business (managers)

Дали Вашиот објект има обезбедено пристап за лица со попреченост
21 responses



Графикон 95. Дали Вашиот објект има обезбедено пристап за лица со попреченост (менаџери)

Chart 95. Does your facility have access to disabled people (managers)

2.4. Компаративна анализа на добиените резултати

Искусвата ширум светот покажаа дека се поголем број хотели имаат значителни потешкотии во имплементацијата на системот TQM (Total Quality Management). Иако теоретски е добро организиран, во пракса се јавуваат потешкотии и во многу случаи угостителските објекти ја откажуваат имплементацијата без оглед на нивното првично прифаќање на системот. Менаџментот во угостителските објекти често се изјаснуваат како позитивни за воведувањето на овој систем, а подоцна покажуваат неподготвеност да развијат поддршка за нејзина реализација.¹⁰⁴

Во продолжение претставена е компаративна анализа на добиените резултати со цел споредување на просечните вредности на индикаторите според кои се врши анализата за квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија. Компаративната анализа ќе помогне во утврдување на индикаторите кои ќе ја дадат вистинската слика за моменталната состојба на квалитетот на угостителската услуга во угостителските објекти во источниот дел на Република Северна Македонија, ќе се детерминираат слабостите во управувањето со квалитетот, со примена на методи на истражување во кое ќе бидат опфатени менаџери, вработени и гости во угостителски објекти со што ќе се овозможи утврдување на квалитетот на угостителската услуга во угостителските објекти во напред наведениот регион од државата.

Сите индикатори се оценуваат според Ликертовата скала во распон од 1 до 5 каде (1 - недоволно, 2 - задоволително, 3 - добро, 4 - многу добро и 5 - одлично). Збирот на добиените вредности за секој индикатор се дели на бројот на индикатори и се добива просечна оценка која ќе покаже каква е моменталната оценка на имплементација на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија. Притоа, при интерпретација на средните вредности од квалитетот на угостителските услуги, при квантифицирање на факторот на влијание,

¹⁰⁴ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Application of total management of quality in the Macedonian hotel industry. *Quality-Access to Success*, 20(172), 25-33.

применета е следната шема: 1.00-1.80 (многу низок); 1.81-2.60 (низок); 2.61-3.40 (среден); 3.41-4.20 (висок); и 4.21-5.00 (многу висок).

Табела 1. Вкупна вредност на индикаторите од страна на гости
Table 1. Total value of indicators by guests

Р.бр.	Индикатори / Indicators	
1.	Изглед на ресторани, ресторанска опрема, персонал / Appearance of restaurants, restaurant equipment, staff	4.5
2.	Способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга / Ability of the restaurant to provide service reliably and accurately	4.3
3.	Подготвеност на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга / Willingness of the restaurant to help guests and provide prompt service	3.9
4.	Искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување / The experience of the employees in the restaurants and their communication while serving	4.02
5.	Индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости / Individualized attention that the restaurant gives to its guests	4.38
	Просечна вредност / Average values	4.22

Забелешка:

Факторот на влијание е претставен визуелно со боја според следната легенда:

1.00-1.80 (многу низок)	1.81-2.60 (низок)	2.61-3.40 (среден)	3.41-4.20 (висок)	4.21-5.00 (многу висок)
----------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------

Во табела 1 претставени се оценките на поединечните индикатори според кои се одредува квалитетот на угостителските услуги од страна на гостите во угостителските објекти кои се предмет на анализа. Ваквото претставување овозможува споредување на квалитетот на угостителски услуги во рамките на дадените индикатори од страна на гостите. Просечната оценка на индикаторите кој го одредуваат квалитетот на угостителски услуги од страна на гостите во угостителските објекти изнесува 4.22 што значи многу висок квалитет. Според испитаниците највисок квалитет има изгледот на ресторани, ресторанска опрема и персонал кои имаат оценка 4.5. Веднаш после тоа следува индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости со оценка 4.38, способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга со оценка 4.3, искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување со

оцена 4.02 и најниска оцена 3.9 има подготвеноста на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга.

Ова укажува на тоа дека гостите се незадоволни од подготвеноста на ресторанот да им помогне на гостите во изборот на услуги, начинот на плаќање и сл. и да обезбеди брза услуга при послужувањето на гостите со храна и пијалаци.

Табела 2. Вкупна вредност на индикаторите од страна на вработени

Table 2. Total value of indicators by employed

Р.бр.	Индикатори / Indicators	
1.	Изглед на ресторани, ресторанска опрема, персонал / Appearance of restaurants, restaurant equipment, staff	4.45
2.	Способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга / Ability of the restaurant to provide service reliably and accurately	3.78
3.	Подготвеност на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга / Willingness of the restaurant to help guests and provide prompt service	4.1
4.	Искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување / The experience of the employees in the restaurants and their communication while serving	3.97
5.	Индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости / Individualized attention that the restaurant gives to its guests	4.1
	Просечна вредност / Average values	4.08

Забелешка:

Факторот на влијание е претставен визуелно со боја според следната легенда:

1.00-1.80 (многу низок)	1.81-2.60 (низок)	2.61-3.40 (среден)	3.41-4.20 (висок)	4.21-5.00 (многу висок)
----------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------

Во табела 2 претставени се оценките на поединечните индикатори според кои се одредува квалитетот на угостителски услуги од страна на вработените во угостителските објекти кои се предмет на анализа. Ваквото претставување овозможува споредување на квалитетот на угостителски услуги во рамките на дадените индикатори од страна на вработените. Просечната оценка на индикаторите кој го одредуваат квалитетот на угостителски услуги од страна на вработените во угостителските објекти изнесува 4.08 што значи висок квалитет. Според испитаниците највисок квалитет има изгледот на ресторани, ресторанска опрема и персонал кои имаат оценка 4.45. Веднаш после тоа следува подготвеноста на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза

услуга и индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости со оцена 4.1, искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување со оцена 3.97 и најниска оцена 3.78 има способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга.

Вработените сметаат дека способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга е со најниска оцена бидејќи не добиваат соодветна обука, едукација и сл. за подобрување на квалитетот на услугите во угостителските објекти.

Новиот пристап кон квалитетот бара нови активности во образовната област на вработените, и тоа значи драстична промена во однесувањето на вработените, радикална промена во организацијата, јасно дефинирање на правата, на обврските и одговорностите на секој поединец во угостителските објекти.¹⁰⁵

Табела 3. Вкупна вредност на индикаторите од страна на менаџери
Table 3. Total value of indicators by managers

Р.бр.	Индикатори / Indicators	
1.	Изглед на ресторани, ресторанска опрема, персонал / Appearance of restaurants, restaurant equipment, staff	4.2
2.	Способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга / Ability of the restaurant to provide service reliably and accurately	4.5
3.	Подготвеност на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга / Willingness of the restaurant to help guests and provide prompt service	4.7
4.	Искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување / The experience of the employees in the restaurants and their communication while serving	4.9
5.	Индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости / Individualized attention that the restaurant gives to its guests	4.9
Просечна вредност / Average values		4.64

Забелешка:

Факторот на влијание е претставен визуелно со боја според следната легенда:

1.00-1.80 (многу низок)	1.81-2.60 (низок)	2.61-3.40 (среден)	3.41-4.20 (висок)	4.21-5.00 (многу висок)
----------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------

¹⁰⁵ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Application of total management of quality in the Macedonian hotel industry. *Quality-Access to Success*, 20(172), 25-33.

Во табела 3 претставени се оценките на поединечните индикатори според кои се одредува квалитетот на угостителски услуги од страна на менаџерите во угостителските објекти кои се предмет на анализа. Ваквото претставување овозможува споредување на квалитетот на угостителски услуги во рамките на дадените индикатори од страна на менаџерите. Просечната оценка на индикаторите кој го одредуваат квалитетот на угостителски услуги од страна на менаџерите во угостителските објекти изнесува 4.64 што значи многу висок квалитет. Според испитаниците највисок квалитет имаат индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости и искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување со оценка 4.9. Веднаш после тоа следува подготвеноста на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга со оценка 4.7, способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга има оценка 4.5 и најниска оценка 4.2 има изгледот на ресторани, ресторанска опрема и персонал.

Високите вредности на ова анализа е резултат на постоечкиот закон во кој е регулирана обврската сите стопански субјекти кои се занимаваат со одгледување и производство на прехранбени производи да го имплементираат HACCP системот и други стандарди.¹⁰⁶ Резултатот на анализата укажува на желбите и подготвеноста на менаџерите постојано да вложуваат во опрема и изгледот на ресторанот и персоналот. При спроведената анкета менаџерите се изјаснија дека тие се подготвени да вложуваат во ресурси со што ќе обезбеди сигурна, прецизна и брза услуга на гостите но проблемите ги насочуваат кон неможноста да обезбедат соодветен персонал. Голем е бројот на менаџери кои не се доволно ентузијастички за да го пренесат тоа позитивно чувство на други вработени, со цел да се развие системот на квалитет, а притоа евидентно е дека дел од менаџерите не сакаат да дадат дел од своите авторитети на пониските нивоа.¹⁰⁷ Овде може да се додаде и неподготвеноста на вработените да ги

¹⁰⁶ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Quality management system applications in the hotel industry in Macedonia. *Quality-Access to Success*, 20(170), 68-72.

¹⁰⁷ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Application of total management of quality in the Macedonian hotel industry. *Quality-Access to Success*, 20(172), 25-33.

променат навиките што ги имаат стекнато со текот на годините во извршувањето на нивните задачи.¹⁰⁸

Она што многу загрижува е фактот дека речиси две третини од анкетираниите угостителски објекти (без разлика на типот) не го имплементираат ХАЛАЛ системот. Имајќи го предвид фактот дека Република Северна Македонија е земја кандидат за членство во Европската унија, тоа е особено од суштинско значење за угостителските објекти да ги исполнат меѓународните стандарди. Голем број на угостителски објекти (хотели со 3* и 4*) не поседуваат ЕКО налепници.¹⁰⁹

Табела 4. Просечни вредности на индикаторите на квалитет
Table 4. Average values of quality indicators

	гости / guests	вработени / employed	менаџери / managers
Изглед на ресторани, ресторанска опрема, персонал / Appearance of restaurants, restaurant equipment, staff	4.5	4.45	4.2
Способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга / Ability of the restaurant to provide service reliably and accurately	4.3	3.78	4.5
Подготвеност на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга / Willingness of the restaurant to help guests and provide prompt service	3.9	4.1	4.7
Искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување / The experience of the employees in the restaurants and their communication while serving	4.02	3.97	4.9
Индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости / Individualized attention that the restaurant gives to its guests	4.38	4.1	4.9
Просечна вредност на индикаторите / Average values of quality indicators	4.22	4.08	4.64

¹⁰⁸ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2018). Management with the Quality Control System in the Hotel Industry in Macedonia. *Tem Journal*, 7(4), 750-757.

¹⁰⁹ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Quality management system applications in the hotel industry in Macedonia. *Quality-Access to Success*, 20(170), 68-72.

Забелешка:

Факторот на влијание е претставен визуелно со боја според следната легенда:

1.00-1.80 (многу низок)	1.81-2.60 (низок)	2.61-3.40 (среден)	3.41-4.20 (висок)	4.21-5.00 (многу висок)
----------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------

Во табела 4 претставени се компаративните оценките на поединечните индикатори според кои се одредува квалитетот на угостителски услуги од страна на гостите, вработените и менаџерите во угостителските објекти кои се предмет на анализа. Ваквото претставување овозможува споредување на квалитетот на угостителски услуги во рамките на дадените индикатори од страна на гостите, вработените и менаџерите. Просечната оценка на индикаторите кој го одредуваат квалитетот на угостителски услуги од страна на гостите, вработените и менаџерите во угостителските објекти изнесува 4.31 што значи многу висок квалитет.

Според испитаниците за индикаторот изглед на ресторани, ресторанска опрема, персонал највисока оцена 4.5 имаат дадено гостите и вработените, додека менаџерите овој индикатор го имаат оценето со најмала оцена 4.2. Понатаму индикаторот за способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга највисока оцена 4.5 има добиено од менаџерите, потоа од гостите 4.3 и најниска оцена има добиено од вработените 3.78. За индикаторот подготвеноста на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга со највисока оцена го имаат оценето менаџерите со 4.7, потоа вработените со оцена 4.1 и најниска оцена овој индикатор има добиено од гостите 3.9.

Искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување највисока оцена има добиено од менаџерите, додека вработените имаат дадено најниска оцена 3.97 а гостите овој индикатор го оценија со 4.02. Индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости највисока оцена има добиено од менаџерите 4.9, а најниска од вработените 4.1, додека гостите овој индикатор го имаат оценето со 4.38.

Сепак, за подобро постигнување на целта, компаниите и нивните сопственици треба да имаат визија, мисија и култура ориентирана кон задоволување на барањата на сите заинтересирани страни: клиентите,

вработените, деловните партнери и општеството бидејќи сите уживаат во постигнатите резултати.¹¹⁰

2.5. SWOT анализа

Врз основа на истражувањата кој беа направени во продолжение е изготвена ситуациона анализа која ќе даде збирна слика за моменталната состојба за квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија, нивните јаки и слаби страни, можностите и заканите. Ситуациона (SWOT) анализа (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), претставува маркетиншко-стратегиски елемент за утврдување на јаките и слабите страни кој влијаат на квалитетот на угостителските услуги, како и можностите и заканите за неговиот развој.

Ситуациона анализа за квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија ќе покаже кои се јаките страни од повеќе аспекти: економски, социјални, туристички, и сл., како и можностите да се открие начинот на менаџирањето и извршувањето на работните задачи од страна на вработените, и да се дадат одредени насоки за креирање на краткорочни и долгорочни планови за подобрување на квалитетот на угостителските услуги на локално, регионално и национално ниво. Препораки кои се насочени кон менаџерите на хотелите во Република Северна Македонија со цел да се имплементира и развие системот за управување со квалитет успешно, тоа е неопходно да се донесе јасна и недвосмислена одлука, додека ја дефинира својата определба за развој на квалитет преку практично дејствување.¹¹¹ Од друга страна, ќе се согледаат и слабите страни, односно пропустите во досегашното работење на сите заинтересирани страни, менаџирањето со угостителските објекти, и т.н. анализата ќе помогне и во навремено откривање на заканите и нивно претворање во можности.

¹¹⁰ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Quality management system applications in the hotel industry in Macedonia. *Quality-Access to Success*, 20(170), 68-72.

¹¹¹ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2018). Management with the Quality Control System in the Hotel Industry in Macedonia. *Tem Journal*, 7(4), 750-757.

Анализата на интерниот потенцијал, условите и факторите за развој значи класификација на сите елементи за квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти, како и на сите останати фактори кој се поврзани со угостителските објекти, со цел осознавање на предностите и недостатоците на развојот во самите угостителските објекти. Оваа анализа најчесто опфаќа утврдување на: изглед на ресторани, ресторанска опрема, персонал; способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга; подготвеност на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга; искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување и индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости. Во екстерното окружување на угостителските објекти постојано се случуваат бројни промени, а менаџментот на угостителските објекти треба да биде подготвен за нивно навремено воочување, разбирање и управување. Притоа, треба да се обрне внимание на угостителскиот пазар, економското окружување со акцент на конкуренцијата и нејзината пазарна позиција.

	ЈАКИ СТРАНИ (Strengths)	СЛАБИ СТРАНИ (Weaknesses)
ВНАТРЕШНИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> - На расположението на гостинот во ресторанот најголемо влијание има добрата храна, добрата услуга - вработените прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци - се препорачуваат ресторани на членови од семејството и пријатели - квалитетот на производот оценет од човечките сетила (сетило за вид, чувство за мирис, вкус, допир и слух) е еден од најважните при проценка на квалитетот на гастрономскиот производ - видеата за подготовка на храна или презентации на други услуги кој се објавуваат на веб-страницата се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на еден ресторан 	<ul style="list-style-type: none"> - најмногу се посетуваат ресторани кои се во нивното место на живеење - Информациите за посета на рестораните најмногу ги добиваат од пријатели / познаници - вработените можат делумно да одговорат на прашањата на гостинот - персоналот за послужување делумно се справува со решавање на проблемите - вработените не се доволно искусни и добро обучени за својата работа - гостите не порачуваат храна преку интернет - храната која е порачана преку интернет го нема истиот вкус како храната која се послужува во ресторанот - гостите не порачуваат храна која е на попусти или специјални понуди - делумно се споделуваат повратни информации со персоналот во врска со добиената услуга
	МОЖНОСТИ (Opportunities)	ЗАКАНИ (Threats)
НАДВОРЕШНИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> - уредни и убаво облечени вработени влијаат врз создавањето на пријатна атмосфера во ресторанот - Ентериерот и екстериерот на ресторанот придонесуваат за квалитетот на производите и услугите - мотивацијата на вработените во ресторанот придонесува гостите повторно да се вратат во ресторанот - храната и пијалациите во ресторанот делумно се главната причина да го посетат ресторанот - квалитетната услуга во туризмот и угостителството е онаа што остава чувство на задоволство и желба да се дојде повторно во угостителскиот објект - вработените го претставуваат угостителскиот објект 	<ul style="list-style-type: none"> - На расположението на гостинот во ресторанот влијание има однесувањето на вработените - нарачаните оброци и пијалаци вработените делумно ги послужуваат во предвиденото време - кога ресторанот е полн вработените делумно си помагаат едни на други за да стигнат на време и да го одржуваат квалитетот на услугата - очекувањата кој се создадени врз основа на информациите за пазарот, сопствените претходни искуства и искуството на другите претставуваат стандард врз основа на кој ја оценуваат дадената услуга

Слика 17. SWOT анализа (гости)

Figure 17. SWOT analysis (guest)

На слика 17 претставена е SWOT анализа за квалитетот на угостителските услуги каде беа вклучени гостите во угостителските објекти. Со претходно направените анализи се утврди квалитетот на угостителските услуги, земајќи ги во предвид ресторанската опрема, персоналот како и начинот на управување. Со SWOT анализата пак, се добива општа слика за интерните и екстерните фактори кои влијаат за развој на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија.

Јаките страни на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија од страна на гостите главно се однесуваат на изгледот на ресторани, ресторанската опрема, персоналот и индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости. Доколку на ова се додаде дека на расположението на гостинот во ресторанот најголемо влијание има добрата храна, добрата услуга; вработените прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци; се препорачуваат ресторани на членови од семејството и пријатели; видеата за подготовка на храна или презентации на други услуги кој се објавуваат на веб-страницата се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на еден ресторан, може да се констатира дека источниот дел од Република Северна Македонија има потенцијал за развој на квалитетот на угостителските услуги.

Од друга страна, истражувањето покажа дека има одредени недостатоци, односно слабости во развојот на овој вид на угостителскиот производ. Тоа го покажуваат и ниските оценки на индикаторите кои го одредуваат начинот на подготвеност на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга и искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при поседување. Освен тоа како слаба страна е констатирано дека најмногу се посетуваат ресторани кои се во нивното место на живеење; информациите за посета на рестораните најмногу ги добиваат од пријатели / познаници; вработените можат делумно да одговорат на прашањата на гостинот; персоналот за поседување делумно се справува со решавање на проблемите; вработените не се доволно искусни и добро обучени за својата работа; гостите не порачуваат храна преку интернет; храната која е порачана преку интернет го

нема истиот вкус како храната која се послужува во ресторанот; гостите не порачуваат храна која е на попусти или специјални понуди; делумно се споделуваат повратни информации со персоналот во врска со добиената услуга.

Анализата на интерните фактори за развој покажува дека постоењето на угостителски објект само по себе не е доволно и истиот не може да се смета за угостителски производ доколку не поседува дополнителните погодности кои во голема мера влијаат врз неговиот квалитет. Тука пред сè се мисли на персоналот, опремата, инфраструктурата, одржувањето, иновативноста во креирање на понудата и др. Затоа е потребно преземање мерки за редовен мониторинг и контрола на квалитет, со што навремено ќе се утврдат недостатоците и ќе се преземат мерки за нивно елиминирање.

Во источниот дел од Република Северна Македонија постојат можности за развој на угостителските услуги. Покрај ентериерот и екстериерот на рестораните кои придонесуваат за квалитетни производи и услугите влијание има и уредни и убаво облечени вработени. Мотивацијата на вработените, добра храна и пијалаци влијаат врз создавањето на пријатна атмосфера и придонесува гостите повторно да го посетат угостителскиот објект. Квалитетната услуга во туризмот и угостителството е онаа што остава чувство на задоволство и желба повторно да се дојде во угостителскиот објект.

Заканите односно опасностите кои се јавуваат како екстерен фактор во развојот на квалитетот на угостителските услуги главно се однесуваат на: однесувањето на вработените, послужувањето на храна и пијалаци во предвиденото време и слично имаат влијание врз расположението на гостите во ресторанот. Исто така како закана се јавуваат и очекувањата на гостите кој се создадени врз основа на информациите за пазарот, сопствените претходни искуства и искуството на другите. За квалитетен развој на угостителството неопходно е навремено воочување и разбирање на заканите и нивно елиминирање, односно нивно претворање во можности.

	ЈАКИ СТРАНИ (Strengths)	СЛАБИ СТРАНИ (Weaknesses)
ИНТЕРНИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> - вработените се чувствуваат како да се дел од тимот - целиот персонал придонесува за тимска работа - чувствуваат одговорност да им помогнат на нивните колеги со цел да ја завршат работата добро - вработените соработуваат почесто отколку што се натпреваруваат во работата и се чувствуваат како важни членови на оваа компанија - вработените го претставуваат угостителскиот објект - се обезбедува опрема и средствата за квалитетна работа - вработените се уредни и убаво облечени - менаџментот и вработените ги имаат истите идеи за тоа како треба да се направи нешто - вработените се во состојба да се справат со промените во компанијата што влијаат на нивната работа - секогаш прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци - вработените прават сè во интерес на гостите 	<ul style="list-style-type: none"> - обезбедување на едукација на вработените која е насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги - не се обезбедуваат обуки, семинари, посета на саеми на вработените со цел да се подобри процесот на работа - често чувствуваат дека не ги разбираат некои услуги што ги дава ресторанот - не се доволно обучени од компанијата како да постапуваат со гостите - не се сигурни кои аспекти од нивната работа нивните претпоставени најмногу ќе ги разгледуваат при проценка на работата - не се запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување - Мистериозниот шопинг
	МОЖНОСТИ (Opportunities)	ЗАКАНИ (Threats)
ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> - вработените кои обезбедуваат најдобра услуга имаат поголема веројатност да бидат наградени - менаџментот на вработените им дава информации за тоа што треба да работат на работното место - разговараат со менаџерите за нивото на услугата што може да им се пружи на гостите - посетувањето на обуки, семинари, саеми за храна, натпревари (дополнителна едукација) влијае во постигнувањето на поголем успех во работата 	<ul style="list-style-type: none"> - вработени без соодветно образование - вработување на квалификуван и добро екипиран персонал - обезбедувањето на подобра услуга за клиентите не резултираат во поголеми плати, бонуси или друго признавање - конкуренција создава притисок во ресторанот со цел да се постигне најголем можен обрт / приход најмногу

Слика 18. SWOT анализа (вработени)

Figure 18. SWOT analysis (employed)

На слика 18 претставена е SWOT анализа за квалитетот на угостителските услуги каде беа вклучени вработените во угостителските објекти. Со претходно направените анализи се утврди квалитетот на угостителските услуги, земајќи ги во предвид ресторанската опрема, персоналот како и начинот на управување. Со SWOT анализата пак, се добива општа слика за интерните и екстерните фактори кои влијаат за развој на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија.

Јаките страни на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија од страна на вработените е дека тие се чувствуваат како да се дел од тимот, придонесуваат за тимска работа, чувствуваат одговорност да им помогнат на нивните колеги со цел да ја завршат работата добро, соработуваат почесто отколку што се натпреваруваат во работата и се чувствуваат како важни членови на угостителските објекти. Доколку на ова се додаде дека вработените го претставуваат угостителскиот објект, уредно и убаво се облечени, прават сè во интерес на гостите, обезбедуваат опрема и средствата за квалитетна работа, со менаџментот ги имаат истите идеи за тоа како треба да се направи нешто, тие се во состојба да се справат со промените во компанијата што влијаат на нивната работа, секогаш прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци може да се констатира дека источниот дел од Република Северна Македонија постои потенцијал за развој на угостителскиот производ.

Од друга страна, истражувањето покажа дека постојат одредени недостатоци, односно слабости во развојот на квалитетот на угостителските услуги. Тоа го покажуваат и ниските оценки на индикаторите кои ја одредуваат способноста на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга и искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување. Освен тоа како слаби страни е евидентирано дека не се обезбедува едукација на вработените која е насочена да се подобри процесот на работа и разбирање на поимот квалитет на услуги; често чувствуваат дека не ги разбираат некои услуги што ги дава ресторанот; не се доволно обучени од компанијата како да постапуваат со гостите; не се сигурни кои аспекти од нивната работа нивните претпоставени најмногу ќе ги разгледуваат при

проценка на работата; не се запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување - Мистериозниот шопинг.

Анализата на интерните фактори за развој покажува дека постоењето на угостителски објект само по себе не е доволно и истиот не може да се смета за угостителски производ доколку не поседува дополнителните погодности кои во голема мера влијаат врз неговиот квалитет. Тука пред сè се мисли на персоналот, опремата, инфраструктурата, одржувањето, иновативноста во креирање на понудата и др. Затоа е потребно преземање мерки за редовен мониторинг и контрола на квалитет, со што навремено ќе се утврдат недостатоците и ќе се преземат мерки за нивно елиминирање.

Во источниот дел од Република Северна Македонија постојат можности за развој на угостителските услуги. Потребно е вработените кои обезбедуваат најдобра услуга да имаат поголема веројатност да бидат наградени; да добиваат информации од менаџментот за тоа што треба да работат на работното место; да разговараат со менаџерите за нивото на услугата што може да им се пружи на гостите; да посетуваат обуки, семинари, саеми за храна, натпревари (можност да ги покажат своите вештини и да ги искористат како дополнителна едукација при следење на подготовка на храна од други натпреварувачи) која ќе влијае во постигнувањето на поголем успех во работата.

Заканите односно опасностите кои се јавуваат како екстерен фактор во развојот на производот главно се однесуваат на вработените кои се без соодветно образование, не се квалификувани и добро екипиран персонал. Понатаму обезбедување на подобра услуга од страна на вработените за клиентите не резултира во поголеми плати, бонуси или друго признавање и конкуренција создава притисок врз вработените со цел да се постигне најголем можен обрт или приход. За квалитетен развој на угостителството неопходно е навремено воочување и разбирање на заканите и нивно елиминирање, односно нивно претворање во можности.

	ЈАКИ СТРАНИ (Strengths)	СЛАБИ СТРАНИ (Weaknesses)
ИНТЕРНИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> - поседуваат сопствена веб-страница - честа комуникација со вработените кои се во директен контакт со гостите - го подобруваат квалитетот на интерактивноста на технологијата достапна за гостинот преку инвестирање во ИКТ за гостите - за успешно работење на угостителскиот објект потребно е да се почитуваат прописи за храна, кој се опфатени во сите фази на производство, преработка и дистрибуција на храна - редовно собирање на информации за потребите на нивните гости - вработените го претставуваат угостителскиот објект - еколошките трендови сè следат во текот на ресторанското работење - обезбедено пристап за лица со попреченост 	<ul style="list-style-type: none"> - Непознавање на техниката за собирање примарни податоци преку набљудување - Мистериозниот шопин - Користење на информатичката технологија (таблети), со чија помош гостите можат да изберат што сакаат да консумираат, да изберат начин на плаќање и слично - Објавување на видеа со подготовка на храна - не им испраќаат е-пошта и СМС-пораки на гостите за да бидат соодветно и навремено информирани
	МОЖНОСТИ (Opportunities)	ЗАКАНИ (Threats)
ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> - категоризација на објект - да се користат програми за подобрување на процедурите за работа и за обезбедување на услуги - едукацијата на вработените потребна е да биде насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги и задоволство на гостите - при работењето на угостителски објекти потребно е да се користат веќе утврдени стандарди - при работењето на угостителски објект потребно е да се користат сопствени стандарди со што ќе се гради свој стандард, имиџ и бренд - интерни програми за подобрување на квалитетот на услугата - менаџерите кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на услугата имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите менаџери - менаџерите на рестораните треба да создаваат иновативни средини кој ќе ги привлечат потрошувачите и истовремено ќе го обезбедат потребното ниво на забава што гостите го очекуваат - инвестирањето во технологија претставува инвестиција за иден профитабилен бизнис - коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, им овозможуваат да ја следат конкуренцијата, нивните иновации, промоции и други релевантни активности што можат да влијаат на освојувањето на пазарот 	<ul style="list-style-type: none"> - немаат завршено угостителско - туристичко училиште / факултет - обезбедување на податоци за исполнети или неисполнетите потреби и желби на потрошувачите, преку истражување на пазарот - инвестирање во технологија е дополнителен трошок за угостителскиот објект

Слика 19. SWOT анализа (менаџери)

Figure 19. SWOT analysis (managers)

На слика 19 претставена е SWOT анализа за квалитетот на угостителските услуги каде беа вклучени менаџерите во угостителските објекти. Со претходно направените анализи се утврди квалитетот на угостителските услуги, земајќи ги во предвид ресторанската опрема, персоналот како и начинот на управување. Со SWOT анализата пак, се добива општа слика за интерните и екстерните фактори кои влијаат за развој на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија.

Јаките страни на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија од страна на менаџерите е дека тие често комуникација со вработените кои се во директен контакт со гостите; го подобруваат квалитетот на интерактивноста на технологијата достапна за гостинот преку инвестирање во ИКТ за гостите и поседуваат сопствена веб-страница. За успешно работење на угостителскиот објект ги почитуваат прописи за храна, кој се опфатени во сите фази на производство, преработка и дистрибуција на храна; редовно собираат информации за потребите на нивните гости; вработените го претставуваат угостителскиот објект; ги следат еколошките трендови во текот на ресторанското работење и имаат обезбедено пристап за лица со попреченост. Од ова може да се констатира дека менаџерите кој работат во источниот дел од Република Северна Македонија имаат потенцијал за развој на угостителскиот производ.

Од друга страна, истражувањето со менаџерите покажа дека постојат недостатоци, односно слабости во развојот на квалитетот на угостителските услуги. Тоа го покажуваат и ниските оценки на индикаторите кои го одредуваат изгледот на рестораните, ресторанската опрема и персоналот. Освен тоа како слаби страни се јавуваат: непознавање на техниката за собирање примарни податоци преку набљудување - Мистериозниот шопин; не користат таблети со чија помош гостите можат да изберат што сакаат да консумираат, да изберат начин на плаќање и слично; не објавуваат видеа со подготовка на храна; не им испраќаат е-пошта и СМС-пораки на гостите за да бидат соодветно и навремено информирани.

Анализата на интерните фактори за развој покажува дека постоењето на угостителски објект само по себе не е доволно и истиот не може да се смета за угостителски производ доколку не поседува дополнителните погодности кои во голема мера влијаат врз неговиот квалитет. Тука пред сè се мисли на персоналот, опремата, инфраструктурата, одржувањето, иновативноста во креирање на понудата и др. Затоа е потребно преземање мерки за редовен мониторинг и контрола на квалитет, со што навремено ќе се утврдат недостатоците и ќе се преземат мерки за нивно елиминирање.

Во источниот дел од Република Северна Македонија постојат можности за развој на угостителските услуги. Потребно е менаџерите да користат програми и утврдени стандарди за подобрување на процедурите за работа и обезбедување на услуги; да користат сопствени стандарди со што ќе се гради свој стандард, имиџ и бренд; да користат интерни програми за подобрување на квалитетот на услугата, категоризација на објект; да обезбедат едукацијата на вработените кој ќе биде насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги и задоволство на гостите; менаџерите кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на услугата имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите менаџери; менаџерите на рестораните треба да создаваат иновативни средини кој ќе ги привлечат потрошувачите и истовремено ќе го обезбедат потребното ниво на забава што гостите го очекуваат; да инвестираат во технологија која ќе претставува инвестиција за иден профитабилен бизнис; коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, да им овозможуваат да ја следат конкуренцијата, нивните иновации, промоции и други релевантни активности можат да влијаат на освојувањето на пазарот.

Заканите, односно опасностите кои се јавуваат како екстерен фактор во развојот на производот главно се однесуваат дека менаџерите немаат завршено угостителско - туристичко училиште / факултет; не извршуваат истражување на пазарот за да обезбедат податоци за исполнети или неисполнетите потреби и желби на потрошувачите и сметаат дека инвестирањето во технологијата е дополнителен трошок за угостителскиот објект. За квалитетен развој на угостителството неопходно е навремено воочување и разбирање на заканите и нивно елиминирање, односно нивно претворање во можности.

ЗАКЛУЧОК

Угостителството претставува стопанска дејност која се занимава со давање услуги за исхрана (производство, преработка и продажба на храна и пијалаци) и сместување (издавање на соби). Угостителството се разликува од другите дејности по тоа што услугите се обезбедуваат на самото место на користење поточно обезбедува услуги во објектите предвидени за тоа, каде услугите се продаваат на директни корисници. На продажбата на услуги придонесува и посебен процес на производство што не може да започне пред да се појави корисникот, овде нема производство за складирање, производство за долго време.

Угостителството и туризмот се меѓусебно поврзани. Угостителството е еден од најважните фактори за развој на туризмот. Туризмот е глобален феномен поврзан со движењето на луѓето, а со тоа и на угостителската индустрија, која е најмногу ориентирана кон корисникот, обезбедувајќи соодветни услуги за исхрана и сместување. Угостителството за време на патувањето му овозможува на туристот да ги исполни своите егзистенцијални потребата за храна и пијалак, но и други потреби како рекреација, одмор итн. Со развојот на туризмот, се развива и проширува угостителската понуда - зголемување на бројот на капацитети, подобрување на квалитетот, промени во структурата итн.

Основната дејност на ресторанството се содржи во угостителското производство и продажба на храна и пијалаци.

Ресторанското работење како основа за развој на угостителството и туризмот се два меѓусебно поврзани комплексни поими. Ресторанското работење од една страна придонесува за атрактивност и препознатливост на туристичката дестинацијата и мотив за посета на истата, а туризмот пак, од друга страна, придонесува за промоција и препознавање на туристичката дестинацијата, како и за општествен и економски развој.

Процесот на истражување на пазарот се врши со цел да се добијат информации врз основа на што ќе се донесат важни деловни одлуки во работењето. Од претходно направените истражувања и анализи може да се донесат неколку заклучоци кои може да послужат како основа за идни

активности кои ќе се преземат со цел успешно формирање на квалитетен автентичен ресторански производ, односно да се потврдат претходно поставените хипотези кои се однесуваат за: стандардизација во угостителските објекти, ориентацијата кон нови трендови и примена на иновации поради унапредување на квалитетот во ресторанската услуга со цел да обезбеди конкурентска предност, ориентацијата кон квалитетот на ресторанската понуда да обезбеди зголемување на економска моќ на општеството и ориентацијата кон квалитетот на ресторанската понуда да обезбеди задоволни и постојани гости.

Анализа на квалитетот на угостителските услуги се заснова на тројно истражување помеѓу менаџери, вработени и гости на ресторанот, со цел да се анализира квалитетот на ресторанската понуда. Квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството овозможува задоволни гости од дадената угостителска услуга, подобра ресторанската понуда на пазарот на конкуренција и остварување на предвидениот стратегиски план.

Од истражувањето на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија во кој беа вклучени гостите во угостителските објекти главно се однесуваат на изгледот на ресторани, ресторанската опрема, персоналот и индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости. Во ова истражување тие се изјасниле дека во ресторанот на нивното расположение најголемо влијание има добрата храна и добрата услуга; вработените прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци; препорачуваат ресторани на членови од семејството и пријатели; објавувањето на видеа за подготовка на храна или презентации на други услуги кој се објавуваат на веб-страницата се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на еден ресторан. Од ова може да се констатира дека источниот дел од Република Северна Македонија има потенцијал за развој на угостителски производ.

Од друга страна, истражувањето во кој беа вклучени гостите во угостителските објекти покажа дека постојат одредени недостатоци, односно слабости во развојот на овој вид на угостителскиот производ. Тоа го покажуваат

и ниските оценки на индикаторите кои го одредуваат начинот на подготвеност на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга и искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување. Како слаби страни кои се утврдија од извршената анкета со гостите е следното: најмногу се посетуваат ресторани кои се во нивното место на живеење; информациите за посета на рестораните најмногу ги добиваат од пријатели / познаници; вработените можат делумно да одговорат на прашањата на гостинот; персоналот за послужување делумно се справува со решавање на проблемите; вработените не се доволно искусни и добро обучени за својата работа; гостите не порачуваат храна преку интернет; храната која е порачана преку интернет го нема истиот вкус како храната која се послужува во ресторанот; гостите не порачуваат храна која е на попусти или специјални понуди; делумно се споделуваат повратни информации со персоналот во врска со добиената услуга.

Источниот дел од Република Северна Македонија според гостите постојат можности за развој на угостителските услуги. Покрај ентериерот и екстериерот на рестораните кои придонесуваат за квалитетни производи и услугите влијание има и уредни и убаво облечени вработени. Мотивацијата на вработените, добра храна и пијалаци влијаат врз создавањето на пријатна атмосфера и придонесува гостите повторно да го посетат угостителскиот објект. Квалитетната услуга во туризмот и угостителството е онаа што остава чувство на задоволство и желба повторно да се дојде во угостителскиот објект.

Од спроведеното истражување во кој беа вклучени гостите се јавуваат и закани односно опасности за развојот на угостителскиот производот кои главно се однесуваат на: однесувањето на вработените, послужувањето на храна и пијалаци во предвиденото време имаат влијание врз расположението на гостите во ресторанот. Исто така како закана се јавуваат и очекувањата на гостите кој се создадени врз основа на информациите за пазарот, сопствените претходни искуства и искуството на другите. За квалитетен развој на угостителството неопходно е навремено воочување и разбирање на опасностите и нивно елиминирање, односно нивно претворање во можности.

Од истражувањето на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија во кој беа вклучени вработените во угостителските објекти се дојде до позитивен заклучок дека тие се чувствуваат како да се дел од тимот, придонесуваат за тимска работа, чувствуваат одговорност да им помогнат на нивните колеги со цел да ја завршат работата добро, соработуваат почесто отколку што се натпреваруваат во работата и се чувствуваат како важни членови на угостителските објекти. Анкетираните вработени сметаат дека го претставуваат угостителскиот објект, уредно и убаво се облечени, прават сè во интерес на гостите, обезбедуваат опрема и средствата за квалитетна работа, со менаџментот ги имаат истите идеи за тоа како треба да се подобри квалитетот на услугите, тие се во состојба да се справат со промените во компанијата што влијаат на нивната работа, секогаш прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци. Од истражувањето со вработените во угостителските објекти може да се заклучи дека источниот дел од Република Северна Македонија има потенцијал за развој на угостителскиот производ.

Од друга страна, истражувањето во кој беа вклучени вработените во угостителските објекти покажа дека има одредени недостатоци, односно слабости во развојот на квалитетот на угостителските услуги. Тоа го покажуваат и ниските оценки на индикаторите кои ја одредуваат способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услугата и искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување. Во ова истражување како слаба страна се евидентира дека не се обезбедува едукација на вработените која е насочена да се подобри процесот на работа и разбирање на поимот квалитет на услуги; често чувствуваат дека не ги разбираат некои услуги што ги дава ресторанот; не се доволно обучени од компанијата како да постапуваат со гостите; не се сигурни кои аспекти од нивната работа нивните претпоставени најмногу ќе ги разгледуваат при проценка на работата; не се запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување - Мистериозниот шопинг.

Источниот дел од Република Северна Македонија од страна на вработените постојат можности за развој на угостителските услуги. Потребно е вработените кои обезбедуваат најдобра услуга да бидат наградени; да добиваат

информации од менаџментот за тоа што треба да работат на работното место; да разговараат со менаџерите за нивото на услугата што може да им се пружи на гостите; да посетуваат обуки, семинари, саеми за храна, натпревари (можност да ги покажат своите вештини и да ги искористат како дополнителна едукација при следење на подготовка на храна од други натпреварувачи) која ќе влијае во постигнувањето на поголем успех во работата.

Од спроведеното истражување во кој беа вклучени вработените во угостителските објекти се јавуваат и закани односно опасности кои влијаат во развојот на квалитетот на угостителските услуги. Заканите односно опасностите доаѓаат од вработените кои се без соодветно образование, не се квалификувани и добро екипиран персонал. Обезбедување на подобра услуга од страна на вработените за клиентите не резултира во поголеми плати, бонуси или друго признавање и конкуренцијата создава притисок врз вработените со цел да се постигне најголем можен обрт или приход. За квалитетен развој на угостителството неопходно е навремено воочување и разбирање на заканите и нивно елиминирање, односно нивно претворање во можности.

Од истражувањето на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија во кој беа вклучени менаџерите на угостителските објекти се дојде до позитивен заклучок. Менаџерите на угостителските објекти често имаат комуникација со вработените кои се во директен контакт со гостите; го подобруваат квалитетот на интерактивноста на технологијата достапна за гостинот преку инвестирање во ИКТ за гостите и поседуваат сопствена веб-страница. За успешно работење на угостителскиот објект ги почитуваат прописите за храна, кој се опфатени во сите фази на производство, преработка и дистрибуција на храна; редовно собираат информации за потребите на нивните гости; вработените го претставуваат угостителскиот објект; ги следат еколошките трендови во текот на ресторанското работење и имаат обезбедено пристап за лица со попреченост. Од ова може да се заклучи дека менаџерите кој се вработени во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија се изјаснија дека постои потенцијал за развој на квалитетот на угостителските услуги.

Од друга страна, анализата на менаџерите покажа дека има недостатоци, односно слабости во развојот на квалитетот на угостителските услуги. Тоа го покажуваат и ниските оценки на индикаторите кои го одредуваат изгледот на рестораните, ресторанската опрема и персоналот. Во ова истражување како слаби страни се констатира непознавање на техниката за собирање примарни податоци преку набљудување - Мистериозниот шопин; не користат таблети со чија помош гостите можат да изберат што сакаат да консумираат, да изберат начин на плаќање и слично; не објавуваат видеа со подготовка на храна; не им испраќаат е-пошта и СМС-пораки на гостите за да бидат соодветно и навремено информирани.

Источниот дел од Република Северна Македонија според менаџерите има можности за развој на угостителските услуги. За развој на угостителските услуги потребно е менаџерите да користат програми и утврдени стандарди за подобрување на процедурите за работа и обезбедување на услуги; да користат сопствени стандарди со што ќе се гради свој стандард, имиџ и бренд; да користат интерни програми за подобрување на квалитетот на услугата, категоризација на објект; да обезбедат едукацијата на вработените кој ќе биде насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги и задоволство на гостите; менаџерите кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на услугата имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите менаџери; менаџерите на рестораните треба да создаваат иновативни средини кој ќе ги привлечат потрошувачите и истовремено ќе го обезбедат потребното ниво на забава што гостите го очекуваат; да инвестираат во технологија која ќе претставува инвестиција за иден профитабилен бизнис; коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, да им овозможуваат да ја следат конкуренцијата, нивните иновации, промоции и други релевантни активности можат да влијаат на освојувањето на пазарот.

Од спроведеното истражување во кој беа вклучени менаџерите се јавуваат и закани односно опасности кои во развојот на квалитетот на угостителските услуги главно се однесуваат дека менаџерите немаат завршено угостителско - туристичко училиште / факултет; не извршуваат истражување на пазарот за да обезбедат податоци за исполнети или неисполнетите потреби и желби на потрошувачите и сметаат дека инвестирањето во технологијата е

дополнителен трошок за угостителскиот објект. За квалитетен развој на угостителството неопходно е навремено воочување и разбирање на заканите и нивно елиминирање, односно нивно претворање во можности.

Во овој труд преку една сеопфатна анализа на постојната литература се потенцира поврзаноста помеѓу угостителството и квалитетот на услуги, со акцент на ресторанското работење. Со забрзаниот развој на туризмот секој ден се појавуваат нови искуства и активности кој се поврзани со угостителството.

Целта на овој труд е да даде допринос за активностите кој се поврзани со угостителството од аспект на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развојот на туризмот и угостителството.

Анализата на квалитетот на ресторанската понуда создава можност за согледување на моменталната состојба и потенцијалот за формирање квалитетен автентичен ресторански производ кој успешно ќе се промовира на пазарот. Источниот дел на Република Северна Македонија изобилува со голем број угостителски објекти, со сопствена историја и културно значење. Постојењето на угостителски објект само по себе не е доволно и истиот не може да се смета за угостителски производ доколку не поседува дополнителни погодности кои во голема мера влијаат врз неговиот квалитет. Тука пред сè се мисли на персоналот, образование, опремата, инфраструктурата, одржувањето, иновативноста во креирање на понудата и др. Затоа е потребно преземање мерки за редовен мониторинг и контрола на квалитет, со што навремено ќе се утврдат недостатоците и ќе се преземат мерки за нивно елиминирање. На овој начин, ќе се откријат слабости во менаџирањето и работењето во угостителските објекти и ќе дадат насоки за понатамошно делување на менаџерите и вработените, што ќе помогне за креирање краткорочни и долгорочни планови за иден угостителски развој. Заради поголема објективност во оценувањето на поставените индикатори ќе се вклучат и гости од угостителски објекти, чие мислење со сигурност ќе даде насоки во понатамошниот развој на угостителскиот производ. Бидејќи во нашата стручна литература квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти досега воопшто научно не е обработувана, од голема важност за овој труд е да се тргне почетнички од основното хипотетичко прашање: Да се направи

анализа на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството, со цел да се овозможи задоволни гости од дадената угостителска услуга, подобра ресторанската понуда на пазарот на конкуренција и остварување на предвидениот стратешки план.

Вака дефинираното прашање, на самиот почеток од оваа научно-истражувачка работа извлекува неколку одговори. Како заклучок на оваа докторска дисертација ќе се направи осврт на поставените хипотези.

Според првата хипотеза: - Стандардизација во угостителските објекти претставува гаранција за квалитет, за нејзино потврдување или отфрлување се примени методот на анкета каде вработените и менаџерите на угостителските објекти се изјаснија дека обезбедуваат опрема и средствата за квалитетна работа, за успешно работење на угостителскиот објект ги почитуваат прописи за храна, кој се опфатени во сите фази на производство, преработка и дистрибуција на храна и во текот на ресторанското работење ги следат еколошките трендови. Како препорака гаранција за квалитет да претставува стандардизација во угостителските објекти потребно е менаџерите да користат програми и утврдени стандарди за подобрување на процедурите за работа и обезбедување на услуги; да користат сопствени стандарди со што ќе се гради свој стандард, имиџ и бренд; да користат интерни програми за подобрување на квалитетот на услугата и угостителските објекти да ги категоризираат.

Втората поставена хипотеза во овој докторски труд: - Ориентацијата кон нови трендови и примена на иновации поради унапредување на квалитетот во ресторанската услуга обезбедува конкурентска предност. Оваа хипотеза има за цел да ја истражи примената на нови трендови и иновации се со цел да се унапреди квалитетот на ресторанската услуга со што на пазарот угостителските објекти ќе бидат поконкурентни. Од направеното истражување гости се изјаснија дека видеата за подготовка на храна или презентации на други услуги кој се објавуваат на веб-страницата се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на еден ресторан и според нив храната која е порачана преку интернет го нема истиот вкус како храната која се послужува во ресторанот.

Од направената анализа менаџерите се изјаснија дека поседуваат сопствена веб-страница со цел подобро да ги информираат гостите за нивните

услуги, но не објавуваат видеа со подготовка на храна, не им испраќаат е-пошта и СМС-пораки на гостите за да бидат соодветно и навремено информирани, не се користат таблети со чија помош гостите можат да изберат што сакаат да конзумираат, да изберат начин на плаќање и слично и дел од нив се изјаснија дека инвестирање во технологија е дополнителен трошок за угостителскиот објект. Во угостителските објекти менаџерите многу често само декларативно се изјаснуваат за воведување на нови трендови и иновации, а потоа покажува неподготвеност да се даде поддршка за нивно спроведување.

Како препорака на менаџерите во врска со примената на нови трендови и иновации со цел да се унапреди квалитетот во ресторанската услуга е да се обезбеди поголема едукација и информација. Овие информации може да се добијат од страна на компании кои ја обработуваат оваа проблематика преку презентации, семинари, обуки, изготвување на видеа и слично со што ќе им се објаснат можностите и предностите кои се нудат при нивна имплементација. Поконкретно дел од решенијата за оваа хипотеза се обработени во делот на нови трендови и примена на иновации поради унапредување на квалитетот во ресторанската услуга.

Третата хипотеза - Ориентацијата кон квалитетот на ресторанската понуда обезбедува зголемување на економска моќ на општеството.

При направената анализа со менаџерите на угостителските објекти се дојде до заклучок дека потребно е менаџерите на рестораните да создаваат иновативни средини кој ќе ги привлечат потрошувачите и истовремено ќе го обезбедат потребното ниво на забава што гостите го очекуваат; да инвестираат во технологија која ќе претставува инвестиција за иден профитабилен бизнис; постојано да ги следат коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, да ја следат конкуренцијата, нивните иновации, промоции и други релевантни активности кои можаат да влијаат на освојувањето на пазарот и зголемување на економска моќ на општеството. Сепак, за подобро постигнување на целта, компаниите и нивните сопственици треба да имаат визија, мисија и култура ориентирана кон задоволување на барањата на сите заинтересирани страни: клиентите, вработените, деловните партнери и општеството бидејќи

сите уживаат во постигнатите резултати. Дел од решенијата за оваа хипотеза се обработени во делот на нови трендови во рестораните.

Четвртата хипотеза - Ориентацијата кон квалитетот на ресторанската понуда обезбедува задоволни и постојани гости. При направената анализа поголем дел од вработени се изјаснија дека се без соодветно образование, не се квалификувани и добро екипиран персонал; не се обезбедува едукација која е насочена да се подобри процесот на работа и разбирање на поимот квалитет на услуги; често чувствуваат дека не ги разбираат некои услуги што ги дава ресторанот; не се доволно обучени од компанијата како да постапуваат со гостите; не се сигурни кои аспекти од нивната работа нивните претпоставени најмногу ќе ги разгледуваат при проценка на работата и не се запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување - Мистериозниот шопинг.

При направената анализа со менаџерите се дојде до заклучок дека потребно е да се обезбеди едукацијата на вработените која ќе биде насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги и задоволство на гостите; да посетуваат обуки, семинари, саеми за храна, натпревари (можност да ги покажат своите вештини и да ги искористат како дополнителна едукација при следење на подготовка на храна од други натпреварувачи) која ќе влијае во постигнувањето на поголем успех во работата; вработените кои обезбедуваат најдобра услуга да бидат наградени; да добиваат информации од менаџментот за тоа што треба да работат на работното место; да разговараат со вработените за нивото на услугата што може да им се пружи на гостите и да извршуваат истражување на пазарот за да обезбедат податоци за исполнети или неисполнетите потреби и желби на потрошувачите.

Како препорака на менаџерите со цел да обезбедат задоволни и постојани гости е на вработените во угостителските објекти да обезбедат: писмени упатства каде задачите, должности и одговорностите се подготвуваат во детали и се јасни и недвосмислени, да пренесуваат позитивни чувства на вработените, нови активности во образовната област на вработените со цел да се направи позитивна промена во однесувањето на вработените, мотивација да ги применат стекнатите знаења додека ги извршуваат дадените задачи и др. Дел

од решенијата за оваа хипотеза се обработени во делот на човечки ресурси во услугата – сервис и организациската култура.

Важноста и значењето што го има анализата на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството претставува мотив за нејзино научно третирање и изработка на оваа докторска дисертација.

Овој труд дава препораки за внесување иновативни содржини во ресторанската понуда во смисла на подобрување на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството со што ќе се овозможи привлекување на туристи во источниот дел на Република Северна Македонија, кој според потенцијалот со кој располагаат може да се развива во туристичка дестинација.

ИДНИ ЧЕКОРИ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ

Ова истражување има слабости кои можат да се надминат во некои идни посеопфатни истражувања. По однос на истражувањето каде е проценето мислењето на гостите, вработените и менаџерите во угостителските објекти, како најважни ограничувања се следните:

- Истражени се релативно мал сет индикатори за мерење квалитет на ресторанската понуда. Ова може да се надмине со воведување нови индикатори за подобра проценка на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија. Дополнително, може да се размислува за воведување нови аспекти на истражување, во делот на: обезбедување едукација на вработените која е насочена да се подобри процесот на работа (споделување на искуства, комуникација со гости и вработени, промена на стекнати навики при извршувањето на задачи, донесување на јасни и недвосмислени одлуки и друго) и разбирање на поимот квалитет на услуги; запознавање со техники за собирање примарни податоци преку набљудување (Мистериозниот шопинг); воведување на нови трендови и примена на иновации поради унапредување на квалитетот во ресторанската услуга.

- Анкетата е спроведена по електронски пат поради настанатата пандемија на корона вирус КОВИД-19, во иднина истражувањето за квалитетот на ресторанската понуда во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија може да се провери со физичко присуство во угостителските објекти каде ќе се добијат поверодостојни информации во делот на квалитетот кој се однесува на ресторанската понуда во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија. Ова може да се надмине со зголемување на примерокот преку опфаќање поголем број на гости, вработени и менаџери во угостителските објекти во регионот;
- Применета е едноставна истражувачка техника, која може да биде дополнета со други модели на истражување; и
- Во иднина да се изврши компаративна анализа на квалитетот на ресторанската понуда во угостителските објекти во другите региони во државата со цел да се добие целосно согледување на квалитетот на угостителски услуги.

Добиените сознанија од ова истражување не се за занемарување бидејќи ја отсликуваат моменталната состојбата на квалитетот на ресторанската понуда во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија. Воедно, заклучоците помагаат подобро да се осознаат состојбата и индикаторите врз основа на кои ќе се направи редизајнирано истражување за квалитетот на ресторанската понуда во угостителските објекти во Република Северна Македонија.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1

Прашалник за менаџери на ресторани

Бр. _____

Прашалникот е дел од истражувањето за докторски труд на тема: „Анализа на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството“.

1. Пол

- а) М
- б) Ж

2. Возраст

- а) помали од 20 год.
- б) 21-30 год.
- в) 31-40 год.
- г) 41-50 год.
- д) 51-60 год.
- ѓ) поголеми од 61 год.

3. Степен на образование

- а) Основно училиште
- б) Средно училиште
- в) Високо образование
- г) Магистерски студии
- д) Докторски студии

4. Завршено угостителско - туристичко училиште / факултет

- а) Да
- б) Не

5. Капацитет на ресторанот

- а) до 50 седишта
- б) од 51 до 100 седишта
- в) од 101 до 150 седишта
- г) од 151 до 200 седишта
- д) од 201 до 300 седишта
- ѓ) над 301 седишта

6. Тип ресторан:

- а) Класичен
- б) Специјализиран: _____

7. Ресторанот го има потребниот капацитет за исполнување на барањата на гостите

- а) не се согласувам,

- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

8. Дали објектот е категоризиран

- а) Да
- б) Не
- в) Во тек е постапка за категоризација

9. Дали поседувате сопствена веб-страница

- а) Да
- б) Не
- в) Во тек е постапка на изработка

10. Често комуницираме со вработените кои се во директен контакт со гости

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

11. Менаџерите на ресторанот треба да користат програми за подобрување на процедурите за работа и за обезбедување на услуги

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

12. Едукацијата на вработените потребно е да биде насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги и задоволство на гостите.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

13. Менаџерите се обидуваат да го подобрат квалитетот на интерактивноста на технологијата достапна за гостинот преку инвестирање во ИКТ за гостите.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

14. При работењето на угостителски објект потребно е да се користат веќе утврдени стандарди.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

15. При работењето на угостителски објект потребно е да се користат сопствени стандарди со што ќе се гради свој стандард, имиџ и бренд.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

16. За успешно работење на угостителскиот објект потребно е да се почитуваат прописи за храна, кој се опфатени во сите фази на производство, преработка и дистрибуција на храна,

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

17. Редовно собираме информации за потребите на нашите гости

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

18. Редовно собираме информации за очекувањата на гостите во врска со квалитетот на услугата

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

19. Да се обезбедат податоци за исполнети или неисполнетите потреби и желби на потрошувачите, менаџерите на рестораните потребно е да направат истражување на пазарот.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,

- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

20. Дали сте запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување -Мистериозниот шопинг.

- а) да
- б) не

21. Дали со техниката Мистериозен шопинг може да се изврши мерење на квалитетот на услугата.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

22. Вработените го претставуваат угостителскиот објект

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

23. Ресторанот има интерни програми за подобрување на квалитетот на услугата

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

24. Менаџерите кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на услугата имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите менаџери

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

25. Менаџерите на рестораните треба да создаваат иновативни средини кој ќе привлечат потрошувачи и истовремено ќе го обезбедат потребното ниво на забава што гостите го очекуваат.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

26. Инвестирање во технологија е дополнителен трошок за угостителскиот објект.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

27. Инвестирањето во технологија претставува инвестиција за иден профитабилен бизнис.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

28. Дали во вашиот ресторан користете информатичката технологија (таблети), со чија помош гостите можат да изберат што сакаат да конзумираат, да изберат начин на плаќање и слично

- а) да
- б) не
- в) во тек е обезбедување на информатичка технологија

29. Коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, ви овозможуваат да ја следите конкуренцијата, нивните иновации, промоции и други релевантни активности што можат да влијаат на освојувањето на пазарот

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

30. Дали објавувате видеа со подготовка на храна и истите ги ажурирате на веб-страницата на ресторанот, се со цел корисниците да бидат соодветно информирани.

- а) да
- б) не

31. Потрошувачите да бидат соодветно и навремено информирани редовно им испраќате е-пошта и СМС-пораки.

- а) да
- б) не

32. Еколошките трендови сè повеќе ги следите во текот на ресторанското работење

- а) не се согласувам,

- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

34. Дали вашиот објект има обезбедено пристап за пристапност за лица со попреченост

- а) да
- б) не
- в) во тек е изградба на пристап

Прилог 2

Прашалник за вработените во рестораните

Бр. _____

Прашалникот е дел од истражувањето за докторски труд на тема: „Анализа на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството“.

1. Пол

- а) М б) Ж

2. Возраст

- а) помали од 20 год.
б) 21-30 год.
в) 31-40 год.
г) 41-50 год.
д) 51-60 год.
ѓ) поголеми од 61 год.

3. Работно искуство во угостителство

- а) помалку од 3 години
б) 3-5 години
в) 6-10 години
г) 11-15 години
д) 16-20 години
ѓ) повеќе од 20 години

4. Степен на образование

- а) Основно училиште
б) Средно училиште
в) Високо образование
г) Магистерски студии
д) Докторски студии

5. Завршено угостителско - туристичко училиште / факултет

- а) Да
б) Не

6. Работна позиција:

7. На работа (во ресторан) се чувствувам како да сум дел од тим

- а) не се согласувам,
б) делумно не се согласувам,
в) неопределено,
г) делумно се согласувам,
д) апсолутно се согласувам

8. Целиот персонал придонесува за тимска работа во служењето на гостинот

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

9. Чувствувам одговорност да им помогнам на моите колеги да завршат добра работа

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

10. Колегите и јас соработуваме почесто отколку што се натпреваруваме во работата

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

11. Чувствувам дека сум важен член на оваа компанија

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

12. Вработените го претставуваат угостителскиот објект

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

13. Менаџментот вработува квалификуван и добро екипиран персонал

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

14. Обезбедена е целата опрема и средства за квалитетна работа

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

15. Се обезбедува едукацијата на вработените насочена кон разбирање на поимот квалитет на услуги.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

16. Се обезбедуваат обуки, семинари, посета на саеми на вработените со цел да се подобри процесот на работа

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

17. Во овој угостителски објект, дополнителни напори за обезбедување подобра услуга за клиентите не резултираат во поголеми плати, бонуси или друго признавање

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

18. Во овој угостителски објект, вработените кои обезбедуваат најдобра услуга имаат поголема веројатност да бидат наградени од другите

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

19. Вработените се уредни и убаво облечени

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

20. Менаџментот и јас ги имаме истите идеи за тоа како треба да се направи нешто

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

21. Менаџментот ми дава доволно информации за тоа што треба да работам на работното место

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

22. Често чувствувам дека не разбирам некои услуги што ги дава ресторанот

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

23. Јас сум во состојба да се справам со промените во компанијата што влијаат на мојата работа

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

24. Чувствувам дека не сум доволно обучен од компанијата како да постапувам со гостите

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

25. Не сум сигурен кои аспекти од мојата работа моите претпоставени најмногу ќе ги разгледуваат при проценка на работата на вработен

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

26. Секогаш правите точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

27. Вработените како мене разговараат со менаџерите за нивото на услугата што можеме да им ја пружиме на гостите

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

28. Големата конкуренција создава притисок во нашиот ресторан со цел да се постигне најголем можен обрт / приход

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

29. Дали сте запознати со техниката за собирање примарни податоци преку набљудување -Мистериозниот шопинг.

- а) да
- б) не

30. Посетувањето на обуки, семинари, саеми за храна, натпревари (дополнителна едукација) може да влијае во постигнувањето на поголем успех во работата

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

31. Вработените прават сè во интерес на гостинот

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

Прилог 3

Прашалник за гости во ресторани

Бр. _____

Прашалникот е дел од истражувањето за докторски труд на тема: „Анализа на квалитетот на ресторанската понуда во функција на развој на туризмот и угостителството“.

1. Пол

- а) М б) Ж

2. Возраст

- а) помали од 20 год.
- б) 21-30 год.
- в) 31-40 год.
- г) 41-50 год.
- д) 51-60 год.
- ѓ) поголеми од 61 год.

3. Степен на образование

- а) Основно училиште
- б) Средно училиште
- в) Високо образование
- г) Магистерски студии
- д) Докторски студии

4. Занимање

- а) Ученик
- б) Студент
- в) Вработен
- г) Пензионер
- д) Невработен

5. Место на живеење

- 1) _____

6. Најчесто посетувате ресторани кои се:

- а) во вашето место на живеење
- б) надвор од месото на живеење

7. Информации за посета на рестораните ги добивате од:

- а) пријатели / познаници
- б) реклами
- в) пребарување на интернет

8. Колку често посетувате ресторани?

- а) ретко
- б) повремено
- в) често

9. На расположението на гостинот во ресторанот влијание има:

- а) однесувањето на вработените
- б) фактори на животната средина (амбиентални фактори)
- в) добрата храна
- г) добрата услуга

10. Уредни и убаво облечени вработени влијаат врз создавањето на пријатна атмосфера во ресторанот.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

11. Картите за избор на услуги (листа на јадење, мени, карта на пијалаци) се напишано правилно и читливо и ја одразува сликата на ресторанот

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

12. Ентериерот и екстериерот на ресторанот придонесуваат за квалитетот на производите и услугите.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

13. Мотивацијата на вработените во ресторанот придонесува гостите повторно да се вратат во ресторанот.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

14. Нарачаните оброци и пијалаци вработените ги послужуваат во предвиденото време

- а) не се согласувам,

- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

15. Вработените прават точна пресметка на нарачани оброци и пијалаци

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

16. Кога ресторанот е полн вработените си помагаат едни на други за да стигнат на време и да го одржуваат квалитетот на услугата

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

17. Вработените можат целосно да одговорат на прашањата на гостинот

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

18. Храната и пијалациите во ресторанот обично се главната причина зошто одбирам да го посетам

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

19. Доколку се појават проблеми, персоналот за послужување добро се справува со решавање на истите.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

20. Вработените се искусни и добро обучени за својата работа

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,

- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

21. Дали порачувате храна преку Интернет?

- а) Да
- б) Не

22. Храната порачана преку Интернет го има истиот вкус како храната која се послужува во ресторанот?

- а) Да
- б) Не

23. Дали порачувате храна која е на попусти или специјални понуди?

- а) Да
- б) Не

24. Препорачувате ресторани на членови од вашето семејство и пријатели?

- а) Да
- б) Не

25. Споделувате повратни информации на персоналот за послужување во врска со добиената услуга?

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

26. Очекувањата кој се создадени врз основа на информации за пазарот, сопствените претходни искуства и искуството на другите претставуваат стандард врз основа на кој гостите ја оценуваат дадената услуга.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

27. Квалитетната услуга во туризмот и угостителството е онаа што остава чувство на задоволство и желба да се дојде повторно.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

28. Вработените го претставуваат угостителскиот објект

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

29. Квалитетот на производот оценет од човечките сетила (сетило за вид, чувство за мирис, вкус, допир и слух) е еден од најважните при проценка на квалитетот на гастрономскиот производ и обично претходи на сите други проценки на квалитетот.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

30. Видеата за подготовка на храна или презентации на други услуги кој се објавуваат на веб-страницата се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на ресторан.

- а) не се согласувам,
- б) делумно не се согласувам,
- в) неопределено,
- г) делумно се согласувам,
- д) апсолутно се согласувам

Прилог 4

T-01.1: Број на попишани угостителски објекти, дуќани и објекти за сместување, по региони и по општини¹¹²

T-01.1: Number of enumerated catering trade establishments and accommodation capacities by regions and municipalities

Регион / општина	Угостителски објекти, дуќани Catering trade establishments	Објекти за сместување Accommodation capacities	Region / municipality
Република Македонија	4 378	570	Republic of Macedonia
Вардарски регион	221	24	Vardar Region
Велес	87	6	Veles
Градско	6	-	Gradsko
Демир Капија	7	1	Demir Kapija
Кавадарци	52	6	Kavadarci
Лозово	1	1	Lozovo
Неготино	35	4	Negotino
Росоман	3	1	Rosoman
Свети Николе	24	2	Sveti Nikole
Чашка	6	3	Chashka
Источен регион	304	42	East Region
Берово	28	12	Berovo
Виница	30	4	Vinica
Делчево	39	4	Delchevo
Зрновци	3	-	Zrnovci
Карбинци	1	1	Karbinci
Кочани	57	7	Kochani
Македонска Каменица	20	3	Makedonska Kamenica
Пехчево	7	1	Pehchevo
Пробиштип	29	4	Probishtip
Чешиново - Облешево	3	-	Cheshinovo - Obleshevo
Штип	87	6	Shtip
Југозападен регион	515	135	Soutwest Region
Вевчани	14	2	Vevchani
Дебар	53	4	Debar
Кичево	112	5	Kichevo
Македонски Брод	20	4	Makedonski Brod
Охрид	144	95	Ohrid
Пласница	4	-	Plasnica
Струга	163	25	Struga
Центар Жупа	5	-	Centar Zhupa
Југоисточен регион	303	68	Southeast Region
Богданци	19	1	Bogdanci
Босилово	4	-	Bosilovo
Валандово	25	1	Valandovo
Василево	3	2	Vasilevo
Гевгелија	68	12	Gevgelija
Ново Село	15	1	Novo Selo
Радовиш	38	2	Radovish
Дојран	14	35	Dojran
Струмица	117	14	Strumica
Пелагониски регион	389	103	Pelagonia Region
Битола	166	44	Bitola
Демир Хисар	19	1	Demir Hisar

¹¹² <https://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbrtxt=93> (пристапено на 10.02.2021 год.)

Долнени	10	-	Dolneni
Кривогаштани	8	-	Krivogashtani
Крушево	22	16	Krushevo
Могила	8	-	Mogila
Новаци	3	1	Novaci
Прилеп	128	14	Prilep
Ресен	25	27	Resen
Полошки регион	1 088	55	Polog Region
Боговиње	132	1	Bogovinje
Брвеница	24	-	Brvenica
Врапчиште	67	-	Vrapchishte
Гостивар	240	4	Gostivar
Желино	56	-	Zhelino
Јегуновце	19	-	Jegunovce
Маврово и Ростуша	32	26	Mavrovo and Rostusha
Теарце	38	1	Tearce
Тетово	480	23	Tetovo
Североисточен регион	369	18	Notheast Region
Кратово	23	1	Kratovo
Крива Паланка	52	2	Kriva Palanka
Куманово	245	12	Kumanovo
Липково	43	-	Lipkovo
Ранковце	6	2	Rankovce
Старо Нагоричане	-	1	Staro Nagorichane
Скопски регион	1 189	125	Skopje Region
Гази Баба	87	2	Gazi Baba
Ѓорче Петров	45	-	Gjorche Petrov
Карпош	149	23	Karposh
Кисела Вода	93	7	Kisela Voda
Центар	318	69	Centar
Чаир	146	13	Chair
Шуто Оризари	40	-	Shuto Orizari
Аеродром	138	3	Aerodrom
Бутел	77	2	Butel
Сарај	23	1	Saraj
Арачиново	3	-	Arachinovo
Зелениково	1	-	Zelenikovo
Илинден	29	2	Ilinden
Петровец	7	2	Petrovec
Сопиште	3	-	Sopishte
Студеничани	29	1	Studenichani
Чучер - Сандево	1	-	Chucher - Sandevo

Прилог 5

T-02: Капацитети во угостителството според видот на угостителскиот објект									
T-02: Catering establishments by type									
Вид на угостителски објект	Угостителски објекти Catering establishments		Број на седишта Seating capacity		Површина на објектите Surface area		Број на вработени Number of employees		Type of catering establishment
	број number	%	број number	%	m ²	%	вкупно total	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВКУПНО	4383	100,00	221611	100,00	472596	100,00	19718	100,00	TOTAL
Ресторан, ресторан со градина и летна градина	776	17,70	99881	45,07	211643	44,78	5509	27,94	Restaurant, garden restaurant and summer garden
Објекти за брза храна и сл. (експрес-ресторан и ресторан со самопослужување)	235	5,36	4654	2,10	10416	2,20	1007	5,11	Fast food facility, etc. (quick-service restaurant, self-service restaurant)
Млечен ресторан и слични објекти (бурекчилица)	527	12,02	7659	3,46	23222	4,91	2069	10,49	Dairy restaurant, etc.
Ресторан за општествена исхрана	11	0,25	690	0,31	1730	0,37	86	0,44	Cafeteria
Студентски ресторан	3	0,07	112	0,05	210	0,04	6	0,03	Student restaurant
Кафеана	308	7,03	9610	4,34	18777	3,97	714	3,62	Coffeehouse
Нокен бар, денсинг-бар, ка बारे	33	0,75	2066	0,93	4860	1,03	155	0,79	Night club, dance club, cabaret
Бифе	49	1,12	1453	0,66	6407	1,36	120	0,61	Buffet
Диско клубови	20	0,46	1976	0,89	7161	1,52	186	0,94	Disco club
Кафе-бар, снек-бар, аперитив-бар, бистро и други слични	772	17,61	37001	16,70	71777	15,19	3443	17,46	Coffee bar, snack bar, aperitif bar, etc.
Слаткарница	205	4,68	5807	2,62	12029	2,55	833	4,22	Confectionery store
Пивница	9	0,21	530	0,24	815	0,17	38	0,19	Beer house
Чајџилница	224	5,11	5497	2,48	11312	2,39	457	2,32	Tea house
Ќебагчилица	281	6,41	7156	3,23	14977	3,17	909	4,61	Grill house
Пицерија и слични угостителски објекти	248	5,66	12759	5,76	24285	5,14	1355	6,87	Pizza shop, etc.
Гостилница	410	9,35	20613	9,30	42740	9,04	2034	10,32	Tavern
Пловни објекти	10	0,23	193	0,09	467	0,10	33	0,17	Floating restaurant
Киоск и други слични објекти	229	5,22	2788	1,26	6756	1,43	659	3,34	Kiosk, etc.
Други угостителски објекти за исхрана	33	0,75	1166	0,53	3012	0,64	105	0,53	Other food service facilities

Прилог 6

T-03: Капацитети во угостителството според видот на угостителскиот објект и вработените											
T-03: Catering establishments by type and employees											
Вид на угостителски објект	Број на вработени Number of employees										Type of catering establishment
	вкупно total	%	работодавци employers	%	вработени employed	%	вработени за сопствена сметка self-employed	%	неплатени семејни работници unpaid family workers	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ВКУПНО	19 718	100,00	3 279	16,63	15 209	77,13	805	4,08	425	2,16	TOTAL
Ресторан, ресторан со градина и летна градина	5 509	100,00	681	12,36	4 703	85,37	51	0,93	74	1,34	Restaurant, garden restaurant and summer garden
Објекти за брза храна и сл. (експрес-ресторан и ресторан со самопослужување)	1 007	100,00	175	17,38	773	76,76	40	3,97	19	1,89	Fast food facility, etc. (quick-service restaurant, self-service restaurant)
Млечен ресторан и слични објекти (бурекчилица)	2 069	100,00	429	20,73	1 538	74,34	64	3,09	38	1,84	Dairy restaurant, etc.
Ресторан за општествена исхрана	86	100,00	5	5,81	80	93,02	1	1,16	-	-	Cafeteria
Студентски ресторан	6	100,00	2	33,33	3	50,00	1	16,67	-	-	Student restaurant
Кафеана	714	100,00	139	19,47	342	47,90	162	22,69	71	9,94	Coffeehouse
Нокен бар, денсинг-бар, кабаре	155	100,00	22	14,19	129	83,23	2	1,29	2	1,29	Night club, dance club, cabaret
Бифе	120	100,00	27	22,50	76	63,33	16	13,33	1	0,83	Buffet
Диско клубови	186	100,00	17	9,14	169	90,86	-	-	-	-	Disco club
Кафе-бар, снэк-бар, аперитив-бар, бистро и други слични	3 443	100,00	603	17,51	2 692	78,19	106	3,08	42	1,22	Coffee bar, snack bar, aperitif bar, etc.
Слаткарница	833	100,00	152	18,25	625	75,03	35	4,20	21	2,52	Confectionery store
Пивница	38	100,00	5	13,16	32	84,21	1	2,63	-	-	Beer house
Чајчилица	457	100,00	84	18,38	193	42,23	116	25,38	64	14,00	Tea house
Ќебапчилица	909	100,00	201	22,11	618	67,99	57	6,27	33	3,63	Grill house
Пицерија и слични угостителски објекти	1 355	100,00	209	15,42	1 090	80,44	36	2,66	20	1,48	Pizza shop, etc.
Гостилница	2 034	100,00	340	16,72	1 612	79,25	60	2,95	22	1,08	Tavern
Пловни објекти	33	100,00	5	15,15	24	72,73	3	9,09	1	3,03	Floating restaurant
Киоск и други слични објекти	659	100,00	160	24,28	443	67,22	46	6,98	10	1,52	Kiosk, etc.
Други угостителски објекти за исхрана	105	100,00	23	21,90	67	63,81	8	7,62	7	6,67	Other food service facilities

Прилог 7

T-03.1: Вработени по возраст и пол според економски статус												
T-03.1: Employees by age and sex, by economic status												
Вработени	Вкупно Total	Мажи Men	Жени Women	Вработени по возраст и пол во проценти (%) Employees by age and sex in percent (%)								Employees
				15 -24		25-50		51-64		над 65 over 65		
				мажи men	жени women	мажи men	жени women	мажи men	жени women	мажи men	жени women	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ВКУПНО	19 718	12 731	6 987	11,72	13,44	78,98	77,44	9,18	9,06	0,12	0,06	TOTAL
Работодавци	3 279	2 761	518	2,46	2,51	78,74	75,48	18,54	21,81	0,25	0,19	Employers
Вработени	15 209	8 891	6 318	14,55	14,42	80,46	77,81	4,97	7,74	0,01	0,03	Employed
Вработени за сопствена сметка	805	726	79	4,13	7,59	70,66	75,95	24,79	16,46	0,41	-	Self-employed
Неплатени семејни работници	425	353	72	28,33	12,50	60,62	61,11	9,92	25,00	1,13	1,39	Unpaid family workers

Прилог 8

T-08: Капацитети во угостителството според бројот на местата на масите, шанковите и слично (седиштата)

T-08: Catering establishments by seating capacity of tables, bar counters, etc. (seats)

Број на местата на масите, шанковите и слично (број на седишта)	Угостителски објекти Catering establishments		Површина на објектите Surface area		Број на вработени Number of employees		Seating capacity of tables, bar counters, etc. (number of seats)
	број number	%	m ²	%	вкупно total	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
ВКУПНО	4 383	100,00	472 596	100,00	19 718	100,00	TOTAL
до 10 седишта	746	17,02	21 046	4,45	2 300	11,66	up to 10 seats
од 11 до 20	956	21,81	44 955	9,51	2 790	14,15	from 11 to 20
од 21 до 40	1 254	28,61	82 550	17,47	4 376	22,19	from 21 to 40
од 41 до 60	568	12,96	61 732	13,06	2 767	14,03	from 41 to 60
од 61 до 80	314	7,16	45 442	9,62	1 973	10,01	from 61 to 80
од 81 до 100	165	3,76	37 397	7,91	1 405	7,13	from 81 to 100
од 101 до 150	144	3,29	33 927	7,18	1 427	7,24	from 101 to 150
од 151 до 200	82	1,87	30 373	6,43	904	4,58	from 151 to 200
од 201 до 300	76	1,73	50 534	10,69	917	4,65	from 201 to 300
од 301 до 400	47	1,07	32 220	6,82	559	2,83	from 301 to 400
од 401 до 500	18	0,41	21 060	4,46	141	0,72	from 401 to 500
од 501 до 600	5	0,11	2 900	0,61	47	0,24	from 501 to 600
над 601	8	0,18	8 460	1,79	112	0,57	over 601

Прилог 9

T-09: Капацитети во угостителството според видот на угостителскиот објект и поседувањето сопствена веб-страница

T-09: Catering establishments by type of establishment and possession of a web site

Вид на угостителски објект	Вкупно Total	Веб-страница Web site				Type of catering establishment
		има yes	%	нема no	%	
1	2	3	4	5	6	7
ВКУПНО	4 383	188	100,00	4 195	100,00	TOTAL
Ресторан, ресторан со градина и летна градина	776	112	59,57	664	15,83	Restaurant, garden restaurant and summer garden
Објекти за брза храна и сл. (експрес-ресторан и ресторан со самопослужување)	235	2	1,06	233	5,55	Fast food facility, etc. (quick-service restaurant, self-service restaurant)
Млечен ресторан и слични објекти (бурекчилница)	527	2	1,06	525	12,51	Dairy restaurant, etc.
Ресторан за општествена исхрана	11	1	0,53	10	0,24	Cafeteria
Студентски ресторан	3	-	-	3	0,07	Student restaurant
Кафеана	308	1	0,53	307	7,32	Coffeehouse
Нокен бар, денсинг-бар, кабаре	33	-	-	33	0,79	Night club, dance club, cabaret
Бифе	49	1	0,53	48	1,14	Buffet
Дискоклубови	20	-	-	20	0,48	Disco club
Кафе-бар, снек-бар, аперитив-бар, бистро и други слични	772	53	28,19	719	17,14	Coffee bar, snack bar, aperitif bar, etc.
Слаткарница	205	5	2,66	200	4,77	Confectionery store
Пивница	9	-	-	9	0,21	Beer house
Чајчилница	224	-	-	224	5,34	Tea house
Кебапчилница	281	-	-	281	6,70	Grill house
Пицерија и слични угостителски објекти	248	4	2,13	244	5,82	Pizza shop, etc.
Гостилница	410	7	3,72	403	9,61	Tavern
Пловни објекти	10	-	-	10	0,24	Floating restaurant
Киоск и други слични објекти	229	-	-	229	5,46	Kiosk, etc.
Други угостителски објекти за исхрана	33	-	-	33	0,79	Other food service facilities

Прилог 10

T-10: Капацитети во угостителството според видот на угостителскиот објект и сезоната на работа
T-10: Catering establishments by type of establishment and working season

Вид на угостителски објект	Вкупно Total	Сезона на работа Working season				Type of catering establishment
		до 3 месеци up to 3 months	%	над 3 месеци over 3 months	%	
1	2	3	4	5	6	7
ВКУПНО	4383	242	5,52	4141	94,48	TOTAL
Ресторан, ресторан со градина и летна градина	776	101	13,02	675	86,98	Restaurant, garden restaurant and summer garden
Објекти за брза храна и сл. (експрес-ресторан и ресторан со самопослужување)	235	18	7,66	217	92,34	Fast food facility, etc. (quick-service restaurant, self-service restaurant)
Млечен ресторан и слични објекти (бурекчилница)	527	12	2,28	515	97,72	Dairy restaurant, etc.
Ресторан за општествена исхрана	11	-	-	11	100,00	Cafeteria
Студентски ресторан	3	1	33,33	2	66,67	Student restaurant
Кафеана	308	6	1,95	302	98,05	Coffeehouse
Ноќен бар, денсинг-бар, кабаре	33	4	12,12	29	87,88	Night club, dance club, cabaret
Бифе	49	1	2,04	48	97,96	Buffet
Диско клубови	20	7	35,00	13	65,00	Disco club
Кафе-бар, снек-бар, аперитив-бар, бистро и други слични	772	24	3,11	748	96,89	Coffee bar, snack bar, aperitif bar, etc.
Слаткарница	205	6	2,93	199	97,07	Confectionery store
Пивница	9	-	-	9	100,00	Beer house
Чајчилница	224	4	1,79	220	98,21	Tea house
Ќебапчилница	281	8	2,85	273	97,15	Grill house
Пицерија и слични угостителски објекти	248	13	5,24	235	94,76	Pizza shop, etc.
Гостилница	410	13	3,17	397	96,83	Tavern
Пловни објекти	10	-	-	10	100,00	Floating restaurant
Киоск и други слични објекти	229	17	7,42	212	92,58	Kiosk, etc.
Други угостителски објекти за исхрана	33	7	21,21	26	78,79	Other food service facilities

Прилог 11

T-12: Капацитети во угостителството според видот на угостителскиот објект и градежната целина										
T-12: Catering establishments by type of establishment and building unit										
Вид на угостителски објект	Вкупно Total	Угостителски објекти Catering establishments								Type of catering establishment
		самостоен објект independent structure	%	во станбена зграда in residential building	%	во индивидуална куќа in individual house	%	друго other	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ВКУПНО	4 383	1 897	43,28	890	20,31	1 236	28,20	360	8,21	TOTAL
Ресторан, ресторан со градина и летна градина	776	452	58,25	113	14,56	156	20,10	55	7,09	Restaurant, garden restaurant and summer garden
Објекти за брза храна и сл. (експрес-ресторан и ресторан со самопослужување)	235	95	40,43	57	24,26	56	23,83	27	11,49	Fast food facility, etc. (quick-service restaurant, self-service restaurant)
Млечен ресторан и слични објекти (бурекчилица)	527	211	40,04	162	30,74	112	21,25	42	7,97	Dairy restaurant, etc.
Ресторан за општествена исхрана	11	4	36,36	2	18,18	1	9,09	4	36,36	Cafeteria
Студентски ресторан	3	2	66,67	-	-	1	33,33	-	-	Student restaurant
Кафеана	308	103	33,44	21	6,82	173	56,17	11	3,57	Coffeehouse
Нокен бар, денсинг-бар, кабаре	33	18	54,55	7	21,21	6	18,18	2	6,06	Night club, dance club, cabaret
Бифе	49	20	40,82	12	24,49	10	20,41	7	14,29	Buffet
Диско клубови	20	13	65,00	3	15,00	3	15,00	1	5,00	Disco club
Кафе-бар, снек-бар, аперитив-бар, бистро и други слични	772	245	31,74	253	32,77	198	25,65	76	9,84	Coffee bar, snack bar, aperitif bar, etc.
Слаткарница	205	63	30,73	51	24,88	66	32,20	25	12,20	Confectionery store
Пивница	9	4	44,44	2	22,22	3	33,33	-	-	Beer house
Чајилница	224	56	25,00	31	13,84	130	58,04	7	3,13	Tea house
Ќебапчилица	281	151	53,74	27	9,61	81	28,83	22	7,83	Grill house
Пицерија и слични угостителски објекти	248	102	41,13	64	25,81	65	26,21	17	6,85	Pizza shop, etc.
Гостилница	410	219	53,41	44	10,73	119	29,02	28	6,83	Tavern
Пловни објекти	10	4	40,00	3	30,00	2	20,00	1	10,00	Floating restaurant
Киоск и други слични објекти	229	120	52,40	33	14,41	44	19,21	32	13,97	Kiosk, etc.
Други угостителски објекти за исхрана	33	15	45,45	5	15,15	10	30,30	3	9,09	Other food service facilities

Прилог 12

T-15: Капацитети во угостителството, по региони

T-15: Catering establishments by regions

Региони	Угостителски објекти Catering establishments		Број на седишта Seating capacity		Површина на објектите Surface area		Број на вработени Number of employees		Regions
	број number	%	број number	%	m ²	%	вкупно total	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВКУПНО	4 383	100,00	221 611	100,00	472 596	100,00	19 718	100,00	TOTAL
Вардарски регион	224	5,11	11 123	5,02	26 000	5,50	974	4,94	Vardar Region
Источен регион	302	6,89	18 152	8,19	34 942	7,39	1 348	6,84	East Region
Југозападен регион	516	11,77	22 961	10,36	51 137	10,82	2 293	11,63	Southwest Region
Југоисточен регион	305	6,96	18 460	8,33	50 125	10,61	1 492	7,57	Southeast Region
Пелагониски регион	390	8,90	24 537	11,07	43 619	9,23	2 051	10,40	Pelagonia Region
Полошки регион	1 090	24,87	50 748	22,90	106 091	22,45	3 118	15,81	Polog Region
Североисточен регион	367	8,37	19 457	8,78	45 389	9,60	1 362	6,91	Northeast Region
Скопски регион	1 189	27,13	56 173	25,35	115 293	24,40	7 080	35,91	Skopje Region

Прилог 13

T-16: Капацитети во угостителството, по општини

T-16: Catering establishments by municipalities

Општини	Угостителски објекти Catering establishments		Број на седишта Seating capacity		Површина на објектите Surface area		Број на вработени Number of employees		Municipalities
	број number	%	број number	%	m ²	%	вкупно total	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВКУПНО	4 383	100,00	221 611	100,00	472 596	100,00	19 718	100,00	TOTAL
Скопје	1 116	25,46	51 454	23,22	103 765	21,96	6 815	34,56	Skopje
Аеродром	138	3,15	5 662	2,55	10 275	2,17	720	3,65	Aerodrom
Бутел	78	1,78	3 434	1,55	6 686	1,41	323	1,64	Butel
Гази Баба	88	2,01	3 832	1,73	7 194	1,52	493	2,50	Gazi Baba
Ѓорче Петров	45	1,03	1 287	0,58	2 329	0,49	144	0,73	Gjorce Petrov
Карпош	150	3,42	8 208	3,70	19 697	4,17	1 207	6,12	Karposh
Кисела Вода	94	2,14	5 123	2,31	11 231	2,38	487	2,47	Kisela Voda
Сарај	23	0,52	1 640	0,74	2 913	0,62	95	0,48	Saraj
Центар	319	7,28	17 692	7,98	33 174	7,02	2 683	13,61	Centar
Чаир	142	3,24	4 219	1,90	9 089	1,92	568	2,88	Chair
Шуто Оризари	39	0,89	357	0,16	1 177	0,25	95	0,48	Shuto Orizari
Арачиново	3	0,07	100	0,05	210	0,04	7	0,04	Arachinovo
Берово	28	0,64	1 461	0,66	2 778	0,59	125	0,63	Berovo
Битола	165	3,76	9 884	4,46	18 024	3,81	1 053	5,34	Bitola
Богданци	19	0,43	599	0,27	1 623	0,34	45	0,23	Bogdanci
Боговиње	132	3,01	6 443	2,91	9 269	1,96	238	1,21	Bogovinje
Босилово	4	0,09	480	0,22	1 100	0,23	27	0,14	Bosilovo
Брвеница	24	0,55	1 139	0,51	3 120	0,66	80	0,41	Brvenica
Валандово	25	0,57	1 186	0,54	3 131	0,66	59	0,30	Valandovo
Василево	3	0,07	158	0,07	395	0,08	9	0,05	Vasilevo
Вевчани	14	0,32	664	0,30	1 865	0,39	38	0,19	Vevchani
Велес	87	1,98	4 445	2,01	10 891	2,30	385	1,95	Veles
Виница	29	0,66	1 987	0,90	3 609	0,76	117	0,59	Vinica
Врапчиште	67	1,53	2 742	1,24	4 891	1,03	165	0,84	Vrapchishte
Гевгелија	68	1,55	2 920	1,32	11 197	2,37	314	1,59	Gevgelija
Гостивар	239	5,45	14 086	6,36	42 482	8,99	884	4,48	Gostivar
Градско	6	0,14	270	0,12	594	0,13	32	0,16	Gradsko
Дебар	53	1,21	1 633	0,74	4 432	0,94	214	1,09	Debar
Делчево	39	0,89	2 081	0,94	4 078	0,86	130	0,66	Delchevo
Демир Капија	8	0,18	316	0,14	801	0,17	23	0,12	Demir Kapija
Демир Хисар	19	0,43	1 823	0,82	1 341	0,28	61	0,31	Demir Hisar
Дојран	14	0,32	483	0,22	1 171	0,25	62	0,31	Dojran

Долнени	10	0,23	946	0,43	1 253	0,27	21	0,11	Dolneni
Желино	56	1,28	1 458	0,66	1 950	0,41	101	0,51	Zhelino
Зелениково	1	0,02		0,00	50	0,01	2	0,01	Zelenikovo
Зрновци	3	0,07	250	0,11	440	0,09	6	0,03	Zrnovci
Илинден	29	0,66	3 210	1,45	7 245	1,53	129	0,65	Ilinden
Јегуновце	19	0,43	1 422	0,64	2 632	0,56	45	0,23	Jegunovce
Кавадарци	52	1,19	3 033	1,37	7 064	1,49	263	1,33	Kavadarci
Карбинци	1	0,02	15	0,01	30	0,01	1	0,01	Karbinci
Кичево	112	2,56	4 273	1,93	9 412	1,99	326	1,65	Kichevo
Кочани	57	1,30	4 097	1,85	7 671	1,62	271	1,37	Kochani
Кратово	23	0,52	907	0,41	2 094	0,44	70	0,36	Kratovo
Крива Паланка	52	1,19	1 845	0,83	4 406	0,93	177	0,90	Kriva Palanka
Кривогаштани	8	0,18	226	0,10	368	0,08	18	0,09	Krivogashtani
Крушево	23	0,52	945	0,43	1 232	0,26	68	0,34	Krushevo
Куманово	243	5,54	11 652	5,26	28 378	6,00	961	4,87	Kumanovo
Липково	43	0,98	4 681	2,11	9 691	2,05	135	0,68	Lipkovo
Лозово	1	0,02	80	0,04	160	0,03	4	0,02	Lozovo
Маврово и Ростуша	32	0,73	1 360	0,61	2 433	0,51	62	0,31	Mavrovo and Rostusha
Македонска Каменица	20	0,46	1 421	0,64	3 218	0,68	67	0,34	Makedonska Kamenica
Македонски Брод	20	0,46	1 191	0,54	2 598	0,55	39	0,20	Makedonski Brod
Могила	8	0,18	633	0,29	1 026	0,22	18	0,09	Mogila
Неготино	37	0,84	1 339	0,60	3 143	0,67	159	0,81	Negotino
Новаци	3	0,07	90	0,04	126	0,03	9	0,05	Novaci
Ново Село	15	0,34	1 374	0,62	3 439	0,73	74	0,38	Novo Selo
Охрид	145	3,31	9 319	4,21	19 386	4,10	1 051	5,33	Ohrid
Петровец	7	0,16	233	0,11	470	0,10	22	0,11	Petrovec
Пехчево	7	0,16	390	0,18	831	0,18	26	0,13	Pehchevo
Пласница	4	0,09	116	0,05	200	0,04	7	0,04	Plasnica
Прилеп	132	3,01	7 585	3,42	11 619	2,46	685	3,47	Prilep
Пробиштип	29	0,66	1 188	0,54	2 319	0,49	95	0,48	Probishtip
Радовиш	39	0,89	2 894	1,31	6 786	1,44	182	0,92	Radovish
Ранковце	6	0,14	372	0,17	820	0,17	19	0,10	Rankovce
Ресен	24	0,55	2 495	1,13	8 770	1,86	133	0,67	Resen
Росоман	3	0,07	105	0,05	300	0,06	9	0,05	Rosoman
Свети Николе	24	0,55	1 290	0,58	2 506	0,53	90	0,46	Sveti Nikole
Сопиште	3	0,07	185	0,08	540	0,11	15	0,08	Sopishte
Струга	163	3,72	5 657	2,55	12 899	2,73	583	2,96	Struga
Струмица	118	2,69	8 366	3,78	21 283	4,50	720	3,65	Strumica
Студеничани	29	0,66	981	0,44	2 973	0,63	87	0,44	Studenichani
Теарце	38	0,87	1 865	0,84	3 049	0,65	90	0,46	Tearce
Тетово	481	10,97	20 143	9,09	36 125	7,64	1 438	7,29	Tetovo
Центар Жупа	5	0,11	108	0,05	345	0,07	35	0,18	Centar Zhupa
Чашка	6	0,14	245	0,11	541	0,11	9	0,05	Chashka
Чешиново - Облешево	3	0,07	86	0,04	186	0,04	7	0,04	Cheshinovo - Obleshevo
Чучер - Сандево	1	0,02	10	0,00	40	0,01	3	0,02	Chucher - Sandevo
Штип	86	1,96	5 176	2,34	9 782	2,07	503	2,55	Shtip

Прилог 14

Преглед на категоризирани ресторани во Македонија во 2018 година по региони

Категорија со ѕвезди (*)	*	**	***	****	Вкупно
Вардарски регион		1	5	1	7
Источен регион	2		2	1	5
Југозападен регион		6	6	1	13
Југоисточен регион				1	1
Пелагониски регион			6	1	7
Полошки регион	1	1			2
Североисточен регион			1		1
Скопски регион	1	6	13	9	29
Вкупно	4	14	33	14	65

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Abbott, P., Lewry S. (1999): Front Office, procedures, social skills, yield and management, second edition, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
2. Avelini Holjevac I. (1998): Kontroling upravljanje poslovnim rezultatom, FMTU., Opatija.
3. Ангеловски, К., Стефановска, В., (1994): Познавање на Стоката, за II год. угостителска туристичка струка, „Просветно дело“ Скопје, стр.9
4. Baym, N. K. (2010): Personal connections in the digital age. Cambridge: Polity.
5. Бакић, О., Љубојевић, Ч., Живковић, А. (1998): Менаџмент услуга у савременој Економији. Економски факултет, Београд.
6. Бакић, О. (2010): Маркетинг у туризму. Универзитет Сингидунум, Београд.
7. Varaban, R. S., Durocher, J. F. (2010): Successful restaurant design. Hoboken, John Wiley & Sons Inc., New Jersey
8. Berry, L.L., Parasuraman, A. (1991): Marketing Services: Competing through quality, New York: The Free Press.
9. Bojanic, D. C., Rosen, L. D. (1994): Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument. Hospitality Research Journal, 18, 3-14.
10. Bowen, D. & Schneider, B. (1985): Boundary Spanning Role Employees and the Service Encounter, Some Guidelines for Management and research in the Service Encounter, Lexington Books, New York.
11. Bruner, G. C. (1990): Music, mood, and marketing. Journal of Marketing, 54, 94-104.
12. Buttle, F. (2004): Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
13. Galičić, V., Ivanović, S. (2008): Menadžment zadovoljstva gosta, Fakultet za Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija.
14. Galičić, V., Laškarin M. (2011): Putevi do zadovoljnoga gosta, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
15. Galičić, V. (2012): Uvod u ugostiteljstvo, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
16. Galičić, V. (2017): Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
17. Gefen, D. (2002): Customer loyalty in e-commerce. Journal of the Association for Information Systems, 3(1), 27-51.
18. Goleman, D. (1998): Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York.
19. Gronroos, C. (1983): Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Marketing Science Institute, Boston.
20. Gronroos, C. (1984): A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.
21. Gronroos, C. (1988): International marketing of services: Accessibility strategies for service firms. International Conference on Services marketing, Academy of Marketing Science and Cleveland State University, Cleveland, Ohio.

22. Gronroos, C. (1990): *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington.
23. Cohen, S. (2000): *Vještine pregovaranja za menadžere*, Mate d.o.o., Zagreb.
24. Collins, E.G.C., (2002): *Devanna M.A., Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, (prijevod), Mate, Zagreb.
25. Cone, Inc. *The Millennial Generation: (2006): Pro-Social and Empowered to Change the World*, Cone, Inc., Boston, MA.
26. Crosby, P. (1989): *Kvaliteta je besplatno*. Privredni vjesnik, Zagreb.
27. Davis, S. M. (1984): *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger.
28. Dobre, R. (2001): *Ekonomika i organizacija ugostiteljskih poduzeća*, Visoka škola za turizam Šibenik, Šibenik.
29. Dunmore, M. (2002): *Inside-Out Marketing*, Kogan page, London.
30. Димитров, В.Н., Митрева, Е., Серафимова, М., (2017): *Методологија на научно - истражувачка работа : (наука и практика)*, Штип
31. Eiglier, P.; Langeard, E. (1999): *Marketing usluga - strategija i menadžmenta*, Rijeka, Vitagraf d.o.o.
32. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. (1996): *Upravljanje organizacijama*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.
33. Закон за изградба на инвестициони објекти (1999): *Правилникот за стандарди и нормативи за проектирање на објекти*. Службен весник на Р.М. бр.15/90, 11/91, 11/94, 18/99 и 25/99 .
34. Закон за угостителска дејност (2006): *Правилник за минимално - технички услови за вршење на угостителската дејност*. Службен весник на Р.М. 16/2006.
35. Закон за стандардизација, КОНСОЛИДИРАН ТЕКСТ 1, (СЛУЖБЕН ВЕСНИК НА РМ.Бр.54/2002,84/2012,23/2013,41/2014,53/2016)
36. Kandampully, J. (2011): *Service Management: The New Paradigm in Retailing*, Springer Science & Business Media, The Ohio State University.
37. Kotler, P. (1973): *Atmospherics as a marketing tool*. *Journal of Retailing*, 49(4), 48-64.
38. Kotter, J. P. (1990): *What Leaders Really Do*, *Harvard Business Review*, May-June, Vol 68, br. 2, str. 103.
39. Kotler, P., Armstrong, G. (1991): *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, New York.
40. Kotler, P., Keller, L., K. (2006): *Маркетинг менаџмент*. Дата статус, Београд.
41. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2010): *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate d.o.o., Zagreb.
42. Krajewski, L. J., Ritzman, L. P. (1990): *Operations Management, Strategy and Analysis*. Addison – Wesley Publishing Company.
43. Krešić, G. (2012): *Trendovi u prehrani*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
44. Laškarin, M. (2015): *Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa loyalty*, doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
45. Мукиновиќ, Љ., (1990): *„Современ лексикон на странски зборови и изрази“*, Наша книга, Скопје

46. Mitreva, E., and Sazdova, J., and Gjorshevski, H., (2018): Management with the Quality Control System in the Hotel Industry in Macedonia, *Tem Journal*, 7 (4). pp. 750-757.
47. Mitreva, E., and Sazdova, J., and Gjorshevski, H., (2019): Application of total management of quality in the Macedonian hotel industry, *Quality - Access to Success*, 20 (172). pp. 25-33.
48. Mitreva, E., and Sazdova, J., and Gjorshevski, H., (2019): Quality management system applications in the hotel industry in Macedonia, *Quality - Access to Success*, 20 (170). pp. 68-72.
49. Митрева, Е. Саздова, Ј., (2019): Менаџмент на квалитет во хотелиерството, Скопје.
50. METRO Chair of Innovation: (2016): Independent restaurateurs and Technology, what is the future? Technology use and implementation barriers among European and Japanese independent restaurateurs, str. 15.
51. Министерство за економија (2018): Регистар на категоризирани ресторани во Македонија. Скопје: Министерство за економија, Сектор за туризам и угостителство.
52. McCabe, S. (2010): *Marketing Communications in Tourism and Hospitality; Concepts, Strategies and Cases*, Oxford, Elsevier Ltd.
53. Müller, J., Srića, V. (2005): *Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Zagreb: Delfin- razvoj managementa d.o.o.
54. Наковска, Ј., (2014): КАТЕГОРИЗАЦИЈА И СТАНДАРДИЗАЦИЈА ВО ХОТЕЛИЕРСТВОТО, магистерски труд, Штип
55. N. Hill, A. Roche, R. Allen (2007): *Customer satisfaction: The customer Experience Through the Customer Eyes*, Cogent publishing, London.
56. Oakland, J.S. (2014): *Total Quality Management and Operational Excellence*, Routledge, New York.
57. Oliver, R.L. (1997): *Satisfaction: A behavior on the Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York.
58. Ozretić, D. (2002): *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb, str.66.
59. Panian, Ž. (1999): *Poslovna informatika*, Informator, Zagreb.
60. Panian, Ž. (2003): *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Sinergija, Zagreb.
61. Panian, Ž. (2003): Klepec, G.: *Poslovna inteligencija*, Zagreb, Masmedia.
62. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985b): A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing Management*, 49, 41-50.
63. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985a): Quality counts in services, too. *Business Horizont* 28(3), 44-52.
64. Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A. (1988): SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
65. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1994): Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201-229.

66. Payne, R.L., Pugh, D.S. (1976): Organizational structure and climate, u: Dunnette, M.D. (ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago.
67. Петревска, Б., (2013): ЕКОНОМИКА НА УГОСТИТЕЛСТВО И ТУРИЗАМ (скрипта за интерна употреба) Штип
68. Ružić, D. (2007): Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
69. Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. (2009): E- marketing, Ekonomski fakultet, Osijek.
70. Rutes, W. A., & Penner, R. H. (1985): Hotel planning and design. New York: Whitney Library of Design
71. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment: Teorija menadžmenta i visoko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, str. 353.
72. Schein, E.H. (1985): Organization culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
73. Schein, E. H.: (2010): Organizational Culture and Leadership, John Wiley & Sons, San Francisco, str. 13.
74. Schneider, B. (1990): Alternative strategies for creating service oriented organizations. U Bowen, D.E. et.al.: Service management effectiveness, San Francisco.
75. Shapiro, C. (2000): Vivian, H. R.: Information rules, Harvard Business School Press, Boston.
76. Skoko, H: (2000): Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, str. 90.
77. Sušan, Z. (2005): Organizacijska klima i kultura, Naklada Slap, Jastrebarsko.
78. Toman, I., Putanec, P. (1994): Kako upravljati zadovoljstvom potrošača, IP Consulting, Zagreb.
79. Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw Hill.
80. Hsu, C.H.C., Powers, T. (2002): Marketing hospitality, John Wiley & Sons, New York.
81. Џамбазовски, К. и Методијески, Д., (2020): СТУДИЈА ЗА ЕФЕКТИТЕ ВРЗ ПРИВАТНИОТ СЕКТОР - ТУРИЗАМ И УГОСТИТЕЛСТВО, погоден од здравствено - економската криза предизвикана од пандемијата COVID-19, со препораки за справување со економските ефекти, Скопје

Интернет страни:

1. <https://dekra.mk/uslugi/anketi-i-istrazuvanja/tainstveno-kupuvanje-mystery-shopping/>
2. https://en.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping
3. <https://www.mycustomer.com/hr-glossary/mystery-shopping>
4. <http://fva.gov.mk/mk/zakon-bezbednost-hrana-pravilnici-odluki>
5. <https://www.iph.mk/dejnosti/sektor-za-zdravstvena-ekologija/oddelenie-za-zdravstvena-bezbednost-na-hranata/>
6. <https://dejure.mk/zakon/pravilnik-za-uslovi-za-kategorizacija-na-objektite-za-vrshenje-na-ugostitelska-dejnost>
7. <https://akademik.mk/servisni-informacii/584-3/>
8. <https://metro.co.uk/2019/08/18/restaurant-where-waiters-have-been-replaced-with-female-robots-10589560/>
9. <https://www.expatwoman.com/ewfood/uae-dining/dubai-cafe-opens-complete-robot-staff>